

# **DOKUMENT**

## **ANALYSE DER ROLLE UND DES AUSBILDUNGSBEDARFS VON ENTWICKLUNGSBERATERN IM RAHMEN LOKALER ARBEITSPLATZSCHAFFUNG**

**Forschungs- und Aktionsprogramm  
zur Entwicklung des Arbeitsmarkts**



**KOMMISSION  
DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN**

Dieses Dokument wurde für den internen Gebrauch der Kommissionsdienststellen ausgearbeitet. Es wird der Öffentlichkeit zugänglich gemacht, ist aber nicht als offizielle Stellungnahme der Kommission anzusehen.

Bibliographische Daten befinden sich am Ende der Veröffentlichung

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften,  
1986

ISBN: 92-825-6087-2

Katalognummer: CB-46-86-492-DE-C

Der vollständige oder auszugsweise Nachdruck von Teilen dieser Veröffentlichung ist kostenlos, jedoch nur mit Quellenangabe gestattet: hiervon ausgenommen sind urheberrechtlich geschützte Beiträge.

*Printed in Belgium*

Kommission der Europäischen Gemeinschaften

**ANALYSE DER ROLLE UND DES AUSBILDUNGSBEDARFS VON ENTWICKLUNGSBERATERN  
IM RAHMEN LOKALER ARBEITSPLATZSCHAFTUNG**

**Forschungs- und Aktionprogramm zur Entwicklung  
des Arbeitsmarkts**

Dr. Wolfgang Schlegel  
Dipl.-Päd. Regina Herrmann-Weineck  
Dipl.-Hdl. Per Marcel Ketter

Projektgruppe  
Sozialpädagogisch orientierte  
Berufsausbildung  
Universität Frankfurt

Dieses Dokument wurde für den internen Gebrauch der Kommissionsdienststellen ausgearbeitet (Studie 84/14) Es wird der Öffentlichkeit zugänglich gemacht, ist aber nicht als offizielle Stellungnahme der Kommission anzusehen.

Die Arbeiten, über die im folgenden berichtet wird, wurden von der Kommission der Europäischen Gemeinschaften im Rahmen ihres Forschungs- und Aktionsprogramms zur Entwicklung des Arbeitsmarkts finanziert (Studie 84/14).

Die in diesem Bericht enthaltenen Analysen und Ergebnisse entsprechen nicht unbedingt ihrer Einschätzung des Arbeitsmarkts und anderer politischer Fragen.

## Vorbemerkungen

Die vorliegende Untersuchung wurde im Auftrag der Kommission der Europäischen Gemeinschaft (DG V) von Mitarbeitern der Projektgruppe 'Sozialpädagogisch orientierte Berufsausbildung' an der Universität Frankfurt durchgeführt. Der Untersuchungszeitraum erstreckte sich von Januar bis September 1985; die Besuche bzw. Befragungen verschiedener Beratungseinrichtungen fanden zwischen April und August 1985 statt.

Die enge Zusammenarbeit mit Projekten, Beratungseinrichtungen und Wissenschaftlern bzw. Forschungseinrichtungen in den verschiedenen Ländern der Europäischen Gemeinschaft war unabdingbare Voraussetzung für die Durchführung dieser Untersuchung. Nur so konnte der notwendige Zugang zu nationalen Erfahrungen und relevanten Beratungsansätzen hergestellt werden.

Umso erstaunlicher war für uns die Erfahrung, daß diesem Forschungsvorhaben von verschiedener Seite mit einer über das übliche Maß hinausgehenden Zurückhaltung begegnet wurde. Demzufolge gestaltete sich die Informationsbeschaffung sowohl über Beratungsansätze als auch vorhandene Ausbildungsmaßnahmen gelegentlich etwas schwierig.

Die Hintergründe hierfür sind vermutlich in der Tatsache zu suchen, daß derzeit im Rahmen der EG unterschiedliche und widerstreitende Vorstellungen zur Förderung lokaler Beschäftigungsinitiativen bzw. Beratungseinrichtungen diskutiert werden. Wir sind als Forschungsgruppe gelegentlich in diese Auseinandersetzung einbezogen worden, obwohl es unser Anliegen war, zu ihrer Klärung beizutragen.

Wir möchten deshalb an dieser Stelle unseren besonderen Dank all jenen Einrichtungen, Projekten und Kollegen aussprechen, die um eine weitreichende und offene Kooperation bemüht waren. Ohne diese Unterstützung und konstruktive Zusammenarbeit hätte die Studie nicht entstehen können.

Wir hoffen mit dieser Untersuchung einen Anstoß liefern zu können für eine fruchtbare und konstruktive Auseinandersetzung und konzeptionelle Weiterentwicklung unterschiedlicher Beratungsansätze. Dies läge nicht zuletzt auch im Interesse der zahlreichen lokalen Beschäftigungsinitiativen, für die qualifizierte Beratung eine unerläßliche Voraussetzung für ökonomische Tragfähigkeit und damit auch für beschäftigungspolitische Wirksamkeit ist.

Regina Hermann-Weineck  
Per-Marcel Ketter  
Wolfgang Schlegel

Frankfurt am Main  
September 1985

## INHALT

Einleitung.....	1
<b>I. Wirtschaftsentwicklung, Arbeitslosigkeit und die Bedeutung lokaler Beschäftigungsinitiativen in der EG.....</b>	<b>4</b>
1. Hauptlinien der Wirtschaftsentwicklung in der EG.....	4
2. Arbeitsmarktsituation und Arbeitsmarktentwicklung.....	7
3. Die Bedeutung lokaler Beschäftigungsinitiativen für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung.....	8
<b>II. Lokale Beschäftigungsinitiativen und ihr Beratungsbedarf.....</b>	<b>14</b>
1. Typologie lokaler Beschäftigungsinitiativen.....	14
2. Lokale Beschäftigungsinitiativen - Operationalisierung des Begriffs im Rahmen der Untersuchung.....	16
3. Entwicklungsphasen von lokalen Beschäftigungsinitiativen.....	18
4. Beratungsbedarf in unterschiedlichen Entwicklungsphasen.....	22
<b>III. Das vorhandene Beratungsangebot für lokale Beschäftigungsinitiativen.....</b>	<b>30</b>
1. Zur Unterscheidung von Beratungseinrichtungen.....	30
2. Strukturmerkmale neuer Beratungseinrichtungen.....	31
3. Unterschiedliche Vorgehensweise und Ansatzpunkte der Beratungseinrichtungen.....	33
4. Ausbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter.....	35

<b>IV.</b>	<b>Rolle und Funktion von Beratern in ausgewählten Beratungseinrichtungen.....</b>	<b>38</b>
1.	Italien - das Projekt AASTER.....	40
2.	Belgien - Fondation Rurale de Wallonie.....	47
3.	Irland - Youth Employment Agency.....	55
4.	England - das Beratungsangebot in Greater London.....	66
5.	Frankreich - Idée Vosges.....	76
6.	Bundesrepublik Deutschland - Landesarbeitsge- meinschaft Soziale Brennpunkte und BBJ Consult.....	85
<b>V.</b>	<b>Zentrale Beratungsansätze in der EG und ihre regional- und nationalspezifischen Determinanten.....</b>	<b>96</b>
1.	Beratung im Kontext regionaler Entwicklungsstra- tegien.....	96
2.	Der beschäftigungs- und zielgruppenorientierte Ansatz.....	101
3.	Beratung zur Unternehmensförderung.....	104
<b>VI.</b>	<b>Rolle, Funktion und Qualifikationsprofile der Berater bei unterschiedlichen Beratungsansätzen.....</b>	<b>106</b>
1.	Die Berater im Kontext regionaler Entwicklungs- strategien.....	106
2.	Die Berater in beschäftigungs- und zielgruppen- orientierten Einrichtungen.....	113
3.	Die Berater in Einrichtungen der Unternehmens- förderung.....	116
<b>VII.</b>	<b>Unterschiedliche Organisationsstrukturen von Beratungseinrichtungen und die Rolle der Berater.....</b>	<b>118</b>

<b>VIII. Funktionsbereiche von Beratung und Qualifikation der Berater.....</b>	<b>120</b>
1. Die sieben zentralen Funktionsbereiche von Beratung und der fachliche Qualifikationsbedarf.....	124
2. Die persönlichen Qualifikationen des Beraters.....	137
3. Die projektspezifischen Qualifikationen des Beraters .....	139
4. Zusammenfassung und Überblick.....	140
<b>IX. Resümee: Leitlinien für die Ausbildung von Entwicklungsberatern.....</b>	<b>144</b>
1. Ausbildungsinhalte.....	145
2. Ausbildungsmethoden.....	156
3. Ausbildungsformen.....	157
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>159</b>
<b>Anhang I: Englischsprachige Zusammenfassung</b>	
<b>Anhang II: Französischsprachige Zusammenfassung</b>	



## Einleitung

Mit dem drastischen Ansteigen der Arbeitslosigkeit hat sich seit den siebziger Jahren in allen Ländern der Europäischen Gemeinschaft ein **neues soziales Phänomen** entwickelt. Sogenannte '**Lokale Beschäftigungsinitiativen**' (LEIs), deren Spektrum von den Alternativbetrieben über Belegschaftsunternehmen bis zu neuen Kooperativen reicht, entstehen überall dort, wo die traditionellen Instrumente der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik an ihre Grenzen stoßen. Die EG räumt lokalen Beschäftigungsinitiativen mittlerweile eine zunehmende Bedeutung bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit ein und fordert die Mitglieder ausdrücklich zur Förderung von Maßnahmen lokaler Arbeitsplatzschaffung auf (1).

Einen entscheidenden Beitrag zur Unterstützung von LEIs leisten zahlreiche in den letzten Jahren entstandene **Beratungseinrichtungen**. Die Qualität der Beratungsarbeit - und damit oftmals der Erfolg der Initiativen - hängt in hohem Maße von der **Qualifikation** der einzelnen Berater ab. Da bei LEIs ökonomische und soziale Aspekte zusammentreffen, werden Beratungseinrichtungen und Berater mit **neuen Problem- und Fragestellungen** konfrontiert, für die häufig keine entsprechenden Qualifikationen zur Verfügung stehen.

**Ziel** dieser Untersuchung ist es deshalb, Rolle, Funktion und Ausbildungsbedarf von Entwicklungsberatern (DAs) im Kontext lokaler Arbeitsplatzschaffung zu bestimmen. Aus den diesbezüglichen Erfahrungen in der Gemeinschaft sollen **bedarfsgerechte Inhalte** für die Ausbildung von DAs abgeleitet werden. Dabei ist regionalen, nationalen und zielgruppenspezifischen Unterschieden Rechnung zu tragen.

Die notwendigen **Vorarbeiten** umfassen einen theoretischen und einen empirischen Teil. Im **theoretischen Teil** wird zunächst eine kurze Analyse der Arbeitsmarktsituation in der Gemeinschaft vorgenommen, die der Einordnung und **Funktionsbestimmung von LEIs** im Kontext der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung dient (**Kap. I**).

Anschließend werden - nach einer **Definition** des Begriffs 'LEI' - die typischen **Entwicklungsphasen** lokaler Beschäftigungsinitiativen dargestellt, um den jeweiligen **Beratungsbedarf** abzuleiten (**Kap. II**).

Dem folgt eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse bereits vorliegender **Studien über Beratungseinrichtungen**, mit der das derzeit vorhandene **Beratungsangebot für LEIs** festgestellt werden soll (**Kap. III**).

Der **empirische Teil** besteht aus einer **Darstellung ausgewählter Beratungseinrichtungen** aus sechs Ländern der Gemeinschaft, mit der **unterschiedliche Beratungsansätze und Beratertypen** sichtbar gemacht werden sollen (**Kap. IV**).

Aus diesen Vorarbeiten ergibt sich ein Fülle von Informationen und Material über unterschiedliche Beratungsangebote für LEIs in der EG. Dabei lassen sich **drei zentrale Beratungsansätze** unterscheiden, die in **Kap. V** vorgestellt werden. Die **Rolle und Funktion der Berater** in diesen unterschiedlichen Beratungsansätzen wird in **Kap. VI** untersucht.

Welche Aufgaben der einzelne Berater zu erfüllen hat, hängt allerdings nicht nur von dem Beratungsansatz, sondern auch von der **Organisation** der jeweiligen Einrichtung ab. **Kap. VII** geht darauf näher ein.

Das folgende **Kap. VIII** beinhaltet den **zentralen Schritt** in der Analyse des Ausbildungsbedarfs von DAs. Hier wird das gesamte Spektrum von Beratung in **sieben Funktionsbereiche** aufgegliedert und deren jeweiliger **Qualifikationsbedarf** analysiert.

Daraus lassen sich im abschließenden **Kap. IX** Leitlinien für die Ausbildung von DAs formulieren. Der gesamte **Ausbildungsinhalt** wird dabei in **Bausteine** zerlegt, mit deren Hilfe **Ausbildungskonzeptionen** erstellt und den jeweiligen Rahmenbedingungen des Ausbildungsträgers angepaßt werden können.

Zwei **Einschränkungen** sind an dieser Stelle angebracht. Zum einen sind sicherlich nicht alle für die Beratung von LEIs wichtigen Aspekte hinreichend berücksichtigt. Hier sind Ergänzungen und Verbesserungen durch fachkompetente Wissenschaftler wie durch erfahrene Praktiker notwendig. Zum andern werden lediglich Themenschwerpunkte für die Ausbildung vorgestellt. Für eine curriculare Umsetzung bedarf es weiterer Forschung und vor allem wissenschaftlich begleiteter Praxis.

#### Quellen und Anmerkungen

- (1) Vgl. Council of the European Communities (Hg.), Council Resolution of 7 June 1984 on the Contribution of Local Employment Initiatives to Combating Unemployment, in: Official Journal of the European Communities, Brüssel, 21.6.1984



## **I. Wirtschaftsentwicklung, Arbeitslosigkeit und die Bedeutung lokaler Beschäftigungsinitiativen in der EG**

Um die Möglichkeiten und Aufgaben lokaler Beschäftigungsinitiativen (LEIs) in einem gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang bestimmen zu können, ist es zunächst notwendig, sich die Hauptmerkmale der aktuellen Wirtschaftsentwicklung sowie die Situation und die Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt zu vergegenwärtigen.

### **1. Hauptlinien der Wirtschaftsentwicklung in der EG**

#### **- Ungleiche regionale Entwicklung und Verschärfung des Wohlstandsgefälles**

In allen Mitgliedsländern der EG zeigt sich das Problem ungleicher regionaler Wirtschaftsentwicklung: reichen, dicht besiedelten und wachsenden industriellen Ballungsgebieten stehen strukturschwache Gebiete mit abnehmender Bevölkerungsdichte und niedrigem Pro-Kopf-Einkommen gegenüber. Die letztgenannten Regionen lassen sich in zwei Hauptgruppen untergliedern:

- Gebiete mit hohem landwirtschaftlichem Anteil und fehlenden Arbeitsplätzen in der Industrie,
- Regionen, die von traditionellen, schrumpfenden Industriezweigen wie Textil, Leder, Kohle und Stahl abhängig sind.

Diese regionalen Probleme stellen sich in den einzelnen Mitgliedsländern in unterschiedlicher Schärfe dar. Es ist jedoch erkennbar, daß die wirtschaftliche Integration in der EG eher zu einer Verschärfung der Lage in den Krisengebieten geführt hat, da sie die Konzentration auf die industriellen Ballungsräume verstärkte. So war der Lebensstandard in den 10 reichsten Regionen der EG 1970 dreimal, 1977 viermal und 1981 - beeinflusst durch den Beitritt Griechenlands - fünfmal so hoch wie in den 10 ärmsten Regionen.

## **- Strukturelle Krisenhaftigkeit in verschiedenen Industriezweigen**

Die Dominanz nationalstaatlicher Interessen und der zögerliche Anpassungsprozeß an die veränderten weltwirtschaftlichen Bedingungen haben vor allem in der Textil- und Bekleidungsindustrie, der Leder- und Schuhindustrie, der Stahlindustrie, der Werftindustrie und jetzt auch in der Automobilindustrie zu Überkapazitäten und massiven Strukturkrisen geführt.

## **- Überproduktionskrisen in der Landwirtschaft**

In den letzten Jahren hat sich der EG-Agrarmarkt immer mehr zu einem zentralen Problembereich entwickelt, der rund zwei Drittel der Gesamtausgaben der EG verschlingt und inzwischen an die Grenzen der Finanzierbarkeit gestoßen ist. Ursachen dieser Entwicklung sind vor allem in der durch Technisierung und Chemikalieneinsatz hervorgerufenen landwirtschaftlichen Überproduktion zu sehen. Angesichts der bevorstehenden Erweiterung der Gemeinschaft ergibt sich die dringende Notwendigkeit einer grundlegenden Neuorientierung der Agrarpolitik.

## **- Stetig anwachsende Arbeitslosigkeit bei gleichzeitiger Produktionssteigerung**

Durch den starken Produktivitätszuwachs in allen Sektoren der Wirtschaft war es in den letzten Jahren möglich, ein stetig steigendes Produktionsvolumen mit einer sinkenden Zahl von Beschäftigten zu realisieren. Im Bereich der Europäischen Gemeinschaft ist ein Rückgang der Industriebeschäftigung (1970 - 1981 minus 5,5 Millionen Arbeitsplätze) zu verzeichnen. Auch das im Vergleich vermehrte Arbeitsplatzangebot im Dienstleistungsbereich konnte das Anwachsen der Arbeitslosigkeit nicht verhindern. So stieg die Zahl der registrierten Arbeitslosen von 6 Millionen im Jahr 1979 auf über 13 Millionen für das Jahr 1985.

## **- Voranschreiten des wirtschaftlichen Konzentrationsprozesses**

Die krisenhafte Wirtschaftsentwicklung der vergangenen Jahre hat die Zahl der Konkurse und Vergleiche stark anwachsen lassen und damit den Rückgang von Klein- und Mittelbetrieben beschleunigt und zu erheblichen Strukturveränderungen geführt. Durch Fusionen und verschiedene Arten der Kooperation wird das wirtschaftliche Geschehen immer stärker von multinational organisierten Großkonzernen bestimmt, die sich dem Zugriff nationalstaatlicher Wirtschaftspolitik entziehen können. Auf EG-Ebene ist bislang keine gemeinsame Politik gegenüber den multinationalen Konzernen erkennbar.

Da die Klein- und Mittelbetriebe aufgrund ihrer arbeitsintensiven Organisation die überwiegende Zahl der Arbeitsplätze zur Verfügung stellen, kommt dem Erhalt und der Neugründung solcher Betriebe besondere volkswirtschaftliche Bedeutung zu.

## **- Ausweitung der Schattenwirtschaft**

Die 'Schattenwirtschaft', die auf die Steuer- und Abgabeflucht aber auch auf die Verkürzung der geregelten Arbeitszeiten und vor allem die hohe Arbeitslosigkeit zurückzuführen ist, stellt für alle Volkswirtschaften der EG ein schwer zu quantifizierendes Problem dar. In Umfang und Bedeutung der 'Schattenwirtschaft' unterscheiden sich die einzelnen EG-Staaten erheblich. In Frankreich arbeiten etwa 3 - 5% der Erwerbsbevölkerung in diesem Bereich, in der Bundesrepublik Deutschland 8 - 12%, in Schweden 13 - 14% und in Italien zwischen 10 - 35%. Insgesamt läßt sich eine Ausweitung der 'Schattenwirtschaft' verzeichnen. Diese von der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung nicht erfaßte Erwerbsarbeit erhöht zwar den gesellschaftlichen Reichtum, hat aber heimlichen Geldfluß und Steuermindereinnahmen des Staates in Milliardenhöhe zur Folge.

## 2. Arbeitsmarktsituation und Arbeitsmarktentwicklung

Die Zahl der registrierten Arbeitslosen in der Gemeinschaft hat sich in den letzten fünf Jahren verdoppelt. Im März 1985 waren 13.370.000 Personen in der EG als arbeitslos registriert. Von besonderem Gewicht ist dabei die Zahl der **Arbeitslosen unter 25 Jahren mit 4.913.200**. Ein großer Teil dieser arbeitslosen Jugendlichen ist noch immer auf der Suche nach der ersten Beschäftigung. Entgegen der weitverbreiteten Meinung, daß sich das Problem der Jugendarbeitslosigkeit als eine vorübergehende Erscheinung erweisen wird, die auf die demographische Entwicklung zurückzuführen ist, wird die Gruppe der erwerbsfähigen Jugendlichen im Alter von 20 Jahren und darüber auch über 1990 hinaus wachsen.

Zu den auch langfristig Hauptbetroffenen zählen neben den Jugendlichen unter 25 Jahren vor allem die **Frauen**, deren Anteil an den registrierten Arbeitslosen beständig ihren Anteil an der Erwerbsbevölkerung übersteigt. Eine weitere Gruppe, die in überdurchschnittlichem Maße von Arbeitslosigkeit betroffen ist, sind die **älteren Arbeitnehmer**. Besonders betroffen sind außerdem **Wanderarbeitnehmer und ethnische Minoritäten**.

Jugendliche, Frauen und Wanderarbeitnehmer bzw. ethnische Minoritäten sind zugleich drei Hauptgruppen, die von der Arbeitslosenstatistik nicht voll erfaßt werden, sondern teilweise in die **Stille Reserve** abgedrängt sind. Es muß davon ausgegangen werden, daß die tatsächliche Nachfrage nach Arbeitsplätzen weit höher ist als die Zahl der registrierten Arbeitslosen ausweist. Allein für die Bundesrepublik Deutschland wird die Stille Reserve derzeit mit 1,35 Millionen Personen veranschlagt, wovon über die Hälfte latent auf Arbeitssuche sind.

Arbeitslosigkeit läßt sich einerseits nach Hauptbetroffenengruppen und andererseits nach **regionalen Gesichtspunkten** aufschlüsseln. So sind bestimmte Regionen, vor allem landwirtschaftlich strukturierte oder solche, die von schrumpfenden Industriezweigen dominiert werden, als besonders betroffen zu benennen. Lösungsvorstellungen für die Massenarbeitslosigkeit müssen demzufolge

sowohl zielgruppenspezifische Aspekte als auch das Problem extrem ungleicher regionaler Strukturentwicklung einbeziehen.

Die **Prognosen** für die Arbeitsmarktentwicklung gehen von hohen Arbeitslosenzahlen bis Ende der 90er Jahre aus, wenn nicht einschneidende Gegenmaßnahmen getroffen werden. So hält das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesanstalt für Arbeit ein weiteres Ansteigen der Arbeitslosenzahlen in der Bundesrepublik Deutschland bis 1990 für wahrscheinlich. Das zu erwartende Wirtschaftswachstum wird den weiteren Anstieg der Arbeitsproduktivität nicht ausgleichen können, so daß eine ausschließlich wachstumsorientierte Wirtschaftspolitik nicht geeignet ist, das Problem zu lösen. Zur Bekämpfung der hohen Arbeitslosigkeit müssen neben Wirtschaftswachstum auch Maßnahmen zur Verkürzung der Arbeitszeit und strukturgestaltende Arbeitsmarktpolitik zusammenwirken.

### **3. Die Bedeutung lokaler Beschäftigungsinitiativen für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung**

Wie die kurze Problemübersicht zur EG-Wirtschaftsentwicklung und die langfristigen Annahmen zur Arbeitsmarktentwicklung zeigen, sind die bisher genutzten Elemente der Wirtschaftssteuerung und Wirtschaftspolitik allein nicht dazu geeignet, das Problem der Massenarbeitslosigkeit zu lösen. Da ein weiterer Kapazitätenaufbau in vielen Branchen nicht angebracht ist, stehen Investitionen zur Rationalisierung und damit zur Steigerung der Arbeitsproduktivität im Vordergrund. Vermehrte Investitionen führen also nicht mehr zwangsläufig zu einem größeren Arbeitsplatzangebot. Um die hohe Arbeitslosigkeit über Wachstum abzubauen, wären Wachstumsraten in einer Größenordnung ab 3,5% pro Jahr erforderlich.

Neben dieser quantitativen Problematik stellt sich zunehmend auch die Frage nach **Qualität und Zielrichtung des Wachstums**, um positive und negative volkswirtschaftliche Effekte besser abschätzen zu können. Die Ausweitung einer Produktion, die den Ressourcenverbrauch, die Umweltbelastung, die Unfallhäufigkeit, die Gesund-

heitsbelastung ignoriert und die Folgelasten auf die Allgemeinheit überwältzt oder in die Zukunft verschiebt, kann nicht als sinnvoll betrachtet werden.

Da sich die Summe aller betriebswirtschaftlich organisierten Einheiten nicht zwangsläufig auch zu einem sinnvollen volkswirtschaftlichen Ganzen zusammenfügt, müssen betriebswirtschaftliche Aktivitäten und volkswirtschaftliche Folgewirkungen gegenübergestellt werden. Die herkömmliche volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, die im Bruttosozialprodukt ausgedrückt wird, beschränkt sich weitgehend auf die Erfassung marktwirtschaftlich bewerteter Güter und Dienstleistungen bzw. Transaktionen. Die Kritik an dieser Art der Ermittlung des Bruttosozialprodukts beinhaltet zwei Hauptpunkte:

- sie ist unvollständig
- sie beinhaltet Falschbewertungen

Unvollständig ist sie deshalb, weil bestimmte wohlfahrtssteigernde Faktoren, wie die Eigenleistungen der Haushalte (z.B. die Arbeit der Hausfrauen) nicht enthalten sind. Falschbewertungen kommen zustande, weil die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung keine Kriterien über die mit positivem oder mit negativem Vorzeichen in die Rechnung einzubeziehenden Transaktionen gibt. So müßten beispielsweise Ausgaben zur Beseitigung von Umweltschäden als Negativposten in die Gesamtrechnung eingehen.

Im Rahmen einer zielgerichteten, die volkswirtschaftlichen Faktoren einbeziehenden Struktur- und Arbeitsmarktpolitik kommt lokalen Beschäftigungsinitiativen besondere Bedeutung zu. Die Unterstützung von LEIs hat sich neben anderen Maßnahmen zur Bekämpfung der langanhaltenden Massenarbeitslosigkeit als ein sinnvolles Mittel zur Verbesserung regionaler Strukturen und örtlicher Beschäftigung erwiesen. Im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang lassen sich folgende **Möglichkeiten und Aufgaben** für LEIs benennen:

- Sie können einen Beitrag zum Abbau des sich in den letzten Jahren verschärfenden Wohlstandsgefälles in der EG leisten.
- Sie können auf örtlich vorhandene Kompetenzen und Ressourcen zurückgreifen und somit bisher nicht ausreichend genutzte Möglichkeiten und Fähigkeiten aktivieren.
- Sie wirken einer weiteren Konzentration des Wirtschaftsgeschehens in den industriellen Ballungsräumen entgegen.
- Sie leisten einen Beitrag zum Abbau der Arbeitslosigkeit und damit zur Reduktion hoher volkswirtschaftlicher Folgekosten.
- Sie müssen die auf dem Arbeitsmarkt weniger nachgefragten Personengruppen einbeziehen und sie gegebenenfalls mit gezielten Ausbildungsangeboten qualifizieren.
- Sie leisten damit auch einen Beitrag zur sozialen Integration marginalisierter Gruppen.

Im Kontext einer sinnvollen Gesamtentwicklung lassen sich für LEIs folgende **Betätigungsfelder** nennen:

- Sie ermitteln und schließen kleinere **Marktlücken** auf regionaler Ebene durch die Erzeugung und Verteilung von Produkten bzw. Dienstleistungen, die auf **kaufkräftige Nachfrage** treffen.
- Sie schließen **Versorgungslücken**, das heißt sie befriedigen Bedürfnisse, die **nicht oder nicht in vollem Umfang kaufkräftig** nachgefragt werden können (Beispiel: Seniorenbetreuung in der gewohnten Umgebung, Renovierung von Sozialwohnungen).

- Sie befriedigen durch Bereitstellung von Produkten bzw. Dienstleistungen einen **lokalen Bedarf**, der von **öffentlichem Interesse** ist, das heißt sie übernehmen gesellschaftlich notwendige Aufgaben in Bereichen wie Landschaftschutz, Recycling usw.

Der Erfolg bzw. Mißerfolg lokaler Beschäftigungsinitiativen darf nicht allein nach betriebswirtschaftlichen Rentabilitätskriterien bemessen werden. In die notwendige Gesamtbewertung müssen u.a. folgende Gesichtspunkte eingehen:

- berufliche (Wieder-)eingliederung von Arbeitslosen;
- Reduktion der durch die Arbeitslosigkeit verursachten volkswirtschaftlichen Folgekosten;
- Abbau von sozialen Spannungen;
- Sozialnutzen für die Empfänger von Produkten bzw. Dienstleistungen;
- regionale Kaufkraftentwicklung;
- Abbau von Schwarzarbeit;
- Wirkungen auf Umweltqualität;
- sinnvoller Umgang mit Ressourcen und Wiederverwendungsmöglichkeiten.

Zur Aufrechterhaltung ihrer Arbeit werden viele LEIs auch langfristig auf **öffentliche Zuschüsse** angewiesen bleiben. Dieser Finanzbedarf läßt sich rechtfertigen, sofern diese LEIs im Sinne der oben genannten Kriterien positiv beurteilt werden können.

## Quellen und Anmerkungen

zu 1:

- vgl. Kommission der EG (Hg.), Die Regionen Europas, 1. periodischer Bericht über die soziale und wirtschaftliche Lage in den Regionen der Gemeinschaft, Brüssel 1981
- vgl. Kommission der EG (Hg.), Die Gemeinschaft und ihre Regionen, in: Europäische Dokumentation Nr. 1, Brüssel 1980
- vgl. Maillet, Pierre, Die Industriestrategie der Europäischen Gemeinschaft, in: Europäische Dokumentation Nr. 8, Brüssel 1982
- vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.), Die Europäische Gemeinschaft, in: Informationen zur politischen Bildung, Nr. 154/155, Bonn 1983
- vgl. Uterwedde, Henrik, Die Europäische Gemeinschaft - Fortschritt oder Krise ?, Berlin 1983

zu 2:

- vgl. Kommission der EG (Hg.), Die Förderung der Beschäftigung von Jugendlichen, Brüssel 1983
- vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.), 2. Nachtrag zu Quintessenzen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 1, Nürnberg 1985
- vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (HG.), Mitteilungen zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1/1985, Nürnberg 1985
- Wilke, Gerhard u.a., Arbeitslosigkeit, Stuttgart 1984
- WSI- Projektgruppe, Regionale Beschäftigungspolitik und gewerkschaftliche Interessenvertretung, Düsseldorf 1985

zu 3:

- Simonis, Udo. E., Neue Methoden makroökonomischer Erfolgsmessung und Zielbestimmung, in: Wirtschaftspolitik - kontrovers, Bonn 1979
- Shigeto, Tsuru und Helmut Weidner, Ein Modell für uns: Die Erfolge der japanischen Umweltpolitik, Köln 1985
- Zapf, Wolfgang, Komponenten der Wohlfahrtsmessung, in: Krupp, Hans-Jürgen und Wolfgang Zapf, Sozialpolitik und Sozialberichterstattung, Frankfurt 1977
- Czada, Peter, Wirtschaft: Aktuelle Probleme des Wachstums und der Konjunktur, Opladen 1984
- Simonis, Udo E. (Hg.), Ökonomie und Ökologie - Auswege aus einem Konflikt, Reihe Alternative Konzepte, Nr. 33, Karlsruhe 1983
- Leipert, Christa und Udo E. Simonis, Arbeit und Umwelt, in: Aus Politik und Zeitgeschehen B/32, Bonn, August 1985
- Kück, Marlene, Alternative Ökonomie in der Bundesrepublik, in: Aus Politik und Zeitgeschehen, B/32, Bonn, August 1985

## II. Lokale Beschäftigungsinitiativen und ihr Beratungsbedarf

### 1. Typologie lokaler Beschäftigungsinitiativen

Unter dem Begriff 'lokale Beschäftigungsinitiative' werden in der europäischen Diskussion eine breite **Palette recht unterschiedlicher Projekte und Ansätze** subsumiert. Das Spektrum reicht von traditionellen Klein- und Mittelbetrieben über Genossenschaftsmodelle unter kommunaler Beteiligung bis hin zu den sogenannten 'Alternativbetrieben'. Unterschiede gibt es in der Art der Entstehung (Initiative von Betroffenen, Gründung durch Wohlfahrtsorganisationen oder Konsortien unter staatlicher Beteiligung), bei den Zielsetzungen (rein wirtschaftliche Ziele oder eine Kombination von wirtschaftlichen, sozialen, politischen und kulturellen Zielen) wie auch bei Rechtsformen und Entscheidungsstrukturen.

**Nationale und regionale Unterschiede** spielen eine große Rolle. In einigen Ländern knüpfen LEIs an traditionelle Strukturen (z.B. Genossenschaften) an und finden **staatliche Unterstützung**. In anderen Ländern stehen die LEIs völlig außerhalb der etablierten ökonomischen und sozialen Strukturen und haben dementsprechend große **staatliche und öffentliche Widerstände** zu überwinden.

Auch hinsichtlich der **Zielgruppe und beteiligten Personen** sind große Unterschiede feststellbar. Es kann sich um Arbeiter handeln, die ihren stillgelegten Betrieb oder Teile davon in Eigenregie weiterführen wollen, es können aber auch sogenannte 'Aussteiger' sein, die aus akademischen oder Angestelltenberufen kommen und sich andere, selbstbestimmtere Arbeitsformen schaffen wollen. In der großen Mehrheit handelt es sich aber um Arbeitslose, für die die LEI zunächst einmal eine Möglichkeit der Existenzsicherung bietet. Oftmals - besonders bei LEIs, die von kommunalen oder Wohlfahrtsorganisationen gegründet wurden - richtet sich das Projekt jedoch an die Gruppen, die auf dem lokalen Arbeitsmarkt in besonderer Weise benachteiligt sind.

Eine handhabbare Typologie des Phänomens LEI ist bisher noch nicht entwickelt worden. Das folgende, von Rodney Stares vorgeschlagene Schema (1), liefert jedoch eine sinnvolle Einteilung.

Das Spektrum der örtlichen Beschäftigungsinitiativen, nach vier Hauptkriterien

	Gewinnorientierte Privatunternehmen	Genossenschaftliche und vom Gemeinwesen getragene Unternehmen
GEGRÜNDET VON bzw. BESTEHEND AUS	Einzelpersonen oder Partnern	KLEINEN GRUPPEN (Arbeiter, Verbraucher, Sparer) → Breite Basis ↔ Vielseitige Interessen
ZIELE	rein wirtschaftliche	wirtschaftliche, soziale und politische (gemischt) → Öfftl. Nutzen, Lebensqualität, sozial sinnvolle Produkte, sozio-kulturelles Überleben durch wirtschaftliche Wiederbelebung
FÜR DIE LEITUNG VERANTWORTLICH	der Unternehmer selbst, nach Maßgabe der Rechtsvorschriften	kleine Gründergruppe, getragen von einem gewissen Verantwortungsgefühl für das Gemeinwesen → Alle Beteiligten, möglicherweise mittels örtlicher Abstimmung aller Stimmberechtigten
NUTZEN	Persönl. Gewinn (Einkünfte und Kapitalzuwachs)	Persönlicher Gewinn und öffentlicher Nutzen gemischt → Öffentlicher Nutzen; Einkünfte, Kapital und "Nebenprodukte"
RECHTSFORM	Privatrechtliche Strukturen	↔ Herkömmliche Genossenschaften ↔ Genossenschaften von Miteigentümern ↔ Treuhandgesellschaften und Stiftungen ↔ Privatrechtliche Gesellschaften mit spezieller Zielsetzung

Dieses Schema gibt eine erste Orientierung. Im folgenden soll versucht werden, den Begriff LEI unter Berücksichtigung der im ersten Kapitel dargestellten Arbeitsmarktsituation klarer zu definieren und für diese Untersuchung operationalisierbar zu machen.

## **2. Lokale Beschäftigungsinitiativen - Operationalisierung des Begriffs im Rahmen der Untersuchung**

Auf dem Hintergrund der skizzierten Arbeitsmarktproblematik lassen sich folgende Kriterien zur Operationalisierung des Begriffs LEI im Kontext dieser Untersuchung formulieren:

LEIs sind dadurch gekennzeichnet, daß sie

- primär auf **Beschäftigung** zielen. Projekte, die ausschließlich profitorientiert sind, haben deshalb im Rahmen dieser Untersuchung nur bedingt Relevanz;
- auch und vor allem zugänglich sind für die im vorangegangenen Kapitel erwähnten am Arbeitsmarkt besonders **benachteiligten Gruppen**. Dies bedeutet gegebenenfalls die Integration von Ausbildungsprogrammen;
- in erster Linie die **lokal vorfindbaren menschlichen und natürlichen Ressourcen** einbeziehen und entwickeln;
- unter weitgehender **Partizipation der Betroffenen** geplant, entwickelt und realisiert werden;
- zusätzliche **Dauerarbeitsplätze** anbieten, die den Beschäftigten eine **langfristige Perspektive mit sozialer Absicherung** bieten. Projekte, die zeitlich befristet sind bzw. ihre Arbeitsplätze regelmäßig neu besetzen ('Durchlaufprojekte'), das heißt in erster Linie eine vorübergehende Entlastung des Arbeitsmarktes und/oder sozialpolitische Ziele (Erwerb von Leistungsansprüchen) intendieren, sind im Rahmen dieser Untersuchung nur bedingt von Interesse;

- Produkte bzw. Dienstleistungen bereitstellen, die den **lokalen Bedarfsstrukturen** in ökonomischer, ökologischer, sozialer und kultureller Hinsicht Rechnung tragen.

### **Zusammengefaßt:**

Im Rahmen dieser Studie sollen unter LEIs sozial innovative Projekte verstanden werden, die primär auf die Schaffung zusätzlicher Dauerarbeitsplätze zielen, die am stärksten von Arbeitslosigkeit betroffenen Gruppen einbeziehen und überwiegend auf lokaler Initiative, lokalen Ressourcen und lokalem Bedarf aufbauen.

Dabei ist allerdings klar, daß es in der Praxis kaum LEIs geben wird, die **allen** diesen Kriterien gleichermaßen entsprechen. Unseres Erachtens muß jedoch die Ausbildung von DAs an einem solchen **idealtypischen Modell** orientiert sein, wenn diese dem Anspruch genügen sollen, zu einem **homogenen Entwicklungsprozeß** beizutragen.

LEIs, bei denen andere als die oben genannten Zielsetzungen im Mittelpunkt stehen, werden jedoch nicht aus der Untersuchung ausgeklammert. Ihre Erfahrungen sind zumindest für Teilaspekte von Bedeutung. Umgekehrt können die Resultate der Untersuchung hinsichtlich der Qualifizierung von DAs auch für andere Typen von LEIs nutzbar gemacht werden. Ein großer Teil der Qualifikationen, die ein DA erwerben muß, um mit LEIs im Sinne der hier formulierten Definition zu arbeiten, wird auch für die Beratung von rein kommerziellen Initiativen notwendig sein.

