

- Verbindung und Nutzung im Zusammenhang mit signifikanten Ereignissen (Eröffnungen, Feiern, Preisverteilungen ...).

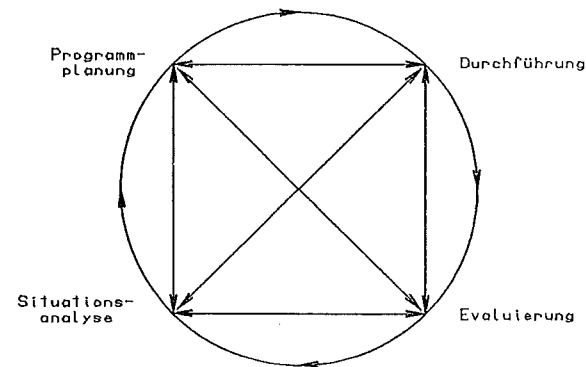
In dem Maße, wie die Anlage in Zusammenarbeit mit der Zielgruppe entsteht und betrieben wird, erhöht sich der Wert für die meisten Funktionen; Kompromisse und Einschränkungen müssen **im Verbund beurteilt** werden und vorausschauend und kreativ behandelt werden.

VI: SITUATIONSANALYSE

Die Situationsanalyse ist in engem Zusammenhang mit der Planung, Durchführung und Evaluierung eines Projekts zu sehen. Dabei stellt die Evaluierung im Grunde eine besondere Form der Situationsanalyse dar, die speziell Veränderungen nach durchgeführten Maßnahmen untersucht. Situationsanalyse, Planung, Durchführung und Evaluierung sind als aufeinander bezogene wiederkehrende Aufgaben zu verstehen, die in ihrer Gesamtheit den Verantwortungsbereich des Förderungssystems im Projektgeschehen ausmachen (→ Schaubild 18).

Schaubild 18:

MANAGEMENTREGELKREIS



In der Situationsanalyse versucht man, den möglichen und den jeweils wirksamen Förderungsbereich (→ Schaubild 6) zu erfassen. Eine **beratungsbezogene Situationsanalyse** kann von einer umfassenden Situationsanalyse nicht abgetrennt werden, sondern sollte ihr Kernstück sein. Die Situationsanalyse ist ein unerlässlicher Schritt zur Identifizierung von Problemen, zur Definition von Projektzielen, zur Ableitung von Maßnahmen und damit auch von Beratungsinhalten sowie zur Suche nach Ansätzen und wirksamen Methoden der Beratung. Oft stellt sich in der Projektpraxis heraus, daß Ziele nicht so sehr von der Situation und den Be-

dürfnissen der Bevölkerungen her, sondern vom vorhandenen Fachwissen (oft nicht angepaßtes Lösungsangebot der Forschung, Expertenwissen) oder von Sonderinteressen bestimmt werden. Ebenfalls sucht man bei den Zielgruppen viel zu wenig nach Ansatzstellen für Kommunikation und wirksame Beratungsmethoden und neigt allzu oft dazu, ihnen verordnete Lösungen zu vermitteln, mit Methoden, die ebenfalls wenig Situations- und Problembezug aufweisen.

Die Situationsanalyse sollte jedoch mit der Untersuchung der Ausgangslage und der Probleme der Zielgruppen beginnen. Deren Situation, d.h. der Rahmen der natürlichen, wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und politischen Bedingungen sowie die Ressourcenausstattung und -nutzung, das Wissen und Können der Zielgruppe, bestimmen:

- die Ziele und Maßnahmen der Förderung
- die Ansatzstellen und Methoden der Beratung
- die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und Organisation des Projekts und des einheimischen Trägers.

Die Vorgehensweise bei der Situationsanalyse wird in den folgenden Abschnitten näher beschrieben. Ausgehend von der Funktion der Situationsanalyse als Instrument der Planung, Durchführung und Evaluierung von Beratungsarbeit werden wesentliche Anforderungen an ihre Durchführung benannt (→ Kap. VI.1). Dem folgt eine Schilderung von Instrumenten der Informationsbeschaffung (→ Kap. VI.2).

1. SITUATIONSANALYSE ALS PLANUNGSINSTRUMENT

Die Verlässlichkeit aller weiteren Empfehlungen und Entscheidungen hängt davon ab, wie zuverlässig sie den gesamten Handlungsraum der kleinbäuerlichen Bevölkerung berücksichtigen. Je mehr Einflußfaktoren und Zusammenhänge bekannt sind, desto genauer und umfassender kann die spätere Planung sein. Die Untersuchung des sozialen und individuellen Verhaltens der Bevölkerung muß zusammenhängend erfolgen. Sie kann in der Regel nicht im Rahmen kurzfristiger Einsätze von drei bis vier Wochen durchgeführt werden. Deshalb sind in Projekten längere Vorlaufzeiten erforderlich, oder es müssen Teilschritte der Situationsanalyse in die Projektdurchführung verlagert werden. Auch eine umfassend angelegte Situations-

analyse ist nur eine Entscheidungshilfe, anhand derer man zu möglichst realistischen Planungsansätzen kommen will. Darum gilt:

- Jede Situationsanalyse bleibt eine Mutmaßung über die Situation der Zielgruppen und die allgemeine Lage im Projektgebiet. Erhebungen sollten keine Scheingenauigkeit suggerieren. "Exaktheit" ist auf das Maß zu begrenzen, das die Problemsituation und die Maßnahmenableitung erfordern.
- Die Situationsanalyse muß soweit ausgearbeitet werden, daß Projektmitarbeiter wissen, mit welchen Schritten sie die folgenden Aktivitäten beginnen können und welche Reaktionen vermutlich eintreten werden.
- In der Projektarbeit müssen Aufgaben der Situationsanalyse weitergeführt werden, indem man in "unsicheren" Bereichen erprobende Aktionen beginnt, Vorlaufzeiten einbaut und das Programm nur schrittweise ausdehnt.

1.1 ANWENDUNGSBEREICHE DER SITUATIONSANALYSE

Zweckmäßigerweise wird eine Situationsanalyse **mehrstufig** angelegt, um zu lange Vorlaufzeiten des Projekts zu vermeiden. Die Analyse begleitet die Stadien der Projektabwicklung von der Findung über die Planung zur Durchführung von Maßnahmen und dient auch als Grundlage für Evaluierungsschritte.

- (1) Die Situationsanalyse zur **Projektfindung** wird in der Regel auf nationaler oder regionaler Ebene erfolgen. Dabei werden aufgrund makro-ökonomischer Aussagen, zusammengefaßter sozialer Daten und naturräumlicher Bedingungen Zielsetzungen und Zielgruppen für mögliche Projekte bestimmt. Bereiche und Instrumente der Informationsbeschaffung sind in diesem ersten Schritt weitgehend erprobt: Auswertung von Statistiken, Karten, Satelliten- und Luftaufnahmen, Aufstellung von allgemeinen Landnutzungszonen und innerhalb der Zonen die Ermittlung von Gebieten mit relativ einheitlichen Anbausystemen. Ergänzend dazu werden Untersuchungen über die nationale und regionale Verteilung ausgewählter Merkmale in der Bevölkerung durchgeführt.

Eine solche Zustandsbeschreibung ist allerdings unzureichend und kann leicht in die Irre führen, wenn nicht der Verlauf, die Zusammenhänge und die Tendenzen der wesentlichen Prozesse beachtet werden:

- Naturräumliche, produktionstechnische und demographische Veränderungen sowie
- geschichtliche Abläufe, bisherige Erfahrungen mit Förderungsmaßnahmen, politische Anlässe und Hintergründe neuer Projektideen ...

- (2) Die Situationsanalyse zur **Projektplanung** wird als Durchführbarkeitsstudie bezeichnet. (→ G 2). Auf dieser Stufe werden aus einer verfeinerten Darstellung der wesentlichen Problemzusammenhänge und aus den Vorgaben konsistente Zielsysteme abgeleitet sowie Maßnahmen vorgeschlagen und An-

nahmen ausgewiesen, welche die Durchführbarkeit des Projektes begründen. Nach dem Verfahren der "Zielorientierten Projektplanung" (ZOPP) werden die Ergebnisse in einer "Projektplanungsübersicht" zusammenfassend dargestellt. Es ist entscheidend wichtig, daß diese Übersicht auch durch objektiv nachprüfbare Indikatoren und Ereignisse angibt, was am Ende jeder Projektphase als Erfolg gelten soll. Damit werden auch die erforderlichen Evaluierungs- und Plan-Anpassungsschritte vorstrukturiert. Auf der Grundlage der vorgesehenen Aktivitäten werden der organisatorische und der finanzielle Aufwand vorhergeschätzt.

- (3) Die Situationsanalyse während der **Projektdurchführung** wird in der Regel als "begleitende Evaluierung" oder "Monitoring" bezeichnet. Auf dieser dritten Stufe sind auch Verfahren erforderlich, mit denen zusätzliche Kenntnisse für die Projektdurchführung gewonnen werden, die während der ersten Situationsanalyse nicht erarbeitet werden konnten. Der Begriff der "begleitenden Situationsanalyse" umfaßt also alle Verfahren, mit denen man sich **schrittweise immer konkreter der Wirklichkeit annähert** - einschließlich der Evaluierung.

Für den Bereich der Projektfindung (1), für die Durchführbarkeitsstudie (2) und für die Projektdurchführung (3) sind häufig unterschiedliche Personengruppen zuständig. Dennoch sollte jede Möglichkeit zu personeller Kontinuität, zur Überlappung von Einsatzperioden und zu **interdisziplinärer und interkultureller Teamarbeit** ausgeschöpft werden. Der Erfolg von Gutachteneinsätzen sowie die Verlässlichkeit und die Umsetzbarkeit von Gutachten können wesentlich gesteigert werden, wenn die Gutachter:

- gemeinsam mit Vertretern der beteiligten Zielgruppen und Durchführungsgruppen ihre Untersuchungspläne, Ausgangsannahmen und Ablaufvorstellungen überprüfen und abstimmen
- sich bei den Felderhebungen kommunikativ und kooperativ verhalten und
- vor der Rückreise ihre vorläufigen Ergebnisse didaktisch wirksam vorstellen und ausführlich besprechen.

Diese Aspekte des Vorgehens sollten im Gutachten dokumentiert und verarbeitet werden.

Stärkere Beachtung verdienen auch **Teamzusammensetzungen**, in welche **einheimische und ausländische Fachkräfte partnerschaftlich** ihre unterschiedlichen Erfahrungen, Kenntnisse und Verbindungen einbringen.

Der Gedankenaustausch im Verlauf der Vorbereitung und der Felderhebung, die Diskussion der gemeinsam erlebten Sachverhalte und die Verarbeitung in einem gemeinsamen Bericht bieten eine höhere Wahrscheinlichkeit, daß abgerundete und ausgewogene Urteile getroffen werden, die der Realität näherkommen. Nur die Zusammenarbeit verschiedener Fachrichtungen (Interdisziplinarität) kann die Grenzen aufheben, die sich zwischen den Fachgebieten gebildet haben. Die Aufspaltung in einzelne Fachgebiete stellt ja eine künstliche Trennung zusammengehö-

render Sachverhalte dar; sie ist eine Anpassung an spezielle Forschungsfragen, an Lehrzwecke und oftmals auch an die Möglichkeit, zu Ansehen und Einfluß zu gelangen. **In der Realität gibt es jedoch keine ökonomischen, soziologischen oder psychologischen Probleme**, sondern eben nur Probleme und in der Regel sehr komplexe.

1.2 AUFSTELLUNG EINES UNTERSUCHUNGSPLANS

Das endgültige Vorgehen in der Situationsanalyse stellt in mehrfacher Hinsicht einen Kompromiß dar. Es müssen Zielgruppen in bezug auf die Förderungsabsicht, die Interessen des BMZ und der GTZ, die Ansprüche des jeweiligen Landes und der Bevölkerung, finanzielle, zeitliche und personelle Möglichkeiten gegeneinander abgewogen werden. In der Formulierung eines Untersuchungsplans für eine Situationsanalyse kann man diesen unterschiedlichen Interessen nicht ausweichen. Sie müssen offengelegt werden, da sie über das gesamte Vorgehen, die Verfahren im einzelnen, die Mittelzuweisung und die Ergebnisse entscheiden. Zu diesen Interessen gehören auch die Vorstellungen der Gutachter selbst. Die jeweils aufgrund der Situationsanalyse vorgeschlagenen Lösungen bestimmen ganz wesentlich, wie konkret oder eher "tastend" ein Projekt schließlich mit Maßnahmen beginnen kann.

Es ist arbeitserleichternd für alle Beteiligten, wenn zu Beginn einer Situationsanalyse ein genauer Untersuchungsplan aufgestellt wird, der das Vorgehen im einzelnen beschreibt. Zur Aufstellung eines solchen Untersuchungsplans gehören folgende Bereiche und Teilschritte:

- (1) **Vorgaben und Vorinformationen:** Die Festlegung des Untersuchungsplans kann nur sehr begrenzt vom "grünen Tisch" aus erfolgen. Es ist eine Vorbedingung, daß man mit dem Untersuchungsgebiet vertraut ist. Das kann auf folgenden Wegen geschehen: Kurzaufenthalt eines Mitglieds der Untersuchungsgruppe im Gebiet; Hinzuziehung von Landeskennern bei der Formulierung des Untersuchungsplans; Diskussion einzelner Aspekte mit Fachleuten für das jeweilige Gebiet.
- (2) Klärung der **Problemstellung** und der **Aufgaben** der Situationsanalyse.
- (3) Bestimmung der **erwarteten Ergebnisse:** Welche Aussagen sollen aufgrund der Situationsanalyse möglich sein, welche konkreten Handlungsanleitungen werden erwartet?
- (4) Eingrenzung der **Bereiche der Informationsbeschaffung:** Welche Daten werden - abhängig von Zielsetzung und erwarteten Aussagen - tatsächlich benötigt, welche Arten von Informationen können übernommen werden?

- (5) **Eingrenzung der Instrumente der Informationsbeschaffung:** Mit welchen Verfahren können die Daten in einem bestimmten Zeitrahmen beschafft werden, wie zuverlässig ist das jeweils möglich?
- (6) **Eingrenzung und Einteilung des Untersuchungsgebiets** und der zu untersuchenden Bevölkerung: Welche Zielgruppen sollen untersucht werden, wie repräsentativ sollen die Untersuchungen angelegt werden, welche Kontrolluntersuchungen sollen stattfinden, welches ist die kleinste und welches die größte Einheit für Untersuchungen?
- (7) **Bestimmung der Aufeinanderfolge von Untersuchungsschritten:** Wie können Einzelverfahren problembezogen so gebündelt werden, daß sie einander ergänzende, im Bericht darstellbare Aussagen liefern? (z.B. Dorfsteckbrief, Betriebs- und Haushaltstypen, Falldarstellungen, etc.)
- (8) **Festlegung der Orte,** an denen die jeweiligen Informationen beschafft werden können: Wo können Vorinformationen eingeholt werden, welche Dörfer etwa sollen im Untersuchungsgebiet einbezogen werden, an welchen Plätzen (im Dorf, Haushalt oder Feld) können bestimmte Informationen relativ zuverlässig ermittelt werden?
- (9) **Vorgehen bei der gemeinsamen Arbeit im Feld:** Wie werden Informationen ausgetauscht, Instrumente vorgetestet, endgültige Vorgehensweisen festgelegt? Wie soll das Sicheinleben in die Situation der Bevölkerung erleichtert werden?
- (10) Wie werden die **Kontakte zur Zielbevölkerung** gestaltet? Formen der Begrüßung, der Gesprächsführung, Höflichkeitsregeln, Annahme von Gastfreundschaft. Wie werden Ziele, Schwerpunkte und Vorgehensweisen der Untersuchung mit der Bevölkerung und mit offiziellen Stellen abgestimmt? Wie sollen die Erhebungsaktivitäten unmißverständlich erklärt werden, mit welchen Argumenten kann um Unterstützung geworben werden? Mit welchen Mitteln wird den Kontaktpersonen ein Ausgleich für ihren Zeitaufwand und für ihre materiellen Aufwendungen geschaffen?
- (11) **Verfahren und Zeitbedarf der Datenauswertung und -aufbereitung:** Was kann während der Feldarbeit durchgeführt werden, welche Nacharbeit ist erforderlich, wie soll die spätere Studie aufgebaut sein?
- (12) Die Diskussion um den Untersuchungsplan wird ergänzt um die Auseinandersetzung mit den **rahmensetzenden Bedingungen.** Dazu gehören:
- Aufstellung eines Zeitplans für die Situationsanalyse von der Vorbereitung bis hin zum fertigen Bericht.
 - Bestimmung des personellen Bedarfs einschließlich in- und ausländischer Hilfskräfte.
 - Festschreibung der vorhandenen bzw. erforderlichen Hilfsmittel (Datenauswertung, Vervielfältigung, Material, Transport usw.).

Erfahrungsgemäß kommt es in interdisziplinär zusammengesetzten Gutachtergruppen zu Meinungsverschiedenheiten darüber, welche Daten tatsächlich benötigt werden und welche Zusammenhänge ermittelt werden sollen. Zur gegenseitigen Abstimmung

muß unbedingt vor Beginn der Untersuchung eine **gemeinsame Konzeption** erarbeitet werden. (→ G 1). Unter Umständen gelingt dies erst vor Ort nach den ersten Testerhebungen. Wenn Gutachter für eine Studie zu verschiedenen Zeitpunkten ausreisen, sollte wenigstens an drei bis vier Tagen eine gemeinsame Diskussion über Konzeption und Vorgehen stattfinden.

Normalerweise verfügt jeder Gutachter über einen Katalog von Fragen, die von seiner jeweiligen Fachdisziplin her geprägt sind - nicht von der konkreten Untersuchungssituation, der Zielsetzung und dem Handlungsraum der Bevölkerung her. Um die Entscheidung über Erhebungsbereiche und Instrumente durchsichtiger zu machen, sollte jedes Teammitglied zunächst seine Vorstellungen über die wesentlichen Faktoren und Zusammenhänge vorbringen, die seiner Meinung nach im Untersuchungsgebiet von Bedeutung sind. Erst nach einer Einigung über ein Konzept, das alle angesprochenen Bereiche in sinnvolle Beziehung setzt, kann jeder Gutachter seine spezifischen Fragestellungen festlegen. Nur so lassen sich die Ergebnisse später auch wieder zu einer ganzheitlichen und problemorientierten Studie zusammenfügen. (→ F 4, → G 2).

Die Konzeption der Situationsanalyse sollte die Untersuchung der folgenden, für die landwirtschaftliche Beratung wichtigen Kernfragen erlauben:

- Untersuchung des **Systems der Lebenssicherung** der Bevölkerung im Rahmen der natürlichen, wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und politischen Faktoren. Unter diesen Gesichtspunkten ist die agrarische Produktion, der einzelne Betrieb und die Rolle von Neuerungen zu sehen.
- Untersuchungen zum **Verständnis der Traditionen und der inneren Dynamik** des betreffenden **Sozialsystems.** Man versucht herauszufinden, wie die Gesellschaft bisher veränderte Lebensbedingungen bewältigte und wie sie auf Impulse reagiert hat, die von außen auf sie einwirkten. Für den Entwurf einer Beratungsstrategie ist es wichtig zu wissen, welche Neuerungen bereits übernommen wurden und welche Entwicklungen sich in jüngster Vergangenheit vollzogen haben.
- Untersuchungen zur **Selbsthilfefähigkeit und Partizipationsbereitschaft** der beteiligten Gruppen sind am ergiebigsten, wenn über aktuelles Geschehen (Petitionen, Bewegungen, Selbsthilfe-Zusammenschlüsse) Tatsachen statt bloßer Meinungen und Mutmaßungen ermittelt werden können. Aufgrund solcher, wenn auch bescheidener, Ansätze lassen sich dann Wurzeln und Vorläufer in der Vergangenheit verfolgen sowie Leitbilder, Projekte und Beteiligungsmuster untersuchen. Die Verstärkung bereits vorhandener Leistungen und Initiativen erspart die Mittelvergeudung und Demoralisierung, die mit undifferenziert "flächendeckender" Betreuung mit unzureichender Intensität verbunden ist.

- Untersuchungen zum **Reaktionspotential** der Bevölkerung in bezug auf mögliche Maßnahmen. Hierzu muß man die Risikosituation, die spezifischen Nutzungsschranken und das Entscheidungsverhalten der Zielgruppen erforschen.
- Untersuchungen zum Aufbau situationsangepaßter **Träger- und Projektstrukturen**.
- Untersuchungen zur **Leistungsfähigkeit komplementärer Einrichtungen**. Dies betrifft sowohl Dienstleistungen des Staates (Forschung, Bereitstellung von Produktionsmitteln, Kreditwesen, Vermarktung, Infrastruktur) als auch traditionelle Gruppen und Organisationen, mit denen der Beratungsdienst zusammenarbeiten kann.

1.3 BEDEUTUNG DER ANALYSE DES SOZIALSYSTEMS

Die Gutachter, die ja oft Kulturfremde sind, sollten sich bemühen, die Situation der traditionellen Gesellschaften weitgehend unvoreingenommen zu analysieren. Das traditionelle Sozialsystem muß in seiner historischen Wirklichkeit erklärt werden, nicht im Vergleich mit "modernen" Gesellschaften. Scheinbare "Feststellungen" wie "geringe Mobilität" oder "mangelndes Unternehmertum" beruhen oft auf verborgenen und unangemessenen Vergleichen und Bewertungen.

Die Gesellschaften in Entwicklungsländern befinden sich gegenüber den Industrieländern nicht im Rückstand im Sinne einer Phasenverschiebung. Sie haben ihre eigenen Lebensformen, ihr eigenes Entscheidungs- und Risikoverhalten. Im Zuge der Kolonialisierung und der weltwirtschaftlichen Verflechtung sind diese Formen allerdings sehr stark von den Interessen der Industrieländer beeinflußt worden. Diese Verknüpfung traditionaler Wirtschaftsweisen mit den Wirtschaftsbedürfnissen der Industrieländer ist bei der Analyse des Sozialsystems zu beachten. Modelle westlicher Entwicklung sind nur begrenzt anwendbar.

Oft wird darüber hinweggesehen, daß die **Einführung von Neuerungen** in einem Sozialsystem einen komplexen Vorgang darstellt. Der einzelne handelt stets in Abhängigkeit von anderen und im Zusammenhang mit anderen Mitgliedern seines Sozialsystems. Vereinfacht läßt sich dieser Handlungszusammenhang anhand folgender Überlegung strukturieren:

- (1) Die objektiven, naturräumlichen Bedingungen bilden die Grundlage für die tatsächlichen und möglichen **Verhaltensweisen der Zielgruppen**. Dies gilt jedoch nicht absolut. Selbst unter ähnlichen naturräumlichen Bedingungen wird man in verschiedenen Regionen ganz unterschiedliche Handlungs- und Nutzungsformen feststellen.

- (2) Zum Verständnis des Handlungszusammenhangs muß man daher ermitteln, welches Bewußtsein die Zielgruppen von den naturräumlichen Bedingungen haben, d.h., wie sie die "objektiven" Gegebenheiten für sich interpretieren.
- (3) Dieses Bewußtsein wird mitgeformt von kulturellen Werten und ökonomischen Interessen. Daraus entwickelt sich eine Wirtschaftsform mit bestimmten technischen und sozialen Verfahren.
- (4) Das Sozialsystem enthält Regeln, durch die es sich nach innen stabilisiert und nach außen verteidigt. Diese sozio-kulturellen und sozio-politischen Regelungen ermöglichen das Zusammenleben; sie begrenzen aber auch den Handlungsraum des einzelnen.
- (5) Die Gesamtheit der naturräumlichen Bedingungen, der Bewußtseinsformen, der ökonomischen Interessen und sozialen Regelungen beeinflußt die Reaktionen der Zielgruppe auf Anregungen von innen und von außen. Dies kann zusammenfassend als Innovationsverhalten in einem Sozialsystem bezeichnet werden.

2. INSTRUMENTE DER INFORMATIONSBESCHAFFUNG

Gegenstand dieses Kapitels ist die Beschaffung notwendiger Informationen. Es handelt sich dabei lediglich um eine knappe Übersicht. Daraus kann problembezogen und projektspezifisch ausgewählt werden. Es gibt nur wenige grundlegende Verfahren, um Informationen zu beschaffen. Die Vielzahl der verfeinerten Instrumente läßt sich auf fünf Vorgehensweisen zurückführen:

- (1) **Auswertung von Sekundärmaterial**, d.h. die Verarbeitung dessen, was über eine Region bereits vorliegt bzw. von den Untersuchenden und ihnen nahestehenden Personen gewußt wird (→ Kap. VI.3.1).
- (2) **Beobachtung und Beschreibung** im Untersuchungsgebiet, d.h. Festhalten der wahrgenommenen Sachverhalte. Dies schließt eine bewußte oder unbewußte Interpretation durch den Beobachter ein (→ Kap. VI.3.2.1).
- (3) **Befragung** von Personen mit Hilfe unterschiedlicher Interviewtechniken. Darunter fallen aber auch schriftliche Befragungsformen, bei der die Befragten die Antworten selbst notieren - etwa bei Verwendung von Tagebuchmethoden im Betrieb (→ Kap. VI.3.2.2).
- (4) **Direktes Messen**, d.h., die Auswertung von Reaktionen auf bestimmte Maßnahmen. Dazu zählen auch Experimente und landwirtschaftliche Versuche auf den Flächen der Zielgruppe (→ Kap. VI.3.2.4).
- (5) Die **erprobende Aktion**, bei der die zu beobachtenden oder zu messenden Ereignisse bewußt - im Sinne eines Feldexperiments - herbeigeführt werden (→ Kap. VI.2.2.4).

In der praktischen Arbeit werden diese Vorgehensweisen fast immer miteinander **kombiniert**. So wird man u.a. eine Beobachtung immer ergänzen durch Befragungen, um Auskunft über die Bedeutung von Sachverhalten zu bekommen oder sich erklären zu lassen, warum ein bestimmtes Produktionsverfahren, Anbausystem oder Rotationsprinzip angewendet wird. Für die Besprechung der einzelnen Vorgehensweisen soll jedoch die Trennung beibehalten werden, um in knapper Form die Nutzungsmöglichkeiten deutlicher herausstellen zu können.

2.1 BESCHAFFUNG UND AUSWERTUNG VORHANDENER DATEN ZUR VORINFORMATION

Es darf als sicher gelten, daß kaum eine Region, ein Stamm oder ein Gebiet existiert, in dem nicht bereits einmal Erhebungen vorgenommen wurden oder für das nicht Fachwissenschaftler oder andere Personen von anerkannter Kompetenz verfügbar sind, die dort Arbeitserfahrungen gesammelt haben. Lediglich der Zugang dazu ist nicht so einfach und selbstverständlich. Die überlegte ausführliche Nutzung eines breiten Spektrums von Sekundärmaterial verhindert, daß Problemformulierungen einseitig vorgenommen werden - etwa nur aus der Perspektive einer Fachdisziplin - und daß dadurch der Aussagewert der Situationsanalyse für die praktische Arbeit geschmälert wird.

Es gibt verschiedene Zugangswege zu diesem Material. Im Prinzip läßt sich das Vorgehen als **"Schneeballsystem"** kennzeichnen. Am Anfang steht die grobe Ausarbeitung des Untersuchungsplans (→ Kap. VI.1.2). Die Informationsbeschaffung setzt dann auf mehreren Wegen an:

- (1) **Gespräche mit kompetenten Personen** - Landeskennern und Fachleuten für bestimmte Sachbereiche. Diese Befragung richtet sich in erster Linie auf
 - Nennung und Bewertung wichtiger Literatur;
 - Nennung und Bewertung von kompetenten Auskunftsinstitutionen (Spezialbibliotheken, Dokumentationsstellen im In- und Ausland sowie im zukünftigen Einsatzland);
 - Benennung kompetenter Personen - insbesondere auch solcher, die Einsatz-/Arbeitserfahrung im jeweiligen Land haben und solcher, die "vor Ort" als erste Ansprechpartner dienen können;
 - Stellungnahme zur Problemsituation im Land, zur Lage der Zielgruppen und zum potentiellen Träger des Projekts;
 - Stellungnahme zum geplanten Projekt.

- (2) **Sichtung von Literatur, Archiven, Museen, Filmen** entsprechend dem Untersuchungsplan. Dazu ist es erforderlich,

- eine kleine Literaturkartei anzulegen;
- weitere Literatur zu besorgen, die in bezug auf die Aufgabenstellung in den verfügbaren Unterlagen als "Quelle" genannt wird;
- die Literatur systematisch auszuwerten - etwa durch Anlage einer Stichwortkartei oder eines Ordners mit den entsprechenden Bezeichnungen für Kopien (z.B. Angaben zur Familien- und Betriebsstruktur, sozialen Organisationen, ethnischen Gruppen, Handelsverkehr usw.).

- (3) **Aufbau einer "Begriffskartei"**, in die für zentrale Begriffe der jeweiligen Kultur und Sprache der Zielgruppe - der Begriffsinhalt - der Begriffsumfang sowie - evtl. vorhandene Gegenteils- oder Ergänzungsbegriffe eingetragen werden.

Diese Arbeit ist Voraussetzung für die Befragung von kompetenten Personen im Projektgebiet. Sie ist aber auch Voraussetzung für weitere Gespräche und Interviews mit den Zielgruppen. Sie ermöglicht das Verständnis der Kultur und verhindert die unbewußte Übertragung von Vorstellungen der eigenen Kultur. Um z.B. in einer arabischen Stammesgesellschaft den inneren Zusammenhalt zu erfassen, muß das Umfeld der Begriffe "Stamm" und "Familie" deutlich differenziert werden. (→ G 3).

Die Anlage eines Begriffsinventars ist ebenfalls für Boden-, Arbeits- und Pachtverhältnisse sowie Arbeitsgeräte zu empfehlen. Sie ermöglicht das Verständnis für die in der jeweiligen Kultur geltenden Differenzierungen und erleichtert die Ausarbeitung des weiteren Vorgehens in der Situationsanalyse.

- (4) Um sich mit dem Untersuchungsgebiet noch weiter vertraut zu machen, sollten **Filme, Karten, Luftbilder und Satellitenaufnahmen ausgewertet** werden. Bei größeren Projekten wird man eventuell auch Aufnahmen und Karten anfertigen lassen. Die Auswertung der Details muß zumeist durch einen Fachmann erfolgen. Anhand von Karten und insbesondere Luftbildern (stereoskopische Betrachtung) erhält man zumindest eine anschauliche Vorstellung von Siedlungsverhältnissen, Landnutzungsformen und Wegenetzen.
- (5) Die **systematische Überprüfung** der erhaltenen Informationen schließt sich an. Manche Informationen sind z.T. veraltet, treffen nicht zu oder sind widersprüchlich. Dazu ist es nützlich, bereits während der Vorbereitungszeit bzw. danach im Einsatzland mit Vertrauenspersonen der Zielgruppe zusammenzuarbeiten. In dieser Zusammenarbeit lassen sich auch wesentliche Begriffe der jeweiligen Sprache erlernen. Man erfährt darüber hinaus eine andere Problemsicht. Dies ist wichtig für Gespräche vor Ort, aber auch für die Gestaltung von Fragebögen und die Überprüfung von Übersetzungen. Voraussetzung für eine systematische Überprüfung ist:
 - die Zusammenstellung widersprüchlicher Aussagen
 - die Kennzeichnung von Informationen mit unzureichender Genauigkeit und

- die Auflistung der Lücken, die eigene Erhebungen erforderlich machen.

Diese fünf ersten Arbeitsschritte bilden den Grundstock der Situationsanalyse vor Ort. Sie dienen dazu, das weitere Vorgehen zu präzisieren. (→ F 4, → G 1).

2.2 ERHEBUNGEN IM EINSATZLAND

Auf der Basis der Vorinformationen werden die notwendigen Erhebungen im Einsatzland vorgenommen. Für beratungsbezogene Situationsanalysen hat sich folgendes Vorgehen als zweckmäßig erwiesen:

- Kontakt zu kompetenten Personen im Land und in der Untersuchungsregion; Gespräche und offene Interviews zur weiteren Absicherung und notwendigen Korrektur der Vorinformationen.
- Beginn von Voruntersuchungen. Ein "konzentrisches" Vorgehen hat sich als nützlich erwiesen, d.h. man verschafft sich zunächst einen **groben Überblick über die Gesamtsituation** und erarbeitet sich **zunehmend die Details**. Wendet man sein Interesse zu früh den fachlichen Spezialgebieten zu, so läuft man Gefahr, die Orientierung zu verlieren (Prinzip: "**Makroskop vor Mikroskop**"). Auch vom sozialen Vorgehen her (allmähliches Sich-Einstellen auf die Gesprächspartner) ist diese Methode günstiger. Das führt zu folgendem schrittweisen Vorgehen:
 - . Exploration des Untersuchungsgebiets
 - . Gespräche mit Dorfautoritäten, um Verständnis und Unterstützung zu gewinnen
 - . Diskussionen auf Dorfversammlungen, um allgemeine Dorfsituationen und -strukturen kennenzulernen
 - . Besichtigung und Befragung in Einzelbetrieben (Freiwillige, die sich, z.B. auf Dorfversammlungen dazu bereit erklären).
- Aufstellung und ständige Verbesserung von Fragekatalogen, Erhebungsleitfäden und vorläufigen Befunden und Annahmen.
- Auswahl der Untersuchungseinheiten (Dörfer, Betriebe).
- Durchführung gezielter, detaillierter Untersuchungen.
- Grobe Auswertung der Ergebnisse vor Ort und Diskussion.

In der Teamarbeit hat es sich bewährt, daß die Mitglieder nach Abschluß ihrer Untersuchungen auf einer Ebene (z.B. Dorfexploration) ihre Ergebnisse untereinander diskutieren und ihre Erfahrungen austauschen, bevor sie auf der nächst-

tieferen Ebene (z.B. Betriebserhebungen) ihre Aktivitäten wieder getrennt fortsetzen.

Bei der Auswahl der Instrumente zur Informationsgewinnung darf man eine Tatsache nicht vergessen: Nahezu bei jeder Vorgehensweise kommt es zu Verzerrungen und Fehlinterpretationen. Dies ist unvermeidlich, weil der Untersuchende immer etwas von seinen eigenen Vorstellungen und Denkweisen mit in die Situation einbringt. Es gibt sehr drastische Beispiele dafür, wie zwei oder mehrere Personen in ein und demselben Gebiet zu widersprüchlichen Aussagen kommen. Der Untersuchende nimmt die Selbstverständlichkeit seiner Kultur und seiner Interpretationsmuster kaum mehr wahr. Sie beeinflussen aber seine Wahrnehmung und Interpretation. Das kann man nicht gänzlich ausschalten, wenigstens aber zu kontrollieren versuchen. Studien gewinnen wesentlich an Qualität und Brauchbarkeit, wenn die Informationsfindung "durchsichtig" gestaltet ist, indem die Autoren beschreiben, wie und unter welchen Umständen die Datenerhebung, die Befragung von Kontaktpersonen usw. durchgeführt wurden. Ebenso sollten alle Überlegungen zur Erarbeitung der Lösungswege, zur Aufstellung von Alternativen und zur Entscheidungsfindung offen dargelegt werden, um die Ergebnisse für die Leser nachvollziehbar zu machen.

2.2.1 BEOBACHTUNG UND BESCHREIBUNG

Diese Technik ist die selbstverständlichste Art, Informationen aufzunehmen. Bei Besichtigungen und Besuchen beobachtet und notiert man z.B., welche Früchte auf den Feldern stehen, welche Geräte benutzt werden, welche Personen auf den Anbauflächen arbeiten, welche Arbeitszeiten eingehalten werden, wo Treffpunkte im Dorf sind. Die Beobachtung scheint den höchsten Zuverlässigkeitsgrad zu besitzen. Man begeht aber oft den "**Fehler des ersten Blicks**". Man schaut hin und macht sich ein Bild von dem, was ist oder zu sein scheint. Dies ist gefährlich, wenn dem ersten Blick kein zweiter folgt. Der erste (vielleicht falsche) Eindruck haftet im Gedächtnis, und je länger man wieder aus der Situation heraus ist, desto mehr verfestigt er sich. Dieser Fehler kann nur behoben werden, wenn Beobachtungen systematisch aufbereitet, verglichen, wiederholt und vertieft und durch andere Verfahren ergänzt werden.

Bei der **teilnehmenden Beobachtung** von Personen lebt der Untersucher eine Zeitlang mit den Personen zusammen und arbeitet eventuell mit. Diese Form der Beteiligung macht sensibel für die fremde Kultur - selbst bei einem kurzen Au-

fenthalt von wenigen Tagen. Damit dies zu konkreten Ergebnissen führt, kann man vorher Protokollbögen für Eintragungen anfertigen oder Ergebnisse stichwortartig auf dem Tonband festhalten.

Ähnlich verläuft die **nicht-teilnehmende Beobachtung**. Dort verdeutlicht man lediglich seine Untersuchungsabsicht und bittet darum, im Dorf und auf den Feldern herumgehen zu dürfen, um zu sehen, wie die Leute arbeiten und leben. So kann auch z.B. das Marktgeschehen untersucht werden. In beiden Fällen benutzt man Protokollbögen, Handskizzen und Fotos sowie eventuell Filmaufnahmen. Formblätter machen es möglich, Beobachtungen kontrolliert zu wiederholen - zu anderen Jahreszeiten, in anderen Dörfern und Regionen, durch andere Erheber.

Die **Beobachtung und Beschreibung von Besonderheiten der natürlichen Umwelt und der materiellen Kultur** erfolgt ebenfalls anhand von Protokollbögen, Fotodokumentation oder Handskizze. Sie kann sich auf Landschafts- und Vegetationsbilder, Bodenaufschlüsse, Dorfanlagen, Siedlungsformen, Bauformen von Vorratsbehältern, Feldanlagen, Erosionsschutz, Anbausysteme usw. richten.

Orts- und sachkundige Begleiter, die auch für die Ziele der Untersuchung gewonnen werden können, verbessern oft entscheidend die Ergiebigkeit und die Möglichkeit zu richtiger Deutung von Beobachtungen. Das Material aus der Beobachtung ist eine wesentliche Grundlage für die spätere Beschreibung der "objektiven" Situation. Damit wird auch erreicht, daß man nicht zu viele "selbstverständliche" Fragen stellt und daß man bei Gesprächen rückfragen kann: "Wir haben aber auch etwas anderes gesehen - wie erklärt sich das?"

2.2.2 BEFRAGUNGSMETHODEN

Die Befragung von unbekanntem, den Befragten sozial und kulturell fernstehenden Personen ist ein geläufiges Verfahren, um einen Mangel an Wissen auszugleichen. Vordergründig ähnelt die Befragung der alltäglichen Gesprächssituation. Je standardisierter das Vorgehen wird, desto künstlicher wird die Situation, weil sich der Befragte in das Frage- und Antwortschema des Fragenden einpassen muß. Das kann zu erheblichen Mißverständnissen bis hin zu bewußten Falschinformationen oder Verweigerungen führen. Oft kann man aber auch davon ausgehen, daß die Befragten interessiert und bereitwillig Auskunft geben. Es liegt sehr viel an der Vorarbeit der Untersuchenden, die Befragung so aufzubauen, daß sie mit den

Denk- und Sprechweisen, den Interessen und Bedürfnissen sowie dem Wissen der Befragten übereinstimmt.

- (1) Die offenste Form ist das situationsangepaßte Gespräch (**freies Interview, unstrukturiertes Interview**). Der Befragte hat sich lediglich eine Reihe von Themen vorgenommen, die er ansprechen möchte. Er läßt dem Gesprächspartner viel Freiheit in der Reihenfolge und der Gestaltung seiner Aussagen. Er fragt auch nur wenig direkt, sondern stellt eher **Verständnisfragen, die an das Gesagte anknüpfen**. Als Anstöße für ein solches Gespräch greift man momentane Probleme auf und gibt über die eigenen Zielsetzungen Auskunft. Bei dieser Interviewform hat es sich als zweckmäßig erwiesen, sie mit einem Rundgang durchs Dorf oder über die Felder zu kombinieren. Dadurch stehen Fragen näher zum "Objekt". Man sieht, worüber man spricht, man kann vergleichen, sich etwas zeigen lassen und prüfen. Ein solches Interview kann planmäßig so aufgebaut werden, daß man zunächst eine Übersicht gewinnt, etwa von einem Hügel aus, und nach der Entwicklung im Dorf und auf den Feldern in den letzten Jahren fragt. Der weitere Rundgang über die Felder, den Dreschplatz und an Gebäuden vorbei ist dann Anstoß für Fragen der Bodenqualität, der Fruchtfolge, des Systems der Abgaben und der Erträge usw..

Diese offene Schilderung bringt sehr viel differenziertere Informationen als die Benutzung von Fragebogen, in deren Fragen viel stärker das Vorverstehen des Befragten einfließt.

Das situationsangepaßte Gespräch ist **zeitaufwendig**, zur Verbesserung des Überblicks und zur Berücksichtigung von Hintergrundinformationen **aber unerläßlich**. In der Regel bereitet es keine Schwierigkeiten, wenn man bittet, Notizen machen zu dürfen. Diese Notizen müssen sehr rasch aufgearbeitet werden, weil man dabei häufig Fehlstellen und Informationen, die noch nicht eindeutig sind, entdeckt. Ihnen kann man dann noch einmal nachgehen.

- (2) Im **strukturierten freien Interview** benutzt man einen **Gesprächsleitfaden**. Er enthält keine ausformulierten Fragen und keine vorgegebenen Antworten. Mit dieser Interviewform versucht man einerseits, eine bestimmte Reihenfolge von Fragekomplexen einzuhalten, andererseits dem Gesprächspartner die Freiheit in seiner Formulierung zu lassen. Im Leitfaden ist festgelegt, von welcher Qualität die Antworten etwa sein sollen, so daß man bei unzureichenden Angaben nachfragt, ob jemand etwa die Anzahl der Tiere oder die Größe der Flächen genau angeben kann. Bei dieser Interviewform muß man die Reihenfolge der Fragen sorgfältig prüfen. Themen sollten nicht abrupt gewechselt werden, sondern aus der Sicht des Befragten sinnvoll aufeinanderfolgen. Das strukturierte Interview erfordert einen **geringeren Zeitaufwand**, setzt **aber bereits mehr Vorkenntnisse** über die jeweilige Situation voraus. Eintragungen in den Gesprächsleitfaden sind möglich. Sie sollten offen erfolgen, so daß der Gesprächspartner auch zurückfragen kann, was man eingetragen hat.
- (3) **Formen und Probleme von Fragebogenerhebungen**

In mißbräuchlicher Anlehnung an die sehr verbreitete und ausgefeilte Methodik der Umfrageforschung in Industrieländern werden **Fragebogenerhebungen** oft als "selbstverständliche" und einzige Methode der Felderhe-

bung in Angriff genommen. Experten reisen mit fertigen Fragebögen aus, lassen diese in großer Zahl von Hilfskräften ausfüllen und verarbeiten dann riesige Datenmengen zu beschreibenden und scheinbar beweiskräftigen analytischen Zahlenwerken.

Die **Fehler** dieses Vorgehens liegen für jeden Sachkundigen auf der Hand. Sie sind in dem Maße "tödlich", wie die Leiter der Untersuchung eher der Magie ihrer Zahlen als der Mühe seriösen Vorgehens vertrauen. Für Erhebungen, die Fachleute selbst durchführen, ist der Aufwand für einen "narrensicher" formulierten Frage- und Erhebungsbogen meist unangemessen hoch, es sei denn, einem sehr begrenzten, wichtigen Thema soll am Ende eines mehrstufigen Untersuchungsprogramms genauer nachgegangen werden. Bis dahin kann sichergestellt sein, daß die richtigen Auskunftspersonen befragt werden und daß nur solche Fragen gestellt werden, die zu bereitwilligen und zuverlässigen Auskünften führen.

