



Motivation und Qualifikation für Aufgaben in der Ländlichen Regionalentwicklung – Hauptamt und Ehrenamt

Langfassung der Studie im Auftrag der
Akademie für die Ländlichen Räume
Schleswig-Holsteins e. V.



AKADEMIE FÜR DIE LÄNDLICHEN RÄUME
SCHLESWIG-HOLSTEINS E.V.

**Motivation und Qualifikation für Aufgaben
in der Ländlichen Regionalentwicklung**

–

Hauptamt und Ehrenamt

Studie im Auftrag der
Akademie für die Ländlichen Räume Schleswig-Holsteins e. V. (ALR)

Prof. Dr. Götz v. Rohr, Geographisches Institut der Universität Kiel
Dr. Brigitte Wotha, Büro für Stadt- und Regionalentwicklung, Strande

Kiel, Februar 2006

Vorwort

Eine eigenständige Entwicklung der ländlichen Räume setzt auf endogene Potentiale, das heißt, die den Regionen innewohnenden Kräfte. Die Ländlichen Struktur- und Entwicklungsanalysen, kurz LSE, haben in Schleswig-Holstein eine beispiellose Aktivierung von Bürgerinnen und Bürgern in Gang gebracht, um diese Potentiale zu entdecken und freizusetzen. Gemeinsam mit den Amtsverwaltungen wurden Projekte vielfältigster Art für eine nachhaltige Zukunftssicherung formuliert und in die Umsetzung gebracht.

Grundsatz für die LSEn war und ist ein integrierter Ansatz, der alle gesellschaftlichen Bereiche umfasst und für die jeweilige Region ein Gesamtkonzept zugrunde legt, welches die Projekte und Maßnahmen in eine ganzheitliche Strategie einbettet. Die Akademie für die Ländlichen Räume appelliert an die Politik, diesem überregionalen Ansatz zu folgen. Der Grundsatz der Gewährleistung gleichwertiger Lebensverhältnisse im ganzen Land kann nur verwirklicht werden, wenn sich die Politik ebenfalls auf ein Gesamtkonzept für die ländlichen Räume verpflichtet und über Zuständigkeiten hinweg mit einer gemeinsamen Anstrengung die derzeit von verschiedenen Ressorts verwalteten knappen Finanzmittel bündelt. Nur auf diesem Wege können für die Menschen lebenswerte Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche die ländlichen Regionen zukunftsfähig machen.

Auch die Akademie für die Ländlichen Räume will ihren Beitrag dazu leisten. Angesichts der bevorstehenden neuen Förderperiode der Europäischen Kommission von 2007 bis zum Jahr 2013, die noch stärker auf die Eigenverantwortung und Handlungskompetenz von Regionen setzt, hat sie eine Studie in Auftrag gegeben, die Merkmale einer erfolgreichen Verzahnung von Haupt- und Ehrenamt aufzeigt und Empfehlungen für unterstützende und optimierende Maßnahmen gibt.

Bei der vorliegenden Dokumentation handelt es sich um die Langfassung der Studie von Herrn Prof. Dr. Götz v. Rohr und Frau Dr. Brigitte Wotha zur „Motivation und Qualifikation für Aufgaben in der Ländlichen Regionalentwicklung – Hauptamt und Ehrenamt“. Die Untersuchung knüpft an die Wirkungsanalyse des Instruments LSE an (extra/Ausgabe 6/2004) und betrachtet ihren dynamischsten Faktoren genauer, das partnerschaftliche Zusammenwirken zwischen kommunalen Verwaltungen und ehrenamtlichen Akteur/innen. Diese Ressource gilt es auszubauen, effektiv und effizient zu gestalten und nicht zuletzt allen Beteiligten die Freude an ihrem Engagement zu erhalten. Eine Kurzfassung ist als extra/Ausgabe7/2006 erschienen und bei der Akademie erhältlich.

Wir danken dem Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume des Landes Schleswig-Holstein für die freundliche Unterstützung der Studie.

Rüdiger v. Plüskow

Vorsitzender der Akademie für die Ländlichen Räume Schleswig-Holsteins e.V.

Inhalt	Seite
1. Einführung	1
1.1 Fragestellung und Untersuchungsziel	1
1.2 Das Untersuchungsfeld - die Ländliche Regionalentwicklung in Schleswig-Holstein	3
1.3 Methodik und Aufbau	5
2. Die wahrzunehmenden Aufgaben	7
2.1 Vorbemerkung	7
2.2 Hauptberuflich wahrzunehmende Aufgaben in der Ländlichen Regionalentwicklung	8
2.3 Aufgaben im ehrenamtlichen Engagement in der Ländlichen Regionalentwicklung	11
3. Qualifikation und Qualifikationsdefizite	14
3.1 Qualifizierung in Ausbildung, Fort- und Weiterbildung	14
3.1.1 Zentrale personenbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten	14
3.1.2 Qualifizierung der hauptberuflich Tätigen	15
3.1.3 Qualifizierung der ehrenamtlich Tätigen	17
3.2 Qualifikationsdefizite	18
3.2.1 Qualifikationsdefizite bei hauptberuflich Tätigen	18
3.2.2 Qualifikationsdefizite bei ehrenamtlich Tätigen	19
4. Motivation für das Engagement in der Ländlichen Regionalentwicklung	21
4.1 Die Motivstruktur	21
4.2 Motivationsfördernde Effekte	24
4.3 Motivationshemmende Effekte	27

5. Ansatzpunkte zur Förderung von Qualifikation und Motivation der Akteure in der Ländlichen Regionalentwicklung	31
5.1 Von der Einzelperson zur Region - Regionale Defizite und Hemmnisse	31
5.2 Das Konzept der Lernenden Region als geeigneter Handlungsrahmen	32
5.2.1 Entstehung und Begriffe	32
5.2.2 Wissensentwicklung und Wissensmanagement als Aufgabe und Aktionsfeld Lernender Regionen	35
5.2.3 Die Qualifikation und Motivation regionaler Akteure als Bestandteil regionalen und überregionalen Wissensmanagements	39
5.3 Die Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für Informationsaustausch zwischen den Akteuren der Ländlichen Regionalentwicklung	41
5.3.1 Informationsaustausch als Grundmechanismus im Rahmen von Qualifizierungs- und Motivationsprozessen	41
5.3.2 Verwendete Informationsmedien und Organisation von Wissensaustausch	42
5.3.3 Optimierung des regionalen und überregionalen Informationstransfers	45
5.4 Maßnahmenfelder zur Förderung von Qualifikation und Motivation	46
5.4.1 Strukturierung der Maßnahmenfelder	46
5.4.2 Ergänzung der Inhalte von Qualifizierungsmaßnahmen	47
5.4.3 Optimierung der Qualifizierungsformen	50
5.4.4 Verbesserung der Rahmenbedingungen für Qualifizierung	52
5.4.5 Stärkung motivationsfördernder und Abbau motivationshemmender Effekte	56
6. Empfehlungen	60
7. Literaturverzeichnis	63
Anhang	
Anhang 1: Befragte Personen im Rahmen der Expertengespräche	
Anhang 2: Gesprächsleitfäden	

1. Einführung

1.1 Fragestellung und Untersuchungsziel

Durch die Ländlichen Struktur- und Entwicklungsanalysen (LSE) ist in Schleswig-Holstein ein beispielhafter Prozess partnerschaftlicher Steuerung Ländlicher Regionalentwicklung in Gang gesetzt worden, der in enger Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt regionale Konzepte und Einzelprojekte im Ländlichen Raum initiiert und umgesetzt hat. Auch in der vergleichenden LSE - Untersuchung aus dem Jahre 2003 (v. Rohr & Wotha 2004) wurde die Abhängigkeit von personellen Ressourcen und Qualifikationen für den Erfolg der Ländlichen Regionalentwicklung deutlich.

Begünstigt durch die Kleinteiligkeit der Verwaltungsstrukturen in Schleswig-Holstein und den partizipativen Ansatz der LSEn werden die Aufgaben der Ländlichen Regionalentwicklung oftmals in Arbeitsteilung zwischen Haupt- und Ehrenamt wahrgenommen.

Hier setzt die Fragestellung des Forschungsvorhabens an. Diejenigen, die die Ländliche Regionalentwicklung aktiv vorantreiben, verfügen über eine sehr vielfältige Motivations- und Qualifikationsstruktur. Wie sieht diese Struktur aus? Auf welche Aufgaben in welcher Arbeitsteilung bezieht sie sich? Welches sind hier die Erfolgsfaktoren für eine effiziente Ländliche Regionalentwicklung? Welche Qualifikations- und Motivationsbedarfe und -defizite lassen sich davon ausgehend ermitteln? Wie kann man ihnen begegnen? Dabei geht es weniger um die Inhalte von Schulungsmaßnahmen für einzelne Akteure, sondern vor allem um das "Wie?" der Qualifikation und die dabei bestehenden Rahmenbedingungen. Davon ausgehend kommen Wirkungszusammenhänge ins Blickfeld, die den Aufbau organisationalen Wissens im Sinne des Prinzips einer lernenden Region vorbereiten, zum Beispiel über

- gut erschlossene systematische Informationsbereitstellung (z.B. E-Mail, Internet);
- Aufbau und Pflege von Kontaktnetzen;
- Vermittlung von Problemlösungspatenschaften.

Das Forschungsvorhaben konzentriert sich auf solche Ansätze der Ländlichen Regionalentwicklung in Schleswig-Holstein, die in den vergangenen fünf bis zehn Jahren erfolgreich im Rahmen von schleswig-holsteinischen

- Ländlichen Struktur- und Entwicklungsanalysen
- LEADER+ - Lokalen Aktionsgruppen
- Modellregionen "Regionen aktiv – Land gestaltet Zukunft"

vorangebracht worden sind.

Im Blickpunkt stehen dabei die jeweils wichtigsten hauptberuflichen und ehrenamtlichen Akteure, die die regionalen Entwicklungsprozesse koordiniert oder wesentlich dazu beigetragen haben. Um dem Missverständnis vorzubeugen, mit dem Begriff "Hauptamt" seien nur hauptberuflich tätige Angehörige der kommunalen Verwaltung erfasst, wird im Regelfall der Begriff "hauptberuflich" verwendet, der auch hauptberuflich tätige Akteure in nichtstaatlichen Unternehmen und Organisationen umfasst.

Sowohl die hauptberuflich als auch die ehrenamtlich tätigen Akteure sind zu erfassen in

- ihren Aufgabenbereichen, Tätigkeitsfeldern und Kompetenzen;
- der Entwicklung ihrer diesbezüglichen Qualifikationen;
- der zu beobachtenden motivationsfördernden und -bremsenden Einflüsse bezüglich ihres intensiven Engagements in der Ländlichen Regionalentwicklung (dies gilt sowohl für ehrenamtliche als auch für hauptberuflich tätige Personen, die oftmals diese Aufgaben zusätzlich zu ihren gesetzlich vereinbarten Aufgaben z.B. in der Kommunalverwaltung übernehmen).

Ein Ziel des Forschungsvorhabens ist es, Qualifikationsbedarfe in der laufenden Koordination und Umsetzung Ländlicher Regionalentwicklung zu ermitteln. Man kann dabei an in der Vergangenheit bei der ALR gelaufenen Aktivitäten und Erfahrungen anknüpfen und zugleich heutige und zukünftige Optionen der ALR untermauern, Qualifikationsangebote in Richtung Ländliche Regionalentwicklung und Regionalmanagement zu machen.

Neben der inhaltlichen Ausrichtung der Qualifikationsmaßnahmen stehen aber vor allem die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Qualifikationen und der Motivation zur Mitarbeitsbereitschaft im Blick auf die Ländliche Regionalentwicklung im Mittelpunkt der Studie. Damit nimmt zugleich auch das Voranbringen der Wissensbasis der gesamten Region einen wichtigen Platz ein. So ist es auch ein Ziel des Forschungsvorhabens, Inhalte und Rahmenbedingungen für ein auf die Verbesserung der Ländlichen Regionalentwicklung bezogenes Wissensmanagement im Sinne von 'lernenden Regionen' aufzuzeigen.

In einem letzten Kapitel werden schließlich ganz konkrete Anregungen und Vorschläge unterbreitet, die auf der Grundlage der Erhebungen dieser Studie erarbeitet worden sind.

1.2 Das Untersuchungsfeld - die Ländliche Regionalentwicklung in Schleswig-Holstein

Die Ländliche Regionalentwicklung in Schleswig-Holstein richtet sich auf die Revitalisierung des Ländlichen Raumes im Rahmen integrierter Entwicklungsansätze. Diese Entwicklungsansätze werden partizipativ mit der Bevölkerung und in enger Zusammenarbeit mit den im Ländlichen Raum tätigen Akteuren erarbeitet und zielen auf

- die Erarbeitung von regionalen Leitbildern und Entwicklungskonzepten,
- die Information, Beratung und Motivation der Bevölkerungsgruppen,
- die Sicherung und Schaffung von landwirtschaftlichen und außerlandwirtschaftlichen Arbeitsplätzen,
- die Steigerung der Lebensqualitäten und
- den Erhalt der Grundversorgung der Bevölkerung im Ländlichen Raum.

Die einzelnen Förderansätze zeigen dabei geringfügige Unterschiede: während das in den 90er Jahren entwickelte Instrument der Ländlichen Struktur- und Entwicklungsanalyse sich bislang auf Ämter und kleinere Regionen beschränkte und in seiner Ausrichtung bei der Umsetzung der entwickelten Projekte eher einen investiven Schwerpunkt hatte, lagen die Schwerpunkte bei LEADER+ und Regionen Aktiv vorrangig im nicht-investiven, planenden, konzeptionellen Bereich und in der Vermarktung der Region und ihrer Produkte. Allen gemeinsam ist der territoriale Aspekt, der eine räumlich definierte Region beinhaltet.

Ein weiterer Unterschied zeigt sich in der Verlagerung der Entscheidungsebene über Einzelprojekte bei LEADER+ und Regionen Aktiv auf die Ebene der lokalen und regionalen Akteure. In beiden Förderprogrammen müssen die Entscheidungsgremien (bei LEADER+ die Lokale Aktionsgruppe und bei Regionen Aktiv z.B. die Mitgliederversammlung bzw. der Lenkungsausschuss der Lokalen Partnerschaft) zudem mindestens einen Anteil von 50% Mitgliedern aus Vereinen, Verbänden und Wirtschaft haben. Die Organisation der Prozesse selbst erfolgt in der Regel über ein hauptberufliches Regionalmanagement, das im Fall von Regionen Aktiv mit 100% gefördert wurde.

Der Erfolg der Ländlichen Regionalentwicklung hängt von den beteiligten Akteuren ab. Bei den Akteuren unterscheiden wir hauptberufliche Akteure in

- den Kommunalverwaltungen,
- den Kreisverwaltungen,
- den Ämtern für Ländliche Räume,

- der zuständigen Abteilung der Landesregierung,
- den regionalen Entwicklungsgesellschaften,
- den regionalen Geschäftsstellen der Förderprogramme,
- der Akademie für die Ländlichen Räume,
- Planungs- und Beratungsbüros,
- dem Regionalmanagement sowie die Regionalbetreuerinnen und Regionalbetreuer der LSE - Projekte.

Im Ehrenamt unterscheiden wir zum einen die politischen Mandatsträger und zum anderen Akteure wie

- Mitwirkende in Organisationen der Ländlichen Regionalentwicklung, die überwiegend ehren- oder nebenamtlich arbeiten (z.B. Landfrauen, Handels- und Gewerbevereine, auch Fremdenverkehrsvereine),
- Mitwirkende in Bürgerinitiativen,
- nichtorganisierte engagierte Bürgerinnen und Bürger.

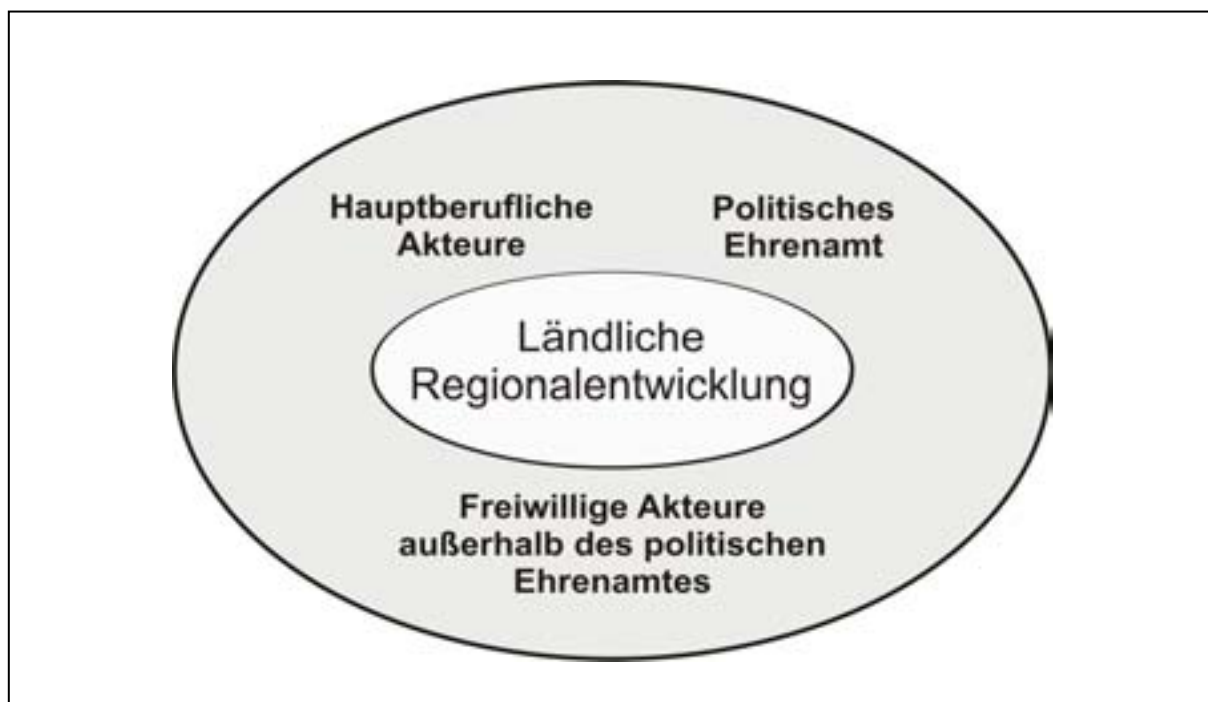


Abb. 1 Akteure der Ländlichen Regionalentwicklung

Bei den hauptberuflichen Akteuren ist zwischen Akteuren innerhalb der öffentlichen Verwaltung, deren Funktionen überwiegend eher im Bereich der Prozessbegleitung und Sicherung der gesetzlichen Vorgaben liegen, und Akteuren im Bereich des professionellen Regionalmanagements, die in der strategischen und operativen Regionalentwicklung arbeiten, zu differenzieren.

Auch die beiden Hauptgruppen der ehrenamtlich tätigen Akteure unterscheiden sich in ihrer Funktion erheblich. Während das politische Ehrenamt vorrangig die Funktion der Zielvorgabe, Grundsatzentscheidungen und Kontrolle der Verwaltung hat, ist die Funktion der freiwilligen Akteure außerhalb des politischen Ehrenamtes eher projektorientiert und stärker im operativen Bereich zu sehen.

Nicht selten kommt es auch zu Überschneidungen zwischen hauptberuflicher Tätigkeit und ehrenamtlichem Engagement, was bei den im Rahmen dieser Studie befragten Personen (s. Kap. 1.3) häufiger festzustellen ist.

1.3 Methodik und Aufbau

Der zentrale methodische Ansatz besteht aus der Durchführung von Intensivinterviews mit 41 Akteurinnen und Akteuren der Ländlichen Regionalentwicklung. Dabei sind bevorzugt solche ausgewählt worden, die in Regionen arbeiten, in denen es in den vergangenen fünf bis zehn Jahren eine überdurchschnittlich erfolgreiche Umsetzung von Ländlichen Regionalentwicklungskonzepten gegeben hat. Bezogen auf die Erfahrungsbereiche der Befragten sind anknüpfend an Kap. 1.2 dabei zwei thematische und zwei formale Gruppen unterscheidbar

- einerseits Querschnittsfunktion, andererseits funktionale Ausrichtung auf einzelne Aufgabenblöcke;
- einerseits hauptberuflicher, andererseits ehrenamtlicher Erfahrungsbereich.

Bei den hauptberuflich in Querschnittsfunktionen tätigen Gesprächspartnern handelt es sich um Bürgermeister, Leitende Verwaltungsbeamte, Regionalmanager und -berater sowie Vertreter der Bau- und Planungsverwaltung. Ehrenamtlich in Querschnittsfunktionen wurden Amtsvorsteher und engagierte Mitglieder von Gemeindevertretungen befragt.

Hauptberuflich mit Ausrichtung auf einzelne Aufgaben bzw. Aufgabenblöcke sind zum einen Mitarbeitende in Tourismusorganisationen, zum anderen kommerzielle Anbieter einzelner touristischer Dienstleistungen einbezogen worden. Bei den Ehrenamtlichen mit Einzelaufgabenorientierung handelt es sich um Vertreter von touristischen Organisationen oder Bildungsorganisationen.

Die Auswahl der Gesprächspartner erfolgte gemeinsam mit der Akademie für die Ländlichen Räume und dem Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Ländliche Räume. Im Anhang (Anhang 1) ist die Liste der befragten Personen dokumentiert.

In den Interviews wurde das jeweilige Kooperations- und Kontaktumfeld aus der Perspektive der befragten Personen erfasst. Die im Einzelnen zwangsläufig subjektiv geprägten Ergebnisse werden durch die Befragung von 41 verschiedenen Personen objektivierbar und den Ergebnissen einer Literaturanalyse der aktuellen bundesweiten Diskussion gegenübergestellt. Der Inhalt der Interviews richtete sich auf die Motivation und vorhandene Qualifikation der Akteure sowie im Hinblick auf regionales Wissensmanagement auf die organisatorische Einbindung der Akteure, die Organisation der Kommunikation, die Wissensentwicklung und den internen und externen Wissenserwerb. Weitere Fragen hatten die Identifikation benötigten Wissens für die Regionalentwicklung sowie den Erhalt von Wissen in der Region zum Inhalt (vgl. die Gesprächsleitfäden für hauptberufliche und ehrenamtliche Akteure im Anhang 2). Einige der befragten Personen waren sowohl in ihrer hauptberuflichen als auch in einer ehrenamtlichen Tätigkeit im Rahmen dieser Studie relevant. Sie wurden mit beiden Gesprächsleitfäden konfrontiert.

Nach einer ersten Auswertung der Ergebnisse wurde eine Diskussionsrunde im Rahmen des Planertreffs durchgeführt, um die Ergebnisse mit den im ländlichen Raum tätigen Planungs- und Beratungsbüros und den Befragten zu erörtern.

2. Die wahrzunehmenden Aufgaben

2.1 Vorbemerkung

Das zweite Kapitel legt eine Grundlage für die Auseinandersetzung mit Qualifizierungs- und Motivationsstrukturen und –defiziten, indem die darunter liegenden generellen Aufgaben der Ländlichen Regionalentwicklung benannt werden.

Dabei ist es nicht Ziel des zweiten Kapitels, die Aufgaben der Ländlichen Regionalentwicklung als solche zu analysieren und zu systematisieren. Dies wäre weder durch eine umfassende Literaturobenauswertung noch durch die Analyse der Befragungsergebnisse machbar. Die durch die befragten Personen zu bewältigenden bzw. als relevant eingeschätzten Qualifikationen waren lediglich Gegenstand von einführenden Fragen und bildeten nur den Vorspann für den Einstieg in die engere Thematik dieser Studie. Andernfalls hätte die Befragung wesentlich mehr Interviews umfassen müssen, und die Auswahl der Befragten hätte anders erfolgen müssen. Zudem hätte eine Befragung allein methodisch nicht ausgereicht.