### 3. Entwicklungsphasen von lokalen Beschäftigungsinitiativen

Bei der Entwicklung von LEIs lassen sich in der Regel fünf unterschiedliche Phasen feststellen. Dies sind:

1. Animation
2. Planungsphase
3. Startphase
4. Konsolidierungsphase
5. Phase der ökonomischen Tragfähigkeit

In jeder dieser Phasen gibt es bestimmte, **typische Probleme und Schwierigkeiten**, an denen viele Initiativen scheitern. Im folgenden sollen die einzelnen Phasen kurz dargestellt und die jeweiligen Probleme verdeutlicht werden, um dann anschließend den **Beratungsbedarf** bestimmen zu können.

#### **Animation**

Das entscheidende Merkmal dieser ersten Phase bei der Entwicklung einer LEI ist die **Verbindung einer Idee mit einer Initiative**.

Die Idee kann abzielen auf die Befriedigung

- einer **Marktlücke**, das heißt auf die Bereitstellung von Produkten bzw. Dienstleistungen, für die eine kaufkräftige Nachfrage existiert;
- einer **Versorgungslücke**, das heißt auf die Bereitstellung von Produkten bzw. Dienstleistungen, für die eine private Nachfrage, aber keine Kaufkraft existiert;
- eines **lokalen Bedarfs**, das heißt auf die Bereitstellung von Produkten bzw. Dienstleistungen, an denen ein öffentliches Interesse besteht.

Die Herausbildung einer solchen Idee erfolgt oft eher zufällig oder spontan. Die **systematische Entwicklung** von Ideen für LEIs erfordert dagegen eine genaue Analyse lokaler bzw. regionaler Bedarfsstrukturen und Ressourcen. Dieser Prozeß der **Ideensammlung** findet häufig unter Beteiligung der lokalen Bevölkerung und ihrer Institutionen statt.

Um eine LEI zu entwickeln, bedarf es neben der Idee vor allem einer **Initiative**, das heißt einer Gruppe von Personen, die die Idee realisieren. Häufig handelt es sich dabei um die Betroffenen selbst, das heißt um Arbeitslose. Oftmals existiert die Initiative bereits vor der Idee, das heißt eine Gruppe von Arbeitslosen hat sich zusammengefunden, will eine LEI gründen und sucht gemeinsam nach einer praktikablen Idee.

Wird die Entwicklung von LEIs systematisch betrieben, dann ist es denkbar, daß Ideen vorhanden sind, für die erst eine entsprechende Initiative gesucht werden muß. Dies erfordert eine genaue Kenntnis der lokalen Sozialstrukturen und einen guten und vertrauensvollen Zugang zu den Gruppen, die vor Ort für eine solche Initiative in Frage kommen.

Unabhängig davon, ob sich die Initiative um eine vorhandene Idee gebildet hat oder ob eine bestehende Initiative eine Idee gemeinsam entwickelt hat, muß die Gruppe bestimmte **Voraussetzungen** mitbringen, um die Idee realisieren, das heißt eine LEI mit Erfolg aufbauen zu können: sie muß kommunikations-, organisations-, kooperations- und konfliktfähig sein. In einem Prozeß der Auseinandersetzung der Gruppe mit der Idee müssen Rolle und Position der einzelnen Gruppenmitglieder geklärt werden. In dieser Phase scheitern bereits viele Initiativen und Ideen, bevor mit der eigentlichen Planung begonnen wurde.

## Planungsphase

Die Planungsphase läßt sich kennzeichnen als **Prozeß der Überprüfung einer Idee an der Wirklichkeit**. Im Rahmen von Durchführbarkeitsstudien müssen Finanzierungspläne entwickelt und geeignete Rechtsformen geprüft werden. Marktanalysen sind ebenso notwendig wie die Ermittlung des Bedarfs an Qualifikationen und Ressourcen. Wichtig und unerlässlich ist in dieser Phase auch die Herstellung von Kontakten zu den lokalen Institutionen und Einrichtungen, die für die Entwicklung einer LEI von Bedeutung sind (Kommunalverwaltungen, Arbeitsamt, Kammern, Gewerkschaften, Wohlfahrtsorganisationen usw.)

In dieser Phase scheitern sicherlich die meisten Initiativen, weil die vielfältigen Probleme, die hierbei auftauchen, mit den in der Initiative vorhandenen Qualifikationen selten gelöst werden können, weil sich die ursprüngliche Idee als nicht realisierbar erweist und die notwendigen Modifikationen von der Gruppe nicht geleistet werden oder einfach, weil die Frustrationstoleranz und das Durchhaltevermögen der Gruppe nicht ausreichen. (Letzteres gilt insbesondere für Problemgruppen wie Langzeitarbeitslose, Jugendliche usw.)

## Startphase

In der Startphase erfolgt zunächst die eigentliche **formale Gründung** der LEI. Hierbei sind eine Reihe juristischer und finanztechnischer Probleme zu klären. Außerdem sind Räume und Materialien zu beschaffen, die gegebenenfalls zur Verfügung gestellten Finanzmittel müssen abgerufen werden, Versicherungen sind abzuschließen, und das benötigte Personal muß eingestellt werden. Dann müssen mit dem eigentlichen Arbeitsbeginn entsprechend der Planung adäquate **Produktions- und Arbeits- sowie Verwaltungs- und Vermarktungsstrukturen** aufgebaut und weiterentwickelt werden.

Hierbei zeigt sich in der Regel sehr schnell, daß eine ganze Reihe von Problemen in der Planungsphase nicht beachtet worden sind bzw. **Planungsfehler** gemacht wurden. Die LEI muß in der Lage sein, flexibel auf viele neue Situationen einzugehen und zahlreiche ad-hoc-Entscheidungen zu treffen.

### **Konsolidierungsphase**

Die Konsolidierungsphase beginnt in der Regel nach etwa einem halben bis zu einem Jahr Laufzeit des Projektes. Bis dahin zeigt sich normalerweise, welche der ursprünglichen Annahmen und Planungen falsch waren und korrigiert werden müssen. In dieser Phase gilt es, die Erfahrungen der ersten Monate systematisch auszuwerten und die **Perspektiven des Projektes an die Realität anzupassen**.

Diese Phase ist oft mit **schwierigen Entscheidungen** (z.B. über Kürzungen im Personalbereich, Produktionsumstellungen, Lohnkürzungen o.ä.) verbunden und bringt häufig **konflikthafte Gruppenprozesse** mit sich.

### **Phase der ökonomischen Tragfähigkeit**

Bei der Betrachtung der ökonomischen Tragfähigkeit von LEIs muß differenziert werden. Handelt es sich um LEIs, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen kaufkräftige Nachfrage befriedigen, so kann ihre ökonomische Tragfähigkeit nach **betriebswirtschaftlichen Kriterien** ermittelt werden.

Anders ist die Situation bei LEIs, die Produkte oder Dienstleistungen für einen sozialen Bedarf oder im Hinblick auf ein öffentliches Interesse erstellen. Hier müssen zur Beurteilung ihrer ökonomischen Tragfähigkeit **volkswirtschaftliche Kriterien** herangezogen werden, das heißt es ist die Tatsache zu berücksichtigen, daß allein die Existenz der LEI Kosten an anderer Stelle einspart (Sozialhilfe, Arbeitslosengeld usw.).

In dieser Phase besteht für solche LEIs die Notwendigkeit, aktive **Überzeugungsarbeit** nach außen zu leisten, das heißt deutlich zu machen, daß eine weitere öffentliche Unterstützung und Subventionierung des Projektes volkswirtschaftlich sinnvoll ist und im öffentlichen Interesse liegt. Hier sind vor allem wieder die Kontakte zu den relevanten Institutionen und öffentlichen Einrichtungen von Bedeutung.

Ist die ökonomische Tragfähigkeit des Projektes sichergestellt, kann eine mögliche **Ausweitung** (in personeller Hinsicht, bezüglich weiterer Produkte oder Dienstleistungen) überlegt werden. Das bedeutet, daß im Prinzip alle für die vorangegangenen vier Phasen dargestellten Probleme und Fragestellungen wieder Relevanz gewinnen und erneut diskutiert und geprüft werden müssen. Auch hierbei sind wichtige **Grundsatzentscheidungen** zu treffen, beispielsweise darüber, ob sich die Anstrengungen auf eine bessere ökonomische Absicherung des bestehenden Projektes oder aber auf eine Ausweitung und Beschäftigung neuer Mitarbeiter konzentrieren sollen.

#### 4. Beratungsbedarf in unterschiedlichen Entwicklungsphasen

Eigentlich läßt sich von Beratung erst sprechen, wenn zumindest eine Initiative existiert. Soll allerdings die Entwicklung von LEIs systematisch betrieben werden, so sind hierzu eine Menge Arbeiten im Vorfeld, das heißt in der sogenannten **Animationsphase** zu leisten, die von entsprechenden Beratungs- bzw. Koordinations-einrichtungen übernommen werden müssen.

Hierzu gehören:

- Analyse des lokalen bzw. regionalen Bedarfs, der Ressourcen und Infrastrukturen;
- Analyse lokaler bzw. regionaler Sozial- und Arbeitsmarktstrukturen;
- Aufstellen eines lokalen bzw. regionalen Entwicklungsplans;
- Aufbau eines lokalen bzw. regionalen Informations- bzw. Kommunikationsnetzes;
- systematische Sammlung von Ideen für LEIs;
- Mobilisierung und Sensibilisierung der lokalen Bevölkerung und ihrer Institutionen sowie deren Einbeziehung in Regionalanalyse und Ideensammlung;
- Mobilisierung und Motivierung der Betroffenen, das heißt der Arbeitslosen und Marginalisierten, mit dem Ziel der Entwicklung von Initiativen.

Ist eine Initiative vorhanden, so ergibt sich in der **Animationsphase** folgender Beratungsbedarf:

- Unterstützung der Gruppe bei der Suche nach einer adäquaten Idee;
- Unterstützung bei dem Prozeß der Auseinandersetzung mit der Idee und der Rollenklärung und Positionsbestimmung der einzelnen Mitglieder;
- Unterstützung beim Aufbau solcher demokratischer Gruppenstrukturen, die Kommunikations-, Organisations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeit befördern.

Für den Beratungsbedarf von LEIs in den folgenden Phasen liegen bereits sehr detaillierte Untersuchungen vor. Die folgende Zusammenstellung bezieht sich im wesentlichen auf eine Systematik, die vom Londoner **Centre for Employment Initiatives** im Rahmen einer Studie für die EG-Kommission entwickelt wurde.(2) An einigen Stellen wurde diese Systematik ergänzt bzw. um Aspekte erweitert, die sich aus dem Untersuchungsansatz dieser Studie ergeben.

In der **Planungsphase** besteht Beratungsbedarf vor allem hinsichtlich:

**a) Marktforschung und Durchführbarkeitsstudien**

- detaillierte Feststellung von Produkten/Dienstleistungen bezüglich ihrer möglichen Märkte - lokal, national und im Export;
- Einschätzung der Konkurrenz, die es gibt bzw. geben könnte;
- lokale bzw. regionale Abstimmung, um arbeitsplatzvernichtende Konkurrenz zu vermeiden;
- Analyse der Vermarktungsmethoden, die notwendig sind, um auf den Markt zu kommen;

**b) Finanzierung**

- Feststellung des Finanzbedarfs und der Ressourcen;
- Unterstützung bei der kurz- und langfristigen Finanzplanung und -beschaffung;

### **c) Steuerangelegenheiten**

- Bereitstellung von Informationen über Steuerpflicht (Einkommenssteuer-, Körperschaftssteuer, Gewinnsteuer, Mehrwertsteuer usw.);

### **d) Versicherungen**

- Feststellung des Versicherungsbedarfs (z.B. Gebäudeversicherung, Haftpflichtversicherung, Unfallversicherung usw.);
- Beratung bei der Bestimmung des notwendigen Versicherungsumfanges und der Versicherungsbedingungen;

### **e) juristische Angelegenheiten**

- Beratung bezüglich der verschiedenen Optionen bei einer Firmengründung;
- Einschätzung der Vor- und Nachteile unterschiedlicher Rechtsformen wie Genossenschaft, GmbH, eingetragener Verein usw.;
- Informationen über die Modalitäten der Gründung des jeweils adäquaten Firmentyps;
- Informationen über gesetzliche Bestimmungen zu Arbeitsbedingungen und -zeiten, baurechtliche Bestimmungen und Gewerbeaufsicht;

#### **f) Räumlichkeiten**

- Analyse, welche Art und Größenordnung von Räumen für die jeweiligen Aktivitäten benötigt werden;
- Information über vorhandene und adäquate Räume;
- Beratung und Information über die jeweils beste Mietform, über ortsübliche Miethöhen und entsprechende Konditionen;

#### **g) Personalberatung**

- Grundsatzdiskussion und Information bezüglich Ansprüchen, Kapazitäten, Ressourcen, Material und Personal;
- Feststellung des Qualifikationsbedarfs;
- Vermittlung adäquater Aus- und Weiterbildungsangebote;
- Hilfe beim Aufbau unternehmerischer Orientierungen und bei Managementfragen;

#### **h) Kontakte zu Institutionen**

- Informationen über die für den Aufbau einer LEI wichtigen Institutionen und öffentlichen Einrichtungen;
- Herstellung von Kontakten zwischen der Initiative und den Vertretern der Institutionen;
- Vermittlung bei Mißverständnissen und Konflikten zwischen Initiative und Institutionen;

### i) regionale Vernetzung

- Informationen über bestehende regionale Initiativen, deren Erfahrungen nutzbar gemacht werden können oder die als potentielle Kooperationspartner in Frage kämen;
- Unterstützung bei der Kontaktaufnahme mit solchen Initiativen;
- Unterstützung beim Aufbau von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen;

In der **Startphase** ist die Beratung in allen oben genannten Punkten sicherlich weiter von Bedeutung und muß dementsprechend fortgeführt werden. Darüber hinaus ist jedoch praktische Hilfe nötig bei:

#### a) Rechnungswesen und Buchführung

- Feststellung der geeignetsten Methoden;
- Unterstützung beim Aufbau entsprechender Systeme;
- Kontaktvermittlung zu Rechnungsprüfern;

#### b) Sozialversicherung

- Informationen über die Sozialversicherungspflicht von Selbständigen, Lohnabhängigen (Voll- und Teilzeitarbeit) und von ehrenamtlichen Mitarbeitern;
- Hilfe bei der Entwicklung entsprechender Systeme;

In der **Konsolidierungsphase** ergibt sich Beratungsbedarf vor allem in zwei Bereichen:

**a) Aus- und Weiterbildung**

- Analyse des Aus- und Weiterbildungsbedarfs der LEI;
- Bereitstellung bzw. Vermittlung entsprechender, an den Bedarf der LEI angepaßter Kurz- und Langzeitkurse;

**b) Ressourcen**

- Vermittlung von Kontakten zu speziellen Consultants und Forschungseinrichtungen;
- Überprüfung und Ergänzung der Ausstattung (Büroausstattung, Maschinen und Produktionsausrüstung).

Für die **Phase der ökonomischen Tragfähigkeit** muß der Beratungsbedarf nach der Art der LEI differenziert werden. Handelt es sich um LEIs, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen kaufkräftige Nachfrage befriedigen und ihre ökonomische Tragfähigkeit nach betriebswirtschaftlichen Kriterien ermitteln können, so ergibt sich Beratungsbedarf in folgenden Bereichen:

- Beratung bei speziellen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen;
- Beratung bei anstehenden Grundsatzentscheidungen (z.B. Ausweitung der Produktion, Angliederung neuer Unternehmensbereiche);

Handelt es sich um LEIs, die Produkte und Dienstleistungen für einen sozialen Bedarf oder im Hinblick auf ein öffentliches Interesse erstellen, deren Beurteilung hinsichtlich ihrer ökonomischen Tragfähigkeit nach volkswirtschaftlichen Kriterien erfolgen muß, so ergibt sich Beratungsbedarf in folgenden Bereichen:

- Hilfestellung beim Nachweis der volkswirtschaftlichen Sinnhaftigkeit des Projektes und bei der Begründung der Notwendigkeit langfristiger öffentlicher Unterstützung;
- Hilfe bei der Entwicklung eines Konzeptes für eine wirkungsvolle und leistbare Öffentlichkeitsarbeit;
- Vermittlung bei Verhandlungen mit öffentlichen oder privaten Geldgebern zum Aufbau einer langfristigen Unterstützung und/oder Kooperation.

### **Quellen und Anmerkungen**

- (1) vgl. Rodney Stares, *Örtliche Beschäftigungsinitiativen in Theorie und Praxis*, Centre for Employment Initiatives, London 1983, S. 4
- (2) Centre for Employment Initiatives (Hg), *Manual on Intermediary and Support Organisations, Main Report*, Studie Nr. 83/24, Brüssel 1983

### III. Das vorhandene Beratungsangebot für lokale Beschäftigungsinitiativen

In den vergangenen Jahren sind im Auftrag der EG - Kommission eine Reihe von Untersuchungen über Beratungseinrichtungen (intermediary and support organisations) für lokale Beschäftigungsinitiativen durchgeführt worden. (1) Die wesentlichen Ergebnisse sollen - soweit sie für diese Untersuchung relevant sind - im folgenden kurz zusammengefaßt werden.

#### 1. Zur Unterscheidung von Beratungseinrichtungen

Auf dem Hintergrund der skizzierten Konflikt- und Problemfelder von LEIs in ihren verschiedenen Entwicklungsphasen und des daraus erwachsenden Beratungsbedarfs lassen sich die bereits existierenden Beratungseinrichtungen nach verschiedenen Merkmalen unterscheiden.

**Traditionelle Unternehmensberatung** wie sie beispielsweise von den Kammern und von professionellen Unternehmensberatern angeboten wird, konzentriert sich oftmals auf begrenzte ökonomische Spezialbereiche. Da bei LEIs ökonomische, pädagogische, soziale und teilweise auch politische und kulturelle Problemstellungen zusammentreffen, ist traditionelle Unternehmensberatung **sowohl inhaltlich als auch methodisch überfordert**. Die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Problembereiche der LEIs dürfen nicht als isolierte und ausgrenzbare Fragestellungen betrachtet werden, sondern müssen in ihrem Zusammenhang gesehen und im lokalen Kontext mit den Betroffenen bearbeitet und gelöst werden.

**Neue Beratungseinrichtungen** versuchen, dem spezifischen Beratungsbedarf von LEIs Rechnung zu tragen und ihre Arbeitsbereiche nicht nur auf wirtschaftlich-technische Aspekte und/oder Training zu beschränken, sondern auch die Kommunikations-, Organisations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeit der jeweiligen Gruppe zu fördern und eine intensive praktische Unterstützung und Ausbildung in **allen** Entwicklungsstadien zu gewährleisten.

Die Notwendigkeit dieses Vorgehens wird besonders deutlich, berücksichtigt man die jeweiligen **Zielgruppen** der gegründeten oder noch zu gründenden LEIs. Ist beabsichtigt, besonders betroffene Gruppen von Arbeitslosen in die Entwicklung lokaler Beschäftigung einzubeziehen, so muß auch ein adäquates Beratungsangebot zur Verfügung gestellt werden. Denn solche Zielgruppen verfügen zunächst nicht über die notwendigen Qualifikationen, um ein ökonomisch tragfähiges und sozial stabiles Projekt aufzubauen. Der Weg von einem Arbeitslosen zu einem 'neuen Unternehmer' oder Genossenschaftsmitglied, die verantwortungsvolle Geschäftsentscheidungen zu treffen haben, kann nicht von heute auf morgen zurückgelegt werden. Beratungseinrichtungen müssen aus diesem Grund in den ersten Jahren LEIs in vielen wichtigen Bereichen assistieren.

## **2. Strukturmerkmale neuer Beratungseinrichtungen**

Gemeinsames Merkmal vieler neuer Beratungseinrichtungen ist die meist begrenzte lokale bzw. regionale Tätigkeit und das Bestreben, die **lokale bzw. regionale Entwicklung** unter Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer, sozialer und kultureller Aspekte zu fördern und mit der **Schaffung von neuen Arbeitsplätzen** zu verbinden.

Eine wichtige Unterscheidung von Beratungseinrichtungen kann nach **regionalspezifischen Gesichtspunkten** vorgenommen werden. In industriell entwickelten und prosperierenden Gebieten ist der Beratungsansatz notwendigerweise ein anderer als in niedergehenden, monostrukturierten Industriegebieten oder in ländlichen Regionen.

Die Crew-Studie kommt zu dem Ergebnis, daß in **Industriezentren** eine Infrastruktur besteht, die es den Beratungseinrichtungen und potentiellen Initiativen leichter ermöglicht, neue Beschäftigungsperspektiven zu entwickeln. Die Betroffenen sind dort eher bereit, Beratungseinrichtungen aufzusuchen. Dies setzt aber voraus, daß sich Personengruppen schon zu gemeinsamen Projekten oder Ideen zusammengefunden haben und die Motivation zur Gründung

einer LEI durch Beratung und notwendige Informationen ergänzt wird. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit **gesellschaftliche Randgruppen**, die ja oftmals die Hauptbetroffenen sind, die notwendige Eigeninitiative aufbringen können, diese Beratungsangebote zu nutzen.

In **ländlichen Gebieten** ist dagegen die Einbindung sowohl der Beratungseinrichtungen als auch der LEIs in die lokale Entwicklung und in lokal bestehende Strukturen von großer Bedeutung. Die Anerkennung durch bestehende politische, institutionelle und betriebliche Strukturen wird das Gelingen von Aktionen stark beeinflussen und kann zur Vermeidung bzw. Auflösung von Konkurrenzsituationen beitragen. Die Mitarbeiter sind in ländlichen Regionen stärker gezwungen nach 'außen' zu gehen und **Motivations- und Animationsarbeit** in der Bevölkerung und den lokalen bzw. regionalen Institutionen zu leisten. Notwendigerweise muß das Vertrauen in die Beratungseinrichtung erst aufgebaut werden.

Differenzieren läßt sich auch nach der **organisationspolitischen Struktur** der Beratungseinrichtungen. Hierbei ergibt sich eine Unterscheidung nach

- freier Trägerschaft
- institutioneller Anbindung (z.B. Verbände)
- öffentlicher Einrichtung

Es kann davon ausgegangen werden, daß entsprechend der formalen Struktur und Anbindung der Beratungseinrichtungen auch spezifische Zielsetzungen verfolgt werden. So werden beispielsweise Verbänden angeschlossene Beratungseinrichtungen stärker Verbandspolitik umsetzen und entsprechende Zielgruppen stärker unterstützen. Bei öffentlichen Einrichtungen besteht dagegen eine gewisse Gefahr, daß sie von den politischen Interessen der jeweils dominierenden Parteien beeinflußt werden.

### 3. Unterschiedliche Vorgehensweise und Ansatzpunkte der Beratungseinrichtungen

In der Crew-Studie werden **zwei maßgebliche Strategien** der in den letzten Jahren entstandenen Beratungseinrichtungen unterschieden:

- **top-down approach to development**, das heißt die Einrichtung übernimmt bestimmte Arbeitsbereiche der Initiative. Im Extremfall kann dies die Management-Führung sein. Nachteilig wirkt sich hierbei aus, daß die Projekte in eine hohe Abhängigkeit von den Beratungseinrichtungen kommen.
- **bottom-up approach to development**, das heißt die Projekte werden durch alle Entwicklungsstadien hindurch begleitet, bis sie in der Lage sind, selbständig den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. Diese Form der Beratung ist sehr personen- und zeitaufwendig.

Wie in bisherigen Studien deutlich wird, können die Inhalte der Beratung für LEIs relativ einheitlich festgelegt werden. Die wichtigsten **Aufgabengebiete** der Beratung betreffen juristische Fragestellungen, Marketing, Buchhaltung, Zahlungsverkehr, Geschäftsorganisation, Produktentwicklung und besonders regionale Marktuntersuchungen. Darüber hinaus muß auch die Hilfestellung bei der Kreditbeschaffung und bei der Finanzplanung als ein wesentlicher Faktor angesehen werden.

Ein weiteres wichtiges Aufgabengebiet ist die **moralische Unterstützung** der Initiative, die sie befähigen soll, eine angemessene Frustrationstoleranz gegenüber auftretenden Problemfeldern zu entwickeln. Dazu gehört auch die Bearbeitung **gruppendynamischer Prozesse** mit dem Ziel, die Kommunikations-, Organisations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeit der Gruppe zu fördern.

Grundlegendere Unterschiede zwischen den Beratungseinrichtungen lassen sich dagegen bei den **Ansatzpunkten** ihrer Arbeit feststel-

len, das heißt in diesem Zusammenhang:

- reagiert die Einrichtung vorwiegend auf einen konkreten Bedarf nach Beratung, der an sie herangetragen wird, oder
- versucht die Einrichtung, bereits im Vorfeld der Beratung tätig zu werden und Animations- und Motivationsarbeit in der Bevölkerung zu leisten.

Der **Zeitpunkt und die Art und Weise der Intervention** der Beratungseinrichtung hängt von verschiedenen Faktoren ab. Zu unterscheiden wären

- die Zielsetzungen der Beratungseinrichtungen
- die lokalen Problemstellungen und
- der Entwicklungsstand der LEIs

Die **Zielsetzungen der Beratungseinrichtungen** können sehr unterschiedlich sein und richten sich oftmals sehr stark nach der Trägerschaft der Einrichtung. Verallgemeinerbare Zielsetzungen sind in erster Linie die folgenden:

- Unterstützung der **lokalen Entwicklung** in ökonomischer, ökologischer, sozialer und kultureller Hinsicht;
- **Schaffung von Arbeitsplätzen**
- **Förderung neuer Unternehmen und Unternehmensformen**

Die Beratungsarbeit der einzelnen Einrichtungen hängt natürlich sehr stark davon ab, welcher dieser drei Zielsetzungen sie sich schwerpunktmäßig zuordnen.

Auch **lokale Problemstellungen** spielen für die Beratungsstrategie eine große Rolle. Dazu gehört die **Wirtschaftsstruktur** der jeweiligen Region, die stärker industriell oder eher landwirtschaftlich bestimmt sein kann. Die lokal oder regional vorfindbaren menschlichen und natürlichen **Ressourcen** können von Bedeutung für den Beratungsansatz sein. Gleiches gilt für die **Sozialstruktur** (Problemgruppen) und insbesondere die **Struktur der Arbeitslosig-**

**keit** (Zeitdauer der Arbeitslosigkeit, Alters- und Qualifikationsstruktur der Arbeitslosen), die einen großen Einfluß auf die Arbeit der Beratungseinrichtungen haben.

Ein ganz entscheidender Faktor für die Beratungsstrategie wie auch für die konkrete Beratungsarbeit ist die Frage, ob bereits ein lokaler bzw. regionaler **Entwicklungsplan** existiert bzw. erarbeitet wird, der eine Orientierung für die Arbeit der Einrichtung geben kann.

Der **Entwicklungsstand der LEIs** hat ebenfalls einen großen Einfluß auf den Beratungsansatz. Hier kann zumindest unterschieden werden zwischen Gebieten, wo es bereits eine Reihe entwickelter LEIs mit einem spezifischen Beratungsbedarf gibt und solchen, wo zunächst über Animations- und Motivationsarbeit Initiativen gestartet werden müssen. Gibt es bereits LEIs, so hängt die Beratungsarbeit sehr stark von den **Qualifikations- und Sozialstrukturen in der Gruppe** selbst ab.

#### **4. Ausbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter**

Bisher wurden von den Beratungseinrichtungen nur vereinzelt Ausbildungsmaßnahmen angeboten. Sie beinhalten je nach Beratungsansatz sowohl Qualifikationen im persönlichen als auch im ökonomischen und juristischen Bereich.

Aus den vorliegenden Untersuchungen über Beratungseinrichtungen lassen sich folgende Prinzipien für die Ausbildung von DAs ableiten:

- **Starke Gewichtung praktisch orientierter Ausbildungsanteile.** Die Ausbildung sollte direkt in der Praxis, als Assistenzzeit in den Beratungseinrichtungen oder in Zuordnung zu schon qualifizierten DAs organisiert sein. **Theoretische Elemente** könnten je nach Bedarf in Form von **Modulen** vermittelt werden. Diese Module müssen flexibel einsetzbar sein, um dem jeweiligen Bildungsstand der Mitarbeiter wie auch lokalen Spezifika Rechnung tragen zu können.

- Eine geeignete **Methodik** zur Umsetzung solcher Ausbildungsmaßnahmen findet sich in erster Linie in der Projektarbeit und Projektmethode. Hierdurch lassen sich theoretische und praktische Ausbildungsziele am besten verbinden.
- Die **permanente Weiterbildung**, die für die qualifizierte Arbeit von DAs notwendig ist, kann in regionalen Arbeitsgruppen von den DAs selbst organisiert werden.

Bevor jedoch auf den Ausbildungsbedarf von DAs näher eingegangen wird, werden im folgenden Kapitel Rolle, Funktion und Qualifikation von DAs in ausgewählten Beratungseinrichtungen untersucht.

#### Quellen und Anmerkungen

(1) Folgende Studien und Untersuchungen liegen dieser Zusammenfassung zugrunde:

- Centre for Research on European Women (CREW), Local Employment Initiatives, An Evaluation of Support Agencies, Brüssel 1983
- Luciano Berrocal (Institut d'Etudes Europeennes), Etude de faisibilité pour la mise en oeuvre d'une opération de formation d'agents de développement dans la Communauté Européenne, Brüssel 1984
- Centre for Employment Initiatives, Örtliche Beschäftigungsinitiativen/Konsultationen, Studie Nr. 82/7, London 1982
- Centre for Employment Initiatives, Local Employment Initiatives - A Manual on Intermediary and Support Organisations, Studie Nr. 83/24, London 1983

- Atelier pour la création et l'expérimentation sociale, Rapport sur les Boutiques de Gestion, Paris 1983
- ABT-Forschung, Activation des groupes cibles - promotion, sensibilisation, motivation, Bonn 1984
- Idée Vosges, Présence et Avenir d'Idée Vosges, Note d'Orientation Texte et Annexes, Oktober 1984
- efmd, A Study of Small Business Start-up Assistance Agencies at the local level, Brüssel
- Fondation Rurale de Wallonie (Hg.), Neue Ländlichkeiten, Arlons 1980
- Fondation Rurale de Wallonie (Hg.), Les agents de développement, in: ruralités nouvelles, No. 7, Arlons 1982
- Centre for Employment Initiatives, The Impact of Local Enterprise Agencies in Great Britain, London 1985

#### **IV. Rolle und Funktion von Beratern in ausgewählten Beratungseinrichtungen**

Neben der Aufarbeitung der schon vorhandenen Studien über Beratungseinrichtungen für LEIs hat die Projektgruppe im **empirischen Teil** dieser Untersuchung einige ausgewählte Einrichtungen besucht, um sich über Rolle und Funktion der DAs sowie über deren Qualifikationsprofile und Qualifizierungsprozesse zu informieren.

Folgende Einrichtungen wurden besucht:

- Belgien:** - Fondation Rurale de Wallonie, Arlons
- Bundesrepublik**
- Deutschland:** - Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Brennpunkte Hessen  
- BBJ Consult, Berlin  
- Stattwerke, Berlin  
- Beratungsstelle für arbeitslose Jugendliche, Hofheim  
- Job Creation Ltd., Kassel
- Frankreich:** - Idée Vosges  
- Boutiques de Gestion, Toulon  
- Association pour la formation en milieu rurale (AFMR), Etcharry
- Großbritannien:** - Greater London Enterprise Board  
- verschiedene Cooperative Development Agencies in London  
- Business in the Community, London  
- TUC - Beratungszentrum, Cardiff
- Irland:** - Youth Employment Agency
- Italien:** - Associazione agenti per lo sviluppo del territorio (AASTER), Mailand

Eine Reihe von **Kriterien** bestimmte die Auswahl dieser Beratungseinrichtungen.

1. Wir haben uns bemüht, das **breite Spektrum** an unterschiedlichen Beratungsansätzen und -einrichtungen, wie sie im vorangegangenen Kapitel kurz skizziert wurden, 'einzufangen'.
2. Um **nationalspezifische Unterschiede** deutlich werden zu lassen, haben wir nach Einrichtungen gesucht, die einerseits **typisch** sind für das jeweilige Land bzw. die aktuelle Diskussion widerspiegeln, andererseits aber auch eine **Vorreiterrolle** spielen.
3. Nach Möglichkeit sollte es sich um Einrichtungen handeln, die schwerpunktmäßig mit **LEIs im Sinne der für diese Untersuchung zugrundegelegten Definition** arbeiten.
4. Von besonderem Interesse waren für uns natürlich Beratungseinrichtungen, die selbst **Ausbildungskonzepte** für DAs entwickelt haben bzw. Ausbildung durchführen.

Einige der besuchten Projekte werden im Rahmen dieses Kapitels kurz vorgestellt.

## 1. Italien: Das Projekt AASTER

In Italien hat sich zu Beginn der achtziger Jahre eine intensive Diskussion zur Neubestimmung des **Verhältnisses von Metropolen und Peripherie** entwickelt, bei der es - ähnlich wie in Frankreich und Belgien - um die **Entwicklung rückständiger und vernachlässigter Gebiete** geht. In Gefolge dieser Debatte und beeinflusst durch die Entwicklung in anderen EG-Ländern, tauchte hierbei auch die Figur des DA auf, der allerdings, der Logik der italienischen Diskussion entsprechend, von Anfang an als **Berater für regionale Entwicklung** (agente per lo sviluppo del territorio) begriffen wurde.

(1)

Als gemeinsames Projekt von **ENAIIP**, der **Universität Mailand** und des **Europäischen Sozialfonds** wurde 1982 mit der Ausbildung einer ersten Gruppe von 35 solcher DAs begonnen. Es handelte sich dabei um ein zweijähriges **Postgraduiertenstudium**, das mit einem staatlich anerkannten Abschluß (tecnico per lo sviluppo del territorio) beendet wurde. Die Absolventen sollten eine Beschäftigung in erster Linie bei den 'communitè montana' oder bei den Kommunalverwaltungen finden. Das glückte aber nur bei einem relativ kleinen Teil der Absolventen, weil das neue Berufsbild in die Stellenpläne öffentlicher Institutionen noch keinen Eingang gefunden hat. Die meisten Absolventen, die eine Beschäftigung gefunden haben, sind deshalb auch nicht als DA eingestellt worden, sondern aufgrund ihrer vorher erworbenen formalen Qualifikation, beispielsweise als Architekt oder Stadtplaner.

Ein Großteil der Absolventen und Dozenten dieses Studiengangs hat nach Beendigung der Ausbildung die Organisation **AASTER** (associazione agenti per lo sviluppo del territorio) gegründet. AASTER hat die Rechtsform eines gemeinnützigen Vereins und arbeitet vor allem in den folgenden drei Schwerpunkten (2):

## **1. Forschung**

Zur Zeit werden von AASTER zwei Forschungsprojekte durchgeführt. Eines - im Auftrag von ISEPOL und CEPIS - beschäftigt sich mit der Rolle von DAs. Das zweite Projekt ist eine Untersuchung über die Auswirkungen des technologischen Wandels auf Bewußtsein, Identität und soziale Situation von Arbeitern in zwei norditalienischen Metropolen.

## **2. Praxisprojekte**

AASTER arbeitet als eine Art Consulting mit Kommunalverwaltungen und anderen Institutionen zusammen. Zur Zeit führen AASTER-Mitarbeiter im Rahmen eines Vertrages mit der Verwaltung der Provinz Como dort ein Handwerksförderungsprojekt durch. Außerdem haben sie - zusammen mit der Provinzregierung - ein Fortbildungskonzept für arbeitslose Bauhandwerker entwickelt und eine entsprechende finanzielle Unterstützung beim Europäischen Sozialfonds beantragt. Wird dieser Antrag genehmigt, so erhält AASTER den Auftrag, diese Fortbildungsmaßnahme wissenschaftlich zu begleiten.

## **3. Ausbildung**

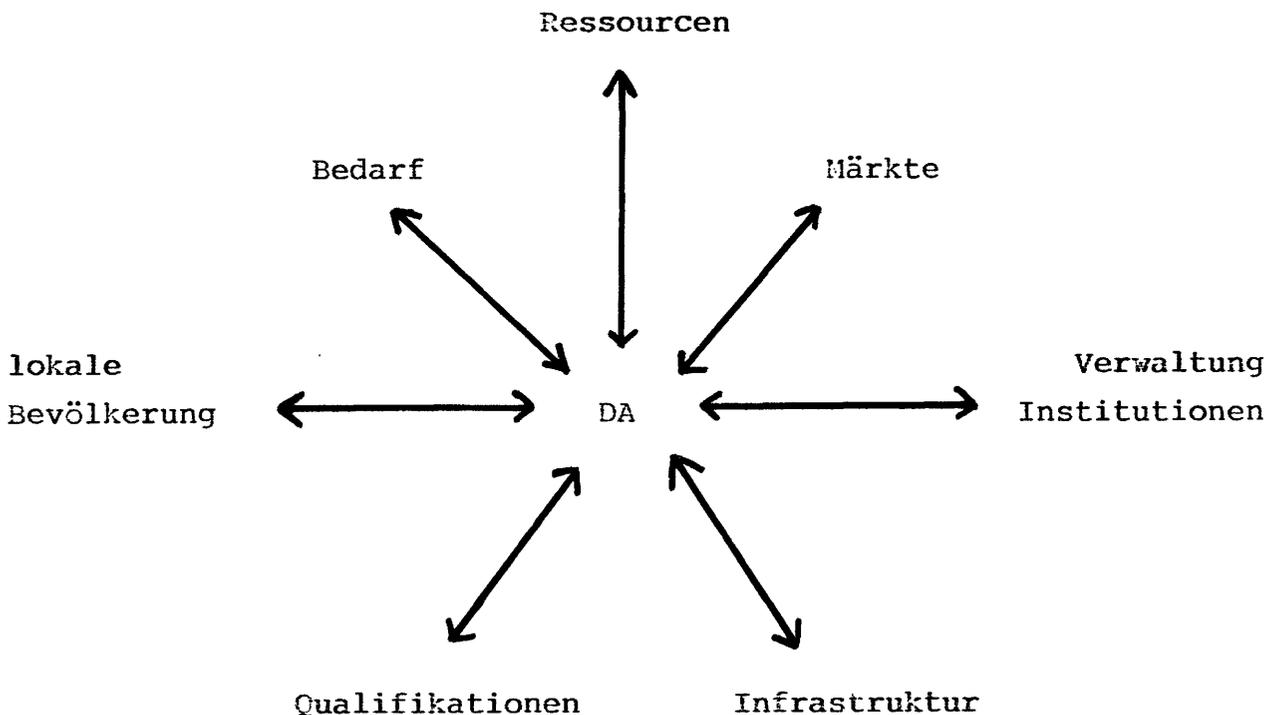
Das Ausbildungskonzept, das für diese erste Gruppe entwickelt worden ist, wird in leicht modifizierter Form von AASTER zur Ausbildung weiterer DAs genutzt. Zur Zeit wird in der Region Abruzzo im Rahmen des PIH-Programms der EG eine Gruppe von DAs durch AASTER-Mitarbeiter ausgebildet.