"Fragebogentechnik" anstelle eines problem- und situationsgerechten Untersuchungsprogramms soll hier nicht unterstützt werden. Im Rahmen eines solchen Programms sind Fragebogenerhebungen nur in Einzelfällen sinnvoll. Sie bedürfen dann fachkundiger Anleitung in viel höherem Maße als die übrigen, hier vorgestellten Methoden.

Nicht immer können alle Fragen zu einem einzigen Zeitpunkt gestellt werden. Oft empfiehlt sich der Einsatz von

- (4) **Mehrfachbefragungen**, wenn schwierige Bereiche oder jahreszeitliche Unterschiede angesprochen werden. Dies betrifft Einnahmen und Ausgaben des Betriebs, an deren Einzelheiten sich die Befragten oft nicht mehr erinnern können. Das gilt aber auch für Anbausysteme mit Fruchtfolge und zur Feststellung von Veränderungen über die Zeit.
- (5) Eine Sonderform der schriftlichen Mehrfachbefragung ist die **Tagebuchmethode**, bei der die Befragten selbst die Eintragungen vornehmen. Sie ist nur bei relativ hoher formaler Bildung möglich - etwa in Taiwan oder bei Reisbauern in Peru usw. Auch dort liefert sie meist keine "fertigen" Daten, sondern Anregungen für weitere Untersuchungen.
- (6) Bei **Gruppendiskussionen** bzw. Interviews in Gruppensituation handelt es sich in der Regel um eine mündliche Befragung mit unstrukturiertem Verlauf oder um wenige vorbereitete Anstöße bei weitgehend freiem Gesprächsverlauf. Von seiten des Interviewers gibt es im wesentlichen zwei "Eingriffe": Er **bringt bestimmte Themen ins Gespräch** oder **ermuntert** diejenigen, die schweigen, **zur Diskussion**. Protokolliert wird bei dieser Technik nicht nur der inhaltliche Verlauf, sondern auch die Redeform und die Art der Interaktionen. Mit dieser Technik kann man einige Nachteile des standardisierten Interviews aufheben und gleichzeitig mehrere Personen erreichen. Im Gruppeninterview bekommt man jedoch weniger Daten in bezug auf einzelne Personen als vielmehr **Einsichten in das Sozialsystem**. Vorteilhaft ist diese Form, um Reaktionen auf Probleme, mögliche Maßnahmen usw. zu erhalten: Etwa Interesse/Desinteresse, Veränderungen der Problemsicht, abweichende Ansichten, Konflikte und Abschätzung der Schwierigkeiten von Maßnahmen. Gruppendiskussionen haben sich auch bewährt, um die **Angaben von Einzelpersonen** aus Befragungen zu **überprüfen**.

(7) Ähnlich der Gruppendiskussion liefert auch die **Befragung von kompetenten Personen** aus der Untersuchungsregion eher Daten über die lokale Situation als personenbezogene Details. Die Befragung von älteren Männern und Frauen geschieht mit Hilfe unstrukturierter Interviews (s.o.). Von ihnen kann man u. a. die traditionellen Anbauverfahren kennenlernen, Namen für Tiere und Pflanzen, Vorstellungen von Zusammenhängen in der Landwirtschaft und Näheres über das Funktionieren des Sozialsystems erfahren. Auch solche Aussagen müssen daraufhin überprüft werden, ob sie zur Zeit noch gültig sind.

(8) Entwicklungen im Dorf lassen sich über **Lebensgeschichten** ermitteln, bei denen man u.a. erfahren oder nachfragen kann, welche Veränderungen eingetreten sind, welche Innovationen eingeführt wurden, welche Verhaltensmuster und Sanktionen in der Gesellschaft auftreten.

In der Arbeit mit Gruppen und verschiedenen Führungspersonen fühlt man häufig instinktiv, daß Kompetenzen, Wege der Konfliktlösung, gegenseitige Verpflichtung und Anerkennung geregelt sind. Die Einzelheiten sind Außenstehenden schwer zugänglich. Da man aber die Unterstützung dieser Personen braucht, muß man wissen, für welche Bereiche sie zuständig sind und wer z.B. von wem "Anweisungen" empfängt.

(9) Dies kann man mit Hilfe von Interviews ermitteln. Das Verfahren wird als **Rollenanalyse** bezeichnet. Es ist ähnlich aufgebaut wie die soziometrischen Verfahren und kann auch für die Analyse von Gruppen benutzt werden. Als Rolle bezeichnet man diejenigen Verhaltensweisen, die jemand anderen gegenüber einnimmt und die von den anderen akzeptiert werden. In diesen Verhaltensweisen sind soziale und materielle Verpflichtungen beider Seiten ebenso enthalten wie gegenseitige Achtung und die Bereitschaft, Entscheidungen zu akzeptieren. Indem man alle Beteiligten nach diesen Verpflichtungen gegenüber jeweils allen anderen fragt, erhält man aus der Vielzahl von Verhaltensweisen diejenigen, bei denen zwei oder mehrere Personen übereinstimmen. Auf diese Weise ermittelt man Amterhäufung von Führungspersonen, unstrittige gegenseitige Verpflichtungen, aber auch Bereiche, in denen keine gemeinsame Sicht der verschiedenen Rollenträger vorliegt. (→ E 4).

(10) Speziellere Verfahren der Informationsbeschaffung sind **Testverfahren**. In ihren einfachen Formen sind sie erprobt und bewährt. Sie dienen vor allem dazu, die Fähigkeit der Zielgruppe zu überprüfen, komplexe Zusammenhänge zu erkennen. Teilweise sind sie eine Voraussetzung für den Einsatz von Beratungshilfsmitteln. Die einfachsten Verfahren sind Bildertests, bei denen eine Anzahl von Zeichnungen oder Fotos in die richtige Reihenfolge gelegt werden sollen. Projektive Tests arbeiten mit der Ergänzung unvollständiger Sätze, dem Einsetzen von Antworten in eine "Sprechblase" oder mit der Interpretation von Vorstellungen abgebildeter Personen. Dabei wird angestrebt, daß die Testperson ihre eigenen Vorstellungen und Wünsche projiziert. Anlage und Auswertung dieser Tests beziehen sich im landwirtschaftlichen Bereich vor allem auf die Beurteilung von traditionellen oder modernen Produktionsmethoden - etwa: "Zwischenfruchtanbau ist gut, weil ...". Die auf diese Weise erhaltenen Aussagen können jedoch reine Höflichkeit sein und im Widerspruch zum tatsächlichen Verhalten stehen.

Für alle Formen der Befragung gilt: **Verbale Aussagen** der Befragten **decken sich**

nicht immer mit dem tatsächlichen Verhalten. Auf Beobachtungen und direktes Messen kann daher nicht verzichtet werden.

2.2.3 DIREKTES MESSEN

Ertragsmessungen und Flächenermittlung sind gerade bei Kleinbauern erforderlich. Sie besitzen in der Regel keine Größen- und Mengenbegriffe, die direkt für Berechnungen umgesetzt werden können. Zu diesem Zweck müssen Umrechnungstabellen erstellt werden, so daß man in der Beratung mit den traditionellen Begriffen arbeiten kann. Diese sollten auf jeden Fall beibehalten werden.

Darüber hinaus fehlt oftmals auch die Erinnerung an genaue Erträge der letzten Anbauperiode oder Nahrungsfrüchte werden portionsweise geerntet, z.B. für die tägliche Mahlzeit. In solchen Fällen ist die **Anlage von Meßflächen** erforderlich. Doch selbst, wenn Umrechnungstabellen vorhanden sind, gibt es noch Schwierigkeiten. Bei traditionellen Maßen bestehen regionale Unterschiede und gerade Kleinbauern zählen ihren Mais oder ihre Hirse oft auch nicht nach Säcken, insbesondere dann nicht, wenn auf dem Dreschplatz der Ertrag einfach aufgehäufelt und lose eingelagert wird.

Die Ertragsmessung ist auch eingeschränkt bei sehr unterschiedlichen Pflanzabständen, im Mischfruchtanbau und bei mehrjährigen Früchten. Näherungswerte können jedoch erzielt werden. Sie reichen auch deswegen aus, weil die kleinbäuerliche Bevölkerung in ihrer besonderen Risikosituation vielfach nur solche Veränderungen akzeptiert, bei denen auch ein deutlich sichtbarer Mehrertrag möglich ist. (→ C 3).

Die **Flächenermittlung** ist ähnlichen Problemen ausgesetzt. Umrechnungstabellen anhand lokaler Maße (Anzahl der Arbeitstage für Hacken oder Pflügen usw.) müssen entweder auf dem Weg der Feldvermessung mit Maßband und Kompaß oder mit Hilfe relativ teurer Luftaufnahmen erfolgen (1 : 10.000). Bei sehr dichtem Bewuchs in tropischen Regenwaldzonen oder bei extensivem Wanderfeldbau können Luftbilder kaum eingesetzt werden, da hier Flächengrenzen nur schwer zu erkennen sind.

Die **Kosten von Produktionsmitteln** (Lohnarbeitskräfte, Saatgut usw.) und die **Lebenshaltungskosten** brauchen nicht allein über Befragung ermittelt zu werden. Im bäuerlichen Haushalt/Betrieb reicht es aus, die Art und Menge der am Markt ein-

gekauften Güter zu erheben; die Preise für diese Waren werden dann direkt auf dem Markt ermittelt.

Unter den Verfahren der Datenermittlung durch direktes Messen sind hier nur die wichtigsten erwähnt. Auf sie kann man jedoch nicht verzichten; einerseits ersparen sie Befragungszeit, andererseits liefern sie relativ zuverlässige Ergebnisse. Nicht alle Verfahren können bereits in der ersten Stufe der Situationsanalyse angewandt werden. Man kann z.B. in einer späteren Phase jeden Feldberater etwa 14täglich eine bestimmte Messung vornehmen lassen. Damit wird der Erhebungsaufwand reduziert. Das ist erfolgversprechender als eine einmalige große Aktion.

2.2.4 ERPROBENDE AKTION

Im Rahmen von kurzzeitigen Durchführbarkeitsstudien sind erprobende Aktionen bisher selten versucht worden. Im Konzept der begleitenden Planung und Evaluierung ist dieses Verfahren der Datenermittlung jedoch angelegt. Es ist zuverlässiger als andere Verfahren, da die Prognoseunsicherheit entfällt. Man protokolliert Reaktionen auf bestimmte Maßnahmen. Zur Interpretation dieser Daten muß man an den jeweiligen Stand der Situationsanalyse anknüpfen, weil die Protokollierung der Reaktionen noch nicht die Begründung liefert, warum eine Maßnahme erfolgreich oder weniger erfolgreich war. Hierzu müssen Einflußfaktoren isoliert werden können. Das setzt voraus, die Bestimmungsgründe des Verhaltens der kleinbäuerlichen Bevölkerung zu kennen und die Maßnahmen des Beratungsdienstes von anderen Einflüssen abzugrenzen. - Erste Versuche mit erprobenden Aktionen sprechen dafür, schon frühzeitig auch Möglichkeiten dieser Art zu suchen und zu nutzen (z.B. Methodendemonstrationen).

Die **Situationsanalyse** ist also weder ein abgeschlossenes, ausgereiftes Arbeitsgebiet, noch eine einmalige Untersuchung, in der ein Verfahren Priorität hat. Es kommt darauf an, **geeignete Verfahren zu kombinieren und vor allem ihre Weiterentwicklung und Fortschreibung sicherzustellen.**

VII. PLANUNG DER BERATUNG

Aufgaben der Planung sind die Bestimmung von Zielen der Beratung und des Projektes insgesamt sowie Entscheidungen darüber, auf welche Weise die Ziele erreicht werden sollen. Dazu sind Alternativen (Lösungsangebote, Strategien, Verfahren) zu durchdenken, und schließlich ist eine Auswahl der Maßnahmen und Vorgehensweisen zu treffen, die zur Durchführung gelangen. Bei der Entscheidung über Beratungsziele und -maßnahmen, über Beratungsansatz und -verfahren darf man diese nicht isoliert betrachten, sondern muß ihre Abhängigkeit untereinander berücksichtigen. Dennoch werden übersichtshalber zunächst in →Kap. VII.1 die Projekt- bzw. Beratungskonzeption (Ansatz und Verfahren) und in →Kap. VII.2 die Beratungsinhalte diskutiert. Ergänzend zur Beratung sind auch die komplementären Maßnahmenbereiche zu planen (→Kap. VII.3). Eine wichtige planerische Entscheidung besteht in der Gebietseinteilung und der Festlegung der Beraterdichte (→Kap. VII.4) sowie der materiellen Ausstattung der Beratung (→Kap. VII.5). Die Umsetzung aller Planungsentscheidungen in Aktivitäten vollzieht sich über die Programmierung der Beratung (→Kap. VII.6). Obwohl auch Fragen der Organisation der Beratung bei der Planung zu berücksichtigen sind, wird dieser Bereich nicht hier, sondern gesondert in →Kap. VIII erörtert.

1. FESTLEGUNG DER BERATUNGSKONZEPTION

Die Bestimmung des Ziels eines Beratungsprojekts und der erforderlichen Maßnahmen ist das Kernstück der Durchführbarkeitsstudie und der schrittweisen Planung. Wichtig ist der Nachweis, daß das Projektziel zur Lösung der in der Situationsanalyse ermittelten Probleme der Zielgruppen beiträgt und daß die vorgeschlagenen Maßnahmen durch die Zielgruppen selbst oder mit deren Beteiligung durchgeführt werden können.

Oft werden Projektziele aus politischen, wirtschaftlichen oder institutionell-organisatorischen Perspektiven weitgehend vorgegeben; die Probleme und Ziele der betroffenen Bevölkerung treten demgegenüber in den Hintergrund. Auch mit der Bestimmung von Maßnahmen, wie die vorgegebenen Ziele zu erreichen seien, ist man oft schnell bei der Hand, ohne nach der Situation und den Möglichkeiten der Zielgruppen zu fragen. Die Praxis der Technischen Zusammenarbeit drängt auf schnell wirksame Maßnahmen. Die Verständigung darüber, was diese Maßnahmen

letztlich bewirken sollen, für wen sie von Nutzen sein können, wird dadurch oft beeinträchtigt. Die Orientierung, die für Förderungsprojekte im Rahmen von Kleinbauernprogrammen entwickelt wurde (→ Kap. I.1 und → Kap. II.), sollte daher Handlungsanleitung für Planung und Durchführung von Projektmaßnahmen sein.

Das bedeutet für Durchführbarkeitsstudien, ausdrücklich den **Zusammenhang zwischen Problemen der Zielgruppen, Projektzielen und den Beratungsmaßnahmen** nachzuweisen. Der bloße Hinweis darauf, daß sich aus bestimmten Vorhaben indirekte Effekte zugunsten von Kleinbauern ergeben können, reicht keineswegs aus. Der **landwirtschaftliche Klein- und Kleinstbetrieb soll direkt** von den Beratungsmaßnahmen **profitieren**, sie aufgreifen und umsetzen können. Darüber hinaus sollen die Maßnahmen so angelegt sein, daß sie zu einer **autonomen Neuerungsausbreitung** in der definierten Zielgruppe führen. Projekte und Beratungsvorhaben, die aus politischen, wirtschaftlichen oder anderen Gründen nicht daraufhin ausgerichtet werden, dürfen nicht mit dem "Signum" Kleinbauernförderung versehen werden.

Verfolgt man den stufenförmigen Entstehungsprozeß eines Projektes der Technischen Zusammenarbeit, so steht am Anfang der **Antrag des Entwicklungslandes**. Dazu erfolgen **Stellungnahmen der Botschaft, des Auswärtigen Amtes und des BMZ**. Bereits an dieser Stelle muß eine Weichenstellung einsetzen. Ein Angebot zur Projektdurchführung im Rahmen von Kleinbauernprogrammen kann durch das BMZ von der GTZ eingeholt werden, wenn die Ziele des Projektantrages dem Orientierungsrahmen für Kleinbauernförderung entsprechen.

Die weiteren Stufen, die **zwischen BMZ und GTZ abgewickelt** werden (Angebot zur Projektprüfung, Pre-Feasibility-, Feasibility-Studie usw.) entscheiden darüber, wie die Vorgehensweise im Projekt konkret aussehen soll. Die Prüfung und der Abschluß der **Regierungsvereinbarung** fallen dann wieder in die Kompetenz des Auswärtigen Amtes und der Deutschen Botschaft.

Auf jeder Stufe in diesem recht langwierigen Prozeß können Veränderungen eingebracht werden, durch die andere Ziele und Interessen in die abschließende Projektplanung Eingang finden. Die Interessen der kleinbäuerlichen Bevölkerung werden dabei oft nicht mehr vertreten, da sie in diesem Prozeß keine "Lobby" hat. Um Kleinbauernförderung nach der genannten Orientierung also überhaupt

durchsetzen zu können, sind drei Grundelemente erforderlich:

- **Beharrliche Betonung der Zielsetzungen** auf allen Entscheidungsstufen eines Projektes, selbst auf die Gefahr hin, daß Verhandlungen scheitern oder Unterziele geändert werden müssen;
- **konkrete Darstellung, wie bestimmte Maßnahmen der Zielerreichung und den Zielgruppen dienen**, andere Maßnahmen hingegen ausschließende Effekte haben;
- **eindeutige Priorität für Verfahren der Beteiligung von Zielgruppen** an der Ausgestaltung und Implementierung von Programmen (Problemlösungsansatz).

Zur Ableitung (nachvollziehbaren Begründung) der Beratungskonzeption sollten vor allem die in → Übersicht 5 zusammengestellten Angaben aus der Situationsanalyse als Beurteilungskriterien herangezogen werden. Die verschiedenen Beratungsansätze wurden ausführlich in → Kap. II, die möglichen Beratungsverfahren in → Kap. V dargestellt.

Das **Hauptproblem** bei der Entscheidung über die Beratungskonzeption liegt wahrscheinlich in den **hohen Anforderungen**, die sich aus der **Zielgruppenorientierung und Partizipation** für die Projektplanung und -durchführung ergeben. Anders als bei anordnungsorientierten Projektansätzen lassen sich die von und mit den Zielgruppen durchzuführenden Maßnahmen **nicht langfristig und detailliert vorausplanen**. Die durchaus wünschenswerten autonomen Entwicklungen innerhalb der Zielgruppen, aber auch unbeabsichtigte und unvorhergesehene Wirkungen erschweren es, über einen längeren Zeitraum hinweg exakt Mengen, Kosten und Ergebnisse im voraus abzuschätzen, wie es in der herkömmlichen Projektadministration üblich ist. Das in → Kap. II.4 vorgestellte Modell der schrittweisen Projektplanung und -durchführung weist daher neue gangbare Wege, auf denen es allerdings noch wenig dokumentierte Erfahrungen gibt.

Da auf Einzelheiten der Projektplanung hier nicht eingegangen werden kann, sondern lediglich Orientierungshilfen für die Planung der Beratungsarbeit gegeben werden sollen, sei kurz auf das Planungsverfahren "ZOPP" (Zielorientierte Projektplanung) hingewiesen, das aus dem US-amerikanischen "logical framework" entwickelt wurde. Mit Hilfe dieses Verfahrens lassen sich Probleme, die aufgrund einer Situationsanalyse festgestellt wurden, in einer **Ursachen-Wirkungskette** logisch miteinander verknüpfen (**Problemhierarchie**). Formuliert man die Probleme positiv in Ziele um, so entsteht eine **Zielhierarchie**, in der ein Oberziel, Projektziel, Projektergebnisse und -aktivitäten bestimmt werden können.

Obersicht 5:

Kriterien und Indikatoren für die Ableitung des Beratungskonzeptes	
Umfassende Beratungskonzeption	Beurteilungskriterien und -indikatoren
BERATUNGSMATERIALIEN	
Hauptgesichtspunkt für eine Ableitung der Beratungsinhalte ist die besondere Eignung für die direkte Aufnahme durch den kleinbäuerlichen Betrieb sowie die Beseitigung von Problemsituationen und Nutzungsschranken.	Einfluß auf Einkommenssteigerung - Vereinbarkeit mit der Faktorausstattung der Haushalte/Betriebe - Eignung für alle Personen der Zielgruppe, insbesondere Frauen - Beitrag zur Subsistenzsicherung - Risikosituation und Komplexität der Neuerungen - Vereinbarkeit mit alternativen Einkommensquellen - Kenntnisstand, Fähigkeit und Motivation der Zielgruppen - Verfügbarkeit von Vermarktungs- und Kreditmöglichkeiten und von Produktionsmitteln - Beteiligung der Zielgruppen an der Formulierung der Inhalte - Vereinbarkeit mit soziokulturellen Regelungen - Ökologische Verträglichkeit (langfristig stabiles Betriebssystem)
BERATUNGSANSATZ	
Hauptgesichtspunkt ist die Sicherstellung einer autonomen Neuerungsverbreitung	Identifikation von Ziel- bzw. Teilgruppen mit ähnlichen Nutzungsschranken und ähnlichem Ressourcenpotential (Homogenität) - Abgestimmtheit der Beratungsinhalte auf diese Ziel- bzw. Teilgruppen (Kompatibilität) - Nutzung vorhandener Gruppen und Selbsthilfeeinrichtungen innerhalb der Zielgruppen - gesicherte Multiplikatorwirkung von Demonstrationsanlagen, Verfahren der Gruppen- und Einzelberatung (Kenntnis der Kommunikationskanäle und Sozialstruktur innerhalb der Zielgruppe) - generelle Erreichbarkeit und Mobilisierbarkeit der Zielgruppen - Einsatzmöglichkeit von Massenkampagnen und Medien zur Erreichung der Zielgruppen - Verfahren der Beteiligung der Zielgruppen an der Formulierung und Durchführung von Programmen - Bereitschaft zur Übernahme von Beratungsinhalten
BERATUNGSVERFAHREN	
Hauptgesichtspunkt ist die Abstimmung der Verfahren auf die Fähigkeiten bei den Zielgruppen und die Leistungsfähigkeit der Förderorganisation	Zugangsvoraussetzungen zu den Zielgruppen (traditionelle und moderne Kommunikationswege: Gruppen, Märkte, Medien, Genossenschaften oder andere Selbsthilfeeinrichtungen, usw.) - Wissensstand und praktische Fertigkeiten der Zielgruppen - Fähigkeit zur Umsetzung von Informationen - Beitrag des Beratungsverfahrens zur Förderung von Partizipation und der Entwicklung eigenständiger Lösungen (direktive/nichtdirektive Verfahren) - Möglichkeiten der Förderorganisation zur Entwicklung von situationspezifischen Materialien (Beraterbroschüren, Medieneinsatz, Transformation von Fachinhalten) - wirtschaftliche Tragfähigkeit der Verfahren zur Erreichung (potenziell) aller Mitglieder der Zielgruppe

Es muß jeweils genau begründet werden, ob, wie und warum bestimmte Aktivitäten (Maßnahmen) zu bestimmten Ergebnissen führen, und ob damit ein Beitrag zur Zielerreichung geleistet wird. Bestimmte Annahmen (vom Projekt nicht selbst steuerbare Größen) werden formuliert, die erfüllt sein müssen, damit die Projektergebnisse zum Projektziel führen.

Der Vorteil dieses Planungsverfahrens liegt darin, daß komplexe Situationen übersichtlich geordnet werden, das Projektgeschehen systematisch durchdacht wird und unklare, verschwommene Begriffe und Vorstellungen ausgemerzt werden, die zu Fehlplanungen und Fehlsteuerung führen. (→ D 8).

Zusammenfassend sollen noch einmal die Elemente der Durchführbarkeitsstudie in logischer Reihenfolge aufgeführt werden, soweit sie sich auf die Ableitung der Beratungskonzeption und die Planung der Beratungsarbeit beziehen:

Auf der Grundlage der Situationsanalyse beschreibt die Durchführbarkeitsstudie

- (1) die Problemsituation bei den Zielgruppen;
- (2) die Problemsituation aus der Sicht anderer Gruppen (Politiker, einheimische Trägerorganisationen, andere Gruppen in der Zielbevölkerung);
- (3) die Nutzungsschranken (materiellen und immateriellen), die einen Abbau der Problemsituation behindern;
- (4) die verfügbaren Ressourcenpotentiale und diejenigen Kräfte, die bei den Zielgruppen und anderen Beteiligten mobilisiert werden können.

Zur politischen und organisatorischen Unterstützung werden diese ersten Bestandsaufnahmen mit Vertretern der Ziel- und Dienstleistungsgruppen gemeinsam diskutiert. Ergebnisse aus diesen Diskussionen werden in gesonderten Berichtsabschnitten dargestellt und ausgewiesen; insbesondere:

- (5) Verfahren der Problemerkennung, d.h., die Beschreibung der Vorgehensweise im Team;
- (6) Analyse der bisher unternommenen Lösungswege (Arbeit von Beratungseinrichtungen, Ansätze bei den Zielgruppen selbst);
- (7) abschließende Beurteilung der Dringlichkeit der Probleme und Prioritätensetzung; Vorausschätzung vermuteter Veränderungen, wenn man nicht mit Projektmaßnahmen eingreift.

Daran schließt sich eine Schwachstellenanalyse an, die sich vordringlich auf die Situation der vorhandenen Trägereinrichtungen bezieht. Die Auswertung der Schwachstellenanalyse bestimmt u.a. den notwendigen Mitteleinsatz im Rahmen eines Projektes.

Für eine Leistungsprüfung der Trägereinrichtungen sind folgende Angaben erforderlich:

- (8) Erfahrung von Trägereinrichtungen mit Maßnahmen für die kleinbäuerliche Bevölkerung;

- (9) vorhandener Kontakt mit der definierten Zielgruppe;
- (10) Flexibilität in bezug auf Partizipation und schrittweise Planung.

Auf der Grundlage der Punkte 1 bis 10 werden dann grundsätzliche Lösungswege alternativ diskutiert. Diese alternative Diskussion von Lösungswegen (offener Nachweis verschiedener Möglichkeiten) soll die vorzeitige Einengung verhindern. Sie soll ein Gutachterteam aber auch zwingen, Maßnahmen argumentativ in ihren Auswirkungen zu begründen, sie nicht direkt als Zielrealisierung auszugeben.

Die Diskussion alternativer Lösungswege enthält folgende Elemente:

- (11) Nachweis einer systematischen Beseitigung der identifizierten Nutzungsschranken bei den Zielgruppen;
- (12) Erörterung von Reaktionen anderer Personengruppen im Sozialsystem, einschließlich vorgesehener Trägereinrichtungen;
- (13) Vorschläge zur Implementierung von verschiedenen Lösungswegen unter der Beteiligung der Zielgruppen und mit aktiver Unterstützung durch die Dienstleistungsgruppen;
- (14) Übereinstimmung der jeweiligen Lösungswege mit dem Orientierungsrahmen für die kleinbäuerliche Förderungspolitik - direkte Ansprache und autonome Neuerungsausbreitung.

Auf dieser Diskussion alternativer Lösungswege beruht die Entscheidung für den Gesamtumfang des Projektes und den Entwurf der Beratungskonzeption. (→ G 2).

2. FESTLEGUNG DER BERATUNGSINHALTE

Die Beratungsinhalte sind einerseits aufgrund der Situationsanalyse, andererseits aus einer Analyse des Potentials (technisch, ökonomisch, ökologisch, soziologisch usw.) zu ermitteln. Soweit dies Aufgabe von Gutachtern eines Untersuchungsteams ist, wird hier nicht näher darauf eingegangen. Probleme der Forschung werden lediglich als Komplementärbereich der Beratung in → Kap. VII.3.1 behandelt. Im folgenden wird auf die Rolle der Zielgruppen, der Berater und der übergeordneten Ebenen bei der Bestimmung der Beratungsinhalte eingegangen. Als Ausgangspunkt dafür dient → Übersicht 6, in der die Beiträge der verschiedenen organisatorischen Ebenen zur inhaltlichen Planung der Beratung zusammengestellt sind.

Übersicht 6:

Beitrag verschiedener organisatorischer Ebenen bei der Ableitung von Beratungsinhalten				
Häufigkeit	Planungsbereich	Organisationsebene	Durchführungsbereich	Häufigkeit
Laufend	Zielgruppen artikulieren Wünsche, Kritik, Forderungen, Erfahrungen, reagieren auf Beratungsangebote.	Zielgruppen	Mithilfe bei der Formulierung und Gestaltung der Beratungsprogramme, Übernahme der Inhalte.	Laufend
Laufend	Berater sammeln Erfahrungen mit Beratungsinhalten, präzisieren Zielgruppenwünsche, erarbeiten Vorschläge für neue Inhalte.	Beratersebene	Erarbeitung von Monats- und Wochenprogrammen auf der Basis der Jahresprogramme mit Zielgruppenvertretern und der Distriktebene. Durchführung der Programme.	monatlich und wöchentlich
Laufend	Diskussion bisheriger Beratungsinhalte und von Vorschlägen mit Beratern und Zielgruppenvertretern; auf der Basis der Rahmenplanung werden neue Inhalte formuliert.	Distrikt-/Projektebene	Erstellung von Jahresprogrammen zur Umsetzung der Beratungsinhalte mit Beratern und Zielgruppenvertretern.	einmal jährlich
Laufend	Vorschläge der Distriktebene werden auf Realisierbarkeit geprüft; evtl. Änderungen der Rahmenpläne aufgrund der Liniennormen und von Daten der Evaluierungsabteilung.	Regionalebene	Erstellung der Beratungsziele und -inhalte für die Distriktebenen, Beteiligung von Beratern und Distriktebene bei Entscheidungen auf Grundlage der Rahmenplanung.	einmal jährlich
einmal jährlich	Prüfung der Rahmenplanung auf volkswirtschaftliche Realisierbarkeit.	Nationale Ebene	Genehmigung oder Modifizierung der Rahmenplanung der Regionalebene.	einmal jährlich

2.1 BETEILIGUNG DER ZIELGRUPPEN

Während der Ansatz der Zielgruppenorientierung allgemein in Kap. II.2 begründet wurde, wird hier beschrieben, wie die Voraussetzungen wirksamer Zielgruppenbeteiligung zu schaffen sind.

Die Möglichkeit, Zielgruppen an Entscheidungen zu beteiligen, wächst mit ihrem **Organisationsgrad**. Je besser sie in eigenen Organisationen (Genossenschaften, religiösen Vereinigungen, politischen Parteien, traditionellen Bündnissen usw.) organisiert sind, desto leichter ist es, sie in den verschiedenen Entscheidungsgremien zu repräsentieren. Es muß aber geprüft werden, ob die jeweiligen Organisationen von ihrer Zielsetzung und Verfassung her geeignet sind, die Zielgruppen in bezug auf Entwicklungsaufgaben zu repräsentieren. Mitunter werden solche Organisationen von ehrgeizigen Einflußpersonen für ihre individuellen Interessen mißbraucht.

Häufig ist die Leistungsfähigkeit von Zielgruppenorganisationen begrenzt. Durch gezielte Schulung können sie in die Lage versetzt werden, zunehmend mehr Verantwortung in den Beratungsprogrammen zu übernehmen und die Berater zu entlasten. Leistungsfähige Organisationen gewinnen auch politisches Gewicht und können die Interessen ihrer Mitglieder auf höheren Entscheidungsebenen einbringen.

Auch wenn die Zielgruppen noch gar nicht oder nur wenig organisiert sind, ist es erforderlich, sie an beratungsrelevanten Entscheidungen zu beteiligen, um die Beratungsprogramme entsprechend ihren Handlungsmöglichkeiten zu gestalten.

Dem Berater kommt dabei die Aufgabe zu, die Vorstellungen der Zielgruppen so zu erfassen, daß diese repräsentativ bei der Formulierung und Revision von Beratungsprogrammen berücksichtigt werden. Dies kann methodisch über Einzelgespräche, Einzelbefragungen, aber auch über die Einberufung von Versammlungen auf Dorf- oder Gebietsebene erreicht werden. Eine wichtige Funktion kommt dabei dem Berichtswesen zu, das so strukturiert sein muß, daß die Stellungnahmen, Interviews und Wertungen der Zielgruppen laufend erfaßt und ausgewertet werden. Es bedarf einiger Erfahrung, um die oftmals passive Haltung der Masse der ländlichen Bevölkerung zu überwinden und die Vorstellungen und Wünsche der "schweigenden Mehrheit" zur Geltung zu bringen. Die Berater sollten auch solche Personen und Gruppen (z.B. Frauen, Pächter, niedrige Kasten) gezielt ansprechen, die normalerweise auf Versammlungen nicht zum Zuge kommen und von anderen benachteiligt werden. (→ E 2, → E 3, → F 1).

2.2 BETEILIGUNG DER FELDBERATER

Den lokalen Beratern kommt bei der Informationsbeschaffung und den Vorarbeiten für die Entscheidungen auf den übergeordneten Ebenen eine Schlüsselstellung zu. Sie verfügen aufgrund ihres engen Kontakts mit der Zielgruppe über einen wichtigen Schatz an Erfahrungen und Anregungen, der leider häufig viel zu wenig von den höheren Ebenen genutzt wird. Wenn die Zielgruppe über keine eigene Organisation verfügt, ist der Feldberater sogar das einzige "Sprachrohr", durch das eine Beteiligung der betroffenen Bevölkerung zustande kommen kann. Daher sollten innerhalb der Beratungsorganisation und anderer Planungsinstanzen die Kommunikationswege von den Feldberatern zu den höheren Ebenen besonders gesichert werden.

2.3 BEITRAG DER OBERGEORDNETEN EBENEN

Den höheren Organisationsebenen wird normalerweise bei der Planung der Beratungsinhalte ein größeres Mitspracherecht eingeräumt, was aber nur dann gerechtfertigt ist, wenn sie ständig über Informationen der unteren Ebenen verfügen. Die auf Zielgruppen- und Beraterebene erarbeiteten Lösungsvorschläge werden auf den übergeordneten Ebenen geprüft. Kriterien dafür sind einzelbetriebliche und volkswirtschaftliche Rentabilität, ökologische Unbedenklichkeit und Konsistenz mit der Rahmenplanung und der Beratungskapazität. Bei der laufenden Planung hat die mittlere Ebene die wichtige Aufgabe, die auf höherer Ebene festgesetzten Planungsvorgaben in Jahres- und Monatsprogramme umzusetzen.

3. VERKNÖPFUNG MIT KOMPLEMENTÄREN MASSNAHMEBEREICHEN

Landwirtschaftliche Entwicklung als Prozeß der Integration und Verbesserung der Lebensbedingungen der Bevölkerung im ländlichen Raum erfordert den Einsatz **einander abgestimmter Maßnahmen**. Sie müssen geeignet sein, die Nutzung der vorhandenen Ressourcen zu erweitern. Unzureichende Infrastruktur, ungenügende Kapitalausstattung der Betriebe und weit entfernte Märkte stellen Barrieren dar, die im Regelfall durch Beratung allein nicht beseitigt werden können, sondern den Einsatz komplementärer Maßnahmen erfordern. Im folgenden sind die wichtigsten **organisatorischen Anforderungen** zur Sicherstellung der komplementären Maßnahmen angeführt:

- Komplementäre Maßnahmenbereiche sollten in einer einzigen Trägerinstitution zusammengefaßt werden. Ist dies nicht möglich, so sind eindeutige Vereinbarungen über die gemeinsame Vorgehensweise erforderlich. Dies kann durch regelmäßige Abstimmungsgespräche und durch Festschreibung von Entscheidungskompetenzen erfolgen.
- Die Abstimmung mit komplementären Maßnahmenbereichen wird umso reibungsloser erfolgen, je mehr die Ziele und Interessen übereinstimmen und je besser die Kommunikation zwischen den Bereichen funktioniert. Kommunikationsfördernd wirken z.B. regelmäßige Arbeitsbesprechungen, der ständige Kontakt zwischen den Verantwortlichen, der Abbau von Rivalitäten, die gegenseitige Hilfestellung bei hohem Arbeitsanfall oder bei Schwierigkeiten und der Austausch von Berichten.
- Wie der Beratungsdienst benötigen auch komplementäre Maßnahmenbereiche fortlaufend Informationen über Abläufe und Auswirkungen. Einrichtungen für Ablaufkontrolle und Ablaufsteuerung müssen ihre Ergebnisse deshalb grundsätzlich allen Maßnahmenbereichen verfügbar machen.

Das vorliegende Kapitel geht auf jene Maßnahmenbereiche ein, die komplementär zu Beratung wirken und damit den Erfolg landwirtschaftlicher Förderungsmaßnahmen entscheidend beeinflussen. Dazu zählen **Forschung**, die **Schaffung von Infrastruktur**, die **Bereitstellung von Produktionsmitteln** und - beim Übergang von der Subsistenzwirtschaft zur Geldwirtschaft - **Kredit und Vermarktung**. Andere Maßnahmenbereiche wie Bildung, Gesundheitswesen und der Aufbau politischer Institutionen mit mittelbaren Auswirkungen auf die Gestaltung landwirtschaftlicher Förderung und Beratung werden hier als Rahmenbedingungen betrachtet und nicht näher beschrieben.

3.1 FORSCHUNG

Auch ohne wissenschaftliche Forschung haben Gesellschaften zu allen Zeiten erstaunliche Entdeckungen und Erfindungen gemacht. Aus den früheren praktischen Künsten sind die modernen technischen Wissenschaften erst hervorgegangen.

Forschungsanstrengungen von außen, die sich nicht in den Dienst eigenständiger Entwicklung stellen, tragen vielfach zur Beschleunigung von Fehl- und Unterentwicklung bei.

Entscheidend für den Beitrag von Forschung für Entwicklung sind letztlich die Antworten auf folgende Fragen:

- "Wer definiert die Problemstellung und die Forschungsfragen?"
- "Wem nützen die Ergebnisse?"

Wenngleich der Umfang der Forschung im landwirtschaftlichen Bereich ständig zunimmt, so tragen die vorliegenden Ergebnisse bisher in ungenügendem Maße dazu bei, Probleme landwirtschaftlicher Förderung und Beratung zu lösen. Die Ursachen hierfür liegen in der oft zu akademischen Ausrichtung, in der mangelhaften Organisation und Koordinierung, im häufig fehlenden Problem- und Zielgruppenbezug sowie in der Nichtbeachtung von Wechselwirkungen im sozialen und ökologischen Gesamtsystem.

Wesentliche Schwachstellen im Forschungsbereich und Möglichkeiten zu ihrer Überwindung werden in → Übersicht 7 aufgezeigt.

Übersicht 7:

Schwachstellen im Forschungsbereich und Verbesserungsmöglichkeiten	
Schwachstellen	Verbesserungsmöglichkeiten
1. Organisationsmängel <ul style="list-style-type: none"> - Vielfalt beteiligter Institutionen - Kompetenzstreitigkeiten und Rivalitäten - geringer Erfahrungsaustausch - unzulängliche Planung und Abstimmung - Personenabhängigkeit des Forschungsprogramms - geringe Kontinuität der Forschung 	<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung mittel- und langfristiger Forschungspläne - Abstimmung über Forschungsbereiche - regelmäßiger Erfahrungsaustausch durch Seminare, Tagungen und Berichte - Verpflichtung von Wissenschaftlern entsprechend den Forschungsprogrammen (Kontinuität) - Bestimmung eines Entscheidungsgremiums bei Streitfällen
2. Proxizferne <ul style="list-style-type: none"> - Ehrgeiz und Karrieredenken der Wissenschaftler - Darstellung der Ergebnisse für Publikationen, Tagungen, Kongresse - fehlende Bereitschaft zu unkonventionellem Vorgehen 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitbestimmung der Forschungsziele durch Förderinstitutionen und Zielgruppen - Einbeziehung der Wissenschaftler in den Problemlösungsprozess (Feldtage, Besprechungen, etc.) - mehr Aktionsforschung und alternative Vorgehensweisen
3. Fehlender Zielgruppenbezug <ul style="list-style-type: none"> - Nichtbeteiligung der Kleinbauern bei Ableitung der Forschungsinhalte und bei der Forschungsdurchführung - Unbrauchbarkeit der Forschungsergebnisse für die Masse der Kleinbauern 	<ul style="list-style-type: none"> - Anlage von Versuchsprogrammen bei den Zielgruppen und Beteiligung bei der Durchführung - inhaltliche Aufbereitung der Forschungsergebnisse in Hinblick auf Verständlichkeit für Berater und Zielgruppen - Erstellung von regionalen Handbüchern auf der Basis des Forschungsstandes
4. Einseitigkeit <ul style="list-style-type: none"> - auf kurzfristige Erfolge angelegt - Vernachlässigung von Neben- und Langzeitwirkungen im Ökosystem - Nichtberücksichtigung lokalen Wissens 	<ul style="list-style-type: none"> - Forschung längerfristig anlegen und die Wissensbereiche ökologischer, politischer, technischer, ökonomischer und sozialer Forschungsdisziplinen zusammenführen - langfristige und ganzheitliche Betrachtungsweisen verstärken

Obwohl die Forschung im allgemeinen als Grundlage der Beratung gilt, was sowohl den Inhalt (Neuerungsangebot) als auch die Methodik (Kommunikation) betrifft, so kann man es sich wegen der Dringlichkeit der Probleme oft nicht leisten, jahrelang auf Forschungsergebnisse zu warten, bevor man mit Beratungsmaßnahmen beginnt. Es empfiehlt sich daher, Forschung und Evaluierung begleitend zu Bera-

tungsmaßnahmen durchzuführen, d.h., die "trial and error"- Methode systematisch anzuwenden. Erste Hinweise für mögliche Beratungsinhalte erhält man häufig von einzelnen Betriebsleitern oder Gruppen, die sich gegenüber der großen Masse durch bessere Ergebnisse und andere Methoden abheben. (→ A 10, → B 5, → E 3).

3.2 INFRASTRUKTUR

Beratung und Komplementärmaßnahmen werden durch eine ausreichende Infrastruktur wesentlich erleichtert. Die Anforderungen an die Ausgestaltung infrastruktureller Einrichtungen umfassen:

- Ein **Straßen- und Wegenetz**, das den Zugang zu den Wohngebieten der Zielgruppe zumindest mit Motorrädern oder Fahrrädern auch während der Regenperiode ermöglicht.
- Ein Straßen-, Pisten- und Wegenetz, das die **Verteilung von Produktionsmitteln** und den **Abtransport** landwirtschaftlicher Produkte von Märkten und Sammelstellen gewährleistet.
- **Funk- oder Fernspreverbindungen**, durch die Beratungszentren, Kreditbüros, Märkte und Verteilungsstellen miteinander verbunden werden (bei schon fortgeschrittener Kommerzialisierung).

Auch unter sehr einfachen Bedingungen lassen sich jedoch angepaßte Lösungen finden, vor allem unter Nutzung der traditionellen lokalen Kommunikationsmöglichkeiten, wie z.B. Fortbewegung von Menschen und Transport von Gütern auf Kamelen, Eseln, Pferden, Booten und Einsatz von Beratern nach dem Vorbild der chinesischen "Barfußdoktoren", Überbringung von Nachrichten, Signale, Ersatz von Benachrichtigungen durch regelmäßige Vielzwecktreffen (Märkte, Feste), Transportentlastung durch Trocknung, Konservierung, Lagerung, lokale Veredelung.

3.3 BEREITSTELLUNG VON PRODUKTIONSMITTELN

Die Bereitstellung und Verteilung von Produktionsmitteln stellt in vielen landwirtschaftlichen Entwicklungsprogrammen eine schwer überwindbare Hürde dar. Die Schwierigkeiten liegen vor allem im Aufbau von privaten oder staatlichen Verteilernetzen, in der zu Anfang noch geringen Nachfrage und in der mangelhaften Beratung hinsichtlich der verfügbaren Produktionsmittel. Die **Aufgaben von Be-**

ratungsdiensten liegen in folgenden Bereichen:

- Ermittlung des zu erwartenden Bedarfs an Produktionsmitteln auf der Grundlage der Beratungsinhalte und der zu erwartenden Adoptionsraten.
- Information der Verteilungsstellen über Bedarf, Zeitpunkt und Dauer der Ausgabe, Vorgehensweise bei kreditierten Produktionsmitteln.
- Die Geräte und Mittel müssen vor ihrem Einsatz durch Forschungsstationen geprüft werden und dürfen nur nach Absprache mit dem Beratungsdienst angeboten werden.
- Bei Schwierigkeiten wird der Berater vermittelnd eingreifen und nötigenfalls übergeordnete Stellen einschalten.
- Bei der Ausgabe von Produktionsmitteln ergeben sich Anknüpfungspunkte für Beratung.