Die im Rahmen dieser Studie erzielten Ergebnisse sind allerdings geeignet, die Einschätzung der Befragten zu den Aufgaben zu ermitteln, die im Rahmen der Ländlichen Regionalentwicklung als vorrangig angesehen werden. Die entsprechende Frage des Gesprächsleitfadens lautet:

(Einstiegsfrage) "Was verstehen Sie persönlich unter "Ländlicher Regionalentwicklung", welche Aufgaben sehen Sie darin vorrangig zu bewältigen?"

Damit wird zugleich deutlich, dass sich die Antworten primär auf übergreifende Aufgaben beziehen sollten, nicht dagegen auf thematisch eingegrenzte Fachaufgaben, wie sie von den meisten Befragten zusätzlich oder ergänzend, in jedem Falle mit starker Überschneidung zur Ländlichen Regionalentwicklung auszufüllen sind. Aus diesem Grunde entsteht im Übrigen auch kein methodisches Problem dadurch, dass zu den Befragten

- sowohl Personen mit Querschnittsfunktionen in der Verwaltung (z.B. Amtsvorsteher, Bürgermeister, Leitende Verwaltungsbeamte, Planungsamtsleiter etc.)
- als auch Personen in Fachaufgabenfeldern insbesondere des Tourismus gehören,

beides sowohl in hauptberuflichen als auch in ehrenamtlichen Tätigkeiten. Alle antworteten primär bezogen auf die übergreifenden Bestandteile ihrer Tätigkeit.

Die von den Gesprächspartnern angesprochenen Aufgaben sind in den folgenden Kapiteln entweder dem hauptberuflichen oder dem ehrenamtlichen Bereich zugeordnet worden. Dabei ist zu berücksichtigen:

- Selbstverständlich gibt es zahlreiche der genannten Aufgaben, die auf beiden Seiten relevant sind. Kommunikationsprozesse werden z. B. nicht nur von Hauptberuflichen organisiert, Ideen und Innovationen werden z. B. nicht nur von Ehrenamtlichen angeregt. Bei fast allen in den beiden folgenden Kapiteln genannten übergreifenden Aufgaben arbeiten beide Seiten zusammen.
- Es gibt jedoch ein ausgeprägtes Gespür für eine gewisse primäre Arbeitsteilung: Was können hauptberuflich Tätige mit ihrer Arbeitszeit und ihrem Apparat besser, wofür sind sie in letzter Konsequenz verantwortlich bzw. werden in der Öffentlichkeit verantwortlich gemacht? Was können Ehrenamtliche mit ihrer Legitimation, ihrer Vernetzung und ihrer vielfach größeren Unabhängigkeit besser, wofür übernehmen sie deshalb mehr oder weniger automatisch die Verantwortung?

Dieser Hintergrund führte in den einzelnen Interviews in der Regel a priori zu einer entsprechenden Schwerpunktsetzung, wenn die Frage nach den wichtigsten Aufgaben in der ländlichen Regionalentwicklung beantwortet wurde.

2.2 Hauptberuflich wahrzunehmende Aufgaben in der ländlichen Regionalentwicklung

Die Aufgaben der hauptberuflichen Akteure innerhalb und außerhalb der kommunalen Verwaltung unterscheiden sich zum Ehrenamt in der Dimensionierung auf den Gesamtprozess, in der Funktion als Verantwortliche zur Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben, der Durchführung öffentlicher Aufgaben und der Sicherstellung für die Verlässlichkeit im Prozess sowie dem Einbringen und Entwickeln von Fachwissen. Einzelprojektbezogene Aufgaben werden nur begrenzt bei Projekten mit besonderer Bedeutung für den Gesamtprozess wahrgenommen. In den Interviews wurden die folgenden Themenfelder als vorrangige Aufgaben der hauptberuflichen Akteure benannt.

Prozessmanagement und Prozessunterstützung

Die Hauptaufgabe der hauptberuflichen Akteure liegt in der Begleitung und Unterstützung des Gesamtprozesses der Ländlichen Regionalentwicklung. Die hauptberuflichen Akteure stehen unter anderem für die Verlässlichkeit des Gesamtprozesses in strategischer Sicht im Hinblick auf die Orientierung an den Leitlinien der regionalen Entwicklung, den gesetzlichen Vorgaben und den Vorgaben der Förderprogramme, der finanziellen Abwicklung und der Sicherstellung der selbst erzeugten Ordnung.

Die hauptberuflichen Akteure unterstützen als organisatorische Klammer den Gesamtprozess und bilden die verlässliche Anlaufs- und Geschäftsstelle. Eine weitere Aufgabe in diesem Zusammenhang ist die Koordination unterschiedlicher Ansätze und die Organisation der Umsetzung der Projekte.

Organisieren des Kommunikationsprozesses

Bei der Sicherstellung des Kommunikationsprozesses und des Regionalmarketings - im engeren Sinne: Binnen- und Außenmarketing - ist die professionelle und damit in der Regel hauptberufliche Unterstützung unerlässlich. Während bei der Leitbildentwicklung die Mitarbeit der ehrenamtlichen Schlüsselakteure unverzichtbar ist, ist die fachliche und organisatorische Arbeit, z.B. das Erstellen des Kommunikations- und Marketingkonzeptes aufgrund der hohen Fachanforderungen und des zeitlichen Rahmens ehrenamtlich nicht zu leisten. Dabei ist für eine erfolgreich Ländliche Regionalentwicklung das Binnenmarketing ebenso wichtig wie das Außenmarketing. Ein erfolgreiches Beispiel ist das Kommunikationskonzept der Flußlandschaft Eider-Treene-Sorge, das die Nutzung der Wort-/Bildmarke für die Region sowie ein einheitliches Erscheinungsbild für Veröffentlichungen in digitaler Form allen Akteuren der Region zur Verfügung stellt.

Netzwerkarbeit und – betreuung

Eine weitere wichtige Aufgabe ist der Aufbau und die kontinuierliche Pflege strategischer Netzwerke, die Unterstützung bei der Partnersuche und die Organisation eines stetigen Austauschs. Insbesondere bei regionsweiten Netzwerken überfordert der organisatorische Aufwand – trotz verbreiteter Nutzung elektronischer Medien – die ehrenamtlichen Akteure in der Region.

Je nach persönlichen Fähigkeiten und Zeitbudgets der Arbeitskreis- oder Netzwerksleitenden ist ein höherer oder geringerer Begleitungsbedarf durch die hauptberuflichen Akteure bei der Netzwerkarbeit geboten.

Aufgrund des zunehmenden Bedarfs an Einbindung in überregionale Netzwerke auf Landes-, Bundes- und Europaebene sind auch hier hauptberuflich Tätige unterstützend oder repräsentierend gefordert (z.B. LEADER-Netzwerke, landesweite thematische Netzwerke, Informationsnetzwerke, aber auch der Austausch mit überregional tätigen Institutionen z.B. der Tourismusverbände, der Industrie- und Handelskammern, der Handwerkerschaften usw.).

Informationsbereitstellung, Wissensentwicklung und Fachunterstützung

Ein weiterer wichtiger Bereich ist die Informationsbeschaffung zu den (Fach-)Fragen der Ländlichen Regionalentwicklung, neuen gesetzlichen Regelungen, Förderprogrammen oder auch zu Einzelfrage aus bestimmten Sektoren wie Tourismus, Wirtschaftsförderung oder Naturschutz. Über die hauptberuflich Beteiligten kann auch die Einbindung von externen Wissensträgern z.B. Unternehmen und Kammern oder Bildungs- und Forschungseinrichtungen erfolgen.

Die Wissensentwicklung, also die systematische Vermittlung des Wissens an die Akteure durch geeignete Kommunikationsmittel und Maßnahmen und an die Zielgruppen angepasst, ist dabei auch ein umfangreiches Arbeitsfeld (s.u.), das nicht ehrenamtlich zu bewältigen ist.

Bei Fragen, die den Aufgabenbereich der kommunalen Verwaltungen berühren, zeigte sich, dass die Unterstützung durch das Hauptamt gerade auch in z.B. Bau- und Finanzierungsfragen für die Umsetzung der Projekte unerlässliche Hilfestellung bedeutete.

Projektentwicklung, Projektbegleitung und Projektmanagement

Auch in diesem Aufgabenfeld ergibt sich je nach den Vorkenntnissen der Akteure unterschiedlicher Begleitungsbedarf bei der Projektentwicklung, der Projektbegleitung und dem Projektmanagement. Häufig wurde in den Interviews die Hoffnung geäußert, nach einem Anschub durch hauptberuflich Beteiligte die Aufgaben durch die ehrenamtlichen Akteure im Projektmanagement selbst übernehmen zu lassen. Es zeigte sich doch, dass verschiedene Projekte aufgrund ihrer Komplexität oder regionalen Ausbreitung für ehrenamtliches Projektmanagement nicht geeignet sind. Insbesondere kann eine langfristige Koordinierung im Normalfall keine Aufgabe für das Ehrenamt sein (z.B. ist in der Reitwegebetreuung bei der Beteiligung von in einem konkreten Fall 27 Gemeinden größtmäßig die Grenze für ehrenamtliches Engagement deutlich überschritten). Ähnliches gilt auch für die Entwicklung von größeren, regionsweiten oder regionsübergreifenden Projekten (z.B. dem Kanalradweg) oder Projekten, die durch ihre fachlichen Ansprüche hauptberufliches Engagement verlangen. Auch hier ist die Ausprägung wieder abhängig von den vorhandenen oder erworbenen Kenntnissen der beteiligten Akteure. So zeigt es sich z.B. im Regionsmarketing, dass - ohne Marketingkenntnisse und genaue Kenntnisse von Zielgruppen - die Bemühungen oftmals ohne Wirkung sowohl nach innen als auch nach außen bleiben bzw. teilweise sogar kontraproduktiv sind. Andere Beispiele zeigen wiederum, dass sich einzelne ehrenamtlich Tätige nach der Übernahme der Projektmanagementaufgabe fortbilden und weiterqualifizieren und diese Aufgabe dann auch hauptberuflich übernehmen (Bsp. Biogasanlage Viöl).

Unterstützung bei Projektfinanzierung

Auch das Aufgabenfeld Finanzierung stellt zunehmend höhere Anforderungen an die Akteure. Insbesondere durch neue Vorgaben in der Kreditvergabe und Zuständigkeitskonzentrationsprozesse zunehmend hauptberufliche Unterstützung bei der Kofinanzierung der Fördermittel und der finanziellen Abwicklung der Projekte notwendig.

Projektmonitoring und Projektevaluation

Im Bereich des Projektmonitoring und der Projektevaluation ist hauptberufliche Unterstützung notwendig, da in diesem Bereich bei ehrenamtlich Tätigen nur wenig Fachkenntnisse vorhanden sind. Mit standardisierten Methoden können z.B. Selbstevaluationen unterstützt werden, doch Initiative und Organisation erfolgen oftmals von hauptberuflicher Seiten (z.B. im Rahmen von LEADER+: Eider-Treene-Sorge Evaluation der Kommunikation, Selbstevaluation Schwentine-Holsteinische Schweiz).

Ein erster Schritt ist in den Förderprogrammen Regionen Aktiv und Leader+ schon durch die Vorbereitung der Entscheidung zur Projektauswahl erfolgt. Um die Arbeit der Entscheidungsgremien und der Antragstellenden, die zu mindestens 50% aus dem nichtöffentlichen Bereich kommen, zu erleichtern, wurden Projektbeurteilungsbögen entwickelt, die evaluierbare Ziel entwickeln und abfragen (z.B. Lokale Partnerschaft Region Uthlande, LAG Flußlandschaft Eider-Treene-Sorge).

Fördermittelverwaltung

Die Anforderungen und gesetzlichen Vorgaben von Landes-, Bundes- und Europaseite fordern bei der Fördermittelverwaltung und z.B. den Abrechnungsmodalitäten hauptberufliche, in der Regel öffentliche oder staatlich kontrollierte Träger. Schon die Antragstellung für Fördermittel, die oftmals im Qualitätswettbewerb zueinander stehen (LEADER+, Regionen Aktiv), stellt zunehmend hohe Anforderungen an die Professionalität der Anträge.

2.3 Aufgaben im ehrenamtlichen Engagement in der Ländlichen Regionalentwicklung

Auch in diesem Kapitel werden die bewältigten Aufgaben, die in Auswertung der Experteninterviews in der Ländlichen Regionalentwicklung als in besonderer Weise ehrenamtsspezifisch gesehen werden, zu Aufgabengruppen zusammengefasst. Die Aufgaben finden sich auch hier in allen Bereichen der Prozessentwicklung, der Projektentwicklung und Projektumsetzung und der Beteiligung an der Verwaltung des Gesamtprozesses (vgl. Abb.2).

Multiplikation und Interessen vertreten

Die ehrenamtlichen Akteure sind wichtige Träger der Ländlichen Regionalentwicklung. Sie engagieren sich im politischen Ehrenamt und in den Vereinen und Verbänden z.B. der Feuerwehr, der Landjugend und Landfrauen, den Sportvereinen, Sozialvereinen, Bürgervereinen und -initiativen, den Verbänden des Bereiches Naturschutz oder als Privatpersonen ohne institutionellen Hintergrund in den Arbeitskreisen der Ländlichen Regionalentwicklung. Sie sind zugleich Interessenvertretungen für Gruppen-, Fach- und Sachinteressen wie auch Multiplikatoren der Ländlichen Regionalentwicklung. Sie tragen die inhaltlichen Diskussionen und verbreiten deren Ergebnisse in der Bevölkerung. Diese Akteure bilden die Grundlage der Netzwerke und des kreativen Milieus im Ländlichen Raum. Sie sind in der Lage, neue Akteure für bürgerschaftliches Engagement zu gewinnen. In ihrer Multiplikatorenfunktion sind sie auch Träger der Öffentlichkeitsarbeit.

Ideen geben und Innovationen anregen bzw. einbringen

Bei der Konzipierung von Ländlicher Regionalentwicklung zeigte sich übereinstimmend in den Interviews, dass die ehrenamtlichen Akteure im kreativen Bereich und bei der Ideenfindung die wichtigste Rolle spielen. Auch die grundsätzliche Leitbildentwicklung und Zielentwicklung findet in enger Zusammenarbeit mit den Akteuren statt, die auf dieser Basis die Regionalentwicklung tragen. Oftmals werden durch sie Aufgabenfelder in die Ländliche Regionalentwicklung eingebracht, die von der hauptamtlichen Verwaltung und dem politischen Ehrenamt nicht mehr beachtet werden, weil es "noch nie ging", die bisher immer wieder hinderlichen Sachverhalte sich aber unbemerkt gewandelt haben.

Projekte anregen, entwickeln und umsetzen

Ehrenamtliche Akteure übernehmen die Projektentwicklung und -umsetzung überschaubarer Projekte. Es zeigte sich immer wieder, dass Projekte, welche nicht mit den Akteuren selbst entwickelt wurden, oftmals nicht nachhaltig umsetzbar waren. Grundsätzlich sind alle Bereiche der Projektarbeit von der Initiierung, über Finanzierung, Umsetzung und Bewertung ehrenamtlicher Bewältigung zugänglich. Die Grenzen zeigen sich erst bei sehr großen Projekten sowie bei Finanzierungsfragen. Der Erfolg der Projektarbeit hängt zudem stark von der Persönlichkeit und den Fähigkeiten der ehrenamtlich beteiligten Personen ab.

Übernahme von Aufgaben im Bereich fachlicher Arbeit in der Ländlichen Regionalentwicklung

Weiteres ehrenamtliches Engagement in der Ländlichen Regionalentwicklung ist in fachlichen Aufgabenbereichen zu finden, die oftmals aus dem beruflichen oder ehrenamtlichen Umfeld der Akteure stammen. Beispiele sind dafür im Tourismus mit ehrenamtlich geleiteten Tourismusvereinen, in den Sportvereinen, in der Kirche, im Bereich der sozialen Aufgaben und der Natur- und Kulturlandschaftspflege zu finden.

Übernahme freiwilliger Einzelaufgaben, für deren Bewältigung im Bereich der kommunalen Verwaltung kein Kapazitätsspielraum vorhanden ist

Auch freiwillige Aufgaben in der Infrastrukturbereitstellung und -nutzbarmachung, die die hauptamtliche Verwaltung nicht mehr leisten kann, werden vom Ehrenamt übernommen. Diese liegen z.B. im Bereich des Personenverkehrs: Im Amt Segeberg-Land gibt es einen Bürgerbus als Zubringer mit festem Fahrplan. Im 'Sozialbus' - Projekt des Kreises Herzogtum Lauenburg fahren Ehrenamtliche mit eigenen oder gemeindeeigenen Autos nichtmobile Menschen zu Terminen. Auch in der Jugendarbeit übernehmen die Ehrenamtlichen Aufgaben. Ein Amtsvorsteher drückte es so aus: "Wir stellen den Vereinen die Hallenmiete zur Verfügung, damit sie über ihre Vereinsarbeit letztlich für uns die Jugendarbeit machen". Ein weiteres Beispiel ist der Förderkreis für das Freibad in Sieverstedt (Amt Oeversee) mit über 100 Mitgliedern, der den laufenden Betrieb des Bades sichert.

Inhaltliche Unterstützung der Ausgestaltung und Umsetzung der Programme

Die Mitarbeit der Akteure ist unerlässlich bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Programme. Diese Beteiligung erfolgt u.a. bei der Mitarbeit in der Konzipierung der Ländlichen Regionalentwicklung, der Umsetzung und ihrer Bewertung z.B. in der Selbstevaluation und bei den Berichtspflichten, insbesondere im Rahmen von Bundes- und EU-finanzierten Projekten.

	Aufgaben der hauptberuflichen Akteure	Aufgaben im Ehrenamt
Im Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessunterstützung und Prozessmanagement - Organisation des Kommunikationsprozesses - Netzwerkarbeit - Informationsbereitstellung, Wissensentwicklung und Fachunterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> - Multiplikatorenfunktion und Interessenvertretung (Gruppen- und Fachinteressen) - Ideen geben und Innovationen einbringen
In Projekten	<ul style="list-style-type: none"> - Projektentwicklung, Projektbegleitung und Projektmanagement - Projektfinanzierungsberatung 	<ul style="list-style-type: none"> - Projekte anregen, entwickeln und umsetzen - Aufgaben im fachlichen Bereich, z.B. in Sport, Tourismus, Natur- und Kulturlandschaftspflege, Jugendarbeit oder sozialer Arbeit - Übernahme freiwilliger Einzelaufgaben, die nicht mehr von staatlicher Seite geleistet werden
In der Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Projektmonitoring und Projektevaluation - Fördermittelverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstevaluation - Unterstützen bei Berichtspflichten

Abbildung 2 Aufgaben in der Ländlichen Regionalentwicklung

3. Qualifikation und Qualifikationsdefizite

3.1 Qualifizierung in Ausbildung, Fort- und Weiterbildung

3.1.1 Zentrale personenbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten

Mit diesem Kapitel werden im Rahmen von Kapitel 3.1 die zentralen personenbezogenen Qualifikationen vorangestellt, die in den Expertengesprächen immer wieder betont worden sind. Eine differenzierte Aufarbeitung von Qualifikationsprofilen in sachlich stark differenzierter Form würde den Rahmen der Studie sprengen und wäre auf der Basis der geführten Expertengespräche auch nicht systematisch möglich. Bezüglich der zentralen persönlichen Qualifikationen ist keine Unterscheidung zwischen hauptberuflichen und ehrenamtlichen Akteuren erforderlich.

Die Anforderungen an hauptberufliche Akteure in personenbezogenen Kenntnissen und Fähigkeiten und Schlüsselqualifikationen, die insbesondere auch in Anforderungsprofilen für Stellenausschreibungen und in den Interviews deutlich wurden, nehmen in der Bewertung vor den fachlichen Qualifikationen oftmals einen wichtigeren Rang ein.

Immer wieder genannt wurden

in Bezug auf erforderliche Kenntnisse

- Regionswissen über Netzwerke, Akteure, regionale Geschichte, Traditionen, Strukturen;
- Wissen über die Arbeitsweise unterschiedlichster Gremien;
- Wissen über Arbeitsweise von Vereinen und Verbänden;
- Verständnis für die Heterogenität der Arbeitskulturen der beteiligten Akteure aus den verschiedenen Organisationsformen und Organisationskulturen;

in Bezug auf Fähigkeiten und Eigenschaften

- Identifizierung und "leidenschaftliche Begeisterung" für die Region und den Prozess;
- kommunikative Kompetenz und Motivationstalent;
- emotionale Intelligenz;
- Hartnäckigkeit, Führungs- und Durchsetzungsfähigkeiten und Stehvermögen;
- Begeisterungsfähigkeit;
- Kreativität;
- vernetztes Denken, auch bezüglich des Knüpfens und Pflegens von Netzwerken;

- Organisationstalent;
- Fähigkeit zu unternehmerischem Denken.

Viele der genannten Fähigkeiten, Eigenschaften und Kenntnisse lassen sich nur bedingt in Qualifizierungen erwerben. Es sind oftmals Eigenschaften und Fähigkeiten, die sich aus den Persönlichkeiten der Akteure ergeben. Dennoch lassen sich auch in diesem Bereich gewisse Grundlagentechniken vermitteln. Sie liegen eher im individuellen Bereich und stellen besondere Anforderungen an die Formen ihrer Vermittlung (z.B. Einzeltraining, Coaching, Kollegiale Beratung).

3.1.2 Qualifizierung der hauptberuflich Tätigen

Der überwiegende Teil der hauptberuflichen Akteure hat fachliche Qualifizierungen im Rahmen der Berufsausbildung und anschließender Fortbildungen erworben. Diese Qualifizierungen sind eher dem Bereich der allgemeinen Fähigkeiten und Kenntnisse zuzuordnen, die allerdings auch für die Ländliche Regionalentwicklung von Bedeutung sind (z.B. Projektmanagement, Fachwissen im Bereich der hauptberuflichen Tätigkeiten wie Planung, Bauen usw.). In den Interviews wurde auch deutlich, dass ein großer Teil der hauptberuflich Tätigen das spezielle Wissen über Methoden, Fördermöglichkeiten und Prozesse der Ländlichen Regionalentwicklung erst während des Prozesses erworben hat.

Die hauptberuflichen Akteure haben überwiegend eine Verwaltungsausbildung, ein Studium im planenden, verwaltungsbezogenem und wirtschaftlichem Bereich (Soziologie, Agrarwirtschaft, Städtebau/Landschaftsplanung, Geographie, Tourismus, Betriebswirtschaft) oder sind Quereinsteiger aus verwandten Bereichen. So hat z.B. ein Regionalmanager eine Ausbildung als Werbekaufmann und Hotelkaufmann. Bei den Befragten waren bislang noch keine Akteure vertreten, die einen der neu eingerichteten Masterstudiengänge für Regionalmanagement z.B. in Dresden/Wien, Göttingen, Weihenstephan oder Eberswalde absolviert haben.

Nur wenige der hauptberuflichen Akteure haben bislang an speziell auf den Bereich der Ländlichen Regionalentwicklung ausgerichteten Qualifikationsmaßnahmen teilgenommen, die z.B. im Bereich Weiterbildung der Universitäten oder programmgebunden über einzelne Förderprogramme der Europäischen Union angeboten wurden (LEADER+, Regionen aktiv; berufsbegleitende Fortbildungen an der Universität Kassel, der Akademie der Katholischen Landjugend oder der Akademie für Welthandel in Frankfurt). Diese Maßnahmen werden alle außerhalb von Schleswig-Holstein angeboten, was die Teilnahmemöglichkeit oftmals einschränkt.

Auch schleswig-holsteinische Institutionen haben bereits Fortbildungen speziell im Bereich der Ländlichen Regionalentwicklung angeboten. Diese Angebote waren gut angenommen, auch unter den Befragten, so die 1986 angebotene Seminarreihe "Dorfentwicklung" (Zent-

ralstelle des Schleswig-Holsteiner Heimatbundes, gemeinsam mit dem Nordkolleg Rendsburg und dem Deutschen Institut für Fernstudien der Universität Tübingen), das Fortbildungsangebot zu Regionalmanagement und zu weiteren Einzelthemen durch die Akademie für die Ländlichen Räume oder durch den Volkshochschulverband sowie durch die Nordakademie Leck.