Im Gegensatz zu den anderen hier vorgestellten Beratungseinrichtungen ist in diesem Fall nicht erst eine Beratungseinrichtung aufgebaut worden, für die Mitarbeiter je nach Bedarf pragmatisch und berufsbegleitend ausgebildet wurden, bis sich dann - aus den Erfahrungen - ein Ausbildungskonzept entwickelte. Hier wurde in der theoretischen Diskussion die Notwendigkeit einer neuen Form von Regionalentwicklung erkannt und ein entsprechendes Ausbildungskonzept für die zur Umsetzung benötigten Experten entwickelt. Dieses Konzept hat sicherlich den Vorteil, daß es umfassend und aus einem Guß ist, seine Bewährung in der Praxis steht allerdings noch aus.

## Aufgabe, Rolle und Funktion der Berater

Wie aus dem vorangegangenen deutlich wurde, verstehen sich die im Rahmen dieses Projekts ausgebildeten DAs als Experten für regionale Entwicklung. Sie sind also nicht in erster Linie Berater für lokale Beschäftigungsinitiativen oder Unternehmen, sondern **Berater in und/oder für lokal verantwortliche Institutionen**, denen sie Vorschläge und Konzepte für eine integrierte lokale bzw. regionale Entwicklung unterbreiten. Auf dem Hintergrund ihrer vielfältigen Kontakte vor Ort, ihrer Vertrautheit mit dem Milieu, einer sorgfältigen Analyse der lokalen Bedingungen und Möglichkeiten und mittels eines von ihnen entwickelten Informationsnetzes sollen sie hierbei zwischen den unterschiedlichen **Perspektiven und Interessen vermitteln**. Das folgende Schaubild soll die Rolle des DA als Vermittler deutlich machen.

Schaubild 2: Der DA als Vermittler im italienischen Modell



**Ziel** der Arbeit des DA ist es, durch seine Koordinations- und Vermittlungstätigkeit einen Entwicklungsprozeß in Gang zu setzen, der verstanden wird als "ausbalancierte und integrierte Nutzung der in der Region vorhandenen Ressourcen in Übereinstimmung mit den sozialen Strukturen und den daraus erwachsenden Erwartungen."

(3)

### **Qualifikationen der Berater**

Die im Rahmen dieses Projektes ausgebildeten DAs waren alle vorher 'laureati', das heißt sie hatten ein Studium absolviert. Überwiegend handelt es sich um Architekten, Stadtplaner, Agronomen, Soziologen. Im Rahmen des Postgraduiertenstudiums sollten sie aber nicht zu Spezialisten für bestimmte Fragen ausgebildet werden, sondern zu **Generalisten**, die bei allen im Bereich der Regionalentwicklung auftretenden Fragen wissen, wo und wie Antworten erhalten werden können und die aufgrund ihres breiten Basiswissens auch in der Lage sind, die Qualität der eingeholten Antworten zu beurteilen. Das Qualifikationsprofil dieser DAs weist **fünf Schwerpunkte** auf, die im folgenden vorgestellt werden sollen (4).

1. Fähigkeit zur sozioökonomischen Analyse der lokal vorhandenen und nutzbaren materiellen und menschlichen Ressourcen und Potentiale.
2. Fähigkeit, die verschiedenen sozioökonomischen Variablen im Rahmen eines integrierten Entwicklungskonzepts miteinander zu verbinden.
3. Kenntnis der Verwaltungsbürokratie und der für die ökonomische Entwicklung eines bestimmten Bereiches relevanten Entscheidungsstrukturen.

4. Fähigkeit zum Aufbau eines Informationsnetzes, in dem alle wichtigen Daten und Informationen, die bei den vor Ort relevanten Institutionen vorhanden sind, zusammenfließen und zur Verfügung stehen.
5. Fähigkeit zur Kommunikation, das heißt zur Vermittlung und Herstellung eines Konsens zwischen sozialen Bedarf einerseits und öffentlichen Institutionen andererseits.

### **Ausbildung der Berater**

Die Ausbildung dauert insgesamt zwei Jahre und umfaßt **vier Module** mit jeweils 500 Stunden.

Das erste Modul, das sich über den Zeitraum des gesamten ersten Jahres erstreckt, besteht aus **Lektionen** in insgesamt sieben Basisfächern.

Das zweite Modul, das parallel zum ersten stattfindet, besteht aus einem **Praktikum** in einer kommunalen Verwaltung bzw. Institution.

Das dritte Modul, das die erste Hälfte des zweiten Jahres umfaßt, beinhaltet die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung eines **Forschungsprojektes** vor Ort.

Das vierte und abschließende Modul sieht eine **vertiefende Diskussion** der Erfahrungen und Problemstellungen aus den ersten drei Modulen vor.

Das folgende Schaubild soll den Aufbau des Studiengangs verdeutlichen.

### Schaubild 3: Aufbau der DA-Ausbildung im italienischen Modell

	600 Stunden	600 Stunden
	Lektionen	Praktikum
<b>1. Jahr</b>	in sieben	und
	Basis-	Praxis-
	fächern	reflexion

600 Stunden Feldforschung

#### 2. Jahr

600 Stunden Vertiefung  
und Reflexion

Die **theoretische Ausbildung** im Rahmen des ersten Moduls umfasst die folgenden sieben Fächer:

- Ökonomie - das Problem der Entwicklung unter quantitativen und qualitativen Aspekten
- Land- und Forstwirtschaft - Probleme der Erneuerung
- Landschaftsplanung und Planungsinstrumente
- Verwaltungsstrukturen und Institutionen
- Energiewirtschaft, Ressourcen und Ökologische Aspekte
- Lokale Kultur und Kommunikationsstrukturen
- Kommunikations- und Informationstechnologie

Im zweiten Modul, während des **Praktikums**, geht es vor allem um Kontakte und Erfahrungen mit Personen und Institutionen im lokalen Kontext. Eine praxisbegleitende Reflexion dient der Aufarbeitung.

Das dritte Modul, die **Feldforschung**, bedeutet die Umsetzung des theoretisch wie praktisch erfahrenen im Rahmen einer Lernsituation. Am Ende der Feldforschung soll ein auf ein bestimmtes Problem zugeschnittenes Entwicklungskonzept stehen.

Im vierten Modul werden die Erkenntnisse und Erfahrungen der ersten drei Module **zusammengefaßt, reflektiert und vertieft**.

#### Quellen und Anmerkungen

- (1) vgl. MASTER (Hg), Le motivazioni del progetto, unveröffentlichtes Papier, Mailand o.J.
- (2) vgl. MASTER, Struttura e attività, Broschüre zur Vorstellung des Vereins, Mailand o.J.
- (3) ebenda, S. 5
- (4) vgl. MASTER (Hg), Le motivazioni del progetto, a.a.O., S. 17



## 2. Belgien: Fondation Rurale de Wallonie

Die wichtigste Beratungseinrichtung für LEIs im ländlichen Raum Belgiens ist die **Fondation Rurale de Wallonie**. Sie ist eine 1975 gegründete Einrichtung, die eine sinnvolle Strukturentwicklung in ländlichen Regionen anleiten und fördern will. Sie wird dazu in den Bereichen Forschung, Beratung, Beistand und Koordination von Aktionen vor Ort tätig. Es handelt sich bei der Fondation um eine juristisch selbständige Einrichtung, die bei ihrer Finanzierung auf öffentliche Mittel angewiesen ist. In der Hauptstelle und den sechs Regionalbüros arbeiten derzeit etwa 40 Personen. Die Fondation bildet seit fünf Jahren DAS aus und hat mittlerweile etwa 90 Agenten qualifiziert.

Die Fondation hat sich zum **Ziel** gesetzt, in enger Zusammenarbeit mit Bevölkerung und Regionalverwaltungen die ländliche Erneuerung, das heißt eine **Verbesserung der örtlichen Strukturen und Lebensbedingungen** in sehr umfassendem Sinne voranzutreiben. Es werden Wege gesucht, die der weiteren Marginalisierung der ländlichen Gemeinden und der Abwanderung der jüngeren Generation entgegenwirken. Im Mittelpunkt steht dabei die **Schaffung von sinnvollen Arbeitsmöglichkeiten**. Ländliche Erneuerung wird nicht als die Summe vieler Einzelmaßnahmen, sondern als ein **integriertes Konzept** verstanden, das alle Bereiche wie Land- und Forstwirtschaft, Fremdenverkehr, Industrieansiedlungen und öffentliche Dienste einbezieht. Leben, Wohnen und Arbeiten im ländlichen Raum soll einen eigenständigen Wert erhalten und sich damit von den Bedingungen in industriellen Ballungsgebieten unterscheiden.

Die Fondation arbeitet derzeit in sechs Zonen mit 24 Gemeinden zusammen. Die Gemeinden übernehmen für das Projekt 'Ländliche Erneuerung' eine tragende Rolle:

- auf Initiative der Gemeinde wird das 'Leitschema' für die Entwicklung und Flächennutzung erstellt, in dem die zentralen Entwicklungsziele festgelegt werden;
- die Gemeinde stellt für die Realisierung der im 'Leitschema' festgelegten Ziele Mittel und Arbeitskräfte zur Verfügung;

- die Gemeinde ist der Ort, an dem die verschiedenen Aktivitäten zusammenlaufen und koordiniert werden.

Die Bereitschaft der Gemeinden, sich an dem Projekt 'Ländliche Erneuerung' zu beteiligen und dafür Mittel aufzuwenden, geht auch auf die Initiative der Fondation zurück, die im Vorfeld viel **Überzeugungsarbeit** bei den örtlichen Verwaltungen leisten mußte. Das Programm der 'Ländlichen Erneuerung' wird von der Wallonischen Regionalregierung mitgetragen und mitfinanziert. Die Qualität der Beratungsarbeit der Fondation hängt in starkem Maße von der guten Zusammenarbeit mit den Gemeindeverwaltungen, der ortsansässigen Bevölkerung und der Wallonischen Regionalregierung ab.

### **Aufgabe, Rolle und Funktion der Berater**

Die Aufgaben der DAs im Rahmen der Arbeit der Fondation lassen sich in drei Phasen untergliedern.

#### **1. Phase: Animation und Sensibilisierung**

Der DA soll der Bevölkerung helfen, ihre Vorstellungen, Wünsche und Ziele zu äußern und ihre Bereitschaft wecken, sich an der ländlichen Erneuerung zu beteiligen (z.B. in der Commission Locale de Renovation Rurale). Zu diesem Zweck muß er sich, sofern er nicht aus der Region stammt, mit den örtlichen Gegebenheiten vertraut machen. Die Teilnahme am öffentlichen Leben der Gemeinde (Vereine, Feste, Veranstaltungen etc.) und die Kontaktaufnahme zu Einzelpersonen ist Voraussetzung dazu.

#### **2. Phase: Beratungsphase**

In dieser Phase arbeitet der DA intensiv in verschiedenen Arbeitsgruppen mit und beteiligt sich an der Entwicklung des 'Leitschemas', in dem durch Gemeindevertreter und Bevölkerung die Entwicklungsziele für die Gemeinde festgelegt werden. Er berät

die Gemeinde bei Planung, Organisation und Finanzierung von Projekten.

### **3. Phase: Realisierungsphase**

Auch die Umsetzung der geplanten Projekte wird von den DAs der Fondation aktiv mitgestaltet, besonders dann, wenn diese Projekte unter großer Beteiligung der Bevölkerung stattfinden.

In allen Phasen seiner Arbeit muß der DA seine **Unabhängigkeit** gegenüber der gewählten Gemeindevertretung, der Opposition und den Einwohnern bewahren und deutlich machen, da er nur aus einer autonomen Position heraus seiner Rolle als **Mittler und Berater** gerecht werden kann.

#### **Beispiele für konkrete Aufgaben der DAs:**

- Information der Bevölkerung durch Zusammenkünfte, Veröffentlichungen etc.
- Kontakte zu Verwaltungen und anderen öffentlichen Einrichtungen
- Zielgruppenberatung, z.B. Arbeitslose, Auszubildende
- Beratung für landwirtschaftliche Betriebe (z.B. Buchführung, Organisation, Erfahrungen bei der Biogasnutzung)
- Unterstützung bei sportlichen, kulturellen, schulischen Aktivitäten
- Einrichtung eines job-service
- Durchführbarkeitsstudien
- Hilfe und Unterstützung für lokale Vereinigungen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Entwicklung
- Hilfe bei der Organisation und Durchführung von Ausstellungen und Märkten für regionale Produkte
- Einrichtung von Dokumentationszentren

## Qualifikationen der Berater

Die **formalen Qualifikationen** des Beraters spielen aus der Sicht der Fondation nur eine nachgeordnete Rolle. In aller Regel handelt es sich um arbeitslose Akademiker, z.B. Lehrer, Sozialarbeiter, Agrarwissenschaftler. Die Voraussetzungen, die ein DA mitbringen soll, liegen eher im **persönlichen Bereich**. Der DA soll kontaktfreudig, lernfähig, hochmotiviert, konfliktfähig, kooperativ sein und das ländliche Entwicklungskonzept vertreten und inhaltlich mittragen. Sämtliche für die Arbeit notwendigen Eigenschaften und Fähigkeiten können jedoch nur selten in einer Person vereint sein, sodaß die Fondation für die unterschiedlichen Aufgaben **vier verschiedene Agententypen** skizziert. In den Regionalbüros der Fondation arbeitet ein **Team**, daß aus DAs mit unterschiedlichen Qualifikationsschwerpunkten besteht, die sich soweit ergänzen, daß das Team den wechselnden Anforderungen gerecht werden kann. In der folgenden Übersicht werden die vier Berater-Typen gegenübergestellt. Die Grenzen zwischen diesen vier unterschiedlichen Typen von DAs sind allerdings nicht klar gezogen, da es sich bei der Typologie nur um eine Schwerpunktsetzung handelt.

**Schaubild 4: Funktion und Qualifikation unterschiedlicher Bera-  
tertypen im belgischen Modell**

	<b>Animateur/ Agitateur</b>	<b>Agent de Développement techniciens ad- ministratif</b>	<b>Animateur- Accacheur</b>	<b>Agent de Développe- ment For- teur</b>
<b>Funktion</b>	Animation Motivation Vertrauens- bildung	Verwaltung Mittelbe- schaffung Kontakte zu Behörden	Entwicklung Beratung Realisie- rung von Ideen vor Ort	Organisa- tion von Tagungen, Konferen- zen, Lehr- gängen Außendar- stellung
<b>Qualifi- kation</b>	Kontakt- freudig- keit und Vertraut- heit mit dem örtli- chen Milieu pädagogi- sche und psychologi- sche Fähig- keiten	Kenntnisse und Erfah- rungen im Umgang mit Bürokratie und Verwal- tungen Kenntnisse im juris- tischen Bereich	Vertraut- heit mit örtlichem Milieu Kommunika- tions- und Organisa- tionsfähig- keit Projektma- nagment Rechtsfra- gen	Kommunika- tions- und Organisa- tionsfähig- keit, Er- fahrung im Umgang mit Institutio- nen

## Ausbildung der Berater

Die Fondation versteht die Ausbildung der DAs als einen dauerhaften **Prozeß der Weiterqualifizierung, des Informationsaustauschs und der Expertenbefragung**. Die Zentralstelle in Arlon deckt mit ihren Mitarbeitern einen großen Teil der Aus- und Weiterbildung selbst ab und steht als Anlaufstelle für die sechs Regionalbüros zur Verfügung. Außerdem unterhält sie intensive Kontakte zu anderen Institutionen und zu Experten, die zur Informationsbeschaffung oder zu Tagungen herangezogen werden. Ein großer Teil der Bildungsarbeit findet aber auch als Informations- und Erfahrungsaustausch der DAs statt, da sich im Laufe der Arbeit unter den DAs Expertengruppen für Teilbereiche gebildet haben.

Die Ausbildung besteht grundsätzlich aus **zwei großen Komplexen**, einerseits der Vermittlung von notwendigen **Fachwissen** und andererseits der Beschäftigung mit der **Entwicklung der eigenen Persönlichkeit**, um der schwierigen Arbeit des DA auch psychisch gewachsen zu sein. Die Fondation geht davon aus, daß ein DA nach **dreijähriger Ausbildung und Mitarbeit die volle Leistungsfähigkeit** für die vielfältigen Aufgaben erreicht hat. DAs in der Ausbildung werden nach einer Einführungsphase sofort in den laufenden Arbeitsprozeß eingegliedert, da sie auf diese Weise am besten mit ihren zukünftigen Aufgaben vertraut gemacht werden können.

Das folgende Schaubild soll das Aus- und Weiterbildungskonzept der Fondation Rurale de Wallonie verdeutlichen:

**Schaubild 5: Ausbildung im belgischen Modell als andauernder Pro-  
zeß auf drei Ebenen**

**Gruppen-Selbstschulung  
im Verbund**

umfaßt:

- Erfahrungsaustausch
- Informationsaustausch
- wechselseitige Quali-  
fizierung in Detail-  
fragen
  
- Aufstellen von Forde-  
rungen zur Weiterbil-  
dung durch die  
Zentrale

**Schulung durch die Zentrale  
in Arlon**

umfaßt:

- Konzeptvermittlung
- Grundlagenkenntnisse
- Einzelberatungin  
Sachfragen und Kon-  
fliktsituationen
- Begleitung und Be-  
treuung der DAs
- Entwicklung und  
Durchführung ent-  
sprechender Weiter-  
bildungsprogramme

**Schulung durch Experten  
mit speziellen Fachkenntnissen**

umfaßt:

- Einzelberatung
- spezielle Weiterbil-  
dungsangebote

## Quellen und Anmerkungen

- Fondation Rurale de Wallonie (Hg.), Les agents de développement, in: ruralités nouvelles, No. 7, Arlons 1982
- Fondation Rurale de Wallonie (Hg.), Die Entwicklung der ländlichen Zonen der Wallonie und ihre harmonische Einverleibung in die wallonische Wirtschaft, in: Neue Ländlichkeiten, Nr. 1, Arlons 1980
- Fondation Rurale de Wallonie (Hg.), Le role et la formation des agents de développement, Arbeitspapier für die gleichnamige EGLI-Tagung in Dublin, März 1985

### 3. Irland: Youth Employment Agency

Die wichtigste Beratungseinrichtung für LEIs in Irland ist die Youth Employment Agency (YEA). Die YEA ist eine 1982 gegründete zentrale staatliche Einrichtung, die alle für arbeitslose Jugendliche angebotenen Maßnahmen koordiniert und finanziert. Ihrerseits wird die YEA über eine steuerliche Abgabe von 1 % auf alle Einkommen finanziert (Youth Employment Levy).

Einen **Schwerpunkt** ihrer Tätigkeit sieht die YEA darin, einen Beitrag zur Schaffung von Arbeitsplätzen zu leisten. Das im Kontext dieser Untersuchung wichtigste Programm in diesem Bereich ist das 'Community Enterprise Programme' (CEP). Im Rahmen dieses Programms sollen Kommunen und andere lokale Träger beim Aufbau von LEIs unterstützt werden. Die YEA bietet folgende Unterstützung an (1):

- Advice
- Planning grants
- Enterprise Workers
- Linkages
- Direct Financial Aid

Im Jahr 1984 haben etwa 150 Gruppen Beratung erhalten, 74 davon bekamen finanzielle Unterstützung. Daraus entwickelten sich 18 Unternehmensgründungen mit insgesamt 137 Arbeitsplätzen, von denen bis zum Jahresende 92 fest eingerichtet waren. (2)

Der **Beratungsansatz** der YEA erstreckt sich auf vier Phasen (3):

#### 1. Phase: Enquiry

Eine Gruppe, die eine LEI gründen will, kann von der YEA durch Informationen beispielsweise über das Ausmaß der Jugendarbeitslosigkeit in der Region, über das verfügbare Qualifikationspotential und über Standortvor- und -nachteile der Region versorgt werden. Außerdem können arbeitslose Jugendliche für die Durchführung entsprechender Untersuchungen finanziert und wissenschaftlich beraten werden.

## 2. Phase: Investigation

In diesem Stadium der Entwicklung einer LEI vergibt die YEA sogenannte 'planning grants', mit denen die Kosten der Projektplanung (beispielsweise die Inanspruchnahme eines beratenden Ingenieurs, Reisekosten usw.) gedeckt werden können.

## 3. Phase: Development

Sind die Voruntersuchungen soweit abgeschlossen, daß eine Unternehmensgründung in den folgenden 12 Monaten realistisch erscheint, so kann die YEA die Einstellung eines hauptamtlichen 'enterprise workers' mit bis zu 16.000 IRP bezuschussen. Dessen Aufgabe besteht darin, das Projekt bis zur 'Startreife' zu entwickeln.

## 4. Phase: Start-up

Gruppen, die ein nach betriebswirtschaftlichen Kriterien tragfähiges Projekt (4) entwickelt haben, können Unterstützung in verschiedener Form erhalten, beispielsweise finanzielle Zuschüsse für die Beschäftigung eines hauptamtlichen Managers bis zu einem Jahr, Eigenkapitalhilfe, Beratung und Zugang zu Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten.

1984 wurde das CEP entscheidend erweitert. Seitdem wird versucht, die Entwicklung von LEIs durch den **Aufbau lokaler 'support-networks'** zu unterstützen. Dies geschieht in zwei Varianten. Kommunen richten mit Unterstützung der YEA sogenannte 'enterprise centres' ein, d.h. sie stellen interessierten Gruppen sowohl Räumlichkeiten als auch fachliche Beratung für den Aufbau eines Projektes zur Verfügung. Die zweite Variante besteht darin, daß lokale Trägerorganisationen - ebenfalls unterstützt durch die YEA - Beratungsstellen einrichten und sogenannte 'enterprise development officers' beschäftigen, deren Aufgabe darin besteht, vor Ort sowohl neue Initiativen zu entwickeln als auch bestehende zu beraten. Damit ist auch der Bereich der **Animation** in das Konzept des CEP integriert.

Hinsichtlich des für diese Untersuchung entwickelten Kriterienkatalogs muß allerdings einschränkend festgestellt werden, daß das Programm insgesamt sehr stark von betriebswirtschaftlichen Kriterien bestimmt wird. Volkswirtschaftliche und sozialpolitische Überlegungen spielen demgegenüber nur eine untergeordnete Rolle. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung selbsttragender Unternehmen: "The Community Enterprise Programme has as its goal the development of the Community Enterprise sector and is therefore primarily an enterprise development programme. It works with groups to develop their capacity to tackle the difficult tasks of generating economically sustainable businesses and thereby jobs." (5)

Durch diese starke betriebswirtschaftliche Orientierung besteht die Gefahr, daß die besonders von Arbeitslosigkeit betroffenen Gruppen nur schwer Zugang zu diesem Programm finden werden. Außerdem scheint der Aspekt der Regionalentwicklung zu wenig berücksichtigt zu sein. (6)

### **Aufgaben, Rolle und Funktion der Berater**

Die YEA vermittelt und finanziert derzeit drei unterschiedliche Typen von Beratern für LEIs:

- a) Enterprise Workers
- b) Project Managers
- c) Enterprise Development Officers

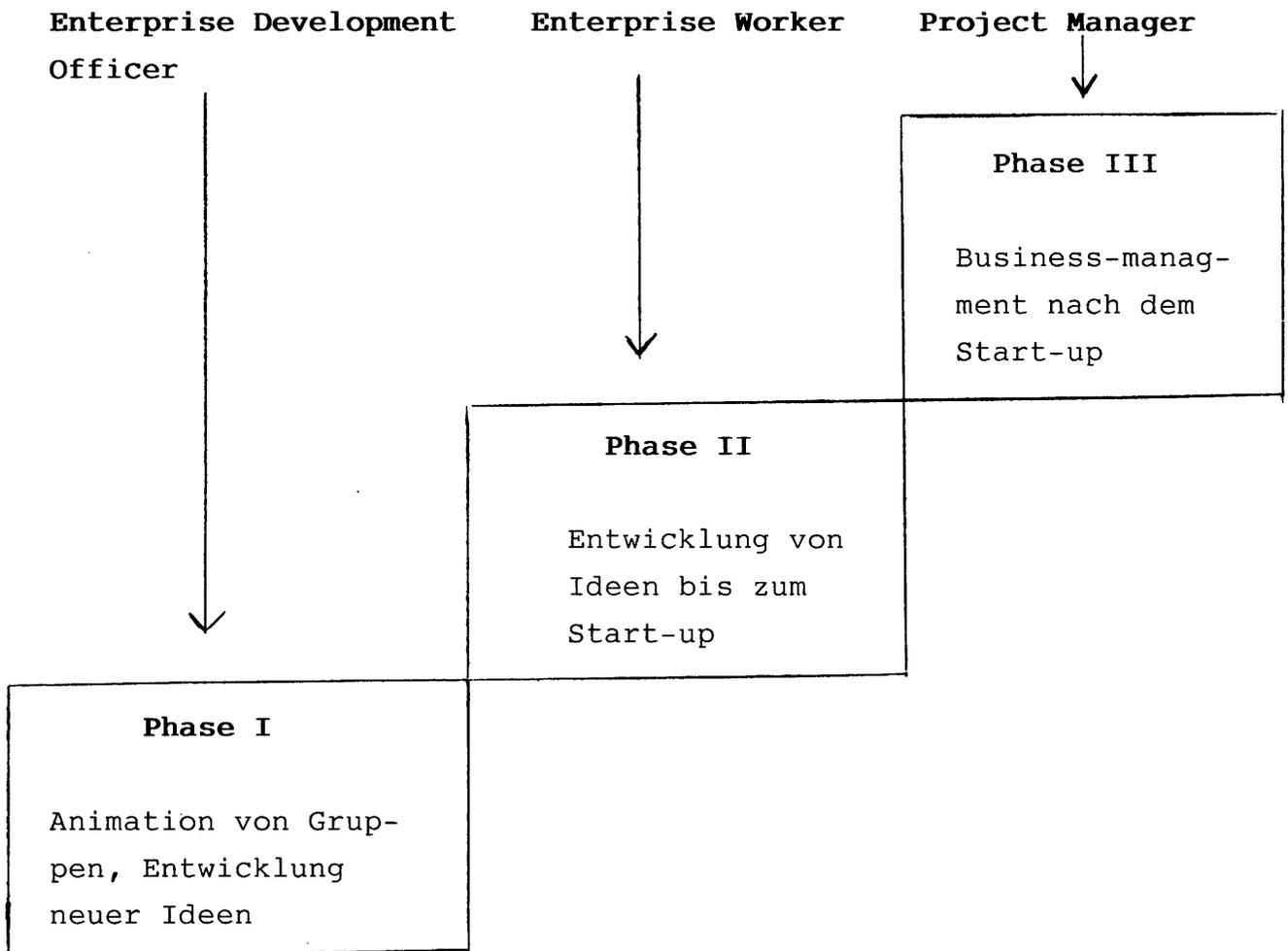
**Enterprise Workers** - z.Zt. gibt es 12 - arbeiten in lokalen 'enterprise centres' oder auch direkt in einer Initiativgruppe mit der Aufgabe, vorhandene Initiativen bis zur Startreife zu entwickeln und anderen als Berater zur Verfügung zu stehen. Sie werden für ein Jahr beschäftigt. Hauptarbeitsfelder sind: 'Marketing research' und 'feasibility-studies' für neue und 'business and marketing expertise' für bestehende Projekte.

**Project Manager** arbeiten für ein Jahr direkt in einem neugegründeten Projekt als hauptamtliche Manager. Sie sind von ihrer Funktion her Business-Manager im engen Sinne des Wortes.

Die **Enterprise Development Officers**, von denen es allerdings erst vier im Rahmen des CEP gibt, sind neben der fachlichen Beratung vor allem für die Entwicklung neuer Initiativen, d.h. für die Animationsarbeit vor Ort zuständig. "Essentially, it is an educational role, designed to lay firm foundations upon which community initiatives can be based." (7)

Diese drei unterschiedlichen Typen von D.A.s haben sich im Verlaufe eines Erfahrungsprozesses der YEA mit dem CEP entwickelt. Während die YEA zu Beginn des Programms davon ausging, daß die Initiative von der Kommune ausgehen muß (8), wurde später deutlich, daß die gewünschte Breitenwirkung nur zu erzielen ist, wenn vor Ort Initiativen systematisch entwickelt werden. So entstanden drei unterschiedliche Typen von Beratern, die - wie das folgende Schema zeigt - in unterschiedlichen Stadien der Entwicklung von LEIs zum Einsatz kommen:

**Schaubild 6: Drei unterschiedliche Beratertypen der YEA**



## Qualifikationen der Berater

Die drei unterschiedlichen Typen von Beratern, die durch die YEA an LEIs vermittelt werden, benötigen für ihre Arbeit natürlich auch unterschiedliche Qualifikationen. Aus den Qualifikationsprofilen der bisher beschäftigten Berater - soweit diese vorliegen - lassen sich allerdings keine klar voneinander abgegrenzten und generalisierbaren Qualifikationsprofile für die drei unterschiedlichen Beratertypen ableiten. Es lassen sich jedoch Qualifikationsschwerpunkte feststellen, die unter Berücksichtigung der von dem jeweiligen Beratertyp auszuübenden Funktion folgendes idealtypische Bild ergeben:

**Schaubild 7: Funktion und Qualifikation der Beratertypen im irischen Modell**

	<b>Enterprise Development Officer</b>	<b>Enterprise Worker</b>	<b>Project Manager</b>
<b>Funktion</b>	Motivation, Animation, Organisation	Organisation, Koordination, Entwicklung von Ideen	Business Management
<b>Qualifikation/Er- fahrung</b>	Organisations- und Kommunikationsfähigkeit, Erfahrung in Gemeinwesenarbeit, Jugendarbeit	Kenntnisse bzw. Erfahrungen in Organisation, Kommunikation, Projektmanagement, Business Management und Marketing	Kenntnisse und Erfahrungen in Business Management, projektspezifisches Fachwissen



## **Ausbildung der Berater**

Eine systematische Ausbildung der von der YEA finanzierten und eingesetzten drei Beratertypen gibt es bisher nicht. Allerdings haben die Berater jeweils einen neunwöchigen Vorbereitungskurs absolviert, der vom National Institute for Higher Education (NIHE), Dublin durchgeführt wurde. Dieser Kurs erwies sich jedoch als nicht besonders erfolgreich, da er zu wenig praxisbezogen und von der Methode zu direktiv war. Die YEA hat mittlerweile von einer privaten Consulting ein Konzept für einwöchige work-shops im Rahmen dieser neunwöchigen Vorbereitung für alle drei Beratertypen entwickeln lassen. Folgende Themen werden im Rahmen dieser work-shops behandelt:

### **Enterprise Development Officers**

- Personal Development Profile
- Intervention and Facilitator Skills
- Counselling Skills
- Handling Difficult Complaints
- The Unorganised Manager (Time Managing, Planning, Setting of Priorities, Delegation and Control)
- Role Clarification
- Leadership
- Decision Making and Group Communication
- Establishing Group Goal
- Establishing New Groups

- Organising Groups
- Creativity in Groups
- Use of Power within Groups
- Team Building

### **Enterprise Workers**

Dieser work-shop besteht aus drei Modulen, deren jeweilige Lernziele kurz dargestellt werden.

#### **Modul 1: Induction Course (2 days)**

##### **Lernziele:**

1. Informationen über Organisationen, die Unterstützung für LEIs gewähren können
2. Analyse des Ausbildungs- und Personalbedarfs von Projekten
3. Effektive Verwendung von Zeit und Planung von Projektimplementation
4. Zugang zu lokalen Gruppen zum besseren Verständnis ihrer Rolle und ihrer Interessen bezüglich des Projektes

## Modul 2: Basic Finance (2 days)

### Lernziele:

1. Verstehen der 'basic records', die für das tägliche Management nötig sind
2. Vorbereitung von Jahresabschlüssen
3. Entwicklung eines Informationssystems, das die beteiligten Gruppen auf dem laufenden hält (Berichtswesen)

## Modul 3: Marketing (1 day)

### Lernziele:

1. Verständnis, welche Art von Informationen über den nationalen Markt benötigt werden
2. Kenntnisse darüber, wo und wie diese Informationen zu bekommen und aufzubereiten sind
3. Erstellung eines 'marketing-plans' und Aufbereitung von Informationen

## Project Manager

Auch dieser work-shop beinhaltet drei Module.

## Modul 1: Basic Finance (2 days)

### Lernziele:

1. Verständnis der 'basic records' für das tägliche Projektmanagement

2. Vorbereitung von 'final information for presentation of Budgetary Details'
3. Entwicklung eines Buchhaltungssystems, das für alle relevanten Kostenstellen 'records' führt
4. Überarbeiten des gegenwärtigen cash-management und Kreditkontrolle

#### Modul 2: Marketing and Sales (2 days)

##### Lernziele:

1. Verständnis, welche Art von Informationen über den nationalen Markt benötigt werden
2. Kenntnis darüber, wo und wie diese Informationen zu bekommen und aufzuarbeiten sind
3. Erstellung von 'marketing-plans'
4. Kenntnis von Verkaufstechniken

#### Modul 3: Development of Personal Organisational Skills (1 day)

##### Lernziele:

1. Überdenken, wie mit Zeit umgegangen wird
2. Aktionsplan für kurz- und langfristige Ziele
3. Entwicklung eines persönlichen Weiterbildungsplans

Der **methodische Ansatz** ist in allen work-shops gekennzeichnet durch Teilnehmerorientierung und Praxisbezug. Soweit die Teilnehmer Berufserfahrung haben, werden sie aufgefordert, diese einzubringen, d.h. Probleme aus ihrer Praxis anzusprechen, für die dann gemeinsam Lösungen gesucht werden. Darüber hinaus werden Fallstudien von den Tutoren eingebracht. Ein wichtiger Aspekt der work-shops ist auch der kollegiale Erfahrungsaustausch.

### **Quellen und Anmerkungen**

(1) vgl. Focus

(2) vgl. Youth Employment Agency (Hg), The impact of the Youth Employment Levy, Dublin 1985

(3) Youth Employment Agency (Hg) CEP-Programm, S. 6

(4) "These jobs will be at least able to pay their way, in terms of day-to-day operating costs." ebenda, S. 4

(5) Niall O'Donellan, Programme Manager, in: Focus 11, Dublin, Juli 1985, S. 5

(6) Hier kommt dem COMTEC-Programm eine große Bedeutung zu.

(7) Peter Finnegan, The Community Support Network, in: Focus 11, Dublin, Juli 1985, S. 8

(8) "The initiative and drive for community enterprise must come from the community itself", CEP-Programme, S. 8



#### 4. England: Das Beratungsangebot in Greater London

In England gibt es eine große Zahl lokaler Beratungseinrichtungen für Beschäftigungsinitiativen. Dabei handelt es sich überwiegend um Einrichtungen, die Unternehmensberatung in eher traditionellem Sinne anbieten: Einzelpersonen oder Gruppen, die ein Unternehmen gründen wollen, können sich hier in allen wichtigen Fragen beraten lassen. Erwähnung verdienen vor allem die sogenannten **'Local Enterprise Agencies' (LEAs)**, von denen es mittlerweile in England weit über 200 gibt. LEAs sind Gemeinschaftseinrichtungen der Kommunalverwaltungen und der Privatwirtschaft. Als nationale Dachorganisation fungiert **'Business in the Community' (BIC)**. Das Personal der einzelnen LEAs besteht zu einem erheblichen Teil aus Managern von privaten Großbetrieben, die zu diesem Zweck von ihrer Firma freigestellt aber weiter bezahlt werden (secondment). Der Schwerpunkt der Arbeit der LEAs liegt bei der Beratung in Zusammenhang mit Unternehmensgründungen bzw. bei Management-Problemen schon bestehender Betriebe. Eine Animationsarbeit, die auch Bevölkerungsgruppen zu Unternehmensgründungen motivieren könnte, denen solche Vorstellungen zunächst fern liegen, wird allerdings nicht betrieben. Betriebswirtschaftliche Rentabilität der Gründungsinitiative ist das zentrale Kriterium für die Arbeit dieser Einrichtungen. Volkswirtschaftliche Überlegungen treten dahinter ebenso zurück wie Aspekte der Regionalentwicklung und zielgruppenspezifische Ansätze. (1)

In Greater London haben sich dagegen Strukturen entwickelt, die in mancherlei Hinsicht weiterführend und innovativ sind. Die sogenannten lokalen **'Co-operative Development Agencies' (CDAs)** arbeiten hier auch im Bereich der Animation mit benachteiligten Bevölkerungsgruppen. Bevor jedoch darauf näher eingegangen wird, sollen zunächst die Beratungs- und Förderstrukturen für LEIs in Greater London skizziert werden.

Nach dem Wahlsieg der Labour Party 1981 hat der Greater London Council (GLC), die Stadtregierung von London, mit dem **Greater London Enterprise Board (GLEB)** ein Instrument für eine aktive lokale Beschäftigungspolitik geschaffen. Das Aufgabenspektrum von

GLEB reicht von Finanzierungshilfen und Beratung für Unternehmen aller Art bis zur Beteiligung an oder sogar Übernahme von gefährdeten Betrieben. Primäres Ziel ist die Erhaltung von Arbeitsplätzen und die Schaffung neuer. Auch die Sicherung, Vermittlung, Instandsetzung und Bereitstellung von Gewerberäumen und -flächen gehört zu diesem Aufgabenspektrum. Einen großen Stellenwert hat die Förderung alternativer Produktion beispielsweise im Bereich der Energiegewinnung und -einsparung. Neue Technologien sollen zur Entwicklung sozial nützlicher Produkte eingesetzt werden.

Besondere Unterstützung gewährt GLEB dem Co-operativen-Sektor. Zu diesem Zweck wurde der **London Co-operative Enterprise Board (LCEB)** eingerichtet. LCEB unterstützt Co-ops in erster Linie durch die Zuteilung zinsgünstiger Kredite.

Die **Animations- und Beratungsarbeit vor Ort** wird jedoch von den **lokalen CDAs** durchgeführt. Dies sind **stadtteilbezogene Beratungsbüros**, die in der Regel anteilig von GLEB und der jeweiligen Kommunalverwaltung finanziert werden. Manche CDAs sind auf Initiative schon vorhandener Co-ops gegründet worden und haben von daher ihren Schwerpunkt eindeutig im Bereich des Co-op-Sektors. Andere sind von den Kommunalverwaltungen initiiert worden und fördern deshalb verstärkt die Gründung von 'community enterprises'.