Häufig ist zu beobachten, daß organisatorische Fragen im Zusammenhang mit der Produktionsmittelbeschaffung den größten Teil der Beraterkapazitäten einnehmen, während für eigentliche Beratungstätigkeit wenig Zeit übrig bleibt. In der Vergangenheit haben viele Projekte Import, Subventionierung, Transport, Kreditierung und Verteilung von Produktionsmitteln selbst in die Hand genommen und damit unter hohem Aufwand "künstliche" Bedingungen geschaffen, die nach Beendigung der Projektaktivitäten nicht aufrechtzuerhalten waren. Man sollte deshalb in jedem Projekt prüfen, ob die Abhängigkeit der Kleinbauern von fremden, käuflichen Produktionsmitteln - im Hinblick auf langfristig gesicherte Verfügbarkeit - zu rechtfertigen ist, und ob die Preisrelationen (Kosten für Produktionsmittel und Erlöse für vermarktete Produkte) für die Bauern langfristig vorteilhaft sein werden. In jedem Fall ist es günstiger, wenn die Bauern zunächst alle eigenen verfügbaren Ressourcen mobilisieren (z.B. höhere Biomassenproduktion und Stickstoffanreicherung mit Hilfe von ökologischen Anbausystemen im standortgerechten Landbau), bevor sie fremde und teure Produktionsmittel einsetzen.

3.4 KREDITWESEN

Häufiges Hindernis im Rahmen der kleinbäuerlichen Förderung ist unzulängliche Kapitalausstattung. Durch die Bereitstellung von Krediten werden die Bauern erst in die Lage versetzt, Produktionsmittel oder Dienstleistungen als Voraussetzung für Veränderungen der Wirtschaftsweise in Anspruch zu nehmen. Im Zusammenhang mit der Bereitstellung von Krediten kann Beratung eine Reihe von Aufgaben übernehmen.

Aufgrund der Beratungsinhalte wird der Kreditbedarf ermittelt. Berater und Kreditpersonal planen gemeinsam die Durchführung des Kreditprogramms und legen Umfang, Vergabekriterien, Kontrollen und Rückzahlungsmodus fest. Die Berater informieren und beraten die Bauern zu Fragen des Kreditbedarfs, der Antragstellung, der Kreditverwendung und der Rückzahlung. Über Ablaufkontrolle und -steuerung werden Fortgang und Ergebnisse der Kreditprogramme ermittelt. Dies geht keineswegs reibungslos:

- Kreditorganisationen sind häufig im Feld unzulänglich vertreten; einen Ausweg stellt der Einsatz von Feldberatern für Kreditaufgaben dar.
- Nehmen jedoch Feldberater Aufgaben für fehlendes Kreditpersonal wahr, so führt dies zu einer Minderung der insgesamt verfügbaren Zeit für die eigentliche Beratungstätigkeit.
- Übernehmen Feldberater Aufgaben der Kreditkontrolle und der Eintreibung von Kreditschulden, so entsteht ein Interessenkonflikt, der Beratung empfindlich stört.
- Viele Kreditprogramme enthalten verdeckte Risiken (u.a. die fehlende Absicherung bei Ertragsausfall oder Tierseuchen). Erleiden Bauern durch die Inanspruchnahme von Krediten wirtschaftliche Nachteile, so kann das Vertrauensverhältnis zum Berater erheblich belastet werden.
- Unzulängliche Beratung kann den Einsatz von Krediten unwirtschaftlich machen.
- Oft sind Kreditprogramme nur für die wirtschaftlich besser gestellten Bauern nutzbar und zugänglich.

Aus diesen Problemfeldern leiten sich die **Anforderungen an die Verknüpfung von Beratung und Kredit** ab:

- Maßnahmen im Kreditbereich müssen im Zusammenhang mit Beratungsinhalten und -verfahren geplant und durchgeführt werden.
- Ebenso wie die Beratung muß die Formulierung des Kreditprogramms von den Zielgruppen her gestaltet werden.
- Vorhandene Selbsthilfeeinrichtungen sollten berücksichtigt und möglichst in das Kreditprogramm einbezogen werden.
- Individualkredite zur Förderung der Masse der Kleinbauern sind mit einem meist unerfüllbaren Verwaltungsaufwand verbunden. Als Lösung bietet sich die Vergabe von Gruppenkrediten an, wobei den Beratern eine wichtige Rolle beim Aufbau von Kreditgruppen zukommt.
- Die Aus- und Fortbildung von Beratungs- und Kreditpersonal muß ausdrücklich auf eine Zusammenarbeit hin angelegt und abgestimmt werden.

- Werden **Berater** direkt in die Kreditarbeit einbezogen, so dürfen diese **keine Kontrollaufgaben** (Mittelverwendung, Mahnungen zur Rückzahlung) übernehmen, um zu vermeiden, daß die Berater von den Bauern als "Polizei" betrachtet und behandelt werden. Kontrollaufgaben und Kreditrückzahlungen sind ausschließlich Aufgabe des Kreditpersonals.

- Häufig werden Produktions- und Produktivitätssteigerungen nur erreicht, wenn Neuerungen "richtig" angewandt werden.

Beratung ist umso dringlicher, je größer das Risiko bei der Inanspruchnahme von Krediten für die Bauern wird.

Die Rückzahlung von Krediten wird normalerweise über Verkaufsfrüchte abgesichert. Zur Gewährleistung ausreichender Nahrungsmittelversorgung und Bareinkommen muß durch Beratung die Schaffung betriebswirtschaftlicher und ökologisch ausgewogener Betriebssysteme ermöglicht werden.

3.5 VERMARKTUNG

Überschußproduktion im landwirtschaftlichen Bereich erfordert Märkte, auf denen der Bauer seine Erzeugnisse zu günstigen Bedingungen absetzen kann. Maßnahmen zur Förderung der Vermarktung zielen darauf ab, der Masse der Kleinbauern **Abatzmöglichkeiten** für ihre Produkte zu **verschaffen**, sie über bestehende Märkte zu informieren und das **Preisrisiko** zu **beschränken**.

Die Vermarktung in Entwicklungsländern ist meist so organisiert, daß verderbliche Produkte von privaten Händlern, unverderbliche und lagerfähige Produkte häufiger von staatlichen Institutionen vermarktet werden. Den landwirtschaftlichen Beratungsdiensten kommen folgende Aufgaben zu:

- Beteiligung bei der Planung von Vermarktungseinrichtungen, wobei die Berater entweder die Forderungen der Bauern gegenüber den Vermarktungsinstitutionen vertreten oder die Vertreter der Bauern bei den Verhandlungen beraten.
- Hilfestellung beim Aufbau von Zielgruppenorganisationen, die Teilaufgaben im Vermarktungsbereich übernehmen, wie die Lösung von Transportproblemen, den Aufbau von Sammelstellen für landwirtschaftliche Produkte oder das Auffinden neuer Absatzmöglichkeiten.
- Vereinbarung von Terminen für die Öffnungszeiten von Märkten, wobei der Berater zunächst die Wünsche und Forderungen der Bauern diskutieren und prüfen wird.

- Beratung der Bauern bei der der Klassifizierung der Produkte, der Art der Verpackung, der Aufbereitung und der Lagerhaltung, um Qualitäts- und Lagerverluste niedrig zu halten und hohe Verkaufserlöse zu erzielen.
- In Situationen mit regional und saisonal schwankenden Preisen kommt der Informationstätigkeit der Berater besonders große Bedeutung zu.
- Beim Vermarktungsvorgang selbst kann der Berater verschiedene Kontrollfunktionen übernehmen. So wird er bei Beschwerden der Bauern über fehlerhafte Waagen, lange Wartezeiten, unbefriedigende Qualitätseinstufung und Unregelmäßigkeiten bei der Bezahlung versuchen, vermittelnd einzugreifen. Nötigenfalls wird er seine Vorgesetzten oder die für Vermarktung zuständige Aufsichtsbehörde über Schwierigkeiten informieren.
- Die Marktinstitutionen bzw. Händler wird der Berater regelmäßig über Ernteschätzungen, zu erwartende Marktanlieferungen und die voraussichtlichen Anlieferungstermine informieren.

4. GEBIETSEINTEILUNG UND BERATERDICHTEN

In der Regel werden Projekte gebietsmäßig in bestehende Strukturen von Agrarverwaltungen integriert. Deren Gebietseinteilungen decken sich oft nicht mit bestehenden politisch-administrativen Einheiten, die darüber hinaus häufig ökologisch, ethnisch, kulturell und wirtschaftlich sehr unterschiedlich sind. Es empfiehlt sich daher, die Region und die Einsatzgebiete der Feldberater so zu planen, daß möglichst gleichförmige Einheiten entstehen. Kriterien hierfür sind ethnisch/kulturelle Homogenität, Betriebsgrößenverteilung und die Verfügbarkeit von Beratungspersonal. Die Gewichtung dieser Faktoren kann nur situationspezifisch erfolgen; erfahrungsgemäß spielen die infrastrukturellen Fragen und die Bestimmung des erforderlichen Beratungsaufwandes eine entscheidende Rolle.

Die Festlegung der **Beratungsgebiete** hängt gerade auf der Feldberaterebene von der Beraterdichte ab. **Beraterdichte** ist eine Verhältniszahl, deren zweites Element die Anzahl der Bauernfamilien angibt, die von einem Feldberater betreut werden sollen (1 : 70, 1 : 300, 1 : 2.000 usw.).

Besteht die Möglichkeit, die Beraterdichte zu bestimmen oder zu verändern, so sollten die in Übersicht 8 dargestellten Faktoren geprüft werden. Dabei ist zu beachten, daß sich die Beraterdichte aus der Summe der Auswirkungen aller Einflußfaktoren ergibt. So wäre auch bei Gruppenberatung eine hohe Beraterdichte

erforderlich, wenn z.B. Straßen fehlen oder die Bevölkerung in Streusiedlungen lebt.

Übersicht 8:

Einflußfaktoren auf die Beraterdichte	
Hohe Beraterdichte	Niedrige Beraterdichte
Die Neuerung ist relativ fremd	Die Neuerung ist weniger fremd
Hohe Komplexität der Neuerung	Geringe Komplexität der Neuerung
Geringe Attraktivität der Neuerung	Hohe Attraktivität der Neuerung
Hohe Übernahmerate in einem gegebenen Zeitraum angestrebt	Niedrige Übernahmerate in einem gegebenen Zeitraum angestrebt
Wenige Beratungskontakte pro Zeiteinheit wegen:	Viele Beratungskontakte pro Zeiteinheit wegen:
- schlechten Verkehrsbedingungen	- guten Verkehrsbedingungen
- Einzel- und Streusiedlung	- geschlossenen Dorfsiedlungen
- bäuerlichem "Individualismus"	- funktionierenden Gruppenstrukturen
- geringer Bevölkerungsdichte	- hoher Bevölkerungsdichte
Ausfallzeiten aus religiösen/kulturellen Gründen	Keine Ausfallzeiten aus religiösen/kulturellen Gründen
Getrennte Beratung für Männer und Frauen erforderlich	Keine getrennte Beratung für Männer und Frauen erforderlich
Belastung mit beratungsfernen Aufgaben	Keine beratungsfernen Aufgaben
Niedriger Ausbildungsstand der Berater	Hoher Ausbildungsstand der Berater
Betonte Einzelberatung (1:30 - 1:100)	Betonte Gruppen- und Massenberatung (1:500)

Auf **Einzelberatung** zugeschnittene Konzepte sind bei der Förderung einer großen Zahl von Kleinbauern **nicht anwendbar**; die hierfür erforderliche hohe Beraterdichte ist schon aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und der Verfügbarkeit an ausgebildeten Beratern nicht möglich.

Bei **ländlicher Massenberatung** müssen deshalb Ansätze angewandt werden, die mit Gruppen- und Massenverfahren arbeiten und Kontaktbauern und Zielgruppenorganisationen an der Beratungsarbeit beteiligen. Erfahrungen in einer Reihe von ländlichen Entwicklungsvorhaben haben gezeigt, daß bei einem solchen Vorgehen (und bei günstigen Voraussetzungen) von einem Berater bis zu 500 Bauern ausreichend betreut werden können.

Förderungsziele und Art der Neuerungen beeinflussen die optimale Beraterdichte stark. So wird ein Bewässerungsvorhaben oder die Förderung einer Spezialfrucht aufgrund des Neuheitsgrades und der technischen Komplexität der zu vermittelnden Beratungsinhalte einen intensiveren Beratungseinsatz erfordern als ein ländliches Entwicklungsvorhaben, das auf eine schrittweise Verbesserung der Subsistenzkulturen und auf die Mobilisierung von Eigeninitiativen abzielt.

Faktoren wie die Erreichbarkeit der Zielbevölkerung sind bei der Bestimmung der Beraterdichte zu berücksichtigen. In der Regenzeit unpassierbare Straßen, aber auch gebirgiges Gelände und extreme klimatische Bedingungen beschränken die Mobilität der Berater erheblich. Dünn besiedelte Räume bedeuten lange Anmarschwege und verkürzen die effektive Beratungszeit. Geringe Siedlungsdichten und Streusiedlungen behindern ganz wesentlich die Kommunikation innerhalb der Zielbevölkerung. Dies erschwert regelmäßige Gruppentreffen und die Weitergabe von Informationen.

Religiöse Traditionen verhindern die Beratungsarbeit an bestimmten Tagen oder sogar wochenweise. Das Kastensystem z.B. erfordert angepaßte Beratungsansätze. Männliche Berater dürfen in manchen Gebieten keine Frauen beraten und umgekehrt. Die unterschiedliche Stellung der Frauen in den einzelnen Gesellschaften verlangt eine darauf abgestimmte Beratung, wobei oft neben männlichen Beratern zusätzlich weibliche Berater einzusetzen sind.

Projekte, die ungünstiger gelegen sind und schlechtere Anstellungsbedingungen bieten, haben nicht nur Probleme, genügend Berater zu erhalten, sondern müssen auch die Abwerbung ihrer besten Kräfte befürchten. Auch der für Gebiete ohne Projektförderung häufige Abzug von Beratern zugunsten von extern geförderten Projekten ist hinlänglich bekannt.

Sind bei Beginn eines Vorhabens nicht genügend Berater verfügbar, so wird sorgfältig zu prüfen sein, ob man mit erhöhter Beraterdichte in einem Teilgebiet beginnt oder extensiv sofort das ganze Beratungsgebiet abdeckt. In Anbetracht der gerade in der Anfangsphase noch häufig mangelhaften logistischen Struktur, dürfte ein schrittweises Vorrücken in der Regel zweckmäßiger sein.

Die Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen bei der Bestimmung der Beraterdichte ist unumgänglich. In Anbetracht der Zuordnungsproblematik der Erträge landwirtschaftlicher Förderungsvorhaben (→ Kap. X.) wird vorgeschlagen,

die Beraterdichte zunächst den bisher diskutierten Kriterien entsprechend zu bestimmen. Im Sinne einer stufenweisen Planung und begleitenden Evaluierung müßte dann eine Anpassung auf das notwendige Maß erfolgen.

Der personelle Gesamtbedarf einer Beratungsorganisation leitet sich von der erforderlichen Beraterdichte und dem gewählten organisatorischen Überbau ab. In Projekten der Kleinbauernförderung können erfahrungsgemäß nicht mehr als 10 bis 15 Feldberater von einem vorgesetzten Berater betreut werden. Dementsprechend sind leitendes Personal, Verwaltungs- und Hilfskräfte zu bestimmen.

5. MATERIELLE AUSSTATTUNG DER BERATUNG

Auch das beste Personal kann nur dann etwas leisten, wenn die notwendige Ausstattung und die weiteren materiellen Voraussetzungen dafür gegeben sind. Allerdings muß der finanzielle Aufwand, der damit verbunden ist, in vertretbaren Grenzen bleiben. (→ B 5).

Näher beschrieben werden Voraussetzungen in den Bereichen: Wohn- und Büroräume, Transport, Beratungshilfsmittel, Budget.

5.1 WOHN- UND BÜRO-RÄUME

In vielen Entwicklungsländern (insbesondere in Afrika) ist eines der Standardprobleme von Beratungsorganisationen die Bereitstellung geeigneter Unterkünfte für die Berater. Unzulängliche Unterkünfte können ein ganz wesentlicher Grund für die Unzufriedenheit von Beratern sein. Sie führen nicht nur zu einer Beeinträchtigung der Lebensqualität, sondern können die gesamte Beratungsarbeit dadurch behindern,

- daß die Berater erhebliche Zeit zulasten der Beratungsarbeit für Reparaturarbeiten verwenden;
- daß bei Besprechungen erhebliche Zeit mit der Erörterung von Unterbringungsfragen verbracht wird;
- daß Berater nicht eingestellt werden können, weil die Unterkünfte fehlen;
- daß die Arbeitsmotivation der betroffenen Berater leidet.

Bei weiblichen Beratern stellt die Wohnraumbeschaffung häufig ein besonderes Problem dar, da hier die vorherrschenden Sitten und Gebräuche oft enge Grenzen setzen. Eine alleinstehende Beraterin kann in den seltensten Fällen allein leben, hier müssen entweder längere Anfahrten in Kauf genommen werden, oder es muß Familienanschluß gesucht werden. Der Einsatz von Feldberaterinnen am Wohnort ihrer Familie ist zumeist noch am einfachsten.

Folgende Lösungen sind für das Wohnproblem denkbar:

- Die Beratungsorganisation stellt eine Dienstwohnung zur Verfügung
- der Berater baut eine Unterkunft selbst
- der Berater bewohnt sein Privathaus
- der Berater mietet ein Haus
- das Haus wird von der Zielbevölkerung gestellt.

Der Berater soll möglichst zentral innerhalb seines Beratungsgebietes wohnen. Feldberater benötigen im allgemeinen kein eigenes Büro, da ihre Arbeit zum größten Teil bei den Bauern selbst anfällt. Das Büro des vorgesetzten Beraters sollte von den zugehörigen Feldberatern mit den üblichen Verkehrsmitteln leicht erreicht werden können. Büros der Distriktverwaltung müssen ebenfalls zentral und verkehrsgünstig gelegen sein.

5.2 TRANSPORT

Die Probleme mit Transportmitteln, seien es nun Motorräder, Fahrräder, Boote oder Reittiere, variieren von Land zu Land und von Region zu Region nur graduell. Unzulängliche Transportmöglichkeiten können zu gravierenden Beeinträchtigungen der Beratungsarbeit führen. Die Sicherstellung eines ausreichenden Transportwesens ist daher eine der wesentlichsten Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung von Förderungsprogrammen. (→ E 19).

Allgemeine Anforderungen sind:

- Die Planung des Fahrzeugbedarfs muß realistisch im Hinblick auf die Arbeitsprogramme sein.
- Es müssen ausreichend Ersatzteile und Betriebsmittel eingeplant werden.

- die Reparaturkapazitäten müssen dem Fahrzeugpark entsprechen.

- Dienstfahrzeuge sollten nicht individuell, sondern, wo immer möglich, gemeinsam genutzt werden. Dies setzt Koordination und Planung der Dienstfahrten voraus.

- Dienstfahrten sollten nicht unter Prestige Gesichtspunkten, sondern zur Erbringung möglichst vielfältiger Nutzungen geplant werden: Mehrtätige Rundfahrten statt "Stichfahrten", nicht nur Inspektion und Anweisungen, sondern auch Teilnahme und praktische Anleitung vor Ort, Verbindung von Personen- und Materialtransport, Verteilung schriftlicher Unterlagen, Mitteilungsblätter usw..

- **Weibliche Berater** sind bei der Wahl der Verkehrsmittel von den lokalen Normen und Verhaltensweisen der Landbevölkerung her oft stärker eingeschränkt als Männer. In vielen moslemischen Ländern wird eine Frau zu keinem Dorf mit dem Fahrrad oder Motorrad kommen können. Auch die Fortbewegung zu Fuß ohne Begleitung ist oft nicht angebracht. Selbst das Lenken eines Fahrzeugs stößt mitunter auf erheblichen Widerstand. Bei der Wahl von Transportmitteln für Frauen ist deshalb die jeweilige lokale Situation besonders sorgfältig zu beachten.

5.3 BERATUNGSHILFSMITTEL

Die Verfahrensaspekte des Einsatzes von Beratungshilfsmitteln wurden schon ausführlich in → Kap. V.5 dargestellt. Hier wird das Thema nochmals aufgegriffen, um auf die organisatorischen Voraussetzungen des Hilfsmiteleinsatzes einzugehen.

Auch bei der Planung kleinerer Projekte muß von vornherein die Ausstattung mit Geräten zur Herstellung und zum Einsatz von Medien berücksichtigt werden. Medien werden bei der Aus- und Fortbildung der Berater und bei der Feldarbeit der Berater eingesetzt. Für Regionalvorhaben kann es zweckmäßig sein, eine eigene Informations- und Medieneinheit aufzubauen, wenn kein externer projektunterstützender Mediendienst vorhanden ist (→ Kap. V.5.3).

Die Planung größerer Informationseinheiten muß auf jeden Fall **unter Beteiligung** eines Kommunikations- und Medienfachmanns erfolgen. Beratungsziele, -inhalte, -verfahren und klimatische Anforderungen müssen berücksichtigt werden. Eine Einweisung und Schulung der Berater ist erforderlich, damit die Geräte und das Material auch wirksam eingesetzt werden.

In Beratungsprojekten sollten in der Regel die folgenden Hilfsmittel verfügbar

sein, die je nach Zielsetzung miteinander kombiniert werden können:

- Vervielfältigungsgeräte für Text und einfaches Bildmaterial
- Einrichtungen für Schwarz-Weiß- und Farbfotografie (Dias)
- Unterrichtsmittel für die Beraterschulung
- Lehr- und Anschauungsmaterial für Einzel- und Gruppenberatung.

Anforderungen, die darüber hinausgehen, sollten an externe Einrichtungen weitergegeben werden. Dazu zählen etwa die Herstellung von Plakaten, der Einsatz von Filmen, der Bau komplizierter Modelle, die professionelle Anfertigung von dauerhaften Tageslichtfolien, die Erarbeitung von "Comics" und Fotobüchern sowie das Drucken von Broschüren und Zeitungen.

(1) Vervielfältigungsgeräte für Text und einfaches Bildmaterial

Für alle abgelegeneren Projekte gibt es praktisch kaum eine Alternative zu hand- und motorgetriebenen **Umdruckgeräten**. Sie arbeiten entweder auf der Basis von Spiritus-Matrizen (Umdruck) oder auf der Basis von Wachs-Matrizen. Das Umdruckverfahren mit Spiritus hat den Vorteil, daß man mehrfarbige Umdrucke erstellen kann - allerdings ist die Auflage auf 100 bis 150 Exemplare pro Matrize begrenzt. Wachs-Matrizen, die unter Verwendung von Druckfarben auf einem "Rotaprint" vervielfältigt werden, erlauben dagegen höhere Auflagen (bis 1.000 Exemplare); verfügt man nicht über ein sehr teures Einbrenngerät, so lassen sich einfache bildliche Darstellungen hier nur sehr begrenzt einarbeiten.

Fotokopiergeräte für Normalkopier gibt es inzwischen als recht robuste und wenig störanfällige Tischgeräte. Meist kann man mit ihnen auch auf Folien für den Tageslichtprojektor kopieren. Soweit Netzanschluß besteht, oder ein Stromgenerator verfügbar ist, wird man auf die enorme Zeitersparnis, gerade bei kleinen Vervielfältigungsmengen nicht mehr verzichten wollen.

Für alle Matrizen, die zu den Geräten gehören, gilt generell, daß sie in klimatisierten Räumen gelagert werden müssen. Das betrifft Matrizen ebenso wie Dias, Filme, Tonbänder, Tageslichtfolien oder Druckpapier, das in hohem Maß wasseranziehend ist.

(2) Einrichtungen für Fotografie und Film

Fotoausrüstungen sind oft eine Notwendigkeit. Je nach Zielsetzung muß überprüft werden, ob das Kleinbildformat ausreicht oder ob ein halbprofessionelles Format (etwa 6 x 6) angeschafft werden soll. Bei beiden Typen ist vor allem eine zweckmäßige Zusatzausrüstung erforderlich, um auch Makrofotografie ausführen zu können. Für die richtige Ausleuchtung von Objekten empfiehlt sich auch in den Tropen die Anschaffung von Filmleuchten und/oder Blitzlichtgeräten. Zur Fotoausrüstung gehört eine Dunkelkammer (Schwarz-Weiß-Labor), in der Vergrößerungen, wenigstens bis etwa 35 x 50 cm, angefertigt werden können. Farbmaterial sollte man im professionellen Labor entwickeln lassen.

Die projekteigene Herstellung von **Super-8-Filmen** kann nur gelegentlich für die Beraterschulung oder auch für die Gruppenberatung sinnvoll sein. Man muß sich dabei sowohl über die Probleme beim "Drehen" als auch über die Begrenzungen dieses Bildformats und die geringe Tonqualität im klaren sein. Entscheidet man sich für Super-8-Filme, so gehören dazu ebenfalls Filmleuchten, ein kleiner Schneidetisch und eventuell ein Tricktisch für Titel und grafische Einblendungen.

(3) Unterrichtsmittel für die Beraterschulung

Wesentliche Unterrichtshilfen sind zunächst alle Arten von **Tafeln** und **Papierblöcken** im Plakatformat sowie **Broschüren** und **Beratersteckbriefe** (Handzettel). Diese einfachen Medien sollten intensiv genutzt werden können. Die **Flanell- und Magnettafeln** haben wie die **Steckwand** den Vorzug, daß man einen Sachverhalt aus vorgefertigten Teilen schrittweise aufbauen kann, Teile zur Erklärung wieder von der Tafel abnehmen und sich während der Erläuterungen mehr auf die Teilnehmer und weniger auf die Schreib- und Zeichenarbeit konzentrieren kann.

Einen besonders guten Blickkontakt zu den Teilnehmern bietet der **Tageslichtprojektor**, auf den vorgefertigte Transparentfolien aufgelegt werden. Er muß in der Regel stationär genutzt werden.

Als Ergänzung zu diesen Medien treten die **Dia- und Filmprojektoren** sowie das **Tonbandgerät**. Diese Geräte müssen sorgfältig auf ihre Störanfälligkeit aber auch auf ihre Lichtstärke überprüft werden. Setzt man die Geräte stationär ein, so empfehlen sich lichtstarke Geräte, die zusammen mit einer stark reflektie-

renden Leinwand die störende Verdunklung ersparen können. Für alle elektrischen Geräte empfiehlt sich die Vorschaltung eines **Spannungsreglers**, der Schwankungen im Netz ausgleicht.

In vielen Ländern hat sich der Einsatz von **transportablen Videoanlagen** für die Beraterausbildung bewährt. Zur Ausrüstung gehören ein tragbarer 1/2-Zoll Videorecorder (Batteriebetrieb), eine Kamera mit eingebautem Monitor, ein schweres Stativ, externes Mikrofon mit Stativ sowie Filmleuchte und ein Fernsehmonitor mit spezieller Anschlußbuchse. Spulengeräte haben sich gegenüber Kassettengeräten unter schwierigen Einsatzbedingungen behaupten können, da es weniger Bandwickelprobleme gibt und Ton-/Bildköpfe leichter gereinigt werden können.

(4) Lehr- und Anschauungsmaterial für die Beratung

In der Beratungsarbeit - vor allem in der Gruppenberatung - können praktisch alle Medien verwendet werden, die auch im Unterricht eingesetzt werden. In den meisten Fällen reichen die einfachen Hilfsmittel (Tafeln und Demonstrationsblöcke sowie "Fotobücher" zum Umblättern) aus. Zur attraktiven Gestaltung von Gruppenarbeit und Versammlungen sind auch Flanell-Bilder, Steckwände und Vorführungen geeignet. Ist das Material vorgetestet, so erhöht es die Anschaulichkeit und Verständlichkeit der Aussagen.

Sind Feld- und Beraterbüros vorhanden, so sollten diese mit einer **Grundausrüstung** der einfachen Hilfsmittel ausgestattet sein. Dazu gehören nicht nur verschiedene **Tafeln** und **Schreibblöcke** im Plakatformat (auf Dreibein), sondern auch plastische **Modelle** und ggf. **Handlautsprecher** für Versammlungen und Marktinformationsstände.

Landfunksendungen werden für Hörergruppen attraktiver, wenn der **Mitschnitt über Tonbandgeräte** möglich ist und zusätzliche Lautsprecher mit eingebautem Verstärker und Netzanschluß vorhanden sind.

5.4 BUDGET

Um die schrittweise Planung und Durchführung der Beratungsprogramme zu ermöglichen, ist zwar eine mehrjährige finanzielle Rahmenplanung zu erstellen, die Benennung der Aufwendungen für die einzelnen Kostenstellen ist aber erst im Rah-

men der jährlichen Bedarfsplanung zweckmäßig. (Einige Hinweise zu Beratungskosten gibt → B 5, ein Beispiel für Personalaufwand → G 7).

Die bei Beratungsorganisationen entstehenden Kosten werden bei der Finanzplanung gewöhnlich nach den folgenden Kostenarten und Kostenstellen geordnet:

(1) Kapitalkosten

- Bauten:

- Wohnhäuser für Berater
- Büros und Versammlungsräume
- Dorfzentren
- Telefon- und Funkeinrichtungen.

- Fahrzeuge und Ausrüstung:

- Personen- und Lastkraftwagen
- Motorräder
- Fahrräder
- Büroausstattung (Möbel, Wandtafeln, Schreibmaschinen, Rechenmaschinen, Tresor, Teeküche, Registratur, etc.)
- Film- und Diageräte, Kopiermaschinen, Lautsprecher, Wandtafeln, Fachbücher, etc.).

(2) Betriebskosten

- Gehälter und Löhne
- Aus- und Fortbildung für Berater
- Betriebskosten für Fahrzeuge
- Betriebskosten für Büros (Strom, Wasser, etc.)
- Reparaturkosten und Abschreibungen.

6. PROGRAMMIERUNG DER BERATUNG

Die detaillierte Programmierung der Beratung (wie auch der komplementären Maßnahmen) findet am besten in kurzen Zeitabständen unter direkter Beteiligung der Zielgruppen, der Feldberater und der übergeordneten Beratererebenen statt. Instrument dieser Programmierung ist ein miteinander verknüpftes System von Planungssitzungen der Beteiligten, in denen die lokalspezifische Abstimmung fortschreitet und das konkrete Arbeitsprogramm der Feldberater schließlich Gestalt

annimmt (siehe auch → Übersicht 9):

- Monatliches Koordinierungsgespräch der übergeordneten Ebene,
- monatliche Detailplanung und Koordinierung auf der übergeordneten Ebene,
- Planung des Wochenprogramms auf Feldberaterebene, wobei Arbeitsziele für jeden Berater bestimmt werden.

Arbeitsziele werden gewöhnlich definiert als bestimmte Produktionsmengen der Bauern, als Produktionssteigerung, als Übernahmerate, aber auch als qualitative Veränderungen, wie Anbaudiversifizierung, Verbesserung der Nahrungsmittelversorgung, Erhaltung der Bodenfruchtbarkeit, stärkere Einbeziehung der Frauen in die Beratungsarbeit usw.. Es muß betont werden, daß es äußerst problematisch ist, realistische Prognosen über das zukünftige Verhalten der Zielgruppen abzugeben. Arbeitsziele, die eine entsprechende Reaktion der Beratungspartner voraussetzen, sollten daher immer nur für eine kurze Frist und in enger Absprache mit den Zielgruppen festgelegt werden.

Die in vielen Ländern häufige **Vorgabe von Produktionszielen** für die Beratung ist **einerseits erforderlich**, um in komplementären Bereichen wie Betriebsmittelversorgung, Kredit und Vermarktung entsprechend planen zu können. **Andererseits** ist das mit der großen **Gefahr** verbunden, daß sie von den Feldberatern und ihren Vorgesetzten **als absolutes Ziel** und einziger Erfolgsmaßstab **mißverstanden** wird. Würde man einem Feldberater z.B. eine 20%ige Erhöhung der Gesamtproduktion von Erdnüssen in seinem Bezirk als Ziel vorgeben, so ist es bequemer für ihn, dies über die Förderung einiger besonders leistungsfähiger Bauern zu erreichen und die Kleinbauern zu vernachlässigen. Die unmittelbaren Arbeitsziele für Berater sollten sich deshalb auf Ergebnisse von Aktivitäten beziehen, deren Zustandekommen in ihrer eigenen Verantwortung liegt, z.B.:

- Zahl, Orte und Inhalt durchzuführender Beratungsvorhaben (Feldtage, Demonstrationen, Dorfversammlungen, Schulungen usw.);
- Zahl der Personen oder Familien in den Zielgruppen, die vom Berater angesprochen werden sollen.

Aufgabe der Programmierung ist es weiterhin, Richtwerte für den zeitlichen Aufwand der verschiedenen Beratungsvorhaben zu erarbeiten, um die Beratungsaktivitäten der Kapazität der Beratungsorganisation anzupassen. Dabei müssen auch die Ausfallzeiten der Berater berücksichtigt werden (Zeiten für Krankheit, Urlaub,

Übersicht 9:

Programmierung der Beratung		
Entscheidungsebene	Programmierungsschritt	beteiligte Personen
Distriktebene Regionalebene	1. Festlegung der Jahresprogramme auf der Grundlage der Rahmenplanung der Regionalebene (Maßnahmen, Verantwortliche, Leistungsziele, Zeitplan)	- Berater der Distriktebene - Spezialisten - Personal der komplementären Maßnahmenbereiche - Feldberater - Zielgruppenvertreter
Regionalebene	2. Erarbeitung der Monatsprogramme a) Vorbereitung (Überprüfung laufender Programme, Diskussion von M & E-Ergebnissen, Vorplanung der Maßnahmen für nächsten Monat, Fortbildungsprogramme für Wochen-seminare)	- Berater der Regionalebene - Spezialisten der komplementären Maßnahmenbereiche - Berater der Distriktebene - Vorgesetzte Feldberater - Zielgruppenvertreter
Distriktebene	b) Bestimmung der Monatsprogramme auf der Basis der Vorbereitung auf Regionalebene (Maßnahmen, Vorgehensweise, Verantwortung, Beteiligte, Ziele, zeitliche Planung, Detailplanung für wöchentliche Beraterfortbildung)	- Berater der Distriktebene - Vorgesetzte Feldberater - Spezialisten und komplementäre Maßnahmenbereiche auf Feldebene - Zielgruppenvertreter
Feldberaterebene	3. Planung der Wochenprogramme, detaillierte Arbeitsplanung für jeden Arbeitstag der Feldberater (ein bis zwei Wochen im voraus)	- Vorgesetzte Feldberater - Feldberater - Spezialisten und komplementäre Maßnahmenbereiche auf Feldebene - Zielgruppenvertreter

Fortbildung, Feste, beratungsfremde Aufgaben usw.). Aus der monatlichen Gesamt- arbeitszeit kann somit die Nettoarbeitszeit errechnet werden. Eine realistische Arbeitsplanung ist die Voraussetzung dafür, daß das Arbeitsprogramm verbindlich und überprüfbar gemacht werden kann.

VIII. ORGANISATION UND FÜHRUNG IN DER BERATUNG

Landwirtschaftliche Beratung als Dienstleistung für eine große Zahl von Men- schen muß in sinnvoller Weise organisiert werden, um die Beratungsziele in an- gemessener Frist und mit möglichst geringem Aufwand an Personal, Material und finanziellen Mitteln zu erreichen.

Die Einrichtung von Beratungsdiensten ist in den meisten Entwicklungsländern eine Sache des Staates, in dessen Verwaltungsstruktur sie eingebettet ist. Als Alternativen zu staatlichen Einrichtungen gibt es auch andere Trägerinstitutio- nen und Formen der Beratung. In allen jedoch treten Probleme der Organisation und Führung von Beratungspersonal auf, wie z.B. mangelhafte Kommunikation und Koordination, autoritärer Führungsstil, fehlende Kontrolle, mangelnde Arbeits- motivation. Um diese Probleme zu analysieren und in den Griff zu bekommen, ist es notwendig, Erkenntnisse der Organisationsforschung heranzuziehen und die Grundsätze des Managements zu kennen und anzuwenden.

In → Kap. VIII.1 werden daher zunächst die begrifflichen Grundlagen und we- sentlichen Zusammenhänge für eine Analyse von Problemen der Organisation und Führung vermittelt (siehe auch → Kap. III.13). Daraus leiten sich eine Reihe von Schlußfolgerungen für organisatorische und personelle Fragen der Beratung ab. In → Kap. VIII.2 werden die verschiedenen Organisationsformen der Beratung und ihre Vor- und Nachteile beschrieben. → Kap. VIII.3 geht auf die personellen Aspekte der Beratungsarbeit ein. → Kap. VIII.4 enthält Vorschläge für ein verbessertes Berichtswesen.

1. GRUNDLAGEN DER ORGANISATION UND FÜHRUNG

Sind die Ziele und Maßnahmen der Beratung bzw. des Projekts durch den Planungs- prozeß (→ Kap. VII.1) festgelegt, so ist es Aufgabe der Organisation, eine ge- eignete Struktur zu schaffen, damit alle Personen, die direkt und indirekt am Zustandekommen der "Dienstleistung Beratung" beteiligt sind, planmäßig und ef- fizient zusammenwirken.

Die **formale Struktur** einer Organisation ergibt sich aus den offiziellen Regelungen, die die Gliederung und Spezialisierung in Leistungsbereiche (Abteilungen), die Rangabstufung der Mitglieder, die Festsetzung ihrer Entscheidungs-, Weisungs- und Kontrollbefugnisse sowie der Rechte, Pflichten, Entlohnung, Sanktionen usw. betreffen. Die formale Gliederung läßt sich anschaulich in einem **Organigramm** darstellen. Darin lassen staatliche Beratungsdienste einen hierarchischen Aufbau erkennen, mit einem Vorgesetzten an der Spitze und zahlreichen Feldberatern an der Basis. Insgesamt stellt eine Beratungsorganisation ein System dar, in dem Informationen fließen, Entscheidungen getroffen und Aufgaben ausgeführt werden.

Jede Organisation ist nicht nur ein formales Gebilde, sondern, da sie aus Menschen besteht, ein **soziales System**. Status (Stellung eines Individuums in bezug auf andere) und Rolle der Mitglieder (Verhaltenserwartung, die sich aus dem Status ergibt) sind durch formale Regelungen nicht vollständig zu bestimmen. Neben den geplanten, formalen Beziehungen, sind es gerade die nur schwer beeinflussbaren, informellen zwischenmenschlichen Beziehungen, die in hohem Maße zum Erfolg (Vertrauen, Kooperation, hohe Motivation) oder Mißerfolg der Organisation (z.B. verdeckter Widerstand, Verweigerung der Kooperation, Statuskonflikte, Zurückhalten von Informationen, Neid, Frustration usw.) beitragen. Das **Geflecht formaler Regelungen und informeller Beziehungen** der Organisationsangehörigen untereinander bestimmt also insgesamt deren Verhalten.

Seit langem bemüht man sich darum, die Faktoren näher zu kennen, die Einfluß auf die **Arbeitsmotivation** und damit auf die **Arbeitsleistung** der Mitglieder haben (→ Kap. III.13). Vorstellungen aus den Anfängen der **Organisationstheorie** gingen davon aus, daß der Durchschnittsmensch von Natur aus der Arbeit abgeneigt sei und daß ein Arbeitgeber ihn deshalb nur durch positive (Gehalt) und negative Sanktionen (Druck, Strafe) und strenge Kontrolle zur Arbeit anhalten könne. Kennzeichen dieses "harten Managements" ist ein autoritärer **Führungsstil** des Vorgesetzten, der alle Entscheidungen selbst trifft und genaue Arbeitsanweisungen erteilt, die vom Untergebenen kein Mitdenken erfordern und ihm nur einen eng begrenzten Raum für eigene Verantwortung zugestehen. Mit repressiv-autoritären Methoden lassen sich zwar für einige Zeit hohe Leistungen der Untergebenen erzielen, aber auf keinen Fall in solchen Tätigkeitsbereichen, wo es auf Verantwortung und Kreativität ankommt. (→ C.7).

Mit einem **"laisser-faire"-Führungsstil**, der den Untergebenen völlige Entscheidungsfreiheit läßt, hat man keine positiven Erfahrungen machen können, da er zu Desorganisationen führt.

Nach Theorien der "Human Relations"-Richtung sind vor allem angenehme Arbeitsbedingungen und zusätzliche Leistungen des Arbeitgebers (z.B. Aufstiegsmöglichkeiten, Sicherheit des Arbeitsplatzes, wachsende Selbstverantwortung) imstande, die Mitarbeiter einer Organisation zu mehr Engagement zu motivieren. Natürlich ist es nicht in allen Fällen möglich, die Ziele der Organisation mit den persönlichen Zielen und Wünschen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen.

Nach neueren Erkenntnissen sind für die Arbeitsmotivation nicht in erster Linie materielle Anreize ausschlaggebend, sondern vor allem die **Befriedigung**, die der einzelne **aus seiner Arbeit selbst** empfängt, wenn er deren Sinn bejaht und sich über Ergebnisse und Erfolge freuen kann, wenn ihm weitgehende Freiheit der Gestaltung eingeräumt wird und seine Tätigkeit interessant und anspruchsvoll ist, weil seine Kenntnisse, Fähigkeiten und Talente herausgefordert und entwickelt werden. Daneben sind auch persönlicher **Erfolg und Anerkennung** seiner Leistung wichtig.

Um solche motivationsfördernden Arbeitsbedingungen in einer Organisation zu schaffen und aufrechtzuerhalten, sind hohe Anforderungen an die Führungseigenschaften der jeweiligen Vorgesetzten zu stellen. Andererseits müssen die unterstellten Mitarbeiter sich des ihnen entgegengebrachten Vertrauens als würdig erweisen, wenn der Vorgesetzte sich auf ihre Eigeninitiative und Verantwortung verläßt. Auf eine Leistungskontrolle wird jedoch nicht verzichtet.

Ein **demokratischer, kooperativer Führungsstil**, der von autoritärem und laissez-faire-Stil gleich weit entfernt ist, äußert sich in einer entsprechend strukturierten Organisation wie folgt:

- Kommunikation findet auf und zwischen allen Ebenen der Organisation wechselseitig statt; diejenige von unten nach oben ist nicht schwächer, als die von oben nach unten gerichtete.
- Kompetenzen liegen nicht zentral in den Händen weniger "unentbehrlicher" Personen, sondern werden delegiert und aufgeteilt.
- Entscheidungen fallen weitgehend dezentralisiert auf allen Ebenen der Organisation.

- Ziele werden nach Diskussion mit Beteiligung aller festgelegt.
- Die Untergebenen haben Zielvorgaben, deren Verwirklichung sie weitgehend selbst bestimmen.
- Teilnahme an Kommunikation und Entscheidungen ebenso wie Selbstverantwortung tragen wesentlich zur Motivation der Mitarbeiter bei.
- Kontrolle und Leistungsmessung dienen weniger der Belohnung oder Bestrafung, sondern mehr der Selbstkontrolle der Mitglieder und der Lösung von Problemen.