Weitere Qualifikationen wurden im Rahmen der Angebote der traditionellen Institutionen im Ländlichen Raum erworben. So erfolgt z.B. im Rahmen der landwirtschaftlichen Beratung über die Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein eine Beratung zum Thema Konzepterstellung, Umsetzung und Realisierung von Bauernhofcafés. Der Landfrauenverband Schleswig-Holstein unterstützt die berufliche Ausbildung im ländlichen Raum insbesondere in Bereichen, die eine Erweiterung von außerlandwirtschaftlichen Erwerbsmöglichkeiten bieten und arbeitet dabei teilweise mit den Landwirtschaftsschulen zusammen, z.B. in der Fortbildung zur "Gartenführerin" und zur "Botschafterin Regionale Produkte".

Auch in diesen Zusammenhang gehört das Projekt "Kommunale Initiative für Lernende Organisation" (K.I.L.O.), welches in 6 Ämtern in Zusammenarbeit mit dem Schleswig-Holsteinischen Gemeindetag und dem Innenministerium in den Jahren 2000/2001 durchgeführt wurde und als Arbeitskreis weiterhin besteht. Durch dieses Projekt konnten wichtige Impulse und Methoden für die beteiligten Ämter durch die Ausschöpfung der personellen Ressourcen durch Entwicklung einer neuen Verwaltungskultur, durch die Erhöhung der Selbstverantwortung in der Selbstverwaltung und durch die Entwicklung der Partnerschaft zwischen Haupt- und Ehrenamt gewonnen werden, die sich positiv auf den Prozess einer integrierten Regionalentwicklung auswirkten. Hier sind auch erste Ansätze für eine systematische Wissensentwicklung nach den Prinzipien der Lernenden Organisation zu finden.

Im Bereich der Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen und gering Qualifizierter werden zunehmend auch fachbezogene Qualifizierungen im Zusammenhang mit ländlicher Regionalentwicklung wie z.B. "Gästeführer" angeboten. Ein weiteres Beispiel dafür sind die Qualifizierungen für regionale Dienstleistungen durch die Beschäftigungsgesellschaft im Kreis Stormarn im Rahmen des länderübergreifenden LernNetzWerkes "Drei-Länder-Eck" (Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein). Hier werden unter anderem Mobilitätsbegleitungen und Regionalassistenzen im Bereich Kulturlandschafts- und Denkmalpflege ausgebildet.

Ungeachtet der geschilderten Beispiele sind Qualifizierungen für Aufgaben in der Ländlichen Regionalentwicklung bislang nur als Einzelmaßnahmen zu finden, die nicht in übergreifende Qualifizierungsstrategien eingebunden oder miteinander vernetzt sind. Oftmals fehlt es auch an Informationen über das vorhandene Angebot.

3.1.3 Qualifizierung der ehrenamtlich Tätigen

Im Bereich der ehrenamtlichen Akteure werden die für die Übernahme von Aufgaben in der ländlichen Regionalentwicklung wichtigen Schlüsselqualifikationen oftmals in der jeweiligen hauptberuflichen Tätigkeit ohne jeden Bezug zur Ländlichen Regionalentwicklung erworben. Dessen ungeachtet kann bei der Wahrnehmung von Funktionen in der Ländlichen Regionalentwicklung gut darauf aufgebaut werden (Aufbau- und Ablauforganisation, Mitarbeiterführung, Teamfähigkeit, Finanzplanung etc.). Auch spezielle fachliche Qualifikationen aus der hauptberuflichen Tätigkeit werden im Ehrenamt nutzbringend eingesetzt, wie z.B. Erfahrungen aus der Tätigkeit in der planenden Verwaltung, dem Immobilienbereich oder in einer Steuerberatungsfirma.

Die erfolgreichen Akteure im ehrenamtlichen Engagement zeichnen sich oftmals durch langjährige Gremienerfahrung und freiwilliges Engagement in Vereinen und Verbänden aus, das nicht selten schon in jungen Jahren begonnen wurde. Im Rahmen dieser Gremienerfahrung und aufgabenspezifischer Mitarbeit haben die Akteure viele Qualifikationen erworben, die auch für die Ländliche Regionalentwicklung große Bedeutung haben. Das dabei entstandene ausgedehnte persönliche Netzwerk erleichtert und ergänzt die weitere Netzwerkbildung auch in der Ländlichen Regionalentwicklung. Dieses Regionswissen ermöglicht dann auch, persönliche Beziehungen, Abneigungen, Haltungen und Eitelkeiten zu bewerten, die manchmal scheinbar grundlose Hemmnisse entstehen lassen. Durch ihre Kenntnis kann durchaus dem Scheitern von Einzel- oder auch Gesamtprozessen der Ländlichen Regionalentwicklung vorgebeugt werden.

Die Bedeutung der Qualifizierung z.B. in für ehrenamtliches Engagement wichtigen personenbezogenen Fähigkeiten wie Teamführung, Öffentlichkeitsarbeit wurde auch in den Qualifizierungsmaßnahmen der Herkunftsvereine und –verbände deutlich, die von den Befragten benannt wurden. So hat der Landfrauenverband eine verbandsinterne Fortbildung (Fit & Engagiert) mit mehreren Modulen aufgebaut - Persönliche Stärken, Teamarbeit, Reden, Veranstaltungen planen, Umgang mit Konflikten. Dies wird durch Fortbildungen im Bereich von Sport- und Jugendarbeit oder im gesellschaftlichen und politischen Engagement ergänzt.

Gezielte Fortbildungen speziell im Rahmen der Ländlichen Regionalentwicklung, die von den ehrenamtlichen Akteuren wahrgenommen wurden, wurden nur vereinzelt genannt. Der Verein "Wasser Otter Mensch" hat z.B. im Rahmen von LEADER+ Bewusstseinsseminare zu Einzelthemen wie Verbindung von Landwirtschaft und Naturschutz, Gemeindeentwicklung (speziell für Gemeindevertretungen), Direktvermarktung, Gewässerschutz oder Landschaftspflege veranstaltet. In der Eider-Treene-Sorge-Region wurden im Rahmen von LEADER+ Seminare für die in den Projekten aktiv Mitwirkenden zu Themen wie Projektmanagement, Rhetorik oder Zeitmanagement angeboten. Weitere Fortbildungen wurden z.B. im Amt Preetz-Land für die amtsangehörigen Bürgermeister zu Themen wie Kommunikation und Entscheidung, Personalführung, Selbstverantwortung, Konfliktmanagement und Systemtheo-

rien durchgeführt. Ein weiteres Beispiel bietet die Probstei, wo zweimal im Jahr Veranstaltungen für Privatvermieter mit Themen wie Messeauftritt oder TIN-Qualifizierung organisiert werden.

Deutlich wurde, dass die Qualifizierungsangebote für Ehrenamtliche per saldo weniger zahlreich sind und auch weniger intensiv genutzt werden. In Relation zur Größe der potenziellen Zielgruppe der im Bereich der ländlichen Regionalentwicklung aktiven ehrenamtlichen Akteure besteht hier ein Missverhältnis.

3.2 Qualifikationsdefizite

3.2.1 Qualifikationsdefizite bei den hauptberuflich Tätigen

In den Gesprächen mit den Expertinnen und Experten wurde deutlich, dass das Benennen von fehlenden Qualifikationen schwierig ist, da dieser Bereich selten Gegenstand systematischer Überlegungen ist. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund finanzieller oder zeitlicher Restriktionen für Fortbildungen die Notwendigkeit tendenziell verdrängt wird.

Bei der Nennung von Qualifikationsdefiziten wurde zwischen Fähigkeiten (einschließlich diverser Schlüsselqualifikationen) und Kenntnissen (in der Form von Lernstoffen, die man abfragen kann) unterschieden. Insgesamt darf an dieser Stelle keine abschließende Darstellung aller vorhandenen Qualifikationsdefizite erwartet werden, da diese stark personen- und projektabhängig sind. Eine direkte Quantifizierung ist durch die Form der Erhebung ohnehin nicht möglich. Genannt wurden insbesondere Qualifikationsdefizite im Bereich des Projektmanagements und der Aufbau- und Ablauforganisation. Es wurde deutlich, dass es in Schleswig-Holstein kein umfassend auf die Ziele der Ländlichen Regionalentwicklung ausgerichtetes Qualifikationsangebot gibt. Zwischen der Zielformulierung der Förderprogramme und den vor Ort für die Umsetzung benötigten Kenntnissen und Fähigkeiten fehlen wichtige Verbindungen. Die wichtigsten Defizite, die genannt wurden, werden im Folgenden zusammengestellt.

Fähigkeiten

- **Qualifikationen, insbesondere im Umgang mit Projekten:**
 - Projektdarstellung,
 - Teambildung,
 - Kreativitätstechniken,
 - strategische Planungskompetenz,

- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,
 - Organisation von Großveranstaltungen,
 - Budgetverwaltung,
- **allgemeine Fähigkeiten in der Aufbau- und Ablauforganisation:**
 - Moderation und Gesprächsführung,
 - Arbeiten mit modernen Kommunikationstechniken,
 - Büromanagement,
 - Organisieren von Ideen- und Wissensaustausch,
 - auch hier: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,
- **gezielte fachspezifische Fähigkeiten in einzelnen Arbeitsbereichen wie z.B. Tourismus, Nahversorgung, nachwachsende Rohstoffe, Naturschutz, Jugendbeteiligung**

Kenntnisse

- **Hintergrundinformationen und Verfahrenswissen:**
 - Verwaltungswissen und Verwaltungsabläufe, Vergaberecht
 - Aufbau und Strukturen des Tourismus in Schleswig-Holstein,
- **Gezielte Wissensbereiche und Fachwissen:**
 - Inhalte von Landeskonzepten einschließlich Umsetzungsmöglichkeiten,
 - Weiterentwicklung der Förderprogramme in der nächsten Förderperiode ab 2007.

3.2.2 Qualifikationsdefizite bei ehrenamtlich Tätigen

Auch in diesem Kapitel werden die in den Expertengesprächen benannten Defizite unter den in Kap. 3.2.1 genannten Vorbehalten ausgewertet. Die Defizite im Projektmanagement stehen weit im Vordergrund. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass im ehrenamtli-

chen Bereich auch viele Schlüsselqualifikationen primär unter dem Gesichtspunkt des Projektmanagements zu sehen sind.

Die immer wieder genannten Defizite im Bereich Projektmanagement betreffen:

- Projektmanagement in allen Entwicklungsphasen von der Zielformulierung über Projektplanung, Budgetplanung, Umsetzung und Abrechnung,
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Projektdarstellung,
- Moderation,
- Kreativitätstechniken,
- Teambildung,
- Arbeit mit modernen Kommunikationstechniken,

Auch in Bezug auf allgemeine und aufgabenspezifische Kenntnisse wurden häufig Defizite genannt, insbesondere

- allgemeine Informationsdefizite, z.B.
 - Existenzgründungsverfahren,
 - Einkommensalternativen in der Landwirtschaft,
- aufgabenspezifische Informationsdefizite, z.B.
 - Programminhalte und Programmziele,
 - Finanzierungs- und Kofinanzierungsmöglichkeiten,
- Defizite, die sich auf die Organisation und Nachhaltigkeit ehrenamtlicher Arbeit beziehen,
 - Einbindung der ehrenamtlichen Akteure,
 - Motivation der ehrenamtlichen Akteure,
 - Erhalten der kontinuierlichen Mitarbeit,
 - Gewinnen neuer Akteure.

Auch hier werden nicht nur Einzeldefizite, sondern auch konzeptionelle Defizite deutlich, deren Beseitigung also nicht nur über die Verbesserung des Angebots an Einzelqualifizierungen, sondern auch über die qualifizierungsfördernde Veränderung der Rahmenbedingungen angegangen werden muss.

4. Motivation für das Engagement in der Ländlichen Regionalentwicklung

4.1 Die Motivstruktur

Die Aussagen zur Motivstruktur beruhen auf den Experteninterviews und sind um Ergebnisse aus dem durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999 in Auftrag gegebene Freiwilligensurvey (Rosenblatt 2001) ergänzt. Die Motivstruktur lässt sich in rationale Motive, traditionelle Motive und emotionale Motive unterteilen, die sich in der Praxis bei den einzelnen Akteuren überschneiden.

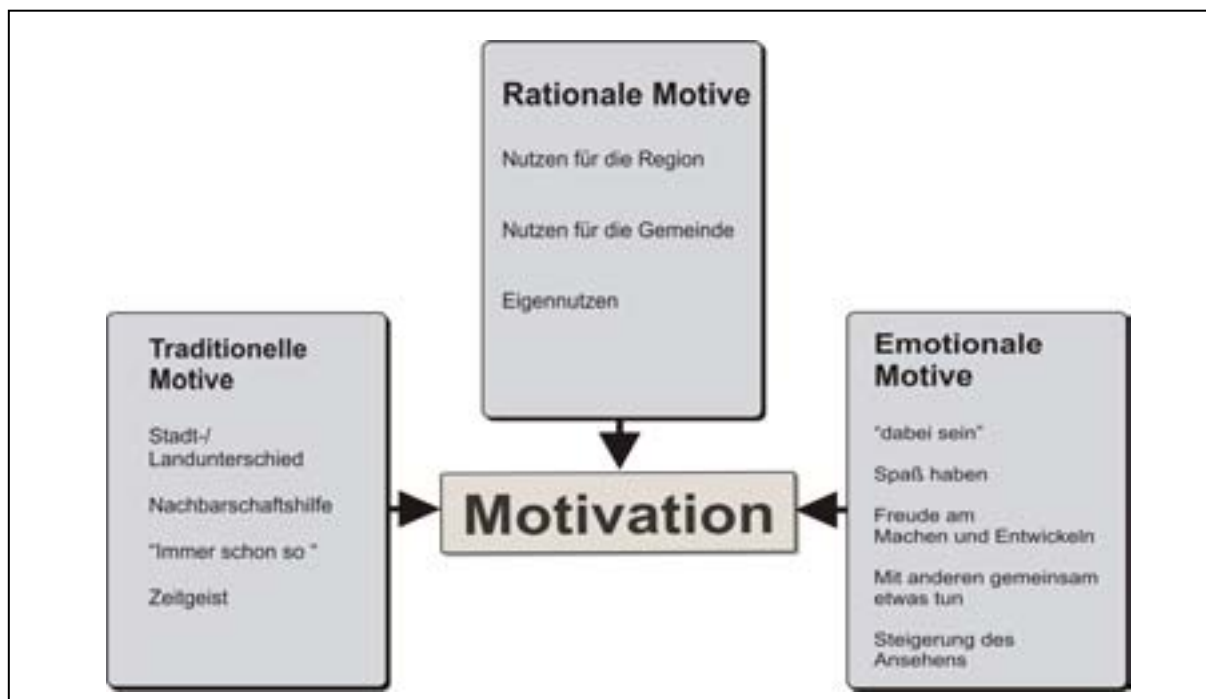


Abbildung 3 Motive, sich in der Ländlichen Regionalentwicklung zu engagieren (eigene Darstellung nach Ergebnissen aus den Experteninterviews)

Traditionelle Motive

In den Gesprächen wurde immer wieder eine bestimmte Grundhaltung und Tradition zu Bürgerschaftlichem Engagement im Ländlichen Raum betont. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit bundesweiten Erhebungen. So wurde im oben genannten Freiwilligensurvey der Bundesregierung festgestellt, dass es ein ausgeprägtes Stadt-/Landgefälle beim freiwilligen Engagement gibt. In den Gemeinden unter 5000 Einwohnern liegt die Freiwilligenquote bei 42%, in Kernraum der Städte bei 33% (Grundlage: Alte Bundesländer). In den Interviews wurden auch die traditionelle Nachbarschaftshilfe und die Gemeinschaftsorientierung der

ländlichen Gemeinde genannt. Eine weitere Rolle könnte hier auch die Vorbildfunktion der ehrenamtlichen Akteure in den ländlichen Gemeinden spielen.

Rationale Motive

Die rationalen Motive sind nutzenorientiert. Man kann hierbei zwischen den Motiven bezogen auf individuellen Nutzen und auf überindividuellen Nutzen unterscheiden. Die überindividuellen Motive in Bezug auf die räumliche Entwicklung leiten sich aus den Leitbildern, einem allgemeinen Regionsbewusstsein oder in einer bewussten Regionsidentität ab und zielen auf einen Nutzen für die gesamte Region oder zumindest für die gesamte Gemeinde. Weitere Motive in diesem Bereich können auch den Nutzen für die Gesellschaft, für die Funktionsfähigkeit der Natur usw. betreffen. Bei den rationalen Motiven, sich aus Eigeninteresse an Ländlicher Regionalentwicklung zu beteiligen, ist der erwartete direkte Nutzen für die eigene Person oder das unmittelbare persönliche Umfeld ausschlaggebend. Der Freiwilligensurvey (Rosenblatt 2001) liefert für die Motivation, sich zu engagieren, interessante Erhebungsdaten, die allerdings nur bedingt im Rahmen der vorliegenden Studie auswertbar sind. Die Befragung bezieht sich darin auf alle in der Gesellschaft möglichen freiwilligen Tätigkeiten, während speziell in der Ländlichen Regionalentwicklung nur ein Teilbereich angesprochen ist, in welchem vermutlich die Eigeninteressen, ob für die eigene Person und Familie oder die Gemeinde oder z. B regionale Infrastrukturausstattung eine größere Bedeutung haben. Im methodisch sehr aufwändigen und in den Fragestellungen sehr differenzierten Freiwilligensurvey ist in jedem Falle im Rahmen dieser Studie das Ergebnis sehr interessant, dass das für die Ländliche Regionalentwicklung wichtige Motiv 'berechtigte eigene Interessen vertreten' immer dann, wenn Eigeninteressen - wie Umwelt- und Naturschutz, Gesundheitswesen, Schule und Kindergarten - berührt sind, tatsächlich auch vorrangig benannt wird.

Auch Eigeninteressen z.B. im Zusammenhang mit der Notwendigkeit, die Landwirtschaft zukunftsfähig zu machen oder die durch den sozialen Wandel entstehenden Lücken in Infrastruktur und Versorgung zu schließen oder auch den Mangel an Freizeiteinrichtungen zu beheben, sind starke Motive, sich ehrenamtlich in die Mitgestaltung der Ländlichen Regionalentwicklung einzubringen. Eine sich daran anschließende Frage ist allerdings, inwieweit solche Motive für eine nachhaltige Ländliche Regionalentwicklung tauglich sind, da es immer schwer ist, die über die Eigeninteressen hinaus auf die nachhaltige Entwicklung der Gesamtregion ausgerichteten interessenübergreifenden Ansätze zu erkennen.

Emotionale Motive

Bei den emotionalen Motiven, sich in der Ländlichen Regionalentwicklung zu engagieren, wurden zum einen Motive angegeben, die sich auf den Prozess selbst beziehen, wie

- 'Spaß haben',
- 'dabei sein',

- 'Freude empfinden am Gestalten und Entwickeln' und
- 'mit anderen etwas gemeinsam tun'.

Zum anderen sind Motive zu nennen, die auf Befriedigung und Selbstbestätigung durch die Steigerung des Ansehens als Ergebnis eines erfolgreichen Engagements abzielen, nicht zuletzt also auf den Wunsch, gebraucht zu werden.

Diese Nennungen finden ihre Bestätigung im Freiwilligensurvey der Bundesregierung (Rosenblatt 2001), auch wenn sich dessen Ergebnisse aus den oben dargelegten Gründen sicherlich nur bedingt auf die Ländliche Regionalentwicklung übertragen lassen. Dennoch wurde der im Freiwilligensurvey an erster Stelle stehende Beweggrund, dass die Tätigkeit Spaß macht und man mit sympathischen Menschen zusammenkommt, auch in den Interviews immer wieder betont. Teilweise wurde auch mit einer gewissen Überraschung festgestellt, dass Engagement Spaß bringt ("...und dann hat es auch noch Spaß gemacht"). In diesem Zusammenhang wurden auch die positive Wirkung kreativitätsfördernder Veranstaltungsformen und nicht zuletzt das gemeinsame Feiern der Erfolge benannt.

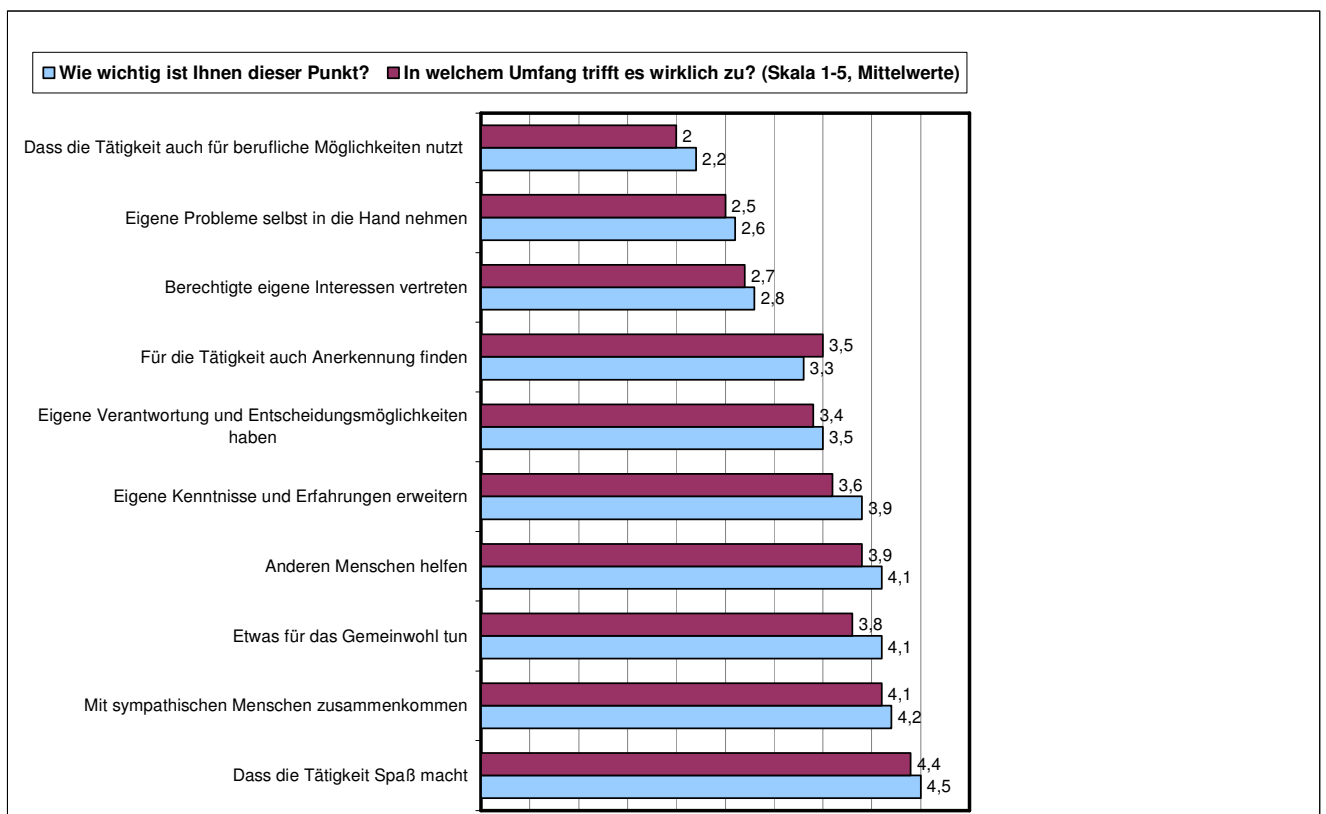


Abbildung 4 Erwartungen an die freiwillige Arbeit (eigene Darstellung nach Rosenblatt 2001, S. 113, Basis alle freiwillig Engagierten)

4.2 Motivationsfördernde Effekte

Aus den oben dargestellten Motivstrukturen lassen sich Bedingungen ableiten, die motivationsfördernden Effekte bewirken. Auch in diesem Kapitel werden primär die Ergebnisse der geführten Interviews ausgewertet, die diesen Zusammenhang weitestgehend bestätigten.