Gemeinsam ist allen CDAs, daß sie zumindest von ihrem Anspruch her nicht nur Beratung bestehender Co-ops und community enterprises und Hilfestellung bei der Gründung neuer anbieten, sondern selbst in ihrem Stadtteil aktiv Animationsarbeit leisten. Dies geschieht durch intensive Kontakte zu wichtigen lokalen Organisationen und Verbänden, durch Informationsbroschüren und -filme sowie durch Erwachsenenbildung und Kontakte zu den Schulen. Insbesondere sollen durch diese Animationsarbeit (promotional and educational work) auf dem Arbeitsmarkt **benachteiligte Bevölkerungsgruppen** wie beispielsweise Frauen und - in London ganz wichtig - ethnische Minoritäten erreicht werden.

Hat sich eine Gruppe zusammengefunden und eine Initiative entwickelt, so wird sie von der CDA in allen Vorbereitungsphasen beraten. Dies umfaßt:

- Feasibility Studies
- Marketing Research
- Marketing and Promotion
- Registration and Constitutions
- Financial Planning
- Applications for Financial Assistance

Sobald ein Business Plan erstellt ist, kann die Gruppe einen Antrag auf Finanzierungshilfe beim LCEB stellen. Dabei wird sie zwar von der CDA beraten, diese hat jedoch keinen Einfluß auf die Vergabe der Kredite. So bleibt die Unabhängigkeit der CDAs gewahrt.

#### **Aufgabe , Rolle und Funktion der Berater**

Wie aus den skizzierten Strukturen bereits deutlich wurde, hat der CDA worker im wesentlichen **zwei große Aufgabenbereiche** zu erfüllen, einerseits die **Animationsarbeit** im Stadtteil, andererseits die fachliche **Unternehmensberatung**. Die CDA-worker haben also eine Doppelrolle.

Für den ersten Bereich hat der DA die Rolle eines **Gemeinwesenarbeiters**, der vertrauensvolle Kontakte zu den wichtigen sozialen Organisationen und Gruppen des Stadtteils hat und insbesondere mit der Situation der benachteiligten Gruppen vertraut ist. Darüber hinaus hat er aber auch die Rolle eines **Erwachsenenbildners**, der geduldige und engagierte Informations-, Motivations- und Überzeugungsarbeit leistet. Schließlich sollte er mit den sozio-ökonomischen Strukturen des Stadtteils vertraut sein, um lokalen Bedarf und Marktlücken einschätzen zu können.

Für die Beratungsarbeit mit in Gründung befindlichen Initiativen ergeben sich im einzelnen folgende Aufgabenbereiche (2):

- Feasibility Studies
- Market Research
- Marketing and Promotion
- Registration and Constitution
- Financial Planning
- Applications for Financial Assistance
- Presentations to Banks
- Assistance with Local Premises
- Employment Law / Trade Unions Membership
- Taxation
- Accounting Records

Für bereits bestehende Unternehmen kommen folgende Aufgaben hinzu:

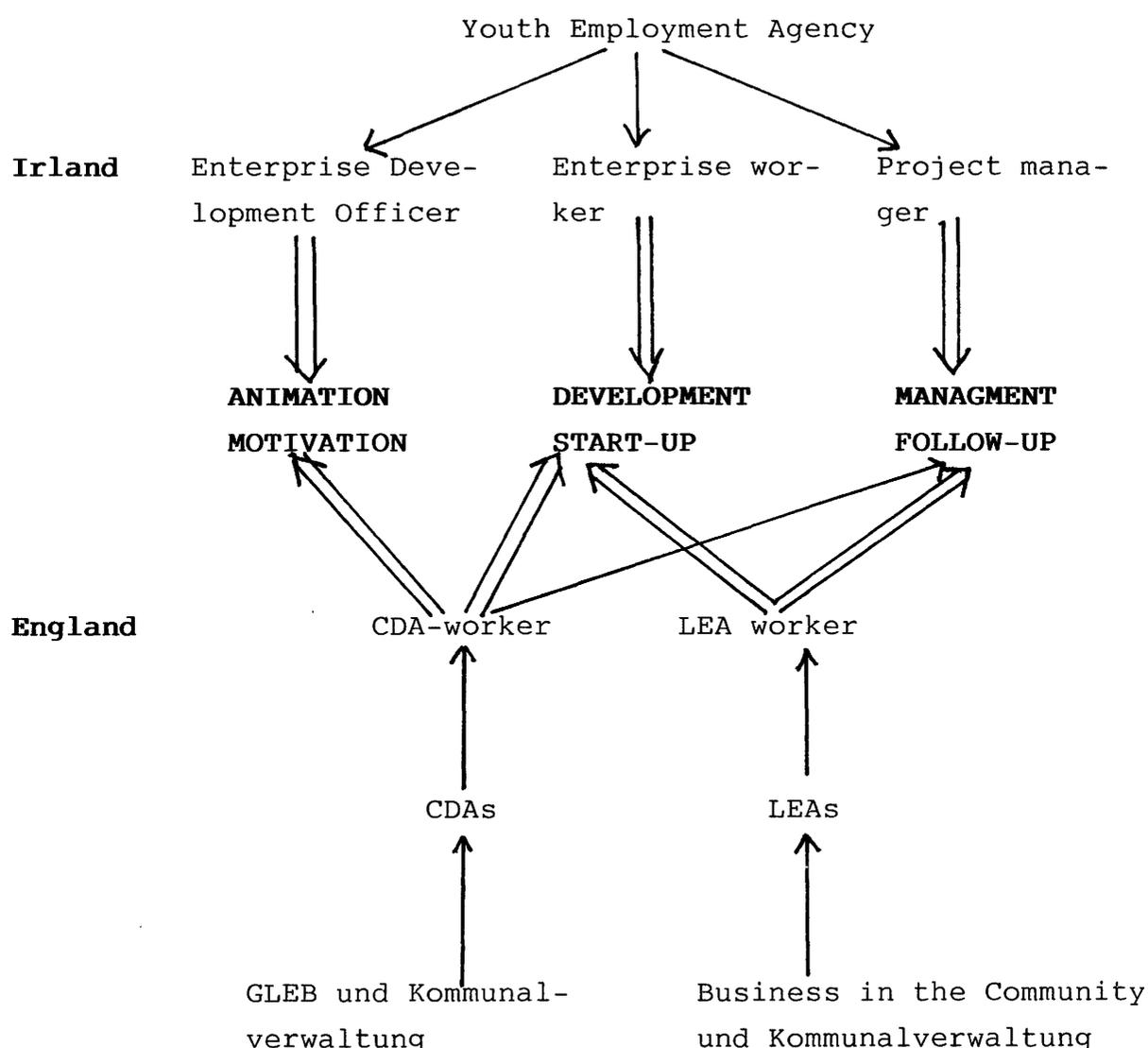
- Assistance with Expansion Plans
- Advice on Increasing Productivity
- Advice on Organisational Improvements
- Advice on Raising Finance

Das Aufgabenspektrum für die Mitarbeiter von **Local Enterprise Agencies** setzt sich folgendermaßen zusammen (3):

- Advice to Start-ups
- Advice to Small Firms
- Links with Education and Training
- Help in Finding Premises
- Identification of Venture Capital Sources
- Dealings with Small Business Clubs / Inventors Clubs / Innovation Centres

Es zeigt sich also, daß in England ebenso wie in Irland eine **Dreiteilung der Beratungsarbeit** festzustellen ist. Während sich in Irland jedoch unter dem Dach einer Organisation (Youth Employment Agency) drei unterschiedliche Beratertypen entwickelt haben (vgl. Irland-Teil), werden von den englischen CDAs und den einzelnen CDA-workers alle drei Bereiche in Personalunion abgedeckt, allerdings mit unterschiedlicher Gewichtung. Die Mitarbeiter der LEAs decken immerhin zwei der drei Bereiche ab. Das folgende Schaubild soll die Unterschiede zwischen dem irischen und dem englischen Modell - zumindest wie es in Greater London anzutreffen ist - verdeutlichen.

**Schaubild 9: Das englische und das irische Beratungsmodell im Vergleich**



## Qualifikationen der Berater

Gespräche mit verschiedenen CDAs bzw. GLEB- und LCEB-Mitarbeitern im Rahmen dieser Studie zeigten, daß sich bei den **Qualifikationsprofilen** der CDA-worker die Zweiteilung ihres Aufgabenbereiches widerspiegelt. Ein erheblicher Teil kommt aus dem Bereich von social work und hat demzufolge wenig oder gar keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Erfahrungen. Bereits existierende oder in Gründung befindliche Co-ops oder community enterprises haben jedoch gerade in diesem Bereich einen erheblichen Beratungsbedarf. Ein anderer, kleinerer Teil der CDA-workers hat betriebswirtschaftliche Kenntnisse, die allerdings häufig durch ein Studium erworben wurden und nicht unbedingt dem Beratungsbedarf von Co-ops entsprechen.

Eine bei allen Londoner CDAs durchgeführte **Umfrage** ergab folgendes Bild (4): 1984 gab es in London 12 CDAs, in denen insgesamt 47 Personen, darunter 27 Frauen, arbeiteten. Die meisten CDA-workers hatten kaum Erfahrung im Bereich der Entwicklung von Co-ops und relativ wenig betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Innerhalb der CDAs gibt es kaum Spezialisierungen, alle müssen alle Arten von Beratungsarbeit durchführen.

Als Ergebnis dieser Umfrage wird festgestellt:

"The results of the survey indicate that the level of expertise among CDA workers is wide. The overall level of financial skill among them does not appear to be high; it is adequate for assisting new starts but outside expertise must be called on frequently to help the trading co-operatives. Knowledge among CDA workers in areas other than finance is patchy. In some subjects, notably group dynamics, there is virtually no knowledge at all among them." (5)

Befragt, in welchen Bereichen sie einen **Aus- bzw. Fortbildungsbedarf** für sich selbst sehen, nannten die CDA workers vor allem drei Bereiche (6):

- inbusiness analysis and financial planning
- marketing
- group organisation and dynamics

Häufig genannt wurde auch der Bereich "teaching techniques". Viele CDA workers sahen neben diesen eher fachlichen Qualifikationen die Notwendigkeit der Entwicklung von mehr Selbstvertrauen.

Die von uns befragten CDA workers betonten außerdem die Notwendigkeit, mit der Kooperativenbewegung - möglichst durch eigene Erfahrungen - vertraut zu sein.

### **Ausbildung der Berater**

Die im Rahmen der erwähnten Untersuchung befragten CDAs haben - meist auf eigene Initiative - ihre Mitarbeiter zu verschiedenen Kursen geschickt, vor allem in 'book-keeping' und 'accountancy', aber auch zu Themen wie 'registration', 'employment law', 'marketing', 'race awareness', 'managment organisation' und 'financial planning'. Bei den schon länger bestehenden CDAs betonen die Mitarbeiter, daß sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse hauptsächlich durch 'on-the-job-training' erworben haben.

Um die Qualifikationen der CDA worker zu verbessern, beauftragte GLEB 1984 eine private Consulting, die Co-operative Advisory Group (CAG), mit der Durchführung eines Fortbildungsprogramms für CDA worker. Dieses Fortbildungsprogramm wurde an insgesamt 17 Tagen über einen Zeitraum von fünf Monaten durchgeführt. Folgende Themen wurden dabeibehandelt (7):

## **1. Assessing the Scope of the Co-op Sector**

- assessing the future for co-ops in London; the opportunities and obstacles
- understanding/analysing the local economy to pin-point opportunities
- analysing trends and opportunities in sectors where co-ops are most frequently started (printing, clothing, building)
- black people and women in co-ops; their experience, institutional barriers encountered, initiatives undertaken

## **2. Effectiveness and Relevance of CDA Work**

- developing personal skills and greater awareness (race awareness, sexism, assertion training)
- setting priorities, internal organisation, relations with the 'outside world', group dynamics
- CDA's role in promoting/supporting co-operatives: the opportunities and limitations

## **3. Re-assessing the Needs of New Starts**

- assessment of various legal frameworks for registration and the strengths, weaknesses and suitability of different model rules
- dealing with the first visit: assessing the ideas, plans and organisational capabilities of a new group
- conducting the initial market research
- making forecasts and financial projections
- determining the appropriateness of differing book-keeping systems and matching them to the co-operative's needs
- assessing training needs and opportunities

## **4. Taking a Marketing Approach to Co-operative Development**

- identifying potential market opportunities
- conducting market research: approaches, methods and techniques

- planning marketing strategies and assessing their implications for internal organisation and productive capacity
- evaluating different promotional methods: the strengths, weaknesses and relative cost effectiveness of each

## **5. Financial Statements and Financial Analysis**

- understanding and interpreting financial statements
- ratio analysis
- time budgetting and costing
- standard, absorption and marginal costing: the effect and operation of each

## **6. Organisational Change and Decision Making**

- understanding group dynamics and different decision making procedures in co-ops
- the interaction between business issues and practices and member relations
- staffing policies; recruitment and induction; how to cope with losing workers

## **7. Developing Strategies with Co-operatives and Dealing with Problems**

- assessing the options for growth, the issues raised, and the structures to cope with them
- project planning and critical path analysis
- preparation and presentation of business plans
- introduction of new products/services: the financial and organisational implications
- what to do in a crisis: how to approach, assess, usefully intervene, the limitations of outside assistance
- debt collection and liquidation procedures

Die **Methoden** waren sehr stark teilnehmerorientiert und praxisbezogen (Übungen, Rollenspiele, Fallstudien). Außerdem sollten die Teilnehmer eigene Problemstellungen einbringen und gemeinsam mit den anderen zu lösen versuchen.

#### Quellen und Anmerkungen

- (1) vgl. Centre for Employment Initiatives / Business in the Community (Hg), The Impact of Local Enterprise Agencies in Great Britain, London 1985
- (2) Aus dem Rechenschaftsbericht der CDA im Londoner Stadtteil Islington
- (3) vgl. Business in the Community (Hg), Local Enterprise agencies surveyed, London 1985, Appendix III
- (4) Die Umfrage führte Jenny Thornley 1984 im Auftrag des GLEB durch
- (5) Jenny Thornley, CDA Workers' Advanced Training Course, unveröffentlichtes Papier, London, August 1984, S. 3
- (6) ebenda, S. 2
- (7) vgl. Co-operative Advisory Group, Outline of CDA Training Programme, London 1984

## 5. Frankreich: Das Projekt Idée Vosges

Auf Initiative verschiedener regionaler und nationaler Organisationen wurde 1979 das Projekt PIVOS (Promouvoir l'initiative dans les Vosges) gestartet. Zwei Aufgabenstellungen sollten mit diesem Projekt verbunden werden:

1. Zusammenführung potentieller Initiativen zur Entwicklung einer Strategie der Gründung kleiner Unternehmen in der Region.
2. Aufbau einer Kooperationsstruktur zwischen unterschiedlichen regionalen und lokalen Organisationen, Institutionen und Einrichtungen zur Verbesserung der Realisierungschancen neuer Ideen und Projekte.

In diesem Kontext entstand **Idée Vosges** als lokale Beratungseinrichtung, deren Aufgabenstellung in der **Unterstützung und Förderung der lokalen Entwicklung** durch Beratung, Begleitung, Ausbildung und Evaluation von und in Projekten besteht. **Idée Vosges** soll den Aufbau einer neuen Kooperationsstruktur zwischen bestehenden und neuen Initiativen und Projekten ermöglichen.

Entwicklungsprozesse dürfen nach Ansicht von **Idée Vosges** nicht ausschließlich in ihrer **ökonomischen Dimension** betrachtet werden, sondern müssen **soziale, kulturelle und administrative Aspekte** integrieren. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Feststellung, daß im lokalen Kontext eine Vielzahl von Ideen und Bedürfnissen auf Seiten der Bevölkerung bestehen. Diese Ansätze der Veränderung und Entwicklung bedürfen jedoch der Mobilisierung und einer adäquaten Ausdrucksmöglichkeit. Solange eine Vermittlung zwischen Bedürfnissen und Ideen auf der einen und Institutionen und Organisationen auf der anderen Seite nicht gewährleistet ist, lassen sich adäquate und integrierte Entwicklungsansätze kaum realisieren.

Die Arbeit von **Idée Vosges** setzt an dem Schnittpunkt dieser beiden Pole an und versucht, eine **Vermittlung zwischen der 'Nachfrage' nach Entwicklung und der 'Antwort' der Institutionen** zu

ermöglichen. Darüber hinaus liegt das Aufgabenfeld darin, die bestehende Nachfrage auf Seiten der Bevölkerung durch vielfältige Ausbildungsprozesse zu mobilisieren und damit der Bevölkerung die Möglichkeit zu geben, ihre eigene Entwicklung im lokalen Kontext selbst zu definieren. (1)

Die **Arbeitsfelder**, in denen sich das Projekt engagiert, lassen sich folgendermaßen beschreiben:

- Unternehmensgründung
- Unternehmenskonsolidierung
- Initiierung verschiedener Projekte und Aufbau einer lokalen Dynamik
- Intervention in lokale Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen
- Ausbildung von DAs
- Vielfältige Ausbildungsmaßnahmen im lokalen Kontext
- Entwicklung und Durchführung neuer Ausbildungsmethoden im Kontext lokaler Entwicklung, das heißt unter Einbeziehung aller Bedingungsfaktoren lokaler Entwicklung (sozial, kulturell, ökonomisch)

### **Aufgabe, Rolle und Funktion der Berater**

Die grundsätzliche Aufgabenstellung der DAs bewegt sich auf zwei Ebenen:

- Unterstützung bestehender Strukturen lokaler Entwicklung
- Orientierung und Organisation neuer Strukturen

Den DAs kommt die Aufgabe zu, den Prozeß der lokalen Veränderung (jede Entwicklung ist auch Veränderung) zu vereinfachen. Er darf dabei allerdings nicht zum Träger der Veränderung werden. Er ist ein Beteiligter im Gesamtprozeß, ein **Vermittler** und ein **Spiegel** der Veränderung. In den unterschiedlichen Etappen eines Entwicklungsprozesses nimmt er die Aufgabe des 'Entdeckers', des 'Ent-

hüllers', des 'Katalysators', des 'Spiegels' und des 'Organisators' wahr. Die Bevölkerung bzw. die jeweilige Gruppe muß dabei selbst Träger der Veränderung sein. Dazu ist es notwendig, daß sie

- Vertrauen zu den eigenen Fähigkeiten gewinnt,
- die eigene Veränderung akzeptiert und
- zu handeln lernt.

Jegliche Entwicklungssituation steht in Verbindung mit **Ausbildungsprozessen**, das heißt lokale Entwicklung kann durch Ausbildung unterstützt, gefördert und initiiert werden. Der DA soll in diesem Zusammenhang nicht der Ausbilder für berufliche Qualifikationen sein, sondern die Bevölkerung dahingehend unterstützen, daß sie in der Lage ist, die notwendigen Ausbildungsprozesse selbst durchzuführen. Die Ausbildung selbst muß dabei permanent dem Entwicklungsstand der Beteiligten Rechnung tragen.

Das **methodische Vorgehen** des DA läßt sich in folgenden drei Etappen beschreiben:

**Etappe 1:** Auswahl einer Frage- und/oder Problemstellung, d.h. einer 'Nachfrage' nach Veränderung  
(Einbezogener Personenkreis: DA - Öffentlichkeit)

Diese erste Etappe hat einen fundamental wichtigen Stellenwert, da sie die Voraussetzung für jeden nachfolgenden Entwicklungsprozeß ist.

In dieser Phase ist es die Aufgabe des Agenten,

- Vertrauen für Entwicklungsprozesse zu schaffen,
- Bedürfnisse und Tendenzen zu analysieren und ihnen die Möglichkeit des Ausdrucks zu geben,
- lokale Problemstellungen zu analysieren,
- die Wichtigkeit bzw. Authentizität der Nachfrage zu prüfen.

In dieser ersten Etappe, die selbst auch als ein Prozeß der Ausbildung beschrieben werden kann, hat der DA die Möglichkeit, mit einem Ausbilder zu kooperieren.

**Etappe 2:** Entwicklung und Strukturierung einer 'Antwort'  
(Einbezogener Personenkreis: DA - Ausbilder,  
DA - Entscheidungsträger)

Drei Bereiche sind in dieser Phase von Bedeutung:

- jegliche Ausbildungsmaßnahme, die eingerichtet wird, muß berücksichtigen, daß es sich bereits um eine konkrete Nachfrage von Seiten einer bestimmten Personengruppe handelt, das heißt die Ausbildungsmaßnahme muß der spezifischen Situation Rechnung tragen. Eine Verhandlung zwischen dem DA als 'Vermittler' und dem externen Ausbilder ist notwendig;
- Verhandlungen mit Entscheidungsträgern über die jeweilige Maßnahme bzw. das Projekt;
- Verhandlungen mit Projektteilnehmern und gegenseitige Informationsvermittlung.

**Etappe 3:** Durchführung der Ausbildungsmaßnahme  
(Einbezogener Personenkreis: Ausbilder - Öffentlichkeit)

In dieser Phase muß neben der Durchführung der Ausbildung auch eine direkte Evaluation vor Ort durchgeführt werden, das heißt die Ausbildung muß dem Anspruch von 'Aktion-Reflexion' und einer Verbindung von Theorie und Praxis genügen.

## Qualifikationen der Berater

Entsprechend den beschriebenen Aufgabenstellungen von Idée Vosges muß der DA in der Lage sein, die Funktion eines 'Spiegels' zu erfüllen, das heißt Situationen und Problemstellungen wahrnehmen, analysieren und den beteiligten Personen zurückprojizieren und damit verdeutlichen können. Darüber hinaus muß er als **Person** geachtet werden, sowohl auf Seiten der Administration als auch der Bevölkerung, da seine Vermittlungsversuche sonst wenig Erfolg versprechen.

Um diese Position einnehmen zu können muß er in der Lage sein, die regionalen Bedingungen zu analysieren, die jeweiligen Bedürfnisse der Bevölkerung zu verstehen, die beteiligten Personengruppen zu lokalisieren und Zielsetzungen von Entwicklungsschritten zu klären. Zur Durchführung seiner weiteren Arbeit, das heißt Unterstützung, Aufbau und Einrichtung von Initiativen und Projekten, muß er über kommunikative Kompetenz verfügen, muß interaktions- und verhandlungsfähig sein. Im Rahmen einer 'psychologischen Intervention' muß er die Bevölkerung ermutigen, den eigenen Fähigkeiten zu vertrauen und eigene Entwicklungsprozesse durchzuführen.

Neben diesem breiten Spektrum persönlicher Qualifikationen muß er über die wichtigsten **Kenntnisse im Bereich von Ökonomie und Technik** verfügen, das heißt er muß in der Lage sein, ökonomische und technische Durchführbarkeitsstudien zu erstellen, Arbeitsmarktanalysen anzufertigen und Entwicklungstendenzen zu analysieren. (2)

## Ausbildung der Berater

Idée Vosges hat bisher zwei Ausbildungsmaßnahmen für DAs durchgeführt, die vom Europäischen Sozialfonds bezuschußt wurden. In Zusammenarbeit mit der Universität Nancy (C.U.C.E.S. - Centre Universitaire de Coopération Economique et Sociale) wurden in jeweils neun Monaten ca. 40 DAs ausgebildet. (3)

**Die Aufgabe der Ausbildung ist es:**

- den Teilnehmern die Fähigkeit zu vermitteln, lokale Bedürfnisse wahrzunehmen, lokale Realitäten zu beobachten und zu analysieren und zuhören zu können;
- den Teilnehmern die Fähigkeit zu vermitteln, Ausbilder für lokale Gruppen zu sein, das heißt ihnen pädagogische Methoden und Techniken aufzuzeigen;
- den Teilnehmern Informationen über alle Strukturen vermitteln, die eine lokale Entwicklung bedingen und beeinflussen;

Am Ende der Ausbildung sollte der Teilnehmer in der Lage sein, ein lokales Entwicklungsprojekt für eine gegebene Zone durchzuführen.

Die Ausbildung verläuft auf zwei parallelen Ebenen:

### **Ausbildung in Form und Methodik lokaler Intervention**

Diese erste Ebene umfaßt die Vermittlung von theoretischem, methodologischem, technischem und praktischem Wissen in den Bereichen:

- Ökonomie
- Recht
- Geographie
- Pädagogik
- Soziologie
- Geschichte
- Kommunikation
- Verwaltung

Dieser Teil der Ausbildung vollzieht sich in **drei Modulen**:

- in jedem der genannten Bereiche sollen Konzeptionen erarbeitet werden, die einen Zusammenhang zu lokaler Entwicklung beschreiben;
- in jedem der genannten Bereiche sollen methodologische Vorgehensweisen einer lokalen Intervention bearbeitet werden;
- in jedem der genannten Bereiche sollen durch Mitarbeit in Entwicklungsprojekten Praxiserfahrungen gesammelt werden.

Die Verbindung von Theorie, Methodik und Praxis soll durch einen systematischen Austausch zwischen allen an einem Entwicklungsprozeß beteiligten Personen erreicht werden.

### **Realisierung eines Entwicklungsprojektes**

Die zweite Ebene der Ausbildung besteht in der praktischen Arbeit, das heißt in der Realisierung eines Entwicklungsprojektes. Dies wird gleichzeitig als 'berufliche Eingliederung' des DA verstanden. Dazu hat der DA

- eine Region, Zone oder Struktur auszuwählen, die mit den Zielsetzungen der Ausbildungsmaßnahme übereinstimmt;
- ein Projekt für diese Zone zu entwickeln und vorzuschlagen;
- seinen eigenen Einsatz in der Region vorzubereiten und entsprechende Verhandlungen zu führen.

Für die **Ausbildungsform** gelten folgende Grundsätze:

- die Teilnehmer bestimmen einen Großteil des Verlaufs;
- Phasen von Theorie und Praxis wechseln sich ab;
- Projektunterricht, Fallbeispiele, Arbeitsgruppen und Rollenspiele werden als Methoden eingesetzt;
- die Ausbilder sollen dem pluridisziplinären Anspruch genügen und über Praxiserfahrungen verfügen;
- den jeweiligen Vorkenntnissen der Teilnehmer soll durch den Aufbau eines flexiblen Modulsystems Rechnung getragen werden.

Die gesamte Ausbildung kann in **drei Abschnitte** unterteilt werden, die jeweils ein Drittel der Ausbildungszeit beanspruchen:

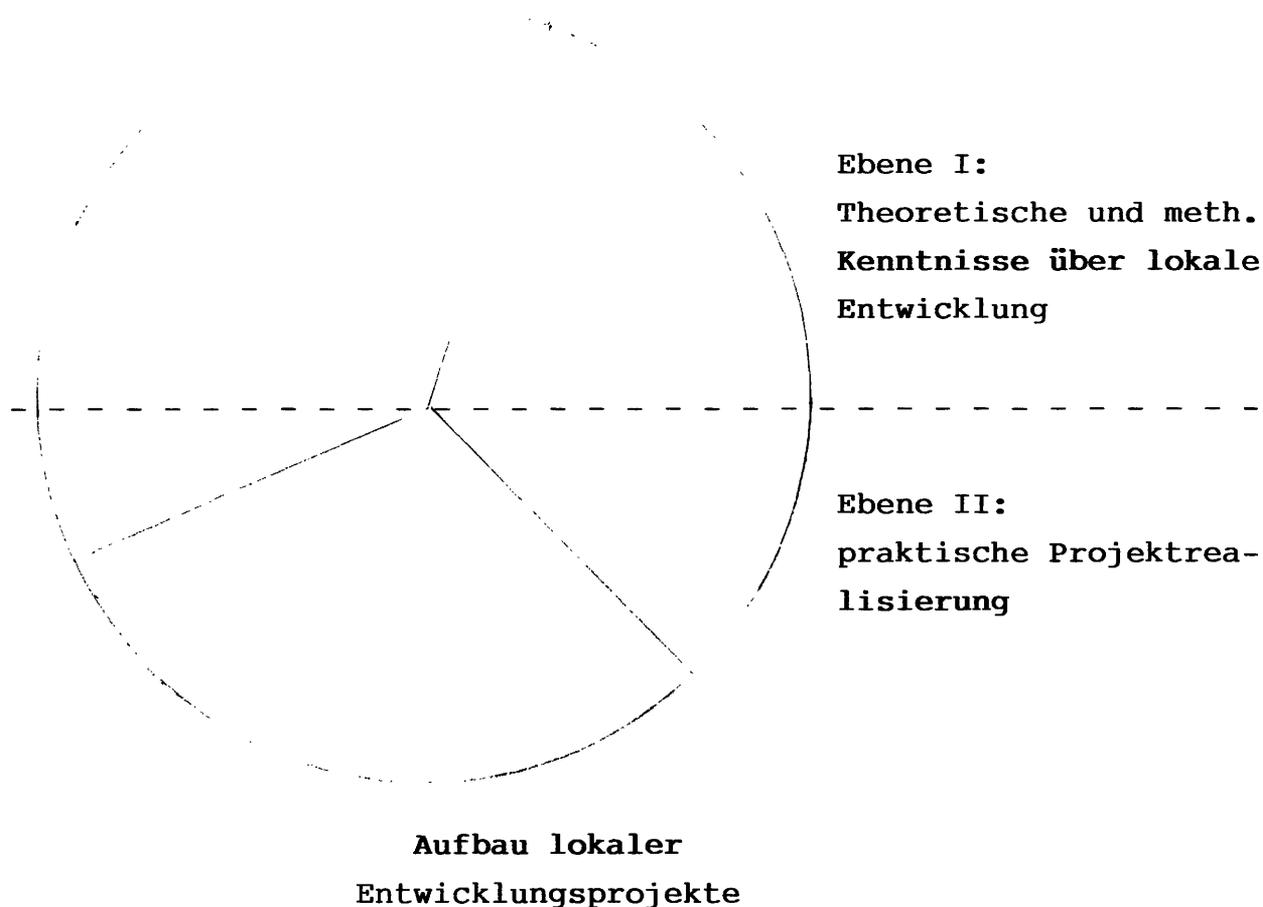
1. Vermittlung theoretischer und methodologischer Kenntnisse in den genannten Bereichen zur Analyse der jeweiligen lokalen Problemstellungen;
2. Jeder Bereich der theoretischen Ausbildung wird in der Praxis an Beispiel erfahren und vertieft.
3. Jeder Teilnehmer baut im Verlauf der Ausbildung als Vorbereitung auf seine berufliche Eingliederung ein lokales Entwicklungsprojekt auf.

Das Schaubild auf der folgenden Seite soll den Aufbau der Ausbildung noch einmal im Zusammenhang verdeutlichen:

## Schaubild 10: Aufbau der DA-Ausbildung im französischen Modell

**Aneignung theoretischer  
und methodologischer  
Kenntnisse**

**Praktische Erfahrungen  
in/an Projekten**



### **Quellen und Anmerkungen**

- (1) Idée Vosges (Ed.) Presence et Avenir d' Idée Vosges, Note d'Orientation, Octobre 1984
- (2) Bericht über den Besuch des Projektes Idée Vosges, Council of Europe, Strasbourg, April 1984
- (3) Revue de Presse, Formation et Actions de Développement local, C.U.C.E.S., Universités de Nancy, Feb. 1985



## 6. Bundesrepublik Deutschland: Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Brennpunkte und BBJ-Consult

Lokale Beschäftigungsinitiativen sind in der Bundesrepublik aus zwei historisch sehr unterschiedlichen Strömungen entstanden. Einerseits haben sich in den siebziger Jahren im Gefolge der Studentenbewegung die sogenannten **Alternativbetriebe** entwickelt. Kennzeichnend für diese Form selbstverwalteter und kooperativer Kleinbetriebe ist die Tatsache, daß sie von den Betreibern in erster Linie aus **politischen Gründen** initiiert wurden. Sie sollten der **Verwirklichung neuer Arbeits- und Lebensformen** und/oder der Bereitstellung **neuer Produkte bzw. Dienstleistungen** für das eigene politische Umfeld dienen.

In manchen Fällen sind die politischen Implikationen verlorengegangen und aus den 'Aussteigern' der siebziger Jahre ist der Typus des neuen Unternehmers geworden. Dennoch hat sich bis heute ein breites Spektrum 'alternativer Betriebe' erhalten, dem verschiedene Untersuchungen eine nicht zu unterschätzende soziale und beschäftigungspolitische Bedeutung beimessen. (1)

Mit dem drastischen Anstieg der Arbeitslosigkeit und insbesondere der Jugendarbeitslosigkeit in der zweiten Hälfte der siebziger Jahre hat sich in der Bundesrepublik ein weiterer Typus lokaler Beschäftigungsinitiativen entwickelt. Gemeint sind damit **Beschäftigungsinitiativen für auf dem Arbeitsmarkt chancenlose Zielgruppen** wie benachteiligte Jugendliche und Bewohner städtischer Slums ('soziale Brennpunkte'). Solche Initiativen gehen jedoch selten auf die Betroffenen selbst zurück, sondern werden in der Regel von Wohlfahrtsverbänden, fortschrittlichen Trägern oder engagierten Sozialarbeitern bzw. Pädagogen entwickelt. Zunächst handelte es sich dabei fast ausschließlich um Qualifizierungsmaßnahmen. Erst als in den letzten Jahren immer deutlicher wurde, daß diese Zielgruppen auch mit einer abgeschlossenen Ausbildung kaum eine Chance auf dem Arbeitsmarkt haben, entstanden zunehmend sogenannte **kombinierte Ausbildungs- und Beschäftigungsprojekte**, in denen versucht wird, in Kooperation mit oder im Anschluß an Qualifizierungsmaßnahmen mit den Beteiligten eine LEI aufzubauen.

Gemäß dieser unterschiedlichen Entwicklung haben sich auch **zwei unterschiedliche Beratungsstrukturen** entwickelt. Die Alternativszene verfügt mittlerweile über eigene '**alternative' Unternehmensberater und Beratungseinrichtungen**, die sich von 'klassischer' Unternehmensberatung vor allem dadurch unterscheiden, daß sie neben betriebswirtschaftlichen Rentabilitätskriterien das Prinzip der internen Selbstverwaltung und die Sinnhaftigkeit der Produkte bzw. Dienstleistungen zur Voraussetzung und zum Maßstab ihrer Beratungstätigkeit erheben. Die wohl bekannteste Einrichtung dieser Art sind die **Stattwerke** in Berlin.

**Beratungseinrichtungen für zielgruppenspezifische Beschäftigungsinitiativen von Arbeitslosen** haben sich aus dem Kontext der Sozialverwaltungen und großen Wohlfahrtsverbände erst in den letzten beiden Jahren entwickelt. Derzeit gibt es jedoch ein breites Spektrum neuer Ansätze, Überlegungen, Vorschläge und Initiativen in diesem Bereich. Beispielhaft dafür werden im folgenden zwei Beratungsprojekte vorgestellt.

Die **Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Brennpunkte Hessen (LAG)** ist eine Einrichtung, die sich seit zehn Jahren mit den Problemen der Bewohner sogenannter 'sozialer Brennpunkte' befaßt. Dies sind Stadtteile/Bezirke mit deutlichen 'Verarmungstendenzen', deren Bewohner auf Hilfe zum Lebensunterhalt angewiesen sind. Um diesen von weiterem sozialen Abstieg bedrohten Personengruppen (Arbeitslose, Sozialhilfeempfänger, alleinerziehende Mütter usw.) eine Lebensperspektive zu bieten, hat die LAG ein "**stadtteil-/gemeinwesenorientiertes Handlungsforschungsprojekt zur Existenzsicherung von arbeitslosen Erwachsenen**" entwickelt.

Es handelt sich um ein **zielgruppenorientiertes Projekt**, das auch den räumlichen Aspekt nicht vernachlässigt, sondern ganz bewußt Arbeiten, Wohnen, Leben und Lernen im Stadtteil verbinden will: "Es sollen Arbeitsfelder, Arbeitsplätze und Programme vor Ort und mit hoher Nähe zur örtlichen Bevölkerung und mit diesen entwickelt und geschaffen werden." (2) **Zielsetzung** ist die Einrichtung von sozialversicherungspflichtigen **Dauerarbeitsplätzen**, wo-

bei vorhandene Qualifikationen der Arbeitslosen genutzt und die Aneignung weiterer Qualifikationen ermöglicht werden soll.

Betroffene aus den Stadtteilen und LAG haben in der bisherigen gemeinsamen Arbeit Aufgaben, Arbeitsfelder und Angebote, die ihnen sinnvoll erscheinen, gesammelt. Die Realisierung dieser Vorstellungen muß jetzt den örtlichen Gegebenheiten und rechtlichen Möglichkeiten Rechnung tragen. Zu ermitteln sind insbesondere die Arbeitsfelder, die auf längere Sicht die Grundlage für eine Existenzsicherung über Arbeit bieten können.

Mögliche Arbeitsfelder können dabei sein:

- Einrichtung von Reparatur-Läden/Technische Dienste und Selbsthilfe-Produktions-Läden;
- Dienstleistungskooperativen;
- Sanierungsmaßnahmen zur Hebung des Lebensstandards und der Lebensqualität im eigenen Stadtteil/Bezirk;
- Angebote von sozial und ökologisch besonders 'wertvollen' Gütern und Dienstleistungen;
- Aufbau von selbständigen Versorgungssystemen mit Nahrungsmitteln (Versorgungskooperativen). (3)

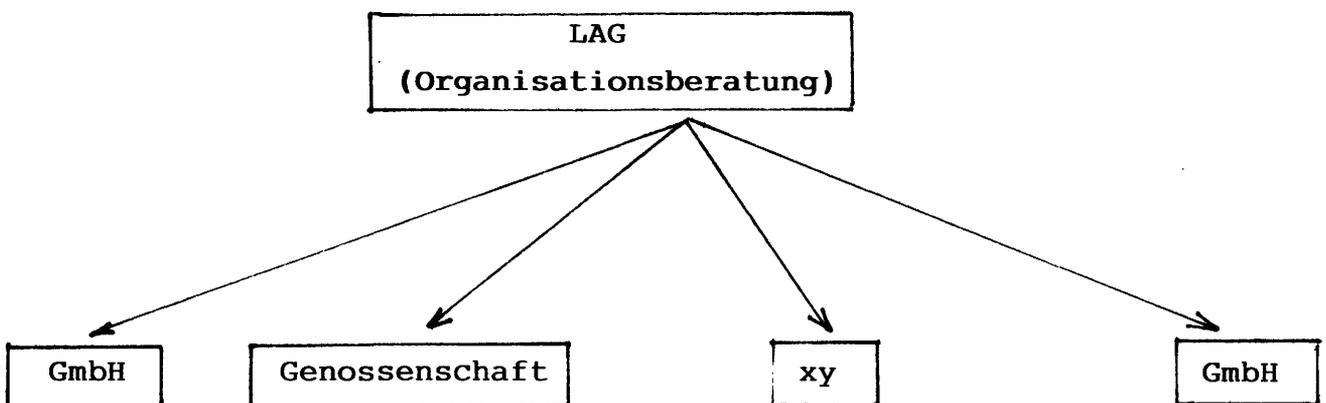
Die LAG übernimmt bei der Umsetzung der verschiedenen Projekte die **Beantragung von Mitteln für das Gesamtprogramm und die Organisationsberatung**, die die gesamte Vorlauf-, Implementierungs- und Praxisphase begleitet, strukturiert, vorantreibt, Verhandlungen koordiniert und eine Verlaufsanalyse sowie die Auswertung des Modells durchführt.