Weitere Einzelheiten zum Problem des Führungsstils bietet → C 7. Selbstverständlich lassen sich nicht in jeder Organisation "ideale" Bedingungen schaffen, doch die Kenntnisse der Grundlagen und Zusammenhänge erlaubt eine Analyse konkreter Organisationsprobleme der Beratungspraxis und kann Ansatzstellen für Verbesserungen aufzeigen.

2. ORGANISATIONSFORMEN DER BERATUNG

Landwirtschaftliche Beratungsdienste im Rahmen der Kleinbauernförderung müssen einer Reihe von organisatorischen Anforderungen genügen:

(1) Zielbestimmung

Beratungsziele müssen klar und überzeugend definiert sein und in konkrete Arbeitsprogramme für die einzelnen Ebenen und Berater umgesetzt werden.

(2) Kontinuität

Im Hinblick auf die Langfristigkeit von Beratung ist Kontinuität von Regelungen und Verfahren, Personen, materieller Ausstattung und Finanzierung erforderlich.

(3) Flexibilität und Initiative

Die Herausforderung durch vielfältige und neuartige Probleme, das Aufspüren und Wahrnehmen von Gelegenheiten und neuen Möglichkeiten, die Aufnahme, Pflege und Entfaltung von Beziehungen zu den Zielgruppen und zum sozialen und institutionellen Umfeld der Organisation machen intelligente, kreative und dynamische Verhaltensweisen aller Organisationsmitglieder erforderlich.

(4) Kommunikation

Ohne ein zweiseitiges Kommunikationssystem innerhalb der Beratungsorganisation ist kein ausreichender Informationsfluß möglich. Rasche und wirksame Kommunikation ist eine Hauptvoraussetzung für Flexibilität und Initiative.

(5) Koordination

Beratung erfordert den Einsatz komplexer Maßnahmen, deren Koordination selbständig und zuverlässig auf verschiedenen Ebenen erfolgen muß.

(6) Kontrolle

Die Beratungsorganisation hat die Beratungsleistungen auf der Basis der gestellten Ziele und Arbeitsprogramme zu überprüfen. Dies setzt wirksame Kontrollmechanismen voraus.

(7) Bewertung

Im Hinblick auf die laufend erforderliche Maßnahmenanpassung bedarf es einer laufenden Evaluierung der Programme.

(8) Qualifikation

Für das Funktionieren von Beratung ist die ausreichende Qualifikation der Berater sowohl im produktionstechnisch-betriebswirtschaftlichen als auch im beratungsmethodischen und administrativen Bereich eine Voraussetzung. Entsprechende Rekrutierungs- und Aus- und Fortbildungsverfahren sind erforderlich.

(9) Motivation

Voraussetzung für erfolgreiche Beratungsarbeit ist eine positive Arbeitshaltung der Berater. Die Beratungsorganisation muß deshalb durch überzeugende Ziele und erfolgreiche Programme transparente Leistungsbeurteilung, klare Aufgabendefinition, die Schaffung von Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten und einen partnerschaftlichen Arbeitsstil die organisatorischen Voraussetzungen für eine gute Arbeitsmotivation der Berater schaffen.

In → Übersicht 10 werden typische Organisationsmerkmale verschiedener Trägerinstitutionen gegenübergestellt. Dies sind lediglich Tendenzaussagen aufgrund vorliegender Erfahrung. Abweichungen davon sind bei allen Trägern möglich.

Die Analyse zeigt bei den einzelnen Trägern unterschiedliche Stärken und Schwächen auf. So werden bei den Entscheidungen über Zielsetzung und methodische Durchführung der Beratung bei staatlichen und kommerziellen Trägern Zielgruppen und Feldberater meist unzulänglich oder überhaupt nicht beteiligt. Dies führt häufig zu unzulänglichen Arbeitsleistungen aufgrund fehlender Motivation.

Obersicht 10:

Merkmale von Beratungsorganisationen verschiedener Träger		Staatliche Beratung	Kommerzielle Organisation	Selbsthilfeorganisation	Autonome Beratungsorganisation
Ziele	Herkunft	Durch zentrale Planung vorgegeben	Vorgegeben durch Zentrale	vorgegeben durch SHO*) selbst und SHO Zentralen	Eigene Vorschläge mit Billigung der Zentrale
	Art der Detailplanung	Planungsbehörden ohne Beteiligung der ZG*) und Berater	durch Organisation, ohne Beteiligung von ZG und Beratern	durch Einzel-SHO und Hilfe zentraler SHO-Stellen	durch Org. unter Beteiligung von ZG und Beratern
	Verfahren der Zielrevision	Global im Rahmen der Revision der Gesamtpläne (schwerfällig)	Kurzfristig als Reaktion auf wirtsch. Veränderungen	Abstimmung zwischen SHO Zentralen und Gesamtplan (langwierig)	Abstimmung zwischen Organ. und nationalem Gesamtplan
Struktur	Führungsstil	bürokratisch-entscheidungsschwach	dirigistisch, kontroll-orientiert	partizipativ-bürokratisch	partizipativ-effizient
	Beteiligung der Feldberater an Entscheidungen	kaum	keine	möglich	häufiger
	Zentralisierungsgrad	hoch	relativ hoch	relativ gering	gering
	interne Kommunikation	hierarchisch von oben nach unten	einseitig von oben nach unten	zweiseitig angelegt, oft umständlich	zweiseitig angelegt
	Ablaufkontrolle und Ablaufsteuerung	nicht vorhanden oder nicht funktionierend	vorhanden und effizient	meist fehlend oder ineffizient	vorhanden und effizient
	Arbeitsbedingungen	Anstellungssicherheit, geringe Karrierechancen, schlechte Ausstattung	geringe Sicherheit, Leistungsdruck	Arbeitsplatz unsicher, geringe Aufstiegsmöglichkeiten	bessere Bezahlung, kaum Aufstiegschancen
	Motivationsmechanismen für Feldberater	bürokratisch-inflexibel, kaum Anreize	leistungsorientierte Bezahlung, Unterkunft, Fahrzeuge	Übertragung von Verantwortung, selbständiges Arbeiten	Zusammenarbeit mit ZG, weltanschauliche Übereinstimmung
Personal	- Qualifikation	betont formal	leistungsorientiert	relativ niedrige formale und leistungsmäßige Anforderungen	relativ hoch (formal) bei ausländischem Personal
	- Ausbildung	formale Betonung	Grundausbildung wird sichergestellt	häufig auch formal mangelhaft	deutlicher zielorientiert
	- Fortbildung	eher zufällig, routinemäßig, unzulänglich	laufend während und nach der Beratungstätigkeit	meist ungenügend	auf Zielsatzung ausgerichtet
	- Rekrutierungsweise	von den Ausbildungsstätten	Abwerbung häufig	oft lokal angestellt	teilweise im Ausland, Abwerbung im Inland
	Materielle Mittel	staatliches Budget	- staatliches Budget - externe Geber	Eigenmittel der SHO, Budgetgelder, Entwicklungshilfegelder	bilaterale und multilaterale Geber
Kontinuität der Organisation	- Bestand	gesichert	Zeitraumen oft in Abkommen festgelegt	unsicher	gebunden an externe Finanzierung
	- Autonomie	so wie alle anderen Behörden	im Rahmen der Abkommen sehr hoch	abhängig von der politischen Lage	gebunden an externe Finanzierung
Koordinierung	- mit Zielgruppen	Anordnung und Überredung, politisch administrativer Druck	Überredung, ökonomischer Anreiz der Angebote	Struktur der Zielgruppe selbst	NGO*)-Projekte kooperieren oft mit lokalen Gruppierungen
	- mit der staatlichen Verwaltung	integraler Bestandteil, alle Vorschriften finden Anwendung	im Abkommen mit der Regierung festgelegt	übergeordnete (überlokale), oft umständliche Koordination	formal eingegliedert, de facto selbständig
	- mit anderen Organisationen	schwierig mit Organisationen außerhalb staatlicher Weisungsbefugnis	wenig Interesse, pragmatisch	formal meist nicht abgesichert	pragmatisch, vom Verhandlungsgeschick abhängig

*) ZG = Zielgruppen *) SHO = Selbsthilfeorganisationen *) NGO = Non Governmental Organization

Selbsthilfeorganisationen und autonome Projekte sind zwar meist zielgruppenorientierter und können ihre Berater besser motivieren, sind aber häufig politisch umstritten, von externer Finanzierung abhängig und damit in ihrer Kontinuität gefährdet.

In der Regel sind in Projekten die Träger von Beratungsdiensten vorgegeben. Ein Vergleich der Leistungsmerkmale unterschiedlicher Trägerinstitutionen kann aber nützlich sein, um Schwachstellen rascher zu identifizieren und positive Erfahrungen unterschiedlicher Träger zusammenzuführen.

Auf die Eignung der verschiedenen Trägerinstitutionen im Hinblick auf die organisatorische Leistungsfähigkeit wird nachfolgend im einzelnen eingegangen (vgl. auch → Übersicht 5 und → Kap. IV.1).

2.1 STAATLICHE BERATUNGSDIENSTE

Die große Mehrheit der Beratungsdienste in Entwicklungsländern ist Bestandteil der staatlichen Verwaltung. Ihre typischen Kennzeichen sind Bürokratisierung, mangelnde Zielgruppenbeteiligung, starre und schwerfällige Planung sowie unzulängliche personelle und materielle Ausstattung. Die Folgen sind ungenügender Zielgruppenbezug, geringe Motivation des Beratungspersonals, fehlende Nutzung lokalen Wissens und insgesamt unzureichende Arbeitsleistungen.

Staatliche Beratungsdienste werden daher nur dann wirksam arbeiten, wenn es gelingt, die Zielgruppen und Feldberater bei der Bestimmung von Zielen und Inhalten stärker direkt zu beteiligen, den Kommunikationsfluß innerhalb der Organisation und zu den Bauern zweiseitig durchlässig zu gestalten und eine rasche Anpassung der Programme an die ermittelten Erfordernisse sicherzustellen. Als Konsequenz solcher Veränderungen ist eine bessere Motivation der Berater zu erwarten, die durch transparente Leistungsermittlung, vergrößerte Verantwortung und gezielte Fortbildung zusätzlich gefördert werden kann.

2.2 KOMMERZIELLE BERATUNGSDIENSTE

Nicht die bei kleinbäuerlichen Familien vorliegenden Probleme, sondern die Förderung bestimmter Kulturen bzw. einzelner Produktionszweige stehen im Mittelpunkt kommerzieller Beratungsdienste. Sie sind durch eine sehr dirigistisch und

autoritär arbeitende Organisation gekennzeichnet, die Beratungsziele und Vorgehensweise eindeutig vorgibt.

Leistungsorientierte Bezahlung der Berater, die Bereitstellung von ausreichenden Beratungshilfsmitteln, Transport und Unterkünften schaffen gemeinsam mit einem zumindest kurzfristig attraktiven Anbauprogramm und komplementären Leistungen die Voraussetzung für Beratungserfolge.

Durch den weitgehenden Ausschluß der Bauern bei Entscheidungen über Beratungsinhalte und Ziele treten die kommerziellen Interessen der Förderinstitutionen bei meist großer finanzieller Abhängigkeit der Bauern und unzulänglicher Kontrolle durch staatliche Instanzen einseitig in den Vordergrund.

Auf die besondere Belastung der Frauen bei kommerzieller Förderung soll hier ausdrücklich hingewiesen werden. Das Interesse der kommerziellen Beratungsdienste besteht vor allem darin, die Produktion von Exportfrüchten zu maximieren. Durch Flächenausdehnung und Steigerung der Flächenproduktivität wird die vorhandene Familienarbeitskapazität bis aufs äußerste belastet. Dies führt dazu, daß die traditionell mit Hauswirtschaft und Nahrungsmittelproduktion für den Eigenbedarf befaßten Frauen zusätzliche Arbeitsleistungen für die Produktion der Exportfrüchte erbringen müssen. Abgesehen von einer oft unzumutbaren Beanspruchung der Frauen kann dies die Vernachlässigung der Nahrungsmittelproduktion bewirken, teuren Zukauf erfordern und damit eine oft riskante Außenabhängigkeit nach sich ziehen.

2.3 PROJEKTEIGENE BERATUNGSDIENSTE

Immer wieder wird versucht, die ungenügende Effizienz staatlicher Beratungsdienste durch die Schaffung projekteigener Beratungseinrichtungen zu umgehen. Solche Institutionen funktionieren meist gut, solange sie von externem Personal- und Sachmitteleinsatz getragen werden. Autonome Projekte stehen meist unter erheblichem Erfolgszwang. Dadurch wird das externe Personal oft dazu gezwungen - entgegen der langfristigen Zielsetzung landwirtschaftlicher Entwicklung - kurzfristige Erfolge "um jeden Preis" anzustreben. Die Folgen eines solchen Vorgehens (Dirigismus, "Selbermachen" durch Experten, unmäßige Leistungsansprüche, Einsatz rigider Kontrollen, einseitige Benutzung von lokalen Gruppen) führen dann nach Abzug der Experten zum Zusammenbruch des "Regiebetriebes".

2.4 SELBSTHILFEORGANISATIONEN

Über die Möglichkeit, Selbsthilfeorganisationen in Entwicklungsländern als Träger für Beratungsdienste einzusetzen, liegen nicht sehr viele Informationen vor. Aus Industrieländern übernommene genossenschaftliche Organisationsmodelle haben sich als wenig leistungsfähig erwiesen. Man ist deshalb nunmehr bestrebt, nach entwicklungsfähigen lokalen Gruppierungen zu suchen, die zu Trägerinstitutionen der Beratung ausgebaut werden können.

Eine Sonderstellung haben von Kirchen und Freiwilligenorganisationen aufgebaute Beratungsdienste inne, die häufiger von Anfang an die Verknüpfung mit lokalen Gruppierungen suchen. Die Schwierigkeiten für solche Organisationen liegen darin, daß sie oft nur auf lokaler Ebene arbeiten, vom Engagement Freiwilliger abhängen und daß ihre Partneraufgaben nach der Übergabe oft wieder von den übergeordneten, meist wenig leistungsfähigen staatlichen Dienstleistungsbehörden übernommen werden.

Die Leistungen der Selbsthilfeorganisationen gerade im Bereich der landwirtschaftlichen Beratung finden im Vergleich mit den oft aufwendigen, professionellen, aber wenig erfolgreichen Großprojekten zunehmend Anerkennung. Ihre **Vorteilhaftigkeit** liegt in folgenden Bereichen:

- Größere Kontinuität bei der Besetzung von Beraterstellen und daher stärkere persönliche Bindung und vermehrte Identifikation mit den Problemen;
- bessere Motivation der Berater durch ausgeprägtere Orientierung an der lokalen Situation, Beteiligung an der Maßnahmenformulierung und flexiblere Arbeitsgestaltung;
- ganzheitlicher Ansatz in der Beratung mit stärkerer Beachtung der lokalen Ressourcen bei meist geringem Mitteleinsatz;
- mehr Spielraum der Berater für Eigeninitiative;
- Arbeit oft für unterprivilegierte Zielgruppen (Kleinbauern, Pächter, landlose Männer und Frauen), die von den staatlichen Beratungsdiensten nicht erreicht werden;
- Abkehr vom Denken in starren, kurzfristigen ökonomischen Kosten-Nutzen-Relationen, Einbeziehung sozialer und ökologischer Langzeiteffekte als Entscheidungsgrundlagen.

Im Grunde liegen bei diesen Einrichtungen die Erfolgsbedingungen darin, daß sie in ihrer Zielsetzung viel stärker an den Zielgruppen orientiert sind und den

Schwerpunkt ihrer Arbeit auf die Veränderung des unmittelbar beeinflussbaren Handlungsraumes der Bevölkerung legen.

Eine sinnvolle Zusammenarbeit zwischen Projekten und Selbsthilfeorganisationen könnte darin bestehen, lokale Organisationen zunächst für Teilaufgaben in die Beratung miteinzubeziehen (Beteiligung bei Planungen, Durchführung und Evaluierung von Beratungsaktionen, Demonstrationen und Feldtagen). Durch fortlaufende Aus- und Fortbildung kann die organisatorische Leistungsfähigkeit lokaler Gruppen gesteigert und damit die Übernahme weiterer Beratungsaufgaben ermöglicht werden.

Diesen Vorteilen steht ein beträchtlicher organisatorischer Aufwand bei Einrichtung und Betrieb der Organisationen, insbesondere in der Anfangsphase, gegenüber. Während Selbsthilfeorganisationen sich auf der Zielgruppenebene staatlichen Institutionen oft überlegen zeigen, ist der Aufbau regionaler und nationaler Verbände in Entwicklungsländern für sie besonders schwierig.

3. PERSONELLE ASPEKTE DER BERATUNGSARBEIT

In der Beratungsarbeit spielen Personalfragen eine besondere Rolle. Dieses Kapitel befaßt sich mit Fragen nach den Aufgaben → Kap. VIII.3.1, der fachlichen Qualifikation → Kap. VIII.3.2, der persönlichen Eignung → Kap. VIII.3.3, den Lebens- und Arbeitsbedingungen → Kap. VIII.3.4 sowie der Beurteilung der Berater → Kap. VIII. 3.5.

3.1 AUFGABEN DES BERATUNGSPERSONALS

Der **Feldberater** sollte in jeder Beratungsorganisation die **zentrale Stellung** einnehmen. Im direkten Kontakt mit der Zielbevölkerung entscheidet sich der Erfolg oder Mißerfolg von Beratungsprogrammen. Alle anderen Stellen, alle organisatorischen Vorkehrungen sollten vor allem den einen Zweck haben, die Arbeit der Feldberater zu unterstützen. Ohne leistungsfähige Feldberater sind hochqualifizierte Spezialisten und die Anwendung moderner Managementtechniken auf den vorgesetzten Ebenen nutzlos.

In der Praxis der Entwicklungsländer ist es leider häufig so, daß der Feldberater das schwächste Glied in der Organisationspyramide darstellt, was Bezahlung, Ausbildung, Wissen und Können, Status und somit auch Arbeitsleistung und -motivation betrifft.

In vielen Beratungsorganisationen sind die Arbeits- und Lebensverhältnisse der Feldberater durch Schwierigkeiten gekennzeichnet, über die man in den Zentralen nur wenig weiß. Zu Recht bezeichnet man den Feldberater als den "Unbekannten", die nicht auffindbare Person "draußen".

Im folgenden wird dargelegt, wie die Aufgabenstellung der Feldberater im Rahmen der Problemlösungs- und Zielgruppenorientierung im allgemeinen aussieht und welche Anforderungen sich daraus an die formale Qualifikation und die Persönlichkeit der Berater/-innen, aber auch an die Vorgesetzten ableiten (→ Kap. VIII.3.2 und → Kap. VIII.3.3).

(1) Feldberater

Der Aufgabenbereich des Feldberaters umfaßt Tätigkeiten im Bereich der Maßnahmenableitung, der Durchführung und der Kontrolle von Beratung.

Maßnahmenableitung

- Der Berater muß imstande sein, sich fortlaufend Detailkenntnisse über Personen, Gruppen und Institutionen in der Zielbevölkerung zu verschaffen. Soweit er die ermittelten Daten selbst nicht ausreichend interpretieren und nutzen kann, bedarf er der Hilfestellung durch Vorgesetzte und/oder Spezialisten.
- Er muß insbesondere befähigt sein, Beratungswiderstände zu erkennen und Ansatzstellen zu ihrer Überwindung aufzuzeigen.
- Bei der Problemerkennung hat er die Beteiligung der Zielgruppen sicherzustellen. Dazu muß er die diagnostischen Fähigkeiten bei den Zielgruppen selbst fördern, entsprechenden Zugang zu Individuen und Gruppen finden sowie deren organisatorischen Zusammenschluß entwickeln.
- Problemeinsichten und Lösungsvorschläge der Zielgruppen, die seine Entscheidungszuständigkeit überschreiten, hat er zu kommentieren und an die nächste Entscheidungsebene weiterzuleiten.
- Der Feldberater wird an den Gesprächen zur Maßnahmenentwicklung auf der nächsthöheren Ebene teilnehmen. Diese Beteiligung muß so gestaltet werden, daß eine echte Mitsprache und ein Mitentscheidungsrecht für den Feldberater gewährleistet ist.

- Soweit systematische Erhebungen nicht durch Spezialisten abgedeckt werden, muß der Feldberater diese zumindest nach vorheriger Einweisung auch selbst durchführen können.

Durchführung von Beratung

- Im Sinne des Problemlösungsansatzes besteht die primäre Aufgabe des Beraters darin, Gesprächstechniken anzuwenden, die dazu befähigen, die richtigen Fragen zur Aufdeckung von Schwierigkeiten zu stellen sowie gemeinsame Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten.
- Der Feldberater muß die Beratungsinhalte vermitteln. Dies bedeutet die Weitergabe von Wissen in den Bereichen Produktionstechnik, Betriebs- und Hauswirtschaft. Dabei ist es mit der verbalen Wissensvermittlung nicht getan. Er muß neue Verfahrensweisen vormachen, den Gebrauch neuer Geräte demonstrieren und die Zielgruppen selbst praktisch in die neuen Arbeitsgänge einweisen.
- Nur das Beherrschen praktischer Fähigkeiten ermöglicht dem Berater das Verständnis für die vorliegenden Schwierigkeiten. Er muß die lokalen Verfahren selbst handhaben können. Darüber hinaus müssen erprobte und in der Maßnahmendurchführung vorgesehene neue Techniken laufend eingeübt werden.
- Neben dem Wissen über die fachlichen Inhalte muß der Berater inhaltliche Lösungen methodisch richtig an die Zielgruppen vermitteln. Dazu gehören die folgenden **Beratungstechniken**:
 - Einzelberatungsverfahren
 - Gruppenberatungsverfahren mit Gruppenversammlungen, Demonstrationen und Feldtagen
 - Kampagnen und Ausstellungen
 - Beratung in Schulungszentren und Primarschulen
 - Einsatz audio-visueller Mittel
 - Herstellung einfacher Beratungshilfsmittel (→ Kap. V.5).

Management und Kontrolle

Im Zuge einer schrittweisen Planung und Durchführung bedarf es einer systematischen und fortlaufenden Kontrolle der Feldberater durch ihre Vorgesetzten sowie geeigneter Managementverfahren, um Korrekturen zu ermöglichen. Dem Feldberater kommen dabei die folgenden Einzelaufgaben zu:

- Teilnahme an Besprechungen mit Beratern und Zielgruppen;
- Anfertigen von Feldnotizen (Notizbuch);
- Anfertigen von Wochen- und Monatsberichten sowie von Berichten über besondere Ereignisse, Schwierigkeiten und Vorschläge;

- Hilfestellung gegenüber hinzugezogenen Spezialisten und externen Evaluierungen durch Erteilung von Auskünften, Vorbereitung von Versammlungen und eigenen Erhebungen.

(2) Vorgesetzter Feldberater

Um die Feldberater unterstützen zu können, müssen vorgesetzte Berater zunächst die an ihre Unterebenen gestellten Anforderungen (Inhalte, Methoden, Kontrolle) selbst erfüllen. Sie werden dazu in der Regel nur dann in der Lage sein, wenn sie für einen begrenzten Zeitraum - zumindest eine Saison - als Feldberater gearbeitet haben. Darüber hinaus haben **Vorgesetzte folgende Aufgaben**:

- Kooperative Beraterführung

Nur gut motivierte Feldberater werden Leistungsbereitschaft entwickeln und damit die wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Beratungsarbeit erfüllen. Vorgesetzte müssen deshalb immer eine positive Motivation der Berater anstreben. Wege hierzu sind ein kooperativer und angstfreier Arbeitsstil, Lob bei besonderen Anstrengungen, Hilfestellung bei schwierigen Aufgaben, faire Leistungsbeurteilung, gezielte Fortbildung, Aufzeigen von Aufstiegsmöglichkeiten, Anteilnahme bei persönlichen Problemen, Offenlegen von Informationen und Entscheidungen der übergeordneten Instanzen, vor allem aber das persönliche Beispiel eines Vorgesetzten, der mit Begeisterung, Freude und Sachverstand an die Arbeit geht. Ein großer Teil an Motivation wird aus der Fähigkeit, die gestellte Aufgabe gut bewältigen zu können, und aus der erlebten Anerkennung der Zielgruppen gewonnen.

- Fachliche Unterstützung der Feldberater

Den Großteil ihrer Arbeitszeit müssen direkte Vorgesetzte der Feldberater für praktische Hilfestellung bei der Durchführung der Beratungsarbeit einsetzen. Dabei kann es sich um Unterstützung bei schwierigen Programmen oder um die Übernahme von Teilaufgaben handeln. Häufig muß der Vorgesetzte die Unterstützung von Einflußpersonen suchen oder den Einsatz von Spezialisten anfordern.

- Berateraus- und -fortbildung (methodisch und fachlich)

Feldberater bedürfen der ständigen Aus- und Fortbildung durch eine programmbezogene Vorbereitung. Hierzu muß man den Wissensstand der Berater ermitteln, Wissensmängel identifizieren und geeignete Lehrmethoden anwenden, um diese Lücke zu schließen. Dazu gehört auch die Information übergeordneter Stellen über Ausbildungswünsche im Rahmen der internen und externen Fortbildungsprogramme und die Befürwortung solcher Forderungen.

- Managementaufgaben

Bei der Maßnahmenableitung und der Programmierung der wöchentlichen und monatlichen Beratungsarbeit hat der Vorgesetzte eine koordinierende Funktion gegenüber Feldberatern und Vertretern der Zielgruppen. Bei Bespre-

chungen hat er Entscheidungen herbeizuführen oder Sachverhalte der nächsten Entscheidungsebene vorzulegen.

- Kontrolle der Feldberater

Kontrolle zielt darauf ab, die Durchführung gemeinsam erarbeiteter Arbeitsprogramme zu gewährleisten. Der Vorgesetzte muß im Sinne kooperativer Zusammenarbeit diese Kontrolle "offen" gestalten und darauf achten, Probleme, Fehler und Nachlässigkeiten in der Arbeit der Feldberater voneinander zu trennen.

- Beurteilung der Feldberater

Aus der Bewertung der Arbeitsleistungen ergibt sich die Beurteilung der Feldberater. Diese muß dazu dienen, Ansatzstellen für Aus- und Fortbildung aufzuzeigen sowie das Leistungspotential der Feldberater im Hinblick auf Weiterbildung und Beförderung zu erkennen.

- Berichtswesen

Der Vorgesetzte muß die Berichte der Feldberater auswerten, diskutieren und weiterleiten, muß seine übergeordnete Ebene aber auch durch eigene Berichte schriftlich und mündlich informieren.

(3) Leitendes Personal übergeordneter Ebenen

Hierbei kann es sich entsprechend dem organisatorischen Aufbau von Beratungsdiensten um Leiter der Beratung auf Distrikt-, Regional- oder auch Ministeriumsebene handeln. Die Aufgabenstellung dieses Personenkreises verlagert sich von der praktischen Beratungsarbeit hin zu Aufgaben im planerischen und administrativen Bereich. Im einzelnen soll leitendes Personal folgende Tätigkeiten durchführen können:

- Teilnahme an der Formulierung von Rahmenplänen für die Beratung
- Koordinierung der komplementären Maßnahmen und des Einsatzes von Spezialisten
- Erstellung von personellen und materiellen Rahmenplänen und Koordinierung der hierzu erforderlichen Einzelmaßnahmen
- Planung von Aus- und Fortbildungsprogrammen auf der Grundlage der Vorschläge der Feldberater
- Erstellung erforderlicher Berichte, Statistiken und sonstiger Schriftstücke
- Abwicklung der finanziellen und administrativen Angelegenheiten
- Leistungsbeurteilung der direkt Unterstellten

- Stichprobenartige Teilnahme an der Feldberatung, um sich über Gespräche und Beobachtung einen persönlichen Eindruck von der Situation auf Dorfebene zu verschaffen.

(4) Spezialisten

Spezialisten für ausgewählte Teilbereiche werden in der Regel dann eingesetzt, wenn das fachliche Wissen der Berater nicht ausreicht. Der Erfolg einer Zusammenarbeit zwischen allgemeinem Berater und Spezialisten hängt jedoch davon ab, ob sich Spezialisten in die Situation der Zielgruppe und der Berater hineinversetzen können:

- Umsetzung ihres Fachwissens gemeinsam mit Feldberatern in Beratungsinhalte und Erarbeitung geeigneter Beratungsverfahren.
- Spezialisten müssen entsprechend den Konzepten des Problemlösungsansatzes Barrieren und Lösungsmöglichkeiten identifizieren.
- Teilnahme an der Aus- und Fortbildung der Feldberater. Sie müssen ihre Fachinhalte hierfür didaktisch aufbereiten und die Unterrichtung planen und durchführen.
- Spezialisten müssen in ständigem Kontakt mit ihren vorgesetzten Fachabteilungen und mit Forschungseinrichtungen stehen, um den Austausch von Forschungsergebnissen und Felderfahrungen zu ermöglichen.

3.2 FACHLICHE QUALIFIKATION

(1) Feldberater

Die Anforderungen an die fachliche Qualifikation von Feldberatern müssen sich pragmatisch am vorhandenen Angebot orientieren. Nachfolgend stehen deshalb **Mindestanforderungen**. Entsprechend den Möglichkeiten, Feldberater aus- und fortzubilden, kann die fachliche Qualifikation den tatsächlichen Erfordernissen der Beratungsarbeit angepaßt werden:

- Kenntnis der Lokalsprache

Für die unmittelbaren Kontakte mit der Zielbevölkerung ist die Kenntnis der lokalen Verkehrssprache unumgänglich. In der jeweiligen Situation ist zu prüfen, ob es auch erforderlich ist, die Lokalsprache fließend zu sprechen.

- Vertrautheit mit Zielbevölkerung

Kenntnis der örtlichen Kommunikationsregeln, Machtstrukturen und Besonderheiten sind eine Voraussetzung für erfolgreiche Beratungsarbeit. Wie vertraut der Berater mit der lokalen Situation sein muß, ist situationsspezifisch unterschiedlich. Merkmale wie Sprache, Religion, Stammeszugehörigkeit, Kaste, Familie sind zu prüfen. Danach ist zu entscheiden, wer als Feldberater überhaupt in Frage kommt.

- Landwirtschaftliche Erfahrung

Unumgänglich für Beratung im Sinne des Problemlösungsansatzes ist das Vertrautsein mit den landwirtschaftlichen Praktiken der Zielgruppen. Dies findet sich am ehesten bei Feldberatern bäuerlicher Herkunft. Andernfalls muß die Vermittlung landwirtschaftlicher Erfahrungen über Praktika vor oder während der Berufsausbildung erfolgen.

- Schulische Grundausbildung

Eine abgeschlossene Primarschulbildung ist meist als ausreichend anzusehen. Untersuchungen weisen darauf hin, daß die Beraterleistungen mit formal höherer Schulbildung eher absinken. Lesen, Schreiben und die Beherrschung der Grundrechnungsarten müssen aber als Minimalanforderungen vorausgesetzt werden.

- Landwirtschaftliche Ausbildung

Diese wird sich an den im Entwicklungsland vorhandenen Ausbildungskapazitäten orientieren. Nur in wenigen Ländern besteht die Möglichkeit, Feldberater in ausreichender Zahl in ein- bis zweijährigen Landwirtschaftsschulen auszubilden. Häufig muß versucht werden, nach einer kurzen Grundausbildung das erforderliche Fachwissen gezielt über Fortbildungsmaßnahmen und Betreuung durch vorgesetzte Berater und Spezialisten zu vermitteln. Die Mindestanforderung für Berater besteht darin, Beratungsprogramme inhaltlich und methodisch korrekt durchführen zu können.

(2) Vorgesetzte Feldberater

Aus der beschriebenen Aufgabenstellung für vorgesetzte Feldberater ergeben sich die Anforderungen an die fachliche Qualifikation:

- Vom Vorgesetzten müssen zunächst die unter (1) für Feldberater benannten Anforderungen erfüllt werden.
- Dies setzt in der Regel eine mindestens einjährige erfolgreiche Tätigkeit als Feldberater voraus.
- Die Fähigkeit, Feldberater in ihrer Arbeit systematisch zu unterstützen und fortzubilden, setzt eine entsprechende Aus- und Fortbildung voraus. Diese kann sowohl durch eine qualifizierte Ausbildung an Fachschulen der mittleren Ebene als auch durch gezielte Fortbildung begabter Feldberater erreicht werden. Für Spezialisten und leitendes Beratungspersonal ergeben

sich die Anforderungen an die fachliche Qualifikation analog aus den beschriebenen Aufgaben.

3.3 PERSÖNLICHE EIGNUNG

persönlichkeitsmerkmale lassen sich bei der Einstellung von Beratern nur in begrenztem Umfang feststellen. Erst im Verlauf der Beratungsarbeit ist es möglich, vermehrt Informationen über die Persönlichkeit von Beratern zu erhalten und nötigenfalls mit gezielter Beeinflussung zu reagieren. Die nachfolgend aufgeführten Eigenschaften beschränken sich deshalb auf Merkmale, die normalerweise erkennbar sind und solche, die verändert werden können.

(1) Feldberater

- Motivation

Diese steht in einem sehr engen Zusammenhang mit dem Arbeits- und Führungsstil der Beratungsorganisation. Eine positive Motivation wird immer dann erwartet werden können, wenn der Berater befähigt wird, Leistungen zu erbringen und diese Leistungen sowohl von der Organisation als auch von den Zielgruppen anerkannt werden. Übermäßiger Einsatz und zu stark zielstrebige Leistungsorientierung sind der Beratungsaufgabe im persönlichen Kontakt mit den Zielgruppen nicht dienlich.

- Kontaktfähigkeit

Beratung mit der Hauptaufgabe der Kommunikation setzt bei Beratern die Fähigkeit voraus, kommunikative Beziehungen auch unter schwierigen Bedingungen herstellen zu können. Diese Fähigkeit kann über das Erlernen methodischer Verfahrensweisen weiter entwickelt werden.

- Eigenständigkeit

Die Arbeit von Feldberatern erfordert ein beträchtliches Maß an Eigeninitiative und selbständiger Handlungsfähigkeit. Dementsprechend ist bei Beratern ein gutes Selbstbewußtsein, Beharrlichkeit in der Verfolgung von Zielen und die Fähigkeit wünschenswert, Kritik auch gegenüber vorgesetzten Personen und Gremien zu äußern. Eigenschaften dieser Art werden aber nur dann zum Tragen kommen, wenn von der Beratungsorganisation im Rahmen eines kooperativen Arbeitsstiles entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden.

- Lernbereitschaft

Beratung als Problemlösung setzt die Bereitschaft voraus, über die Identifizierung von Handlungsbarrieren und die Suche nach Lösungen Lernprozesse in Gang zu setzen. Personen, die lediglich bereit sind, fertige Wissensinhalte zu vermitteln, erfüllen nicht die Anforderung an Lernbereitschaft.

- Körperliche Leistungskraft

Gesundheit und eine robuste körperliche Konstitution sind eine Voraussetzung für den Feldberater, um die oft mühselige und harte Beratungsarbeit unter schwierigen klimatischen und topographischen Bedingungen entlegener Gebiete leisten zu können. Regelmäßige medizinische Untersuchungen und Betreuung sollen dazu beitragen, die Gesundheit der Feldberater zu erhalten.

- Psychische Eignung

Die Arbeit in entlegenen ländlichen Gebieten erfordert auch eine starke psychische Widerstandskraft gegenüber Belastungen. Bei deren Beurteilung sind auch die familiären Bedingungen des Beraters mitzuerwägen.

(2) Vorgesetzte Berater, leitendes Personal und Spezialisten

Die bei den Feldberatern genannten Persönlichkeitsmerkmale haben grundsätzlich auch für das Beratungspersonal auf den vorgesetzten Ebenen Gültigkeit. Darüber hinaus sind an diese Personengruppe im Bereich der Führungsaufgaben die folgenden Anforderungen zu stellen:

- Kooperativer Arbeitsstil

Die bei den Feldberatern erwünschten Eigenschaften (Motivation, Kontaktfähigkeit, etc.) können sich nur herausbilden und festigen, wenn die Vorgesetzten einen nicht-dirigistischen, kooperativen Arbeitsstil einhalten. Dies bedeutet die Delegation von Verantwortung, die Einbeziehung von Vorschlägen der untergeordneten Ebenen und Zielgruppen sowie die partnerschaftliche Hilfestellung gegenüber Mitarbeitern bei der Arbeit.

- Führungsfähigkeit

Kooperative Arbeitshaltung sollte mit Führungsfähigkeit gepaart sein. Vorgesetzte müssen imstande sein, Entscheidungen herbeizuführen, funktionale Aufgabenstellungen festzuschreiben und deren Einhaltung durch entsprechende Kontrollmechanismen sicherzustellen. Führungseigenschaften schließen demnach Merkmale wie konsequentes Handeln, Hilfestellung bei Schwierigkeiten und Kontrolle vereinbarter Arbeitsaufträge mit ein.

3.4 LEBENS- UND ARBEITSBEDINGUNGEN

Eine Reihe von Untersuchungen über die Arbeits- und Lebensbedingungen der Berater auf Feldebene führen zu dem Schluß, daß ungenügende Beratungsleistungen nur zu einem geringen Teil den Beratern persönlich anzulasten sind. Vielmehr ist schlechte Beratungsarbeit eine Reaktion des Beraters auf unzureichende Management-, Anstellungs- und Lebensverhältnisse. Unter solchen Bedingungen ist es auch nicht möglich, durch rigide Kontrollsysteme und drastische Strafen nachhaltig Leistungssteigerungen zu erzielen. Um die Berater zu einer positiven Ar-

beitshaltung zu motivieren und damit bessere Beratungsleistungen zu erzielen, sind deshalb die folgenden Anforderungen an die Lebens- und Arbeitsbedingungen zu stellen.

Allgemeine Lebensbedingungen

Die Lebensbedingungen in ländlichen Gebieten werden von vielen Beratern als schwierig und nachteilig im Vergleich zum Leben in der Stadt empfunden. Über die Bereitstellung ausreichender Unterkünfte, Transportmittel und Ausrüstung hinaus wäre an eine Reihe von Maßnahmen zu denken, durch die der Aufenthalt in ländlichen Gebieten attraktiver gestaltet werden könnte:

- Einrichtung einer kleinen Bibliothek mit populärwissenschaftlichen und belletristischen Büchern, die im Rotationssystem durch alle Beratungsgebiete wandern. Diese Bibliothek könnte auch einige Zeitschriften und Zeitungen führen, deren Bezug in den Dörfern nicht möglich ist.
- Oft haben sich Berater mit der Gründung lokaler Vereine (Fußball, Basketball, Schach, Fotografieren, Sportklubs, Landjugend) und Diskussionsrunden ein befriedigendes Aktionsfeld geschaffen, das zudem ihre Stellung in der lokalen Gesellschaft stärkt und sich positiv auf die Beratungsarbeit auswirkt. Die Beratungsorganisation kann solche Initiativen durch die Bereitstellung von Sportgeräten und finanziellen Beihilfen wirksam unterstützen.
- Berater mit schulpflichtigen Kindern sollten nur an Standorte mit entsprechenden Schulen versetzt werden. Ist dies nicht möglich, so lindern Schulbeihilfen eventuell das Problem.
- Berater, die Fernkurse zur Weiterbildung belegen, sollten bei erfolgreicher Ablegung von Teilprüfungen Beihilfen erhalten.
- Systematisch geplante Exkursionen der Feldberater zur Besichtigung anderer Projekte oder Beratungsgebiete tragen zur Kommunikation mit der "Außenwelt" und zur Hebung der Lebensqualität bei.

Anstellungsbedingungen

Beratung erfordert Kontinuität. Häufig wechselnde Berater und Unsicherheit über die Dauer von Anstellung und Aufenthalt verhindern den Aufbau einer soliden Vertrauensbasis, die für die langfristiger angelegte kleinbäuerliche Förderung eine Voraussetzung ist.

Eine bessere Entlohnung bzw. der Abbau zu großer Einkommensunterschiede zwischen Feldberatern und vorgesetzten Beratern wird nur dann ein echter Lei-

stungsanreiz sein, wenn auch die übrigen Bedingungen im Bereich Management und Kontrolle verbessert werden. Dies kann wie folgt geschehen:

- Berater sollten langfristige Dienstverträge erhalten, die nur bei gravierenden disziplinarischen Gründen oder wiederholt ungenügenden Leistungen gekündigt werden dürfen.
- Berater sollten während eines Wirtschaftsjahres grundsätzlich nicht versetzt werden.
- Berater sollten nach Möglichkeit mindestens drei Jahre an einem Ort arbeiten, bevor sie eine Versetzung beantragen dürfen. Versetzungen durch die Beratungsorganisation selbst dürfen nur in sachlich unumgänglichen Fällen innerhalb dieses Zeitraumes durchgeführt werden.
- Die Leistungsbeurteilungen müssen transparent gestaltet werden. Ebenso müssen Aufstiegschancen und offene Stellen allen Beratern bekannt gemacht werden.
- Gehälter sind an den Einkommen vergleichbarer Tätigkeiten in anderen Sektoren zu orientieren.
- Beförderungen außerhalb der Reihe bei besonderen Leistungen; Leistungen können auch dadurch anerkannt werden, daß Berater für weiterführende Aus- und Fortbildungsgänge vorgeschlagen werden.

3.5 BEURTEILUNG DER BERATER

Die Berater sollen beurteilt werden, um zu kontrollieren, ob sie die festgelegten Ziele erreicht haben. Für die Berater gibt dies eine Rückmeldung, inwieweit ihre Arbeit beim Vorgesetzten Anerkennung findet. Darüber hinaus soll diese Bewertung Aufschlüsse über fachliche und methodische Schwierigkeiten der Berater geben. Die Vorgesetzten finden so Ansatzstellen für eine intensivere Betreuung und erkennen den Bedarf an Aus- und Fortbildungsmaßnahmen.

Das Ziel der Leistungsbeurteilung darf deshalb nicht die Bestrafung von Beratern sein, sondern die Überwindung festgestellter Schwächen. Erst wenn kooperative Hilfestellung und gezielte Ausbildungsmaßnahmen die Beraterleistung nicht verbessern können, werden weitergehende Maßnahmen wie Verwarnungen, Kürzungen der Bezüge und Entlassung zu erwägen sein.

Die Problematik der Leistungsbeurteilung von Feldberatern liegt darin, daß mangelhafter Beratungserfolg nicht zwangsläufig die Folge ungenügender Beratungsarbeit des einzelnen Beraters ist, sondern auch auf anderen Faktoren beruhen kann, wie unzureichender Beratungsdichte, zu niedrigen Preisen für Agrarerezeug-

nisse, Ausfall komplementärer Maßnahmen usw. Dies ist mit dem Berater zu besprechen und vom Vorgesetzten sorgfältig zu prüfen. Bei der Beurteilung der Leistungen des Beratungspersonals müssen die folgenden Prinzipien beachtet werden:

- Es muß versucht werden, für alle Berater objektive und gleich angewandte Kriterien anzulegen.
- Der unmittelbare Vorgesetzte ist am ehesten in der Lage, die Beraterleistung zu beurteilen.
- Voraussetzung für eine objektive Personalevaluierung sind eindeutige Arbeitsplatzbeschreibungen sowie eindeutig definierte Arbeitsprogramme.
- Ergebnisse von Leistungsbeurteilungen müssen zu Konsequenzen wie verstärkter Fortbildung, Überprüfung der Beratungsprogramme, Beförderungen usw. führen.

Die Leistungen der Feldberater können wie folgt beurteilt werden:

- Wöchentliche Programmgespräche

Statt mit meist vagen Zielvorgaben die Gestaltung der Beratungsarbeit weitgehend den Beratern selbst zu überlassen und die Berater im Feld nur zufällig und gelegentlich zu betreuen, wird durch wöchentliche oder 14tägige Programmierungsgespräche ein verbindliches und überprüfbares Arbeitsprogramm festgelegt. Die Erfüllung dieses Arbeitsprogrammes wird zu Beginn jeder Besprechung im Beisein aller Berater überprüft und diskutiert. Zusätzlich gibt ein feststehendes Programm dem vorgesetzten Berater die Möglichkeit, die Berater im Feld aufzusuchen und die geleistete Arbeit selbst zu beurteilen. Die Einbeziehung von Zielgruppenorganisationen in die Beratungsarbeit gibt deren Vertretern die Möglichkeit, Beraterleistungen zu kommentieren und mit vorgesetzten Beratern zu besprechen.