Motivationsfördernde Effekte	Motivationshemmende Effekte
<ul style="list-style-type: none">- Projektorientierung- Gemeinsame Identifikation der Akteure mit der Region und Binnenmarketing- Anerkennung und Wertschätzung der beteiligten Akteure- Verwaltung als Partner- Gezielte Förderung der Schlüsselpromotoren- Motivieren durch Erfolg- Integration aller Akteure nach ihren Fähigkeiten- Wissensteilung- Gute Organisation und Professionalität	<ul style="list-style-type: none">- Erfolge in der ländlichen Regionalentwicklung erst langfristig erfahrbar- Reibungsverluste durch fehlende Professionalität in der Organisation- Polarisierung zwischen hauptberuflichen und ehrenamtlichen Akteuren- Mangelnde Einbindung des politischen Ehrenamtes- Vernachlässigung des Kommunikationsprozesses- Fehlende Diversität und Beteiligungsunfreundlichkeit der Gremien- Sektoralisierung- Selektivität

Abbildung 5 Motivationsfördernde und motivationshemmende Effekte

Projektorientierung

Ein häufig genannter Weg, Akteure gut und nachhaltig zur Mitarbeit zu motivieren, ist die Projektorientierung. Schnelle, möglichst "anfassbare" und einfach zu vermittelnde Ergebnisse der Bemühungen sind eine gute Motivation,

- sie machen Spaß, da sie Befriedigung durch sichtbare und anerkannte Erfolge bieten;
- sie befriedigen die rationalen Motive, da sie im Normalfall unmittelbar auch Eigeninteressen betreffen;
- sie zeigen die Folgen eigener Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten.

Oftmals sind auch gerade die Projekte eine wichtige Grundlage für das Erlernen von Zusammenarbeit in der Region. So waren viele der Auftaktprojekte gezielt auf die Einbindung zahlreicher und unterschiedlicher Akteure ausgelegt (z.B. die Entwicklung eines regionalen

Informationszentrums/ Wiedingharde oder die Organisation der Korntage als Prestigeprojekt mit der Einbindung sehr vieler Akteure in der Probstei) und funktionierten damit als Übungs- und Prüfprojekte für zukünftige, langfristige regionale Kooperationen. Dabei erwies es sich als wichtig, die persönliche Betroffenheit der Akteure zu nutzen und diese persönliche Betroffenheit auch deutlich zu machen.

Obwohl die Projektorientierung ein effektiver Weg ist, Akteure in der ländlichen Regionalentwicklung zur Mitarbeit zu motivieren, wäre es gefährlich, primär darauf zu setzen, da die z.B. über vereinbarte Zielsetzungen festgeschriebene strategische Richtung der Ländlichen Regionalentwicklung dabei leicht aus dem Blickfeld geraten kann. Bei der Auswahl und insbesondere in der Umsetzung der Projekte muss also der regionale Bezug immer wieder deutlich gemacht werden.

Gemeinsame Identifikation der Akteure mit der Region und Binnenmarketing

Die Motivation, sich längerfristig an der Regionalentwicklung zu beteiligen, hängt vom Nutzen-Kosten-Kalkül der Akteure ab. Fürst (2000) interpretiert dieses 'wohlverstandene Eigeninteresse' teils als direktes und unmittelbares Eigeninteresse, teils in Abhängigkeit von übergeordneten Zusammenhängen. Das Eigeninteresse in der letzteren Interpretation ist umso stärker, je mehr die Akteure untereinander vernetzt sind. An dieser Stelle setzen Strategien - zum Beispiel in der Tourismusentwicklung - an, die die Vernetzung unterstützen und auf die Schaffung eines Regionsbewusstseins zielen, um so den überindividuellen regionalen Nutzen bei den Akteuren zu verankern.

Anerkennung und Wertschätzung der beteiligten Akteure

Der Freiwilligensurvey kommt u. a. zu dem Ergebnis, dass etwa 50% der Aktiven keinerlei Anerkennung für ihre Arbeit bekommt. Die Akteure des Bereiches "Bürgerschaftliche Aktivität" wünschten sich Anerkennung in Form von Ehrungen, die Akteure im Bereich "Umwelt-, Natur- und Tierschutz" wünschen sich vorrangig mehr öffentliche Anerkennung in den Medien (Rosenblatt 2001, S. 131). Diese gewünschte Form der Anerkennung bestätigte sich nur teilweise in den Interviews. Während die Anerkennung in den Medien genauso eingeschätzt wurde, stellten die befragten Expertinnen und Experten auch die Wichtigkeit der persönlichen Ansprache und des persönlichen Lobes, insbesondere mit dem Ausdruck der Wertschätzung der Akteure und ihrer Arbeit heraus. Dabei wurde betont, dass diese Wertschätzung vor allem auch an der entsprechenden Grundhaltung festgemacht wird, nur ergänzend daran, dass öffentliche Anerkennung mehr oder weniger standardisiert in Form von Ehrungen etc. ausgesprochen wird.

Verwaltung als Partner

Auch die fachliche Unterstützung durch die und der Rückhalt in der Verwaltung als öffentliche Einrichtung wurden als motivationsfördernd genannt. Auch dies findet sich im Freiwilli-

gensurvey wieder, da dort als einziger Wunsch für mögliche Verbesserungen im Bereich 'Bürgerschaftliches Aktivitäten' die verbesserte fachliche Unterstützung aufgeführt wurde. Gerade die unterstützende und engagierte Beteiligung der Verwaltung als Partner wurde dabei hervorgehoben.

Gezielte Förderung der Schlüsselpromotoren als Vorbilder

Immer wieder deutlich wurde die Bedeutung einzelner Personen, die als Motor, Motivatoren oder Promotoren arbeiten. Diese Personen müssen erkannt, gefördert und in ihrer Vorbildfunktion gestärkt werden. Frauen und Männer in ihrer Funktion als Schlüsselpromotoren haben den entscheidenden Anteil gerade beim Aktivieren und Motivieren von Akteuren, nicht zuletzt durch das Initiieren von Prozessen oder Projekten. Berücksichtigt werden muss dabei allerdings, dass diese Personen aufgrund ihrer herausgehobenen Einzelpositionen manchmal auch als begrenzende Faktoren wirken und bei Innovationen und Neuausrichtungen verlangsamernd wirken können.

Motivieren durch Erfolg

Erfolge motivieren am stärksten. Sie haben die größten motivationssteigernden Effekte, wenn sie erlebbar, messbar und kommunizierbar gemacht werden. Auch Erfahrungen mit Erfolgen ehrenamtlichen Engagements, die die Akteure in ihrer Tätigkeit außerhalb der Ländlichen Regionalentwicklung gemacht haben (z.B. in der Schule, beim Sportverein, bei der Feuerwehr), erweisen sich als motivationsfördernd.

Die Möglichkeit, Erfolge schon am Beginn des Prozesses mit kleinen, schnell umsetzbaren Projekten erlebbar zu machen, zeigte sich als sehr wichtig. Solche Initialprojekte ermöglichen vielen eine einfache Beteiligung. In der Probstei stellte z.B. die Regionsdarstellung auf der 'Grünen Woche' in Berlin ein solches stark motivationsförderndes Initialprojekt dar, das einen schnell erreichten Erfolg brachte. Durch die gemeinsame Aufgabe entstand ein großes Gemeinschaftsgefühl. Einmal mehr ist zu betonen, dass das 'Feiern' von Projektfortschritten und Meilensteinen für die Kontinuität des Prozesses wichtig sind.

Alle Akteure nach ihren Fähigkeiten beteiligen

Als wichtig bei der Projektentwicklung erschien auch, dass Projekte auf unterschiedlichen Anspruchsniveaus entwickelt und angeboten werden, so dass allen Akteuren auch niedrigschwellige Zugangsmöglichkeiten geboten und keine Akteure ausgeschlossen werden. Dafür bieten sich Projektverbünde oder Dachprojekte an, die komplexe Projekte und einfache Projekte zusammenführen (Bsp. Probsteier Korntage).

Wissensteilung als motivierender Faktor

Als ein weiterer Bereich mit motivationsfördernder Wirkung wurde der Umgang mit Informationen genannt. In einer partizipativ ausgerichteten Beteiligung in der Ländlichen Regional-

entwicklung führt ein schlechtes Informationsmanagement, das Akteure von Informationen ausschließt, schnell zu Konflikten und Demotivationseffekten. Während des Prozesses der Ländlichen Regionalentwicklung nahmen die Internetpräsenz und die Nutzung von Printmedien zur Informationsweitergabe zu. Allerdings sind gerade in diesem Bereich noch viele Lücken und Streuverluste bei der Weitergabe der Informationen festzustellen.

Dies bestätigt ebenfalls die im Freiwilligensurvey gemachte Feststellung, dass sich die Akteure in den Bereichen "Bürgerschaftliche Aktivität" und "Umwelt-, Natur- und Tierschutz" bessere Informationen und Beratung über Gelegenheiten zum ehrenamtlichen Engagement wünschen (Rosenblatt 2001, S. 131).

Gute Organisation und Professionalität

Auch die Ansprüche der Akteure an die Professionalität bei den Aktionen, beim Prozess- und Projektmanagement steigen, eine Entwicklung, die parallel zur Professionalisierung im gesamten Freizeitangebot verläuft. So wurden gut moderierte Arbeitssitzungen, Ergebnisorientierung in den Sitzungen, erfolgreiches und gut organisiertes Projektmanagement als positive und motivierende Faktoren genannt.

4.3 Motivationshemmende Effekte

Bei der Erörterung von motivationshemmenden Effekten wurden vielfach Zusammenhänge angesprochen, die auf das Fehlen oder das Vernachlässigen der in Kap. 4.2 benannten motivationsfördernden Effekte hinauslaufen. Letztlich lassen sich alle dort aufgeführten Punkte auch negativ formulieren.

Beispiele sind

- das Fehlen bzw. die mangelnde Verankerung von an den Interessen der Akteure orientierten Einzelprojekten, die dann oftmals nicht umgesetzt wurden oder erfolglos abgebrochen wurden;
- das Nicht-Ernst-Nehmen der Akteure außerhalb von Verwaltung und Selbstverwaltung;
- der Verlust der Überschaubarkeit durch zu große Regionen;
- die Blockade durch Schlüsselpromotoren, die dem Prozess entgegenstanden oder
- das Zurückhalten von Informationen und Wissen.

Hinzu kommen jedoch weitere Zusammenhänge, die motivationshemmend wirken:

Erfolge in der Ländlichen Regionalentwicklung erst langfristig erfahrbar

Während bei Einzelprojekten auch kurz- oder mittelfristig sichtbare Erfolge auftreten können, sind die Auswirkungen auf die Gesamtregion schwieriger darstell- und erfahrbar. Insbesondere für Akteure, die nicht direkt in längerfristig angelegtes Verwaltungshandeln integriert sind, sind die Erfolge von Maßnahmen in der Ländlichen Regionalentwicklung, die sich oftmals auch erst langfristig einstellen, schwieriger wahr zu nehmen. Oftmals verhindern auch Einzelinteressen das Erkennen gesamtregionaler Effekte.

Reibungsverluste durch fehlende Professionalität in der Organisation

Die Ansprüche insbesondere ehrenamtlich tätiger Personen an die Professionalität der organisatorischen Bewältigung von Prozessen der Ländlichen Regionalentwicklung wachsen. Insbesondere die allgemeine Professionalisierung in allen Sektoren der Freizeitwirtschaft ist dafür verantwortlich, dass die Vorstellungen über "gute" und "schlechte" Organisation, z. B. bezüglich der Ergebnisorientierung der Arbeit, der wechselseitigen laufenden Information über alle wichtigen Vorkommnisse oder der Berechenbarkeit des zeitlichen Ablaufs von Aktivitäten aller Art, anspruchsvoller geworden sind. Aber auch unabhängig von der Wahrnehmung der Professionalität durch betroffene Mitwirkende wird vielfach die strategische Weiterentwicklung des organisatorischen Rahmens - Personen, Finanzen, Räumlichkeiten - vernachlässigt. Die Suche beispielsweise nach neuen Akteuren, die in der Lage sind, Verantwortung zu übernehmen, der schrittweise Aufbau dieser Akteure und ihre Einbindung in die Prozesse der Ländlichen Regionalentwicklung werden vielfach nicht systematisch betrieben.

Bürokratisierung der Ländlichen Regionalentwicklung

Umgekehrt ist vielfach zu beobachten, dass insbesondere junge Leute durch die organisatorischen Abläufe und den Aufwand, der bei der Organisation der Mitwirkung an der Ländlichen Regionalentwicklung betrieben wird, abgeschreckt werden.

Polarisierung zwischen hauptberuflichen und ehrenamtlichen Akteuren

Unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationskulturen, Erfahrungen, Wissensunterschiede und manchmal auch nur Zeitvorstellungen bilden ein Konfliktpotenzial zwischen hauptberuflich und ehrenamtlich Tätigen, das zur Behinderung des Gesamtprozesses führen kann. Ein weiteres Konfliktpotenzial ergibt sich auch aus der Problematik des manchmal direkten personellen Abhängigkeitsverhältnisses der hauptberuflich Tätigen in fachlicher Verantwortung mit Fach- und Methodenwissen und einem ehrenamtlich besetzten Entscheidungsgremium. Gerade auch die Verweigerung gegenseitiger Anerkennung der in der jeweiligen Funktion geleisteten Arbeit führt zu Blockierung der Zusammenarbeit.

Mangelnde Einbindung des politischen Ehrenamts

Durch die Bottom-Up-Prozesse in der Ländlichen Regionalentwicklung kommt es zu einer selbst getragenen Beteiligung weiter Bevölkerungsgruppen. Bei zu geringer oder zu später Einbindung des politischen Ehrenamtes kann es zu Problemen kommen. Durch das für manche gewählte Gemeindevertreter ungewohnte Engagement der nicht organisierten Akteure entstehen leicht Konkurrenzsituationen, die den Prozess der Ländlichen Regionalentwicklung behindern und äußerstenfalls sogar zu Blockaden führen können.

Mangelnde Beteiligungsfreundlichkeit der Arbeit in den Gemeindevertretungen

Ein weiterer Punkt ist die nicht in allen Gemeinden umgesetzte Öffnung der politischen Entscheidungsfindung in den kommunalen Organen der Selbstverwaltung. So gibt es außerhalb der Einwohnerfragestunde oftmals zu Beginn der Tagesordnung keine weitere Möglichkeit, Bürgerinnen und Bürger in den Ausschüssen zu Wort kommen zu lassen. Auch wirkt der Standardablauf von Sitzungen der Gemeindevertretungen oder ihrer Ausschüsse auf die meisten Bürger ausgesprochen abschreckend. Im Übrigen wird aber auf die Öffentlichkeitswirksamkeit der Sitzungen wenig oder gar keine Rücksicht genommen. Auch das Instrument der Einwohnerversammlung wird nur begrenzt genutzt. In Ausnahmen gibt es regelmäßig Einwohnerversammlungen, bei welchen sich Bürgerinnen und Bürger zu den Themen der Gemeindevertretung äußern können. Ein gutes Beispiel ist die regelmäßige Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger in einer Einwohnerversammlung in der Gemeinde Altenholz eine Woche vor jeder Gemeindevertretungssitzung mit der Tagesordnung der kommenden Gemeindevertretungssitzung, auf welcher alle Bürgerinnen und Bürger mitdiskutieren können.

Vernachlässigen des Kommunikationsprozesses

Gerade die gut organisierte, zeitige und zielgenaue Weitergabe von Informationen ist oftmals sowohl ein Schwachpunkt im Prozess selbst und insbesondere auch für dessen Kontinuität beim Ausscheiden einzelner Akteure. Auch die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Akteuren aus den verschiedenen Sektoren Wirtschaft, Naturschutz, Landwirtschaft, Tourismus sowie zwischen den verschiedenen Altersgruppen wird vielfach als suboptimal bezeichnet. Gerade auch die Bedeutung von vertrauensbildenden Maßnahmen und vollständige wechselseitige Information über alles Aktuelle als eines der wichtigsten Handlungsfelder zwischen den sehr heterogenen Gruppen der Akteure, ob nach fachlichen Aufgaben oder örtlicher Herkunft, wird oft unterschätzt. Dadurch kann es zu starken Behinderungen im Gesamtprozess kommen.

Einseitigkeit der Gremienzusammensetzung

Trotz der partizipativen Ansätze der Ländlichen Regionalentwicklung in Schleswig-Holstein und der Einbindung der Multiplikatoren der Vereine und Verbände wird vielfach als problematisch genannt, dass die Zusammensetzung der Entscheidungsgremien und insbesondere

der Gemeindevertretungen eher einseitig zu sein scheint. Dies betrifft die Einbindung z. B. von Akteuren im aktiven Berufsleben sowie ganz generell von Frauen aller Altersgruppen und von jungen Menschen.

Fehlende Ressourcenverantwortung der Akteure

Trotz der Partizipation und der Dezentralisierung von Entscheidungen und der Aktivitäten und Konzeptentwicklungen durch die Akteure selbst im Rahmen des Bottom-Up-Ansatzes wird die Verantwortung über die Finanzmittel und rechtliche Regelungen in sehr begrenzten Fällen an die beteiligten Akteure weitergegeben. Dies betrifft sowohl die Entscheidungen auf lokaler Ebene durch die Gemeindevertretungen, die die gesetzlich so geregelte finanzielle Entscheidungshoheit nicht abgeben können, als insbesondere auch die Entscheidungen über Förderungen durch die Landesebene. Diller (2004) bezeichnet die Tatsache, dass über die harten Ressourcen Recht und Geld trotz des Bottom-Up-Ansatzes letztlich zentral entschieden wird, als Selbststeuerungs- und Emanzipationsdilemma, da der Staat zwar den Bottom-Up-Prozess initiiert, sich jedoch die Ressourcenverantwortung vorbehält. Auch dies wirkt vielfach motivationshemmend.

Das Sektoralisierungsproblem durch die fehlende horizontale Abstimmung auf Landesebene

In den Interviews wurden die mangelnde Abstimmung von Einflussnahmen, Fördermaßnahmen, Förderprogrammen zwischen den Landesressorts und ein mangelnder Austausch über alle vorhandenen Landesinitiativen angesprochen. Dies führt u. a. zu einer Überforderung der Akteure durch die Ressortgebundenheit der Förderprogramme, zeitliche Überlastung durch immer neue, nicht abgestimmte Maßnahmen und die Notwendigkeit der Einbindung von ressortgebundenen Akteuren. Umgekehrt ergeben sich dadurch Zwänge, eine Anpassung der Entwicklungsziele und Maßnahmen Ländlicher Regionalentwicklung an die vorhandenen Landesinitiativen vorzunehmen, die dann zu einer Anpassung oder Verengung der regionalen Handlungs- und Entwicklungskonzepte führen. Diller (2004, S. 272) bezeichnet dies als das Sektoralisierungsproblem. Im Extremfall kann dies zu generellen Abwehrreaktionen gegenüber neuen Initiativen führen.

Selektivitätsproblem auf regionaler Ebene

Diller (2004) spricht zudem das von ihm so genannte Selektivitätsproblem an, indem gut aufgestellte Regionen und Ämter von den freiwilligen, auf Eigeninitiative ausgerichteten Maßnahmen und auf Qualität ausgerichteten Wettbewerbsprogrammen überproportional profitieren. Auf Regionen, die - aus welchem Grunde auch immer - weniger aktiv bzw. programmorientiert arbeiten, kann dies demotivierend und entmutigend wirken.

5. Ansatzpunkte zur Förderung von Qualifikation und Motivation der Akteure in der ländlichen Regionalentwicklung

5.1 Von der Einzelperson zur Region – Regionale Defizite und Hemmnisse

Die gewählte Methode der Expertengespräche führt dazu, dass man sich den Qualifikationsdefiziten und Motivationshemmnissen aus der Sicht der einzelnen Person und auch bezogen auf einzelne Personen nähert. Dies führt in Kapitel 5.4 zu zahlreichen Vorschlägen, die ebenfalls auf einzelne Personen orientiert sind, also darauf zielen, für Akteure zu zusätzlichen Qualifikationen und zu verbesserter Motivation zu kommen.

Dabei darf man jedoch nicht stehen bleiben. Defizite und Hemmnisse müssen im regionalen Zusammenhang gesehen werden und zwar aus zwei Gründen:

- Zum einen gibt es nicht nur persönliche, sondern auch regionale Defizite und Hemmnisse. So werden die Akteure einer Region von unterschiedlichen Maßnahmen nicht alle und nicht gleichzeitig erfasst, was zu Reibungsverlusten führt. Weiterhin wird häufig als Defizit genannt, dass das Wissen über Projekte und Projektfortschritte innerhalb einer Region nicht systematisch ausgetauscht wird.
- Zum anderen müssen Problemlösungskonzepte – auch und insbesondere – regional ansetzen. Personenbezogene Qualifizierungsangebote und Motivationsbemühungen können noch so erfolgreich sein, sie verlieren ihre Wirkung durch Fluktuation in den Funktionen. Man ist also prinzipiell darauf angewiesen, dass Qualifikationsmaßnahmen immer wieder neu angeboten und wahrgenommen werden, Motivation immer wieder neu ins Blickfeld gerückt wird und immer wieder jemand sich darum "kümmert", dass diese Handlungsbedarfe nicht in Vergessenheit geraten. Sobald man Defizite und Hemmnisse regional versteht, wird deutlich, dass auch die Lösungen regional ansetzen müssen.

Aus diesem Grunde wird im Folgenden versucht, den Ansatz der "Lernenden Region" auf die Problematik der Motivation und Qualifikation für Aufgaben in der ländlichen Regionalentwicklung abzuklopfen und speziell darauf zuzuschneiden:

- In Kapitel 5.2 wird das Konzept der Lernenden Region als geeigneter Handlungsrahmen vorgestellt.
- In Kapitel 5.3 wird die wichtigste Rahmenbedingung für die Funktionsfähigkeit Lernender Regionen näher beleuchtet, nämlich alles, was sich um die Prozesse des Informationstransfers rankt.
- In Kapitel 5.4 wird bei der Beschreibung der Maßnahmenfelder zur Förderung von Qualifikation und Motivation jeweils ein Schwerpunkt auf Maßnahmen gelegt, die sich aus dem Ansatz der Lernenden Region ableiten lassen.

5.2 Das Konzept der Lernenden Region als geeigneter Handlungsrahmen

5.2.1 Entstehung und Begriffe

Das Prinzip der "Lernenden Region" wird in der Theorie von zwei völlig verschiedenen Ausgangspunkten her thematisiert (vgl. Hassink 2001):

- Übertragung des Prinzips der "Lernenden Organisation" auf die regionale Ebene; dies geschieht vor allem von Seiten der Soziologie und Politologie;
- Erweiterung des Netzwerkansatzes der Ökonomie in Richtung auf regionale Netzwerke und von dort zur "Lernenden Region"; dies geschieht insbesondere in Volkswirtschaftslehre/Regionalwissenschaften und Wirtschaftsgeographie.

Beim Übertragen des Denkansatzes der "Lernenden Organisation" auf die "Lernende Region" kann zuerst einmal festgestellt werden, dass die Grundziele in der Tendenz identisch sind. Die verbale Analogie ist zuerst einmal berechtigt. Es geht in beiden Fällen um die laufende Anpassung an neue Herausforderungen in einem selbst gesteuerten Prozess.