Hauptbestandteile der **Organisationsberatung** sind dabei:

- Analyse der Vorbedingungen (z.B. Standortanalyse, Bedarfsanalyse, Qualifikationsanalyse der Zielgruppe usw.);
- Praxisberatung (Organisations-, Finanz- und Rechtsfragen);
- Handlungsforschung (Verlaufsanalyse, Auswertung der Erfahrungen und Vorschläge zur Fortschreibung).

**Durchführungsträger** der Projekte in den Stadtteilen/Bezirken sind juristisch von der LAG unabhängige Gesellschaften, Kooperativen oder andere Träger, die die gesamte Abwicklung vor Ort übernehmen und gleichzeitig das Beratungsangebot der LAG nutzen können. Die Zusammenarbeit zwischen LAG und den durchführenden Gesellschaften soll je nach Situation im Einzelfall abgestimmt werden. Da die Mitarbeiter/innen der LAG über langjährige Erfahrungen und Kenntnis der Entwicklung in den Stadtteilen/Siedlungen verfügen, bringen sie gute Voraussetzungen für die Beratungsarbeit mit den jeweiligen Zielgruppen mit.

**Schaubild 11: Die Beratungseinrichtung der LAG als 'Muttergesellschaft'**



Ein weiteres zielgruppenspezifisches Beratungsprojekt der LAG ist das seit Ende 1984 bestehende **Zentrum für Frauenkooperativen** in Gießen. Dort "soll ausprobiert und erprobt werden, mit welchen personellen und finanziellen Hilfen sich Frauen eine wirtschaftliche Existenzgrundlage schaffen können, um längerfristig von staatlichen Hilfeleistungen unabhängig zu werden." (4)

**Adressaten** des Zentrums sind Frauen, die

- arbeitslos sind,
- abhängig von staatlichen Hilfeleistungen sind,
- nach einer Phase der Familienversorgung wieder ins Berufsleben wollen oder müssen,
- keine oder nur eine abgebrochene Ausbildung besitzen.

Das Projekt hat sich mit Finanzierung des Hessischen Sozialministeriums die **Aufgabe** gestellt, in den nächsten vier Jahren zu ermitteln, ob sich Frauen in Dienstleistungskooperativen mit Erfolg selbständig machen können.

Die **praktische Arbeit** im Zentrum für Frauenkooperativen gliedert sich in drei Einzelkooperativen:

- Änderungsschneiderei
- Wasch- und Bügelstube
- A - Z Dienst

Neben dem Ausbau handwerklicher und hauswirtschaftlicher Fähigkeiten sollen notwendige Voraussetzungen für eine Geschäftsgründung und -führung vermittelt werden.

Mit der **Beratung und Projektbegleitung** sind derzeit zwei Pädagoginnen und eine gelernte Schneiderin beauftragt, die bereits langjährige Erfahrungen in der Arbeit mit diesen Zielgruppen haben und die Kerngruppe der beteiligten Frauen schon länger kennen.

Aus der konkreten Lebenssituation der angesprochenen Frauen ergeben sich für die Arbeit besondere **Probleme**, die im wesentlichen auf zwei Ebenen angesiedelt sind.

### **Praktisch-organisatorische Probleme**

Hier ist in erster Linie die Organisation der Kinderbetreuung und die damit in Zusammenhang stehende Arbeitszeitregelung zu nennen. Viele der beteiligten Frauen sind alleinerziehende Mütter und deshalb sowohl auf Arbeitsmöglichkeiten als auch auf eine Betreuung der Kinder während der Arbeitszeit angewiesen.

### **Psychisch-emotionale Probleme**

Mit vielen auf sie zukommenden Aufgaben sind die Frauen in ihrem bisherigen Lebensumfeld kaum konfrontiert worden. Sie müssen sich deshalb jetzt nicht nur die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten aneignen, sondern auch eine eher emotional begründete Hemmschwelle überwinden. Eine selbständige Tätigkeit kam für viele Frauen vorher nicht in Betracht und wird auch als Notlösung begriffen, da der Arbeitsmarkt keine Beschäftigungsmöglichkeiten für diese Gruppen bietet. Zur Überwindung solcher Schwierigkeiten ist eine intensive Beratung und Begleitung durch die Pädagoginnen erforderlich, die bisher noch einen großen Teil ihrer Zeit mit dieser Art von Betreuungstätigkeit verbringen.

### **BBJ-Consult Berlin**

Im Frühjahr dieses Jahres hat der **Verein zur Förderung kultureller und beruflicher Bildung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen e.V. (BBJ)** mit finanzieller Unterstützung der 'Stiftung Jugendmarke' ein Consult-Büro eröffnet. BBJ-Consult ist eine "Förder- und Beratungseinrichtung zur Unterstützung lokaler Ausbildungs- und Beschäftigungsinitiativen für Jugendliche und junge Erwachsene, insbesondere aus dem Betreuungsbereich der Jugend- und Sozialhilfe." (5) Der BBJ-Consult sieht seine **Aufgabe** darin, Interessenten - wie z.B. Kommunen, Trägern und Verbänden, Ausbildungs- und Beschäftigungsprojekten und Betrieben - Hilfen bei Planung, Weiterentwicklung, Finanzierung und Durchführung ihrer Vorhaben und Ansätze anzubieten.

Dabei werden vier Schwerpunktaufgaben verfolgt:

- exemplarische (nicht flächendeckende) Projektberatung;
- Koordinierung der Beratungstätigkeit und Weiterbildung in der Beratung;
- Entwicklung und Bereitstellung von Beratungsmaterialien für Projektträger und Projektberater;
- Entwicklung und Unterstützung dezentraler (Beratungs-)Strukturen. (6)

**Zielsetzung** des Consult ist es, alle Ressourcen zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten zu mobilisieren und durch Beratung, Bereitstellung von Materialien und Hinzuziehen von Experten Maßnahmen und Projekte zu qualifizieren, damit die Situation der Betroffenen tatsächlich verbessert wird.

Die **Vorgehensweise** bei der Projektberatung besteht zunächst in der Entwicklung eines projektadäquaten Beratungsprogramms. Bestandteile dieses Programms können die Herausarbeitung bestimmter Problemstellungen, die Vermittlung von Gesprächsterminen mit weiteren Experten und/oder die Organisation von Besichtigungen ähnlich arbeitender Einrichtungen sein. Die Beratungsdurchführung läßt sich durch folgende Schritte kennzeichnen:

- Entwicklung der Projektkonzeption;
- Prüfung verschiedener Förderungs- und Finanzierungsmöglichkeiten;
- Projektorganisation;

Neben der Projektberatung befaßt sich der Consult mit der **Erstellung von Beratungsmaterialien**. Diese Beratungsmaterialien verarbeiten Ergebnisse und Erfahrungen aus Projektberatungen und Expertenarbeitsgruppen und -tagungen. Auf diese Weise sollen bereits gemachte Erfahrungen für andere Projekte nutzbar gemacht werden. Die einzelnen Beratungsmaterialien beinhalten jeweils in sich abgegrenzte Themen, die für die Arbeit von Ausbildungs- und Beschäftigungsinitiativen Bedeutung haben.

Entwickelt werden Beratungsmaterialien zu:

- einzelnen Finanzierungsfragen;
- rechtlichen Problemen;
- konzeptionellen, methodischen Fragen;
- Werkstattausstattung
- usw.

Ein weiteres Betätigungsfeld des BBJ-Consult liegt in der Verfolgung spezieller **Fort- und Weiterbildungsansätze**. "Aus seiner Aufgabenstellung heraus wird Fortbildung in der Beratung geleistet. Dies beinhaltet:

- die Fortbildung während der Projektberatung in speziellen Fachfragen;
- die Weiterbildung von Beratern regionaler Beratungseinrichtungen." (7)

BBJ-Consult geht davon aus, daß sich die Notwendigkeit zur Fortbildung und deren Struktur und Inhalte aus folgenden Gründen ergibt:

- Beratungserfahrungen
- Häufungen vieler Anfragen zu einer spezifischen Problematik;
- Übertragbarkeit von Beratungsergebnissen;
- Ergebnisse der Expertenarbeitsgruppen;
- Sammlung und Aufarbeitung von Materialien und Konzeptionen.

Eine weitere Schwerpunktaufgabe des bundesweit arbeitenden Consult liegt in der **Entwicklung regionaler Beratungseinrichtungen** und der Unterstützung ihrer Arbeit. Der Consult sieht in diesem Zusammenhang seine Aufgaben in der Zusammenführung von Interessen, dem Abklären von Rahmenbedingungen, der Erarbeitung von Konzepten für Einrichtung und Funktion dezentraler Beratungseinrichtungen, der Bereitstellung von Beratungsmaterialien und in der kooperativen Erarbeitung von Materialien und Fort- und Weiterbildungsprogrammen.

Seine Dienstleistungen will der BBJ-Consult mit der **Erarbeitung eines Dokumentations-Verfahrens** zur Auswertung aller verfügbaren Informationen kompletieren. Zur ständigen Information der Interessenten wird neben den Beratungsmaterialien ein Info herausgegeben, das jeweils ein Schwerpunktthema behandelt.

Da die sechs Mitarbeiter/innen des BBJ-Consult davon ausgehen, daß nicht alle Aufgaben von ihnen allein gelöst werden können, wollen sie durch Vergabe von Gutachten, die Einrichtung von Expertenarbeitsgruppen und die Mitarbeit von ortsansässigen Experten **extern vorhandenen Sachverstand** für die Ausbildungs- und Beschäftigungsinitiativen nutzbar machen.

### **Aus- und Fortbildung von Beratern**

Aus gemeinsamen Diskussionen der Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Brennpunkte und des BBJ-Consult ist mittlerweile eine **Fortbildungskonzeption für Mitarbeiter in Ausbildungs- und Beschäftigungsprojekten** entstanden (8). Es handelt sich um eine berufs-, praxis- bzw. projektbegleitende Fortbildung und nicht um eine Zusatz- oder Weiterbildung. Die Teilnehmer sollen Probleme und Fragestellungen aus ihrer alltäglichen Praxis einbringen. Um die Fortbildung für die Projekte besonders effektiv zu gestalten, sollen möglichst mehrere Mitarbeiter/innen aus einem Projekt an den Veranstaltungen teilnehmen.

Die Inhalte sollen in Form von **Aufbaukursen** (mehrere Fortbildungswochen), **Werkstattkursen** (Planung und Lösung konkreter Fragen aus der Praxis), **Tagesseminaren** und **Studientagungen** vermittelt werden. BBJ sieht seine Aufgabe auf die Konzeptentwicklung beschränkt und will die didaktische und methodische Aufbereitung der Fortbildungsinhalte den jeweiligen Trägern überlassen.

**Ausbildungsinhalte** der Fortbildung, die sich über mindestens zwölf Wochen erstreckt, sind im einzelnen:

## **1. Wirtschaftliche, technische und organisatorische Qualifizierung**

- Rechtsform des Projektes;
- Wirtschafts- und Steuerrecht, Grundlagen des Haushaltsrechts;
- Betriebsführung in Projekten;
- Berufsbildungsrechtliche Fragen;
- Technische Ausstattung und Planung;
- Finanzausstattung und Finanzplanung der Projekte;
- Organisation und Leitung von Projekten.

## **2. Qualifizierung der fachpraktischen Ausbildung**

- Planung der Ausbildung;
- Methodik der betrieblichen Berufsausbildung bei Jugendlichen im Bereich der Jugend- und Sozialhilfe;
- Verbindung von Fachtheorie und Fachpraxis in der Ausbildung;
- Lernorte und Lernorganisation der Berufsausbildung;
- Pädagogische Aufgabe des Ausbilders;
- Übergang in das Erwerbsleben.

## **3. Qualifizierung von Sozialpädagogik in der Berufsausbildung**

- Definition der Rolle des Sozialpädagogen in der Berufsausbildung;
- Methodisches Handeln im Ausbildungszusammenhang;
- Sozialpädagogik im Umfeld der Berufsausbildung.

## Quellen und Anmerkungen

- (1) Eine Übersicht der verschiedenen Untersuchungen zur quantitativen Bedeutung des Alternativsektors gibt Shirley van Buiren im Zwischenbericht "Local Employment Initiatives - FRG Case Study" der Studie "Quantitative and Qualitative Significance of Local Initiatives for Employment Creation, Frankfurt 1985
- (2) LAG (Hg), Projektbeschreibung, Frankfurt, Juni 1984, S. 1
- (3) ebenda, S. 3 f
- (4) Zentrum für Frauenkooperativen (Hg), 1. Zwischenbericht, Gießen 1985
- (5) BBJ-Consult (Hg), Consult-Info Nr. 1, Vorläufiges Arbeitsprogramm, Berlin, Mai 1985, S. 2
- (6) BBJ (Hg), Ergänzungsstudie zu der Tagung "Förderung und Unterstützung von Ausbildungs- und Beschäftigungsinitiativen im Jugend- und Sozialhilfebereich, S. 33
- (7) BBJ-Consult (Hg), Consult-Info Nr. 1, S. 15
- (8) Furth, Peter und Michael Palkovich (Hg. BBJ), Projektmanagement in den Arbeitsbereichen Ausbildung und Beschäftigung im Rahmen der Jugend- und Sozialhilfe - Vorschlag für eine curriculare Strukturierung, Berlin 1985



## **V. Zentrale Beratungsansätze in der EG und ihre regional- und nationalspezifischen Determinanten**

Wie aus der Darstellung verschiedener Beratungseinrichtungen und ihrer Arbeit im vorangegangenen Kapitel deutlich wurde, lassen sich in der EG **drei unterschiedliche Beratungsansätze** feststellen, ein auf regionale Entwicklung, ein auf Beschäftigung für bestimmte Zielgruppen und ein auf Unternehmensförderung im Bereich von Klein- und Mittelbetrieben zielender Ansatz. Selbstverständlich gibt es zwischen diesen drei Ansätzen große Überschneidungen. Die hier vorgenommene Trennung ist demzufolge analytischer Natur und soll vor allem die jeweils dominierende Zielsetzung sichtbar machen.

In den meisten EG-Ländern finden sich alle drei Ansätze. Welcher der jeweils vorherrschende ist, hängt dabei von regionalen und nationalen Bedingungen ab. Im folgenden sollen am Beispiel Frankreichs der auf Regionalentwicklung, am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland der auf Beschäftigung für bestimmte Problemgruppen und am Beispiel Großbritanniens der auf Unternehmensförderung zielende Beratungsansatz näher untersucht werden.

### **1. Beratung im Kontext regionaler Entwicklungsstrategien**

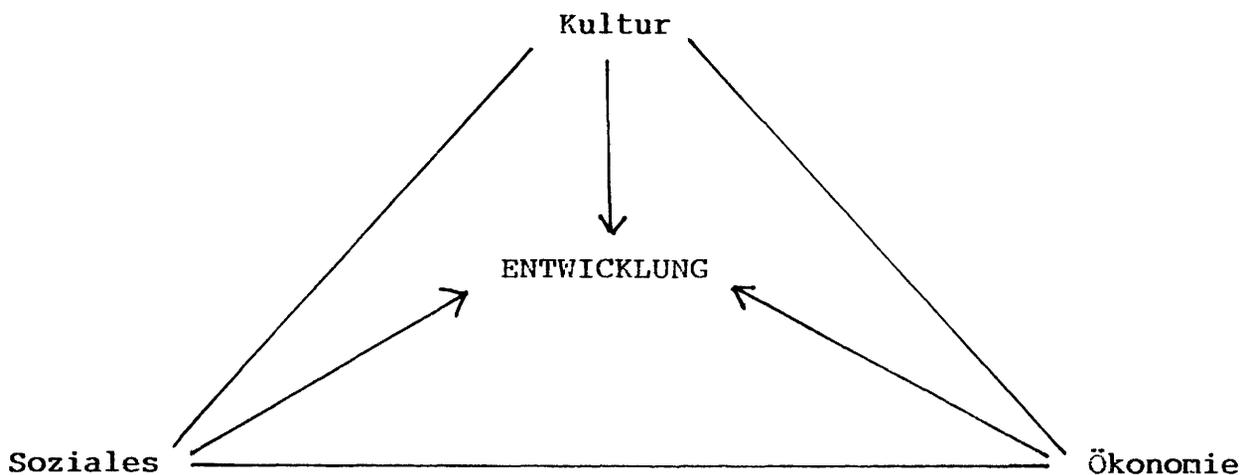
Beratungsansätze im Kontext regionaler Entwicklungsstrategien lassen sich in vielen EG-Ländern finden, so zum Beispiel in Frankreich, Belgien und Italien. In erster Linie werden solche Ansätze von Organisationen verfolgt, die in **ländlich strukturierten Regionen** arbeiten. Hier nahm die Diskussion um regionale Entwicklungsstrategien auch ihren Ausgang. Aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung und der damit verbundenen Konzentrationsprozesse sind ländliche Gebiete schon sehr viel länger mit dem Problem der Arbeitslosigkeit und der daraus resultierenden Abwanderung der Bevölkerung betroffen. Die mangelnde Ertragslage der Kleinbauern nötigte diese, in andere Wirtschaftsbereiche abzuwandern, was allerdings aufgrund der infrastrukturellen Bedingungen häufig nur durch Umsiedlung in die industriellen Ballungsgebiete möglich war.

Als Reaktion auf diese Entwicklung versucht man in **Frankreich** seit Ende der sechziger Jahre durch gezielte **ökonomische und technische Beratung der landwirtschaftlichen Kleinbetriebe** deren Ertragslage zu verbessern und damit die Bevölkerung zum Verbleib in der Region zu bewegen. Der 'conseiller d' agricole' oder der 'assistant technique du pays' sollten diese Aufgaben wahrnehmen. In den achtziger Jahren kristallisierten sich aufgrund wirtschaftlicher Strukturveränderungen neue Krisengebiete heraus. Urbane Zonen (Satellitenstädte), Städte und traditionelle Industriezentren wurden entsprechend der vorherrschenden ökonomischen Branchen ebenfalls von Massenarbeitslosigkeit betroffen. Im folgenden sollen jedoch in erster Linie Beratungsansätze für ländlich strukturierte Gebiete vorgestellt werden. Grundlegende Prinzipien solcher Ansätze lassen sich allerdings auch auf andere Bereiche und Regionen übertragen.

### **Dimensionen lokaler Entwicklung**

In der Diskussion um eine lokale Entwicklung in ländlich strukturierten Gebieten wird am Beispiel verschiedener Beratungsprojekte deutlich, daß eine Begrenzung der Entwicklungsprozesse auf rein ökonomische Dimensionen viele Einflußbereiche ausklammert, die in der Realität jedoch die lokale Veränderung mitbestimmen und grundlegend beeinflussen. Die Vernachlässigung dieser Dimensionen läßt sektoriell ausgerichtete Entwicklungsansätze im ländlichen Bereich oftmals sehr schnell an ihre Grenzen stoßen. Die **dauerhafte Tragfähigkeit** lokaler Problemlösungsstrategien kann aus diesem Grund nur dann erreicht werden, wenn sie als **integrative Modelle** der Veränderung konzipiert werden, die neben der ökonomischen Dimension auch die sozialen und kulturellen Gegebenheiten einbeziehen.

Schaubild 12: Dimensionen lokaler Entwicklung



**Beratungsansätze** im Kontext lokaler Entwicklung sollten aus diesen Grund nicht als eindimensionale und spezialisierte Einrichtungen aufgebaut werden, die nur für den einen oder anderen Entwicklungsschritt zuständig sind, sondern allen Dimensionen lokaler Entwicklung Rechnung tragen. Hierbei hat sich gezeigt, daß **Animation und Mobilisierung der Bevölkerung** einerseits und **Interventionen im administrativen Bereich zur Beratung und Veränderung lokaler politischer Praxis** die entscheidenden Ansatzpunkte einer effektiven Beratungsarbeit sind.

### **Problemlösung im lokalen Zusammenhang**

Ansätze und Strategien der direkten lokalen Entwicklung sollten vor Ort, das heißt im lokalen Zusammenhang erarbeitet werden. Dadurch wird gewährleistet, daß alle Einflußfaktoren entsprechende Würdigung erfahren. Sektorielle Entscheidungsstrukturen sollten in diesem Zusammenhang so weit als möglich durch gemeinschaftlich getragene und kooperativ aufgebaute Lösungs- und Entwicklungskonzeptionen ersetzt werden. Diesem Prozeß der **Dezentralisierung** kommt in Frankreich deshalb eine große Bedeutung zu, weil hier stark zentralistisch aufgebaute Entscheidungshierarchien und -strukturen lokale Problemstellungen bisher weitgehend

unberücksichtigt lassen. Ressortegoismen taten dann ein übriges, um positive Ansätze zu vereiteln.

Entwicklung als ein übergreifender Prozeß der 'lokalen Erneuerung' hat zur Voraussetzung, daß alle beteiligten Aktionsparameter zusammengefaßt werden und an den Aufbau lokaler Strategien teilnehmen. Partielle Ansätze der Veränderung mobilisieren im lokalen Kontext oftmals Grenzen und Widerstände, die letztendlich als gegenläufige Kräfte in Erscheinung treten.

Jeglicher Entwicklungsprozeß läßt sich durch einen Ausgangs- und einen Zielpunkt beschreiben. Lokale Dynamik kann nur dort entstehen, wo die Zielpunkte von allen Beteiligten im lokalen Zusammenhang selbst definiert werden. **Partizipation der Bevölkerung** ist deshalb eine unerläßliche Voraussetzung für lokale bzw. regionale Entwicklung. Nur wenn die Bevölkerung nicht Opfer, sondern Träger einer Erneuerung ist, kommt eine lokale Dynamik zustande.

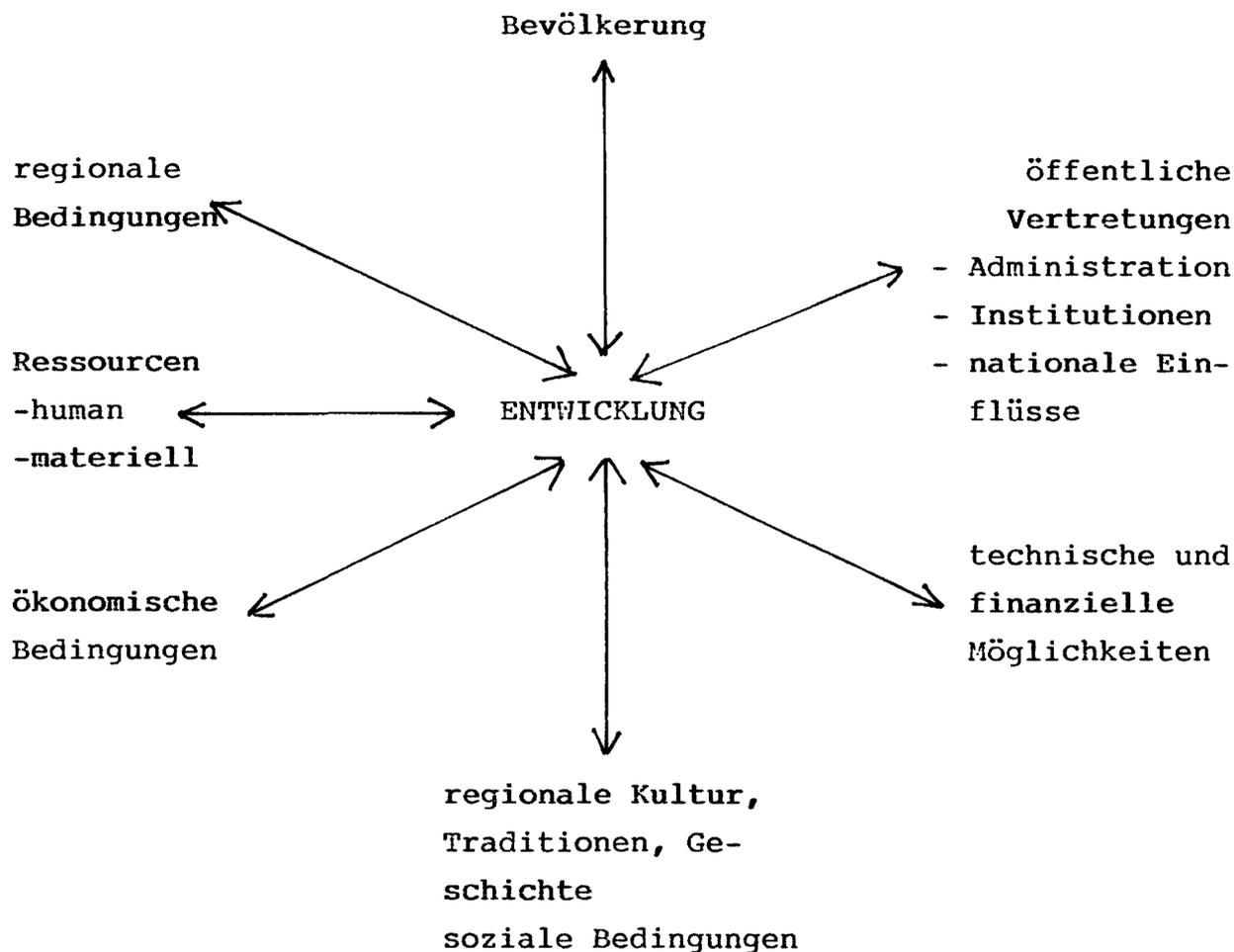
**Beratungsstrukturen** sollten in diesem Kontext darauf ausgerichtet sein, alle beteiligten Personen, Organisationen und Institutionen auf eine aktive Teilhabe an dem Prozeß der lokalen Erneuerung vorzubereiten. Das bedeutet zunächst, die Bevölkerung durch Animations-, Ausbildungs- und begleitende Maßnahmen zu befähigen, ihre Interessen zu artikulieren und in ein lokales Entwicklungskonzept einzubringen. Gleichzeitig ist auch Beratung und Ausbildung im administrativen Bereich notwendig. In einem weiteren Schritt muß die Beratungseinrichtung - wie die Erfahrungen in Frankreich zeigen - zwischen den beteiligten Polen und Fraktionen Vermittlungsarbeit in der Definition von Zielpunkten der lokalen Erneuerung leisten.

### **Determinanten lokaler Entwicklung**

Die Aufgabe von Beratungseinrichtungen ist es, die Ausgangsbedingungen von Entwicklungsprozessen zu analysieren und deutlich zu machen, daß nur von allen gemeinsam getragene Strategien Erfolg versprechen. Das folgende Schaubild soll das Determinantengeflecht lokaler bzw. regionaler Entwicklungsprozesse deutlich

machen.

Schaubild 13: Determinanten lokaler Entwicklung



### Stellenwert lokaler Beschäftigungsinitiativen

Aufgrund des integrativen Ansatzes regionaler Entwicklungsstrategien kann die Bedeutung lokaler Beschäftigungsinitiativen nicht isoliert betrachtet werden. Da Entwicklungsstrategien in ländlich strukturierten Gebieten in der Regel mit dem Problemfeld Arbeitslosigkeit und Landflucht verbunden sind, fügt sich der Aufbau lokaler Beschäftigungsinitiativen relativ nahtlos in die Gesamtkonzeption lokaler Entwicklung. Es wird in diesem Modell davon ausgegangen, daß lokale Beschäftigungsinitiativen nur selten von sich aus und autonom, das heißt unabhängig von anderen Entwick-

lungsfeldern entstehen können und sollen. Zur ökonomischen, kulturellen und sozialen Reaktivierung regionaler Zonen ist es sinnvoll, die Zielsetzungen lokaler Beschäftigungsinitiativen in das Gesamtmodell regionaler Entwicklung einzubeziehen.

**Beratungseinrichtungen** haben in diesem Zusammenhang die Aufgabe, zunächst über Animations- und Motivationsarbeit die Bevölkerung zu aktivieren und für lokale Entwicklungsprozesse zu mobilisieren. Darauf aufbauend ist es notwendig, eine möglichst breite und tragfähige Basis für lokale Beschäftigungsinitiativen zu organisieren. Regionale politische oder administrative Widerstände können sonst jede Initiative relativ schnell zum Scheitern bringen. Erst wenn diese Voraussetzungen geschaffen sind, wendet sich die Beratungsarbeit den konkreten Fragestellungen und Problemen beim Aufbau lokaler Beschäftigungsinitiativen zu.

## 2. Der beschäftigungs- und zielgruppenorientierte Ansatz

Schlüsselt man Arbeitslosigkeit in der EG nach bestimmten Strukturmerkmalen auf, so zeigt sich, daß einerseits bestimmte Regionen, andererseits bestimmte Bevölkerungsgruppen in besonderem Maße betroffen sind (vgl. Kap. I.2). In ländlich strukturierten Regionen und in niedergehenden Industriegebieten ist Arbeitslosigkeit in erster Linie ein **regionales Problem**. Hier droht die ökonomische Abkoppelung und Marginalisierung der gesamten Region. Völlig anders stellt sich die Situation in gemischt-strukturierten Regionen und in prosperierenden industriellen Ballungsgebieten dar. Hier sind es bestimmte **'Problemgruppen'** wie Wanderarbeitnehmer, ethnische Minoritäten, Ungelernte, Frauen, Jugendliche, die überproportional von Arbeitslosigkeit betroffen sind. Dieser offensichtliche Zusammenhang hat Konsequenzen für die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik und damit auch für den Beratungsansatz bezüglich lokaler Arbeitsplatzschaffung.

Die Beratungsangebote in gemischt-strukturierten Regionen und industriellen Ballungsgebieten konzentrieren sich hauptsächlich auf die **Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten für bestimmte Problemgruppen**. Solche zielgruppenspezifischen Beratungsstrukturen finden sich mittlerweile in den meisten EG-Ländern. Neben regionalspezifischen gibt es allerdings auch nationalspezifische Determinanten, die die jeweilige Bedeutung des zielgruppenorientierten Ansatzes bestimmen. Am **Beispiel der Bundesrepublik Deutschland** soll im folgenden die Entwicklung dieses Ansatzes näher beschrieben werden.

In der Bundesrepublik tauchte das Problem der Massenarbeitslosigkeit erst verhältnismäßig spät und zunächst auch nicht in dem Umfang wie in anderen EG-Ländern auf. Wegen des Vorherrschens gemischt-strukturierter Gebiete und einer dezentralen Verwaltungs- und Entscheidungsstruktur erschien Arbeitslosigkeit in erster Linie als Problem bestimmter Gruppen, denen es an den notwendigen Qualifikationen mangelte. Auf diese Weise wurden die Opfer der Arbeitsmarktkrise zu deren Verursachern umgedeutet. Staatliche Maßnahmen konzentrierten sich dementsprechend im **Sozial- und Qualifikationsbereich**. In diesem Kontext entstanden auch die ersten Beratungseinrichtungen.

Beispielhaft sei hier der **Modellversuch Beratung und Hilfe für arbeitslose Jugendliche** genannt. Über 30 dezentrale Beratungsstellen im Bundesland Hessen sollten arbeitslosen Jugendlichen persönliche Unterstützung und Stabilisierung geben und ihnen Qualifizierungsmöglichkeiten in einem für die Betroffenen mittlerweile unüberschaubar gewordenen Wirrwarr staatlicher Maßnahmen erschließen.

Erst als in den letzten Jahren immer deutlicher wurde, daß Arbeitslosigkeit nicht als Qualifizierungsproblem begriffen und gelöst werden kann, hat sich - angeregt auch durch das Beispiel der Alternativbewegung - eine allmähliche Verlagerung zur Förderung von Beschäftigungsinitiativen ergeben. Neuentstandene Beratungseinrichtungen von Wohlfahrtsverbänden aber auch einige der erwähnten Beratungsstellen für arbeitslose Jugendliche sehen den

Schwerpunkt ihrer Arbeit jetzt vornehmlich darin, bestimmte Zielgruppen beim Aufbau von Beschäftigungsprojekten, häufig in Kombination mit Ausbildungsmaßnahmen, zu unterstützen.

**Handlungsmaxime** ist dabei nicht der Aufbau rentabler Kleinbetriebe und auch nicht die lokale Entwicklung, obwohl beide Aspekte natürlich eine Rolle spielen. Es geht jedoch bei diesem Ansatz in erster Linie darum, über die **Erschließung dauerhafter Beschäftigungsmöglichkeiten** bestimmten marginalisierten Gruppen eine **Berufs- und Lebensperspektive** zu vermitteln und damit auch ihre **soziale Reintegration** zu ermöglichen.

Dies macht deutlich, daß sich der beschäftigungs- und zielgruppenorientierte Ansatz aus dem **Sozialbereich** entwickelt hat und in der Tradition der Gemeinwesen- und Sozialarbeit steht. Dementsprechend ist auch die **Vorgehensweise**. Ein Großteil der Arbeit besteht nämlich darin, die jeweilige Zielgruppe überhaupt zu erreichen, was nur durch gezielte Angebote und direkte Ansprache möglich ist. Dann geht es darum, Motivation und Vertrauen zu schaffen, Vertrauen in die Beratungseinrichtung und vor allem Vertrauen der Betroffenen in ihre eigenen Fähigkeiten. Denn häufig ist es nicht die Motivation, die bei diesen Zielgruppen fehlt, sondern das Selbstvertrauen, das durch jahrelange Diskriminierung und Stigmatisierung verlorengegangen ist. Erst wenn diese Voraussetzungen geschaffen sind, kann mit den Betroffenen gezielt nach Marktlücken und Beschäftigungsmöglichkeiten gesucht werden.

Die **Gefahr** dieses Ansatzes besteht darin, daß er den Betroffenen häufig nur **prekäre Beschäftigung** bieten kann. Dies ließe sich ändern durch Einbindung in ein lokales oder regionales Entwicklungskonzept. Allerdings zeigt sich, daß beschäftigungs- und zielgruppenorientierte Ansätze in der Regel immer dort entstehen, wo lokale bzw. regionale Entwicklungskonzepte politisch nicht durchgesetzt werden können, weil seitens der Verantwortlichen Arbeitslosigkeit immer noch als Problem bestimmter Gruppen oder als konjunkturelles Phänomen begriffen wird.

### 3. Beratung zur Unternehmensförderung

Neben den zwei bereits vorgestellten Beratungsansätzen stellt die Beratung zur Unternehmensförderung einen weiteren Versuch dar, einer negativen Wirtschaftsentwicklung mit den damit einhergehenden Struktur- und Beschäftigungskrisen entgegenzuwirken.

Diese Form der Beratung ähnelt am ehesten der klassischen Unternehmensberatung, allerdings mit dem Unterschied, daß sie zumeist unentgeltlich angeboten wird. Beratung zur Unternehmensförderung hat ihren **Ausgangspunkt** in von der EG-weiten Strukturkrise erfaßten Industriegebieten, wie zum Beispiel den Stahlrevieren in Großbritannien. Die krisenhafte Entwicklung in den Bereichen der Grundstoffindustrie und einen Teil des verarbeitenden Gewerbes zeichnete sich in Großbritannien schon früh ab und führte in den betroffenen, weitgehend monostrukturierten Gebieten zu einem drastischen wirtschaftlichen Niedergang, verbunden mit hoher Arbeitslosigkeit. Ursachen für diese Entwicklung liegen sowohl in der weltweiten Überproduktion bestimmter Güter als auch spezifisch für Großbritannien in der Tatsache, daß viele Anlagen nicht mehr dem technischen Standard entsprachen. Wirtschaftliche Erneuerung durch die Schaffung neuer Betriebe und damit neuer Beschäftigungsmöglichkeiten war und ist für diese Gebiete dringend erforderlich, um nicht von der Gesamtentwicklung abgekoppelt zu werden. Beratung zur Unternehmensgründung ist demnach in erster Linie ein ökonomisch orientierter regionalspezifischer Ansatz.

**Ziele** sind dabei:

- die Substitution niedergegangener Industriezweige durch Gründung neuer Klein- und Mittelbetriebe;
- die Bereitstellung von Arbeitsplätzen;

- die Schaffung und Aufrechterhaltung marktwirtschaftlicher Strukturen;
- die Nutzung neuer Ideen und innovativer Ansätze wie neuer Technologien;
- die ökonomische Belebung von Krisengebieten;

Beratung zur Unternehmensförderung entsteht häufig durch die **Kooperation von Industrie und Kommunen**. Große Industriebetriebe fördern die Gründung von Klein- und Mittelbetrieben, indem sie ausgebildete Manager für ein oder zwei Jahre zur Mitarbeit in Beratungseinrichtungen freistellen und finanzieren (secondment).

Mit Hilfe von Kommunen und Wirtschaft wird das vorhandene **Potential an Gebäuden und Anlagen** für die Neugründung von Betrieben nutzbar gemacht. Außerdem soll das ortsansässige **Angebot an Fachkräften** in den neuen Betrieben Arbeitsmöglichkeiten finden. Häufig werden auch Belegschaften oder andere Interessierte unterstützt und beraten, die Teilbereiche eines von Stilllegung bedrohten Unternehmens weiterführen wollen (rescue-operation).

Beratung zur Unternehmensförderung soll im Interesse von Kommunen und Industrie die Wirtschaftsstrukturen im Hinblick auf eine **Stärkung von Klein- und Mittelbetrieben** fördern. Beispiel für diese Art der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung ist die im England-weit kurz vorgestellte Organisation 'Business in the Community' (BIC).

Beratung zur Unternehmensförderung geht hauptsächlich von betriebswirtschaftlichen Überlegungen aus. Rentabilität und dauerhafte ökonomische Tragfähigkeit sind Maßstäbe für die Arbeit der entsprechenden Einrichtungen. **Probleme** dieses Ansatzes bestehen darin, daß gesamtwirtschaftliche und ökologische Aspekte sowie die Einbeziehung der auf dem Arbeitsmarkt am meisten benachteiligten Gruppen nur eine untergeordnete Rolle spielen.

## VI. Rolle, Funktion und Qualifikationsprofile der Berater bei unterschiedlichen Beratungsansätzen

Im Rahmen dieses Kapitels sollen die Rollen skizziert werden, die die DAs in den drei beschriebenen Beratungsansätzen zu erfüllen haben. Dabei geht es vor allem darum, die verschiedenen **Funktionsbereiche** sichtbar zu machen, die von den DAs jeweils abgedeckt werden müssen. Die Zuweisung bestimmter Qualifikationsmerkmale zu den einzelnen Funktionsbereichen erfolgt dann im nächsten Kapitel.