- Wöchentliches Aus- und Fortbildungsseminar

Ein solches Seminar dient dazu, die technisch-fachlichen und methodischen Schwierigkeiten bei Beratern durch Fortbildung abzubauen sowie die Berater auf das Programm der nächsten Woche durch inhaltliche Erläuterungen und die Einübung der Vorgehensweisen vorzubereiten.

- Jährliche Personalbeurteilung

Meistens müssen einmal im Jahr vertrauliche Personalbeurteilungen abgegeben werden. Die Summe aller Einzelleistungen und Beobachtungen sollte sich in diesem Bericht niederschlagen. Häufig besteht die Tendenz, solche Beurteilungen zu positiv zu verfassen, was zur Folge haben kann, daß Personen mit unzulänglichem Leistungsniveau in noch verantwortungsvollere Positionen befördert werden.

Ein Beurteilungsschema sollte die folgenden Bereiche berücksichtigen

- Fachwissen
- Arbeitshaltung
- Arbeitsleistungen
- Fähigkeit zu selbständiger Arbeit
- Verhältnis zu Zielgruppe und Institutionen
- Verhältnis zu Beratern auf gleicher Ebene
- Verhältnis zu Vorgesetzten
- Eignung zur Fortbildung
- Anmerkungen.

Für ein kooperatives und offenes Arbeitsklima ist es besser, die Beurteilung nicht vertraulich weiterzugeben, sondern dem Beurteilten vorher vorzulegen und ihm die Möglichkeit zugeben, eine Stellungnahme anzufügen.

4. VORSCHLÄGE FÜR EIN VERBESSERTES BERICHTSWESEN

Wesentliche Grundlage für die Steuerung und Kontrolle von Maßnahmen ist ein Berichtswesen, das in mündlicher oder schriftlicher Form Daten liefert, die als Entscheidungsgrundlage verwendbar sind. Diese Aufgabe können Berichte aber nur erfüllen, wenn die ermittelten Informationen eine Beziehung zu den Inhalten und Zielen der Beratung erkennen lassen.

Bei vielen Berichtssystemen sind eine Reihe von Schwachstellen erkennbar:

- Angeforderte Informationen werden für die Kontrolle und weitere Planung gar nicht benötigt (u.a. das Aufzählen von Beratungsaktivitäten ohne Kommentierung der Teilnehmerreaktionen und vermittelten Inhalte);
- Berichte sind oft falsch oder ungenau, weil die Berater keine Reaktionen auf Informationen erkennen können und deshalb nur ihrer formalen Verpflichtung nachkommen;
- umständliche Dienstwege verzögern die Weiterleitung von Berichten und verhindern damit oft die rechtzeitige Maßnahmensetzung;
- nützliche, aber unangenehme Informationen finden besonders in autoritären Managementsystemen selten Verwendung, weil Feldberater und Zielgruppen bei Entscheidungen nicht beteiligt werden und Kritik nicht erwünscht ist.
- häufig dienen Berichte der Verschleierung, wofür Erfolgsdruck, aber auch die unzulängliche Beteiligung der unteren Ebenen bei Planung und Fortschreibung von Maßnahmen verantwortlich zu machen sind;

- schließlich führen Schwierigkeiten meist dazu, die Ursachen hierfür bei anderen zu suchen und die eigene Schuld abzuwälzen. (Folge eines mißverständenen "Leistungsprinzips"!)

Ein gut funktionierendes Berichtswesen mißt sich aber nicht am beschriebenen Papier, sondern am funktionalen Inhalt mündlicher oder schriftlicher Informationen. Eine zielorientierte Berichterstattung ist gerade im Beratungswesen erforderlich, weil dort Ergebnisse oft nicht gleich sichtbar werden und von anderen Einflußfaktoren nicht leicht abtrennbar sind.

Berichte sollen deshalb nicht als "lästige" zusätzliche Arbeitsbelastung aufgefaßt werden. Die angestrebten positiven Effekte sind erhöhte Arbeitsdisziplin der Berater, erhöhtes Verständnis für getroffene Entscheidungen auf allen Arbeitsebenen und verbesserte Zielkongruenz zwischen geplanten und durchgeführten Maßnahmen. Berichtssysteme sollten die folgenden Anforderungen erfüllen:

- Die Notwendigkeit von Berichten muß von den anfordernden Ebenen einsichtig begründet werden.
- Die Zahl von Berichten muß so niedrig wie möglich gehalten werden.
- Berichte müssen stichprobenartig geprüft werden; diese Überprüfung muß rasch und einfach durchführbar sein.
- Berater müssen für die Beschaffung von Informationen und das Abfassen von Berichten geschult werden.

Die Datensammlung dient der kontinuierlichen Beobachtung des Projektgeschehens (Monitoring) und der begleitenden Evaluierung zur Überprüfung der Übereinstimmung mit der vorgegebenen Zielstellung. Ablaufsteuerung und Ablaufkontrolle (Monitoring/Evaluierung) sind unentbehrliche Instrumente für das Management von Beratungsdiensten. Sie umfassen:

- Auswertung der im Zuge der mündlichen und schriftlichen Berichterstattung anfallenden Daten;
- Ermittlung von Veränderungen und Erarbeitung von alternativen Maßnahmen, die im Sinne schrittweiser Planung und Durchführung zum Einsatz gelangen;
- Bestimmung von Sonderuntersuchungen und Forschungsschwerpunkten;
- Speicherung der Informationen und Daten in leicht abrufbarer Form;
- Beteiligung und Hilfestellung bei Evaluierungen durch Dritte;

IX. AUS- UND FORTBILDUNG DER BERATER

Die Aus- und Fortbildung von Beratern entscheidet mit über die Leistungsfähigkeit von Beratungsdiensten. Eine vollständige Darstellung der praktischen Durchführung der Berateraus- und -fortbildung würde den Rahmen dieses Handbuches überschreiten. Das vorliegende Kapitel beschränkt sich deshalb darauf, einige wesentliche Gesichtspunkte aufzuzeigen. Aus- und Fortbildung betrifft Berater auf allen Ebenen, auch die im Rahmen der Technischen Hilfe tätigen Mitarbeiter.

Die **Ermittlung des Bildungsbedarfes** setzt die Bewertung des Wissensstandes und der Fähigkeiten der Berater voraus. Da eine solche Bestimmung subjektiver Bewertung unterliegt, sollten mehrere Informationsquellen und -verfahren herangezogen werden (Beurteilung durch Vorgesetzte, Zielgruppen, Evaluierungen). Das Bildungsdefizit ergibt sich, wenn man den Ist-Zustand dem Soll, d.h., den Anforderungen gegenüberstellt. Wissen und Können werden von den Beratern in folgenden Bereichen verlangt:

- Technisches Fachwissen
- diagnostische Fähigkeiten
- kommunikative Techniken
- Management und Verwaltung.

1. AUS- UND FORTBILDUNG LEITENDER BERATER

Die grundlegenden Schwierigkeiten im Ausbildungsbereich sind darin zu sehen, daß Berater der höheren Ebene häufig zwar formal gut, aber in bezug auf ihre Aufgaben "falsch" ausgebildet sind, während die Feldberater zumeist eine nur unzulängliche Ausbildung erhalten haben. Die Gründe sind weitgehend in städtisch bestimmten, praxisfernen und die körperliche Arbeit unterbewertenden Schul- und Hochschulsystemen zu sehen. Daneben führen veraltete Lehrsysteme zu mechanischem Auswendiglernen und oft extremer Spezialisierung.

(1) Aufbaustudium

Da den leitenden Beratern und Fachspezialisten während des landwirtschaftlichen Grundstudiums, wie es in vielen Ländern der Fall ist, kein Beratungswissen ver-

mittelt wird, sollte man versuchen, Beratungskurse für die Dauer von einem halben bis zu einem Jahr im Anschluß an das Grundstudium zu organisieren. Sie könnten von den Lehranstalten in enger Zusammenarbeit mit den Agrarverwaltungen und den Trägern landwirtschaftlicher Entwicklungsprogramme geplant und durchgeführt werden.

Neben der Vermittlung theoretischer Grundlagen muß der Ausbildungsplan besonders praxisbetont gestaltet werden. Es ist auch denkbar, daß die Teilnehmer vor Beginn des Kurses bereits ein Praktikum an ihrer zukünftigen Arbeitsstelle absolvieren und im Kurs ihre Erfahrungen einbringen und diskutieren. Ein weiterer Erfahrungsaufenthalt kann dazu benutzt werden, die Lerninhalte zu erproben bzw. Modelluntersuchungen durchzuführen.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, Aufbaustudiengänge für Berater mit Berufserfahrung einzurichten. Dadurch müssen sich die Kursveranstalter stärker am Realitätsbezug der Teilnehmer orientieren. Zu Aufbaustudiengängen sollten auch formal weniger qualifizierte, aber überdurchschnittlich befähigte Berater der mittleren und unteren Ebenen zugelassen werden.

Inhaltlich werden solche Kurse anwendungsorientiert ausgerichtet und dienen in erster Linie nicht der weiteren formalen akademischen Qualifikation. Schwerpunkte der Ausbildung können sein:

- Ländliche Entwicklung und landwirtschaftliche Beratung
- Instrumente zur Situationsanalyse
- Ableitung von Beratungsinhalten
- Programmierung von Beratung
- Durchführung und Kontrolle
- Personalführung und Verwaltung
- Fortbildung von Feldberatern
- Arbeit mit Zielgruppen
- Einsatz von Medien (Kommunikationsstrategie).

(2) Einführende Ausbildung

Nach Abschluß der formalen Ausbildung muß der neue Berater in seine Aufgabenbereiche eingearbeitet werden. Diese Vorbereitung sollte den Berater:

- in die soziale und ökonomische Ausgangslage des Fördergebietes einführen
- über die Ziele der bisherigen Entwicklung und die vorhandenen Schwierigkeiten der Förderinstitution informieren
- mit den beteiligten Institutionen, den Vorgesetzten und unterstellten Mitarbeitern bekanntmachen
- mit seinem Arbeitsbereich, seinen Verantwortlichkeiten und den zu beachtenden Regeln und Prozeduren vertraut machen
- so motivieren, daß er die Aufgaben mit einer positiven Arbeitshaltung in Angriff nimmt.

Die Dauer einer Vorbereitungszeit kann man nicht ohne Kenntnis der besonderen Umstände angeben. Häufig besteht die Vorbereitung allein darin, neue Mitarbeiter ein bis zwei Wochen im Rahmen eines Einführungskurses in die lokalen Gegebenheiten einzuführen. Ein solcher Kurs kann durch Exkursionen zu Beratungszentren, Versuchsstationen, Kreditbanken, Genossenschaften und Zielgruppenorganisationen sowie durch Gespräche und Diskussionen mit den Mitarbeitern im Beratungs- und komplementären Bereich ergänzt werden.

(3) Ausbildung am Arbeitsplatz

Nach der Einweisung kann ein Berater eine Stelle voll verantwortlich übernehmen, wenn er bei seiner Arbeit eine Zeitlang durch eine erfahrene Kraft betreut wird. Vorgesetzte können diese Aufgabe infolge Arbeitsüberlastung oft nur unzureichend erfüllen. Eine Lösungsmöglichkeit ist die Einstellung von "Feldausbildern", die das neue Personal gezielt und regelmäßig aufsuchen und beraten.

Als Ergänzung zu dieser Betreuung könnten die neuen Berater einmal im Monat an einem eintägigen Seminar ihre Erfahrungen austauschen, Probleme ihrer Arbeit und ihrer Fortbildung vortragen und in kritischen Arbeitsbereichen unterstützt werden.

(4) Laufende Fortbildung

Unter Fortbildung sind alle Ausbildungsmaßnahmen zu verstehen, die ein Berater während seiner beruflichen Tätigkeit erfährt und die ihn für die gegenwärtigen oder zukünftigen Arbeiten zusätzlich qualifizieren. Es handelt sich hierbei um Maßnahmen, für die es keine einheitlichen Muster und keine zeitlichen Begren-

zungen gibt. Fortbildungsaktivitäten unterscheiden sich nach Zielsetzung, Inhalt, Durchführungsart, Dauer und Methodik:

- Auffrischkurse

Sie zielen darauf ab, zum Teil verlorenes Wissen erneut zu vermitteln und zu aktualisieren, um vor allem die kommenden Beratungsprogramme methodisch und inhaltlich gut bewältigen zu können. Es empfiehlt sich, Auffrischkurse zwischen den Anbauperioden in der arbeitsärmeren Zeit durchzuführen. Sie stellen eine gute Gelegenheit dar, während der abgelaufenen Saison ermittelte Ausbildungsschwächen zu beseitigen, aber auch positive Erfahrungen in die Fortbildung einzubringen. Die Dauer solcher Kurse kann sich über eine bis mehrere Wochen erstrecken.

Um Auffrischkurse nicht zu einer lästigen Verpflichtung werden zu lassen, empfiehlt es sich, die Kurse mit einem Test abzuschließen, der in die Beurteilung des Beraters positiv einght.

Meist ist es vorteilhaft, solche Kurse in Ausbildungseinrichtungen der jeweiligen Agrarverwaltung zu verlegen. Nur wenn sehr spezielle Inhalte vermittelt werden sollen, die einen erheblichen Aufwand an Demonstrationen und Lehrmitteln erfordern, sollten Kurse an Universitäten oder vergleichbaren Institutionen durchgeführt werden.

- Spezialkurse

Im Gegensatz zu Auffrischkursen werden Spezialkurse in unregelmäßigen Abständen dann durchgeführt, wenn eine Aus- und Weiterbildung zu einem bestimmten Thema für die erfolgreiche Beratung erforderlich ist. Solche Kurse befassen sich zumeist mit der Vermittlung produktionstechnischer und betriebswirtschaftlicher/hauswirtschaftlicher Detailinhalte und dauern zwischen einem Tag und einer bis zwei Wochen. Bei Schwierigkeiten im Bereich Organisation und Methodik der Beratung reichen aber auch kürzere Kurse aus.

- Seminare

Seminare unterscheiden sich von Fortbildungskursen durch geringere inhaltliche Eingaben von Referenten. Im Seminar soll vielmehr von den Teilnehmern zu Problemen Stellung genommen und schließlich eine gemeinsame Lösung erarbeitet werden. Es ist Aufgabe der Seminarleitung, durch geschickte Gesprächsführung das Wissen der Teilnehmer zu strukturieren und auf die Problemlösung hinzulenken. Wissenseingaben durch Referenten erfolgen nur dann, wenn sich ein klarer Bedarf abzeichnet. Im Wechsel von Plenum, Gruppen- und Einzelarbeit, Theorie und Praxis werden

- komplexe Themen angesprochen
- die Umsetzung von Konzepten in die eigene Praxis diskutiert und geübt
- Möglichkeiten zur Selbstreflektion gegeben.

Seit einigen Jahren ermöglichen **Methoden der Moderation und der mobilen Visualisierung** zunehmend die Durchführung von Seminaren, die neben aktivem Lernen auch produktive Lösungen von Konzeptions-, Planungs- und Redaktionsaufgaben zustande bringen. (→ E 16, → E 17).

Seminare können einen wertvollen Beitrag dazu leisten, Teamarbeit, Kooperation und den Abbau bürokratischen Verhaltens in Beratungsorganisationen zu fördern. Der Fortbildungseffekt von Seminaren ist in der unmittelbaren Beteiligung des Teilnehmers bei der Erarbeitung von Lösungen zu sehen. Sie führt zu einem wesentlich größeren Lernerfolg als die herkömmlichen Lehr- und Vortragsmethoden. Elemente dieses Seminarkonzepts sollten auch bei der Gestaltung von Fortbildungskursen benutzt werden. Die erfolgreiche Durchführung von Seminaren erfordert kompetente Seminarleiter und die sorgfältige Vorbereitung von Unterlagen.

- Beratungskonferenzen

Bei der zumeist einmal im Jahr stattfindenden Beraterkonferenz steht die Diskussion abgelaufener und zukünftiger Programme im Mittelpunkt. Eine Ausbildungskomponente ist dann gegeben, wenn die Veranstaltung nicht auf die Ausgabe von Direktiven beschränkt wird. Ähnlich Seminaren können Beraterkonferenzen unter Teilnahme des gesamten Beratungspersonals didaktisch mit Plenum und Gruppenarbeit vorgehen sowie Exkursionen in das Programm einbauen. Ein zentraler Aspekt solcher Konferenzen ist es, den Gedankenaustausch zwischen Beratern aller Ebenen und des gesamten Beratungsbereiches außerhalb der routinemäßigen monatlichen und wöchentlichen Managementbesprechungen dazu zu nutzen, auch alternative Verfahrensvorschläge für die Umsetzung der vorgeschlagenen Globalziele zu erarbeiten. Solche Veranstaltungen haben auch eine wichtige Funktion der sozialen Begegnung.

- Exkursionen

Diese werden meistens im Zusammenhang mit anderen Fortbildungsveranstaltungen durchgeführt. Bei ihrer Vorbereitung und Durchführung ist ähnlich wie bei Feldtagen (→ Kap. V.2.3, → E 8 und → Übersicht 3) vorzugehen.

- Fortbildung im Ausland

Externe Fortbildung ist dann erforderlich, wenn eine adäquate Fortbildung im Lande nicht gegeben ist, die einheimischen Fortbildungskapazitäten nicht ausreichen und wenn im Ausland geeignete Fortbildungseinrichtungen benannt werden können. Eine Fortbildung im Ausland sollte deshalb nur vorgesehen werden, wenn vorausgesetzt werden kann, daß

- die entsandten Personen fachlich und menschlich geeignet sind und vor allem auch bereit sind, nach ihrer Rückkehr in ihrem Arbeitsgebiet wieder tätig zu werden.
- Inhalte und Zielsetzung der externen Fortbildung mit der ausbildenden Stelle eindeutig festgelegt werden können.

Nach Möglichkeit sollte die Fortbildung nicht in Industrieländern, sondern in Entwicklungsländern geschehen, um die Übertragbarkeit der Ausbildungsinhalte zu fördern und Entfremdungsprozesse zu vermeiden. Hat sich die externe Fortbildung bei einer Stelle bewährt, sollte diese nicht unnötig gewechselt werden, damit die einheitliche fachliche Ausrichtung der Mitarbeiter erleichtert wird.

In vielen Beratungsorganisationen ist festzustellen, daß die leitenden Berater einen großen Fortbildungsbedarf auf dem Gebiet der Menschenführung, Didaktik

und Pädagogik haben. Fehlendes Verständnis für die Situation und Probleme ihrer Untergebenen sowie Unvermögen, sie hinreichend anzuleiten, zu motivieren und zu kontrollieren, führen sehr oft zu einer einseitigen Kommunikation, die durch Anweisung, Druck und Androhung von Strafen gekennzeichnet ist und damit Ängste, Mißtrauen und Frustration bei den Feldberatern bewirkt. Auch Fachspezialisten in Beratungsorganisationen lassen trotz mitunter hoher Qualifikation allzuoft pädagogisch-didaktische Kenntnisse zur Umsetzung und Weitervermittlung ihres Wissens vermissen.

Durch Schulung leitender Berater und Fachspezialisten im Hinblick auf ihre Vorgesetzten- und Ausbildungsfunktionen gegenüber Feldberatern können Fortschritte auf folgenden Gebieten erzielt werden:

- Verbesserung der Arbeitsabläufe innerhalb der Organisation;
- Abbau eines autoritären, dirigistischen Führungsstils zugunsten einer partnerschaftlichen, kooperativen Haltung gegenüber Feldberatern, die dadurch eine höhere Motivation und Leistungsbereitschaft zeigen.

2. AUS- UND FORTBILDUNG VON FELDBERATERN

Die Evaluierung der Arbeit von Feldberatern in einer Reihe von Ländern hat belegt, daß die Leistungen der Feldberater mit zunehmender formaler Ausbildung abnehmen. Das muß nicht zwangsläufig so sein, denn es kommt entscheidend auf die Qualität der Ausbildung an.

Die Grundausbildung der Feldberater sollte technische Inhalte so praxisbezogen wie möglich vermitteln und ein landwirtschaftliches Praktikum als Voraussetzung zur Zulassung für die Ausbildung haben. Die Ausbildung muß sicherstellen, daß die Berater die üblichen traditionellen Bewirtschaftungspraktiken gut beherrschen.

Die Dauer der Ausbildung von Feldberatern ist von Land zu Land sehr unterschiedlich. Sie schwankt von einem Monat bis zu zwei Jahren und hängt vielfach von den Ausbildungskapazitäten und dem Bedarf an Feldberatern ab. Eine generelle Empfehlung könnte dahin gehen, eine Mindestausbildungszeit zu fordern, die sich über eine Vegetationsperiode erstreckt. Damit erhalten die Auszubildenden

Gelegenheit, sämtliche während einer Saison anfallenden Arbeiten und Beratungsmaßnahmen selbst kennenzulernen und durchzuführen. Größtes Gewicht ist bei der Ausbildung zukünftiger Feldberater auf Praxisbezug zu legen:

- Schüler erhalten Land zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung;
- ein an die Schule angegliederter Betrieb wird von den Schülern bearbeitet;
- die Schüler arbeiten im Zuge der Ausbildung mehrere Monate in ausgewählten, für die Zielbevölkerung typischen Betrieben oder Dörfern;
- die Ergebnisse und Beobachtungen im Zuge der praktischen Arbeit werden gemessen, protokolliert und mit Tutoren und Lehrkräften ausgewertet;
- in umliegenden Dörfern wird von den Schülern praktische Beratung geleistet;
- erfahrene Feldberater werden bei ausgewählten Lehrveranstaltungen und praktischen Demonstrationen hinzugezogen;
- Berater aller Ebenen werden an der Formulierung von Lehrplänen für die Aus- und Fortbildung von Feldberatern beteiligt.

Weiterhin müssen die Absolventen durch **Ausbildung in Beratungsmethodik**, die in den Lehrplänen meistens eine Schwachstelle darstellt, in der Lage sein:

- die sozio-ökonomischen Bedingungen auf Dorfebene zu analysieren
- Einflußpersonen und Kommunikationsstrukturen zu ermitteln
- Beratungswiderstände aufzudecken und zu überwinden (Problemlösung)
- Grundsätze nicht-direktiver Gesprächsführung anzuwenden
- Gruppen für die Beratung zu bilden und
- verschiedene Verfahren und Beratungshilfsmittel anzuwenden.

Angesichts der oft unzulänglichen Grundausbildung der Feldberater kommt einer sorgfältigen Fortbildung erhöhte Bedeutung zu: Nach Abschluß einer Grundausbildung und einer ein- bis zweiwöchigen Einführung in die konkrete Beratungsarbeit sind neue Berater nur bedingt arbeitsfähig.

Besteht personell, finanziell und von der Ausstattung her die Möglichkeit, sollten **neue Berater erfahrenen Feldberatern beigeordnet** werden und in genauer Absprache Arbeitsaufgaben in der Beratung übernehmen. Meist ist eine solche Lösung aber nicht möglich, und neue Feldberater werden vollverantwortlich einge-

setzt. Vorgesetzte Berater müssen ihre jungen Kollegen in dieser Phase dann besonders intensiv unterstützen. In kooperativ organisierten Beratungsdiensten werden die erfahrenen Feldberater solidarische Starthilfe geben.

Von zentraler Wichtigkeit für das Leistungsvermögen der Feldberater ist die regelmäßige Schulung für das Beratungsprogramm durch die vorgesetzten Berater und Spezialisten.

Als Unterstützung für die korrekte Durchführung der Beratungsarbeit empfiehlt sich die Erstellung und Verteilung von Beratungsbroschüren, um den Beratern Gelegenheit zu geben, inhaltliche und methodische Fragen bei Bedarf jederzeit nachlesen zu können. Andere Fortbildungsmaßnahmen wie Seminare, Spezialkurse und Beraterkonferenzen sind analog den Vorschlägen für die leitenden Berater den Bedürfnissen der Feldberater anzupassen.

3. AUSWAHL UND EINSATZ VON LEHRKRÄFTEN FÜR DIE AUS- UND FORTBILDUNG VON BERATERN

Der Erfolg von Aus- und Fortbildungsveranstaltungen steht in einem engen Zusammenhang mit der Eignung der Lehrkräfte. Auswahl und Vorbereitung von Lehrern ist deshalb große Sorgfalt zuzuwenden. Die häufig wiederkehrenden Probleme liegen in den folgenden Bereichen:

(1) Akademische Ausbildung

Die Ausbildung von Lehrkräften beschränkt sich zu sehr auf die Vermittlung von isolierten Daten, die nicht oder unzureichend in Verbindung mit den situationspezifischen Anforderungen gebracht werden. Meist wird auch das methodische Rüstzeug zur Umsetzung von Inhalten nur ungenügend vermittelt. Die Auswirkungen werden besonders deutlich bei Lehrkräften erkennbar und wirken sich über diese auf der Feldberaterebene aus. Die Ursachen für die Betonung akademischer Ausbildungskonzepte sind besonders auf Universitärebene im verbreiteten wissenschaftlichen Karrieredenken, in einer falsch verstandenen Rolle der Wissenschaft, in der oft beschränkten Möglichkeit zu praxisbezogener Feldforschung und in ungenügenden pädagogischen Kenntnissen zu suchen.

Dazu gibt es eine Reihe von **Verbesserungsmöglichkeiten**:

- Verstärkte Vorbereitung aller Lehrkräfte bereits auf Hochschulebene im Bereich Unterrichtslehre, Didaktik, Unterrichtspsychologie und Lehrmethodik.
- Einbeziehung von Hochschullehrern in die Planung und Durchführung von Maßnahmen der landwirtschaftlichen Entwicklung durch Gutachteraufträge, Betreuungsverträge, Einladung zu Seminaren und Tagungen auf Feldebene, Feldforschung zu Problemen, die mit der landwirtschaftlichen Praxis gemeinsam formuliert werden, zeitweilige Beurlaubung für die Übernahme von Aufgaben als leitender Berater, etc.
- Lehrkräfte im unteren und mittleren Ausbildungsbereich sollen bei der Planung und Durchführung von Förderungsprogrammen möglichst direkt einbezogen werden. Dies kann durch regelmäßige Teilnahme an Managementbesprechungen, die Bereitstellung von Berichten des Beratungsdienstes, die Übernahme von Aufgaben der Beraterfortbildung im Feld und im Rahmen von Seminaren und Fortbildungskursen sowie durch die Erstellung von Ausbildungsprogrammen gemeinsam mit Beratungspersonal und Zielgruppenvertretern erfolgen.
- Durch ein Fortbildungsprogramm sollten Lehrkräfte regelmäßig mit neuen Erkenntnissen und Entwicklungen in beratungsmethodischen und fachspezifischen Bereichen vertraut gemacht werden. Solche Kurse können von Hochschulen und/oder der Agrarverwaltung abgehalten werden.

(2) Mangel an qualifiziertem Lehrpersonal

Die Ausweitung von Programmen der ländlichen Entwicklung erfordert eine steigende Zahl ausgebildeter Berater auf allen Ausbildungsebenen. Dies führt oft zu erhöhten Studenten- und Schülerzahlen, ohne daß die Zahl der Ausbilder rasch und ohne Qualitätsverlust zunehmen kann. So müssen häufig Dozenten ohne jede Praxis- und Lehrerfahrung eingestellt werden. Bei Lehrern aus Industrieländern wirkt sich dieser Unterschied aufgrund fehlender Landeskenntnisse und wegen oft nur ein- bis zweijähriger Verträge besonders nachteilig aus. Die Betonung formaler Ausbildung führt oft auch dazu, daß die Zahl der Tutoren und Assistenten für die Abwicklung praktischer Übungen nicht ausreicht.

Diese Mängel können durch die nachfolgenden Maßnahmen gemildert werden:

- Lehrkräfte auf mittleren und unteren Ausbildungsebenen bedürfen einer umfassenden praktischen Erfahrung bei der Durchführung von Beratungsprogrammen. Es empfiehlt sich deshalb, pädagogisch besonders geeignete Berater als Lehrkräfte einzustellen. Solche Lehrkräfte sollten durch entsprechende Fortbildungskurse auf ihre Aufgabe vorbereitet werden. Ideal wäre eine Rotation zwischen Feldarbeit und Ausbildungstätigkeit.
- Erfahrene Berater können auch als Tutoren auf Hochschulebene erfolgreich eingesetzt werden und so die häufige Praxisferne von Hochschullehrern etwas neutralisieren.

- Bei der Einstellung von Dozenten aus Industrieländern müßte mehr als bisher auf praktische Felderfahrung und pädagogisch-didaktische Vorbildung geachtet werden.

4. EINSATZ VON HILFSMITTELN

Der Einsatz von Lehr- und Lernmitteln bei der Aus- und Fortbildung im landwirtschaftlichen Bereich wird sich an den jeweiligen Ausbildungszielen, an den zu vermittelnden Inhalten, am Kenntnisstand der Ausbilder sowie an den materiellen und finanziellen Möglichkeiten orientieren.

Technik und Eignung verschiedener Hilfsmittel wurden bereits in → Kap. V.5 ausführlich dargestellt. Bei der Aus- und Fortbildung an Ausbildungszentren ist der Einsatz komplizierter und technisch aufwendiger Lehrmittel möglich. Videoanlagen können bei der Beraterschulung sinnvoll eingesetzt werden. Dias, Filme, Tageslichtprojektoren, Schaubilder, Flanelltafeln werden als Standardlehrmittel eingesetzt.

Eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Aus- und Fortbildung ist das Vorhandensein von Unterrichtsmaterialien in Form von Büchern, Broschüren, aufbereitetem Lehrstoff, Bildmaterial und Demonstrationsobjekten. Für Beschaffung, Herstellung und Benutzung muß immer wieder gefragt werden:

- Wie können die Unterlagen auf dem aktuellen Stand gehalten werden?
- In welcher Form und von wem sind die eingehenden Informationen aufzubereiten?
- Wie und von wem sind die Unterlagen zu benutzen?

Eine Fortbildungsfunktion erfüllen auch Beraterrundbriefe, die gemeinsam vom Ausbildungs- und Beratungspersonal erarbeitet werden. (→ E 14, → G 5).

Soweit es Grundlagenwissen (Kommunikation, Verhaltenspsychologie, Kulturanthropologie, etc.) betrifft, muß die Standardliteratur aufgearbeitet und durch situationsgerechte Beispiele erläutert werden, wobei die Konkretisierung des vermittelten Wissens auf den unteren Ebenen zunehmen muß.

X. DIE BEWERTUNG LANDWIRTSCHAFTLICHER BERATUNG

Für jeden Mitarbeiter und für jedes Projekt stellt sich die Frage: Erreichen wir mit unserem Vorgehen tatsächlich die jeweiligen Zielgruppen, tragen wir zur Problemlösung und Verbesserung der Situation bei und wie läßt sich die Aufgabenstellung bewältigen? Die Institution, z.B. eine öffentlich finanzierte Beratungsorganisation oder ein Projekt, muß darüber hinaus nach außen angeben können, was sie leistet.

Die Bewertung der angenommenen Projektwirkungen dient der Entscheidungsfindung (ex-ante Evaluierung). Die Bewertung der tatsächlichen Wirkungen führt zur Fortschreibung oder Korrektur während der Durchführung (begleitende Evaluierung) und zur Feststellung von Erfolg und Mißerfolg nach Abschluß von Projekten bzw. Projektphasen (ex-post Evaluierung). Ein Mißerfolg sollte dabei keineswegs nur negativ betrachtet werden. Er ist eine wertvolle Information über die Wirklichkeit, weil er zeigt, wo man falsche Annahmen gemacht oder unrealistisch geplant hat. **Mißerfolgssituationen sind Lernsituationen**, vorausgesetzt, die Verursachungszusammenhänge werden erkannt und die erforderlichen Verhaltensänderungen erfolgen.

In allen Stadien wird nach einer zufriedenstellenden Lösungsstrategie gesucht. Die Mittelverwendung soll begründet werden. Der Mitteleinsatz soll positive Wirkungen im Sinne der Zielsetzung verstärken, negative Auswirkungen mindern. Evaluierung stellt mithin ein Entscheidungsinstrument dar, um Handlungsalternativen zu durchdenken und diejenige Alternative auszuwählen, die mit den Zielsetzungen übereinstimmt und die ein Ziel möglichst wirksam erreicht.

Um den Gesamtrahmen der Evaluierung deutlich zu machen, werden zunächst ihre Zielsetzung und Funktionen dargestellt. Im → Kap. X.1 werden dann Kriterien und Indikatoren der beratungsbezogenen Evaluierung besprochen, in → Kap. X.2 die Verfahren der Evaluierung und in → Kap. X.3 die Durchführung. → Kap. X.4 befaßt sich mit der Frage des Aufwands der Evaluierung.

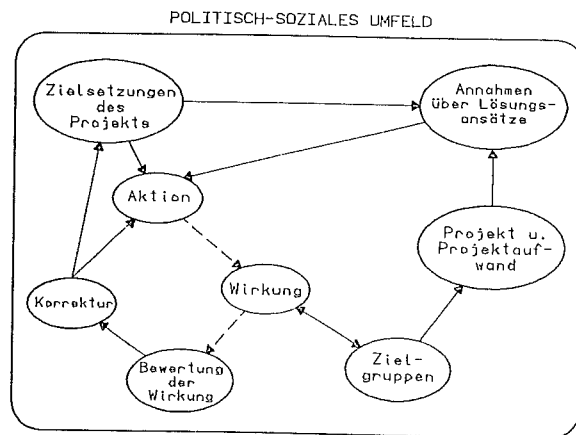
Zielsetzung und Funktionen

Die Evaluierung soll Aufschluß über eine methodisch bessere Vorgehensweise der Beratung geben. Zunächst werden Ausgangszustand und gegenwärtiger Zustand mit-

einander verglichen. Das reicht jedoch nicht aus. Zu viele Faktoren beeinflussen gleichzeitig mit Beratung die Handlungsmöglichkeiten der Zielgruppen. Wichtig ist es vielmehr zu erfahren, warum bestimmte Wirkungen eingetreten sind. Erst nach einer Klärung dieser Zusammenhänge kann man versuchen, Verbesserungen oder Wiederholungen des Programmes vorzunehmen. Diesen Zusammenhang verdeutlicht → Schaubild 19:

Schaubild 19:

DER EVALUIERUNGSVORGANG



—→ beeinflusst und steuert gleichzeitig
 - - -> löst aus, zeitlich hintereinander

Evaluierung erfüllt vier Funktionen:

(1) Unterstützung der Berater

Evaluierung soll helfen, Antworten auf Fragen zu finden, die sich die Mitarbeiter der Beratung selbst stellen: Welche Aufgaben erfüllen wir, sind das wichtige Aufgaben, nützen sie den Mitgliedern der Zielgruppe, können wir deren Probleme mildern? Mit der Beantwortung solcher Fragen unterstützt Evaluierung die Arbeit der Berater und gibt gleichzeitig auch Auskunft auf Fragen, die "von außen" an Beratung herangetragen werden.

(2) Kontrolle des Programms

Evaluierung soll die Organisation auf Schwierigkeiten in der Durchführung aufmerksam machen, die Ursachen ermitteln und mögliche Korrekturmaßnahmen empfehlen.

(3) Beratung der Planer

Evaluierung soll die Vorstellungen und Annahmen überprüfen, die dem jeweiligen Entwicklungs- bzw. Beratungsprogramm zugrunde liegen. Damit soll sie dazu beitragen, daß die Programmplanung allmählich ihren erprobenden, hypothetischen Charakter verliert und zufriedenstellende Wege und Mittel gefunden werden, um die anstehenden Entwicklungsprogramme zu bewältigen.

(4) Beratung der Politiker

Evaluierung soll über die sozio-ökonomischen Auswirkungen und die politischen Probleme von Maßnahmen aufklären. Dadurch soll sie begründbare Entscheidungen über die Fortführung, Veränderung oder Einstellung von Programmen ermöglichen.

1. KRITERIEN UND INDIKATOREN FÜR EINE EVALUIERUNG DER BERATUNG

Kriterien und Indikatoren werden häufig gleichgesetzt. Im vorliegenden Text werden aber unter **Kriterien Zielbereiche** verstanden, die überprüft werden sollen. **Indikatoren** sind die **Einheiten der Messung**. Sie stehen stellvertretend für einen dahinter stehenden komplexeren Sachverhalt eines Zielbereichs.

Bereits im Planungsstadium stellt sich die Frage, in welchem Umfang Beratung und in welchem Umfang andere Ressourcen eingesetzt werden müssen, um die Problemsituation der kleinbäuerlichen Landwirtschaft zu beeinflussen.

Um eine Antwort zu finden, muß man:

in der Lage sein, vorausdenkend, begleitend und nachfolgend den Beitrag der Beratung abzuschätzen.

Man benötigt darüber hinaus:

eine Vorstellung davon, wie sich die Situation in der Zielgruppe ohne Beratungsaufwand entwickeln würde.

In → Kap. I. wurde begründet, daß gerade für eine kleinbäuerliche Landwirtschaft Beratung eine notwendige Maßnahme darstellt, weil diese Zielgruppe auf-

grund spezifischer Barrieren oft nicht in der Lage ist, von sich aus allgemein angebotene Lösungswege aufzunehmen und umzusetzen. Beratung hat hier eine zentrale Mittlerrolle, Lösungen an die Situation dieser Zielgruppen anzupassen.

Für die Bewertung der Beratungsarbeit muß dieser Gedanke aufgegriffen werden. Insbesondere deswegen, weil eine einfache Gegenüberstellung von Kosten und Erträgen zu kurz greifen würde. Gerade bei einer Dienstleistung für bisher benachteiligte, in schwierigen Situationen befindliche Zielgruppen handelt es sich um soziale Kosten, die nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ bewertet werden müssen.

Die ökonomische Bewertung ist nur ein Zugang. Realistischer, d.h., näher an der Wirklichkeit von Projekten und näher an der Handlungssituation der Zielgruppen liegen Verfahren, die in einer zielentsprechenden Auflistung möglicher und tatsächlicher Wirkungen enden (Ergebnismatrix), die dann im Zusammenhang bewertet werden müssen. **Ökonomische und außerökonomische Ziele, quantitative und qualitative Ergebnisse** stehen dabei nebeneinander.

Kriterien und Indikatoren

An die Evaluierung eines Beratungsprojekts müssen spezifische Anforderungen gestellt werden. Dies gilt für die Kriterien und Indikatoren, aber auch für die Evaluierungsverfahren. Sie müssen geeignet sein, die Zielsetzungen der landwirtschaftlichen Beratung widerzuspiegeln. (→ Kap. I.2 und → Kap. II).

Die Datenerhebung für die Evaluierung kann nicht verbindlich vorgeschrieben werden. Sie hängt im einzelnen eng mit der jeweiligen Zielsetzung und Problemsituation zusammen. Im Grunde müssen alle diejenigen Bereiche evaluiert werden, die in der Situationsanalyse (→ Kap. VI.) als bedeutsame Einflußfaktoren ermittelt wurden.

Es gibt jedoch ein **Grundraster**, das Bestandteil jeder Evaluierung sein sollte. Die Auswertung von Beratungsmaßnahmen und die Abschätzung der Zielerreichung bezieht sich danach auf **vier Untersuchungsfelder**:

- (1) Zielgruppen
- (2) Beratungsorganisation

(3) Ausführung des Programms

(4) Allgemeine Lage im Projektgebiet.

In jedem Untersuchungsfeld sind Erhebungen erforderlich. Die Erhebungen müssen einen Zusammenhang zwischen Maßnahmen und beobachteten Wirkungen herstellen. Dieser Zusammenhang sollte bereits in der Situationsanalyse und der Maßnahmenableitung dargestellt sein (→ Kap. VI., → Kap. VII.1 und → Kap. VII.2); dort allerdings noch in Form vermuteter Wirkungen. Die Evaluierung überprüft, ob diese Zusammenhänge auch in der Wirklichkeit gegeben sind. Insofern ist kein großer zusätzlicher Datenaufwand erforderlich, weil ein Teil der Daten aus der Situationsanalyse und der begleitenden Planung und Evaluierung bereits vorliegt. Registriert werden Veränderungen über die Zeit unter Einfluß der Beratungsarbeit und anderer Faktoren.

Für die praktische Durchführung der Evaluierung werden Kriterien und Indikatoren benötigt, mit denen der Grad der Zielerreichung angegeben werden kann. Die folgende Übersicht 11 ist eine Erweiterung zur Mengenerfassung und monetären Bewertung von Erträgen und Kosten im betriebswirtschaftlichen Bereich. Sie ist als eine Auflistung anzusehen, die nach Bedarf reduziert oder ergänzt werden kann. Es gibt keinen bestimmten Satz von Kriterien, der in jeder Situation gültig wäre. Die Verfahren der Datenbeschaffung sind schon in → Kap. VI dargestellt worden. Sie werden auch noch einmal im → Kap. X.2 angesprochen.

Diese Kriterien und Indikatoren müssen in einen Evaluierungsplan (s.u.) eingearbeitet werden. Wenngleich kein endgültiger Satz von Kriterien vorgegeben werden kann, so gibt es doch **zwei Grundanforderungen**:

- (1) Die vier genannten Untersuchungsfelder müssen durch die Evaluierung abgedeckt werden.
- (2) In bezug auf das übergeordnete Förderungsziel müssen mindestens folgende Kriterien evaluiert werden:
 - Neuerungsausbreitung und Verteilung in der Zielgruppe
 - Verteilung der Einkommenssteigerung und Verbesserung des Lebensstandards
 - Beraterkontakt zur Zielgruppe und
 - Beurteilung des Programms durch die Zielgruppen.