Allerdings sind mehrere Punkte unvereinbar:

- Die Frage der Verantwortung für die Lernprozesse ist vollkommen unterschiedlich geregelt. In der "Lernenden Organisation" gibt es eine Geschäftsführung oder einen Vorstand. In der "Lernenden Region" gibt es dagegen kommunalpolitische Mandate, ob auf lokaler oder regionaler Ebene. Das Erteilen der Mandate erfolgt auf der Basis wesentlich komplexerer Entscheidungshintergründe als bei Geschäftsführungen oder Vorständen von Organisationen.
- In einer "Lernenden Region" gibt es keine Hierarchie, in die alle Akteure eingebunden wären. Es muss also grundsätzlich zuerst einmal mit Vertrauen und Überzeugung gearbeitet werden.
- In der "Lernenden Region" gibt es keine Sanktionen für diejenigen, die sich ausblenden (Entlassung, Versetzung etc.). Wer nicht mitmacht, hat erst in mittelfristiger Perspektive Nachteile, über deren Existenz und Ursachen im Übrigen in der Regel lange diskutiert werden kann.

Beim Netzwerkansatz der Wirtschaftswissenschaften müssen die Begriffe "Netzwerk", "regionale Vernetzung" und "Lernende Region" unterschieden werden.

- Ein Netzwerk hat zuerst einmal keine regionale Dimension. Der Netzwerkansatz wird in der Ökonomie raumunabhängig formuliert, wobei es ressourcentheoretische, spieltheoretische und organisationstheoretische Ansätze gibt. Alle theoretischen Ansätze versuchen letztendlich zu erklären, warum Kooperation besser als "keine Kooperation" ist, gleichgültig

tig, an welchen Standorten sich die Kooperationspartner befinden. Mit dem Begriff "Netzwerk" wird gearbeitet, sobald eine größere Gruppe von Unternehmen kooperativ zusammen arbeitet.

- Von regionaler Vernetzung wird gesprochen, wenn sich Unternehmensnetzwerke exklusiv auf bestimmte Regionen begrenzen. Dies kann beispielsweise damit zusammenhängen, dass bestimmte Branchen regional nur an ganz bestimmten Standorten vorkommen. Beispiele dafür muss man nicht nur in der Industrie suchen. Insbesondere im Tourismus gibt es viele Beispiele, dass bestimmte touristische Akteure nur regional eingegrenzt in bestimmten Destinationen (auf regionaler Ebene) agieren. Küstendestinationen sind dafür besonders gute Beispiele. Im Zusammenhang mit der regionalen Vernetzung tauchen dann die Begriffe "Cluster" und "Milieu" auf (vgl. Rösch 2000). Auf regionaler Ebene entstehen dann ggf. "innovative Milieus" oder "kreative Milieus", deren Basis soziale Beziehungen bzw. regionale Kontaktnetze sind. Entscheidend ist allerdings, dass nicht jedes Milieu auch ein innovatives Milieu ist. Sobald letzteres der Fall ist, befinden wir uns an der Grenze zur "Lernenden Region".
- "Lernende Regionen" sind innovative Milieus mit Lernprozessen oberhalb des organisationalen Lernens (Saretzki, Wilken & Wöhler 2003, S. 42). In einer "Lernenden Region" sind alle Akteure auf regionaler Ebene in die Lernprozesse eingebunden.
- "Lernende Regionen" zielen insbesondere auf Lernprozesse zwischen den Organisationen und sind so im Rahmen der Überlegungen zu den Ansätzen von Policy-Netzwerken zu betrachten (Butzin 2000, S. 157). Durch die Einbeziehung der korporativen privaten und öffentlichen Akteure im Prozess der ländlichen Regionalentwicklung entstehen interorganisationale Netzwerke, in welchen interorganisationale Lern- und Steuerungsprozesse stattfinden.

Insgesamt kann man also feststellen, dass die soziologische Direktübertragung des Ansatzes der Lernenden Organisation auf die Lernende Region (z. B. Stahl & Schreiber 2003) zu kurz greift. Saretzki, Wilken & Wöhler (2003, S. 42) verdeutlichen, dass, wenn überhaupt, die "Lernende Vereinigung" bzw. der "Lernende Verband" im interorganisationalen Sinne als Anknüpfungspunkt für die Lernende Region herhalten könnte. Es geht in beiden Fällen um Lernen und Innovation auf überbetrieblicher Ebene,

- einerseits in sektoralen, raumunabhängigen Kooperationsstrukturen;
- andererseits in regionalen, sektorübergreifenden Kooperationsstrukturen, die im Übrigen in besonderem Maße von Einzelpersonenspezifischen Aktivitäten geprägt werden (vgl. Fromhold-Eisebith 1999).

Was die Rahmenbedingungen für die Entstehung von Lernenden Regionen betrifft, ist als Ausgangspunkt insbesondere Saretzki, Wilken & Wöhler (2003, S. 79) gut geeignet. Im Mittelpunkt stehen dort:

- Verfahren/Techniken des Wissensaustausches sowie
- die Kooperationsbereitschaft der Akteure.

Beim Wissensaustausch (und dabei also der laufenden Qualifikation) geht es um geeignete Verfahren und Techniken, die bestimmten Bedingungen zu genügen haben, z. B.

- zeitsparend,
- kontakträftig/netzwerkförderlich,
- ergebnisorientiert,
- Erfolg versprechend,
- etc.,

also Qualitäten, die die - bereits vorhandene - Kooperationsbereitschaft fördern oder bremsen können.

Das Entstehen der Kooperationsbereitschaft hängt zu allererst jedoch von Rahmenbedingungen ab, die den mehr oder weniger formalisierten Lernprozessen vorangeschaltet sind. Saretzki, Wilken & Wöhler (2003, S. 79) sprechen von "Erklärungsfaktoren" für die Bereitschaft zur Kooperation und zum Wissensaustausch:

- Vertrauen, also die allgemeine Erkenntnis, dass man sich auf die Kooperationspartner schon verlassen darf;
- laufender akuter Wettbewerbsdruck, also die Erkenntnis, dass man auf sich allein gestellt nur schwer mit den Herausforderungen fertig wird;
- Kostendruck und Zeitdruck, jeweils letztlich Konsequenzen aus Wettbewerbsdruck;
- "Commitment" im Sinne eines regionalen Zusammengehörigkeitsgefühls einer Regional Identity;
- keine Angst vor Abhängigkeit, also zurückdrängen des allgemeinen Wunsches nach Unabhängigkeit und Selbstverantwortung der zu unternehmenden Schritte; diese Rahmenbedingung hängt eng mit dem oben genannten "Vertrauen" zusammen;

- Konfliktlösungsorientierung, im weiteren Sinne auch generell "Problemlösungsorientierung", also die Grundeinstellung, dass sich vorhandene Probleme lösen lassen, ggf. gemeinsam;
- Strategiekonsens, eine sehr wichtige Rahmenbedingung, die darauf hinausläuft, dass man sich als Kooperationspartner sicher sein kann, dass alle in der Kooperation zusammenarbeitenden Akteure letztlich die gleichen Ziele verfolgen;
- Bereitschaft zur Risikoteilung, letztlich also die Erkenntnis, dass bestehende und im Zweifel wachsende Risiken für einen allein zu viel sind;
- generelle Einsicht, dass es Synergieeffekte gibt bzw. geben kann;
- ein auf Arbeitsteiligkeit angelegtes Angebot, also Beschränkung des einzelnen Akteurs auf jeweils Kernkompetenzen, so dass man ohnehin auf Kooperationspartner (siehe oben: regionsunabhängige Netzwerke) angewiesen ist.

Betrachtet man die Erfahrungen, die in Schleswig-Holstein im Zusammenhang mit der Aufstellung und Umsetzung von LSEn sowie mit LEADER+ gesteuerten Prozessen gemacht wurden, so fällt auf, dass die genannten Erklärungsfaktoren in vielen Regionen vollständig gegeben waren (vgl. v. Rohr & Wotha 2004). Probleme, die bei der Umsetzung von Konzepten und Maßnahmen entstanden, sind fast immer sehr direkt auf das Fehlen einzelner der oben genannten Faktoren zurückzuführen.

Ergänzend sollten dazu die Erfahrungen aus der in Kap. 3.1.2 erwähnten K.I.L.O.-Initiative (Kommunale Initiative Lernende Organisation) betrachtet werden, die ebenfalls Wissensentwicklung in partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt anstrebte.

5.2.2 Wissensentwicklung und Wissensmanagement als Aufgabe und Aktionsfeld Lernender Regionen

Das Konzept der Lernenden Region ist in seinem Grundansatz darauf gerichtet, die Entstehung und den Ablauf von Innovationsprozessen zu erklären und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln, falls in bestimmten Regionen Innovationsprozesse nicht oder nicht ausreichend funktionieren. Das Konzept der Lernenden Region ist somit sowohl für alt industrialisierte verdichtete Regionen als auch – und dies insbesondere – für strukturschwache ländliche Regionen von besonderem Interesse.

In der vorliegenden Studie geht es nicht um Innovation selbst, sondern um die Voraussetzungen dafür, die bezüglich der erforderlichen Motivation und Qualifikation der regionalen Akteure zu finden sind. Dieses Themenfeld wird im Konzept der Lernenden Region als "Wissensentwicklung und Wissensmanagement" bezeichnet (ein Forschungsfeld, das im Übrigen

über den Ansatz der Lernenden Region hinausreicht). Entscheidend ist, dass Wissensentwicklung und Wissensmanagement auch im regionalen Rahmen gesehen werden müssen. Fortschritte auf diesem Gebiet haben unmittelbare Konsequenzen für die Motivation und Qualifikation regionaler Akteure.

Die Anwendung von Wissensentwicklung und Wissensmanagement auf regionaler Ebene ist ein strategischer und ganzheitlicher Ansatz zur zielorientierten Gestaltung von Wissensprozessen. Dazu gehört in einer Region die systematische Identifizierung von Wissen, das für das Erreichen der Regionsziele wichtig ist, die Weiterentwicklung und zweckvolle Organisation dieses Wissens, seine nutzerfreundliche Verteilung und seine Bewahrung.

Im Folgenden wird versucht, die Arbeitsschritte, die bei der Entwicklung im innerbetrieblichen Wissensmanagement üblich sind (vgl. z.B. Lüthy, Voit und Werner 2002; Probst 2002), auf das Wissensmanagement in einer Region zu übertragen.

Ziele und Identifizierung von für die Ländliche Regionalentwicklung relevanten Wissens

Die Akteure der Ländlichen Regionalentwicklung müssen das für die Regionalentwicklung in ihrer Region wichtige Wissen identifizieren und ermitteln, wo welches Wissen vorhanden ist und wo welches Wissen fehlt. Zum benötigten Wissen gehören z. B. Verfahrenswissen, Organisationswissen, Fähigkeiten, Kenntnisse, Wissen über lokale Besonderheiten, Wissen über Akteure und Fachwissen. Das für die Regionalentwicklung benötigte Wissen ergibt sich aus den Aufgaben der Ländlichen Regionalentwicklung (vgl. Kap. 2.2 und 2.3). Das benötigte Fachwissen ergibt sich aus den Zielen und – soweit vorhanden – Leitbildern der Region. Aus den Zielen der Regionalentwicklung lassen sich die Wissensziele der Region ableiten.

Vorhandenes Wissen und Wissenslücken müssen dargestellt werden. Ein Problem in der Ländlichen Regionalentwicklung ist, dass das vorhandene Wissen als implizites, an Personen gebundenes Wissen ('embodied', 'tacit knowledge'; vgl. z.B. Gottschalk 2003) existiert. Das vorhandene Wissen ist selten in kodifizierter Form vorhanden. Und bei dem vorhandenen gespeicherten Wissen mangelt es oftmals an der Aktualität. Eine Möglichkeit, dieses Wissen zu identifizieren könnte zum Beispiel die Erstellung von Akteursprofilen, unter Einschluss aller Expertinnen und Experten, auf lokaler, regionaler Ebene oder auch Landesebene sein.

Wissenserwerb und Wissensentwicklung

Vorhandenes Wissen muss weiterentwickelt werden. Dies kann im Rahmen von Prozessen mit Eingrenzung auf die Akteure (Arbeitskreise, Qualitätszirkel, Fortbildungen usw.) geschehen. Es kann aber auch auf regionaler Ebene mit offenem Teilnehmerkreis durchgeführt werden, zum Beispiel mit Unterstützung von Webportalen, Diskussionsforen und regionalen Arbeitsschwerpunkten und zielt auf die Verbreiterung der Wissensbasis der Region. Ein weiterer Bereich ist die Entwicklung neuer Ideen auch im Zusammenhang mit der Anwendung



Abbildung 6 Aufgaben von Wissensmanagement auf die Ländliche Regionalentwicklung (eigene Darstellung)

von Kreativitätsmethoden z.B. in Zukunftswerkstätten oder Open-Space-Konferenzen. Kompetenzentwicklung ist auch ein eigener Unterabschnitt in der ab 2007 umzusetzenden EU-Verordnung zur Entwicklung des Ländlichen Raumes (Art.58/59 Verordnung EG Nr. 1698/2005).

Eine darüber hinaus gehende Erweiterung des regionalen Wissens kann durch die Einbindung externen Wissens geschehen z.B. durch das Anwerben neuer Akteure oder durch überregionalen Wissensaustausch wie er auch in der Vernetzung der LEADER+-Programme gefordert und gefördert wird. Im Folgenden wird darauf noch näher einzugehen sein.

Wissensverteilung und Wissensaustausch

Der Bereich der Wissensverteilung im Arbeitsfeld der ländlichen Regionalentwicklung ist aufgrund der Struktur der Akteure und des Netzwerkaufbaus schwierig. Gerade auch die ehrenamtlich tätigen Akteure müssen ausreichenden Zugang zu dem für sie wichtigen Wissen haben, dürfen aber nicht überfordert werden. Oftmals existieren aber nicht einmal die technischen Voraussetzungen für die Vorstufe, nämlich eine zielgerichtete Verteilung von Wissen (vgl. auch 5.3). Auch fehlen in den meisten Regionen die ausdrücklich vereinbarten strategischen Grundlagen für die Organisation der Verteilung von Wissen. Zudem geht es nicht nur um Verteilung, sondern auch um die Förderung des Austausches von Wissen, z.B. durch das Schaffen von Austauschforen aller Art, wie Tagungen oder "Wissensmessen", sowie um die Kooperation verschiedener Wissensträger in Gremien oder Arbeitsgruppen.

Auch hier sind bereits Ansätze bei LEADER+ und den EU-Strukturfonds zu finden. So wird bei LEADER+ der Nachweis der Übertragbarkeit angewandter Methoden und ihrer Zugänglichkeit im Netzwerk gefordert (Titel 1 "Entwicklungsstrategie" und Titel 3 "Vernetzung" in der LEADER+-Richtlinie 2000/C 139/05).

Wissensnutzung

Bei der Wissensnutzung geht es nicht nur um den Abbau der - meist technischen - Hemmnisse, durch die Wissensnutzung behindert wird, sondern insbesondere auch um Maßnahmen zur Verbesserung der Wissenskooperation. Dieser sehr wichtige Bereich zielt primär auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen, die im Bereich der Bildung von Netzwerken liegen. Maßnahmen in diesem Bereich, die Voraussetzungen für eine bessere Wissensnutzung in der Region schaffen können, sind z.B. eine Erhöhung des gegenseitigen Vertrauens der Akteure durch Transparenz, die Förderung der Wissensteilung, indem dies ausdrücklich als Ziel vereinbart wird, die 'Belohnung' von Wissensteilung oder der Aufbau einer Lern- und Austauschkultur (siehe auch Kap. 5.2.3).

Wissensbewahrung

Wissen ist in der Ländlichen Regionalentwicklung überwiegend an die Akteure gebunden oder existiert in der Form von Anträgen, Genehmigungen, Presseartikeln, Verwaltungsbe-

richten und Berichtspflichten, die im Rahmen der Förderprogramme erfüllt werden. Zur Wissensbewahrung gehört, dass Kriterien für die Bewahrungswürdigkeit von Unterlagen aller Art vereinbart werden (z. B. Dokumente, Protokolle, Good-Practice-Dokumentationen, Präsentationen, aber auch Handlungsleitfäden oder Erfahrungsberichte). Auch die zu wählende Bewahrungstechnik muss abgestimmt werden. Zunehmend erfolgt die Dokumentation über Webportale. In der Praxis ergeben sich allerdings oftmals Probleme aus der Speicherung, Pflege oder Aktualisierung der Daten, so dass eine ausschließlich elektronische Wissensbewahrung ihre Grenzen hat.

5.2.3 Die Qualifikation und Motivation regionaler Akteure als Bestandteil regionalen und überregionalen Wissensmanagements

Die in Kap. 5.2.1 genannten Rahmenbedingungen für die Entstehung von Lernenden Regionen stehen in einem sehr engen Zusammenhang mit der Motivation einzelner regionaler Akteure. Bezogen auf den Ansatz von Kapitel 5.2.2 ist zu postulieren:

- Die zu entwickelnden Qualifikationsmaßnahmen haben sich in das System des Wissenstransfers zu integrieren.
- Die zu entwickelnden Motivationsmaßnahmen müssen sich vor allem darauf beziehen, dass die Rahmenbedingungen für eine Lernende Region von Seiten der Einzelakteure immer wieder neu "auf Kooperation justiert" werden müssen.

Letzteres läuft auf laufende motivationsorientierte flankierende Maßnahmen für qualifikationsorientierten Wissenstransfer hinaus. Dies heißt insbesondere (vgl. wiederum Saretzki, Wilken & Wöhler 2003, S. 79):

- Es sind laufend vertrauensbildende Maßnahmen erforderlich.
- Der Wettbewerbsdruck (und Kostendruck), in dem einzelne Regionen stehen, muss immer wieder verdeutlicht werden.
- Es muss laufend daran gearbeitet werden, Zeitdruck aus der täglichen Arbeit herauszunehmen, indem einerseits zeitaufwändige Verfahren verschlankt werden, und andererseits Zeiträumen für "das Lernen" immer wieder gesichert werden.
- Permanent hohe Priorität muss die Förderung der regionalen Identität im Sinne der Stärkung des regionalen Zusammengehörigkeitsgefühls bei den regionalen Akteuren besitzen.
- Vorteile der Kooperation und resultierende Synergieeffekte auf regionaler Ebene müssen laufend verdeutlicht werden.

- Der Konsens über die Ziele und Strategien der regionalen Entwicklung muss immer wieder justiert werden.

Noch einmal ist zu betonen, dass dies die direkt auf Wissens- und Innovationstransfer ausgerichteten Qualifikationsmaßnahmen flankieren muss:

- Transfermaßnahmen sind primär qualifikationsorientiert.
- Die genannten flankierenden Maßnahmen sind primär motivationsorientiert.

Ohne die flankierenden Maßnahmen bricht die Motivation zu regionalen Netzwerken schnell weg, insbesondere weil

- die Akteure in den sie vertretenden Personen laufender Fluktuation unterworfen sind;
- auch bei Konstanz der Akteure vieles im Tagesgeschäft schnell in Vergessenheit gerät.

Motivationsförderlich oder -abträglich ist zudem das "Wie?" der Transferprozesse, worauf insbesondere in Kapitel 5.4.3 noch einzugehen sein wird.

Die Prozesse der Qualifikation und Motivation regionaler Akteure können nicht nur regional definiert werden, sondern sie besitzen auch eine wichtige überregionale Komponente (auch im Konzept der Lernenden Region wird zurzeit in der Forschung daran gearbeitet, das Zusammenspiel von regional und interregional definierten Prozessen zu klären).

Beispiele in dieser Richtung, die in den Expertengesprächen genannt wurden, sind:

- Informationsaustauschprozesse laufen selbstverständlich nicht nur innerregional, sondern auch regionsüberschreitend und insbesondere vertikal zwischen der regionalen Ebene und der Landesebene.
- Dem entspricht, dass auf der regionalen Ebene vielfach gerade Informationen aus den Ministerien und sonstigen Landeseinrichtungen vermisst werden.
- Der Planertreff als ein Instrument des Wissenstransfers läuft konsequent überregional.
- Das Instrument der kollegialen Beratung sollte auch überregional ansetzen.
- Veranstaltungen des Informationsaustauschs, der Vorstellung von guten und schlechten Erfahrungen etc. ("Wissensmessen") können sowohl auf regionaler als auch auf überregionaler Ebene organisiert werden, wobei sie normalerweise auf überregionaler Ebene noch mehr Effekte ermöglichen.

Motivationsfördernde Maßnahmen auf dem Wege der "Anerkennung" laufen vielfältig auf regionaler Ebene, sollten jedoch unbedingt auf überregionaler Ebene (Landesebene) ergänzt werden (z.B. Verleihung von Preisen, Aussprechen von Ehrungen etc.).

5.3 Die Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für Informationsaustausch zwischen den Akteuren der Ländlichen Regionalentwicklung

5.3.1 Informationsaustausch als Grundmechanismus im Rahmen von Qualifizierungs- und Motivationsprozessen

Qualifizierungs- und Motivationsprozesse sind generell unmittelbar mit Vorgängen des Informationsaustauschs verbunden. Dabei geht es keineswegs nur um die direkte, in der Regel Anlass bezogene Weitergabe von Informationen, z. B. bei

- Schulungsmaßnahmen,
- Fachvorträgen,
- Preisverleihungen

und vielem anderen mehr. Vielmehr muss berücksichtigt werden, dass jede erfolgreiche Qualifizierung einer bestimmten Person in Bezug auf bestimmte Lernbedarfe mit einer Vielzahl von Einzelvorgängen der Informationsvermittlung verbunden ist. Die gezielten Informationsvorgänge werden also flankiert durch ungezielte, vielfach zufällige Informationsübermittlungen im Rahmen von persönlichen Kontakten, Erlebnissen oder guten und schlechten Beispielen, mit denen die zu qualifizierende Person in Berührung kommt. Qualifizierungsprozesse sind umso erfolgreicher, je häufiger und automatischer man auch außerhalb der gezielten Qualifizierungsmaßnahmen bzw. -anlässe mit den Themen der Qualifikation in Berührung kommt.

Ähnliches gilt für Motivationsprozesse. Ausdrückliche Motivationsaktionen - Würdigungen, Ehrungen oder Preise - sind nur die eine Seite, die unverändert wichtig ist, auf die selbstverständlich nirgends verzichtet werden kann und die Gegenstand von Information und Dokumentation sein müssen. Zur Motivation tragen jedoch genauso auch Informationen über Problementwicklungen, Lösungserfolge und -misserfolge und beteiligte Organisationen und Personen an anderer Stelle und in nur mittelbarem Zusammenhang bei, alles also, was letztlich dabei hilft, eigenes Engagement im größeren Zusammenhang bewerten zu können.

Vor diesem Hintergrund sind die verwendeten Informationsmedien und die gesamte Organisation des Wissensaustausches innerhalb der Region, aber auch über ihre Grenzen hinweg, in qualitativer und quantitativer Hinsicht eine wichtige Rahmenbedingung für erfolgreiche Qualifizierungs- und Motivationsprozesse (vgl. Kap. 5.3.2). Hinzu kommt, dass Informationsaustauschprozesse in ihrer Gesamtheit zentraler Bestandteil des übergreifenden regionalen Wissensmanagements sind, wozu zusammenfassend (vgl. Kap. 5.2.2)

- die Identifizierung und Bewahrung von Wissen,
- die Entwicklung und laufende Erneuerung von Wissen,

- der Erwerb und die Nutzung von Wissen sowie
- die Diffusion (Verteilung und Austausch) von Wissen

gehören. Zur Optimierung des regionalen und überregionalen Informationstransfers gehört also auch, ihn sinnvoll in Strategien des regionalen Wissensmanagements zu integrieren, worauf in Kap 5.3.3 zurückzukommen ist. In diesem Kapitel wird im Übrigen von der Grundthese ausgegangen, dass ein geregelter Wissensaustausch nicht nur Voraussetzung für gut funktionierende Qualifizierungs- und Motivationsprozesse ist, sondern zugleich darin bereits eine erste Stufe darstellt. Mit anderen Worten: Funktionierender Informationstransfer und das laufende Bemühen um seine Optimierung wirken bereits für sich

- qualifizierend, indem die Voraussetzungen für unwillkürliche und ungeplante Lernvorgänge verbessert werden;
- motivierend, weil allein die Existenz funktionierenden Informationstransfers dokumentiert, dass die Teilnehmer am Wissensaustausch ernst genommen werden und ihre Anregungen, die sich ja häufig auch gezielt auf den Gesamtkomplex des Informationstransfers beziehen, auf fruchtbaren Boden fallen.