### 1. Die Berater im Kontext regionaler Entwicklungsstrategien

#### Aufgabenbereich des Beraters

Im Kontext regionaler Entwicklungsstrategien hat der Berater vielfältige und verschiedenartige Aufgaben zu erfüllen. Dabei lassen sich **zwei Aufgabenfelder** unterscheiden:

1. Auf der Ebene der **Zusammenarbeit mit der regionalen Bevölkerung** hat er die Aufgabe und prinzipielle Zielsetzung, diese aktiv an der Veränderung und damit Entwicklung der lokalen Bedingungen zu beteiligen, das heißt zu **animieren**, zu **motivieren** und **auszubilden** und damit in die Lage zu versetzen, ihre eigenen Interessen wahrzunehmen.

2. Im Bereich der regionalen **öffentlichen Verwaltung** hat er die Aufgabe, **beratend und ausbildend zu intervenieren**, die bisherige Praxis der **sektoriellen Entscheidungssysteme zu hinterfragen** und zu verdeutlichen, daß die Chance lokaler Entwicklung in gemeinschaftlich getragenen, kooperativen und (ressort-) übergreifenden Ansätzen zu finden ist. Einerseits hat er dabei auch die Aufgabe, das **Sprachrohr der Bevölkerung** zu sein, andererseits muß er vermeiden, die Bevölkerung zu enttäuschen.

Auf diesem Hintergrund kommt dem DA in Frankreich eine besondere Bedeutung zu. Er wird als **'agent de la décentralisation'** begriffen. Im Rahmen der Aufgabenerweiterung der lokalen politischen Entscheidungsstrukturen hat er die Aufgabe, politisch Verantwortliche zu beraten, Entscheidungen vorzubereiten und die unterschiedlichen Determinanten der lokalen Entwicklung zu koordinieren. (1)

Er kann jedoch nur ein Glied in der Kette aller an dem lokalen Entwicklungsprozeß beteiligten Personen und Einrichtungen sein. Aus diesem Grund wurde in Frankreich ein zweiter Begriff geprägt, der den Grundgedanken der gemeinschaftlich getragenen Veränderung zum Ausdruck bringen soll: **'agencement du développement'**. Jegliche lokale Entwicklung muß demzufolge als ein organischer Prozeß zwischen allen Beteiligten verstanden werden, in dem die Koordinierungsaufgaben bei dem DA liegen.

'Agencement du développement' beinhaltet aber auch noch weitere Dimensionen, die den Qualifikationsbereich des DA bestimmen. In französischen Studien wird der DA als **'Generalist de haut niveau'** beschrieben (2), der sich in allen Bereichen seiner Arbeit 'zu Hause' fühlen muß, sich aber auf einige spezialisiert hat. Notwendig ist die Zusammenarbeit mit anderen DAs, deren Schwerpunktqualifikationen in anderen Bereichen angesiedelt sind (weiter unten gehen wir darauf genauer ein).

Zur Bestimmung der Qualifikationsprofile des DA im Kontext regionaler Entwicklungsstrategien ist es notwendig, zunächst seinen Tätigkeitsbereich zu beschreiben, um in einem weiteren Schritt seine Funktionen festlegen zu können.

Der DA ist der **Garant für die lokale Dynamik**, er ist das Bindeglied zwischen Ausgangs- und Zielpunkt, der Motor der lokalen Erneuerung. Seine Aufgabe ist es, die bestehenden lokalen Bedingungen zu analysieren. Der Aufbau adäquater Entwicklungsstrukturen macht es notwendig, regionale Tendenzen auf dem Hintergrund der gewachsenen historischen Strukturen zu begreifen. Will er in der Lage sein, Animations- und Motivationsarbeit in der Bevölkerung zu leisten, muß er die Bedürfnisse und Problemstellungen der

Bevölkerung mittels eines durch Situations- und Strukturanalysen erarbeiteten Interpretationsrahmens einordnen und verstehen können.

Darauf aufbauend greift er in den Prozeß der lokalen Entwicklung ein, jedoch nicht als entscheidungskompetenter Bestimmungsfaktor, sondern als Person, die diesen Prozeß vereinfacht, beschleunigt und ermöglicht. In diesem Zusammenhang hat der DA **vier Funktionen** zu erfüllen:

Als **Animateur und Initiator** hat er die Aufgabe, Kontakt zur Bevölkerung zu finden, sie von der Notwendigkeit der Beteiligung am Prozeß der lokalen Entwicklung zu überzeugen und sie anzuleiten, konkrete Ideen und Projekte zu entwickeln.

Als **Berater und Planer** hat er die Bevölkerung, die bestehenden Interessengruppen und Projekte - seien diese kultureller, sozialer oder ökonomischer Natur - zu beraten, zu unterstützen und ihnen Hilfestellungen zu gewähren. Auf der administrativen Ebene ist er Berater bei der Erstellung lokaler Entwicklungskonzeptionen.

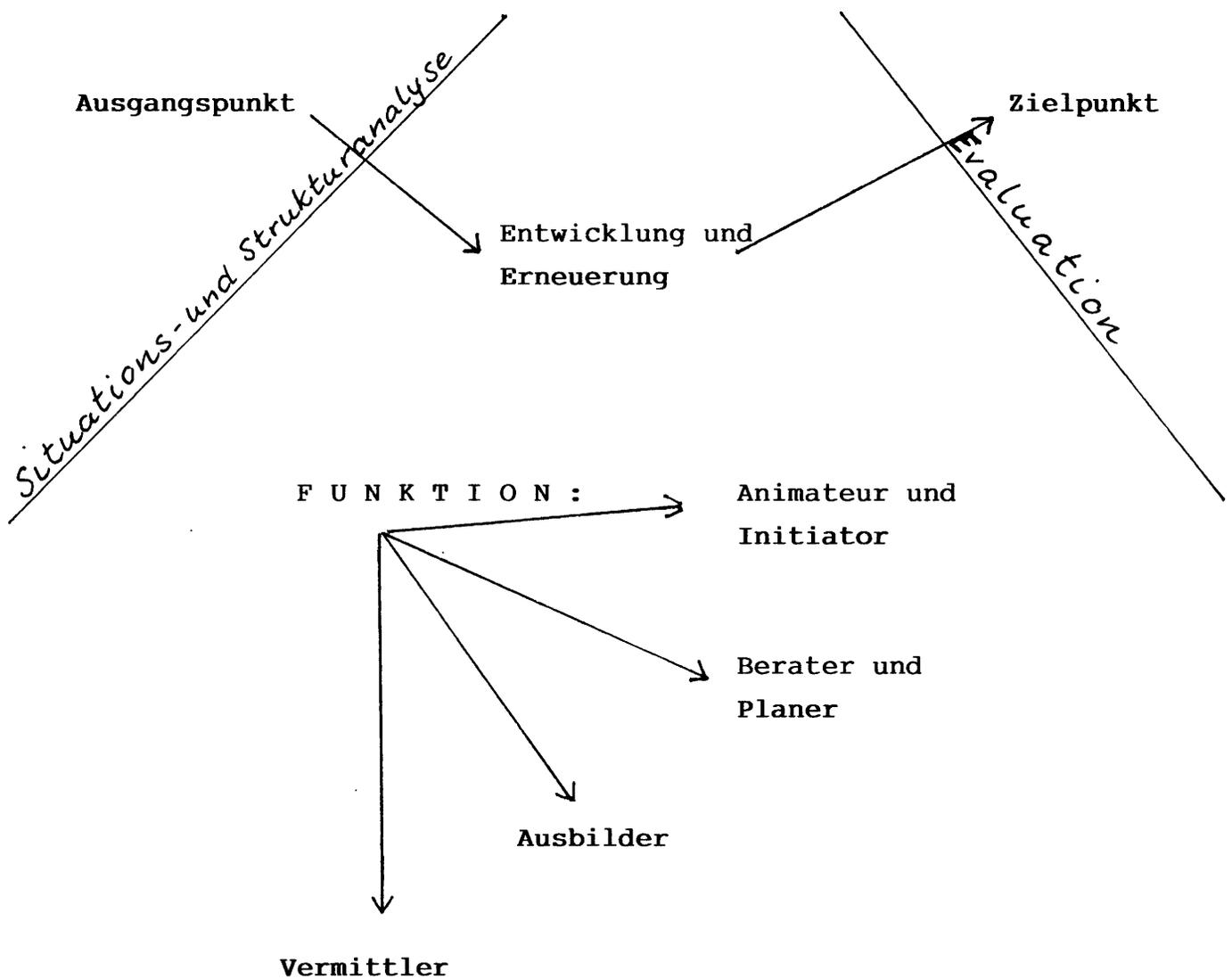
Als **Ausbilder** hat er die Aufgabe, sowohl die Bevölkerung auf die aktive Teilnahme an Entwicklungsprozessen vorzubereiten, als auch Initiativen und Projekte in konkreten Fragestellungen zu unterweisen oder Ausbildungsmaßnahmen in Verbindung mit Ausbildungseinrichtungen zu organisieren. Im administrativen Bereich kann es unter bestimmten Voraussetzungen ebenfalls angebracht sein, Ausbildungsmaßnahmen zu organisieren, um die Dimensionen, Möglichkeiten und Grenzen lokaler Entwicklung zu verdeutlichen. Die Ausbildung wird dabei nicht ausschließlich als ein Prozeß der Wissensvermittlung verstanden, sondern als die Weitergabe eines 'savoir faire', wie etwa die Fähigkeit, Entscheidungen zu fällen.

Als **Vermittler** zwischen allen Determinanten der lokalen Entwicklung (vgl. Schaubild 15) hat er die Aufgabe, die Umsetzung von Ideen und Projekten zu fördern, Verhandlungspartner zusammenzuführen und unterschiedliche Bestrebungen und Ansätze zu koordinieren, Konfliktsituationen weiterzuentwickeln, Überzeugungsar-

beit zu leisten und Kompromisse im Falle gegensätzlicher Positionen aufzuzeigen.

Das folgende Schaubild soll Aufgaben und Funktionsbereiche des Beraters im Kontext regionaler Entwicklungsstrategien zusammenhängend darstellen und verdeutlichen:

**Schaubild 14: Aufgaben des Beraters im Kontext regionaler Entwicklungsstrategien**



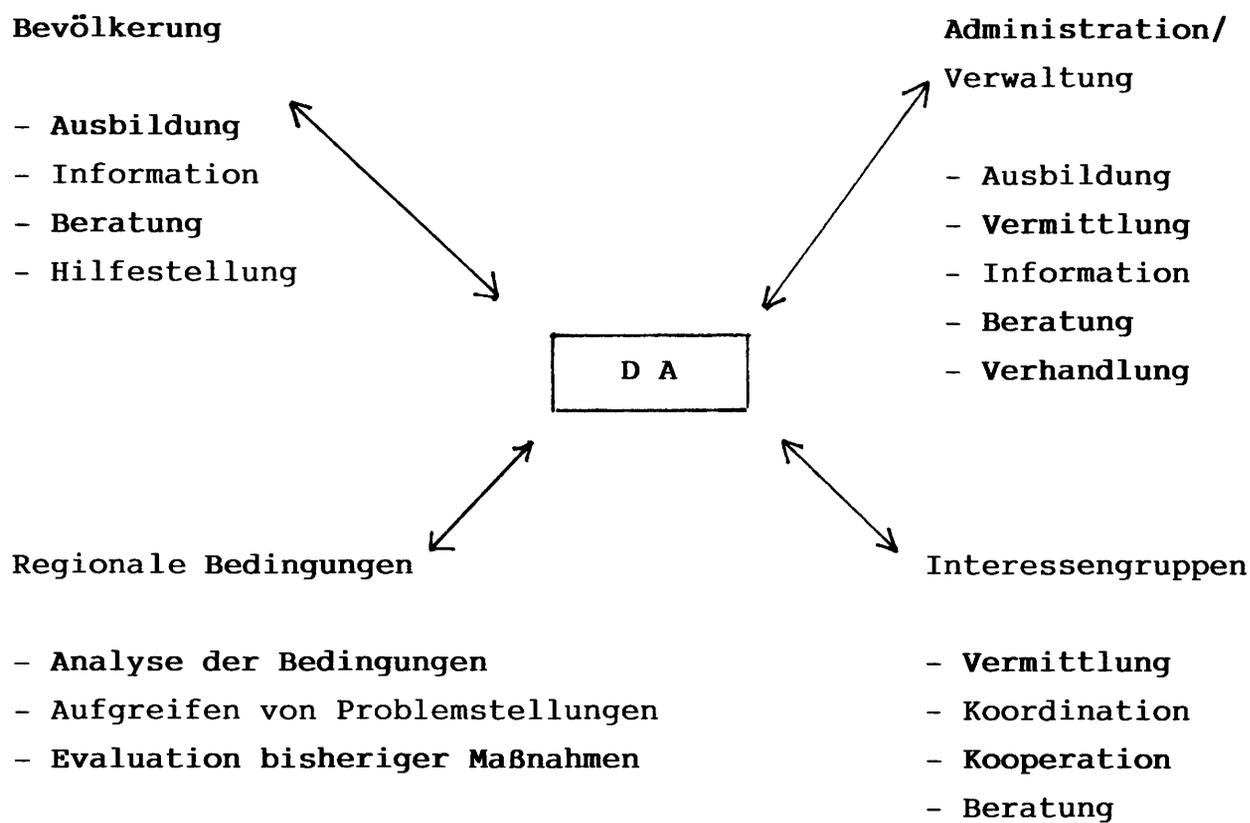
**Situations- und Strukturanalyse** bedeutet, die ökonomische Struktur, die quantitative und qualitative Struktur der Arbeitslosigkeit und die verfügbaren materiellen und humanen Ressourcen der Region auf ihren möglichen Beitrag für die lokale Entwicklung zu untersuchen. Desweiteren ist es notwendig, die sozialen Strukturen, die Entwicklungstendenzen, potentielle Widerstände und gegenläufige Bestrebungen sowie die Geschichte und Kultur der Region zu analysieren.

Situations- und Strukturanalyse gelten als notwendige Voraussetzung für einen Aufbau lokaler Entwicklungskonzeptionen. Im Prozeß der **Entwicklung und Erneuerung** nimmt der DA dann die oben beschriebenen Funktionen ein.

Die **Evaluation** der durchgeführten Prozesse, Maßnahmen und Entwicklungsschritte ist zum einen wichtig, um feststellen zu können, ob die angestrebten **Zielpunkte** überhaupt erreicht wurden. Zum anderen ist es notwendig den gesamten Entwicklungsprozeß aufzuarbeiten, um Fehler festzustellen und daraus Konsequenzen für die weitere Arbeit zu ziehen. Der Erfahrungsschatz, den sich der DA dabei aneignet, ist sein know-how für zukünftige Arbeit.

Der DA im Kontext regionaler Entwicklungsstrategien steht - wie das folgende Schaubild zeigt - im Spannungsfeld widerstreitender Positionen:

Schaubild 15: Der DA als Vermittler im regionalen Kontext

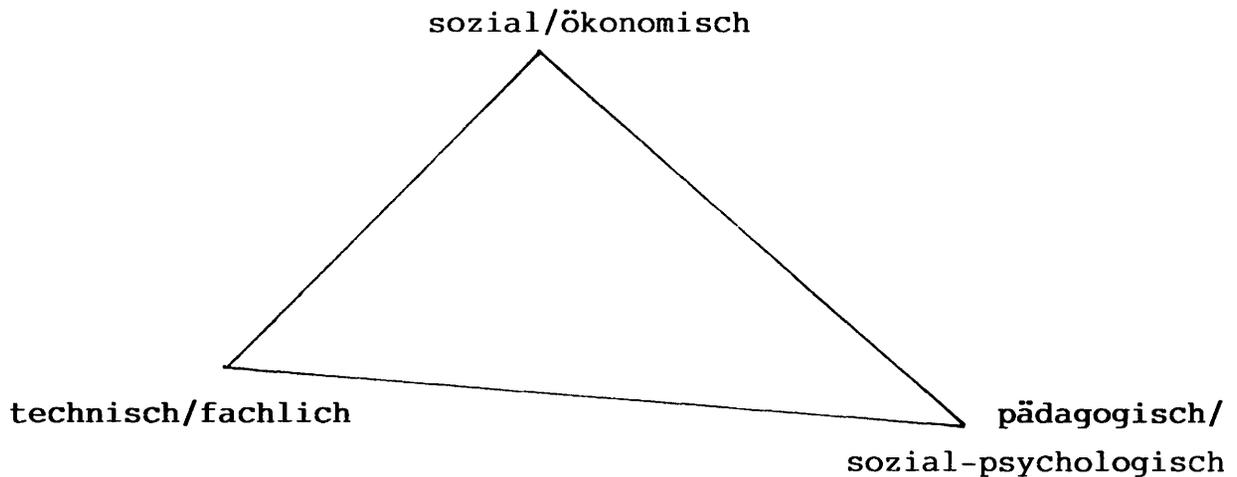


### Fähigkeiten, Kompetenzen, Qualifikationen

Im Kontext regionaler Entwicklungsstrategien wird der Agent als ein 'Generalist de haut niveau' bezeichnet, der über ein breit gefächertes Spektrum an Fähigkeiten verfügt und alle Dimensionen seines Aufgabenbereichs zumindest in Ansätzen beherrscht. Wie schon erwähnt, arbeitet er - möglichst in einem Team - mit anderen Beratern zusammen, wobei jeder einzelne in bestimmten Gebieten besonders qualifiziert sein sollte, damit ein breites Spektrum an Qualifikationen abgedeckt werden kann (agencement de développement). Für Fragestellungen, die in spezifischen Problem-bereichen weitergehendes Wissen erforderlich machen, sollte auf regionaler Ebene eine Gruppe von Experten zur Verfügung stehen, auf die immer wieder zurückgegriffen werden kann.

Die vielfältigen Qualifikationen und Kompetenzen, die der DA braucht, um die verschiedenen Aufgabenbereiche abdecken zu können, lassen sich auf drei Ebenen ansiedeln:

**Schaubild 16: Allgemeine Qualifikationsbereiche der DAs**



Sinnvoll erscheint in diesem Zusammenhang, daß sich ein Berater-Team auf diesen drei Ebenen ergänzt, das heißt für jede Ebene ein Spezialist in der Gruppe ist. Was den Bereich der **persönlichen Qualifikationen** anbelangt, so gehen neuere französische Untersuchungen (3) davon aus, daß der Berater

- Entscheidungsfähigkeit
- fundamentales Interesse an gesellschaftlicher Arbeit und
- Kommunikationsfähigkeit

besitzt. Außerdem sollte er undogmatisch sein und eher pluralistischen Prinzipien gehorchen. Charakteristische Merkmale seiner Persönlichkeit sind demzufolge: Kreativität, Realitätssinn, Aufgeschlossenheit für Neuerungen, Phantasie, Autorität, Überzeugungsfähigkeit, Verantwortungsbewußtsein, Leistungsorientierung, Initiative, Kreativität und Teamgeist. (4)

## **2. Die Berater in beschäftigungs- und zielgruppenorientierten Einrichtungen**

Die Tätigkeit der Berater in beschäftigungs- und zielgruppenorientierten Einrichtungen stimmt hinsichtlich der Funktionsbereiche weitgehend mit der von Beratern im Kontext regionaler Entwicklungsstrategien überein. Die Aufgaben umfassen die Bereiche Animation, Vermittlung, Planung, Beratung und Qualifizierung. Allerdings gibt es durch die Zielgruppenorientierung andere Schwerpunktsetzungen und auch andere Problemstellungen.

Im Bereich der **Animation** hat er relativ wenig mit Institutionen und der öffentlichen Verwaltung zu tun. Auch an der Erstellung regionaler oder lokaler Entwicklungspläne - sofern es diese gibt - ist er in der Regel nicht beteiligt. Seine Aufgabe konzentriert sich in diesem Bereich hauptsächlich darauf, die jeweilige Zielgruppe zu mobilisieren und zur Wahrnehmung ihrer spezifischen Interessen zu befähigen, das heißt vor allen Dingen, bei der Entwicklung adäquater Berufs- und Lebensperspektiven zu unterstützen. Dazu muß er jedoch zunächst Zugang zur jeweiligen Zielgruppe finden und deren Vertrauen und Respekt gewinnen. Das ist nur möglich, wenn er mit deren Situation, Lebensbedingungen und Problemstellungen gut vertraut ist. Strukturanalysen zur sozio-ökonomischen Lage der Zielgruppe sind also sowohl Bestandteil als auch Voraussetzung seiner Beratertätigkeit im Animationsbereich.

Auch in ihrer Tätigkeit als **Vermittler und Koordinatoren** unterscheiden sich die Berater in zielgruppenorientierten Einrichtungen von denen, die im Rahmen regionaler Entwicklungsstrategien arbeiten. Sie sind hier eher **Sprachrohr und Anwalt der Zielgruppe** als quasi-neutrale Vermittler zwischen den Interessen der Bevölkerung und den öffentlichen Verwaltungen und Institutionen.

Bezüglich der **Planung und Beratung** von Projekten ist ebenfalls eine Schwerpunktverschiebung zu beobachten. Anders als ihre Kollegen in Einrichtungen der regionalen Entwicklungsberatung sind sie häufig direkt mit der Planung eines konkreten Projektes und dessen Beratung und Betreuung über einen längeren Zeitraum be-

faßt. Die persönliche Nähe zu und Eingebundenheit in einzelnen Projekten ist also erheblich größer.

Bei seiner Funktion als **Ausbilder** ist hier weniger als in den beiden anderen Ansätzen die Vermittlung fachlicher Qualifikationen gefragt, obwohl dies natürlich ebenfalls eine Rolle spielt. Wichtiger ist allerdings die Vermittlung der für die jeweilige Zielgruppe notwendigen 'life-skills', beispielsweise Kenntnisse darüber, wo und wie Sozialhilfe beantragt werden kann.

Wie aus dieser kurzen Übersicht deutlich wird, ist die Tätigkeit des Beraters im Rahmen eines zielgruppenorientierten Ansatzes zu einem erheblichen Anteil auch **Sozial- bzw. Gemeinwesenarbeit**. Anders als bei den beiden anderen Ansätzen umfaßt die Beratungstätigkeit häufig den gesamten **Lebenszusammenhang** der zu beratenden Personen. Der Berater ist sehr oft eine wichtige **Bezugsperson** für die Zielgruppe und für einzelne Personen und muß sich deshalb auch mit 'privaten' Sorgen und Nöten seines Klientels beschäftigen. Das bedeutet, daß bei diesem Ansatz der Bereich der **persönlichen Qualifikationen** des Beraters eine noch größere Rolle spielt als bei den beiden anderen Ansätzen. Dies soll im folgenden am Beispiel der Beratungsarbeit mit Frauen verdeutlicht werden.

### **Zielgruppe Frauen**

Frauen sind eine der auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Gruppen und von Arbeitslosigkeit überproportional stark betroffen. Bedingt durch Ausbildungsstand und Lebensumstände finden sie häufig keinen Zugang zum Arbeitsmarkt und orientieren sich daher stärker in Richtung Selbständigkeit. Dies wird jedoch häufig als Notlösung begriffen und bereitet den betreffenden Frauen große emotionale und psychische Probleme. Der Mangel an Selbstvertrauen und Selbstsicherheit läßt sie häufig in besonderem Maße an der Realisierbarkeit von Projekten zweifeln. Die geringen Erfahrungen im Umgang mit Institutionen (Banken, Behörden, Kammern etc.) führen zu weiterer Verunsicherung. Frauen werden auch häufig

nicht sofort als gleichwertige Geschäftspartner begriffen und müssen erst ihre Geschäftsfähigkeit unter Beweis stellen. Dazu kommt, daß sie oft selbst Probleme im Umgang mit Geld haben. Die Einbeziehung von Familieninteressen und die notwendige Rücksichtnahme im privaten Lebenszusammenhang (beispielsweise bei allein-erziehenden Müttern) stellen eine weitere Erschwernis dar.

Ein **frauenspezifischer Beratungsansatz** muß den hier genannten Problemstellungen Rechnung tragen. Dies bedeutet, daß neben einer ausführlichen Animations- und Motivationsphase, einer intensiven fachlichen Projektvorbereitung auch Angebote wie zum Beispiel **Selbstbehauptungs- und Selbstsicherheitstraining und Übungen zur Gesprächs- und Verhandlungsführung** notwendig sind.

Ein **Eingehen auf die besondere Familiensituation**, zum Beispiel Hilfestellung bei der Organisation von Kinderbetreuung, kann erforderlich sein. In der Regel ist eine **kontinuierliche Projektbetreuung** durch pädagogisch und psychologisch geschulte Berater angebracht, bei denen es sich nach Möglichkeit um **weibliche Fachkräfte** handeln sollte.

Da es häufig um Frauen geht, die für längere Zeit aus dem Erwerbsleben ausgeschieden waren, kommt der **Qualifizierung** besondere Bedeutung zu.

Auch bei anderen Zielgruppen wie ethnischen Minoritäten, benachteiligten Jugendlichen oder Behinderten treten zielgruppenspezifische Problemstellungen auf, die entsprechende Rollenerwartungen erzeugen und damit den Aufgabenbereich des Beraters mitbestimmen.

### 3. Die Berater in Einrichtungen der Unternehmensförderung

Die Rolle des Beraters in Einrichtungen der Unternehmensförderung läßt sich stärker eingrenzen als in den beiden anderen bereits beschriebenen Beratungsansätzen, da die Beratung hier erst in der Planungsphase ansetzt. Die Arbeit des Beraters wird durch die Funktionsbereiche

- Projektentwicklung
- Management-Beratung
- Einbringen von Expertenwissen
- Qualifizierung

bestimmt.

Der DA in Einrichtungen zur Unternehmensförderung unterstützt Personen, Gruppen oder Initiativen bei der Projektentwicklung, indem er Ideen und Vorstellungen auf ihre **Realisierbarkeit, Tragfähigkeit und betriebswirtschaftliche Rentabilität** prüft und gegebenenfalls modifiziert. Dabei leistet er Hilfestellung in finanztechnischen, betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und allgemein organisatorischen Fragen.

**Management-Beratung** ist speziell in der **Start- und Konsolidierungsphase** erforderlich, damit sich das erarbeitete Konzept sinnvoll in die Praxis umsetzen läßt und auf längere Sicht tragfähig bleibt.

Desweiteren zeichnet sich die Arbeit des DA in diesem Kontext durch die Aktivierung und Vermittlung von zusätzlichem **Expertenwissen** aus. Der DA muß in der Lage sein, Unterstützung bei der Klärung von speziellen Problemen beispielsweise in juristischen, technischen oder betriebsorganisatorischen Angelegenheiten von außerhalb zu organisieren, wenn er selbst überfordert ist. Dies ist ein wesentlicher Bestandteil seiner Tätigkeit.

Im Bereich der **Qualifizierung** soll der DA Kenntnisse und Erfahrungen so aufbereiten und weitergeben, daß sie die Mitarbeiter in Projekten und Betrieben nach und nach zur Übernahme und weitgehend eigenständigen Durchführung aller in seinen Beratungsbereich fallenden Aufgaben qualifizieren.

Aus dieser Skizzierung des Aufgabenbereichs wird bereits deutlich, daß der Berater in diesem Ansatz über gute **betriebswirtschaftlich-organisatorische Kenntnisse** und nach Möglichkeit über **einschlägige Erfahrungen** verfügen sollte. Häufig handelt es sich bei Beratern entsprechender Einrichtungen um frühere Manager.

Neben fachlichen Qualifikationen erfordert diese Arbeit ein hohes Maß an **Vermittlungs- und Kooperationsfähigkeit**.

#### **Quellen und Anmerkungen**

- (1) vgl. Claude Neuschwander/Bernard Stigler, Agents de développement, Rapport provisoire, unveröffentlichtes Manuskript, Paris 1984
- (2) vgl. José Touronde (Adep), Les fonctions et les formations a concevoir pour les agents de développement ruraux, unveröffentlichtes Manuskript, Paris 1984
- (3) vgl. Claude Neuschwander/Bernard Stigler, a.a.O.
- (4) Eine Zusammenstellung von Ausbildungseinrichtungen für DAS im Kontext ländlicher Regionalentwicklung findet sich in: Agence Nationale pour le Développement de l'Education Permanente (ADEP), Annuaire des Formations d'agents de développement rural, Paris 1985

## VII. Unterschiedliche Organisationsstrukturen von Beratungseinrichtungen und die Rolle der Berater

Welche Rolle der einzelne Berater jeweils einnimmt und welchen Aufgabenbereich er abzudecken hat, hängt nicht nur davon ab, welchen der drei dargestellten Ansätze die entsprechende Beratungseinrichtung verfolgt. Entscheidend ist auch, wie das Beratungsangebot strukturiert und organisiert ist.

Hier ist zunächst von Bedeutung, wie die Beratungseinrichtung ihren **Aufgabenbereich definiert und abgrenzt**, wann sie mit ihrer Arbeit beginnt und aufhört, das heißt auf welche der in Kap. 2 beschriebenen Entwicklungsphasen einer lokalen Beschäftigungsinitiative sich ihr Beratungsangebot erstreckt. Dabei spielt zwar der Beratungsansatz eine große Rolle - so ist bei dem Ansatz der regionalen Entwicklung die Animationsphase immamentester Bestandteil -, dennoch gibt es große Unterschiede zwischen Einrichtungen, die den selben Ansatz verfolgen. Einrichtungen, die im Rahmen regionaler Entwicklungsstrategien arbeiten, können sich beispielsweise weitgehend auf den Bereich der Animation beschränken, ohne konkrete Beratung einzelner Projekte durchzuführen, während andere Einrichtungen im Rahmen dieses Ansatzes Einzelprojekte bei Bedarf über alle Entwicklungsphasen begleiten.

In diesem Zusammenhang ist es von entscheidender Bedeutung, ob für **unterschiedliche Entwicklungsphasen** von LEIs auch **unterschiedlich qualifizierte Berater** eingesetzt werden - wie dies am ausgeprägtesten beim irischen Modell der Youth Employment Agency der Fall ist - oder ob jeder einzelne Berater für alle Entwicklungsphasen, die die Einrichtung abdeckt, qualifiziert sein muß, wie dies beispielsweise von den CDA-Mitarbeitern in England erwartet wird.

Wichtig ist auch die Frage, ob die Beratung von **Einzelberatern** oder von einem **Team** durchgeführt wird. Der Einzelberater muß auf jeden Fall Generalist sein. Dies gilt beispielsweise für die 'agenti per lo sviluppo del territorio' in Italien. Bei Teamberatung, wie sie unter anderem von der Fondation Rurale de Wallonie

durchgeführt wird, ist die Möglichkeit sich ergänzender Spezialisierungen gegeben.

Wichtig ist außerdem der **methodische Ansatz**. Es kann sich dabei um den sogenannten **top-down approach** handeln, bei dem die Beratungseinrichtung bestimmte Arbeitsbereiche in der Initiative direkt übernimmt. Ein Beispiel hierfür sind die Projekte der LAG Soziale Brennpunkte in der Bundesrepublik Deutschland. Bei den meisten hier vorgestellten Beratungseinrichtungen wird jedoch der **bottom-up approach** praktiziert, bei dem die Beratung zwar sehr intensiv und über einen längeren Zeitraum erfolgen kann, aber keine direkte Mitarbeit des Beraters in der Initiative einschließt.

Ein weiterer Faktor ist die **Nähe des Beraters zur Initiative**. Er kann in erster Linie für die Beratung einer Initiative zuständig sein, in die er dann auch in starkem Maße - fachlich und persönlich - eingebunden ist. Dies gilt beispielsweise für den 'Project-Manager' der Youth Employment Agency. Er kann aber auch als Außenstehender mehrere Initiativen beraten.

Schließlich spielt der **Zugang zu Expertenwissen** eine wesentliche Rolle. Wenn die Beratungseinrichtung über einen Pool von Experten verfügt - wie beispielsweise der BBJ-Consult in der Bundesrepublik Deutschland - auf die der einzelne Berater im Bedarfsfall zurückgreifen kann, so hat dies Konsequenzen für den Ausbildungsbedarf des einzelnen Beraters.

Bei dieser kurzen Übersicht wird bereits deutlich, welche **unterschiedlichen Beratertypen** auch unabhängig von den verschiedenen Beratungsansätzen und nationalspezifischen Determinanten in den verschiedenen EG-Ländern bereits vorhanden bzw. noch vorstellbar sind. Es ist demzufolge nicht möglich, Aussagen über den **Ausbildungsbedarf von DAs** zu treffen, die alle denkbaren Varianten antizipieren und konzeptionell berücksichtigen. Wir beschränken uns deshalb im folgenden darauf, die unterschiedlichen **Funktionsbereiche** aufzuzeigen, die von Beratungseinrichtungen - unabhängig von Ansatz und Standort - abdeckt werden können, um daraus den entsprechenden Ausbildungsbedarf für Berater abzuleiten.

## **VIII. Funktionsbereiche von Beratung und Qualifikation der Berater**

Faßt man die zahlreichen Aufgaben zusammen, die von den Beratern der verschiedenen vorgestellten Beratungseinrichtungen und den von ihnen repräsentierten Beratungsansätzen abgedeckt werden, so lassen sich **fünf zentrale Funktionsbereiche** feststellen:

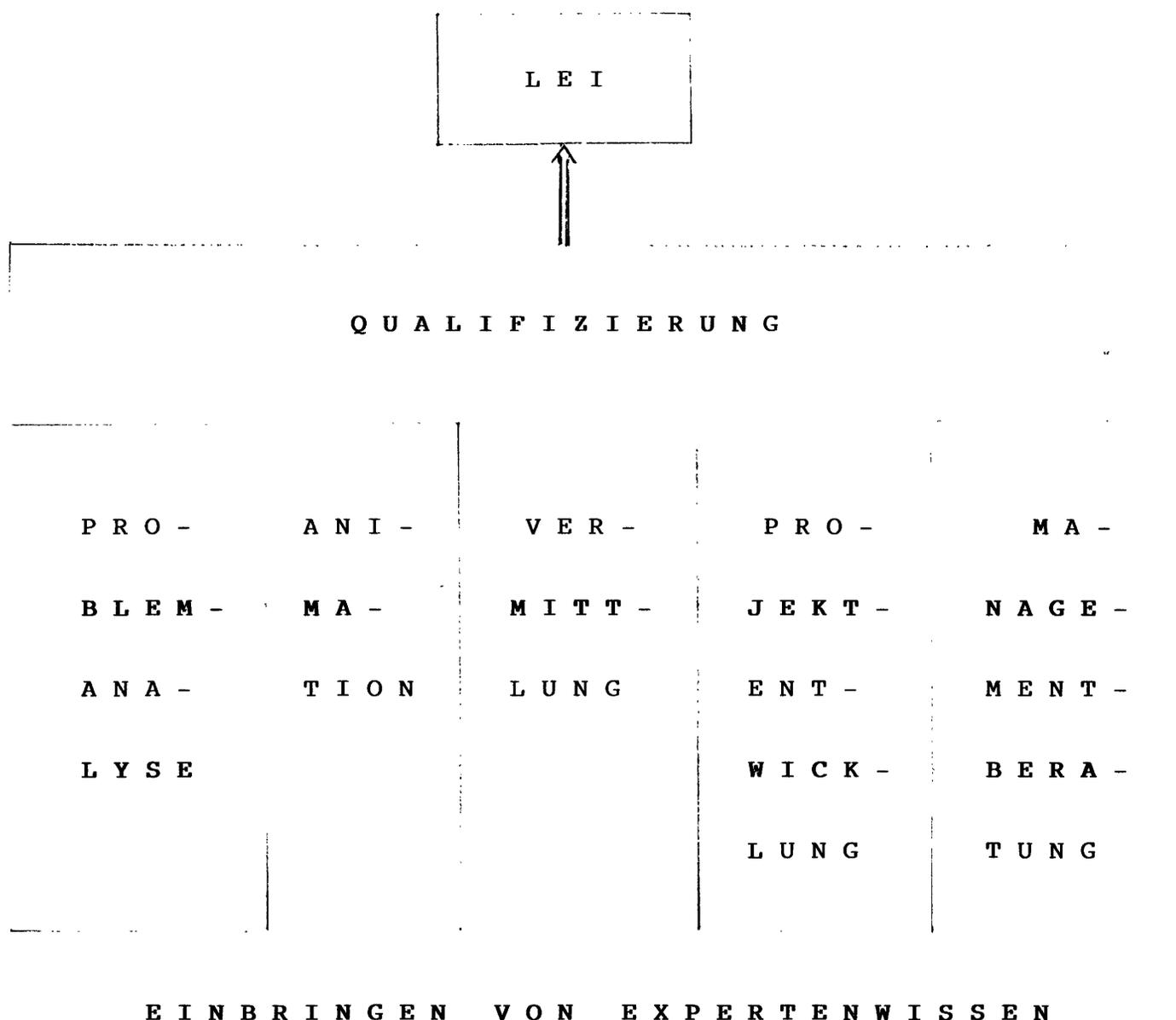
1. **Problemanalyse und Strukturbestimmung**
2. **Animation**
3. **Vermittlung und Koordination**
4. **Projektentwicklung**
5. **Management-Beratung**

Diese fünf inhaltlich abgrenzbaren Funktionsbereiche werden durch **zwei weitere** ergänzt, die dazu allerdings quer liegen; quer insofern, als sie **inhaltsunspezifische und immanente Bestandteile jeglicher Art von Beratungstätigkeit** im Kontext lokaler Arbeitsplatzschaffung sind. Gemeint ist:

1. **Qualifizierung und**
2. **Einbringen von Expertenwissen**

Das Schaubild auf der folgenden Seite soll die Zusammenhänge verdeutlichen:

Schaubild 17: Funktionsbereiche von Beratung im Kontext lokaler Arbeitsplatzschaffung



Mit diesen **sieben Funktionsbereichen** läßt sich unseres Erachtens das gesamte Spektrum von Beratung beschreiben, das derzeit in den EG-Ländern im Kontext lokaler Arbeitsplatzschaffung angeboten wird. Die unterschiedlichen Beratungsansätze und Organisationsstrukturen von Beratungseinrichtungen lassen sich darunter subsumieren. Das folgende Schaubild soll den Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen Entwicklungsphasen lokaler Beschäftigungs-

initiativen - wie wir sie in Kap. II herausgearbeitet haben - und den Funktionsbereichen von Beratung verdeutlichen:

**Schaubild 18: Funktionsbereiche von Beratung und Entwicklungsphasen von lokalen Beschäftigungsinitiativen**

Funktions- bereiche von Beratung	Entwicklungs- phasen von LEIs	Funktions- bereich von Beratung
--	-------------------------------------	---------------------------------------

PROBLEM-  
ANALYSE

ANIMATION

PROJEKT-  
ENTWICKLUNG

MANAGEMENT-  
BERATUNG

ANIMATIONS-  
PHASE

PLANUNGS-  
PHASE

START-  
PHASE

KONSOLIDIERUNGS-  
PHASE

PHASE DER  
TRAGFÄHIGKEIT

VER-

MITT-

LUNG

und

KOOR-

DI-

NA-

TION

Bei der hier vorgenommenen Aufteilung nach Funktionsbereichen handelt es sich um eine rein **analytische Trennung** aufgrund inhaltlicher Kriterien. Dies darf nicht so mißverstanden werden, als seien einzelne Beratungseinrichtungen bestimmten Funktionsbereichen zuzuordnen, obwohl es hier gewisse Übereinstimmungen gibt. Falsch wäre auch die Annahme, die Funktionsbereiche entsprächen bestimmten Beratertypen, wenngleich es auch hier Zusammenhänge gibt. In der **Praxis** ist vielmehr festzustellen, daß ausnahmslos alle Beratungseinrichtungen im Kontext lokaler Arbeitsplatzschaffung neben Qualifizierung und Einbringen von Expertenwissen zwei oder mehrere der fünf inhaltlichen Funktionsbereiche oder doch zumindest Teilaspekte davon abdecken. Ebenso ist der einzelne Berater - in Abhängigkeit von Beratungsansatz und Organisationsstruktur der Einrichtung - mit unterschiedlichen Funktionsbereichen bzw. Teilaspekten davon befaßt.