Obersicht 11:

Kriterien und Indikatoren zur Evaluierung der Beratung		
Untersuchungsfeld	Kriterien	Indikatoren der Zielerreichung
1. ZIELGRUPPEN	1.1 Ausbreitung von Neuerungen	Adoptionsrate: quantitative Bestimmung des Anteils der Bevölkerung, der einen empfohlenen Lösungsweg oder Lösungselemente benutzt. Dieser Anteil muß in regelmäßigen Abständen ermittelt werden, (viertel- oder halbjährlich bzw. saisonal) um abschätzen zu können, ob die Neuerung sich tatsächlich beschleunigt ausbreitet und um zu wissen, wann die Mehrheit der Zielbevölkerung übernommen hat, weil dann die Wahrscheinlichkeit für einen selbsttragenden Verbreitungsprozeß besteht, (Kap. III.14) und Beratung sich auf andere Aufgaben verlegen kann. Darüber hinaus gehört dazu die Beurteilung, ob der Lösungsansatz "richtig" übernommen wurde, sich also keine Fehler bei seiner Anwendung einstellen.
	1.2 Erreichung der Zielgruppen	Da davon ausgegangen werden muß, daß eine Neuerung auch von weiteren Personen übernommen wird, ist der Anteil der Zielgruppe an den Übernahmen gesondert auszuweisen. dies gilt für die Anzahl der erreichten Mitglieder der Zielgruppe in % der Gesamtgruppe, für die Qualität der Beraterkontakte und für die Bewertung der empfohlenen Lösungsansätze (Neuerungen) durch die Zielgruppen.
	1.3 Ausweitung der Kapazität	Feststellung von Veränderungen im Anbauprogramm, in der Fruchtfolge, bei der bebauten Fläche, im Tierbestand, im Arbeitskräftebesatz oder in der Ausstattung mit Arbeitsgeräten oder Produktionsmitteln.
	1.4 Produktivitätsanstieg	Ermittlung der Produktionsmengen, Ernterträge bezogen auf Fläche und Arbeitseinsatz.
	1.5 Steigerung des Einkommens	Dieser Bereich ist nicht immer leicht zugänglich. Eine Möglichkeit besteht darin, Einnahmen- und Ausgabenströme zu verfolgen und periodisch Veränderungen zu registrieren. Indirekte Abschätzungen sind auch möglich, wenn das Konsumverhalten der Gruppe beobachtet wird und wenn Erhebungen über den Verkauf von Produktionsmitteln und Kreditaufnahmen für einzelne Betriebe durchgeführt werden.
	1.6 Anstieg des Lebensstandards	Die quantitative und qualitative Abschätzung beruht vornehmlich auf Betriebsbefragungen, bei denen die Berater Veränderungen in diesem Bereich festhalten. Je nach Standort und Situation können als Indikatoren die Anschaffung von Transportmitteln, von arbeitserleichternden Geräten und langlebigen Konsumgütern oder die Renovierung von Gebäuden dienen.
	1.7 Zunahme an Initiative und Selbständigkeit	Dieser Zielbereich der landwirtschaftlichen Beratung bemißt sich u. a. nach dem Anteil der Zielgruppenmitglieder, die aktiv Beratung nachfragen, die sich an Feldtagen und Demonstrationen beteiligen, die sich in Gruppen organisieren, Kredite und andere Produktionsmittel von sich aus anfordern, Programme beginnen, die von der Beratung bisher nicht vorgeschlagen wurden, die Eigeninitiative zu Problemlösungen entwickeln.
	2. BERATUNGSORGANISATION	2.1 Personaleinsatz
2.2 Materielle Ausstattung		Rechtzeitige und ausreichende Mittelbereitstellung für die Abwicklung des Programms (Gehälter, Fahrzeuge, Treibstoff, Verbrauchsmaterial, usw.).
2.3 Beraterausbildung		Quantität und Qualität der Trainingsprogramme; Anteil der methodischen Ausbildung an der Fachausbildung. Einübung praktischer Fertigkeiten (z.B. Demonstrationen) und von Verfahren der begleitenden Situationsanalyse (Durchführung von Erhebungen, usw.).
2.4 Kommunikationsfluß		Überprüfung von Laufzeiten für Nachrichten, Zusammenarbeit mit komplementären Einrichtungen, Zusammensetzung und Ablauf von Arbeitssitzungen und Veranstaltungen. Gestaltung der regelmäßigen Personalbesprechungen. Formen der Konfliktbewältigung und der Aufarbeitung von Ergebnissen aus der Feldarbeit.
2.5 Aufgabenteilung für Berater		Umfang der Aufgabenerledigung (Tätigkeitsfeld). Komplexität der Aufgabenstellung. Vereinbarkeit mit dem jeweiligen Qualifikationsgrad und dem Stand der Beraterausbildung. Ausmaß von beratungsfremden Tätigkeiten, Schwere der Rollenkonflikte.
2.6 Unterstützung und Kontrolle		Aufenthalt der vorgesetzten Berater und der Spezialisten im Feld. Vertrautheit mit den Schwierigkeiten der Feldberater und den Problemen der Zielgruppen. Häufigkeit und Verlauf von Supervisionsgesprächen (Manöverkritik).

Obersicht 11, Fortsetzung:

Untersuchungsfeld	Kriterien	Indikatoren der Zielerreichung
3. PROGRAMMAUSFÜHRUNG	3.1 Beraterverhalten	Bereitschaft der Feldberater zur Diskussion über aufgetretene Schwierigkeiten. Ansehen der Berater in der Bevölkerung. Zusammenarbeit von Beratern und Zielgruppenvertretern. Art der Gesprächsführung in Gruppenveranstaltungen.
	3.2 Kontaktdichte	Anzahl und Dauer von Besuchen, Beratungsgesprächen und Veranstaltungen. Inhalte, Themen und Verlauf der Einzel- und Gruppenberatung.
	3.3 Termin-gerechte Beratung	Zeitpunkt von Beratungsmaßnahmen in und zwischen den Anbauperioden. Zeitlicher Abstand zu kritischen Terminen (z.B. Aussaat, Düngung, Pflanzenschutz, Ernte, Rückchnitt, etc.). Ausnutzung arbeitsärmerer Zeiten für Beratung. Einhaltung geplanter und angekündigter Termine und Zeiten.
	3.4 Bereit-stellung von komplementären Diensten	Zusammenarbeit mit Komplementäreinrichtungen. Verfügbarkeit (Menge, Qualität, Ort, Zeit, Kosten, etc.) von Produktionsmitteln, Vermarktung, Kredit für die Zielgruppen. Nutzung von Medien für die Beratung und Versorgung (Landfunk, Plakate, Broschüren, Handzettel, etc.) Materielle Unterstützung von Ausstellungen, Demonstrationen, Feldtagen.
4. PROJEKTFELD	4.1 Arbeitsweise von Institutionen	Entscheidungsfähigkeit vorgesetzter Stellen. Zustimmung zu den Beratungsaktivitäten und deren Unterstützung. Zusammenarbeit zwischen den Komplementäreinrichtungen und verschiedenen Verwaltungsstellen.
	4.2 Counterpartleistungen	Verfügbarkeit von einheimischen Counterparts. Qualifikation des einheimischen Personals. Errichtung der materiellen Infrastruktur. Termingerechter Geldzufluß. Anpassung an Beratungsziele und örtliche Verhältnisse.
	4.3 Rahmenbedingungen für Beratung	Preis- und Steuerpolitik. Marktstrukturen. Verfügbarkeit von lokal angepaßten Versuchsergebnissen. Anpassung von Forschung und Ausbildung an die spezifischen Projektziele. Sektorale und nationale Prioritäten in der Agrarpolitik. Übereinstimmung der allgemeinen Förderungspolitik und der Beratungsmaßnahmen.
	4.4 allgemeine Produktionsprobleme	Temperatur- und Niederschlagsverlauf. Sonnenscheindauer, Verdunstungsrate. Schädlingsbefall, Vogelfraß, Unkrautbefall und Lagerverluste. Qualität von Saatgut und weiteren Produktionsmitteln.

Die Zusammenstellung aller Angaben erfolgt dann zweckmäßigerweise in Form einer "Matrix". Aus ihr läßt sich die Effektivität der eingesetzten Mittel und des gesamten Beratungsbereiches ablesen. Dies kann wegen der nicht geplanten Einflüsse und Komplementärmaßnahmen nur beschreibend und abwägend geschehen. Zwei Punkten kommt dabei ein besonderes Gewicht zu: Den **Adoptionsraten** und der **Zielgruppenerreichung**. Diese beiden Daten liefern den zentralen Nachweis für die Qualität der Beratungsarbeit: Also ihre Angepaßtheit an die Bedingungen der Zielgruppe und ihre Fähigkeit, kleinbauernspezifische Barrieren mit angemessenen Lösungsansätzen zu überwinden.

2. VERFAHREN DER EVALUIERUNG

In diesem Kapitel werden Hinweise auf Evaluierungsverfahren gegeben. In der Darstellung werden die Verfahren entsprechend dem Zeitpunkt besprochen, zu dem

sie im Programm eingesetzt werden können, also als begleitende Evaluierung und als Abschlußevaluierung. Die Entscheidung, welche Personen sie durchführen, wird gesondert behandelt (→ Kap. X.3.1).

2.1 BEGLEITENDE EVALUIERUNG

Diese Form der Evaluierung beginnt mit der Situationsanalyse vor Beginn der Maßnahmen der Projektdurchführung (→ Kap.VI.).

Der erste Schritt der Projektdurchführung besteht demnach darin, einen **Evaluierungsplan** zu erstellen. Dies kann nicht aufgeschoben werden, weil sonst wertvolle Informationen aus der Anfangsphase eines Projektes verlorengehen. Gerade im frühen Kontakt der Mitarbeiter mit den Zielgruppen werden Weichen gestellt und Reaktionen ausgelöst, die das weitere Projektgeschehen beeinflussen.

Der Evaluierungsplan sollte in der Durchführbarkeitsstudie bereits angelegt sein. (→ G 2). Die Ausformulierung erfolgt dann seitens des Projektträgers in Zusammenarbeit mit den Projektmitarbeitern. Eventuell wird die Ausarbeitung eines Evaluierungsplans auch in der Aufgabenbeschreibung des Projektleiters enthalten sein.

Im Evaluierungsplan muß festgehalten werden:

- was die Evaluierung bezwecken soll
- welche Informationen aus der Situationsanalyse fortgeschrieben werden sollen
- welche Daten noch zusätzlich ermittelt werden müssen
- welche Personen die Evaluierung durchführen sollen
- zu welchen Zeitpunkten und
- mit welchen Verfahren die Daten erhoben werden sollen.

Die Entscheidung über die Verfahren der begleitenden Evaluierung stehen in engem Zusammenhang mit den Programmzielen der Beratung und ihren Inhalten. Wird die begleitende Evaluierung vom Projekt selbst durchgeführt, so gilt als oberste Anforderung: Die Evaluierung darf **kein Selbstzweck** werden. Sie muß so aufgebaut sein, daß sie möglichst direkt den einzelnen Beratern und dem Beratungsvorhaben hilft, die eigene Arbeit zu verbessern.

Das **Ziel** sollte sein, **Aufschluß über Zusammenhänge** zu gewinnen und die **Berater** durch Evaluierung und Feststellung von Erfolg **zu motivieren**.

Generell wird man dies eher erreichen, wenn man die Evaluierung auf das notwendige Maß beschränkt und Verfahren anwendet, die von den Beratern durchgeführt werden können.

In vielen Ländern hat sich als einfachste Form der begleitenden Evaluierung das Tagebuch der Berater bzw. der schriftliche Bericht über die Beratungsarbeit auf einem Formular bewährt. Diese Berichte können aber nur sinnvoll verwertet werden, wenn sie mit einem regelmäßigen Gespräch und einer Auswertung gekoppelt werden. Ist ein Feldberaterstab vorhanden, so empfiehlt sich folgendes Vorgehen: In der wöchentlichen Besprechung der Feldberater mit ihren Vorgesetzten wird auf einem Formular (zwei Durchschriften) stichwortartig der Arbeitsplan der kommenden Woche festgehalten. Ein Exemplar bleibt im Feldbüro, zwei Exemplare nimmt der Berater mit ins Feld. Während der Arbeitswoche macht der Feldberater kurze Aufzeichnungen über seine Besuche (Namen, Besonderheiten von Betrieben, Probleme usw.), die er zweifach ausfertigt.

Die kommende wöchentliche Besprechung enthält dann die gemeinsame Evaluierung. Auf dem Wochenarbeitsplan wird festgehalten, was erledigt werden konnte, wo Schwierigkeiten auftraten und welche Gründe dafür vorliegen. Eine Durchschrift davon bleibt im Feldbüro, ein Exemplar verbleibt beim Berater. Die Daten aus den Besuchen des Beraters werden dann in eine **Betriebskartei** übertragen. Diese Kartei wird in größeren Projekten zweckmäßigerweise auf Randlochkarten geführt, oder dort, wo Personalcomputer problemlos funktionieren mit einem Datenbankprogramm verwaltet. Diese Technik ist schnell zu vermitteln, und man kann mit ihr augenblicklich verschiedene Informationen herausgeben. Zusätzlich sollte eine **Dorfkartei** angelegt werden. Beide Karteien erleichtern es dem neu hinzukommenden Berater, sich zu orientieren. Sie machen auch den Feldberater mit seiner eigenen Arbeit vertraut. Den vorgesetzten Beratern, ausländischen Experten und Evaluierern geben sie eine schnelle Übersicht.

Im Laufe der Zeit entsteht dann - wenn die Datenanforderungen vorher festgelegt sind - ein Grundstock an Informationen über ein Beratungsgebiet. Auch dieses Verfahren ist noch unvollständig, solange es nicht in zweckmäßiger Weise ergänzt wird. Zunächst gehört dazu das regelmäßige Treffen von Beratern verschiedener Beratungsgebiete. Zumindest monatlich muß Gelegenheit bestehen, daß Be-

rater sich miteinander besprechen können und nötigenfalls Unterstützung erhalten.

Anstöße zu solchen Gesprächen sind kritische Punkte im Beratungsprogramm, an denen Beratungsleistungen und Beratungsschwierigkeiten sichtbar werden: Auswertung von Dorfveranstaltungen, Demonstrationen, kleine Kampagnen, Treffen mit Vertretern der Zielgruppe, Gruppenberatungsaktionen und Medieneinsatz.

Diese Treffen sollten auch methodisch durchgeplant werden. Es ist leicht, auf einigen Papierbahnen oder Wandtafeln die Mitteilungen der Berater zu notieren. Schon ein ganz einfaches Schema reicht dazu aus: Etwa "besondere Erfolge" und "besondere Schwierigkeiten" im vergangenen Monat oder bei bestimmten Aktionen. Die "öffentliche" Notierung solcher Aussagen hat einen stark motivierenden Effekt: Aus ihr erfährt der einzelne Berater, daß er mit seinen Problemen nicht allein steht; er erfährt aber auch, welche positiven Möglichkeiten es gibt. Der Vorgesetzte schließlich wird veranlaßt, Stellung zu beziehen und seine Unterstützung zu geben.

Diese Verfahren bedürfen nun zum einen der Kontrolle, zum anderen der Untermauerung mit quantitativen Daten, die sich nur teilweise in den Einzelberichten der Feldberater finden.

Dazu zählen Ertragshebungen bei Ernte, Schädlingsbefall in einer Region, das Beraterverhalten selbst und die Beurteilung des Beratungsprogramms durch die Zielgruppen.

Grundsätzlich gibt es dafür zwei Vorgehensweisen:

- (1) Den regelmäßigen Kontakt von Vorgesetzten zur Zielbevölkerung (Treffen mit Vertretern der Zielgruppe) bzw.
- (2) In größeren Abständen Fragebogenaktionen zur Ermittlung des Beraterverhaltens und der Qualität des Programms (etwa Fragen nach dem Namen des zuständigen Beraters, der Nützlichkeit der Informationen, der Übernahme von Empfehlungen, der Schwierigkeiten bei der Umsetzung).

Die Erfahrungen mit standardisierten Fragebogen in der kleinbäuerlichen Bevölkerung legen nahe - solange keine gut geschulten Interviewer vorhanden sind und nicht Sachkenner der Situation den Fragebogen gestaltet haben -, vorzugsweise

Gesprächsleitfäden auszuarbeiten, die von den Beratern benutzt werden können. Darin legt man in Stichworten fest, welche Informationen man:

- von den Vertretern der Zielgruppen und
- von den Behörden und anderen Einrichtungen

erhalten will; dazu wird jeweils notiert, wie "exakt" die Daten sein sollten. Die Art der Gesprächsführung bleibt weitgehend demjenigen überlassen, der das "Interview" durchführt.

Im Gesamtzusammenhang der begleitenden Verfahren ist dann eine der wichtigsten Informationsquellen die **Beobachtung**. Im Evaluierungsplan muß sorgfältig geprüft werden, welche Daten sich ohne zusätzliche Befragungsaktion ermitteln lassen. Sehr häufig wird man feststellen, daß Feldbesuche, Rundgänge durch die Dörfer, Teilnahme an Versammlungen und Beobachtungen an Verkaufsstellen von Genossenschaften wichtige Aufschlüsse über die Durchführung und Auswirkungen des Programms geben. Anhand festgelegter Kriterien läßt sich auf diese Weise ermitteln, ob Pflegemaßnahmen sachgerecht durchgeführt werden, ob die Landwirte die benötigten Produktionsmittel in der empfohlenen Qualität, Quantität und zum richtigen Zeitpunkt besorgen und erhalten und ob der Pflanzenbestand sich richtig entwickelt. Bedingung ist allerdings, daß diese eigentlich immer anfallenden Beobachtungen nicht "untergehen", sondern systematisch notiert werden und auch zum Gesprächsthema bei Treffen und Versammlungen gemacht werden.

Ergänzt werden die bisher besprochenen Evaluierungsverfahren dann um Studien, die tiefergehende Detailinformationen liefern. Dazu zählen Haushalts- und Betriebserhebungen, Dorfstudien und spezielle Markterhebungen sowie die Auswertung von Statistiken und Berichten der komplementären Einrichtungen sowie Erhebungen zur allgemeinen geoklimatischen Situation im Projektgebiet, wie sie bereits unter Situationsanalyse (→ Kap. VI.) besprochen worden sind.

2.2 ABSCHLUSSEVALUIERUNG

Die begleitende Evaluierung konzentriert sich stärker auf die Ausführung des Programms; die Abschlußevaluierung verfolgt hingegen das Ziel, die Bedingungen von Erfolg und Mißerfolg herauszuarbeiten, um die zukünftige Planung und weitere politische Maßnahmen abzustützen.

Sie muß darüber Auskunft geben, welche Programmelemente in besonderem Maße geeignet waren, von den Zielgruppen aufgegriffen zu werden, aber auch aufklären, in welchem Umfang die gesteckten Ziele erreicht wurden und ob die Kosten für das Programm gerechtfertigt sind.

Hat man es nur mit produktionssteigernden Maßnahmen zu tun, so erscheint die Analyse noch einfach; versucht man aber gerade bei der kleinbäuerlichen Bevölkerung auch allgemeine Veränderungen zu erzielen, so müssen die Abschlußerhebungen dies ebenfalls berücksichtigen, und differenzierter angelegt werden.

Praktisch läßt sich das auf zwei Wegen durchführen:

- (1) Analyse aller Berichte und Statistiken der Berater und der Beratungsorganisation nach einem definierten Kriterienkatalog (Sekundäranalyse).
- (2) Durchführung eigener Erhebungen, die aufgrund der Sekundäranalyse entwickelt werden.

In der Analyse der Abschlußevaluierung bildet man zur Überprüfung des Beratungseinflusses möglichst geschichtete Stichproben. Kriterien können unterschiedliche Beraterdichte, Zahl der Demonstrationen, Anzahl von Beraterbesuchen in den verschiedenen Gruppen, Ausbildungsstand der Berater, Programmempfehlungen, zusätzlicher Medieneinsatz usw. sein. Auf diesem Wege der vergleichenden Betrachtung können Zusammenhänge aufgedeckt werden. Sie sind der wertvollste Beitrag der Abschlußevaluierung. Selbstverständlich benötigt man auch den detaillierten Nachweis von Kosten und Erträgen. Eine Wiederholung oder Veränderung des Programms in einem anderen Gebiet hängt jedoch mehr davon ab, daß man erfahren hat, unter welchen Bedingungen ein Programm in Wirklichkeit gelaufen ist.

3. DURCHFÜHRUNG DER EVALUIERUNG

Eine differenzierte Evaluierung kann sich nicht mit der Feststellung der erzielten Wirkungen bescheiden. Sie soll ja Aufschlüsse für Überlegungen zu weiteren Beratungsprogrammen liefern. Dazu benötigt sie zum einen zielentsprechende Verfahren (→ Kap. X.2), zum anderen geeignete Evaluierer (→ Kap. X.3.1) und eine angemessene Auswertung und Dauerstellung der Ergebnisse (→ Kap. X.3.2).

3.1 AUSWAHL DER EVALUIERER

Bei der Kurzvorstellung der Verfahren im vorhergehenden Kapitel sollte erkennbar geworden sein, daß sowohl Berater, Vertreter der Zielgruppen, Evaluierungsspezialisten der Organisation bzw. des Projektes als auch unabhängige Institutionen an der Evaluierung beteiligt sein müssen. (→ E 18).

Die Auswahl der Evaluierer hängt eng mit der Fragestellung zusammen, die wiederum die Verfahren beeinflusst. Bestimmte Verfahren erfordern geschultes Personal. Auf der anderen Seite steht die Anforderung, daß die Evaluierung auch möglichst direkt die Arbeit der Beratung verbessern soll; dies wiederum ist am ehesten durch eine starke Einbeziehung von Beratern als Evaluierer und durch die Mitarbeit der Zielgruppen zu erreichen. Hier wird man also abwägen müssen, auf welche Vorzüge und Nachteile man Gewicht legt. Eine stichwortartige Übersicht soll die Entscheidung über die Auswahl erleichtern:

Anhand der → Übersicht 12 kann die Entscheidung, wer die Evaluierung durchführen soll, nicht direkt gefällt werden. Sie ist als Entscheidungshilfe gedacht, wenn die Zielsetzung, der Umfang und der Zeitpunkt der Evaluierung festgelegt sind.

Für bestimmte Verfahren gibt es keine Alternativen. Dort muß man sich nur der Vor- und Nachteile bewußt sein: In der begleitenden Evaluierung ist die Arbeit der Berater und die Beteiligung der Zielgruppen ebenso wenig zu ersetzen, wie die Arbeit unabhängiger Spezialisten in der Abschlußevaluierung.

Mitarbeiter des Projekts bzw. einer projekteigenen Einheit beschaffen im Sinn der begleitenden Evaluierung laufend Daten. Die Berater selbst haben jedoch nur begrenzt Zeit, diese Daten aufzubereiten. Auf der unteren Ebene wird es ausreichen, wenn für zwei bis fünf Feldbüros eine Verwaltungskraft für die Erstellung von Statistiken beschäftigt wird. Die Vorgaben für diese Arbeiten, die Systematisierung, Zusammenfassung und Auswertung der Daten muß durch einen Evaluierungsspezialisten erfolgen. Er verfaßt die Berichte. Die Kontrolle der Durchführung sollte jedoch vom jeweiligen Vorgesetzten im Rahmen der monatlichen Treffen mit den Beratern erfolgen. Für alle Sonderuntersuchungen müssen Felderheber angestellt werden. Diese Arbeiten fallen nicht in das Aufgabengebiet der Berater.

Übersicht 12:

Vorteile und Nachteile verschiedener Evaluierer	
Vorteile	Nachteile
1. Berater als Evaluierer	
<ul style="list-style-type: none"> - Nähe zum Problem - Bereitschaft zur Annahme der Ergebnisse - Geringer Informationsverlust zwischen Einsicht und Anwendung - Bestandteil der täglichen Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - oft nicht genügend ausgebildet - wenig methodische Erfahrung - wenig Zeit - Evaluierung wird als Kontrolle und Belastung empfunden - Barriere, Mißerfolg zu diagnostizieren - Blindheit gegenüber Problemen in der eigenen Arbeit
2. Zielgruppen in der Evaluierung	
<ul style="list-style-type: none"> - Korrektur der Perspektive - Kenntnis der eigenen Situation - Analyse des Beraterverhaltens aus eigenem Erleben - direkte Bewertung der Beratungsempfehlungen - Bereitschaft zur Mitarbeit und Zustimmung zum Programm 	<ul style="list-style-type: none"> - Vortragen beratungs Fremder Wünsche - Bewertung aufgrund überzogener Erwartungen - mangelnde Fähigkeit sich zu artikulieren - Fehlen "kritischer Distanz" - Profilierung von Einflußpersonen
3. Evaluierungsspezialisten der Organisation oder des Projekts	
<ul style="list-style-type: none"> - methodische Kenntnisse - relative Problemnähe - gute Möglichkeit, vielfältige Informationen zu gewinnen (Querinformationen von Kollegen, aus der Zielgruppe, usw.) - Möglichkeit, die Berater direkt zu informieren und zu unterstützen 	<ul style="list-style-type: none"> - Gefahr von Routineberichten - oftmals schwierig, eine kritische Haltung einzunehmen - Tendenz, möglichst umfassend zu erheben (Verselbständigung) - Gefahr, daß die Berater die Ergebnisse nicht akzeptieren
4. Unabhängige Institution	
<ul style="list-style-type: none"> - keine "Betriebsblindheit" - gute methodische Möglichkeiten - neue, fundamentale Fragestellungen - Übersicht über viele ähnliche Programme, bessere Vergleichsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - geringe "Innenerfahrung" - Kritik an der Problemstellung des Projekts - Schwierigkeit, Informationen zu erhalten (Abwehrmechanismen seitens der Berater) - Konflikte zwischen Evaluierern und Projektpersonal - Probleme der Annahme von Untersuchungsergebnissen (Verteidigungshaltung der Organisation)

Unabhängige Evaluierer werden eingesetzt, um größere Sonderuntersuchungen durchzuführen. Bereits in deren Arbeitsauftrag muß erkennbar werden, daß Zielsetzung der Evaluierung die Unterstützung der Feldarbeit ist. Die Feldberater wie auch die Experten sind oftmals in schwierigen Arbeitssituationen. Fühlen sie sich kontrolliert, ohne daß ihnen geholfen wird, so können sie eine Evaluierung abblocken. Die Evaluierer kommen dann nur sehr schwer an brauchbare Ergebnisse heran.

Unabhängige Evaluierer sollten aber auch eingesetzt werden, wenn innerhalb des Projektes **Konflikte** bestehen. In jedem Fall ist es förderlich für die innere Bereitschaft der Mitarbeiter, die Daten der Evaluierung zu akzeptieren, wenn

die Ergebnisse auf Programmbesprechungen gemeinsam aufgearbeitet und Konsequenzen mehr von den Mitarbeitern als von den Evaluierern formuliert werden. Der Evaluierungsbericht sollte diese Stellungnahme der Projektmitarbeiter deutlich ausweisen.

3.2 DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE

Erhebungen im Feld bleiben wirkungslos, wenn sie nicht aufbereitet werden. Die Ergebnisse aus den Beraterberichten, den Gesprächen, Interviews und Beobachtungen müssen in regelmäßigen Abständen von der Beratungsorganisation bzw. dem Projekt allen Beteiligten verfügbar gemacht werden.

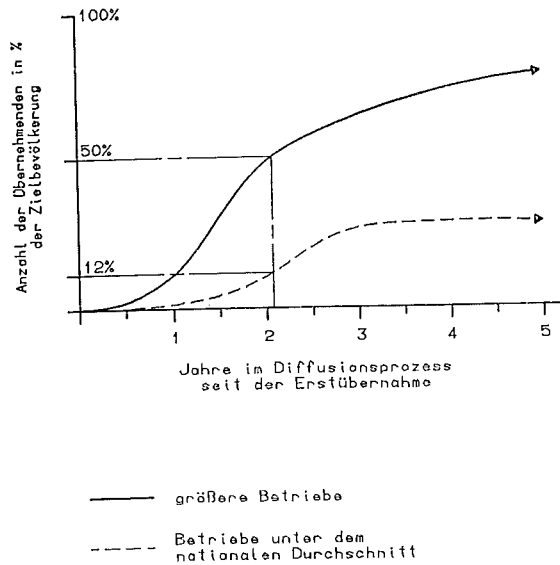
Die Art der Darstellung und der Entwurf von Formblättern und Schaubildern zur übersichtlichen Präsentation von Ergebnissen sollte bei Projektbeginn festgelegt werden. Die Mindestanforderung für ein größeres Beratungsprogramm ist ein vierteljährlicher Evaluierungsbericht. Dazu ist es allerdings erforderlich, daß eine Person zumindest eine Woche freigestellt wird, um auf der Basis der Monatsberichte solche Unterlagen auszuarbeiten.

Ein typischer Vierteljahresbericht könnte folgendermaßen aufgebaut sein:

- (1) Zielsetzung des Jahresprogrammes und spezifische Zielsetzung der Monatsprogramme.
- (2) Zusammenfassende Beurteilung der geleisteten Arbeit.
- (3) Fortschreibung einer Diffusionskurve in bezug auf Beratungsempfehlungen (Schaubild 20)
 - absolute Anzahl der Übernehmer bzw. derjenigen, die sich am Programm beteiligen. Anzahl derjenigen, die aufgegeben haben bzw. sich nicht mehr beteiligen;
 - Beteiligung von Personen aus der Zielgruppe in Prozent und Beteiligung von Personen aus anderen Zielgruppen in der Zielbevölkerung am Programm.
- Wenn man nach Verlauf von einem oder zwei Jahren etwa feststellt, daß bereits 50 % der größeren Betriebe, aber erst 10 % der Kleinbetriebe übernommen haben, muß dringend das Programm überprüft werden.
- (4) Tabellarische Darstellung der Beraterkontakte.
- (5) Beschreibung von Erhebungen und neuen Daten zur Situation der Zielgruppen.

Schaubild 20:

DIFFUSIONSKURVE
als Evaluierungsinstrument



Solche Übersichten machen den Beratern ihre eigene Arbeitsleistung deutlich und können ein Hilfsmittel sein, um Berater zu motivieren. Sie dienen aber auch zur Abschätzung, welche Aktivitäten realistisch in einem Jahr geleistet werden können, wenn dazu die Qualität der Beratung von den Vorgesetzten eingeschätzt wird.

(6) Berichterstattung über das Projekt und sein Umfeld

- Kritische Ereignisse in der Berichtszeit, die das Beratungsprogramm beeinflussen können;
- Zusammenstellung von Aus- und Fortbildungsaktivitäten;
- Zusammenfassende Beurteilung der Probleme und positiven Ergebnisse aus den Wochen- und Monatsbesprechungen der verschiedenen Beratungsgruppen (konkrete Erfahrungen);
- Veränderungen beim Beratungspersonal, biographische Daten, besondere persönliche Ereignisse.

- (7) Veränderungen in der Projektdurchführung mit Begründungen zur Notwendigkeit.
- (8) Darstellung von Sondererhebungen - Ertragsmessungen, Klimadaten, Marktuntersuchungen usw., die im Berichtszeitraum für die Beratung wichtige Ergebnisse geliefert haben.
- (9) Finanzstatistik der Projektkosten und Projekterträge.

Diese Vierteljahres- oder Jahresberichterstattung, die auch anschauliche Fälle von gelungenen Aktionen enthalten sollte, erfüllt drei Funktionen:

- Sie fördert den Kontakt und Informationsaustausch des Personals untereinander;
- sie macht nach außen Problembereiche und Erfolge sichtbar;
- sie liefert die Basisinformationen für eine Zwischenevaluierung oder Abschlußevaluierung nach Projektphasen (schrittweise Planung, Kap. II.4). In dieser Funktion ist sie Bestandteil der begleitenden Situationsanalyse.

Sie ist auf jeden Fall notwendig, weil die so gewonnenen Informationen später nicht mehr rekonstruiert werden können. Darüber hinaus fällt es wesentlich leichter, etwa vierteljährlich Daten zusammenzustellen und die Beratungsarbeit daraufhin auch zu programmieren, als etwa am Jahresende - oftmals aus der Erinnerung - aus einem "Datenberg" einen Bericht zu erstellen.

Ein Teil der Daten wird in Zwischenevaluierungen und Abschlußevaluierungen dann mit verfeinerten Analysetechniken weiterverarbeitet werden können. Dieser Bereich liegt jedoch in der Regel außerhalb der Aufgabenstellung der Projektmitarbeiter. Wegen seiner methodischen Anforderungen und wegen des Zeitbedarfs sollte er auch "ausgelagert" und z.B. Kurzzeitexperten oder spezialisierten Evaluierungseinheiten übertragen werden.

Zentral bedeutsam ist in diesem Zusammenhang, daß die Festlegung der Vorgehensweise in enger Zusammenarbeit mit Beratern und Vertretern der Zielgruppe erfolgt. Gerade die Evaluierer müssen in hohem Maße bemüht sein, ihre Ergebnisse den Beteiligten verständlich zu machen. Das macht es auch erforderlich, die zentralen Aussagen und Probleme in die lokale Verkehrssprache zu übertragen und möglichst unverzüglich zu verteilen. **Evaluierungsergebnisse dürfen kein "Geheimwissen" sein;** wirksam können sie nur werden, wenn sie "öffentlich" sind. Dazu gehört dann auch, **daß Ergebnisse und Konsequenzen gemeinsam besprochen**

werden und abweichende Auffassungen des Personals und der Zielgruppe auch in eigens gekennzeichneten Abschnitten dargestellt werden. Die scheinbar "objektive" Darstellung vieler Studien verschweigt reale Konflikte und Interessengegensätze. Damit aber wird Evaluierung wirklichkeitsfremd. (→ E 18).

4. AUFWAND DER EVALUIERUNG

Evaluierung kostet Zeit und Geld. Eine realistische Einschätzung zeigt aber, daß ein Großteil der benötigten Daten ohnehin für die Programmierung der Beratung erhoben werden muß. Ohne diese Eingangsdaten ist eine systematische Steuerung von Programmen kaum möglich.

Faßt man Evaluierung als notwendigen Bestandteil von Beratungsprogrammen und Projekten auf, so sind es nicht eigentlich "zusätzliche" Kosten. Sie sind selbstverständlicher Bestandteil der Gesamtkosten eines Projekts. Da die Durchführung eines Programms von den Zielgruppen aufgenommen und umgesetzt werden kann, beugt eine laufende Evaluierung Fehlinvestitionen vor.

Die Zwischenevaluierung des Salima-Projekts in Malawi z.B. machte deutlich, daß die Konzentration auf Baumwollanbau und die Einführung von Mechanisierung und komplizierten Fruchtfolgesystemen in fortschrittlichen, größeren Betrieben nicht geeignet waren, die kleinbäuerliche Bevölkerung zu erreichen. Die Veränderung der Konzeption und die konsequente Einführung von Berichterstattung, Versammlungen mit Vertretern der Zielgruppen und Absprachen mit politischen Entscheidungsträgern führte zum Aufbau eines begleitenden Evaluierungssystems. Der Anteil der Kosten für die Zwischenevaluierung war mit ca. 1,5 % der Gesamtkosten vergleichsweise gering; die Auswirkungen auf die Veränderungen des Projekts und letztlich für die Zielgruppen aber bedeutsam.

Kosten für eine begleitende und einzelne Phasen eines Projekts abschließende Evaluierung müssen daher unter dem Gesichtspunkt verantwortet werden, daß sie die Effizienz der eingesetzten Mittel und Personen in bezug auf die Zielerreichung erheblich verbessern können.

Für die Kalkulation der Kosten kann man als "Faustzahl" annehmen, daß ungefähr **3 bis 5 % der Gesamtkosten** eines Projekts auf die **begleitende Evaluierung** ent-

fallen. Dabei sind in der Regel noch nicht die laufenden Kosten berücksichtigt, die dadurch entstehen, daß Personal und Sachmittel des Projekts in die begleitende Evaluierung einbezogen sind. Die Faustregel gilt sowohl für Projekte, die über eine "eingebaute" Evaluierungseinheit verfügen, als auch für solche, die in Abständen "von außen" evaluiert werden. Nur die Kostenstruktur ist jeweils anders. In der begleitenden Evaluierung entstehen wiederkehrend Kosten für:

- Mitbenutzung von Räumen bzw. Errichtung zusätzlicher Räume;
- Fahrzeuge für Evaluierer und Felderheber;
- Ausstattung für die Evaluierung (Karteien, Formblätter, Druckmaschinen, Rechner, Zeichentische usw.).

Wenn man von einer gezielten Situationsanalyse ausgeht und die eigene Arbeit kontrolliert beobachtet, so ist Evaluierung im Grunde nur der Aufwand, die Daten niederzuschreiben und zu strukturieren. Über diese Form der Eigenkontrolle kann man zur Problemlösung beitragen und mehr Erfahrungen im Umgang der Berater mit der kleinbäuerlichen Bevölkerung gewinnen. Die Evaluierung sollte daher fester Bestandteil der fortlaufenden Planung eines Projektes sein.

QUELLENVERZEICHNIS

- ABDEL HAMID, J. A., 1978/79: Agricultural Extension Services in the New Regions of Amria - An Evaluation. Diploma of the Institute of National Planning. Cairo.
- ADAMS, D.W., HAVENS, A.C., 1966: The Use of Socio-Economic Research in Developing a Strategy of Change for Rural Communities: A Columbian Example. In: Economic Development and Cultural Change, Chicago, 14, S. 204-216.
- ADAMS, M.E., 1982: Agricultural Extension in Developing Countries. Intermedial Tropical Agricultural Series. Longman, Burnt Mill, Harlow, Essex.
- AERDC, 1976: Action Research and Media Production. A draft manual. University of Reading and Extension Aids Branch, Ministry of Agriculture and Natural Resources, Malawi.
- AHMED, M., COOMBS, P.H. (Hrsg), 1975: Education for Rural Development. Case Studies for Planners. Praeger, New York.
- AICHER, O., KRAMPEN, M., 1977: Zeichensysteme der visuellen Kommunikation. Handbuch für Designer, Architekten, Planer, Organisatoren. Stuttgart.
- AKTAS, Y., 1976: Landwirtschaftliche Beratung in einem Bewässerungsprojekt der Südtürkei. Sozialökonom. Schriften zur Agrarentwicklung, Band 18, Saarbrücken: Breitenbach, 243 S.
- ALBRECHT, Ha., 1965: Probleme der landwirtschaftlichen Beratung in Entwicklungsländern. In: Offene Welt, Köln und Opladen Nr. 88, S. 219-225.
- ALBRECHT, Ha., 1968: Sozialwissenschaftliche Aktionsforschung in Entwicklungsprogrammen: Bedeutung und Bedingungen. In: Zeitschrift für ausländische Landwirtschaft 7, S. 4-21.
- ALBRECHT, Ha., 1969: Innovationsprozesse in der Landwirtschaft. Eine kritische Analyse der agrarsoziolog. "adoption"- u. "diffusion"- Forschung in bezug auf Probleme der landw. Beratung. Sozialwiss. Studienkreis für Intern. Probleme, Saarbrücken
- ALBRECHT, Ha., 1969: Community Development - Kritik des Förderungsansatzes auf der Basis der Erfahrungen in Indien. In: Zeitschrift für Ausl. Landwirtschaft. Frankfurt/Main, S. 20-38.
- ALBRECHT, Ha., 1974: Evaluierung der Beratung. In: Ausbildung und Beratung 27, H. 10, S. 163-165.
- ALBRECHT, Ha., 1974: Die Verbreitung von Neuerungen. Der Diffusionsprozeß. In: Der Förderungsdienst, Wien, Sonderheft 2, S. 33-40.
- ALBRECHT, Ha., 1974: Systematik der Planung der Beratungsarbeit. In: Der Förderungsdienst, 22, Sonderheft 2, S. 41-44.
- ALBRECHT, Ha., 1977: Widerstände und Hemmfaktoren bei Berufswechsel und Umschulung von Landwirten. Ihre Berücksichtigung in der sozioökonomischen Beratung. Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup.
- ALBRECHT, Ha., 1978: Situationsanalyse in Beratungsvorhaben zur Förderung von Kleinlandwirten. Überlegungen zu grundlegenden, praktischen Problemen. In: GROENEVELD, S., MELICZEK, H. (Hrsg): Rurale Entwicklung zur Überwindung von Massenarmut. Saarbrücken: Breitenbach, S. 217-237.
- ALBRECHT, Ha., 1979: Die Selbstvergewisserung in der land- und hauswirtschaftlichen Beratung. In: Der Förderungsdienst, Wien, 15, H. 5, S. 129-133.
- ALBRECHT, Ha., 1964: Die Bedeutung von Demonstrationsbetrieben als einer Form der landwirtschaftlichen Entwicklungshilfe. Wirkungsbedingungen und Problembereiche des Demonstrierens. In: Zeitschrift für ausländische Landwirtschaft. S. 97-120.
- ALBRECHT, Ha., 1978: Rural household typology as a tool for identifying target groups. In: Rurale Entwicklung zur Überwindung von Massenarmut. Verlag der SSIP- Schriften, Saarbrücken, S. 257-272.
- ANDREAE, B., 1977: Agrargeographie. Strukturzonen und Betriebsformen in der Weltlandwirtschaft. De Gruyter, Berlin.
- ANTONS, K., 1976: Praxis der Grppendynamik. Übungen und Techniken. Hogrefe, 4. Aufl., Göttingen.
- ARENSBERG, C.M., Niehoff, A.H., 1964: Introducing social change. Aldine, Chicago.
- ASCHAUER, E., 1970: Eine soziologische Analyse anhand kleiner Gruppen. Enke, Stuttgart.
- ASCROFT, J., Röling, N. u.a., 1973: Extension and the forgotten farmer. First Report of a field Experiment. Bulletin Nr. 37, Afd. voor sociale Wetenschappen aan de Landbouwhogeschool Wageningen.