Die Qualität der Prozesse des Wissensaustausches nimmt zusammenfassend in der Ländlichen Regionalentwicklung eine entscheidende Position ein. Sie wirkt direkt auf die Einbindung und Motivation der Akteure ('...wie wichtig es ist, Informationen weiter(zu)reichen; insbesondere die, die sowieso durchsickern...' so ein Interviewpartner). Sie ist Grundlage für das gemeinsame Vertrauen, die Identifikation mit dem Projekt, die Zusammenarbeit und die Transparenz des Prozesses. In den Interviews wurden deshalb mehrere Fragen den verwendeten Informationsmedien und den durchgeführten Ansätzen zur Organisation von Wissensaustausch gewidmet.

5.3.2 Verwendete Informationsmedien und Organisation von Wissensaustausch

Bei der Frage nach den verwendeten Informationsmedien und ihrem organisatorischen Einsatz wurden verschiedene Felder berührt,

- die Printmedien,
- gedrucktes Informationsmaterial bis hin zu Amtsblättern,
- die Internetkommunikation,
- verpflichtend zu erstellende Berichte aller Art,
- der persönliche Informationsaustausch,

- die Organisation von Wissensmessen sowie
- die Erarbeitung und Vereinbarung von Kommunikationskonzepten.

Printmedien

An erster Stelle im Bereich Kommunikation wurde dabei die Zusammenarbeit mit den Printmedien genannt, die in den meisten Fällen gut funktioniert. Gut ist auch die überregionale Zusammenarbeit mit dem größten überregionalen Zeitungsverlag in Schleswig-Holstein. Dennoch sind die Printmedien den Marktanforderungen verbunden. Durch Rationalisierungen wird die lokale Berichterstattung eingeschränkt. Ein weiteres Problem ist, dass die territoriale Aufteilung der Zeitungsredaktionen oftmals nicht den Aktionsfeldern der Akteure entspricht und deswegen kein Raum für die Berichterstattung vorhanden ist. Zudem ist diese Zusammenarbeit mit den Printmedien an 'berichtbare' Ereignisse geknüpft. Diese Form der Kommunikation bleibt weitgehend allgemein, einseitig im Kommunikationsweg und enthält weite Streuverluste.

Die Zusammenarbeit mit den Printmedien erfordert auch Vorbildung auf Seiten der Akteure, da oftmals auf Seiten der Tagesredaktionen der zeitliche Aufwand für Bericht sehr begrenzt ist und Vorarbeiten erwartet werden.

Internetkommunikation

Viele der Projekte verfügen inzwischen über eigene Internetdarstellungen. Einige Projekte planen oder verwenden bereits ein Intranet bzw. passwortgeschützten internen Bereich, der den beteiligten Akteuren zur Verfügung steht, um z.B. Sitzungsunterlagen und Protokolle abrufen zu können. Auch elektronische Newsletter, die monatlich, viertel- oder halbjährig erscheinen, werden verwendet. Die Streuverluste sind hier geringer. Trotz der Möglichkeit auf die Informationen zu reagieren, erfolgt auch hier überwiegend eine einseitige Weitergabe von Informationen und seltener ein Austausch. Dies liegt unter anderem auch in der fehlenden Aktualisierung begründet, die durch den hohen Pflegeaufwand verursacht wird. Auch hier stehen technische Probleme der Verwendung entgegen: in verschiedenen Gebieten im ländlichen Raum Schleswig-Holsteins gibt es noch keinen Zugang zu schnellen Datentransfermöglichkeiten wie z.B. Breitbandverbindungen. Zudem wurden in den Gesprächen Zweifel geäußert, ob wirklich ein Großteil der Akteure auf diesem Weg zu erreichen ist. Für diese Akteure ergibt sich dann ein weiterer Schulungsbedarf.

Gedrucktes Infomaterial und Amtsblätter

Die meisten Projekte in den Regionen verfügen über gedrucktes Informationsmaterial, Flyer oder Infobriefe. So positiv diese Form der Kommunikation im Außenmarketing wirken kann, so begrenzt sind doch die Effekte für das Binnenmarketing oder den Wissenstransfer. Oftmals ist die Verteilung an die richtigen Adressaten ein Problem. Gezielt werden in einigen Regionen die Amtsblätter zu Weitergabe von Informationen verwendet. Die Amtsblätter

werden in den meisten Fällen in der Amtsverwaltung nebenamtlich herausgegeben. Nur in Ausnahmefällen verfügen die Amtsblätter über ein Redaktionsteam. Neben den offiziellen Mitteilungen ist die redaktionelle Ausgestaltung oft zufällig und nicht an Zielgruppen angepasst. Die Verteilung der Amtsblätter erfolgt flächendeckend an alle Haushalte. Dieses wäre ein effektives Instrument, dessen Nutzung man noch ausbauen könnte.

Berichte

Insbesondere in den EU-geförderten Projekten ist eine Berichtspflicht, Monitoring und Rückbindung an die Akteure erhalten. Dies wird zum Teil in Fortschrittsberichten der Projekte an das Lenkungsgremium (LAG Schleiregion) oder durch andere Berichtsformen umgesetzt. Durch diese Berichtspflichten zurück in die Entscheidungsgremien werden nicht nur Kontrollfunktionen, sondern auch Wissensaufbau und Wissensaustausch sowie Qualitätssicherung begründet. Einige Projekte haben in diesem Rahmen auch Selbstevaluationen vorgenommen (z.B. alle LEADER+ - Regionen). Dieser Zurückschau auf das, was erreicht wurde, wird große Bedeutung zugemessen, dennoch wird die systematische Anwendung aus Zeitgründen oft vernachlässigt.

Persönlicher Austausch

Der größte Erfolg im Wissensaustausch ist nach den Erfahrungen der Interviewpartner auf der Ebene der persönlichen Begegnung zu erreichen: bei, vor oder nach Sitzungen, der direkte Austausch mit Akteuren erfolgreicher Projekte oder im Rahmen anderer, zielgruppengebundener Veranstaltungen (z.B. Krabbelgruppe, Stammtisch, Schulelternarbeit, Häkelbündelklub).

Der Ansatz, Austausch zu institutionalisieren ist schwierig. Auch hier wirkt für die Akteure die (Zeit-)Kosten-/Nutzenüberlegung. So sind projektgebundene Stammtische wieder eingestellt worden, wenn nicht für die Akteure direkt nutzbare Informationen weitergegeben wurden. Beispiele für gut funktionierende Austauschforen sind enger auf ein Thema eingegrenzt (z.B. Elternforum in Schafflund, Tourismusstammtisch in der Schleiregion) und in ihrem Teilnahmekreis abgegrenzter (z.B. der Austausch im Rahmen von K.I.L.O. – Kommunale Initiative Lernende Organisation).

Gerade bei Fortbildungsveranstaltungen ist der organisierte Austausch von Erfahrungen ein wichtiger Bestandteil der Methoden. Ergänzt wird der organisierte Austausch dabei von den auch für die Vernetzung wichtigen informellen Kontakten während der Pausen.

Wissensmessen

Insbesondere im Rahmen der LEADER+ - Projekte (LAG Flußlandschaft Eider-Treene-Sorge und LAG Schleiregion) hat sich als Form eine Art von Wissensmesse institutionalisiert: Auf Regionaltagen stellen Akteure ihre Projekte vor und tauschen Erfahrungen aus. Diese Form

des Austausches hat zudem noch den motivierenden und integrierenden Effekt einer Leistungsschau und erlaubt, gemeinsam Erfolge zu feiern.

Kommunikationskonzept

Die zahlreichen Ansätze im Bereich der Kommunikation sind selten miteinander verbunden oder systematisch aufeinander aufgebaut. Auch die Qualität der Informationsmedien ist stark unterschiedlich. In den meisten Fällen sind sie nicht in ein Kommunikationskonzept eingebunden, da auch die personelle und finanzielle Ausstattung für ausführliche Kommunikationsarbeit nicht vorhanden ist. Ein Beispiel für Ansätze in einem Kommunikationskonzept, das das Binnenmarketing und die Identifikation mit der Region unterstützt, ist das Kommunikationskonzept der Eider-Treene-Sorge.

5.3.3 Optimierung des regionalen und überregionalen Informationstransfers

Sowohl im regionalen wie auch im überregionalen Informationstransfer sind viele Ansätze bereits vorhanden. Doch sind hier noch nicht alle Potenziale genutzt. Synergieeffekte, die sich durch eine bessere Organisation erreichen lassen, gehen verloren, was insbesondere durch Integration in eine umfassende Strategie des Wissensmanagements vermieden werden kann (vgl. Kap. 5.2.2 und 5.3.1).

Für die Optimierung des regionalen und überregionalen Informationstransfers werden im organisatorischen und technischen Bereich folgende Ansatzpunkte genannt:

- Optimierung der Organisationsformen und Netzwerke der Ländlichen Regionalentwicklung als Grundlage für offene, diversifizierte, konsensorientierte Steuerungsgremien der ländlichen Regionalentwicklung;
- systematische Organisation des Wissensaustauschs mit den Methoden von Wissensmanagement;
- Einbeziehen von Multiplikatoreffekten in der flächenweiten Wissensvermittlung;
- bessere Nutzung der vorhandenen Monitoring- und Evaluationsinstrumente zu Selbststeuerung der Akteure;
- zielgenauere Verwendung der Informationsmedien im Rahmen von Kommunikationskonzepten;
- Verbesserung des Zugang zu vorhandenem Wissen über Projekte, Fortbildungen, Best-Practice, Gesetze, Regelungen und Rahmenbedingungen;

- zielgerechtere, effizientere und attraktivere Organisation des persönlichen Wissensaustausches;
- intensivere Nutzung aller Optionen, die uns die neuen Informations- und Kommunikationsmedien bieten.

5.4. Maßnahmenfelder zur Förderung von Qualifikation und Motivation

5.4.1 Strukturierung der Maßnahmenfelder

In Kapitel 5.4 gilt es, die Aussagen der bisherigen Kapitel in Handlungsansatzpunkte zur Verbesserung von Qualifikation und Motivation für Aufgaben der Ländlichen Regionalentwicklung umzusetzen.

Dabei sind vier Hauptthemenfelder zu unterscheiden, worunter sich die ersten drei auf die erforderlichen Qualifizierungsprozesse beziehen.

- Auf welche Qualifizierungsinhalte sollte vor allem geachtet werden? In Bezug auf welche Themenfelder scheint es besonders wichtig, dass bestehende Qualifizierungsangebote ergänzt werden? Dazu nimmt Kap. 5.4.2 Stellung.
- In welcher Form sollte die Qualifizierung erfolgen? Es gibt bestimmte Standardformen von Qualifizierungsangeboten, die sich über Jahrzehnte hinweg entwickelt haben. Kap. 5.4.3 beschäftigt sich damit, welche Ergänzungsoptionen hier bestehen.
- Unabhängig von Inhalten und Formen der Qualifizierung sind die Rahmenbedingungen wichtig, die von den zu Qualifizierenden zu beachten sind, um an Qualifizierungsangeboten teilnehmen zu können. Diesem Thema widmet sich Kap. 5.4.4.
- Allein schon die Attraktivität der Qualifizierungsangebote und -formen sowie Erfolge bzw. Misserfolge in der Gestaltung der Rahmenbedingungen wirken motivationsfördernd oder motivationshemmend. Kap. 5.4.5 setzt sich mit den darüber hinaus bestehenden Ansätzen der Motivationsbeeinflussung auseinander.

Im gesamten Kapitel 5.4 geht es um Handlungsfelder und Handlungsrichtungen. Konkrete Einzelmaßnahmen werden, daraus abgeleitet, im 6. Kapitel vorgeschlagen.

5.4.2 Ergänzung der Inhalte von Qualifizierungsmaßnahmen

In Kap. 3.2 wurden die Qualifikationsdefizite im Ergebnis der Expertengespräche dargestellt und systematisiert. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass es landesweit zahlreiche Qualifizierungsangebote gibt, die diesen Defiziten entsprechen. Es gibt im Großen und Ganzen keine generellen Angebotslücken. Die Lösungsrichtung liegt also nicht darin, solche Lücken aufzuspüren und zu füllen, auch wenn sie im speziellen Einzelfall definierbar wären. Vielmehr bestehen zusammengefasst drei Probleme:

1. Die Möglichkeiten, an den entsprechenden Qualifizierungsangeboten teilzunehmen, sind begrenzt oder auch vielfach schlicht nicht vorhanden. Mit dieser Thematik wird sich Kap. 5.4.4 noch näher auseinandersetzen.
2. Die Qualifizierungsangebote sind aus der Sicht der Ländlichen Regionalentwicklung zu unspezifisch. Ob Kreativitätstechniken oder Moderation und Gesprächsführung, ob Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder Projektmanagement, ein großer Teil der angebotenen Kurse, Seminare, Workshops etc. ist nicht nur auf Akteure der Ländlichen Regionalentwicklung zugeschnitten, sondern auf die unterschiedlichsten Zielgruppen ausgelegt. Die Anbieter müssen auf die vorhandenen Nachfragepotenziale achten. Stark spezialisierte Angebote sind mit der Gefahr zu geringer Teilnahme verbunden.
3. Der Zusammenhang mit den aktuellen Aufgaben der zu qualifizierenden Personen ist vor diesem Hintergrund vielfach so gering, dass der zeitliche und vielfach auch finanzielle Aufwand von Seiten der Interessierten als nicht angemessen gesehen wird.

Zwei Lösungsrichtungen müssen deshalb geprüft werden,

- die gezieltere Ausrichtung auf Problemstellungen der Ländlichen Regionalentwicklung
- sowie
- eine stärkere Praxis- und Projektorientierung.

Die Befragungsergebnisse zeigen deutlich, dass dies zwei Voraussetzungen dafür sind, dass die Bereitschaft steigt, an Qualifizierungsmaßnahmen im weitesten Sinne teilzunehmen.

Gezieltere Ausrichtung auf Problemstellungen und Rahmenbedingungen der Ländlichen Regionalentwicklung

Betrachtet man die Qualifikationsdefizite, wie sie in Kap. 3.2 dargestellt sind, so ist eine gezielte Ausrichtung auf die Situation in der Ländlichen Regionalentwicklung vor allem bei folgenden Qualifizierungsinhalten wichtig:

- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit - Formen der Zusammenarbeit mit kleinen und kleinsten Zeitungen, Öffentlichkeitsarbeit über Amtsblätter und Aushänge, Möglichkeiten des Internet bei kleinen und kleinsten Gemeinden, Chancen des Direct Mailing, insbesondere über e-Mail;
- Veranstaltungsorganisation - Umgang mit kleinen Teilnehmerzahlen, Nutzung regionstypischer Veranstaltungsräume etc.; wie entwickelt man regelmäßige Veranstaltungen zur "Marke", so dass im Laufe der Zeit eine Art moralischer Verpflichtung entsteht, daran teilzunehmen?
- Budgetsicherung - z. B. Organisation von Freundes- und Förderkreisen;
- Bürgerbeteiligung - z. B. Einbindung von Organisationen mit starker örtlicher Bindung; oder: Bildung regionaler "Task forces" aus engagierten Bürgerinnen und Bürgern, ggf. in Verbindung mit "Freundeskreisen" (s. o.) mit dem Ziel, unkonventionelle Entwicklungsinitiativen nicht nur auszudenken, sondern auch zu tragen - auch finanziell;
- Erschließung zusätzlicher Erwerbsmöglichkeiten/Existenzgründung - z. B. Organisation von Veranstaltungen zur Schulung von "Nachahmern" bezüglich Bauernhofcafés, Heuhotels, Vermarktung regionaler Produkte u. ä., wie dies im Ansatz in der Beratungstätigkeit der Landwirtschaftskammer, z. B. auch für die Einrichtung von Bauernhofcafés, oder des Landfrauenverbandes schon heute praktiziert wird (vgl. Kap. 3.1.2 und 3.1.3).

Stärkere Praxis- und Projektorientierung

Die zweite Lösungsrichtung - stärkere Praxis- und Projektorientierung - gilt vor allem für das Beheben von Qualifikationsdefiziten bei

- Techniken und Verfahren des Projektmanagements mit allen Einzelaufgaben, die dabei zu beachten sind;
- Einsatz von Kreativitätstechniken;
- Organisation von Ideen- und Wissensaustausch.

Qualifizierungsangebote mit entsprechenden Inhalten sind nur attraktiv, wenn konkrete Beispiele der Ländlichen Regionalentwicklung im Mittelpunkt stehen. Gut geeignet sind im Übrigen in diesem Zusammenhang Veranstaltungen, in denen gute und erfolgreiche Beispiele in einer Weise präsentiert werden, dass

- genügend Zeit für die Diskussion, auch von Detailpunkten, besteht;
- die Beispiele auch insofern im Mittelpunkt stehen, als die Qualifizierungsveranstaltung ganz oder zumindest zeitweise am Ort der Beispiele stattfindet, in der Form von Ortsbesichtigungen oder Vor-Ort-Gesprächsrunden.

Mit diesen Hinweisen wird schon teilweise die Qualifizierungsform angesprochen, die in Kap. 5.4.3 im Mittelpunkt steht. Die Kombination aus Vor-Ort-Erfahrung mit "viel Diskussionszeit" kann im Übrigen in ganz unterschiedlichen Organisationsformen der Veranstaltung gewährleistet werden. Dabei muss es sich keineswegs um ganz- oder sogar mehrtägige Workshops - ggf. auch noch am Wochenende - handeln. Genauso ist die Organisationsform der mehr oder weniger regelmäßigen Abendveranstaltung denkbar, wobei dann jeweils nur ein einziges Beispiel im Mittelpunkt steht. Der Hauptaufwand liegt hier weniger in der Bereitstellung des Inputs oder in der Einladung und Mobilisierung potenzieller Teilnehmer als in der regelmäßigen Organisation der Veranstaltungen, da die vorzeigbaren Beispiele vielfach erst aufwändig recherchiert werden müssen. Zu denken wäre beispielsweise an einen regionalen Veranstaltungsrahmen in der Größenordnung der Regionalplanungsregionen (nicht unbedingt genauso geschnitten).

Abdeckung von Qualifikationsdefiziten zu thematischen Einzelfragen

Nicht vergessen werden dürfen daneben Themenfelder mit klar definierbaren Inhalten, in denen es um Überblicks- und Detailinformationen, teilweise nur mit dem Ziel der Aktualisierung überholter Wissensstände geht, und in denen es allein um die Vermittlung von Wissen geht, nicht dagegen um parallele Fähigkeiten zum Einsatz dieses Wissens. Für Hauptberufliche geht es zum Beispiel um

- die Weiterentwicklung der Fördermöglichkeiten von Ländlicher Regionalentwicklung;
- Veränderungen in der Tourismusorganisation Schleswig-Holsteins;
- neue Landeskonzepte mit Bezug zur Ländlichen Regionalentwicklung.

Ehrenamtlich Tätige interessieren sich über solche Themen hinaus auch grundlegend für

- Vergaberecht;
- Verwaltungsabläufe oder
- Gesellschafts- und Organisationsformen in der Ländlichen Regionalentwicklung (Effizienz, rechtlicher Rahmen).

Dabei muss immer bedacht werden, dass sich der Personenkreis sowohl der ehrenamtlich als auch der hauptberuflich Tätigen permanent durch Fluktuation ändert. Qualifizierungsbedarfe wachsen ständig nach.

Derartige klar definierte Einzelthemen bedürfen vielfach nicht der Organisation gesonderter Qualifizierungsveranstaltungen. Hier muss die fortlaufende Optimierung der örtlichen und regionalen Informationsmedien im Mittelpunkt stehen.

Ein klassisches und zwei relativ junge Medien bieten dabei noch erhebliche Ausbaumöglichkeiten:

- Amtsblätter - die Möglichkeit, auf diesem Wege zur regelmäßigen Weiterqualifizierung beizutragen, wird bisher nur wenig genutzt;
- Rundmails - auch diese Möglichkeit lässt sich erheblich ausbauen, da der Kreis der an Qualifizierung interessierten Adressaten, die auf diesem Wege erreichbar sind, noch erheblich im Wachsen begriffen ist;
- Internet - die Gestaltung von Web-Auftritten (von Ämtern, Städten, Kreisen, aber auch nicht-öffentlichen Organisationen bis hoch zur Landesebene) mit dem Ziel, unter anderem auch gute Qualifizierungsmaterialien bereit zustellen, möglichst sogar aufbereitet, ist bisher vielfach nur ein nachrangiges Thema.

5.4.3 Optimierung der Qualifizierungsformen

Mit den Aussagen des Kapitels 5.4.2 zu inhaltlichen Ergänzungen und Präzisierungen der Qualifizierungsangebote wurden zwangsläufig teilweise schon auch die Formen der Qualifizierung berührt. Grundsätzlich kann man

- klassische Formen der Organisation von Kursen in weitgehend schulischer Form, der Bereitstellung von Informationsmaterialien (in der schulischen Begriffswelt "Unterrichtsmaterialien"), der Organisation von Vortragsveranstaltungen mit mehr oder weniger gemeinsamer Diskussion

sowie

- modernere Formen der Organisation von Dialogen, Projektarbeit und Lernbegleitung

differenzieren. Eine ganz wichtige Rahmenbedingung für jede Qualifizierungsform ist im Übrigen, dass die - fast immer ja freiwillig teilnehmenden - zu qualifizierenden Akteure beim Lernen "Spaß haben", eine Anforderung, die sich bezieht

- zum einen auf die Qualifizierungsinhalte, deren Vermittlung aus sich selbst heraus motivierend wirken sollte,
- zum anderen auf das "Rahmenangebot", wobei hier in einer Zeit der immer konsequenteren Professionalisierung der Freizeitbranche die Ansprüche in den letzten 10 Jahren ganz erheblich gestiegen sind (was nicht zwangsläufig bedeuten muss, dass das Rahmenangebot auch größere Kosten verursacht).

Vor diesem Hintergrund sind die beiden wichtigsten strategischen Denkrichtungen unverändert die

- Optimierung der Organisation von Qualifizierungsangeboten sowie
- Optimierung des Vermittlungsprozesses in didaktischer und methodischer Hinsicht.

Organisation von Qualifizierungsangeboten

Hier geht es um

- Veränderung der Organisation des Lernens hin zu individualisierteren Formen z.B. E-Learning am Bildschirm oder einzelpersonenbezogene Formen wie z. B. Patenschaften, Coaching oder weitere Formen der individuellen Beratung oder des Trainings (Praktika etc.);
- anerkannte Zertifikate und Abschlüsse;
- Fortbildungen auch bei externen Bildungsträgern;
- Synergieeffekte durch das Nutzen eingeführter Fortbildungsmöglichkeiten, z.B. der Landfrauen, vieler Vereine und Verbände, für Qualifizierungsangebote auch im Themenfeld der Ländlichen Regionalentwicklung;
- Das Nutzen von ohnehin regelmäßig durchgeführten Veranstaltungen im Ländlichen Raum, z. B. der Sparkassen oder der Volks- und Raiffeisenbanken, auch für die Vermittlung von Wissen rund um die Ländliche Regionalentwicklung (vgl. auch Kap. 5.4.4).

Ein wichtiges generelles Thema ist in diesem Zusammenhang die Häufigkeit von Veranstaltungsangeboten. Je nach Thema kann es um sehr kurze zeitliche Abstände - wöchentlich, monatlich - oder auch um sehr lange Abstände, z. B. nur alle zwei Jahre, gehen.