Die Aufteilung nach Funktionsbereichen ist aber ein **notwendiger Zwischenschritt**, mit dem das Beratungsangebot einer 'allumfassenden Beratungseinrichtung' und der daraus resultierende Ausbildungsbedarf eines 'ideellen Gesamt-Beraters' abgeleitet werden soll. Es ist dann Aufgabe des folgenden und abschließenden Kapitels, dieses idealtypische Modell so in einzelne **Bausteine** zu zerlegen, daß daraus **Ausbildungskonzeptionen** entwickelt werden können, die dem Ansatz und der Organisationsstruktur der jeweiligen Beratungseinrichtung entsprechen und zielgruppenspezifischen wie regionalen und nationalen Besonderheiten Rechnung tragen.

Zunächst sollen jedoch die unterschiedlichen Funktionsbereiche näher beschrieben und hinsichtlich ihres **Qualifikationsbedarfs** analysiert werden.

## 1. Die sieben zentralen Funktionsbereiche von Beratung und der fachliche Qualifikationsbedarf der Berater

Im folgenden wird der **fachliche Qualifikationsbedarf** für die einzelnen Funktionsbereiche abgeleitet. Die **persönlichen Qualifikationen**, über die die einzelnen Berater verfügen müssen, stimmen dabei weitgehend überein, so daß sie im Anschluß zusammenfassend betrachtet werden.

### Der Bereich der Problemanalyse und Strukturbestimmung

Der Funktionsbereich der Problemanalyse und Strukturbestimmung kann als **Grundlagenerforschung** für jede Art von Entwicklungskonzepten und Projektvorstellungen angesehen werden. Mit Hilfe von Situations- und Strukturanalysen müssen sämtliche Vorbedingungen und Bestimmungsfaktoren für die lokale Arbeitsplatzschaffung erfaßt und verwertbar gemacht werden. Dies setzt eine gezielte und umfassende **Informationsbeschaffung** über alle örtlichen und regionalen Determinanten voraus, die für zukünftige Entwicklungsprozesse von Bedeutung sind oder sein können. Einzelbausteine müssen dann in einen Funktionszusammenhang gestellt werden, damit sich ein möglichst konsistentes Bild der vorhandenen Strukturen ergibt.

Im einzelnen ist dabei an folgende Analysen und Strukturbestimmungen zu denken:

- Analyse der historischen Entwicklung der Region;
- Analysen der Bevölkerungs-, Wohn-, Wirtschafts- und Infrastruktur;
- Feststellung vorhandener materieller, technischer und humaner Ressourcen;
- Analyse ökologischer Strukturen und Bedingungen;
- Analyse soziokultureller und religiöser Determinanten;
- Arbeitsmarktanalyse;
- Analyse lokalen bzw. regionalen Bedarfs und vorhandener Ressourcen;
- Marktanalyse;
- Zielgruppenanalyse;

Im Funktionsbereich der Problemanalyse und Strukturbestimmung müssen alle gesamtwirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Komponenten berücksichtigt und die wesentlichen Probleme, die die gewünschte Entwicklung behindern oder sie zukünftig behindern könnten, sichtbar gemacht werden. Gleichzeitig müssen erste **Lösungsvorschläge und -konzepte** entwickelt werden, die dann als Orientierungshilfe und Handlungsbasis in die anderen Funktionsbereiche einfließen.

Berater, die in diesem Funktionsbereich tätig sind, müssen über folgende **Qualifikationen** verfügen:

- sie müssen fähig sein, komplexe Strukturen und Zusammenhänge zu erfassen und analytisch zu denken;
- sie müssen über fundierte volkswirtschaftliche und soziologische Kenntnisse verfügen und mit Methoden statistischer Erhebungen und dem Erstellen und Interpretieren von Statistiken vertraut sein;
- betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse sind eine notwendige Ergänzung;
- sie müssen fähig sein, Untersuchungsergebnisse anwendungsadäquat aufzubereiten und zu vermitteln. Dazu benötigen sie pädagogische Grundkenntnisse.

### **Der Bereich der Animation**

Der Funktionsbereich der Animation umfaßt im wesentlichen Aufgaben der Motivierung und Aktivierung der gesamten örtlichen Bevölkerung, der Vereine und Verbände, der Behörden und politischen Entscheidungsträger sowie bestimmter Zielgruppen. **Voraussetzung** für die Animationsarbeit ist die Teilnahme am öffentlichen Leben und die Organisation von Treffen, Versammlungen und Veranstaltungen, also das Suchen nach Möglichkeiten und Wegen, verschiedene lokale Gruppen sowie Einzelpersonen zu erreichen und anzusprechen. Der sensible Umgang mit Gruppenegoismen, Ressentiments und

vorhandenen Vorurteilen beispielsweise gegenüber sozialen Minderheiten, gehört ebenso zu dieser Aufgabe wie ein der jeweiligen Situation angemessener Gebrauch von Sprache und anderen Kommunikationsmitteln und Medien.

Häufig muß den **Vorurteilsstrukturen** besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, um sowohl eigene Einschätzungen und eigenes Verhalten kritisch hinterfragen und verändern, als auch die konkrete Lebenssituation und die emotionale Lage von Zielgruppen im Arbeitszusammenhang berücksichtigen zu können. Besonders problematisch und bisher ungeklärt ist die Frage, ob der Berater für die Animation aus der anzusprechenden Zielgruppe stammen muß. Klar scheint jedoch, daß er mit der Lebenssituation der jeweiligen Zielgruppe vertraut und zu weitgehend vorurteilsfreiem Umgang in der Lage sein muß.

Im Animationsbereich geht es vorrangig darum, **Problembewußtsein zu wecken und mögliche Handlungsperspektiven aufzuzeigen**, das heißt Erkenntnisse aus dem Funktionsbereich der Problemanalyse und Strukturbestimmung aufzunehmen, zu verarbeiten und zu vermitteln. Ziel ist die Beteiligung möglichst vieler Gruppen oder Personen an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen. Zusammenfassend kann die Tätigkeit als Anleitung und Hilfestellung zur **Bestimmung, Artikulation und Vertretung von Interessen** beschrieben werden.

Für die Aufgaben der Animation und Motivation sind neben fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten insbesondere **persönliche Fähigkeiten und Voraussetzungen** von Bedeutung. Außer volkswirtschaftlichen, betriebswirtschaftlichen und soziologischen Grundkenntnisse sind hier vor allem Qualifikationen aus den Bereichen der Pädagogik und Psychologie zu nennen. Im einzelnen:

- Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Medien;
- organisatorische Fähigkeiten;
- Kenntnisse über Methoden der Gesprächsführung und Fähigkeiten zu ihrer Umsetzung;
- Kenntnisse von Vorurteilsstrukturen und Erfahrungen im Umgang mit dem Problem der Diskriminierung von Personen oder Gruppen.

## Der Bereich der Vermittlung und Koordination

Die Entwicklung von LEIs vollzieht sich zwangsläufig im **Spannungsfeld** unterschiedlicher und teilweise gegensätzlicher **gesellschaftlicher Interessen**. Das bezieht sich einerseits auf die verschiedenen Dimensionen, die bei der lokalen Arbeitsplatzschaffung eine Rolle spielen. Ökonomische, ökologische, soziale und kulturelle Interessen können miteinander im Widerstreit liegen. So kann ein betriebswirtschaftlich rentables Beschäftigungsprojekt ökologisch problematisch sein, während eine unter sozialen Gesichtspunkten erfolgende Personalplanung zu betriebswirtschaftlichen Schwierigkeiten führen kann. Auch innerhalb der einzelnen Bereiche kann es Probleme und Widersprüche geben. Hier sei nur an die mögliche Konkurrenz zwischen LEIs und etablierten Betrieben erinnert.

Die Vermittlung und Koordination zwischen dem jeweiligen Projekt und den Personen und Gruppen, die ihm als Träger unterschiedlicher Interessen gegenüber treten, ist deshalb eine notwendige Aufgabe von Beratung. Sie erstreckt sich über **sämtliche Entwicklungsphasen** lokaler Beschäftigungsinitiativen.

Vermittlung und Koordination ist jedoch nicht nur zwischen LEIs und deren gesellschaftlichem Umfeld notwendig, sondern auch innerhalb des gesellschaftlichen Umfeldes selbst. Bei lokaler Arbeitsplatzschaffung treffen in aller Regel ökonomische und soziale Aspekte zusammen; immer häufiger treten ökologische und kulturelle hinzu. Da die klassischen Instrumente der Wirtschaftsförderung darauf nicht ausgerichtet sind und die lokalen wie regionalen Entscheidungsstrukturen diese Bereiche in der Regel scharf trennen, ist hier Vermittlung und Koordination dringend erforderlich. **Ressortegoismen** müssen überwunden, **traditionelle Denkschemata** durchbrochen und über Jahrzehnte eingeschliffene **Formen institutioneller Arbeitsteilung** verändert werden.

Das **Ziel** der Beratungsarbeit im Funktionsbereich 'Vermittlung und Koordination' läßt sich folgendermaßen beschreiben: Lösungsansätze und -konzepte, die sich aus einer Synthese der Bereiche 'Animation' (Interessen der Bevölkerung bzw. Zielgruppe) und

'Problemanalyse und Strukturbestimmung' (lokale bzw. regionale Bedingungen) ergeben, müssen mit den betroffenen und beteiligten Institutionen, Verbänden und Interessengruppen abgestimmt werden. Das Ergebnis dieses Prozesses sollte dann ein von einem breiten Konsens getragener Entwicklungsplan sein, entweder für ein bestimmtes Gebiet oder ein konkretes Projekt.

Aufgrund sich wandelnder gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und der eigenen Entwicklungsdynamik des jeweiligen Projekts muß dieser Konsens ständig erneuert werden. Vermittlung und Koordination beinhaltet deshalb den Aufbau lokaler bzw. regionaler **Informations- und Kommunikationsstrukturen** für den Bereich der lokalen Arbeitsplatzschaffung. Dies schließt auch die **Vernetzung** mit anderen, ähnlichen Initiativen und Projekten ein. Zwischen den Projekten einerseits und den relevanten Institutionen und gesellschaftlichen (Interessen-)Gruppen andererseits müssen Kontakte vermittelt werden, die einen **Interessenausgleich und Kooperation** ermöglichen. Der Vermittlung und Koordination sind allerdings **Grenzen** gesetzt, die von den jeweiligen politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen bestimmt werden. Nicht alle Interessen sind miteinander vereinbar und nicht immer ist Kooperation erreichbar. Beratung in diesem Bereich wird sich dann darauf konzentrieren, wenigstens eine **Duldung** des Projektes oder Plans auszuhandeln.

Der Berater, der im Bereich Vermittlung und Koordination tätig ist, muß demnach über profunde **Kenntnisse der lokalen Entscheidungsstrukturen** und der daran beteiligten Institutionen, ihrer Verflechtungen, Abhängigkeiten und internen Formen von Arbeitsteilung verfügen. Ebenso muß er die wichtigen gesellschaftlichen Interessengruppen kennen und ihre potentiellen Widerstände gegen oder ihre mögliche Unterstützung für eine LEI abschätzen können. Weiterhin muß er mit den Ergebnissen der im Funktionsbereich 'Problemanalyse und Strukturbestimmung' durchgeführten Analysen umgehen können, das heißt er muß sie im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang interpretieren und auf den Interessenhintergrund seiner jeweiligen Kommunikationspartner beziehen können. Das erfordert **volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche sowie soziologische und pädagogische Grundkenntnisse**.

Dieser Hintergrund ist notwendige Voraussetzung, um sein eigentliches Qualifikationspotential entfalten zu können, nämlich die Fähigkeit, als **'Moderator'** zwischen den verschiedenen Interessengruppen zu wirken. Er muß dabei in der Lage sein, Kompromißmöglichkeiten zu erkennen, allen Seiten einsichtig zu machen und so als eine Art **'Katalysator'** einen Prozeß des Interessenausgleichs und der Kooperation in Gang zu setzen. Weil Institutionenvertreter bzw. Vertreter gesellschaftlicher Interessengruppen in der Regel eine völlig andere Sprache sprechen als die Projekte, gehört zur Vermittlung und Koordination immer auch die Fähigkeit des **'Übersetzens'**, das heißt des Interpretierens und Verständlichmachens. Insbesondere wenn es darum geht, **Verhandlungsergebnisse** festzustellen und verbindlich zu machen oder bei Konflikten die unterschiedlichen Positionen, das Gemeinsame und das Trennende deutlich zu machen, ist diese Fähigkeit von großer Bedeutung.

### **Der Bereich der Projektentwicklung**

Projektentwicklung beschreibt den Aufgabenbereich, entstandene Projektideen aus ihrem anfänglich recht allgemeinen in einen immer konkreter werdenden Kontext zu überführen. Ist die volkswirtschaftliche Sinnhaftigkeit der Projektidee, deren Zielsetzung und Zielgruppe bestimmt, gilt es, die notwendigen humanen, finanziellen und technischen Ressourcen festzulegen. **Durchführbarkeitsstudien** über Projektideen sollen in diesem Zusammenhang die Aufgabe erfüllen, konkrete Realisierungsmöglichkeiten von Projekten zu beschreiben, die lokalen Voraussetzungen abzuschätzen und mögliche Probleme zu antizipieren.

Erste **Marktanalysen** zur Beurteilung der beabsichtigten Produktion oder Dienstleistung sind durchzuführen und entsprechende **Finanzierungsmöglichkeiten** der Projekte zu beurteilen, vor allem bei volkswirtschaftlich sinnvoller Produktion aber zu geringer Marktnachfrage. Das Aquirieren finanzieller Mittel aus eventuell vorhandenen nationalen oder regionalen, öffentlichen oder privaten Fonds oder Programmen hat besondere Bedeutung, da für die Realisierung von LEIs in der Regel Fremdmittel notwendig sind.

Weiterhin sind die juristischen Strukturen des geplanten Projektes zu erörtern und zu bestimmen, die räumlichen Voraussetzungen zu klären, der Qualifikationsbedarf der Mitarbeiter festzulegen und nach Bedarf Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu organisieren. Produktions-, Arbeits-, Verwaltungs- und Marketingstrukturen müssen geregelt und versicherungs- bzw. sozialversicherungstechnische Fragen geklärt werden.

Bei der Beschaffung der Finanzmittel und anderer notwendiger Informationen und Ressourcen sowie bei den genannten Entscheidungen bezüglich der Projektstrukturen müssen die Beteiligten einbezogen werden, damit die Projektentwicklung als ein von gemeinschaftlichen Entscheidungen getragener Gruppenprozeß stattfinden kann. Eine wesentliche Aufgabe von Beratung in diesem Bereich besteht deshalb in der Klärung und Aufarbeitung **gruppeninterner Probleme**. Dies bedeutet im wesentlichen, die Kommunikations-, Organisations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeit der Gruppe zu fördern. Dazu ist eine klare Definition des gemeinsamen Ziels und der bis dahin zurückzulegenden Schritte sowie eine Rollen- und Positionsbestimmung der einzelnen Mitglieder notwendig. Nur so kann verhindert werden, daß die LEI bereits im Vorfeld an internen Konflikten zerbricht.

Die notwendigen **Qualifikationen**, die in diesem Bereich verlangt werden, lassen sich auf folgenden Ebenen ansiedeln:

- volks- und betriebswirtschaftliches sowie soziologisches Grundlagenwissen zur Beurteilung von Projektideen und Erstellung von Marktanalysen;
- Grundlagenkenntnisse in den Bereichen Produktion, Marketing, Verwaltung, Organisation, Versicherung, Personalplanung und Qualifikationsanalyse;
- je nach Beratungsbereich sind fachlich-technische Qualifikationen notwendig, beispielsweise in Agrar- oder Ingenieurwissenschaften;

- Kenntnis staatlicher und nichtstaatlicher Finanzierungsmöglichkeiten für LEIs;
- juristische Grundlagenkenntnisse insbesondere in den Bereichen Gesellschaftsrecht und Unternehmensformen;
- Kenntnis über und Zugang zu relevanten Informationsquellen;

Auf der Seite der **persönlichen Qualifikationen** ist die weitreichende Kenntnis gruppendynamischer Prozesse notwendig, damit Konflikte in der Gruppe frühzeitig erkannt und bearbeitet werden können. Im einzelnen verstehen wir darunter:

- Kenntnis über Gruppenstrukturen und Sensibilität für Gruppenprozesse;
- Kenntnis von Interaktions- und Kommunikationstheorien;
- Kenntnis von Methoden zur Bearbeitung von Kommunikations- und Interaktionsproblemen;
- Persönliche Fähigkeiten zur Anwendung dieser Methoden in der Gruppe;

### **Der Bereich der Management-Beratung**

Der Bereich der Management-Beratung bezieht sich auf den rein **betriebswirtschaftlichen Beratungsbedarf** von lokalen Beschäftigungsinitiativen. Zeitlich gesehen kann Beratung in diesem Bereich parallel zu anderen Funktionsbereichen stattfinden. Übergreifend läßt sich die Aufgabe in diesem Bereich mit Beratung bei **Planung, Koordination, Durchführung und Kontrolle des betrieblichen Geschehens** beschreiben.

Darunter lassen sich verschiedene wichtige Aufgabenbereiche fassen. Bevor darauf eingegangen wird, ist es jedoch notwendig, sich nochmals zu verdeutlichen, daß es in den Projekten in der Regel um einen Personenkreis geht, der nur in begrenztem Umfang über unternehmerische Fähigkeiten und Erfahrungen verfügt. Von daher liegt eine wesentliche Aufgabe darin, den Beteiligten **Einsicht in die Logik unternehmerischen Handels** zu vermitteln und gleichzeitig **Entscheidungskriterien** aufzubauen, die eigenständiges unternehmerisches Handeln ermöglichen. Dementsprechend ist es wichtig, daß eine Management-Beratung immer versucht, **Lösungsstrategien** mit den Beteiligten **gemeinsam** zu erarbeiten und so einen **Qualifikationstransfer** zu gewährleisten.

Folgende **Aufgabenbereiche** lassen sich im Kontext lokaler Beschäftigungsinitiativen für die Management-Beratung unterscheiden:

#### **Finanzierung**

- Entwicklung von Finanzierungsplänen;
- Kreditvermittlung;
- Organisation des Geldverkehrs;
- Aufbau eines betrieblichen Rechnungswesens (Buchführung, Bilanz, Kostenrechnung).

#### **Betriebsführung/Planung/Organisation**

- Aufbau von Betriebsführungskonzeptionen (z.B. partizipative Betriebsführung);
- juristische Unternehmensformen;
- Aufbau von Produktions- und Organisationsstrukturen;
- Personalplanung;
- Untersuchungen über Arbeitsorganisation und Arbeitsintensität;
- Entwicklung von konkreten Zielsetzungen und Aktionsplänen für das betriebliche Geschehen, beispielsweise durch Erarbeitung von Kennziffern zur Widerspiegelung von geleisteter oder zu leistender Arbeit. Dies können wöchentliche Verkaufszahlen oder tägliche Produktionsziffern sein.

## **Absatz/Marketing**

- Marktuntersuchungen (Nachfrage, Konkurrenz);
- Preisgestaltung;
- Aufbau und Umsetzung von Marketingstrategien für bestehende und eventuelle neue Produkte oder Dienstleistungen.

## **Steuerrecht**

- Vergleich steuerlicher Belastungen unterschiedlicher Unternehmensformen;
- Möglichkeiten der Steuerersparnis.

In all diesen Bereichen hat Management-Beratung zunächst die Aufgabe, eine Analyse des bestehenden Projektrahmens durchzuführen und die Schwachpunkte und Problemfelder zu lokalisieren. Dabei sollten all jene Faktoren aufgedeckt werden, die für den jeweiligen Problemstand verantwortlich sind. In einem weiteren Schritt ist es wichtig, gemeinsam mit den Beteiligten **Zielvorgaben** und entsprechende **Lösungsstrategien** zu erarbeiten und gemeinschaftlich umzusetzen. Dies kann beispielsweise sein: Umstellung der Produktion auf marktfähigere Produkte, Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter, Entwicklung neuer Marketingstrategien, Aufbau neuer Finanzierungskonzepte, Einschränkung der Belegschaft etc.

Neben grundlegender Kenntnis betriebswirtschaftlicher, volkswirtschaftlicher und soziologischer Zusammenhänge wie wünschenswerter Praxiserfahrung, besteht für den Berater in diesem Bereich **Qualifikationsbedarf** entsprechend der einzelnen Aufgabenbereiche:

- **Finanzierung**
- **Betriebsführung/Planung/Organisation**
- **Absatz/Marketing**
- **Steuerrecht**

Wichtig erscheint uns in diesem Zusammenhang, daß die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse auf die **spezifische Situation von LEIs** abgestimmt werden müssen. Dies verlangt von der Management-Beratung eine ständige **Gratwanderung zwischen betriebswirtschaftlicher Rationalität und idealistischer Anspruchshaltung**. Praktische Erfahrungen im Umgang mit LEIs sind daher eine wesentliche Voraussetzung. Bereiche in denen dies besonders zutage tritt sind:

- Rechtsform der Unternehmung;
- Personalplanung in Abhängigkeit von der jeweiligen Zielgruppe;
- Arbeitsorganisation;
- Finanzierung;
- Produktpolitik.

**Qualifikation** heißt in diesem Kontext, nicht nur fachlich kompetent zu beraten, das heißt die jeweilige Problemsituation zu lokalisieren und Lösungsstrategien zu entwickeln. Darüber hinaus kommt der **kooperativen Zusammenarbeit und dem gemeinschaftlichen Problemlösungsvermögen** besondere Bedeutung zu. Fachliches Wissen muß den Beteiligten so vermittelt werden, daß diese nicht die Entscheidungsgewalt verlieren, sondern nach Möglichkeit in allen Bereichen ihre eigenen Kompetenzen erweitern.

### **Der Bereich der Qualifizierung**

Qualifizierung ist integraler Bestandteil jeglicher Beratertätigkeit und damit eine Voraussetzung für sinnvolle Beratungsarbeit. Das Grundprinzip dieser Tätigkeit geht davon aus, daß jeder Berater versuchen sollte, sich im Laufe seiner Arbeit selbst **überflüssig** zu machen. Das bedeutet, daß er das jeweils notwendige Wissen und die Erkenntnisse aus gemachten Erfahrungen auf angemessene Art und Weise an die zu beratenden Gruppen/Personen weitergeben muß. Im Bereich der Qualifizierung geht es also vorrangig um die Aufbereitung und Weitergabe eigenen Wissens und eigener Erfahrungen mit dem **Ziel** der Schaffung **größerer Unabhängigkeit** der Gruppe vom Berater und damit besserer Möglichkeiten

zu **selbständiger Interessenvertretung**. Dabei muß der jeweilige Informationsstand und die Aufnahmefähigkeit der Gruppe/Person mitberücksichtigt werden, damit weder Situationen der Über- noch der Unterforderung entstehen.

Die notwendigen **Qualifikationen** für diesen Bereich liegen vor allem auf dem Gebiet der **pädagogischen Kenntnisse und Fähigkeiten**. Zu nennen sind hier im einzelnen:

- Fähigkeit und Methoden, das vorhandene Wissen zu ermitteln und Lücken zu erkennen (Bedarfsfeststellung);
- Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge verständlich darzustellen;
- Fähigkeit und Voraussetzungen, das Ergebnis der eigenen Tätigkeit, nämlich die schrittweise Verselbständigung der Gruppe oder Person und das eigene 'Überflüssigwerden' emotional zu verkraften.

Neben der Weitergabe eigenen Wissens fällt in den Bereich der Qualifizierung auch die Aufgabe, eventuell notwendige **externe Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten** zu organisieren und auf die Ebene der Lernenden zu transformieren. Dabei muß der Berater stets sein Ziel, nämlich die schrittweise Verselbständigung der Beratenen im Auge behalten.

Dazu muß der Berater sich mit **Fragen des Berufsbildungsrechts** auskennen und einen Überblick der vorhandenen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten (Berufsvorbereitung, Erstausbildung, Umschulung, Fort- und Weiterbildung) und entsprechender Finanzierungsinstrumente haben.

### **Der Bereich des Einbringens von Expertenwissen**

Bei der Entwicklung einer lokalen Beschäftigungsinitiative werden in jedem der fünf inhaltlichen Funktionsbereiche immer wieder Problem- und Fragestellungen auftreten, für die auch der bestqualifizierteste Berater zunächst keine Lösung parat hat. In einem solchen Fall kann die jeweilige Gruppe jedoch von 'ihrem' Berater erwarten, daß er das notwendige **Expertenwissen organisiert**. Hin-

ter dieser etwas trivial anmutenden Feststellung verbirgt sich ein für den Berater schwieriger Prozeß, der von ihm sowohl bestimmte Kenntnisse als auch persönliche Fähigkeiten verlangt. Die einzelnen Schritte dieses Prozesses und die dabei verlangten Qualifikationen sollen kurz dargestellt werden.

Zunächst ist der Berater nicht immer in der glücklichen Lage, daß die Gruppe ihm direkt mitteilen kann, was an Kenntnissen und Informationen fehlt. Häufig muß der Berater selbst feststellen, welcher **Bedarf an Expertenwissen** in der Gruppe vorhanden ist. Dazu muß er nicht nur die Problem- und Fragestellungen in der Gruppe analysieren und feststellen können, wo Informationslücken bestehen. Er muß auch seine eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten so weit abschätzen können, daß er weiß, an welchem Punkt Expertenwissen von **außerhalb** eingebracht werden muß.

Dabei hat er nicht nur das Problem, sich selbst über die **eigenen Grenzen** klarzuwerden, sondern diese Begrenztheit seines Wissens gegenüber der Gruppe offenzulegen. Dies verlangt von ihm ein hohes Maß an **Selbstsicherheit und Ichstärke**.

Im nächsten Schritt muß er das benötigte **Expertenwissen abrufen** können. Das bedeutet, daß er einerseits einen Überblick haben muß, wo welches Expertenwissen verfügbar ist. Zum andern muß er in der Lage sein, das jeweilige Problem bzw. die Fragestellung gegenüber dem Experten so darzustellen, daß er die gewünschte Antwort erhält. Dazu gehört auch, daß er die **Qualität der Antwort abschätzen** kann, das heißt überprüfen kann, ob sie das vorhandene Problem tatsächlich löst. Daraus wird ersichtlich, daß der Berater auf jeden Fall **Grundlagenkenntnisse** in dem Bereich haben muß, für den er Expertenwissen einbringen soll.

Die nächste Aufgabe im Rahmen dieses Prozesses besteht darin, das erhaltene **Expertenwissen an die Gruppe weiterzugeben**, das heißt in eine für die Gruppe verständliche Sprache zu übersetzen und vor allem auf das konkrete Problem der Gruppe zu beziehen. Wie in allen anderen Bereichen bedeutet Beratung auch hier, daß nicht einfach Wissen weitergegeben wird, sondern durch die Erläuterung von Zusammenhängen Einsicht produziert wird und die Gruppe somit

ihre Kompetenzen erweitern kann.

Nicht nur die Gruppe, auch der Berater sollte den Prozeß des Einbringens von Expertenwissen zur eigenen Kompetenzerweiterung und **Fortbildung** nutzen. Das bedeutet für ihn, lernbereit und lernfähig zu sein und die grundlegenden Zusammenhänge soweit zu kennen, daß er das jeweils abgerufene Expertenwissen einordnen und verarbeiten kann. So kann er sich Klarheit über die eigenen Kenntnis- und Informationslücken verschaffen und seinen Fortbildungsbedarf erkennen.

## 2. Die persönlichen Qualifikationen des Beraters

Um uns dem persönlichen Qualifikationsprofil des Beraters nähern zu können, ist es notwendig, kurz seine berufliche Rolle zu beschreiben. Die Arbeit des Beraters, gleich in welchem der beschriebenen Funktionsbereiche sie stattfindet, ist stets durch den **Umgang mit Menschen** gekennzeichnet. Dabei lassen sich den einzelnen Funktionsbereichen unterschiedliche Personengruppen zuordnen, seien es die Bevölkerung allgemein, bestimmte Zielgruppen in Projekten, Mitarbeiter verschiedener Institutionen oder gewählte Entscheidungsträger. Dementsprechend stehen jeweils besondere Tätigkeitsmerkmale im Vordergrund, die wiederum bestimmte Aspekte seiner persönlichen Qualifikationen erfordern. Wir wollen uns hier jedoch darauf beschränken, das persönliche Qualifikationsprofil allgemein zu bestimmen.

Das berufliche Handeln des Beraters ist in starkem Maße auf andere Menschen bezogen und kann aus diesem Grund als Interaktion beschrieben werden. Die Wissenschaft verwendet den Begriff des **kommunikativen Handelns**, solange in diesen Interaktionsbeziehungen die wechselseitige Anerkennung der Partner als Subjekte gewährleistet ist. Es geht also um ein Bemühen, die "Absichten der anderen zu verstehen und ihnen gleichermaßen Rechnung zu tragen wie den eigenen Absichten." (1) Strategisches Handeln bedeutet dagegen, die Durchsetzung eigener Interessen unter Ausschaltung oder Nichtberücksichtigung der Interaktionspartner zu betreiben.

Die Arbeitstätigkeit des Beraters läßt sich unseres Erachtens durch den Begriff des kommunikativen Handelns beschreiben, da sie in besonderem Maße auf die **Herstellung solidarischer Beziehungen** zwischen allen Beteiligten ausgerichtet ist. Daraus abgeleitet kann man von der kommunikativen Kompetenz als der Fähigkeit zur Verständigung mit den Mitmenschen sprechen. (2) Jeder Berater im Kontext lokaler Arbeitsplatzschaffung muß über kommunikative Kompetenz verfügen, das heißt konkret, in der Lage sein

- die Absichten der an einem Projekt beteiligten Personen einführend zu verstehen (**Empathie**);
- sich seine eigenen Absichten in Bezug auf das Projekt oder einzelne Personen zu vergegenwärtigen (**Selbstreflexion**);
- seine eigenen Bedürfnisse zu den Bedürfnissen sowohl der Projektbeteiligten als auch seiner eventuellen Kollegen oder Vorgesetzten in Beziehung zu setzen, ohne die dabei erscheinenden Spannungen zu verleugnen oder überzubewerten (**Ambivalenztoleranz**);
- zwischen seinen eigenen Interessen und den Vorschriften seiner sozialen Rolle zu unterscheiden (**Rollendistanz**);
- die vorhandenen Unterschiede und Spannungen in der Gruppe durch **reflexiven Sprachgebrauch** offenzulegen.

Der Berater handelt dann kommunikativ kompetent, wenn er weder nur den eigenen Interessen folgt, noch sich von den Interessen der jeweiligen Gruppe instrumentalisieren läßt oder sich geltenden Normen bedingungslos unterwirft, sondern **"einen Interessenausgleich herbeiführt und Normen, die diesen erschweren, verändern hilft."** (3)

Kein Berater ist immer und überall in der Lage, sich entsprechend solcher Handlungsmaximen zu verhalten. Der Versuch, diese Prinzipien aufrechtzuerhalten, ist jedoch in allen Funktionsbereichen eine wichtige Aufgabe. Interessenkonflikte zwischen den Beteiligten werden auf allen Ebenen von Beratung auftreten. Der Berater muß versuchen, Lösungsvorschläge zu entwickeln, die von allen Beteiligten anerkannt werden können.

### 3. Die projektspezifischen Qualifikationen des Beraters

Die Qualifikationen, die wir den einzelnen Funktionsbereichen zugeordnet haben, werden oftmals nicht ausreichen, um alle Aufgaben, mit denen der Berater in der Praxis konfrontiert wird, abzudecken. Je nach den Rahmenbedingungen der Projekte können **zusätzliche Fachkenntnisse** notwendig werden, die wir hier unter dem Begriff 'projektspezifische Qualifikationen' zusammenfassen. Diese stehen in direktem Zusammenhang mit Charakteristika und konkreten Arbeitsbereichen der jeweiligen LEI. Sie sind jedoch nicht als notwendige Voraussetzung für Beratung zu begreifen, sondern als **variable zusätzliche Kenntnisse**.

Wenn beispielsweise im handwerklichen Bereich Projekte geplant werden, so ist es angebracht, daß der Berater über handwerklich-technisches Verständnis verfügt. Für den Berater im Agrarsektor ist es demzufolge wünschenswert, grundlegende Kenntnisse landwirtschaftlicher Produktion zu haben. Hierbei stehen nicht technische Detailkenntnisse im Vordergrund. Vielmehr muß der Berater über ein hohes Maß an **technisch-fachlichem Allgemeinwissen** für den jeweiligen Bereich verfügen, um wesentliche Arbeitsvorgänge und zentrale Problembereiche zu erfassen. Dies ist gleichzeitig Voraussetzung und Grundlage, um sich kurzfristig und je nach Bedarf in die entsprechenden Zusammenhänge einzuarbeiten. Ein hohes Maß an **Flexibilität und Lernbereitschaft** des Beraters ist dazu erforderlich.

Arbeitet der Berater mit bestimmten Zielgruppen wie zum Beispiel ethnischen Minoritäten, arbeitslosen Jugendlichen oder Langzeitarbeitslosen, sollte er dementsprechend mit den jeweiligen **Problemstellungen** vertraut sein, gegebenenfalls über **fremdsprachliche Kenntnisse** verfügen und der Gruppe möglichst **vorurteilsfrei** gegenüberzutreten können.

Projektspezifischen Qualifikationen kommt somit die Aufgabe zu, den Kontakt zwischen Beteiligten und dem Berater zu vereinfachen und die **Beratung insgesamt besser auf die konkreten Projektbedingungen abzustimmen**. Vertrauensvolle Kooperationsstrukturen lassen sich dort aufbauen, wo der Berater von den Beteiligten einerseits

als fachlich kompetent und andererseits als der Zielgruppe gegenüber offen eingeschätzt wird.

#### 4. Zusammenfassung und Überblick

Wie im vorangegangenen deutlich wurde, muß die 'ideale Beratungseinrichtung' im Kontext lokaler Arbeitsplatzschaffung insgesamt sieben verschiedene Funktionsbereiche abdecken. Um alle Aufgaben erfüllen zu können, die dabei anfallen, muß der 'ideelle Gesamtberater' über ein breites Spektrum **fachspezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten** für jeden Funktionsbereich verfügen. Wir haben dies in Punkt 1 näher ausgeführt. Wie daraus ersichtlich wird, gibt es allerdings erhebliche Überschneidungen hinsichtlich des Qualifikationsbedarfs der einzelnen Funktionsbereiche. Faßt man die **wesentlichen und für den jeweiligen Funktionsbereich charakteristischen Qualifikationsmerkmale** zusammen, so ergibt sich für den 'ideellen Gesamtberater' folgendes **fachliches Qualifikationsprofil**. Er benötigt:

1. **Fundierte volkswirtschaftliche und soziologische Kenntnisse**, um alle notwendigen Informationen zur Entwicklung von Zielvorstellungen und Handlungsperspektiven für lokale Arbeitsplatzschaffung einbeziehen zu können;
2. **Fundierte pädagogische und organisatorische Kenntnisse und Fähigkeiten**, um die Bevölkerung bzw. betroffene Zielgruppen motivieren und organisieren zu können;
3. **Kenntnis lokaler Entscheidungsstrukturen und institutioneller Zusammenhänge**, um einen möglichst breiten Konsens zur Unterstützung des jeweiligen Projektes bzw. Plans erzielen zu können;

4. **Projektorganisatorische Kenntnisse und Fähigkeiten**, um volkswirtschaftliche Zielvorstellungen in betriebswirtschaftliche Realität umsetzen und die Beteiligten beim Übergang von der Motivation zur Handlung unterstützen zu können;
5. **Fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse**, um die jeweiligen Projektziele mit betriebswirtschaftlicher Rationalität verknüpfen zu können;
6. **Methodisch-didaktische Kenntnisse und Fähigkeiten**, um eine adäquate Wissensvermittlung und Qualifikationstransfer gewährleisten zu können;
7. **Überblick und Kenntnis vorhandenen Expertenwissens**, um bei Bedarf Spezialkenntnisse problemadäquat verfügbar machen zu können.

Neben den genannten funktionspezifischen fachlichen Qualifikationen kann der Berater unter Umständen auch **projektspezifische fachliche Qualifikationen** benötigen. Gemeint sind damit bestimmte Kenntnisse für eine fachlich-technische Beratung oder auch Kenntnisse in Bezug auf eine bestimmte Zielgruppe. Dies ist in Punkt 3 näher ausgeführt.

Fachliche Qualifikationen können jedoch nur dann wirkungsvoll eingesetzt werden, wenn der jeweilige Berater auch über die entsprechenden **persönlichen Qualifikationen** verfügt. Zwar werden - wie wir gesehen haben - in den einzelnen Funktionsbereichen unterschiedliche Anforderungen an die Person des Beraters gestellt, doch lassen sich unseres Erachtens die dafür notwendigen Fähigkeiten unter dem Begriff der **kommunikativen Kompetenz** subsumieren. Dies ist in Punkt 2 näher ausgeführt.