- ASHOK, MEHTA, 1978: Report of the Committee on Panchayati Raj Institutions. New Delhi, Government of India.
- AXINN, G.H., THORAT, S.S., 1972: Modernizing world agricultural extension systems. Praeger, New York.
- AY, P., 1980: Agrarpolitik in Nigeria - Produktionssysteme der Bauern und die Hilfslosigkeit von Entwicklungsexperten. Ein Beitrag zur Revision agrarpolitischer Maßnahmen in Entwicklungsländern. - Feldforschung in Westnigeria -. Arbeiten aus dem Institut für Afrika-Kunde, Nr. 24, Hamburg, 337. S.
- AZMY, S.M., 1980: Probleme der Beratung bei der Förderung von Diffusionsprozessen in der Landwirtschaft Ägyptens. Dissertation, Hohenheim.
- BALDWIN, K.D.S., 1957: The Niger Agricultural Project. An Experiment in African Development. Oxford.
- BANG, R., 1968: Das gezielte Gespräch. I. Teil: Gespräche als Lehr- und Heilmittel. München/Basel.
- BARWELL, C., 1975: Farmer Training in East-Central and Southern Africa. FAO, Rome.
- BAUM, E., 1976 und 1977: Stand und Problematik der Agrarförderungsinstitutionen in Liberia. In: Der Tropenlandwirt 77, S. 121-129 und 78, S. 47-61.
- BELSHAW, D.G.R., 1977: Rural Development planning: concepts and techniques. In: Journal of Agric. Economics 28, 3, S. 279-292.
- BENDAVID-YAL, A., WALLER, P.P., (Hrsg.), 1975: Action Oriented Approaches to Regional Development Planning. Praeger, New York.
- BENNET, J., 1966: Die Interpretation der Pueblo-Kultur. Eine Frage der Werte. In: MÜHLMANN, W.E., MÜLLER, E.W. (Hrsg.), Kulturanthropologie, Kiepenheuer und Witsch, Köln, S. 137-153.
- BENNIS, W.G., BENNE, K.D., CHIN, R. (Hrsg.), 1969: The Planning of Change. 2nd ed., New York.
- BENOR, E., HARRISON, J.Q., 1977: Agricultural extension. The training and visit system. World Bank, Washington, D.C..
- BENOR, D., HARRISON, J.Q., BAXTER, M., 1984: Agricultural Extension: the Training and Visit System. Washington, D.C. The World Bank.
- BERGMANN, H., 1974: Les notables villageois: Chef de village et imam face à la coopérative rurale dans une région du Sénégal. In: Bulletin de l'I.F.A.N. 36, Série B, H. 2, S. 283-322.
- BERGMANN, H., 1974: Wirkungsmöglichkeiten und Grenzen der Animation Rurale. Sociologia Ruralis 14, H. 4, S. 261-279.
- BERRIGAN, F., 1981: Community Communication: The Role of Community Media in Development. Paris, UNESCO.
- BERTRAND, J.T., 1978: Communications pretesting. Chicago: University of Chicago, Community and Family Study Center (Media Monograph. 6.).
- BHADURI, A., RAHMAN, M.A. (Hrsg.), 1982: Studies in Rural Participation. New Delhi: Oxford and IBH Publishing Co.
- BIMENYIMANA, B., GÜRGEN, R., 1983: Perception et compréhension du matériel didactique par la population rurale au Rwanda. Kibuye, Rwanda.
- BINNEWERG, I., 1986: Landwirtschaftliche Beratung, Strategie, Inhalt, Methode, Mittel. Zentralregion Togo, Sokodé.
- BINSWANGER, H.P., RUITAN, V.W., 1978: Induced Innovation. Technology, Institutions and development. Hopkins, Baltimore.
- BIRKEGARD, L.-E., 1975: The project selection process in developing countries. Economic Research Institute, Stockholm.
- BLACKBURN, D.J. (Ed.), 1984: Extension Handbook. University Guelph, Canada.
- BMZ (Hrsg.), 1977: Stellungnahme des wissenschaftlichen Beirats beim BMZ zur Entwicklungspolitik. BMZ, Bonn.
- BMZ (Hrsg.) 1977: Welternährung, Ernährungsgrundlage, Ernährungssicherung, Agrarentwicklung im Rahmen der Grundbedürfnis-Strategie. BMZ (Materialien. 59), Bonn.
- BMZ (Hrsg.), 1977: Dritter Bericht zur Entwicklungspolitik der Bundesregierung. Anh.: Die entwicklungspolitische Konzeption der Bundesrepublik Deutschland. BMZ, Bonn.
- BMZ (Hrsg.), 1980: Viertes Bericht zur Entwicklungspolitik der Bundesregierung. BMZ, Bonn.
- BMZ, GTZ (Hrsg.): 1978: Internationale Zusammenarbeit im ländlichen Raum. Grundlagen, Programme, Projekte. BMZ, GTZ, Bonn/Eschborn.
- BOAS, F., 1927: Primitive Art. H. Aschehoug und Co., Oslo, Norway.
- BODENSTEDT, A.A., JUNGHANS, K.H., ZEUNER, T.H., 1968: Typische Verfahrensweisen in landw. Beratungsprojekten u. ihre Wirkung auf die Adoptionsbereitschaft der Bauern. Forschungsstelle für Agrarstruktur und Agrargenossenschaften der Entwicklungsländer, Heidelberg.
- BODENSTEDT, A.A., THORWART, H., 1971: Beratungsprojekte zur integrierten regionalen Förderung der Landwirtschaft. Vergleichende Analyse von vier Entwicklungsprojekten in Kenia. Forschungsstelle für Agrarstruktur und Agrargenossenschaften der Entwicklungsländer, Heidelberg.
- BOESCH, E.E., 1966: Psychologische Theorie des sozialen Wandels. In: BESTERS, H., BOESCH, E.E. (Hrsg.), Entwicklungspolitik. Kreuz-Verlag, Stuttgart, S. 334-416.
- BORNEMANN, E., 1962: Sozialpsychologische Probleme der Führung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 105 - 123.
- BOTHELO NEIA, A.J., 1966: Introduction à la méthodologie du travail en vulgarisation agricole. FAO, Rome.
- BOUMAN, F.J.A., 1979: Financial technology of the informal sector. In: Approach, Wageningen, H. 7, S. 3-21.
- BOUMAN, F.J.A., HARTEVELD, K., 1976: The Djanggi. A traditional form of saving and credit in West Cameroon. In: Sociologia Ruralis 16, H. 1-2, S. 103-119.
- BOYCE, J.K., EVENSON, R.E., 1975: National and international research and extension programs. Agricultural Development Council, New York.
- BRADFELD, D.J., 1966: Guide to extension training. FAO, Rome.
- BRAMMER, L.M., 1973: The helping relationship. Process and Skills. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- BRANDES, W., WOERMANN, E., 1971: Organisation und Führung landwirtschaftlicher Betriebe. Parey, Hamburg.
- BRANDT, H., HEIMPEL, C.W., 1977: Arbeitsunterlagen zu Programmpunkt: Ansätze und Methoden zur Bewertung von landw. Projekten. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Berlin.
- BRANDT, H., 1977: Zur Planung landwirtschaftlicher Projekte. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Berlin.
- BREDT, R.F., 1981: Basisarbeit in ländlicher Entwicklung - Erfahrungen aus Sambia. Dienst in Übersee, Reihe DU-Scriptum, Stuttgart.
- BUECHI, R., 1976: Erfolgsevaluierung von Entwicklungsprojekten. H. Lang, Bern.
- BÜRGI, A., RUTISHAUSER, B., 1977: Die Gesprächsführung in der Berufsberatung. In: Handbuch der Berufspsychologie, Hofrefe Verlag, Göttingen, S. 478-530
- BYERLEE, D., HARRINGTON, L., WINKELMANN, D.L., 1982: Farming Systems Research: Issues in Research Strategy and Technology Design. In: American Journal of Agricultural Economics, vol 64, No 5.
- CARDER ATLANTIQUE, DFV, 1985: L'organisation de la vulgarisation agricole dans la province de l'Atlantique. Cotonou.
- CARDER ATLANTIQUE, DSEI, 1985: Enquête rendement maïs, grande saison 1985. Enquête spécifique No. 3. Cotonou.
- CARRUTHERS, I., CHAMBERS, R., 1981: Rapid appraisal for rural development. In: Agricultural Administration, B, (6), 407-422.
- CARTWRIGHT, D. (Hrsg.), 1951: Field Theory in Social Science: selected theoretical papers of Kurt Lewin. New York, Harper and Row.
- CASSE, P., 1979: Training for the Cross-Cultural Mind. A Handbook for Cross-Cultural Trainers and Consultants. Sietar, Washington, D.C., 260 S.
- CENTRO DE CAPACITACION POPULAR PARA ADULTOS (Hrsg.), 1974: Las ayudas audiovisuales en la educación de adultos. CCPA, Cali, Kolumbien.
- CERNEA, M.M., 1984: Putting People First: Sociological Variables in Rural Development. Baltimore, the John Hopkins University Press for the World Bank.
- CERNEA, M.M., COULTER, J.K., RUSSELL, J.F.A., (Hrsg.) 1983: Agricultural Extension by Training and Visit: the Asian Experience. Washington, D.C., the World Bank.
- CERNEA, M.M., J.K. COULTER, J.F.A. RUSSELL, 1984: Strengthening Extension for Development: Some Current Issues. Seminar Strategies for Agric. Extension in the Third World, IAC, Wageningen, The Netherlands.
- CERNEA, M.M., TEPPIING, B.J., 1977: A system for monitoring and evaluating agricultural projects. World Bank, Washington, D.C.
- CESARINI, G., 1984: Assistenza e Divulgazione Agricola. Edagricola, Bologna.

- CHAMBERS, R., 1963: Rural Development - Putting The Last First -. Longman, London, Lagos, New York.
- CHAMBERS, R., 1975: Two frontiers in rural management: agricultural extension and managing exploitation of communal natural resources. University of Sussex, Institute of Development Studies.
- CHAMBERS, R., GHILDYAL, B.P., 1985: Agricultural Research for Resource-Poor Farmers: the Farmer-First-and-Last Model. IDS Discussion Paper, 30 S.
- CHANTRAN, P., 1972: La vulgarisation agricole en Afrique et à Madagascar. Maisonneuve et Larose, Paris.
- CLARK, N., McCAFFERY, J., 1979: Demystifying evaluation. Training program staff in assessment of community-based programs through a field-operational seminar. World Education, New York.
- CLARK, N., 1979: Education for development and the rural women. World Education, New York.
- CLARK, R.D., 1973: Group-induced shift toward risk. A critical approach. In: Readings in organizational behavior and human performance. Homewood, Ill., Irwin.
- COCHRANE, G., 1977: Social Inputs for Project Appraisal. Intern. Dev. Review, 2.
- COHEN, J.M., UPHOFF, N.T., 1977: Rural development participation. Concepts and measures for project design, implementation, and evaluation. N.Y. Cornell University, Ithaca. (Rural Development Monograph).
- COLLINSON, M., 1983: Farming Systems Research: Diagnosing the Problem. A Paper for the 1984 Annual Agricultural Symposium. The World Bank, Washington, Jan. 9-13, 22 S.
- COLLINSON, M., 1983: Farm Management in Peasant Agriculture. Boulder, Colorado, Westview Press.
- COMBS, A., AVILA, D., PURKEY, W., 1975: Die helfenden Berufe. Klett-Verlag, Stuttgart.
- COOK, B.L., 1981: Understanding pictures in Papua New Guinea; what kinds of pictures communicate most effectively with people who can't read? Elgin, David C. Cook Foundation.
- COOMBS, P.H., AHMED, M., 1974: Attacking rural poverty. Hopkins, Baltimore.
- COOMBS, P.H., AHMED, M., 1975: Education for Rural Development. Case Studies for Planners. Praeger, New York.
- CORREZE, A., HOFFMANN, V., LAGEMANN, J., MACK, R.P., NEUMANN, I., YEBE, C., 1986: Evaluation du Projet CARDER de l'Atlantique, République Populaire de Bénin. Unveröffentlichtes Gutachten für die GTZ, Eschborn.
- CROUCH, B.R., CHAMALA, S., 1981: Extension Education and Rural Development. Vol.1: Intern. Experience in Communication and Innovation, Vol.2: Intern. Experience in Strategies for Planned Change. Wiley & Sons, Chichester.
- DE WILDE, J.C., 1967: Experiences with agricultural development in tropical Africa. Bd. 1.2. Hopkins, Baltimore.
- DE ZEELW, H., 1979: Interventology: additional outcomes. In: Approach, Wageningen, H. 8, S. 23-32.
- DELGADO, C.L., 1979: The southern Fulani farming system in Upper Volta. A model for the integration of crop and livestock production in the West African Savannah. East Lansing, Michigan State University.
- DENZINGER, P., 1981: Organisationsfragen der landwirtschaftlichen Officialberatung. In: Berichte über Landwirtschaft 59, S. 93-104.
- DIEDERICH, G., 1975: Vorstellung eines Beratungsprojekts. In: Der Tropenlandwirt, Beiheft 6, S. 3-19, hier S. 9-12.
- DIEDERICH, G., 1970: Probleme der landwirtschaftlichen Beratung und der Übernahme von Neuerungen in Ceylon. Ldw. Fakultät, Diss., Göttingen.
- DOPPLER, W., 1978: Einführung in die Projektplanung und Projektbeurteilung. Hohenheim.
- DOYLE, C.J., 1974: Productivity, technical change, and the peasant producer. A profile of the African cultivator. In: Food Research Studies 13, S. 61-76.
- DÜRNER, C.D., 1975: Psychologisches Experiment: Wie Menschen eine Welt verbessern wollten. In: Bild der Wissenschaft, 12, Heft 2, S. 48-53.
- DÜRNER, C.D., 1976: Problemlösen als Informationsverarbeitung. Kohlhammer, Stuttgart.
- DUBEY, D.C., SUTTON, W., 1965: A Rural "Man in the Middle", Community Development. In: Human Organization 24, S. 148-151.
- EGGER, K., GLAESER, B., 1975: Politische Ökologie der Umsambara-Berge in Tansania. Kübel-Stiftung, Bensheim.
- ENSMINGER, 1962: A guide to community development. Government of India Press, Rev. Aufl. Calcutta.
- ERNST, K., 1973: Tradition und Fortschritt im afrikanischen Dorf. Akademie Verlag, Berlin.
- EXTENSION SERVICES, MINISTRY OF AGRICULTURE, KENYA, 1973: Farm Management Information, Kericho District. Nairobi.
- FALCON, W.P., 1970: The Green Revolution: Generations of Problems. In: American Journal of Agr. Economics, 52, S. 698-709.
- FAO, 1975 und 1976 ff.: Training for Agriculture and Rural Development. FAO, Rome.
- FAO, 1977: Market Women in West Africa. FAO, Rome.
- FAO/UNDP (Hrsg.), 1978: Small farmers development manual. Regional Office for Asia and the Far East, Bangkok.
- FEDERATION DES GROUPEMENTS VILLAGEOIS DE LA REGION DE BOUAKE, o.J.: Perception et assimilation du visuel par les populations rurales.
- FEDER, G., SLADE, R.H., 1986: A comparative analysis of some aspects of the Training and Visit System of agricultural extension in India. In: Journal of Dev. Studies, 22, (2).
- FINNEY, B., 1967: Money Work, Fast Money and Prize Money: Aspects of the Tahitian Labor Commitment. Human Organization, 26, S. 195-199.
- FIRTH, R.W., EVENS-PRITCHARD, E., 1968: Institutionen in primitiven Gesellschaften. Suhrkamp, Frankfurt/M..
- FISCHER, K.M. u.a., 1978 und 1980: Ländliche Entwicklung. Ein Leitfaden zur Konzeption, Planung und Durchführung armutsorientierter Projekte. BMZ 1978, Englische Ausgabe, BMZ 1980, Bonn.
- FITTKAU, B., MÜLLER-WOLF, H.-M., SCHULZ von THUN, F., 1977: Kommunizieren lernen (und umlernen). Trainingskonzeption und Erfahrungen. Westermann, Braunschweig, 2. Aufl. 1980.
- FLEMING, M.L., 1975: Wahrnehmungsprinzipien für das Entwerfen von Lehrmaterial. In: AV-Forschung, Grünwald, Bd. 13, S. 7-76.
- FORDYCE, J.K., WEIL, R., 1971: Managing with people. A managers handbook of organization development methods. Addison-Wesley, Reading/Massachusetts.
- FORSTER, G.M.: 1973: Traditional Societies and technological change. Harper and Row, 2. Aufl., New York.
- FRASER, Th.M., 1963: Sociocultural Parameters in Directed Change. In: Human Organization, 22, S. 95-105.
- FREIRE, P., 1974: Pädagogik der Solidarität. Für eine Entwicklungshilfe im Dialog. Hammer, Wuppertal.
- FREYTAG LÖRINGHOFF, B., 1955: Über einige Wesenszüge des Gesprächs. In: Studium Generale, 8, H. 9, S. 449 - 555
- FUGLESANG, A., 1973: Applied communication in developing countries. Ideas and observations. Dag Hammarskjöld Foundation, Uppsala.
- FUSSELL, D., HAALAND, A., 1976: Communication with pictures in Nepal. Report on a study by NDS and UNICEF. Kathmandu.
- GABATHULER, E., 1979: Evaluation d'une session de formation. Projet Agricole de Kibuye, Service Animation et Formation. Rwanda.
- GABATHULER, E., 1979: Le système de vulgarisation CFSME/AE. In: Bulletin agricole du Rwanda, 12, 10. S. 188 - 199.
- GABATHULER, E., 1980: Le rôle de la stimulation dans la vulgarisation CFSME. In: Bulletin Agricole de Rwanda, H.1, S. 20 - 24
- GABATHULER, E., 1982: Résumé du cours de formation sur le Système National de Vulgarisation (SNV) du Rwanda, donné aux Agronomes et Vétérinaires des Communes, appuyé par le Projet Agro-Pastoral de Nyabisindu. Projet Agro-Pastoral de Nyabisindu, 26 S.
- GABATHULER, E., 1983: La conscientisation/formation dans le processus de vulgarisation. In: Bulletin Agricole de Rwanda, H.4, 223-236
- GARG, J.S., 1961: Agricultural extension. Scope and methods and community development. Gaya Prasad, Agra.
- GARTH, N.J., 1965: Strategies and tactics of planned organizational change: Case examples in the modernization process of traditional societies. In: Human Organization, 24, S. 192-200.
- GESELLSCHAFT f. AGRARENENTWICKLUNG (Hrsg.), 1976: Abschlussbericht. Landjugendberater für Rio Grande do Sul, St. Caterina und Parana, Brasilien. Gesellschaft für Agrarentwicklung, Bonn.
- GILETTE, C., UPHOFF, N., 1973: Cultural and social factors affecting small farmer participation in formal credit programmes. Cornell University, Ithaca, N.Y.

- GÜRGEN, R., 1982: Übersicht über das didaktische Material, da zur Sensibilisierung und zur Ausbildung der Landbevölkerung in der Präfektur Kibuye eingesetzt wird. *Projet Agricole de Kibuye, Servive Animation et Formation*. Rwanda.
- GÜRGEN, R., 1983: Didaktisches Bildmaterial für die Landbevölkerung Rwandas. Eine Untersuchung über Wahrnehmung und Verständnis von Plakaten und Bildern für die Flanel-Wand. Kibuye, Rwanda.
- GÜRGEN, R., KAYIBANDA, Ch., 1983: Conception du matériel didactique à l'écoute des paysans. Kibuye, Rwanda.
- GÜRGEN, R., 1986: Projektevaluierung und ZOPP. Erfahrungen - Probleme - Vorschläge. In: BASLER, A. u.a.: Unveröffentlichter Evaluierungsbericht zum PAP, Nyabisindu, Rwanda. GTZ, Eschborn. Anhang 4.
- GOODENOUGH, W.H., 1966: *Cooperation in change. An anthropological approach to community development*. Wiley, New York, N.Y.
- GORDON, T., 1972: Familienkonferenz. Die Lösung von Konflikten zwischen Eltern und Kind. Verlag Hoffmann und Campe, Hamburg.
- GORDON, T., 1977: Lehrer-Schüler-Konferenz. Wie man Konflikte in der Schule löst. Verlag Hoffmann und Campe, Hamburg.
- GORDON T., 1982: *Managerkonferenz*. Verlag Hoffmann und Campe, Hamburg, 2. Aufl.
- GOSH, A., 1986: Media and rural women. In: *Adult education and development*. 27, Bonn.
- GOUSSAULT, Y., 1968: Rural "Animation" and Popular Participation in French-Speaking Black Africa. In: *Intern. Labour Review*, S. 525-550.
- GOUSSAULT, Y., 1970: *Interventions éducatives et animation dans les développements agraires (Afrique et Amérique Latine)*. Paris: Presses Universitaires de France, S. 257.
- GOTTSCH, C.H., 1972: Technical Change and the Distribution of Income in Rural Areas. In: *American Journal of Agr. Economics*, 54, S. 326-341.
- GOW, D.D., VASANT, J., 1983: Beyond the Rhetoric of Rural development Participation: How can it be done? In: *World Development*, Vol 11, No. 5, S. 427-446.
- GRAAP, o.J.: *Towards teaching self-development*, Bobo-Dioulasso, Burkina Faso.
- GRAAP, 1982: *Vivre dans un environnement vert. Ière recherche: Les changements dans notre environnement*. Bobo-Dioulasso, Burkina-Faso, 2. Auflage.
- GRAAP, 1984: *Pour une pédagogie de l'autopromotion*. Ausgabe für Ausbilder. Bobo-Dioulasso, Burkina Faso, 4. Auflage.
- GRAAP, 1984: *Dessiner. Grammaire du dessin au tableau feutre pour une pédagogie de l'autopromotion*. Bobo-Dioulasso, Burkina Faso.
- GRAAP, 1985: *Pour une pédagogie de l'autopromotion*. Ausgabe für Animatrice, Bobo-Dioulasso, Burkina Faso, 1. Auflage.
- GRAAP, 1986: 12 questions sur le GRAAP. 12 réponses de son auto-évaluation. Bobo-Dioulasso. Burkina Faso.
- GREENWOOD, D.J., 1973: The political economy of peasant farming: some anthropological perspectives on rationality and adoption. Cornell University, Ithaca, N.Y..
- GROENEVELD, S., MAI, D., 1975: Lernen und Lehren in Bangladesh. Begründungen, Ansatzpunkte, Probleme. In: *Informationen der Univ. Göttingen*, H. 9, S. 2-19.
- GROSSER, E., IBRA BA, A. (Hrsg.), 1979/80: *Analyse de situation de la région du Tagant (Republique Islamique de Mauritanie) avec attention particulière aux aspects socio-économiques*. Reihe Studien Nr. IV/30, Fachbereich für Internationale Agrarentwicklung, Berlin.
- GROSSER, E., Pfeiffer, J. (Hrsg.), 1978: *Etude agro-socio-economique de base sur les conditions de développement de la sous-préfecture de Paoua, Ouham-Pende, Empire Centrafricain*. Bd. 1.2., Seminar für landw. Entwicklung, Berlin.
- GTZ (Hrsg.), 1977: *Gutachten, Studien, Berichte. Beiträge aus 20 Jahren internationaler Zusammenarbeit im ländlichen Raum*. GTZ, Eschborn.
- GTZ, 1979: *Projekt Appraisal, Kawinga Rural Development Projekt (Malawi)*. Eschborn.
- GTZ (Hrsg.), 1980: *The Training and Visit Extension System in India. Report of the familiarization trip by a GTZ study group to India*. Eschborn.
- GTZ, (Hrsg.) 1983: *Ländliche Regionalentwicklung. Ein Orientierungsrahmen*. Eschborn, 135 S.
- GTZ, (Hrsg.) 1987: *ZOPP. Zielorientiertes Planen von Projekten und Programmen der Technischen Zusammenarbeit*. 1. Einführung in die Grundlagen der Methode, 34 S. 2. Flipchartabschriften, 25 S. 3. Kurzinformation, 4 S., Eschborn.
- HANISCH, R., TETZLAFF, R. (Hrsg.), 1979: *Die Überwindung der ländlichen Armut in der dritten Welt*. Metzner, Frankfurt.
- HANSON, A. M., 1966: *The process of planning. A study of India's five-year-plans. 1950 - 1964*. London: Oxford University Press.
- HAQ, M.N., 1966: *Entwicklungsprojekte in Ost-Pakistan*. In: *Offene Welt*, Nr. 91, 1966, S. 70-81.
- HARRISON, K., SHWEDEL, K., 1974: *Marketing problems associated with small farm agriculture*. In: *RTN Seminar Report*, New York, N.Y., Agricultural Development Council, H. 5, S. 1-8.
- HARWOOD, R.H., 1980: *An Overview of Farming Systems Research Methodology*. Presented at the Symposium on Farming Systems Research, Jefferson Auditorium, USDA South Building, Washington, DC, December 8-9, 12 S.
- HAVELOCK, R.C. u.a., 1969: *Planning for Innovation through Dissemination and Utilization of Knowledge*. Ann Arbor, Michigan. CRUSK institute for Social Research, The University of Michigan.
- HAYES, S.P jr., 1966: *Evaluating Development Projects*. UNESCO, Paris.
- HEIMPEL, CH., 1973: *Ansätze zur Planung landwirtschaftlicher Entwicklungsprojekte*. Hessling, Berlin.
- HENNIS, W., 1963: *Rat und Beratung im modernen Staat*. In: *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge*, S. 8-13
- HERZBERG, J., 1977: *Personalevaluierung als Supervisionsaufgabe in der ländlichen Beratung*. In: *Zeitschrift für ausl. Landwirtschaft* 16, H. 1, S. 37-48.
- HILDEBRAND, P.E., RUANO, S., 1982: *El Sondeo. Una metodología multidisciplinaria de caracterización de sistemas de cultivo desarrollada por el ICTA*. Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas, Guatemala. Folleto Técnico 21, 1982, 15 S.
- HOFFMANN, V. 1979: *Bericht über die Durchführung eines Beratervertrags im Rahmen der technischen Zusammenarbeit mit Ägypten im Projekt: Development Support Communication Mariut*. Eschborn: GTZ, unveröffentlicht, S. 27-29.
- HOFFMANN, V., 1982: *Intercultural Communication: The "Cow-Case" and its Use in Training and Teaching*. In: H. Albrecht, V. Hoffmann, (Eds.): *Proceedings of the Fifth European Seminar on Extension Education*, 31.8. - 4.9. 1981 at Stuttgart Hohenheim, University of Hohenheim, S. 64-68
- HOFFMANN, V., 1985: *Beratungsbegriff und Beratungsphilosophie im Feld des Verbraucherhandelns - eine subjektive Standortbestimmung und Abgrenzung*. In: Lütke, Schönheit (Hrsg.): *Die Qualität von Beratern für Verbraucher*. Campus-Verlag, Frankfurt, New York, S. 26-47.
- HOFFMANN, V., SCHULZE ALTHOFF, K., NGENDAKUMANA, S., NIYONZIMA, G., 1984: *Programme de Vulgarisation au projet de Développement de l'Élevage Caprin*. Ngozi, Burundi.
- HOFSSOMMER, W., o.J.: *Stichworte zum Beraterverhalten. Beratung als helfende Kommunikation*. Unveröffentlichtes Lehrblatt der BFA (Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg).
- HOFSTÄTTER, P.R., 1971: *Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie*. Erw. Neuauflage Rowohlt, Reinbek.
- HOLMES, A.C., 1968: *Visual aids in nutrition education. A guide for their preparation and use*. FAO, Rome.
- HONADLE, G., INGLE, M., 1976: *Project mangement for rural equality. Organization, design and information management for benefit distribution in less developed countries*. Vol. 1.2. Washington, D.C. Agency for International Development.
- HORNSTEIN, W., 1975: *Beratung in der Erziehung, Ansatzpunkte, Voraussetzungen, Möglichkeiten*. In: *Funkkolleg: Beratung in der Erziehung*, Beltz-Verlag, Weinheim und Basel, S. 33-68
- HOWELL, J., 1982: *Managing Agricultural Extension: The T & V system in practice*. In: *Agricultural Administration*, 11,(4), S. 273-284
- HOWELL, J., 1984: *Issues, non-issues and lessons of the T and V Extension System*. Seminar Strategies for Agric. Extension in the Third World, Jan. 18-20, Intern. Agric. Centre, Wageningen, The Netherlands.
- HRUSCHKA, E., 1965: *Gruppendynamik - Möglichkeiten ihrer Anwendung für die landwirtschaftliche Beratung*. In: *Der Förderungsdienst*, Wien, Sonderheft 4, S. 42-43.
- HRUSCHKA, E., 1969: *Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses*. *Psychologia Universalis*, Band 16, Hain, Meisenheim am Glan.
- HRUSCHKA, E., 1974: *Methodische Aspekte des Beratungsgesprächs*. In: *Der Förderungsdienst*, Sonderheft 2, S. 44-48.

- HUIZER, G., 1973: Rural Extension and Peasant Motivation in Latin-America and the Caribbean. FAO, Occasional Paper Nr. 2., Rome.
- HUIZER, G., 1982: Guiding Principles for People's Participation Projects. Rom, FAO.
- HUNTER, G. u.a. (Hrsg.), 1976: Policy and Practice in Rural Development. Croom Helm Ltd., London.
- ILLICH I., 1978: Fortschrittsmythen. Wider die Verschulung. Rowohlt, Reinbek, S. 114-138.
- ILLY, L.B., ILLY, H.F., 1977: Mobilisierung der ländlichen Bevölkerung im frankophonen Afrika. Eine Kritik der "Animation Rurale" als Partizipationsmodell. Bonn: Deutsche Vereinigung für Polit. Wiss.
- INFORMATIONSZENTRUM DRITTE WELT (Hrsg.), 1979: Entwicklungshilfe - Hilfe oder Ausbeutung? Die entwicklungspolitische Praxis der BRD und ihre wirtschaftlichen Hintergründe. iz3w, Freiburg.
- INGLE, M.D., 1979: Implementing development programs: a state-of-the-art review. Final report. Agency for International Development, Washington, D.C.
- INSTITUTE OF DEVELOPMENT STUDIES, SUSSEX UNIVERSITY, ENGLAND, 1981: Rapid Rural Appraisal. IDS Bulletin, Vol. 12, No. 4. Sussex.
- INSTITUTO UNIVERSITARIO DE EVORA (Hrsg.), 1974: Primeiro Seminario Universitario de Evora. Extensao Rural. Evora.
- INTERNATIONAL AGRICULTURAL CENTRE (Hrsg.), 1977: Study Project: The small farmer and development cooperation. IAC, Vol. 1. Main Report, Wageningen.
- INTERNATIONAL BROADCAST INSTITUTE (Hrsg.), 1975: Seminar on motivation, information and communication for development in African and Asian countries. International Broadcast Institute, London.
- JAHODA, M., LAZARFELD, H., ZEISEL, H., 1975: Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch. Suhrkamp (Edition Suhrkamp 769), Frankfurt.
- JANATA, A., 1973: Beratungswiderstände. Völkerkundliche Aspekte zur Vermeidung von Beratungsfehlern und zur Überwindung von Kommunikationsschwierigkeiten in einem Projekt der Technischen Hilfe. Museum für Völkerkunde, Wien.
- JEDLICKA, A.D., 1977: Organization for rural development. Risk taking and appropriate technology. Praeger, New York.
- JIGGINS, J., 1977: Motivation and performance of extension field staff. In: Extension, planning and the poor, Overseas Development Institute, London.
- JOERGES, B., 1967: Animation Rural in Afrika. Die Methoden der IRAM. In: Zeitschrift für Ausl. Landwirtschaft, Frankfurt/Main, 6, S. 293-309.
- JOERGES, B.: 1975: Beratung und Technologietransfer. Untersuchung zur Frage der Professionalisierbarkeit gesellschaftsüberschreitender Beratung. Nomos, Baden-Baden.
- JOHNSTON, B.F., KILBY, P., 1975: Agriculture and structural transformation. Oxford Univ. Press, London.
- JOHNSTON, B.F., MELLOR, J.W., 1962: Die Rolle der Landwirtschaft in der wirtschaftlichen Entwicklung. In: Zeitschrift für ausl. Landwirtschaft 1, H. 1, S. 18-46.
- JONES, G. (Hrsg.) 1986: Investing in Rural Extension: Strategies and Goals. Elsevier, London, New York, 297 S.
- JONES, G.E., ROLLS, M., 1982: Progress in Rural Extension and Community Development. Vol. 1: Extension and Relative Advantage in Rural Development. Wiley & Sons, Chichester.
- KANTOWSKY, D., 1970: Dorfentwicklung und Dorfdemokratie in Indien. Formen und Wirkungen von Community Development und Panchayati Raj detailliert dargestellt am Beispiel eines Entwicklungsblocks und dreier Dörfer im östlichen Uttar Pradesh. Bielefeld.
- KANTOWSKY, D. (Hrsg.), 1977: Evaluierungsforschung und -praxis in der Entwicklungshilfe. Verlag der Fachvereine, Zürich.
- KASSLER, R., 1977: Selected methods in workers' education. KASSLER, R.: Choix de méthodes pour l'éducation ouvrière. (Jeweils 7 Broschüren). International Labour Office, Genf.
- KEARL, B. (Hrsg.), 1976: Field data collection in the social sciences. Experiences in Africa and the Middle East. Agricultural Development Council, New York.
- KHAN, A.H., HUSSAIN, M.Z., 1963: A new rural cooperative system for Comilla Thana, Pakistan Academy for Rural Development. Comilla, East-Pakistan, Third Annual Report.
- KLEBERT, K., SCHRADER, E., STRAUB, W., 1984: Moderationsmethode. Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen und arbeiten und spielen. Zweite überarbeitete und erweiterte Auflage, Preisinger Verlag, Rimsting am Chiemsee.
- KNERSCH, V., NAGEL, U.J., 1985: La journée du CVA, une nouvelle approche dans la vulgarisation agricole. Projet Benino-Allemand de développement rural, CARDER de l'Atlantique. Cotonou.
- KOCK, W.: 1968: Beratungs- und Ausbildungsförderung im fortgeschrittenen Stadium der Entwicklungsförderung. In: Zeitschrift für ausl. Landwirtschaft 1, S. 94-106.
- KOCK, W., 1971: Beratung in Regionalprojekten - Erfahrungen aus dem Regionalprojekt Salima in Malawi. In: Zeitschrift f. Ausl. Landw., 10, Heft 2.
- KOGAN, N., WALLACH, M.A., 1967: Risk taking as a function of the situation, the person, and the group. In: New directions in psychology. Bd. 3, Rinehart and Winston, New York.
- KÖNIG, R., 1973: Handbuch der empirischen Sozialforschung. Grundlegende Methoden und Techniken, 3. Aufl. Bd. 2.Dt. Taschenbuchverlag Verlag, München.
- KÜTTER, H., 1977: Integrierte ländliche Entwicklung. Ein Holzweg oder eine neue Strategie? In: Innere Kolonisation 26, H. 6, S. 222-225.
- KRAPF, B., 1980: Die Aufgaben des Beraters im partnerzentrierten Beratungsgespräch. In: Zeitschrift für Gruppenpädagogik, 6. S. 189-194
- KRISHAN, R., 1965: Agricultural Demonstration and Extension Communication. Asia Publishing House, London.
- KUHNE, F., 1978: Community Development. Folgerungen aus den Aktivitäten in Indien, Pakistan und Südkorea. In: Strukturwandel und Strukturpolitik im ländlichen Raum. Festschrift zum 65. Geburtstag vom HELMUT RÜHM (Hrsg.) von J. STARK und M. DOLL, Stuttgart, S. 104-122.
- KUHNE, F., 1978: Changes in the Asian agrarian situation and their effects on smallholders and rural landless. In: Rurale Entwicklung zur Überwindung der Massenarmut. Verlag der SSIP-Schriften, Saarbrücken, S. 87-103
- KULP, E.M., 1977: Designing and managing basic agricultural programs. Intern. Development Institute, Bloomington, Indiana.
- LAGEMANN, HOFFMANN, RAUSCH, SCHREINER, YEBE, 1984: Evaluation du projet CARDER Atlantique, République Populaire du Bénin. Unveröffentlichtes Gutachten für die GTZ, Eschborn.
- LAKANWAL, G.A., 1974: Das Übernahmeverhalten paschtunischer Landwirte in bezug auf produktionstechnische Neuerungen (Saatgut und Düngemittel). Eine empirische Untersuchung in drei Dörfern des östlichen Beckens von Khost/Afghanistan. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Hohenheim.
- LAKANWAL, G.A., 1978: Situationsanalyse landwirtschaftlicher Beratungsprogramme in Entwicklungsländern. Sozialökonomische Schriften zur Agrarentwicklung, Band 30, Breitenbach, Saarbrücken.
- LAPPE, F.M., COLLINS, J., KINLEY, D., 1980: Aid as Obstacle: twenty Questions about our Foreign Aid and the Hungry. San Francisco, Institute for Food and development Policy.
- LE CLAIR, E.E., SCHNEIDER, H.K. (Hrsg.), 1968: Economic anthropology. Readings in theory and analysis. Holt, Rinehart & Winston, New York.
- LECHENAUER, G., 1979: Videomachen. Technische Grundlagen, Geräte, Arbeitspraxis, Erfahrungsberichte. Rowohlt, Reinbek.
- LELE, U., 1975: The design of rural development. Lessons from Africa. Hopkins, Baltimore.
- LEONARD, D.K., 1977: Reaching the peasant farmer. Organisation theory and practice in Kenya. Univ. of Chicago Press, Chicago.
- LEONARD, W.R., JENNY, B.A., NWALI, O., 1971: UN-Development Aid. Criteria and methods of Evaluation. Arno Press, New York.
- LEUPOLT, M., 1977: Integrated rural development. Key elements of an integrated rural development strategy. In: Sociologia Ruralis 17, H. 1-2, S. 7-28.
- LEWIN, K., 1963: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Berlin, Stuttgart.
- LINDSAY, P.H., NORMAN, D.A., 1981: Einführung in die Psychologie. Informationsaufnahme und -verarbeitung beim Menschen. Springer, Berlin, Heidelberg, New York.
- LIPPIT, R., 1961: Dimensions of the Consultants Job. In: Bennis; Benne; Chin (Eds.): The Planning of Change. New York, S. 156-162
- LIPTON, M., MOORE, M., 1972: The methodology of village studies in less developed countries. Univ. of Sussex, Institute of Development Studies, Brighton.
- LU, CH.CH., 1985: Landwirtschaftliche Beratung in Taiwan (1900-1981) - eine systemorientierte historische Analyse -. Sozialökonomische Schriften zur Ruralen Entwicklung, Bd. 60. Edition Herodot, Göttingen.
- LYNCH, F., 1976: Field data collection in Developing Countries: experiences in Asia. A/D/C Seminar Report, 1976, No. 10.

- MAI, D., 1976: Methoden sozialökonomischer Feldforschung. SSIP-Schriften, Saarbrücken.
- MANGAN, J., 1978: Cultural conventions of pictorial representation. Iconic literacy and education. In: Educational Communication and Technology, S. 245-267
- MATLON, P.J., 1979: Income distribution among farmers in northern Nigeria. Empirical results and policy implications. Michigan State University, East Lansing, Mich..
- MAUNDER, A.H., 1972: Agricultural extension. A reference manual. FAO, Rome.
- MAYER, A. u.a., 1959: Etawah, pilot project, India: The story of rural development at Etawah, Uttar Pradesh. Berkeley: University of California Press.
- MBITHI, P.M., 1977: Farmers decision-making with respect to social psychological elements and the human factor in agricultural management. In: Decision-making and agriculture. Univ. of Nebraska Press, Lincoln, Nebr., S. 131-141.
- MBITI, J.S., 1969: African religions and philosophy. Heineman, London.
- MEISTER, A.: 1972: Characteristics of community development and rural animation in Africa. In: International Review of Community Development (1972), H. 27-28, S. 75-132, zugleich International Issue of "Centro Sociale" 19 (1972), H. 103-105.
- MELLOR, J.W., 1976: The new economics of growth. A strategy for India and the developing world. Cornell Univ. Press, Ithaca, N.Y..
- METAPLAN, 1975: Metaplan-Gesprächstechnik. Kommunikationswerkzeug für die Gruppenarbeit. Quickborn. Überarbeitete Neuauflage 1982 (Metaplan-Reihe, Heft 2).
- MICKELWAIT, D.R., RIEGELMAN, M.A., SWEET, C.F., 1976: Women in rural development. Westview Press, Boulder, Col..
- MICKELWAIT, D.R., SWEET, C.F., MOORS, E.R., 1978: The "New Directions" mandate: Studies in project design, approval and implementation. Development Alternatives, Inc. 1978, Washington D.C..
- MINISTRY OF AGRICULTURE, KENYA, 1979: Labour requirements, availability and economics of mechanization. Farm management handbook of Kenya, Vol. 1, Nairobi.
- MOHARAM, I.S.E., ABDEL HAMID, I. A., 1986: Communication with Posters. Why Posters fail to Convey Ideas and Information? Unpublished conference paper, Regional Seminar on Audiovisual Aids in Cooperative Education in the Arab World. 13. - 18.12., Amman, Jordan. 17 S.
- MOLCHU, S., GITLIN, M. (eds.), 1970: Agricultural Extension. A Sociological Appraisal. Keter Publication House, Jerusalem.
- MOLLET, A., 1965: L'animation rurale à Madagascar. In: Développement et Civilisation (21).
- MORRS, E.R. u.a. (Hrsg.), 1976: Strategies for small farmer development. Westview Press, Bd. 1.2., Boulder, Col..
- MOSHER, A.T., 1966: Getting agriculture moving. Essentials for development and modernization. Praeger, New York.
- MOSHER, A.T., 1978: An introduction to agricultural extension. Agricultural Development Council, New York.
- MOTON, A.L., 1978: Briefing paper on local action guidance and implementation. Agency for International Development, Development Support Bureau, Washington, D.C.
- MUCCHIELLI, R., o.J.: Das Nicht-Direktive Beratungsgespräch. Otto Müller, Salzburg.
- MÜLLER, J.O., 1967: Beobachtungen zur Reaktion kleiner Landbewirtschafter in Togo auf Berater und Beratung. In: Zeitschrift für ausl. Landwirtschaft 6, H. 3, S. 278-292.
- MÜLLER, J.O., 1968: Die Förderung der Reisproduktion in Madagaskar. In: Intern. Africa-Forum, München, 4, S. 620-627.
- MÜLLER, J.O., 1978: Soziale Partizipation - Konzept, Probleme, und Bedingungen eines entwicklungs-politischen Ideals. In: Rurale Entwicklung zur Überwindung von Massenarmut. Verlag der SSIP-Schriften, Saarbrücken, S. 57-68.
- MYRDAL, G., 1971: Objektivität in der Sozialforschung. Suhrkamp (Edition Suhrkamp 508), Frankfurt.
- McGREGOR, D., 1960: The Human Side of Enterprise. New York.
- McLOUGHLIN, P.F.M. (Hrsg.), 1970: African food production systems. Cases and theory. Hopkins, Baltimore, Md..
- NAEM, J., 1971: Interviewing Illiterate Populations. In: Research Methodology No.6, June 1971. A/D/C teaching forum.
- NAGEL, U.J., 1979: Knowledge flows in agriculture. Linking research extension and the farmer. In: Zeitschrift für ausl. Landwirtschaft, 18, H. 2, S. 135-150.
- NAGEL, U.J., 1980: Institutionalization of knowledge flows: An Analysis of two Agricultural Universities in India. Quarterly Journal of Intern. Agriculture, Special Issue No. 30, DLG-Verlag, Frankfurt/Main.
- NAGEL, U.J., 1983: The modified training and visit system in the Philippines. A study on the Extension Delivery System in Region III. TU Berlin, FB Intern. Agrarentwicklung (FIA) Seminar f. Landw. Entwicklung (SLE), Reihe Studien Nr. IV/43.
- NASH, J. u.a. (Hrsg.), 1976: Popular participation in social change cooperatives, collectives, and nationalized industry. The Hague: Mouton.
- NATIONAL DEVELOPMENT SERVICE (Hrsg.), 1976: Communication with pictures. National Development Service, Tribhuvan Univ. Kathmandu, Nepal.
- NIEHOFF, A.H. (Ed.), 1966: A Casebook of Social Change. Critical Evaluations of Attempts to Introduce Change in the Five Major Developing Areas of the World. Aldine, Chicago.
- NITSCH, U., 1982: Farmer's Perceptions of and Preferences concerning Agricultural Extension Programs. Swedish University of Agricultural Science, Uppsala.
- OAKLEY, P., 1984: The Monitoring and Evaluation of Participation in Rural Development. Rom, FAO.
- OAKLEY, P., MARSDEN, D., 1984: Approaches to Participation in Rural Development. Genf, ILD.
- OECD, 1981: Les Services de Vulgarisation Agricole dans l'OCDE. Paris.
- OECD: 1982: Landwirtschaftliche Beratungsdienste. Schriftenreihe des Bundesministers für ELF, Reihe A: Angewandte Wissenschaft, Heft 266, Landwirtschaftsverlag GmbH, Münster-Hiltrup.
- OLDENBURG, R., 1977: Das Konzept der Massenberatung bei der Steigerung der Reisproduktion im Hochland von Madagaskar. Unveröffentl. Diplomarbeit, Göttingen.
- OLSON, C.V., 1978: Adaptive field-testing for rural development projects. Development Alternatives, Washington, D.C.
- OXFAM, 1976: Field Directors Handbook. Guidelines and information for assessing projects. Oxfam, Oxford.
- PADDOCK, W., PADDOCK, E., 1973: We don't know how. An independent audit of what they call success in foreign assistance. Iowa State Univ. Press, Ames.
- PÄTZOLDT, B., 1979: Didaktisches Seminar-konzept und methodischer Ablauf. In: MUNZINGER P.: Beratung als Instrument der ländlichen Entwicklung in Westafrika. Bericht über das 1. Regionalseminar der GTZ/DSE in Kamerun 1978. Eschborn: GTZ, S. 3-5
- PALA, A.O., 1976: La femme africaine dans le développement rural: Orientations et priorités. Overseas Liaison Committee, Washington, D.C. .
- PAUSEWANG, S., 1973: Methods and concepts of social research in a rural developing society. Weltforum, München.
- PAYER, C., 1979: The World Bank and the small farmer. Rome Declaration Group, Zürich.
- PAYR, G., 1977: Förderung und Beratung traditioneller Kleinbauern in Salima/Malawi. Weltforum, München.
- PELTO, P.J., PELTO, G.H., 1978: Anthropological research. The structure of inquiry. 2. Aufl., Cambridge Univ. Press, Cambridge.
- PETZOLDT, K., 1976: Schadbilder und Unkräuter "begreiflich machen". In: Von Projekt zu Projekt, Eschborn, H. 1, S. 3-4.
- PITT, D.C. (ed.), 1976: Development from Below. Anthropologists and Development Situations. The Hague: Mouton
- PRAI (Hrsg.), 1963: Action research and its importance in an underdeveloped economy. Planning Research and Action Institute. Lucknow, Uttar Pradesh.
- PRINCE, C.M., 1972: Creative meetings through power sharing. In: Harvard Business Review.
- PROJET AGRO PASTORAL DE NYABISINDU, DIVISION VULGARISATION-FORMATION, 1984: L'érosion et l'installation des lignes anti-érosives (Traduction du text de formation en Kinyarwanda), Nyabisindu, Rwanda.
- PROJET CAPRIN, 1986: Guide de l'Élevage Caprin au Burundi. Ngozi, Burundi.
- RAFIPOOR, F., 1974: Das "Extension and Development Corps" im Iran. Verlag der SSIP-Schriften, Saarbrücken.
- RAMM, G., 1985: Unterschiede der Bildperzeption in Kulturen der Dritten Welt. Magisterarbeit, Osnabrück.
- REMEYNI, J.V.(Ed.) 1985: Agricultural Systems Research for Developing Countries. Proceedings of an international workshop held at Hawkesbury College, Richmond, N.S.W., Australia, 12.-15.5.