Eine fortschrittliche Organisation von Qualifizierungsangeboten ist fast immer auch mit moderneren didaktischen und methodischen Verfahren verbunden, berührt also beinahe automatisch auch den folgenden Abschnitt. Besonders deutlich wird dies bei den oben genannten Verfahren des Coaching (Nach- und Einzelbetreuung bei Bedarf durch die Lehrpersonen von Qualifizierungsmaßnahmen) oder der Vermittlung von Patenschaften. Problemlösungspatenschaften gehen davon aus, dass es Institutionen, Gemeinden oder Regionen gibt, die bereits erfolgreich mit demselben Problem umgegangen sind, das in einer gegebenen Situation zur Lösung ansteht. Durch direktes Lernen bei und mit dem erfolgreichen Paten kann der Erfolg also übertragen werden.

Dieser Grundansatz ist nur unter folgenden Prämissen akzeptabel:

- Man findet Paten, die tatsächlich ein - fast - gleiches Problem zu lösen hatten.
- Diese Paten sind bereit, den nicht unbeträchtlichen Aufwand einer Problemlösungspatenschaft auf sich zu nehmen.

Letzteres ist erfahrungsgemäß nur zu erwarten, wenn auch in umgekehrter Richtung ganz konkrete Lerneffekte ausgelöst werden können. Um in größerer Zahl Problemlösungspatenschaften zu initiieren, benötigt man also Best practice-Profile der Bewerber: Bei welchen Problemen suche ich Hilfe, bei welchen kann ich Hilfe bieten? Diese Profile müssten auf einem "Marktplatz" oder in einer "Börse" präsentiert werden, damit Angebot und Nachfrage die Chance erhalten zusammenzukommen.

Vermittlungsprozesse in didaktischer und methodischer Hinsicht

Zu denken ist insbesondere an

- moderne didaktische Methoden des interaktiven Lernens statt Frontalpräsentationen;
- Anwendungsbezug der Inhalte und prozessnahe Fortbildung an die aktuelle Bedarfslage der Lernenden angepasst (vgl. Kap. 5.4.2);
- Nutzen des Vorbildcharakters durch eine Kombination von Good-practice-Präsentationen mit Exkursionen (Besichtigung vor Ort) und 'Trainingseinheiten' mit den potenziellen Nachahmern (vgl. Kap. 5.4.2);
- zeitlich parallele Fortbildung aller Anspruchsgruppen in der Ländlichen Regionalentwicklung (nicht organisierte Akteure, politisches Ehrenamt und hauptberuflich Tätige);
- Multiplikatoreffekt in die Gestaltung der Fortbildungen berücksichtigen, d.h. die Teilnehmenden an den Fortbildungen auch zur Weitergabe des Gelernten befähigen.

5.4.4 Verbesserung der Rahmenbedingungen für Qualifizierung

Die Rahmenbedingungen für eine sachgerechte Qualifizierung für Aufgaben der Ländlichen Regionalentwicklung wurden bereits an mehreren Stellen berührt, insbesondere

- in den Kapiteln 4.2 und 4.3, da gute bzw. schlechte allgemeine Bedingungen für die Qualifizierung unmittelbar motivationsfördernd oder -hemmend wirken;
- in Kap. 5.3.3, worin bereits dargestellt wurde, dass die Qualität des regionalen und über-regionalen Informationstransfers eine ganz wesentliche Rahmenbedingung der Qualifizierung für Aufgaben der Ländlichen Regionalentwicklung darstellt.

Was das zuletzt angesprochene Feld des Informationstransfers und allgemeinen Wissensmanagements betrifft, sind vor allem drei Handlungsfelder zu unterscheiden,

- der Wissensaustausch auf regionaler Ebene,
- der Wissensaustausch auf Landesebene,
- die Information über Qualifizierungsmaßnahmen.

Schaffung und Verbesserung von Wissensaustausch auf regionaler Ebene

Die im Rahmen der Ländlichen Regionalentwicklung neu gebildeten Organisationsformen, die ergänzend zu den regulären Selbstverwaltungsgremien, Diskussionen und Austausch ermöglichen, Entscheidungen vorbereiten und Aufgaben übernehmen sind auf Beteiligungsorientierung und Kooperationsbereitschaft ausgerichtet und bieten damit eine gute Grundlage für den Austausch von Wissen und gemeinsames Lernen. Diese Organisationsformen reichen dabei von stark formalisierten Vorgaben geprägten Arbeits-, Lenkungs- und Entscheidungsgremien in den Förderprogrammen (z.B. die Zusammensetzung der Lokalen Aktionsgruppen bei LEADER+) bis zu informellen, oftmals selbst organisierten Arbeitsgruppen, Initiativen, Freundes- und Förderkreisen zu konkreten Problemen, die sich im Laufe der Prozesse herausbildeten. Diese Organisationsformen sollten ausgebaut und gefördert werden.

Landesweiten Wissensaustausch verbessern

Auch auf landesweiter Ebene müssen die Möglichkeiten, Wissen systematisch auszutauschen verbessert werden. Dazu gehört neben dem Nutzen technischer Möglichkeiten wie z.B. ein Informationsportal über Fördermöglichkeiten oder ein Portal zu Projektideen und Best Practice auch die Verbesserung der direkten Austauschmöglichkeiten. Dabei können bestehende Formen wie z.B. der Planertreff weiter ausgebaut werden oder die Vernetzung ressort- oder fachspezifischer Akteure verbessert werden. Auch die Schaffung regelmäßiger Austauschforen mit hoher Akzeptanz könnte einen Beitrag liefern. Der schleswig-holsteinische Tourismustag ist ein Beispiel für ein solches Austauschforum, das sich auf einem thematisch benachbarten Feld fest etabliert hat.

Information über Qualifizierungsangebote verbessern

Die Information über vorhandene Fortbildungsmöglichkeiten ist noch nicht ausreichend, was auch die Information über Teilnahmemöglichkeiten an vorhandenen Qualifizierungsveranstaltungen bei Vereinen und Verbänden betrifft. Dabei wäre auch eine Kooperation mit der "Landesinitiative Bürgergesellschaft" denkbar, die seit November 2005 ein Ehrenamtsportal www.ehrenamt-sh.de betreibt. Qualifizierungsangebote mit Relevanz für die Ländliche Regionalentwicklung könnten hier integriert werden.

Über die Fragen des Wissensmanagements hinaus stehen zwei Rahmenbedingungen immer wieder im Mittelpunkt, die vielfach die Möglichkeiten der Qualifizierung dominieren, nämlich

- die zeitliche Verfügbarkeit für die Teilnahme an Qualifizierungsveranstaltungen sowie
- die Finanzierung von Reisekosten und ggf. Teilnahmegebühren.

Zeitliche Verfügbarkeit für Qualifizierungsmaßnahmen

Zum einen geht es um die Inanspruchnahme von Freizeit, zum anderen um Freistellungen durch Vorgesetzte bzw. Arbeitgeber. Im Qualifizierungsfeld der Ländlichen Regionalentwicklung geht es dabei allerdings nur teilweise um das klassische Freistellungsproblem mit Ausgleichsansprüchen oder -erwartungen der Arbeitgeber, wie es bei gewählten Mitgliedern von Gemeindevertretungen oder Kreistagen oder z. B. bei Schulungen von Mitgliedern der Freiwilligen Feuerwehr oder des Technischen Hilfswerks auftaucht. Vielfach geht es einfach nur um die Entscheidung, ob die Teilnahme den Aufwand lohnt. Der Wirkungszusammenhang ist dann im Übrigen bei Arbeitszeit und bei Freizeit ähnlich. Durch immer knappere Zeit durch den Zwang zu immer höherer Produktivität (teilweise nur über unbezahlte Überstunden, also durch den Einsatz von Freizeit abzufangen) wird zunehmend kritisch geprüft, ob qualifizierende Veranstaltungen den zeitlichen Aufwand lohnen. Nur durch attraktive Gestaltung der Angebote lässt sich dem begegnen. Dies sind die Themen der Kapitel 5.4.2 und 5.4.3.

Finanzierung der Qualifizierungsmaßnahmen

Es geht zum einen um die Finanzierung der Angebote selbst und zum anderen um die Finanzierung der Fahrt- und ggf. Übernachtungskosten, die bei den einzelnen Teilnehmenden auftauchen. Hier müssen also drei ganz unterschiedliche Finanzierungen des Angebots beachtet werden:

- Sofern Veranstaltungen kostenlos angeboten werden, muss die Finanzierung der entstehenden Veranstalterkosten über öffentliche Haushalte, über Vereine und Verbände, über Projektmittel (z. B. LEADER+, LSE) oder über Sponsoren erfolgen. Davon gesondert ist die Übernahme der Reisekosten der Teilnehmenden zu klären.
- Sofern Teilnahmegebühren berechnet werden und gemeinsam mit den Reisekosten vom Arbeitgeber gezahlt werden sollen, ist der Wirkungszusammenhang ähnlich wie bei der Freistellung. Nur thematisch unmittelbar für den Arbeitgeber nützliche und in diesem Sinne attraktive Veranstaltungen kommen in Frage.
- Müssen Teilnahmegebühren und Reisekosten von den Teilnehmenden selbst getragen werden, haben diese nur die Möglichkeit, sie als Werbungskosten steuerlich zu berücksichtigen, sofern sie auf diesem Feld berufstätig sind und die Freibetragsgrenzen für Werbungskosten überschreiten. In jedem Falle muss ein größerer Teil der Kosten privat getragen werden.

Im Folgenden werden vier Denkrichtungen skizziert, die geeignet sein könnten, Beiträge zur Finanzierung von Qualifizierungen zu leisten. Die erste Denkrichtung zur Abdeckung oder zumindest Mitfinanzierung der angesprochenen Kosten bezieht sich auf Landes-, Bundes- und EU-finanzierte Programme zur Entwicklung des Ländlichen Raumes (LSE, LEADER+, Regionen Aktiv, ELER). Hier ist in einzelnen geförderten Regionen bereits die Chance genutzt worden, konkrete Einzelprojekte zu definieren, die sich auf die Qualifizierung der regionalen Akteure beziehen. In der ELER-Richtlinie vom September 2005 spielen Kompetenzentwicklung und Sensibilisierung auf dem Wege der Schulung eine hervorgehobene Rolle (Art. 59 in Verbindung mit Art. 52).

Bei einzelnen Förderprogrammen ist bereits die Aufnahme von Qualifizierungsmaßnahmen zur Fördervoraussetzung gemacht worden. In diesem Rahmen scheint es für definierte Regionen innerhalb eines Förderzeitraumes möglich zu sein, Qualifizierungsetats ("Fortbildungsfinanzierungstöpfe") zur Nutzung durch die Projektaktiven zu bilden. Als Frage bleibt, inwieweit und auf welchem Wege es gelingen kann, die räumliche Begrenzung und zeitliche Befristung solcher Qualifizierungsetats zu überwinden, da die Qualifizierungsnotwendigkeiten grundsätzlich räumlich übergreifender und unbefristet sind. Im Rahmen der Programme zur Finanzierung Ländlicher Entwicklung durch Land, Bund und EU scheint dies nicht möglich zu sein.

Eine zweite Denkrichtung setzt hier an und bezieht sich auf das Instrument der Freundes- bzw. Förderkreise (oder auch "Unterstützerkreise"), wie sie sich mit den unterschiedlichsten Zielen und Mitgliederzusammensetzungen an vielen Orten gebildet haben. Da es in jeder Ländlichen Region eine Vielzahl von qualifizierungssensiblen Aktiven gibt und sich zudem der Kreis der ehemals sehr Engagierten und unverändert Hochsensibilisierten tendenziell eher vergrößert, die zudem aus eigener Erfahrung sehr genau wissen, wie wichtig fortlaufende und qualitativ hoch stehende Qualifikation ist, könnten die rein quantitativen Voraussetzungen für die Bildung von Freundes- bzw. Förderkreisen vielerorts gegeben sein. Auf diesem Wege könnte es durchaus möglich sein, einen regelmäßig zur Verfügung stehenden Etat für Qualifizierungsmaßnahmen im umfassenden Sinne zu schaffen, der zudem mit Kriterien für die Zuschussvergabe ausgestattet sein könnte, die unmittelbar an der individuellen regionalen Situation anknüpfen. Als Organisationsform bietet sich der eingetragene Verein an, aber auch die Gründung von Stiftungen ist denkbar.

Eine dritte Denkrichtung zur Mobilisierung von Qualifizierungsmitteln ermöglicht zwar ein paralleles Angehen aller Regionen des Ländlichen Raumes, führt jedoch nicht zu zeitlicher Kontinuität, nämlich das Aushandeln von Kampagnen zu bestimmten aktuellen Themen der Ländlichen Regionalentwicklung zwischen verschiedenen beteiligten Organisationen, von den kommunalen Spitzenverbänden über die Kammern bis zur Europa-Union und ALR. Auf diesem Wege kann "alle Jahre wieder", aber immerhin landesweit ein Beitrag dazu geleistet werden, übergreifende und auch ausgewählte spezielle Themen der Ländlichen Regionalentwicklung stärker ins Bewusstsein zu heben und dabei auch sehr gezielt Beiträge zur Qua-

lifikationsaufbesserung zu leisten. Das Ziel der Kontinuität im Qualifizierungsangebot tritt dabei also in den Hintergrund.

Auch eine letzte Denkrichtung bezieht sich auf zwar regelmäßige und räumlich eingegrenzte, jedoch mehr Themen übergreifend wirkende Veranstaltungen mit relativ generellem Qualifizierungsziel. Gedacht ist an eine spezielle Art des Sponsoring durch die Sparkassen bzw. Volks- und Raiffeisenbanken, nämlich die Integration von qualifizierenden Veranstaltungen oder sogar nur qualifizierenden Bausteinen in Veranstaltungen, die Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken ohnehin im Rahmen der Betreuung ihrer kommunalen Gesprächspartner durchführen (mit hohem inhaltlichen und Ambiente-Anspruch, dazu mit der Option, äußerst zugkräftige landes- und bundesweit bekannte Experten und Expertinnen einzuladen, allerdings bisher nicht oder nur gelegentlich und zufällig thematisch auf die in dieser Studie interessierenden Fragen der Ländlichen Regionalentwicklung ausgerichtet). Würde ein solches Sponsoring gelingen, könnte es zu einer Wirksamkeit kommen, die weit über den reinen Finanzierungseffekt hinausginge. Eine hohe Attraktivität der Veranstaltungen führt zu einer guten Anwesenheitsquote der Eingeladenen, was umso wichtiger ist, als es sich um ein Forum vor allem für an Leitende kommunale Akteure adressierte Themen handelt. Es kann a priori unterstellt werden, dass es eine relativ große Schnittmenge zwischen den Qualifizierungsthemen in der Ländlichen Regionalentwicklung und den Themen gibt, die die Veranstalter schon bisher den Eingeladenen präsentieren wollen.

5.4.5 Stärkung motivationsfördernder Effekte und Abbau motivationshemmender Effekte

Auf den engen Zusammenhang zwischen Motivation und Austausch von Wissen und Informationen ist bereits in den Kapiteln 5.2.1 und 5.2.3 hingewiesen worden. Aus den Kapiteln 4.2 und 4.3 lassen sich ganz konkrete Aussagen ableiten, wie motivationsfördernde Effekte erreicht werden können.

Anerkennung und Wertschätzung der beteiligten Akteure

Die Anerkennung und Wertschätzung der Leistungen der beteiligten Akteure ist ein Kernpunkt im Zusammenhang mit Motivationsförderung. Über die persönliche Anerkennung der Akteure im regionalen Umfeld und der regionalen Presse hinaus sollten weitere Möglichkeiten für öffentliche Anerkennungen überlegt werden. Inwieweit sich dieses durch Preise, Auszeichnungen und Ehrungen umsetzen lässt, wäre zu prüfen (z.B. Preis der Akademie für Ländliche Räume). Auch hier kann wieder auf eine Zusammenarbeit mit der Idee der Bürgergesellschaft verwiesen werden, die z.B. die Wertschätzung der ehrenamtlichen Arbeit durch Steigerung der öffentlichen Aufmerksamkeit z.B. auf den Ehrenamtsmessen oder auf der Webseite (www.ehrenamt-sh.de) erreichen möchte. Zur Steigerung der Motivation der

Akteure sollte eine allgemeine Anerkennungskultur in Schleswig-Holstein entwickelt werden (vgl. auch die Webseite der Bertelsmannstiftung www.buergerorientierte-kommune.de).

Stärkung der regionalen Identität

An dieser Stelle setzen Regional- und Binnenmarketing an. Durch die bessere Vernetzung und ein gestärktes Regionsbewusstsein wird der überindividuelle Nutzen z.B. für die Region bei den Akteuren besser verankert. Dazu gehören z.B. eine verstärkte Kulturarbeit mit regionalen Veranstaltungen, regionale Pressearbeit und ein regionales Kommunikationskonzept.

Schaffung effizienter Arbeitsbedingungen in der Ländlichen Regionalentwicklung

Es wurde schon mehrfach darauf hingewiesen, dass Motivation sowohl von hauptamtlich tätigen als auch vom Ehrenamt besonders wirksam dadurch erfolgt, dass man effizient arbeiten kann, also "gut vorankommt", "sich nicht lange mit Formalien aufhält", "nicht gegen Windmühlenflügel kämpft". Dazu gehört insbesondere:

- Projektorientierung der ländlichen Regionalentwicklung; die Projektorientierung erlaubt, Erfolge sichtbar und erlebbar zu machen; durch die Darstellung des Erreichten wird Motivation, eine Vorbildwirkung und Lerneffekte erzielt; beachtet werden sollte dabei, dass über die Einzelwirkungen hinaus auch die langfristigen, überregionalen Erfolge messbar und erlebbar gemacht werden;
- Transparenz des Prozesses und der Beteiligungsmöglichkeiten; gerade im Bereich der Einflussnahme und der Transparenz des Prozesses können Verbesserungen erreicht werden, die die Exklusivität der Entscheidungsprozesse mindert; durch eine Verbreitung der relevanten Informationen und der Offenlegung des Wissens in der Region können Blockaden und Misstrauen abgebaut werden;
- Professionelle und effektive Organisationsformen; gut organisierte, ergebnisorientierte und zeitlich berechenbare Veranstaltungen und Organisationsformen führen nachvollziehbarer zu Erfolgen und vermindern das Gefühl, nichts bewirken zu können;
- strategische Planung des Kommunikationsprozesses; durch die Heterogenität der an der Ländlichen Regionalentwicklung beteiligten Akteure aus den verschiedenen Sektoren Wirtschaft, Naturschutz, Landwirtschaft, Tourismus, aus verschiedenen Altersgruppen, hauptamtlich und Gemeindevertretungen ist die Organisation und die Pflege der Kommunikation wichtig. Das bewusste Organisieren vertrauensbildender Maßnahmen zwischen den sehr heterogenen Gruppen der Akteure, aber auch zwischen Akteuren nach ihren territorialen Abgrenzungen kann Konflikten vorbeugen und die Motivation, gemeinsam etwas zu schaffen unterstützen.

Erfolge in der ländlichen Regionalentwicklung erfahrbar machen

Allein schon das Identifizieren von Erfolgen der Arbeit an der und für die Ländliche Regionalentwicklung ist stark motivationsfördernd, zugleich aber in der Sache sehr schwer. Dies gilt umso mehr, als Erfolge vielfach erst längerfristig sichtbar werden. Auf diese Eigenart Ländlicher Regionalentwicklung wurde schon hingewiesen. Dies verdeutlicht die große Bedeutung von Evaluation und Monitoring. Die dabei erzielten Ergebnisse müssen sorgfältig regionsintern, aber auch regionsextern vermarktet werden, was einmal mehr die Bedeutung des regionalen Binnen- und Außenmarketing unterstreicht.

Finanzielle Anerkennung von Engagement nicht ausschließen

Für zahlreiche aktive Beteiligte an der Ländlichen Regionalentwicklung gilt, dass sie sich auch finanziell engagieren, ohne darüber viele Worte zu verlieren. Für einen großen Teil dieser Akteure wirkt es zweifellos sehr motivierend, wenn ihr finanzielles Engagement zum einen zur Kenntnis genommen wird und zum anderen sichtbar daran gearbeitet wird, dass es zu einer teilweisen Entschädigung kommt. Hierzu sei auf die entsprechenden Forderungen des Schleswig-Holsteinischen Gemeindetages auf seinem Gemeindegkongress 2001 (SHGT 2002, S.122) verwiesen, die sich zwar explizit auf die ehrenamtliche Arbeit, in vielen Details jedoch auf das generelle Problem der finanziellen Entschädigung bürgerschaftlicher Arbeit ganz allgemein beziehen.

Verwaltungsabläufe transparent machen

Ländliche Regionalentwicklung läuft grundsätzlich mit, nicht gegen und auch nicht parallel zu "Verwaltung", auf welcher Ebene auch immer. Umso wichtiger ist, permanent daran zu arbeiten, Verwaltungsabläufe transparent zu gestalten. Ein zentrales Forum, auf dem Bürger und Bürgerinnen, also immer auch potenzielle zukünftige Mitwirkende an der Ländlichen Regionalentwicklung, die Verwaltung kennen lernen, sind die jeweiligen Gemeinde- oder Kreisvertretungen. Es sollte immer wieder daran gearbeitet werden, die entsprechenden Tagesordnungen und Diskussionen so verständlich und bürgernah wie möglich zu machen. Dies müsste eigentlich überall im Ländlichen Raum ein selbstverständliches Instrument der laufenden Nachwuchssicherung sein. Mit für den ungeschulten Mitbürger unverständlichen Prozeduren ist es dies nicht.

6. Empfehlungen

Die folgenden Empfehlungen leiten sich aus den Kapiteln 5.4.2 bis 5.4.5 ab, wobei nur solche Zusammenhänge in diesem Kapitel in die Form von konkreten Empfehlungen gekleidet werden, bei denen aktueller Handlungsbedarf zu erkennen ist, und die zumindest in ersten Arbeitsschritten kurzfristig umsetzbar erscheinen.

1. Es besteht Bedarf an **Qualifizierungsveranstaltungen** im Themenfeld "**Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**" mit spezieller Ausrichtung auf die im Ländlichen Raum anzutreffenden Bedingungen (vgl. Kap. 5.4.2). Es sollte geprüft werden, welche Institutionen schon heute als Anbieter von Schulungen tätig sind, welche ggf. zusätzlich in Frage kommen, in welchem Rahmen eine spezielle Orientierung auf die Ländliche Regionalentwicklung am Erfolg versprechendsten ist, und wie die Kontinuität eines solchen Angebotes gewährleistet werden kann.
2. Es besteht immer wieder Informationsbedarf zur sinnvollen **Organisation von Veranstaltungen aller Art** im Themenfeld der Ländlichen Regionalentwicklung (vgl. Kap. 5.4.2). Auch hier sollte geprüft werden, welche Angebote es bereits gibt, und in welchem Rahmen attraktive Schulungsangebote ggf. zusätzlich bereitgestellt werden könnten.
3. **Freundes-, Förder- oder Unterstützerkreise** bieten ein bereits an vielen Orten genutztes Instrument der organisatorischen und finanziellen Hilfe für Projekte im Ländlichen Raum (vgl. Kap. 5.4.2 und 5.4.4). Es sollte geprüft werden, ob es in diesem Zusammenhang bereits Schulungsangebote gibt. Vor allem aber erscheint wichtig, den Gedankenaustausch zwischen diesen Kreisen zu organisieren, die Ziele der Ländlichen Regionalentwicklung verfolgen. Die Präsentation und Erörterung besonders effizienter Beispiele auf landesübergreifender Ebene erscheint hilfreich.
4. Existenzgründungen oder die Schaffung zusätzlicher Erwerbsmöglichkeiten im Rahmen Ländlicher Regionalentwicklung sind eine Thematik, um die sich insbesondere die Kammern (IHKn, HWKn, LWK) und der Landfrauenverband kümmern (vgl. Kap. 5.4.2). Es ist zu prüfen, inwieweit die Sensibilisierung und **Schulung von "Nachahmern"** z. B. bezüglich Bauernhofcafés, Heuhotels, aber auch vieler anderer Geschäftsideen, durch Koordinierung der Bemühungen und fallweise Zusammenarbeit verbessert werden kann.
5. Hauptkritikpunkte an Qualifizierungsmaßnahmen sind mangelnder Bezug zu den konkreten Problemen der Ländlichen Regionalentwicklung, mangelnde Diskussionszeit und mangelnde praktische Schulung an geeigneten Beispielen (vgl. Kap. 5.4.2 und 5.4.3). Es sollte geprüft werden, ob und in welcher Form **neue Veranstaltungstypen** kreiert werden können, die das Präsentieren gelungener Problemlösungen ("good practice") vor Ort, den Gedankenaustausch zwischen verschiedenen, regionsübergreifend ausgewählten Akteuren mit Umsetzungserfahrung und konkrete Anleitung der zu schulenden Ak-

teure am Beispiel konkreter örtlicher Problemsituationen miteinander verbinden. Themen könnten z. B. die unter Ziffer 1 bis 4 oder auch der im Folgenden genannten Qualifizierungsbedarfe sein. Bei den möglichen Veranstaltungsformen müssten auch sog. "Wissensmessen", Jour fixe-Lösungen oder regelmäßige Jahrestreffen (vgl. Ziffer 12) mit unterschiedlichsten, miteinander kombinierten Aufgaben, geprüft werden.