Setzt man diese drei Komponenten zusammen, so ergibt sich folgendes Bild:

Schaubild 19:  
 Funktionsbereiche und Qualifikationsbedarf im Überblick

Fundierte volks- wirt- schaft- liche und sozio- logische Kennt- nisse	Fundierte pädago- gische und or- ganisa- torische Kennt- nisse und Fähig- keiten	Kenntnis lokaler Entschei- dungsstruk- turen und institu- tioneller Zusammen- hänge	Projekt- organi- satori- sche Kennt- nisse und Fähig- keiten	Fundierte betriebs- wirt- schaft- liche Kennt- nisse
Methodisch - didaktische Kenntnisse und Fähigkeiten				
Überblick und Kenntnis vorhandenen Expertenwissens				
Fachlich-technische Kenntnisse/Kennntnis der Zielgruppe				
Kommunikative Kompetenz/Teamfähigkeit				

**FUNK-** Q  
**TIONS-** U  
**SPEZI-** A  
**FISCHE** L  
**PROJEKT-** I  
**SPEZIFISCHE** F  
**PERSÖNLICHE** I  
 O N E N

Dieses Bild beschreibt - stark vereinfacht - das **Qualifikationspotential** einer allumfassenden Beratungseinrichtung im Kontext lokaler Arbeitsplatzschaffung oder auch das **Qualifikationsprofil** eines ideellen Gesamtberaters. Im Schlußkapitel wollen wir nun versuchen, daraus Leitlinien für die Ausbildung von DAS zu entwickeln.

#### **Quellen und Anmerkungen**

(1) Lempert, Wolfgang und Reinhard Franzke, Die Berufserziehung, München 1976, S. 109

(2) vgl. ebenda, S. 110

(3) ebenda, S. 110

## IX. Resümee:

### Leitlinien für die Ausbildung von Entwicklungsberatern

Im vorangegangenen Kapitel haben wir versucht, das gesamte Spektrum an Qualifikationen zusammenzustellen, über das eine umfassende Beratungseinrichtung im Idealfall verfügen müßte. Dabei wird deutlich, daß ein **einzelner Berater** niemals in der Lage sein wird, dieses breite Spektrum an Qualifikationen und Kompetenzen zu erwerben. Beratungseinrichtungen müssen deshalb ihr Beratungsangebot auf **bestimmte Funktionsbereiche** oder Teilaspekte davon beschränken oder aber **Berater teams mit komplementären Qualifikationsschwerpunkten** zusammenstellen. Welcher Weg dabei eingeschlagen wird, hängt in erster Linie von dem jeweiligen Beratungsansatz (vgl. Kap. V) und/oder der Organisationsstruktur der Beratungseinrichtung (vgl. Kap. VII) ab. Dementsprechend wird auch die **Ausbildung** der Berater organisiert sein müssen.

Wir wollen deshalb im folgenden das gesamte Qualifikationspektrum so weit in einzelne Teilbereiche und Schwerpunkte zerlegen, daß daraus nach Bedarf **Ausbildungskonzeptionen** entwickelt werden können, die den jeweiligen Rahmenbedingungen entsprechen. Abschließend wollen wir noch kurz auf adäquate **Ausbildungsformen und -methoden** eingehen.

**Einschränkend** muß hier allerdings bemerkt werden, daß wir lediglich Themenschwerpunkte für die einzelnen Ausbildungsbereiche vorschlagen können. Eine **curriculare Umsetzung** kann im Rahmen dieser Untersuchung nicht erfolgen. Nicht berücksichtigt ist außerdem, daß ein großer Teil der Auszubildenden bereits über umfangreiche **Vorkenntnisse aus Studium oder Praxis** verfügen wird. In einem solchen Fall kann die Ausbildung natürlich um die entsprechenden Themenbereiche verkürzt werden. Dies bleibt dem jeweiligen Ausbildungsträger überlassen.

Desweiteren möchten wir an dieser Stelle darauf hinweisen, daß die folgende Zusammenstellung relevanter Themenkomplexe **weder vollständig** sein noch alle für die Beratung lokaler Beschäftigungsinitiativen wichtigen Aspekte **hinreichend berücksichtigen**

kann. Eine ständige Ergänzung und Weiterentwicklung durch fachkompetente Wissenschaftler wie erfahrene Praktiker ist deshalb notwendig.

## 1. Ausbildungsinhalte

Das Qualifikationsprofil jedes einzelnen Beraters setzt sich aus einer funktionsspezifischen, einer projektspezifischen und einer persönlichen Komponente zusammen.

Ausbildungsinhalte für den **projektspezifischen Bereich** lassen sich im Rahmen dieser Studie nicht formulieren, da hierfür die konkreten Rahmenbedingungen des jeweiligen Projektes maßgeblich sind. Als **Voraussetzung** für diesen Bereich sollte der Berater jedoch über die notwendige Bereitschaft und Fähigkeit verfügen, sich **autodidaktisch** wie auch im **Erfahrungsaustausch mit Kollegen** immer wieder in neue Arbeitsbereiche und -zusammenhänge einzuarbeiten.

Für den Bereich der **persönlichen Qualifikationen** gilt, daß der Berater in erster Linie über **kommunikative Kompetenz** verfügen muß. Da er sowohl mit Kollegen als auch mit seinem Klientel zusammenarbeiten muß, ist auch die **Fähigkeit zur Kooperation im Team** eine notwendige persönliche Qualifikation. Beides läßt sich allerdings nur bedingt im Rahmen einer Ausbildung 'erwerben'. Hierfür sind persönliche Voraussetzungen notwendig, die nicht jeder Ausbildungskandidat mitbringen wird. (Dies ist ein Problem der Selektion.)

Kommunikative Kompetenz und Teamfähigkeit können auch nicht als Unterrichtsfächer auf die Studententafel gesetzt werden. Im Unterricht lassen sich bestenfalls Kommunikationstheorien abhandeln und Kommunikations- und Kooperationsübungen durchführen. Viel entscheidender ist jedoch, daß die **gesamte Ausbildung** so organisiert ist, daß sie die kommunikative Kompetenz der Auszubildenden

fördert und entwickelt. Das ist allerdings im wesentlichen ein Problem der **Ausbildungsmethoden** und wird deshalb in einem späteren Zusammenhang aufgegriffen.

Die **funktionspezifischen Qualifikationen** lassen sich entsprechend der sieben Funktionsbereiche unterteilen. Zwei davon, nämlich 'Qualifizierung' und 'Einbringen von Expertenwissen', sind - wie wir gesehen haben - integrativer Bestandteil jeglicher Beratung im Kontext lokaler Arbeitsplatzschaffung. Demzufolge müssen auch alle Berater über die entsprechenden Qualifikationen verfügen.

Als Vorbereitung für den **Funktionsbereich 'Qualifizierung'** sind folgende **Ausbildungsinhalte** notwendig:

1. Analyse des Qualifikationsniveaus und Qualifikationsbedarfs einer Gruppe bzw. eines Projektes;
2. Methodik und Didaktik des Qualifikationstransfers;
3. Aus- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten und Berufsbildungsrecht;
4. Organisation externer Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Für den **Funktionsbereich 'Einbringen von Expertenwissen'** ergeben sich folgende **Ausbildungsinhalte**:

1. Analyse von Informationsstand und Informationsbedarf in einer Gruppe bzw. einem Projekt;
2. Überblick relevanter Informationsquellen;
3. Formen der Informationsbeschaffung;
4. Problemorientierte und gruppenadäquate Vermittlung von Expertenwissen.

Wir wenden uns nun den fünf verbleibenden Funktionsbereichen zu. Dabei soll zunächst herausgefunden werden, welche der hier verlangten Qualifikationen bei allen Beratern vorhanden sein müssen, also **obligatorische Bestandteile jeder Ausbildung** zu sein haben, und welche Qualifikationsmerkmale lediglich für die spezifische Funktion notwendig sind, also nur dann in die Ausbildung gehören, wenn auch für diese Funktion ausgebildet werden soll.

Aus unserer Analyse der Funktionsbereiche ergibt sich, daß **volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche und soziologische Grundkenntnisse als Grundlagenwissen für alle Berater** im Kontext lokaler Arbeitsplatzschaffung von Bedeutung sind. Sie stellen die inhaltliche Voraussetzung für die Herstellung einer gemeinsamen Kommunikationsebene zwischen allen Beratern dar und sind damit Vorbedingung für eine erfolgreiche Teamarbeit.

Nur wenn die Einsicht in volkswirtschaftliche Zusammenhänge und ihre Verknüpfung mit betriebswirtschaftlich Notwendigem unter Einbeziehung soziologischer und ökologischer Aspekte gelingt, läßt sich der **Aufbau von LEIs im Sinne eines homogenen lokalen bzw. regionalen Entwicklungsprozesses** vollziehen. Da bei der Implementierung von LEIs ökonomische, soziale und ökologische Gesichtspunkte gleichermaßen berücksichtigt werden müssen, sind Qualifikationen aus sonst voneinander getrennten Disziplinen erforderlich.

**Ausbildungsinhalte** müssen sich an dem Bedarf zur Realisierung von Entwicklungszielen orientieren und werden daher häufig **fächerübergreifend** angelegt sein. Angesichts der Vielfalt und des Umfangs der zu vermittelnden Qualifikationen muß sich die Ausbildung auf praxisorientierte Inhalte beschränken und somit Teile der jeweiligen Fachtheorie nur insofern berücksichtigen, als sie für die konkrete Fragestellung relevant sind. **Ziel** dieser 'funktionsbereichsübergreifenden' Ausbildung muß ein Berater sein, der in der Lage ist, **das Ganze statt der Teile** zu sehen, also Fragestellungen unter verschiedenen Gesichtspunkten zu beleuchten und widerstreitende Faktoren zu gewichten, um zu einem möglichst konsistenten Gesamtbild zu gelangen. Hierbei müssen insbesondere die möglichen Konflikte zwischen volkswirtschaftlicher Sinnhaf-

tigkeit, sozialer Notwendigkeit und betriebswirtschaftlicher Rationalität aufgedeckt, verarbeitet und in Entscheidungsprozesse einbezogen werden können.

Die wesentlichen **Ausbildungsinhalte** für den hier skizzierten Bereich des **Grundlagenwissens** sollen im folgenden - zusammengefaßt in drei Themenschwerpunkten - kurz vorgestellt werden.

### **1. Wirtschaftsabläufe/Produktionsabläufe**

- Produktionsfaktoren;
- ökologische Folgelasten von Produktion;
- Überproduktion und Unterversorgung;
- Arbeit und Arbeitslosigkeit;
- Leistungsmessung und Leistungsbewertung;
- Verfügbarkeit und Verfügungsgewalt von bzw. über Produktionsmittel und Ressourcen;
- Nachfrage und Kaufkraft.

### **2. Geld und Geldverkehr**

- Rolle des Geldes im Wirtschaftsgeschehen;
- Bruttosozialprodukt als Meßgröße gesellschaftlicher Leistungsfähigkeit (was bleibt unberücksichtigt, und was wird falsch bewertet ?);
- Geldrechnung und zukünftige Knappheit von Gütern und Ressourcen (externe Kosten und soziale Folgelasten von Produktion und Konsumtion).

### **3. Zielkonflikte und Verteilungsprobleme im Wirtschaftsgeschehen**

- Wirtschaftswachstum versus Umwelterhaltung;
- betriebswirtschaftliche Rationalität versus sozialpolitische Wertvorstellungen;
- zunehmende wirtschaftliche Konzentration versus homogene Strukturentwicklung.

Bei jedem dieser Themenkomplexe müssen volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche und soziologische Aspekte einbezogen und gewichtet werden. Was dies **konkret** bedeutet, soll im folgenden am Thema 'Arbeitslosigkeit' exemplarisch aufgezeigt werden.

### **Themenkomplex 'Arbeitslosigkeit'**

#### 1. Volkswirtschaftliche Aspekte

- Situationsanalyse/Ursachen von Arbeitslosigkeit;
- Brachliegen von Arbeits- und Qualifikationspotential;
- Finanzierungsprobleme des Staates (Steuermindereinnahmen und Aufwendungen für Arbeitslosenunterstützung und Sozialhilfe);
- Finanzierungsprobleme der sozialen Sicherung (Alterssicherung, Krankenversicherung und Arbeitslosenversicherung);
- Einfluß auf öffentliche und private Nachfrage.

#### 2. Betriebswirtschaftliche Aspekte

- Ursachen von Arbeitslosigkeit;
- Arbeitskräftereservoir;
- Senkung der Arbeitskosten;
- Kräfteverhältnis der Tarifpartner;
- Wirkungen auf Produktionsstruktur, Preisgestaltung und Absatzchancen.

#### 3. Soziologische Aspekte

- Existenzsicherungsprobleme;
- Wohlstandsgefälle;
- Problemgruppen und Marginalisierung;
- psychosoziale Folgen;
- gesellschaftlicher Wertewandel.

Faßt man zusammen, so läßt sich als Zwischenergebnis festhalten, daß es ein breites Spektrum von Qualifikationen gibt, über das **alle Berater** verfügen müssen. Daraus läßt sich eine vom jeweiligen Einsatzfeld des Beraters unabhängige **Grundausbildung** ableiten, die folgende Bereiche umfaßt:

1. **Persönliche Qualifizierung**
2. **Projektspezifische Qualifizierung**
3. **Qualifizierung für den Funktionsbereich 'Qualifizierung'**
4. **Qualifizierung für den Funktionsbereich 'Einbringen von Expertenwissen'**
5. **Volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche und soziologische Grundkenntnisse.**

Je nach **Funktionsbereichen**, in denen der Berater eingesetzt werden soll, muß eine **vertiefende Ausbildung** stattfinden. Die wesentlichen Inhalte und Themenschwerpunkte sollen im folgenden kurz skizziert werden.

Für den **Funktionsbereich 'Problemanalyse und Strukturbestimmung'** ergeben sich folgende **Ausbildungsinhalte**:

1. **Auswertungskriterien und Auswertungsmöglichkeiten für vorhandenes Datenmaterial**
2. **Beschaffung und Erhebung von Datenmaterial**
  - Entwicklung von Fragebögen;
  - Interviewtechnik;
  - Erstellen von Statistiken und Grafiken.
3. **Anwendungsorientierte Aufbereitung von Datenmaterial**
4. **Einsatz neuer Informations- und Dokumentationstechnologien**

Für den Funktionsbereich 'Animation' lassen sich folgende **Ausbildungsinhalte** ableiten:

### **1. Formen politischer Einflußnahme und Interessenvertretung**

### **2. Animationstechnik**

- Methoden der Kommunikationstechnik;
- Teilnehmerzentrierte Interaktion.

### **3. Medienpädagogik und Öffentlichkeitsarbeit**

#### a) Umgang mit Medien

- Benutzung und Einsatzmöglichkeiten unterschiedlicher Medien;
- situationsadäquater Medieneinsatz;
- inhaltsadäquater Medieneinsatz;
- zielgruppenadäquater Medieneinsatz;

#### b) Öffentlichkeitsarbeit

- Organisation von Ausstellungen;
- Erstellung von Dokumentationen und Broschüren;
- Abfassung von Flugblättern und Pressemitteilungen.

### **4. Organisation**

- Methoden der Organisation von Gruppen;
- Aufbau von Informations- und Kommunikationsnetzen;
- Planung, Organisation, Durchführung und Evaluation von Veranstaltungen.

Für den Funktionsbereich 'Vermittlung und Koordination' sind vor allem folgende **Ausbildungsinhalte** wichtig:

## **1. Politische Entscheidungsstrukturen, öffentliche Verwaltung und organisierte Interessenvertretung**

- politische Entscheidungsstrukturen und institutionelle Zusammenhänge auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene;
- Haushaltspolitik und Budgetverwaltung auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene;
- Verwaltungsabläufe und Verwaltungsorganisation;
- Verbandsstrukturen und Verbandsinteressen;
- Formen politischer Einflußnahme und Interessenvertretung.

## **2. Moderation und Verhandlungsführung**

- Organisation von Gesprächen und Informationsaustausch;
- inhaltsorientierte Diskussions- und Gesprächsleitung;
- Ergebnissicherung und -kontrolle bei Verhandlungen und Gesprächen.

Für den Funktionsbereich 'Projektentwicklung' stehen folgende **Ausbildungsinhalte** im Vordergrund:

### **1. Beurteilung von Projektideen und Projektrealisierung**

- Durchführbarkeitsstudien;
- Marktanalysen;
- Projektevaluierung.

### **2. Subventionierung von LEIs**

- öffentliche und nichtöffentliche Finanzierungsinstrumente;
- Formen indirekter Unterstützung.

### **3. Betriebswirtschaftliche Organisation von LEIs**

- Unternehmensrecht und Unternehmensformen;
- Aufbau von Produktionsstrukturen;
- Aufbau von Marketingstrukturen;
- projektadäquate Organisation und Verwaltung;
- Qualifikationsanalyse und Personalplanung;
- Versicherung.

### **4. Gruppendynamik**

- Methoden zur Analyse und Bearbeitung von Kommunikations- und Interaktionsproblemen.

Für den Funktionsbereich **'Management-Beratung'** sind die folgenden **Ausbildungsinhalte** von Bedeutung:

#### **1. Finanzierung**

- Grundlagen aus dem Bereich der Investition und Finanzierung;
- Investitionsplanung und Investitionsrechnung;
- Finanzplanung und Kapitalbedarf;
- Grundlagen des Geldverkehrs;
- Grundlagen aus dem Bereich des betrieblichen Rechnungswesens;
- Buchführung;
- Bilanzierung;
- Jahresabschluß;
- Kostenrechnung.

#### **2. Betriebsführung/Planung/Organisation**

- Unternehmensrecht und Unternehmensformen;
- Betriebsführungskonzeptionen;
- Aufbau von Organisations- und Produktionsstrukturen;
- Personalplanung und Arbeitsorganisation;
- Verwendung von Kennziffern zur Zielbestimmung unternehmerischen Handelns.

### 3. Absatz/Marketing

- Marktforschung/Nachfrageanalyse;
- Verkaufsplanung;
- Preispolitik;
- Produktpolitik/Produktvariation.

### 4. Steuerrecht

- steuerliche Belastungen unterschiedlicher Unternehmensformen;
- Möglichkeiten der Steuerersparnis.

Das Schaubild auf der folgenden Seite soll einen abschließenden **Überblick** für den Bereich der **Grundausbildung** - Vermittlung der Basisqualifikationen für alle Berater - und den **Aufbaubereich** - Vermittlung funktionspezifischer Qualifikationen - liefern.

Schaubild 20: Inhalte von Grund- und Aufbauausbildung für DAS

A					
U	Problemanalyse und Strukturbestimmung	Animation	Vermittlung und Koordination	Projektentwicklung	Management-Beratung
B					
A	1. Auswertungskriterien und -möglichkeiten für vorhandenes Datenmaterial;	1. Formen politischer Einflußnahme und Interessenvertretung;	1. Politische Entscheidungsstrukturen, Öffentliche Verwaltung und organisierte Interessensvertretung;	1. Beurteilung von Projektideen und Projektrealisierung;	1. Finanzierung; 2. Betriebsführung/Planung/Organisation;
U	2. Beschaffung, Erhebung, Aufbereitung von Datenmaterial;	2. Animationstechnik; 3. Medienpädagogik und Öffentlichkeitsarbeit;	2. Moderation und Verhandlungsführung.	2. Subventionierung von LEIs;	3. Absatz/Marketing;
A	3. Neue Informations- und Dokumentationstechnologie.	4. Organisation.		3. Betriebswirtschaftliche Organisation von LEIs;	4. Steuerrecht.
U				4. Gruppendynamik.	
S					
B					
I					
L					
D					
U					
N					
G					

- G Volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche und soziologische Grundkenntnisse als Grundlagenwissen für alle Berater
- R Themenschwerpunkte: 1. Wirtschaftsabläufe/Produktionsabläufe; 2. Geld und Geldverkehr; 3. Zielkonflikte und Verteilungsprobleme im Wirtschaftsgeschehen.
- U
- N
- D **Ausbildungsinhalte für den Funktionsbereich Qualifizierung:**
- A 1. Analyse von Qualifikationsniveau und -bedarf; 2. Methodik und Didaktik; 3. Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten/Berufsbildungsrecht; 4. Organisation externer Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.
- U
- S **Ausbildungsinhalte für den Funktionsbereich Einbringen von Expertenwissen:** 1. Analyse von Informationsstand und -bedarf; 2. Überblick relevanter Informationsquellen; 3. Formen der Informationsbeschaffung;
- B 4. Problemorientierte und gruppenadäquate Vermittlung von Expertenwissen.
- I
- L **Ausbildungsinhalte für den Bereich der persönlichen Qualifikationen:**
- D 1. Kommunikationstheorien; 2. Kommunikations- und Kooperationsübungen;
- U 3. Wahl von Ausbildungsmethoden, die kommunikative Kompetenz und Teamfähigkeit entwickeln und fördern.
- N
- G **Projektspezifische Ausbildungsinhalte:** müssen entsprechend der jeweiligen Rahmenbedingungen (Beratungsansatz, Organisationsstruktur, national-, regional- und zielgruppenspezifische Determinanten, Voraussetzungen der Teilnehmer) vom Ausbildungsträger festgelegt werden.

## 2. Ausbildungsmethoden

Die Ausbildungsmethoden müssen nicht nur geeignet sein, die dargestellten Ausbildungsinhalte zu vermitteln, sondern sollen auch die notwendigen **persönlichen Qualifikationen** - kommunikative Kompetenz und Teamfähigkeit - entwickeln und fördern. Ein wichtiges Instrument hierfür ist das **Rollenspiel**, mit dem sowohl inhaltliche Lernziele verfolgt als auch kommunikative Kompetenz entwickelt werden können.

Entscheidend ist jedoch, daß die gesamte Ausbildung als **gemeinsamer Lern- und Arbeitsprozeß**, als permanenter und wechselseitiger Austausch zwischen Lehrenden und Lernenden, Ausbildern und Auszubildenden begriffen wird und organisiert ist. Daraus läßt sich ableiten, daß die Ausbildung **non-direktiv** sein muß, um die Kritikfähigkeit und Selbständigkeit der Auszubildenden zu unterstützen. Lernen darf nicht rezeptiv erfolgen. Die zukünftigen DAS müssen mit **praxisnahen Problem- und Fragestellungen** konfrontiert werden und dafür eigenständige Lösungen suchen können. Nur so läßt sich die notwendige **Kreativität und Problemlösungskompetenz** entwickeln.

Um die **Kooperation im Team** zu üben, sollten die Auszubildenden Problemstellungen in Gruppen diskutieren und **gemeinsame Lösungen** erarbeiten. Dabei empfiehlt es sich, Teilnehmer mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund bzw. Qualifikationsschwerpunkt kooperieren zu lassen. Eine wichtige Methode könnte hier das **Planspiel** sein.

Zentrale Bedeutung für die Ausbildung hat das **Verhältnis von Theorie und Praxis**. Das Einbringen persönlicher Erfahrungen der Teilnehmer, die Verwendung von Praxisbeispielen bzw. die Arbeit an Fallstudien sind wichtige methodische Instrumentarien, um die Ausbildung möglichst **praxisnah** zu gestalten.

### 3. Ausbildungsformen

Wie bei den Methoden deutlich wird, können die notwendigen Ausbildungsinhalte für DAs nur **praxisorientiert** vermittelt werden. Dabei können die Theorie- und Praxisanteile in unterschiedlicher Weise organisiert sein. Die wichtigsten vorfindbaren Ausbildungsformen für DAs, von denen wir glauben, daß sie im Prinzip geeignet sind, die hier vorgestellten Inhalte zu vermitteln, sollen im folgenden kurz beschrieben werden.

#### **Ausbildung von DAs im Rahmen eines Postgraduiertenstudiums**

Bei dieser Form der Ausbildung von DAs handelt es sich um ein **Aufbaustudium für Hochschulabsolventen** aus bestimmten Fachrichtungen, die im Hinblick auf die Beratertätigkeit relevant sind (Sozial- oder Wirtschaftswissenschaften, Agrar- oder Ingenieurwissenschaften). In der Ausbildung werden einerseits die theoretischen Grundlagen für die spätere Tätigkeit vermittelt. Andererseits müssen die Studenten ein in der Regel sehr umfangreiches Praktikum absolvieren, dessen Erfahrungen in der theoretischen Ausbildung reflektiert und aufgearbeitet werden.

Ein **Beispiel** für diesen Ansatz ist das in Kap. IV vorgestellte italienische **Projekt AASTER**.

#### **Ausbildung im Rahmen eines Praktikantenverhältnisses**

Im Unterschied zum Postgraduiertenstudium ist der Auszubildende bei der Praktikantenausbildung von Anfang an in das konkrete Praxisfeld einer Beratungseinrichtung eingebunden. Allerdings hat er noch den Status eines Lernenden und wird in der Regel einem erfahrenen Berater zugeteilt. Neben der praktischen Tätigkeit wird ein meist sehr umfangreiches theoretisches Programm angeboten, mit dem die notwendigen Grundlagenkenntnisse vermittelt werden sollen. Dabei werden die Erfahrungen und Problemstellungen aus der alltäglichen Praxis aufgegriffen und bearbeitet. Wichti-

ger Bestandteil der Praktikantenausbildung ist die eigenständige Entwicklung einer Konzeption für ein konkretes, von der Beratungseinrichtung betreutes Projekt.

Ein **Beispiel**, welches dieser Ausbildungsform nahekommt, ist das in Kap. IV vorgestellte französische Projekt **Idee Vosges**.

### **Berufsbegleitende Ausbildung**

Bei der berufsbegleitenden Ausbildung wird der Auszubildende nach einer kurzen Vorbereitungsphase sofort fest in der Beratungseinrichtung beschäftigt. In der Regel steigt er in ein bereits bestehendes Berater-Team ein. Die notwendigen Qualifikationen erwirbt er im beruflichen Alltag und vor allem durch organisierten Erfahrungsaustausch mit seinen Kollegen. Spezialkenntnisse werden bei Bedarf im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen mit entsprechend qualifizierten Experten erworben.

Ein **Beispiel** für diese Ausbildungsform ist das in Kap. IV vorgestellte belgische Projekt **Fondation Rurale de Wallonie**.

## Literaturverzeichnis

- AASTER (Hg.), Le motivazioni del progetto, unveröffentlichtes Papier, Mailand o.J.
- AASTER (Hg.), Struttura e attività, Broschüre zur Vorstellung des Vereins, Mailand o.J.
- ABT-Forschung (Hg.), Activation des groupes cibles - promotion, sensibilisation, motivation, Bonn 1984
- Agence Nationale pour le Développement de l'Education Permanente (ADEP), Annuaire des Formations d'agents de développement rural, Paris 1985
- Atelier pour la création et l'expérimentation sociale, Rapport sur les Boutiques de Gestion, Paris 1983
- BBJ-Consult (Hg.), Consult-Info Nr. 1, Vorläufiges Arbeitsprogramm, Berlin, Mai 1985
- BBJ (Hg.), Ergänzungsstudie zu der Tagung "Förderung und Unterstützung von Ausbildungs- und Beschäftigungsinitiativen im Jugend- und Sozialhilfebereich", Berlin 1984
- Berrocal, Luciano (Institut d'Etudes Européennes), Etude de faisabilité pour la mise en oeuvre d'une opération de formation d'agents de développement dans la Communauté Européenne, Brüssel 1984
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.), Die Europäische Gemeinschaft, in: Informationen zur politischen Bildung, Nr. 154/155, Bonn 1983
- Business in the Community (Hg.), Local Enterprise Agencies surveyed, London 1985

- Centre for Employment Initiatives (Hg.), Manual on Intermediary and Support Organisations, Main Report, Studie No. 83/24, Brüssel 1983
- Centre for Employment Initiatives (Hg.), Örtliche Beschäftigungsinitiativen/Konsultationen, Studie Nr. 82/7, London 1982
- Centre for Research on European Women (CREW), Local Employment Initiatives, An Evaluation of Support Agencies, Brüssel 1983
- Centre for Employment Initiatives (Hg.), The Impact of Local Enterprise Agencies in Great Britain, London 1985
- Co-operative Advisory Group (Hg.), Outline of CDA Training Programme, London 1984
- Council of the European Communities (Hg.), Council Resolution of 7 June 1984 on the Contribution of Local Employment Initiatives to Combating Unemployment, in: Official Journal of the European Communities, Brüssel, 21.6.1984
- Council of the European Communities (Hg.), Bericht über den Besuch des Projektes Idée Vosges, Strasbourg, April 1984
- Czada, Peter, Wirtschaft: Aktuelle Probleme des Wachstums und der Konjunktur, Opladen 1984
- efmd (Hg.), A Study of Small Business Start-up Assistance Agencies at the Local Level, Brüssel
- Finnegan, Peter, The Community Support Network, in: Focus 11, Dublin, Juli 1985
- Fondation Rurale de Wallonie (Hg.), Die Entwicklung der ländlichen Zonen der Wallonie und ihre harmonische Einverleibung in die wallonische Wirtschaft, in: Neue Ländlichkeiten, Nr. 1, Arlon 1980

Fondation Rurale de Wallonie (Hg.), Neue Ländlichkeiten, Arlons  
1980

Fondation Rurale de Wallonie (Hg.), Les agents de développement,  
in: ruralités nouvelles, No. 7, Arlons 1982

Fondation Rurale de Wallonie (Hg.), Le role et la formation des  
agents de développement, Arbeitspapier für die gleichnamige  
EGLI-Tagung in Dublin, März 1985

Furth, Peter und Michael Palkovich (Hg. BBJ), Projektmanagement  
in den Arbeitsbereichen Ausbildung und Beschäftigung im Rahmen  
der Jugend- und Sozialhilfe - Vorschlag für eine curriculare  
Strukturierung, Berlin 1985

Idée Vosges, Présence et Avenir d'Idée Vosges, Note d'Orienta-  
tion, Texte et Annexes, 1984

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.), 2. Nachtrag  
zu Quintessenzen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung,  
Heft 1, Nürnberg 1985

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.), Mitteilun-  
gen zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1/1985, Nürnberg  
1985

Kommission der Europäischen Gemeinschaft (Hg.), Die Förderung der  
Beschäftigung von Jugendlichen, Brüssel 1983

Kommission der Europäischen Gemeinschaft (Hg.), Die Gemeinschaft  
und ihre Regionen, in: Europäische Dokumentation Nr. 1, Brüssel  
1980

Kück, Marlene, Alternative Ökonomie in der Bundesrepublik, in:  
Aus Politik und Zeitgeschehen, B/32, Bonn, August 1985

Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Brennpunkte (Hg.), Projektbe-  
schreibung, Frankfurt, Juni 1984

- Leipert, Christa und Udo E. Simonis, Arbeit und Umwelt, in: Aus Politik und Zeitgeschehen B/32, Bonn, August 1985
- Lempert, Wolfgang und Reinhard Franzke, Die Berufserziehung, München 1976
- Maillet, Pierre, Die Industriestrategie der Europäischen Gemeinschaft, in: Kommission der Europäischen Gemeinschaft, Europäische Dokumentation Nr. 8, Brüssel 1982
- Neuschwander, Claude und Bernard Stigler, Agents de développement, Rapport provisoire, unveröffentlichtes Manuskript, Paris 1984
- Simonis, Udo E., Neue Methoden makroökonomischer Erfolgsmessung und Zielbestimmung, in: Wirtschaftspolitik - kontrovers, Bonn 1979
- Simonis, Udo E. (Hg.), Ökonomie und Ökologie - Auswege aus einem Konflikt, Reihe Alternative Konzepte Nr. 33, Karlsruhe 1983
- Shigeto, Tsuru und Helmut Weidner, Ein Modell für uns: Die Erfolge der japanischen Umweltpolitik, Köln 1985
- Stares, Rodney, Örtliche Beschäftigungsinitiativen in Theorie und Praxis, Centre for Employment Initiatives, London 1983
- Thornley, Jenny, CDA Workers' Advanced Training Course, unveröffentlichtes Papier, London, August 1984
- Touronde, José (ADEP), Les fonctions et les formations à concevoir pour les agents de développement ruraux, unveröffentlichtes Manuskript, Paris 1984
- Uterwedde, Henrik, Die Europäische Gemeinschaft - Fortschritt oder Krise ?, Berlin 1983
- Wilke, Gerhard u.a., Arbeitslosigkeit, Stuttgart 1984

WSI-Projektgruppe, Regionale Beschäftigungspolitik und gewerkschaftliche Interessenvertretung, Düsseldorf 1985

Youth Employment Agency (Hg.), Focus, verschiedene Nummern, Dublin

Youth Employment Agency (Hg.), The Impact of the Youth Employment Levy, Dublin 1985

Youth Employment Agency (Hg.), Community Enterprise Programme, Dublin

Zapf, Wolfgang, Komponenten der Wohlfahrtsmessung, in: Krupp, Hans-Jürgen und Wolfgang Zapf, Sozialpolitik und Sozialberichterstattung, Frankfurt 1977

Zentrum für Frauenkooperativen (Hg.), 1. Zwischenbericht, Gießen 1985

**Analyse der Rolle und des Ausbildungsbedarfs von Entwicklungsberatern in  
Rahmen lokaler Arbeitsplatzschaffung**

Forschungs- und Aktionsprogramm zur Entwicklung des Arbeitsmarkts

Von: Dr. Wolfgang Schlegel, Dipl.-Päd. Regina Herrmann-Weineck, Dipl.-Hdl.  
Per Marcel Ketter

Projektgruppe: Sozialpädagogisch orientierte Berufsausbildung, Universität Frankfurt

*Dokument*

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften

1986 — 178 p. — 21,0 x 29,7 cm

DE

34

ISBN: 92-825-6087-2

Katalognummer: CB-46-86-492-DE-C

Öffentliche Preise in Luxemburg (ohne MwSt.):  
ECU 11,34      BFR 500      DM 25

Venta y suscripciones · Salg og abonnement · Verkauf und Abonnement · Πωλήσεις και συνδρομές  
Sales and subscriptions · Vente et abonnements · Vendita e abbonamenti  
Verkoop en abonnementen · Venda e assinaturas

BELGIQUE/BELGIË

**Moniteur belge / Belgisch Staatsblad**  
Rue de Louvain 40-42 / Leuvensestraat 40-42  
1000 Bruxelles / 1000 Brussel  
Tél. 512 00 26  
CCP / Postrekening 000-2005502-27

Sous-dépôts / Agentschappen

**Librairie européenne /  
Europese Boekhandel**

Rue de la Loi 244 / Wetstraat 244  
1040 Bruxelles / 1040 Brussel

**CREDOC**

Rue de la Montagne 34 / Bergstraat 34  
Bte 11 / Bus 11  
1000 Bruxelles / 1000 Brussel

DANMARK

**Schultz EF-publikationer**

Møntergade 19  
1116 København K  
Tlf. (01) 14 11 95  
Girokonto 200 11 95

BR DEUTSCHLAND

**Bundesanzeiger Verlag**

Breite Straße  
Postfach 10 80 06  
5000 Köln 1  
Tel (02 21) 20 29-0  
Fernschreiber  
ANZEIGER BONN 8 882 595  
Telecopierer.  
20 29 278

GREECE

**G. C. Eleftheroudakis SA**

International Bookstore  
4 Nikis Street  
105 63 Athens  
Tel 322 22 55  
Telex 219410 ELEF

Sub-agent for Northern Greece:

**Molho's Bookstore**

The Business Bookshop  
10 Tsimiski Street  
Thessaloniki  
Tel. 275 271  
Telex 412885 LIMO

ESPAÑA

**Boletín Oficial del Estado**

Trafalgar 27  
E-28010 Madrid  
Tel (91) 446 60 00

**Mundi-Prensa Libros, S.A.**

Castelló 37  
E-28001 Madrid  
Tel (91) 431 33 99 (Libros)  
431 32 22 (Suscripciones)  
435 36 37 (Dirección)  
Télex 49370-MPLI-E

FRANCE

**Service de vente en France des publications  
des Communautés européennes**

**Journal officiel**  
26, rue Desaix  
75732 Paris Cedex 15  
Tél (1) 45 78 61 39

IRELAND

**Government Publications Sales Office**

Sun Alliance House  
Molesworth Street  
Dublin 2  
Tel. 71 03 09

or by post

**Stationery Office**

St Martin's House  
Waterloo Road  
Dublin 4  
Tel 68 90 66

ITALIA

**Licosa Spa**

Via Lamarmora, 45  
Casella postale 552  
50 121 Firenze  
Tel. 57 97 51  
Telex 570466 LICOSA I  
CCP 343 509

Subagenti.

**Libreria scientifica Lucio de Biasio - AEIOU**

Via Meravigli, 16  
20 123 Milano  
Tel. 80 76 79

**Libreria Tassi**

Via A. Farnese, 28  
00 192 Roma  
Tel 31 05 90

**Libreria giuridica**

Via 12 Ottobre, 172/R  
16 121 Genova  
Tel 59 56 93

GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

**Office des publications officielles  
des Communautés européennes**

2, rue Mercier  
L-2985 Luxembourg  
Tél 49 92 81  
Télex PUBOF LU 1324 b  
CCP 19190-81  
CC bancaire BIL 8-109/6003/200

**Messageries Paul Kraus**

11, rue Christophe Plantin  
L-2339 Luxembourg  
Tél 48 21 31  
Télex 2515  
CCP 49242-63

NEREDLAND

**Staatsdrukkerij- en uitgeverijbedrijf**

Christoffel Plantijnstraat  
Postbus 20014  
2500 EA 's-Gravenhage  
Tel (070) 78 99 11

PORTUGAL

**Imprensa Nacional**

Av. Francisco Manuel de Melo, 5  
P- 1000 Lisboa  
Tel 65 39 96

**Distribuidora Livros Bertrand Lda.**

**Grupo Bertrand, SARL**

Rua das Terras dos Vales, 4-A  
Apart. 37  
P- 2700 Amadora CODEX  
Tel. 493 90 50 - 494 87 88  
Telex 15798 BERDIS

UNITED KINGDOM

**HM Stationery Office**

HMSO Publications Centre  
51 Nine Elms Lane  
London SW8 5DR  
Tel. (01) 211 56 56

Sub-agent

**Alan Armstrong & Associates Ltd**

72 Park Road  
London NW11 4SH  
Tel (01) 723 39 02  
Telex 297635 AALTD G

SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA

**Librairie Payot**

6, rue Grenus  
1211 Genève  
Tél 31 89 50  
CCP 12-236

UNITED STATES OF AMERICA

**European Community Information  
Service**

2100 M Street, NW  
Suite 707  
Washington, DC 20037  
Tel (202) 862 9500

CANADA

**Renouf Publishing Co. Ltd**

61 Sparks Street  
Ottawa  
Ontario K1P 5R1  
Tel Toll Free 1 (800) 267 4164  
Ottawa Region (613) 238 8985-6  
Telex 053-4936

JAPAN

**Kinokuniya Company Ltd**

17-7 Shinjuku 3-Chome  
Shinjuku-ku  
Tokyo 160-91  
Tel (03) 354 0131

**Journal Department**

PO Box 55 Chitose  
Tokyo 156  
Tel (03) 439 0124

Öffentliche Preise in Luxemburg (ohne MwSt.):

Ecu 11,34      BFR 500      DM 25



AMT FÜR AMTLICHE VERÖFFENTLICHUNGEN  
DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN

L - 2985 Luxemburg

ISBN 92-825-6087-2



9 789282 560877