6. Es existieren in Schleswig-Holstein zahlreiche sehr anspruchsvoll und modern aufgemachte **Bekanntmachungsblätter der Ämter und Gemeinden**, die jedoch bisher nur wenig und unsystematisch auch für die laufende, auf regelmäßige Weiterqualifizierung ausgerichtete Information genutzt werden (vgl. Kap. 5.4.2). Es ist zu prüfen, ob und wie der Gedankenaustausch der Redaktionen intensiviert werden kann, auch mit dem Ziel, Beiträge zur Qualifizierung und zur Motivation der Akteure in der Ländlichen Regionalentwicklung zu leisten.
7. Das Instrument der **Newsletter** per E-Mail bietet sehr kostengünstige Möglichkeiten der laufenden Information, auch gezielt auf Akteure der Ländlichen Regionalentwicklung. Auf diesem Gebiet wird zurzeit noch besonders viel mit besonders häufig verbesserbaren Ergebnissen experimentiert (vgl. Kap. 5.4.2). Dies Verfahren eignet sich deshalb besonders gut für best practice-orientierten Gedankenaustausch und für daran anknüpfende Schulungen.
8. Die Web-Auftritte der Gemeinden, der Ämter, der Kreise und des Landes werden laufend optimiert. Die Nutzung des Internet für gezielte Information der Akteure der Ländlichen Regionalentwicklung erfolgt allerdings nicht immer systematisch (vgl. Kap. 5.4.2). Auf Landesebene sollte z. B. die Einrichtung eines **"Förderportals"** geprüft werden, auf dem alle Fördermöglichkeiten der Ländlichen Regionalentwicklung systematisch und gut verständlich, also z. B. auch aus der Perspektive aktueller Aufgabenstellungen im Ländlichen Raum, zugreifbar gemacht werden. Auch auf kommunaler Ebene sollten alle Möglichkeiten geprüft werden, die **Web-Auftritte** für laufende und aktuelle Information und Qualifikation zu nutzen. Auch bei dieser Thematik könnte sich ein best practice-Gedankenaustausch anbieten.
9. Die unterschiedlichsten öffentlichen, halböffentlichen oder privaten Institutionen führen mehr oder weniger regelmäßig im Ländlichen Raum Schulungsmaßnahmen durch, die ihren jeweils speziellen Aufgabenbereich betreffen. Es sollte geprüft werden, welche dieser Schulungsangebote sich auch mit Fragen der Ländlichen Regionalentwicklung beschäftigen oder ihnen zumindest benachbart sind, und welche sich darauf aufbauend dafür eignen könnten, in dieser Richtung erweitert zu werden. Dies könnte z. B. auch dadurch geschehen, dass man sich nur terminlich-organisatorisch an solche **Schulungsveranstaltungen anhängt**, inhaltlich auch kooperiert, jedoch in getrennter Verantwortung arbeitet (vgl. Kap. 5.4.3).

10. Wenn in einer bestimmten Region oder auch Gemeinde ein spezieller Problemlösungsbedarf auftaucht, ist nur selten und nur zufällig bekannt, an welchen anderen Orten bei der Problemlösung bereits interessante Ergebnisse erzielt worden sind. Fast immer taucht das Bedürfnis auf, Orte und ihre Akteure kennen zu lernen, die schon "weiter sind", um bei ihnen "über die Schulter zu gucken". Im Idealfall könnten **Problemlösungspatenschaften** gebildet werden. Es sollte geprüft werden, wie die Suche von Paten und die Erkundung ihrer Hilfsbereitschaft systematisiert werden können, z. B. über die Erstellung von best practice-Profilen und ihre Einstellung z. B. auf einen **"virtuellen Marktplatz"** (vgl. Kap. 5.4.3). Es kann unterstellt werden, dass die Hilfsbereitschaft als Problemlösungspate umso ausgeprägter ist, je besser man sich auch in umgekehrter Richtung konkret helfen kann.
11. Der **Planertreff der ALR** ist eine seit Jahren gut akzeptierte Veranstaltungsreihe. Es sollte geprüft werden (vgl. Kap 5.4.4), ob und ggf. wie sich die Wirksamkeit durch Einbeziehung weiterer Zielgruppen (z. B. kommunale Planungsämter), weiterer Themen (s. Empfehlungen dieses Kapitels), weiterer Referenten und Referentinnen (insbesondere von der "Basis") oder weiterer Vermittlungsformen (z. B. Streitgespräche "Pro & Contra") noch erweitern ließe. Zu prüfen wäre ggf. auch, ob es Sinn macht, zwischen landesweiten größeren und aufwändigeren Treffs (einmal jährlich) und zwei bis drei dezentralen regionalen Treffs zu differenzieren.
12. Der schleswig-holsteinische Tourismustag ist ein gutes Beispiel für eine im Bereich seiner Zielgruppe hoch akzeptierte Veranstaltung, die jährlich durchgeführt wird, und worauf die Zielgruppe regelrecht wartet. Aufbauend auf den Erfahrungen mit dem Kongress "Die Zukunft der ländlichen Räume in Schleswig-Holstein – Initiative für eine Koalition für den ländlichen Raum" im August 2005 wird deutlich, dass der Bedarf an einer analogen **Veranstaltung zur Thematik der Ländlichen Regionalentwicklung** besteht (vgl. Kap. 5.4.4). Es sollte geprüft werden, wer mit welchem thematischen Anspruch in welchem organisatorischen Rahmen mit welcher Finanzierung einen "Ländlichen Regionaltag/Tag der Ländlichen Region" mit welcher Bezeichnung auch immer durchführen könnte.
13. Der Bedarf an Qualifizierung für Aufgaben der Ländlichen Regionalentwicklung ist groß. Auch das Angebot an entsprechenden Qualifizierungsveranstaltungen im weitesten Sinne ist viel größer, als den Interessierten in der Regel klar ist (vgl. Kap. 5.4.4). Es sollte geprüft werden, ob und wie es möglich sein könnte, ein **landesweit gestütztes Web-Portal** "Qualifizierung für Ländliche Regionalentwicklung" aufzubauen.
14. Fast alle Ländlichen Regionen kämpfen mit dem Problem, dass die Teilnahme an Qualifizierungsveranstaltungen häufig an der fehlenden Finanzierung für Teilnahmegebühren und Reisekosten scheitert. Es sollte geprüft werden, auf welchen Wegen die Einrichtung regionaler **"Qualifizierungsfonds"** in welcher Bezeichnung auch immer möglich ist, z.

- B. über die Verankerung in Förderzusagen oder auch die Einrichtung von Unterstützerkreisen (vgl. Kap. 5.4.4).
15. Es sollte geprüft werden, auch in Verbindung mit Ziffer 12, ob es möglich ist, in Kooperation unterschiedlichster Organisationen, die an der Entwicklung des Ländlichen Raumes interessiert sind, in Abständen **Kampagnen** zur Sensibilisierung für die Erfolge und Probleme der **Ländlichen Regionalentwicklung** durchzuführen (vgl. Kap. 5.4.4).
 16. Mit den **Sparkassen und den Volks- und Raiffeisenbanken** sollte darüber gesprochen werden, ob die in der Regel jährlich durchgeführten **Regionalveranstaltungen** auf Kreisebene von Fall zu Fall auch dafür genutzt werden können, Erfolge und Probleme der Ländlichen Regionalentwicklung "unter die Haut" zu bringen (vgl. Kap. 5.4.4).
 17. Systematische Erfolgskontrolle von Maßnahmen und Programmen der Ländlichen Regionalentwicklung auf dem Wege des Monitoring und der Evaluierung ist landesweit mit bisher sehr unterschiedlichem Aufwand und Erfolg durchgeführt worden. Gerade auf diesem Wege können erhebliche Motivationseffekte erzielt werden (vgl. Kap. 5.4.5). Es sollte geprüft werden, ob und wie ein **Gedankenaustausch zur Erfolgsmessung und -beurteilung** an konkreten Beispielen aus Schleswig-Holstein organisiert werden kann.
 18. Gremiensitzungen in der kommunalen Selbstverwaltung wirken in der Regel auf Bürgerinnen und Bürger, die an Ländlicher Regionalentwicklung interessiert sind und potenziellen Akteursnachwuchs darstellen, eher demotivierend (vgl. Kap. 5.4.5). Gerade auch im Zuge der Verwaltungsstrukturreform stehen neue Herausforderungen für die Organisation und Beteiligung des politischen Ehrenamtes an. Die Suche nach **verbesserten Organisationsformen und Sitzungsgestaltungen** sollte zum Thema gemacht werden. Es sollte geprüft werden, wie ein Best-Practice-Erfahrungsaustausch zwischen den Kommunen, Ämtern und Kreisen organisiert werden kann.
 19. Es sollte versucht werden, eine **Modellregion "Lernende Region: Ländliche Regionalentwicklung"** zu finden und die Anwendung systematischen Wissensmanagements innerhalb einer abgegrenzten Region modellhaft zu erarbeiten.
 20. Die bislang noch zu geringe Einbindung von **weiblichen Akteuren sowie Kindern und Jugendlichen** in die Prozesse und Gremien der Ländlichen Regionalentwicklung sollte durch spezielle Programme und Aktionen gefördert werden.

7. Literatur

- Barthelt, Harald & Johannes Glückler (2000) Netzwerke, Lernen und evolutionäre Regionalentwicklung. In: Zs. für Wirtschaftsgeographie. H 3/4, S.167-182.
- Bayrisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen(2000 Hg.) Maier, Jörg, Obermaier, Frank & R. Beck: Regionalmanagement in der Praxis. Erfahrungen aus Deutschland und Europa. Chancen für Bayern. München.
- Butzin, Bernhard (2000) Netzwerke, kreative Milieus und Lernende Region: Perspektiven für die regionale Entwicklungsplanung? In: Zs. für Wirtschaftsgeographie. H. 3/4, S.149-166.
- Crevoisier, Olivier (2004) The Innovative Milieus Approach: Toward a Territorialized Understanding of the Economy. In: Economic Geography 80 (4), S. 367-379.
- Diller, Christian (2004) Regional Governance im "Schatten der Hierarchie". In: Raumforschung und Raumordnung. H. 4-5. S. 270-279.
- Fromhold-Eisebith, Martina (1999) Das "kreative Milieu" – nur theoretisches Konzept oder Instrument der regionalentwicklung? In: Raumforschung und Raumordnung 2/3. S. 168 – 175.
- Fürst, Dietrich (2000) Eigenständige Regionalentwicklung im Zeichen der Globalisierung. In: Tourismus Journal 4. Heft 2. S. 177-194.
- Fürst, Dietrich (2003) Steuerung auf regionaler Ebene versus Regional Governance. In Informationen zur Raumentwicklung 8/9, S.441-450.

- Gottschalk, Arnd (2003) Intraorganisationale Expertennetzwerke: Konzeption – Dimension -Evaluation. Kassel.
- Hassink, Robert (2001) The learning region: a fuzzy concept or a sound theoretical basis for modern regional innovation policies? In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 45. Heft 3/4. S. 219 – 230.
- Heidorn, Fritz (2003) Bildung und Kommunikation zur Revitalisierung und Stabilisierung von Nachhaltigkeitsinitiativen. In: Elsner, Wolfram & Adelheid Biesecker (Hg.): Neuartige Netzwerke und nachhaltige Entwicklung. Frankfurt am Main. S. 325 – 337.
- Lüthy, Werner; Voit, Eugen & Theo Werner (Hg., 2002) Wissensmanagement-Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Zürich.
- Probst, Gilbert (2002) Wissensmanagement in öffentlichen Institutionen. In: Bund & Wirtschaft 2.2002. Heft 1. S. 40-42.
- Probst, Gilbert, Gibbert, Michael & Steffen Raub (2002) Wissensmanagement. In: Oechsler, W. & W. Weber: Handwörterbuch des Personalwesens. 3.2002.
- v. Rohr, Götz & Brigitte Wotha (2004) Die LSE Schleswig-Holsteins – Wirkungsanalyse eines Instrumentes der Entwicklung ländlicher Räume. (= Kieler Arbeitspapiere zur Landeskunde und Raumordnung 44). Kiel.
- Rösch, Andreas (2000) Kreative Milieus als Faktoren der Regionalentwicklung. In: Raumforschung und Raumordnung 2 – 3. S.161 - 172.

- Rosenblatt, Bernhard von (Hg., 2001) Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement. Stuttgart. Berlin. Köln. 2. Auflage. (= Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Bd.194.1).
- Saretzki, Anja, Wilken, Markus & Karlheinz Wöhler (2002) Lernende Tourismusregionen. Vernetzung als strategischer Erfolgsfaktor kleiner und mittlerer Unternehmen. Münster, Hamburg, London. In: Wöhler, Karlheinz (Hg.): Tourismus. (= Beiträge zu Wissenschaft und Praxis Bd. 3)
- Schleswig-Holsteinischer Gemeindetag (SHGT, 2002) Ehrenamtliche Arbeit und bürgerschaftliches Engagement in den Gemeinden Schleswig-Holsteins. Arbeitsheft des SHGT Nr. 16.
- Schreiber, Rainer & Thomas Stahl (2003) Regionale Netzwerke als Innovationsquelle: das Konzept der "Lernenden Region" in Europa. Frankfurt am Main.

Anhang 1 Befragte Expertinnen und Experten

Name	Funktion (zum Zeitpunkt der Befragung)
Rainer Andrasch	LVB Amt Segeberg-Land
Gerhard Beuck	Amtsverwaltung Oeversee
Michael Birgel	Leiter Bauamt Kreisverwaltung Hzgt. Lauenburg
Wilfried Bockholt	Bürgermeister Stadt Niebüll
Peter Bohnewald	Regionalberatung Eider-Treene-Sorge
Erik Bornholdt	LVB Amt Kellinghusen-Land
Marianne Budach	Gebietsgemeinschaft „Grünes Binnenland e.V.“
Dr. Ralf Büchner	WEG - Wiedingharde Energie Gesellschaft GmbH
Gerd Carstensen	LVB Amt Viöl
Gorm Casper	Turist Marketing Sonderjylland Projekt Grenzlandradweg
Pitt Dorn	Geschäftsführer Tourismusverband Probstei
Martin Fischer	Amtsvorsteher Amt Ratzeburg-Land
Marion Gaudlitz	Bürgermeisterin Hohenfelde/Kreis Steinburg
Reinhard Gromke	LVB Amt Preetz-Land
Kathrin Hansen	Regionalmanagement Region IZ – Glücksburger Management Consulting GmbH
Dieter Harrsen	LVB Amt Pellworm
Svenja Hennig	Geschäftsführung LAG Schlei-Region
Propst i.R. Manfred Kamper	Vorstand Akademie für die Ländlichen Räume
Hanna Kirschnick-Schmidt	Geschäftsführerin Wasser- und Bodenverband Ostholstein

Helga Klindt	Präsidentin Landfrauenverband Schleswig-Holstein
Jürgen Kulp	Projektleitung Friedrichskoog, Glücksburger Management Consulting GmbH
Greta Lassen	Mittlere Treene e.V.
Norbert Limberg	Amt für Ländliche Räume Husum
Thomas Lorenzen	Amtsvorsteher Amt Schafflund
Anke Lüneburg	Geschäftsführerin Schlei Ostsee GmbH
Katharina Menge	Regionalmanagerin Uthlande
Johann-Peter Nickschat	Bürgermeister Mielkendorf, Amtsvorsteher Amt Molfsee
Helga Nießen	Bürgermeisterin Stadt Kellinghusen
Katja Oldenburg	Geschäftsführerin Ostsee-Holstein-Tourismus e.V.
Volker Popp	Bürgermeister Timmendorf
Heinz-Otto Reese	(ehemals) Amt für Ländliche Räume Lübeck
Cornelia Saure	Regionalmanagerin Eider-Treene-Sorge GmbH
Momme Schmidt	Regionalbetreuer Ämter Friedrichstadt, Treene und Stapelholm
Ingrid und Gerd Schumacher	Wasser- und Bodenverband Ostholstein, Hof Radlandsichten
Klaus Siebert	Amtsvorsteher Amt Horst
Dieter Stielow	Schulzentrum Schafflund
Rainer Voß	LVB Amt Breitenfelde
Horst Weppler	Fachdienst Regionale Planung Kreisverwaltung Ostholstein
Hannelore von Witzendorff	Kutscherscheune
Uwe Wollesen	LVB Amt Wiedingharde

Anhang 2 Gesprächsleitfäden

Einstiegsfrage

Bei den Gesprächsleitfäden war als Einstieg folgende Frage vorangestellt:

"Einstiegsfrage: Was verstehen Sie persönlich unter "Ländlicher Regionalentwicklung", welche Aufgaben sehen Sie darin vorrangig zu bewältigen?"

A 1 Gesprächsleitfaden "Hauptamtliche"

Block 1: Bezogen auf Ehrenamtliche im Erfahrungsbereich der befragten Person

1. Welche Personen (nicht unbedingt Einzelpersonen) in welchen Funktionen sind im Bereich der ländlichen Regionalentwicklung ehrenamtlich engagiert (im Sinne von "Vorbringen" der ländlichen Regionalentwicklung)? Gegebenenfalls differenzieren:
 - kommunalpolitische Mandatsträger mit speziellem Engagement in der ländlichen Regionalentwicklung (1a)
 - Nicht-Mandatsträger (1b)
2. Woher beziehen die Ehrenamtlichen ihre Motivation?
3. Welche Qualifikationen haben die Ehrenamtlichen wie erworben, um mit den Aufgaben der ländlichen Regionalentwicklung umgehen zu können?
4. Wie sind die Ehrenamtlichen organisatorisch in Verwaltungsabläufe sowie in kommunalpolitische Entscheidungsprozesse eingebunden?
5. Wie kommunizieren die Hauptakteure der ländlichen Regionalentwicklung untereinander, unter besonderer Berücksichtigung der Ehrenamtlichen? (Wissensverteilung)
6. Gibt es Probleme bei der Kommunikation untereinander? Worauf sind diese zurückzuführen? Wie gehen Sie damit um? (Wissensnutzung)
7. Wird systematisch darauf geachtet, dass die Ehrenamtlichen ihr Wissen, z. B. bei Workshops, Verbänden, Akademien etc., vervollständigen können? (Wissensentwicklung, Wissenserwerb)
8. Was passiert, wenn ein wichtiger Ehrenamtlicher aussteigt und durch jemand anderen ersetzt wird? Nach welchen Kriterien werden Nachfolger/innen ausgesucht? Wie werden die Erfahrungen der bisherigen ehrenamtlich tätigen Personen weitergegeben? (Wissensbewahrung)
9. Wie kommen Sie an bisher unentdeckte Mitstreiter in der ländlichen Regionalentwicklung heran, die über relevantes Wissen/Qualifikationen verfügen (Diskussionsforen, Arbeitskreise, Beobachtung von ehrenamtlichen Tätigkeitsfeldern außerhalb der ländlichen Regionalentwicklung)? (Wissensidentifikation)

Block 2: Bezogen auf die befragte Person

10. Für den Umgang mit Ehrenamtlichen braucht man auch als Hauptamtliche/r Qualifikationen, die man sich im Laufe des Berufslebens erwirbt. Haben Sie Anregungen, Verbesserungsvorschläge etc. bezüglich Qualifizierungsangeboten aller Art?
11. Für die Steuerung und das allgemeine Voranbringen der ländlichen Regionalentwicklung braucht man Qualifikationen, die nicht unbedingt zur Ausbildung von leitenden Verwaltungsbeamten (oder anderer Funktionen) gehören. Haben Sie Anregungen zu sinnvollen, bisher fehlenden oder auszubauenden Qualifikationsangeboten?

A 2 Gesprächsleitfaden "Ehrenamtliche"

Block 1: Bezogen auf die befragte Person

1. Um welche Aufgaben in welcher Funktion geht es? (Ggf. sind mehrere ehrenamtliche Engagements zu berücksichtigen; in jedem Falle sollten aber nur solche Tätigkeiten berücksichtigt werden, die mit ländlicher Regionalentwicklung im integrativen Sinne zu tun haben)
2. Woher kommt Ihre Motivation?
3. Woher haben Sie die Qualifikationen, die Sie in die Lage versetzen, Ihre ehrenamtlichen Funktionen auszufüllen?
4. Wie sind Sie organisatorisch in offizielle Strukturen (Verwaltung, Gemeindevertretungen etc.) eingebunden?

Block 2: Bezogen auf andere Ehrenamtliche (nur, falls Erfahrungen vorliegen)

5. Welche Personen (nicht unbedingt Einzelpersonen) in welchen Funktionen sind im Bereich der ländlichen Regionalentwicklung ehrenamtlich engagiert (im Sinne von "Voranbringen" der ländlichen Regionalentwicklung)? Gegebenenfalls differenzieren:
 - kommunalpolitische Mandatsträger mit speziellem Engagement in der ländlichen Regionalentwicklung
 - Nicht-Mandatsträger
6. Woher beziehen die Ehrenamtlichen ihre Motivation?
7. Welche Qualifikationen haben die Ehrenamtlichen wie erworben, um mit den Aufgaben der ländlichen Regionalentwicklung umgehen zu können?
8. Wie sind die Ehrenamtlichen organisatorisch in Verwaltungsabläufe sowie in kommunalpolitische Entscheidungsprozesse eingebunden?

Block 3: Allgemeine Fragen zum Umgang mit "Wissen"

9. Wie kommunizieren die Hauptakteure der ländlichen Regionalentwicklung untereinander, unter besonderer Berücksichtigung der Ehrenamtlichen? (Wissensverteilung)
10. Gibt es Probleme bei der Kommunikation untereinander? Worauf sind diese zurückzuführen? Wie gehen Sie damit um? (Wissensnutzung)
11. Wird systematisch darauf geachtet, dass die Ehrenamtlichen ihr Wissen, z. B. bei Workshops, Verbänden, Akademien etc., vervollständigen können? (Wissensentwicklung, Wissenserwerb)
12. Was passiert, wenn ein wichtiger Ehrenamtlicher aussteigt und durch jemand anderen ersetzt wird? Nach welchen Kriterien werden Nachfolger/innen ausgesucht? Wie werden die Erfahrungen der bisherigen ehrenamtlich tätigen Personen weitergegeben? (Wissensbewahrung)
13. Wie kommen Sie an bisher unentdeckte Mitstreiter in der ländlichen Regionalentwicklung heran, die über relevantes Wissen/Qualifikationen verfügen (Diskussionsforen, Arbeitskreise, Beobachtung von ehrenamtlichen Tätigkeitsfeldern außerhalb der ländlichen Regionalentwicklung)? (Wissensidentifikation)