- RHEINWALD, H., 1967: "Intellektuelle Investitionen" als Bestandteil von Programmen und Projekten zur Verbesserung der Agrarstruktur. In: Zeitschrift für ausl. Landwirtschaft 6, H. 3, S. 225-248.
- RHOADES, R.E., 1984: Understanding small-scale farmers in developing countries: Sociocultural perspectives on agronomic farm trials. In: Journal of Agronomic Education, vol 13, S. 64-68
- ROGERS, C., 1972: Die nicht-direktive Beratung. Kindler-Verlag, München.
- ROGERS, C., 1974: Lernen in Freiheit. Kösel-Verlag, München.
- ROGERS, C., 1977: Therapeut und Klient. Kindler-Verlag, München.
- ROGERS, E.M. (Hrsg.), 1976: Communication and Development: Critical Perspectives. Beverly hills and London, SAGE Publishers.
- ROGERS, E.M., 1983: The Diffusion of Innovations. Third Edition. New York, The Free Press.
- RONDINELLI, D.A., RUDDLE, K., 1977: Appropriate institutions for rural development: organizing services and technology in developing countries. Agency for International Development, Washington, D.C.
- ROSSER, M., 1980: Preliminary perception survey. (for development of self-explanatory graphic illustrations for birth control pill usage). DSC Project, Mariut, Ägypten, 20 S.
- ROSSI, P.H., FREEMAN, H.E., WRIGHT, S.R., 1979: Evaluation. A systematic approach. Sage, Beverly Hills.
- RÜLING, N., 1974: Problem solving research: a strategy for change. In: tijdschrift voor agologie, S. 66-73.
- RÜCKER, M., 1976: Vergleich des Beratungsansatzes in ausgewählten ostafrikanischen Entwicklungsprojekten. Unveröffentl. Diplomarbeit, Hohenheim.
- RUTHENBERG, H., THORWART, H., 1971: Landwirtschaftliche Beratung als landwirtschaftliche Innovation. In: Zeitschrift für ausl. Landwirtschaft 10, H. 4, S. 333-361.
- RUTHENBERG, H., 1972: Landwirtschaftliche Entwicklungspolitik. DLG-Verlag, Frankfurt.
- RUTHENBERG, H., 1976: Farming systems in the tropics. 2. Aufl., Clarendon Press, Oxford.
- SACHS, R.E.G., 1974: Diskrepanzen im Sozialsystem deutscher Agrarhilfsprojekte. In: Zeitschrift für ausl. Landwirtschaft 13, H. 3, S. 201-215.
- SANDERS, H.C. (Hrsg.), 1966: The Cooperative Extension Service. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- SCHNELLE, E., 1973: Metaplanung - Zielsuche ... Lernprozeß der Beteiligten und Betroffenen. Quickborn: Metaplan GmbH (Metaplan-Reihe, Heft 1).
- SCHNELLE-CÖLLN, T., 1975: Visualisierung, die optische Sprache problemlösender und lernender Gruppen. Quickborn: Metaplan GmbH, (Metaplan-Reihe, Heft 6).
- SCHÖNHERR, S., 1975: Neue Extension Methoden zu beschleunigter Verbreitung agrarischer Innovationen. In: Störfaktoren der Entwicklungspolitik. Hrsg.: WURZBACHER, G. Enke-Verlag, Stuttgart.
- SCHÖNHERR, S., 1979: Konzeptionen ländlicher Entwicklungspolitik. In: Zeitschrift für ausl. Landwirtschaft 18, H. 1, S. 5-18.
- SCHÖNMEIER, H.W., 1977: Agriculture in Conflict. The Shambaa Case. Bensheim: Kübel Foundation, S. 288.
- SCHÖPPING, W., 1974: Die nicht-direktive Beratung. In: Schwalbacher Blätter, 102, H. 2. Jg. 25, S. 42-50
- SCHUBERT, B., 1977: Die Agrarmarkt Komponente bilateraler deutscher Agrarhilfsprojekte. Kurzanalyse im Auftrag des BMZ. BMZ, Bonn.
- SCHUHMACHER, E., 1977: Die Rückkehr zum menschlichen Maß. Alternativen für Wirtschaft und Technik. Rowohlt, Reinbek.
- SCHULER, E.A., 1964: The origin and nature of the Pakistan Academies for village development. In: Rural Sociology, 29, S. 304-312.
- SCHUMAN, H., 1967: Economic Development and Individual Change: A Social-Psychological Study of the Comilla Experiment in Pakistan. Harvard Univ., Center for Intern. Affairs, Unpubl. Paper.
- SCHULZ von THUN, F., 1981: Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. 1. Sachbuch, Reinbek.
- SCHULZ, M., 1975: Zur organisatorischen Gestaltung der Landwirtschaftsberatung bei Fortschreiten der Entwicklung. Das Beispiel Elfenbeinküste. In: Zeitschrift für ausl. Landwirtschaft 14, H. 1, S. 15-36.
- SCHWEFEL, D., 1977: Bedürfnisorientierte Planung und Evaluierung. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Berlin.
- SEIBEL, H.D., MASSING, A., 1974: Traditional Organizations and Economic Development. Praeger Publishers, New York, London.
- SHANIN, T. (ed.), 1971: Peasants and peasant societies. Selected readings. Penguin, Harmondsworth, Middlesex.
- SHARAR, S., 1977: Konflikte in Entwicklungsprojekten. Breitenbach, Saarbrücken.
- SIMMONDS, N.W., 1985: The State of The art of Farming Systems Research. World Bank Technical Paper No. 43. 100 S.
- SINHA, P.R.R. (Hrsg.), 1976: Communication and rural change. Asian Mass Communication Research and Information Centre, Singapore.
- SPENCER, D.S.C., 1976: African Women in Agric. Development. Overseas Liaison Committee, Washington, D.C.
- SRINIVASAN, L., 1977: Perspectives on nonformal adult learning. World Education, New York.
- STAHL, C.D., 1977: Was geschieht zwischen dem Berater und seinem Klienten? Kommunikationstheoretische Überlegungen zum Prozeß der psychosozialen Beratung. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 124, S. 263-268
- STEINER, G., 1978: Tierzeichnungen in Kürzeln. Fischer, Stuttgart.
- STRAHM, R., 1978: Überentwicklung - Unterentwicklung. Ein Werkbuch. 3. überarb. Aufl., Laetare Verlag, Nürnberg.
- STRAHM, R., 1985: Warum sie so arm sind. Arbeitsbuch zur Entwicklung der Unterentwicklung in der Dritten Welt mit Schaubildern und Kommentaren. Peter Hammer Verlag, Wuppertal.
- STRÜBEL, H., et al., 1973: An economic analysis of smallholder agriculture in the Kericho District, Berlin.
- STRÜBEL, H., 1976: Entwicklungsmöglichkeiten landw. Kleinbetriebe, Kericho District, Kenya, unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes von Kleinkrediten mit Beratung. München.
- SÜLZER, R., 1979: Das Untersuchungsverfahren durch die Partei und die Frage der Massenlinie. In: S. GROENEVELD (Hrsg.): Materialien zur China-Diskussion. Breitenbach, Saarbrücken, S. 219-223.
- SÜLZER, R., 1979: Information Systems für Propagating Rural Innovations in African Countries. Audiovision Workshop 1979. Ed.: H.G. HUBRICH. Berlin: Internationales Institut für Medien und Entwicklung, S. 55-79 und Anhang I - XII.
- SÜLZER, R.: 1980: Beratung als Instrument der ländlichen Entwicklung in Südost-Asien. Bericht über das 2. Regionalseminar der DSE/ZEL und der GTZ vom 02.12.-15.12.1979 in Chiang-Mai, Thailand. DSE/GTZ, Feldafing/Eschborn.
- SÜLZER, R., 1980: Medienstrategien und Entwicklungspolitik. Anwendungsbezogene Forderungen für Medienprojekte im ländlichen Raum. In: Rundfunk und Fernsehen, 28, S. 56-69.
- SWANSON, B., (Hrsg.), 1984: Agricultural Extension: A Reference Manual. Second Edition. Rom, FAO.
- TRAPPE, P., 1978: Development from below as an alternative. A case study in Karamoja/Uganda. Social Strategies 1978. Kap. 5, S. 45-50, (Monographien zur Soziologie und Gesellschaftspolitik), Basel.
- TSCHAJANOW, A., 1917: Die Sozialagronomie. Ihre Gedanken und Arbeitsmethoden. 1. Aufl. 1917. Parey 1924, Berlin.
- TURNBULL, C.M., 1963: The Lonely African. New York, Anchor Books.
- ULLRICH, G., KRAPPITZ, U., 1985: Participatory Approaches for Cooperative Group Events - Introduction and Examples of Application -. DSE, Feldafing.
- UNESCO (Hrsg.), 1973: Practical guide to functional literacy. UNESCO, Paris.
- UNITED NATIONS (Hrsg.), 1975: Popular participation in decision making for development. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, New York, N.Y.
- UNITED NATIONS (Hrsg.), 1978: Systematic Monitoring and Evaluation of integrated development programmes: a source book. United Nations, New York.
- UN/ESCAP (Hrsg.), 1978: Local-level planning for integrated rural development. Report of an expert group meeting. UN/ESCAP, Bangkok.
- UPHOFF, N.T., COHEN, J.M., GOLDSMITH, A.A., 1979: Feasibility and application of rural development participation. A state-of-the-art paper. Cornell University, Ithaca, N.Y..
- VAN DEN BAN, A., 1974: Inleiding tot de voorlichtingskunde. Boom, Meppel.

- VAN DEN BAN, A., WEHLAND, W., 1984: Einführung in die Beratung. Pareys Studentexte, 36, Paul Parey, Berlin, Hamburg.
- VAN SCHOOT, Ch. M.E., 1985: In the Picture. Pictorial perception and communication in rural development. Masters Thesis, Reading.
- VAN WOERKUM, C.M.J., 1982: Voorlichtingskunde en Massacommunicatie. Het werkplan van de massamediale voorlichting. Landbouwhogeschool Wageningen, vakgroep Voorlichtingskunde.
- VON BLANCKENBURG, P., 1982: The Training and Visit System in Agricultural Extension. A Review of First Experiences. In: Quarterly Journ. of Agriculture, Vol. 21, No. 1, S. 6 - 25.
- VINK, A.P.A., 1975: Land use in advancing agriculture. Springer, Berlin.
- WALKER, D.A., 1979: Understanding pictures: A study in the design of appropriate visual materials for education in developing countries. Center for International Education, University of Massachusetts, Amhurst.
- WALLMANN, S., 1965: The Communication of Measurement in Basutoland. In: Human Organization, 24, S. 236-243.
- WATERSTON, A., 1965: Development Planning. Lessons of Experience. John Hopkins, Baltimore, Maryland.
- WATERSTON, A., 1976: Managing planned agricultural development. Governmental Affairs Institute, Washington, D.C.
- WEBSTER, R.L. (Hrsg.), 1975: Integrated communication. Bringing people and rural development together. East-West-Center, Honolulu.
- WEISBACH, CH.R., EHRESMANN, F., 1985: Reden und verstanden werden. Ein Lese- und Übungsbuch. Fischer, Frankfurt/Main.
- WEISBACH, CH.R., 1982: Das Beratungsgespräch, Trainingshandbuch. In: Neue Lernverfahren, Hrsg.: W. Ziefreund, Bd. 10, Lexika-Verlag, Weil der Stadt.
- WEISCHET, W., 1980: Das ökologische Handicap der Tropen in der agrarwirtschaftlichen Entwicklung. In: epd-Entwicklungspolitik. Materialien (1980), H. 1, S. 21-33.
- WEISS, D., 1971: Infrastrukturplanung. Ziele, Kriterien und Bewertung von Alternativen. Hessling, Berlin.
- WHYTE, W.F., 1975: Organizing for agricultural development. Human aspects in the utilization of science and technology. Transaction Books, New Brunswick, N.J.
- WHYTE, W.F., 1981: Participatory Approaches to Agricultural Research and Development. Rural Development Participation Review, Cornell University, Ithaca/New York.
- WORTMANN, S., CUMMINGS, R.W., 1979: To feed this world. The challenge and the strategy. Hopkins, Baltimore.
- YANG, H.P., 1955: Fact-finding with Rural People. A Study of Social Survey. FAO, Agricultural Development Paper, No. 52.
- Tonino ZELLWEGER, T., 1986: Verbesserung landwirtschaftlicher Nutzungssysteme. Eine Einführung in Farming-System-Research (FSR). In: Berater-News, LBL, Lindau, 2, S. 6-13
- ZIMMER, A. und F., 1978: Visual literacy in communication: designing for development. Ed. H.S. BHOLA, Indiana University, Hulton Educational Publications Ltd.

REGISTER

- Aberglaube 24
 Abgaben 24
 Abhängigkeit 23, 27, 33, 39
 Abholzung 29
 Abschlußevaluierung 270, 273
 Abstand zum Problem 72
 Abstraktion 62
 Abstraktionsleiter 63
 Abwehrhaltungen 124
 Abwehrmechanismen 88
 Abwehrreaktionen 113
 Abweichendes Verhalten 83
 Ackerbau 24, 118
 Administration 59
 Adoption 104
 Adoptions- und Diffusionsforschung 104
 Adoptionsraten 120
 Aggression 89
 Aggressivität 129
 Agrar-exporte 23, 31
 Agrarforschung 23
 Agrarförderung 41, 42
 Agrarreform 28
 Agrarverfassung 27, 28
 Agricultural extension 39
 Aktion, erprobende 189, 199
 Alltagskommunikation 91
 Almosen 34
 Alternativen 201
 Analphabetenrate 140
 Analphabetentum 159
 Analyse des Sozialsystems 188
 Anbauanweisung 54
 Anbaumethode 23
 Anbauverfahren 23
 Anekdoten 145
 Animation Rurale 55, 116
 Animismus 24
 Animistisches Weltbild 88
 Annahme von Gastfreundschaft 186
 Anpassung 83
 Anpassungsdruck 84
 Anschaulichkeit 98, 131, 155
 Anschauungsmaterial 222
 Anschlagtafeln 138, 158
 Anspruchsniveau 80
 Anstandsregeln 88
 Anstellungsbedingungen 247
 Appell 34, 91
 Arbeitsaufwand 42
 Arbeitsbedingungen 101
 Arbeitslosigkeit 23
 Arbeitsmotivation 57, 119, 229, 230
 Arbeitsplanung 228
 Arbeitsplatzbeschreibungen 249
 Arbeitsprogramm 225
 Arbeitsteilung 51
 Arbeitsüberwachung 100
 Arbeitsverpflichtungen 24
 Argumentationskette 81
 Armut, drei Stufen von 25
 Armut, ländliche 22, 25
 Arzneimittelforschung 23
 Außendarstellung 83
 Außenseiterposition 83
 Audio-visuelle Materialien 155
 Aufbaustudium 253
 Aufforderungscharakter 73
 Auffrischkurse 256
 Aufmerksamkeitsschwellen 170
 Aufstiegsmöglichkeiten 120
 Aus- und Fortbildung von Beratern 253
 Ausbeutung 25, 27
 Ausbildung 28, 37, 89, 141
 Ausbildung am Arbeitsplatz 255
 Ausbildungsmaßnahmen 248
 Ausbildungsniveau 152
 Ausbildungsplan 254
 Ausbildungszentren 138
 Ausfallbürgschaften 114
 Ausfallzeiten 226
 Auswahl der Evaluierer 275
 Auswanderung 29
 Auswertung von Sekundärmaterial 189
 Autonome Neuerungsausbreitung 202
 Autonomie 33
 Autoritärer Führungsstil 229
 Autorität 100
 Autoritäten 24
 Autoritätsanmaßung 85
 Basis 42
 Beaufsichtigung 101
 Bedingungen erfolgreicher Kommunikation 66
 Bedingungen erfolgreicher Beratungsarbeit 120
 Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung 76
 Bedürfnisanalyse 79
 Bedürfnisse 73, 74, 78, 82
 Beeinflussung 36
 Befangenheit 39
 Befragung 135, 189, 194

Begleitende Evaluierung 263, 270
Begriffsinventar 191
Begriffskartei 191
Beherrschung von Inhalt und Methode 61
Bekehrungsversuche 89
Beobachtung 135, 189, 193
Beobachtung, nicht-teilnehmende 194
Berateraufgaben 239, 240, 241, 242
Berater, Aus- und Fortbildung 253
Berater, weibliche 221
Beraterausbildung 160
Beraterbesprechungen 129
Beraterbüro 126
Beraterdichte 95, 133, 201, 216
Berater, nebenberufliche 56
Beraterschulung 132, 172, 175, 223, 262
Beratersteckbriefe 223
Beratungsalltag 66
Beratungsansatz 43, 45, 65, 201
Beratung, ländliche 40
Beratung, landwirtschaftliche 21, 35, 39, 41
Beratungsaufgaben 123
Beratungsbesprechungen 130
Beratungsbeziehung 39
Beratungsdefinition 36
Beratungsdienst 22, 64
Beratungsdienste, staatliche 235
Beratungsfremde Aufgaben 228
Beratungsgespräch 124
Beratungshilfsmittel 95, 119, 154, 155, 156, 178, 221
Beratungsinhalt 125
Beratungsinhalte 134, 201, 206
Beratungskampagne 146
Beratungskapazität 209
Beratungskonferenzen 257
Beratungskonzeption 203, 205
Beratungskosten 126
Beratungsmaßnahmen 41
Beratungsmethoden 66, 123
Beratungsmethodik 259
Beratungsorganisation 94
Beratungspartner 36
Beratungspraxis 61
Beratungsprogramm 38
Beratungsqualität 38
Beratungssteckbriefe 172
Beratungsverfahren 123
Beratungsvorhaben 115
Beratungswirkungen 136
Beratungswissen 22
Beratungsziele 201
Berichterstattung 251
Berichtswesen 229, 242, 250, 251
Berufsfeld landwirtschaftliche Beratung 21
Besichtigungen 132

Betriebsausgaben 30
Betriebskartei 271
Betriebsorganisation 41
Betriebsysteme 34, 53
Betriebswirtschaft 41
Bevölkerung, ländliche 23
Bevölkerungsdichte 29
Bewußtsein 73
Bewußtseinsstand 33
Bewußtseinswandel 29, 34
Beziehung 22, 36, 90
Beziehungsfeld 65
Bezugsbeispiele 61, 66
Bildfolgen 179
Bildgeschichten 163
Bildliche Darstellungen 160
Bildmaterial 176
Bildmaterial, Gestaltung von 76
Bildungsdefizit 253
Bildungswesen 142
Binnenmärkte 30
Blitzlichtgeräte 223
Blutsverwandtschaft 67
Bodenerschöpfung 29
Bodenfruchtbarkeit 23, 41
Breitenwirkung 93, 113, 117
Brettspiele 168
Broschüren 123, 158, 223
Bürokratisierung 235
CFSME-Beratungssystem 141
Comics 162, 163
Commodity Approach 115
Community Development 54, 55, 116
Datenauswertung 186
Datenbeschaffung 267
Datenerhebung 266
Datensammlung 58, 251
Dauerredner 130
Demonstration 95, 98, 128, 129, 131, 137, 146
Demonstration, Ergebnis- 131
Demonstration, nicht-vergleichende 131
Demonstration, Methoden- 131
Demonstrationsbetrieb 131
Demonstrationsblock 161
Demonstrationseffekt 134
Demonstrationsfläche 131, 137
Demonstrationsstandort 133
Demonstrationsveranstaltungen 134
Demonstrationsverfahren 114
Demonstrationsziele 132
Denken 62, 87
Denkgewohnheiten 163
Denkmalspflege 88
Desinteresse 41
Development Support Communication Service 176
Dia-Projektion 179

Dia-Serie 155
Dia-Serien, vertonte 164
Diagnostische Fähigkeiten 253
Dialog 63
Dialogverfahren 170
Dias 162, 164
Didaktik 261
Dienstleistung 23, 39
Dienstleistungseinrichtung 118
Dienstleistungsgruppen 53
Dienstverträge 248
Dienstwohnung 220
Differenzierung, ökonomische 109
Diffusionsforschung 104
Diffusionskurve 109, 110, 277
Diffusionsprozeß 104, 108
Dilemma der Organisationen 99, 100
Direktes Messen 189
Dokumentationsstellen 190
Dominanz 129
Dorfentwicklungsgenossenschaften 128
Dorfgemeinschaft 65
Dorfkartei 271
Dorfkomitees 128
Dorfräte 128
Dorfstudien 273
Dorfversammlung 133
Dorfvorsteher 138
Drehbuch 165
Drei Stufen von Armut 25
Düngemittel 23
Dunkelkammer 223
Durchführbarkeitsstudie 59, 183, 201, 202, 270
Effizienz 100
Eigeninteresse 39
Eigenständige Entwicklung 23
Eigenversorgung 28
Einflußpersonen 94, 108, 130, 136
Einführung von Neuerungen 188
Einkommen 28
Einkommenssteigerung 32
Einsicht 33
Einstellungen 74
Einzelberatung 82, 123, 126, 134, 217
Einzelgespräch 124, 126, 128
Elend 25
Eliten, ländliche 52
Energiegewinnung 35
Entdeckungen 210
Entlassung 248
Entlohnung 100
Entmündigung 34
Entschädigung 132
Entscheidung 81
Entscheidungsfreiheit 36
Entscheidungsprozesse 51
Entschlüsselungsarbeit 91
Entwicklung, eigenständige 23
Entwicklungsanreize 35
Entwicklungsansatz 115
Entwicklungsbarrieren 40
Entwicklungsleistungen 31
Entwicklungspolitik 27, 32
Entwicklungstheorie 27
Erfahrungen 62, 69, 73, 74
Erfahrungsaustausch 34, 136, 147
Erfahrungssammlung 63
Erfindungen 210
Erfolgsbeurteilung 135
Ergebnisbewertung 81
Ergebnisdemonstration 131
Ergebnisfeststellung 81
Ergebnismatrix 266
Erkenntnisphilosophie 74
Erleben 39
Ermittlung des Bildungsbedarfes 253
Ernährung 41
Ernteauffälle 24
Erosion 29
Erprobende Aktion 189, 199
Erprobungsphase 107
Ersatzfahrzeuge 138
Ersatzteilversorgung 142
Erstübernehmer 113
Ertragserhebungen 272
Ertragsmessungen 198
Erwartungen 69
Erzähler 22
Erzählungen 163
Erzeugerpreise 30
Ethnozentrismus 88
Evaluierer, unabhängige 276
Evaluierung 59, 181, 199, 263, 265
Evaluierungsbericht 277
Evaluierungskosten 280
Evaluierungsplan 267, 270
Evaluierungsspezialisten 275
Evaluierungsverfahren 269
Ex-ante Evaluierung 263
Ex-post Evaluierung 263
Exkursionen 257
Exportkulturen 28
Exportproduktion 115
Extensao agricola 39
Extensión agropecuaria 39
Fachabteilungen 102
Fachberatung 61
Fachliche Qualifikation 243
Fachverstand 81
Fahrtkosten 125
Falschinformationen 194
Familienbetrieb 24

Familienplanung 29
Farbgebung 160
Fatalismus 24
Feasibility-Studie 202
Federzeichnung 162
Feedback 91
Fehleinschätzungen 78
Fehler- und Kapazitätsausgleich 84
Fehlerquellen 56
Fehlersuchsystem 65
Fehlinterpretation 193
Fehlinvestitionen 109
Feld persönlicher Beziehungen. 65
Feld, psychisches 69
Feldberater 238
Feldberatung 139
Felderheber 275
Felderhebungen 184
Feldprozessionen 88
Feldtag 135, 146, 174
Feldtagsprogramme 137
Feldtheorie, psychologische 69
Fernsehen 167
Fernsehprogramme 164
Feste 22, 228
Film 155, 164, 222
Filmkamera 73
Filmproduktionen 165
Filmprojektoren 223
Filmstreifen 162
Filmstreifen, vertonte 164
Filmvorführungen 145
Firmenberater 38
Flächenermittlung 198
Flanelltafel 160, 223
Flip chart 160
Flugblätter 158
Folgewirkungen 81
Folklore 158
Förderungsangebote 124
Förderungsansätze 46
Förderungsinstitutionen 117
Förderungskonzept 31, 115
Förderungsmaßnahmen 40
Förderungspolitik 22
Förderungspolitik, ländliche 45
Förderungsprogramme 115
Formale Organisationen 102
Formelle Beratungsgespräche 124
Formelle Erziehung 150
Forschung 210
Forschungsergebnisse 211
Forschungsinstitutionen 39
Forschungsstationen 53
Fortbildung 63, 228, 255
Fortbildung im Ausland 257

Fortbildungsseminare 135
Fortbildungsveranstaltungen 260
Fortschrittsgläubigkeit 104
Foto 159, 162
Fotoausrüstungen 223
Fotodokumentation 194
Fotokopiergeräte 222
Fragebogenerhebungen 195
Freies Interview 195
Fremdinitiative 31
Frühe Übernehmer 105
Führer 28
Führung 99, 229
Führungseigenschaften 231
Führungsposition 83
Führungsstil 100, 230
Funktionäre 123, 124
Geburtenrate 29
Gedächtnis 74, 75
Gegenseitige Hilfe 23
Geldverleiher 30
Genossenschaften 52, 53, 138
Gesamtbevölkerung 52
Geschichten 22, 163, 168
Geschichtenerzähler 158
Geschichtete Stichproben 274
Gesellschaftsstrukturen 82
Gesellschaftssystem 65
Gespräch 123
Gesprächsführung 186
Gesprächsklima 126
Gesprächsleiter 131
Gesprächsleitfaden 195, 273
Gesprächsleitung 130
Gestaltung von Bildmaterial 76
Gestaltung von Lernvorgängen 61
Gestaltung von Reden 146
Gesundheit 88
Gewichte 34
Gießharz 167
Glaubwürdigkeit 77, 94, 145
Gleichgewicht ökologisches 26
Gleichgewichtsniveau 71
Gleichnisse 145
Glockenkurve 109
Grafik 159
Green Revolution 116
Großbetriebe 116
Großfotos 171
Großgrundbesitzer 52
Grundbedürfnisse 25
Grundherr 24
Grundlagen der Beratung 61
Grundlagenwissen 138
Grundnahrungsmittel 28
Grundwasserabsenkung 29

Gruppe 82
Gruppe, Leistungsvorteile der 84
Gruppenarbeit 173
Gruppenberatung 95, 123, 126, 127, 128, 131, 135, 141, 158, 166, 166, 223
Gruppenbildung 127
Gruppendiskussion 123, 196
Gruppendynamik 82, 85
Gruppendynamische Prozesse 127
Gruppengeschehen 82
Gruppengespräch 53, 128, 134, 135, 141, 146
Gruppengröße 129
Gruppenideale 83
Gruppenidentifikation 84
Gruppennorm 83, 85
Gruppensprache 84
Gruppenverfahren 125
Gruppenvertreter 137
Gruppenzusammensetzung 85
Gutachter 59
Handbücher für Lehrer 153
Handeln 62
Handlautsprecher 224
Händler 40, 52
Handlungsplan 84
Handlungsspielraum 22
Handwerker 40
Handzettel 159, 173
Haushalt 24
Haushaltsführung 41
Hauswirtschaft 40
Hemmende Kräfte 70
Hierarchie der Probleme 49
Hilfeleistung 24
Hochleistungsarten 116
Höflichkeitsregeln 145, 186
Hoheitsaufgaben 119
Hörerguppen 158, 224
Humanistische Ethik 37
Hunger 29
Identifikationsgefühl 85
Identität 26
Identität, kulturelle 33
Identität, persönliche 33
Image 77, 94
Imponiergehabe 124
Import 213
Indikator 104, 184, 265
Industrieländer 27, 188
Industrienorm 88
Information 89
Informationsvorsprung 27
Informationsabfolge 97
Informationsbeschaffung 182, 186, 208
Informationskampagnen 136
Informationskanal 95

Informationsstand 95
Informationssuche 108
Informationswesen 37
Informelle Gruppen 56
Infrastruktur 35, 40, 142, 212
Inkompetenz 56
Innenspannung 72
Innovationen 103
Innovator 67, 104, 105, 106
Institutionalisierung 39
Institutionen 86
Institutionenaufbau 39
Integrated Rural Development 116
Integration von Teilmodellen 65
Interaktion 64
Interdisziplinarität 184
Interessengegensätze 28, 280
Interessengruppen 39
Interessenkonflikte 54, 59
Interessenvertretung 28, 84
Interkulturelle Kontakte 65
Interview, unstrukturiertes 195
Jugendliche 40, 136
Kampagne 142, 143, 173
Kapitalausstattung 213
Karrieredenken 260
Karteikarten 126
Karten 183, 191
Kartenspiele 161
Kastenzugehörigkeit 67
Katastrophen 29
Kindererziehung 40
Kindersegen 29
Klassenunterricht 153
Kleinbauern 22, 23, 39, 202
Kleinbauernförderung 30, 32, 35, 202
Kleinbauernprogramme 28
Kleinbetriebe 116
Klettenband 160
Klima 29
Kognitive Dissonanz 76
Kolonialzeit 101
Kommerzielle Beratungsdienste 235
Kommunikation 42, 61, 89
Kommunikationsbeziehungen 94, 123
Kommunikationshindernisse 67
Kommunikationskanäle 94
Kommunikationsmodell 93
Kommunikationsnetzwerke 89, 94
Kommunikationsstrategie 94, 170, 171
Kommunikationsvorgänge 89
Kommunikative Techniken 253
Kommunikator 93
Kompetenzverlust 28
Komplementäre Maßnahmenbereiche 201, 209
Konflikt 23, 39

Konfliktaustragung 88
Konfliktsituation 119
Konformität 86
Konfrontation 24
Konkurrenz 84
Kontaktbauern 123, 124, 138, 140
Kontakte, interkulturell 65
Kontrollspanne 100, 101
Konzepte 61, 62
Kooperativer Führungsstil 231
Koordination 229
Kordinierungsgespräch 226
Kopfsteuer 28
Korruption 28, 102
Kostenarten 225
Kostenstellendenken 103
Kräfteaddition 84
Kräftefeld 69
Kräftegleichgewicht 76
Kraftstoffe 23
Krankheit 24, 29
Kreativität 82, 230
Kredit 30
Kreditbedarf 214
Kreditverwendung 214
Krieg 29
Kriterien 265
Kritik 56
Kritische Phase 108
Kultur 87
Kulturcharakteristika 87
Kulturdefinition 87
Kulturelle Identität 33
Kulturelles Milieu 65
Kulturschock 88, 102
Kultursystem 87
Kulturzugehörigkeit 87
Künstler 22
Kurzfilm 165
Kürzungen der Bezüge 248
Kurzzeitexperte 279
Lagermöglichkeiten 30
"laisser-faire"-Führungsstil 231
Landarbeit 28
Landbouw voorlichting 39
Landflucht 23
Landfrau 40, 51, 118, 174
Landfunk 53, 95, 156, 158
Landfunkjournalisten 156
Landfunksendungen 224
Ländliche Armut 25
LändlicheBeratung 40
Ländliche Bevölkerung, 21, 23
Ländliche Eliten 52
Ländliche Förderungspolitik 45
Ländliche Regionalentwicklung 35

Landlose 21, 23
Landnutzung 28
Landnutzungsformen 22
Landnutzungssysteme 35
Landwirtschaftliche Beratung 21, 35, 39, 41
Landwirtschaftlichen Bevölkerung 116
Landwirtschaftliches Praktikum 258
Landwirtschaftslehrer 152
Landwirtschaftsschau 146
Landwirtschaftsunterricht 151
Lautsprecherwagen 159
Lebensbedingungen 22, 26, 48
Lebensgeschichten 197
Lebensglück 29
Lebensstandard 50
Lehrangebot 97
Lehrfilme 165
Lehrinhalte 151
Lehrkräfte 152
Lehrpläne 151
Leistungsanreize 248
Leistungsbeurteilung 248
Leistungsdruck 57
Leistungsorientierung 245
Leistungsvorteile der Gruppe 84
Leistungsstellen 102
Lernergebnis 97
Lerngewohnheiten 164
Lernhemmnisse 97
Lernhilfen 98
Lerninhalt 97
Lerninteresse 98
Lernprozesse 97
Lernsituation 97
Lernvorgänge 89, 96
Lernvorgängen, Gestaltung von 61
Lieder 98, 158, 168
Literaturkartei 191
Lokale Rundfunkstation 138
Lokalisieren von Problemen 65
Lokalrassen 23
Lokalorten 23
Lösungsalternativen 79
Lotterie 144
Luftaufnahmen 183
Luftbilder 191
Macht 26, 27, 82
Machtelite 28, 55
Magnettafel 160, 223
Makrofotografie 223
Makroskop vor Mikroskop 192
Management 78
Manipulation 34, 85
Markterhebungen 273
Marktfruchtanbau 81
Marktproduktion 32

Marktverhältnisse 35
Massenberatung 158
Massenkommunikation 93
Massenverfahren 141
Massenwirksame Beratung 141
Massenwirksame Beratungsverfahren 123
Materialgerechtigkeit 88
Maßflächen 198
Medien 92, 135, 141, 142, 154, 155
Medienaussagen 176
Mediendienst 221
Medieneinheit 170, 221
Medieneinrichtungen 170
Medieneinsatz 142, 154, 174, 177, 272
Medieninformation 94
Mediennutzung 175
Medienspezialisten 171
Medienunterstützung 174
Mehrdeutigkeit 91
Mehrfachbefragungen 196
Mehrfachinformationen 144
Mehrfachnutzung 103, 179
Menschenbild 100
Menschenrechte 25
Metakommunikation 92, 131
Methodendemonstrationen 135
Methodik der Gesprächsführung 125
Mißerfolgsrisiko 108
Mißtrauen 41
Mißverständnisse 91
Mischkulturen 29
Mitbestimmung 51
Mitsprache 34
Mitteilungsblätter 159
Mittlergruppen 52
Mobilisierung 40, 218
Modellbetriebe 137
Modelle 171
Moderation 86, 256
Modernisierung 23, 28, 31, 116
Monitoring 184, 251
Monokulturen 29
Motivationsfilme 165
Multiplikationseffekt 95
Multiplikatoren 94
Nach-Entscheidungs-Konflikte 72, 85
Nachbarschaftshilfe 28
Nachfrageberatung 54
Nachrichtenempfänger 89
Nachrichtengeber 89
Nachrichtenverbreitung 94, 95
Nahrungsmittelhilfe 28
Nahrungsmittelproduktion 26
Nahrungsmittelversorgung 40
Nahrungsüberschüssen 21
Naturwissenschaftliches Weltbild 88

Nebenberufliche Berater 56
Nebenwerb 53
Nebenwirkungen 46
Netzwerkstrategie 94
Neuerer 104
Neuerungen 21, 40
Neuerungsausbreitung, autonome 202
Neuerungsübernahme 109
Neulanderschließung 29
Nicht-teilnehmende Beobachtung 194
Nicht-vergleichende Demonstration 131
Norm 38, 67, 86
Nutzungsschranken 51, 129
Ohnmacht 27
Ökologisches Gleichgewicht 26
Ökologische Unbedenklichkeit 209
Ökonomische Differenzierung 109
Ökosystem 30
On the job training 63
On-farm-test 132
Organigramm 230
Organisation 99, 229
Organisationen, formale 102
Organisation und Führung 61
Organisationsdilemma 99, 100
Organisationsformen der Beratung 229
Organisationskomitee 147
Organisationsmerkmale 233
Organisationsmitglieder 99
Organisationsumfeld 99
Organisationsstruktur 65
Organisationstheorie 230
Organisationsziel 99, 100
Orientierung 62, 75
Orientierungsrahmen 32, 65, 202
Overhead-Projektor 160
Pächter 24, 40
Papierblöcke 223
Parteifunktionäre 138
Partizipation 32, 43, 45, 50, 54, 56, 57, 158
Partizipationsansatz 54, 56
Partizipationsbereitschaft 55, 187
Partner-zentriert 38
Partner-zentrierte Beratung 42
PartnerschaftlichesPrinzip 41
Personalbeurteilung 249
Persönliche Identität 33
Persönlichkeitsstruktur 96
Pflanzenschutz 35
Philosophie 25
Pilotprojekt 59
Pioniererfahrungen 50
Plakate 144, 158, 162, 163, 173, 222
Plakatwettbewerb 153
Planrevision 58
Plantagen 29

Planungsprozeß 58
 Planungsunsicherheit 46
 Plastische Modelle 167
 Plastische Objekte 155
 Plastizität des Verhaltens 62
 Politiker 130
 Präganz 98
 Praktikum, landwirtschaftliches 258
 Produktionszweig 23
 Preisbeschränkungen 28
 Preispolitik 40
 Preisregulierung 30
 Preisrisiko 215
 Preisverteilung 145
 Presse 146
 Prinzipien erfolgreicher Führung 66
 Problem 46, 61, 78
 Problembetroffenheit 82
 Problembewußtsein 42, 46
 Problemdefinition 21, 49, 50, 78, 79
 Problemdruck 38
 Problemhierarchie 203
 Problemlösung 81
 Problemlösen 77
 Problemlösung 34, 103
 Problemlösungsansatz 45, 46, 57
 Problemsicht 42
 Problemsituation 41, 113
 Problemwahrnehmung 78
 Problemzusammenhang 62
 Produktionsanreize 28
 Produktionsbedingungen 22
 Produktionselastizität 46
 Produktionsergebnisse 136
 Produktionsfaktoren 40, 41, 97, 116
 Produktionsmittel 27, 212
 Produktionsmittelversorgung 30
 Produktionssteigerung 115
 Produktionssysteme 33
 Produktionstechnik 41, 115
 Produktionstechnischer Ansatz 45
 Produktionsverfahren 42, 131
 Produktionsweise 53
 Produktivitätssteigerung 31
 Prognoseunsicherheit 199
 Programmierung 225
 Projektabkommen 59
 Projektadministration 203
 Projektdurchführung 182
 Projekterfolg 55
 Projektfindung 183
 Projektion 75
 Projektive Tests 197
 Projektlaufzeit 56
 Projektmanagement 118
 Projektplanung 57

Projektplanung und -durchführung, schrittweise 45
 Projektpolitik 118
 Projektpraxis 32
 Projektprüfung 202
 Projektunterstützende Mediendienst 176
 Propaganda 37
 Protokollbögen 194
 Psychisches Feld 69
 Psychologische Feldtheorie 69
 Puppenspiel 155, 168
 Quantitative Betriebsdaten 53
 Radioansagen 144
 Radioreportagen 158
 Radiosendungen 156
 Rahmenmodell 66
 Rahmenmodell organisierter Beratung 61, 64
 Ratsuchender 64
 Raubbau am Boden 28
 Reaktionsbereitschaft 51
 Redegewandtheit 124
 Reden, Gestaltung von 146
 Redezeit 130
 Regelmäßige Betriebsbesuche 125
 Regierungsvereinbarung 202
 Regionalentwicklung, ländliche 35
 Reichtum 25
 Religion 25
 Reparaturanfälligkeit 142
 Resignation 24
 Ressourcen 24, 27
 Ressourcenausstattung 129, 182
 Rezepte 62
 Rezipient 93
 Risiko 106
 Risikoteilung 132
 Rolle der Beratung 115, 117
 Rolle der Frau 51
 Rollenanalyse 197
 Rollenaufteilung 99
 Rollenkonflikt 39
 Rollenverständnis 57
 Rollenverteilung 85
 Rückfallgefahr 72, 81, 82
 Rückfrage 91, 94
 Rückinformation 95
 Rückkontrollmöglichkeit 91
 Rückkopplung 50, 91, 94, 175
 Rückmeldungen 92, 172
 Rückvergewisserung 91, 94
 Rundbriefe 153, 158
 Rundfunk 146
 Rundfunkstation, lokale 138
 Sachinhalt 89
 Sachwissen 81
 Sanktion 86

Sanktionsmaßnahmen 85
 Satellitenaufnahmen 191
 Schädlingsepidemie 29
 Schande, öffentliche 34
 Schattenspiele 168
 Schaubilder 162
 Schaufeln 146, 171
 Scheingenauigkeit 183
 Schlüsselpersonen 108
 Schrittweise Projektplanung und -durchführung 45
 Schulbehörde 152
 Schulddienste 24
 Schulgärten 137, 151
 Schulungszentren 139, 141
 Schulwesen 28
 Schulwissen 150
 Schwachstellen 42
 Schwachstellenanalyse 205
 Schwerdeutbarkeit 91
 Schwerpunktprogramme 32
 Sectoral Programme 115
 Sehgewohnheiten 165
 Selbstbeschränkung 25
 Selbstbestätigung 82
 Selbstbestimmung 26, 27
 Selbstdarstellung 90
 Selbstenthüllung 90
 Selbsthilfe 40
 Selbsthilfeeinrichtungen 39
 Selbsthilfefähigkeit 33, 41, 187
 Selbsthilfeorganisationen 235, 237
 Selbstklärung 81
 Selbstkontrolle 33, 101
 Selbstoffenbarung 90
 selbsttragender Verbreitungsprozeß 113
 Selbstverantwortlichkeit 36
 Selbstvertrauen 33
 Selbstverwirklichung 82
 Selektion 75
 Seminare 256
 Siebdruckanlagen 162
 Siedlungsformen 22
 Single Crop Approach 115
 Situationsanalyse 31, 46, 136, 170, 177, 181, 182, 185, 192, 201, 266
 Situationsfunktionale Betrachtung 104, 111
 Situationswahrnehmung 78
 Solidarität 24
 Sorten, neue 29
 Soziale Gerechtigkeit 40
 Soziale Abstimmung 81
 Soziale Beziehungen 82
 Soziale Kontrolle 86
 Soziale Verpflichtungen 42
 Sozialer Ausgleich 40
 Sozialer Wandel 89
 Sozialordnung 88
 Sozialstruktur 65, 67, 86
 Sozialsystem 104
 Sozialwissenschaften 61, 62
 Spannung 81
 Spannungsintensität 70
 Spannungsminderung 76
 Spannungsreduktion 108
 Spannungsregler 224
 Spannungszustand 76
 Spezialisten 127, 129, 238, 243
 Spezialkurse 256
 Spiele, Negativsummen- 34
 Spiele, Nullsummen- 34
 Spiele, produktive 34
 Spielszenen 98
 Sprache 25, 75, 87
 Spracherwerb 88
 Sprechstunden 126
 Sprechzeiten 126
 Sprichwörter 22
 Staatliche Beratungsdienste 235
 Stabilisierung 170
 Stadien systematischer Problemlösung 78
 Stadtbevölkerung 28
 Standardlehrmittel 262
 Standortbedingungen 22
 Statistenrollen 56
 Statistiken 183
 Statusdenken 152
 Staudämme 29
 Steckwand 223
 Sterberate 29
 Stichproben, geschichtete 274
 Stichwortkartei 191
 Stimulanz 98
 Subjektive Wahrnehmung 69
 Subsistenzanbau 81
 Subsistenzkulturen 218
 Subsistenzproduktion 32
 Subsistenzsicherung 24
 Subventionierung 213
 Super-8-filme 223
 System 63
 Tafeln 223
 Tagebuchmethode 196
 Tageslichtfolien 160, 162, 222
 Tageslichtprojektor 223
 Tagesordnung 130
 Tagträumerei 77
 Tänze 168
 Tanzgruppen 144
 Teamarbeit 184
 Teilgruppen innerhalb der Zielgruppe 52
 Teilmodellen, Integration von 65

Teilnehmenden Beobachtung 193
 Tests, projektive 197
 Testverfahren 197
 "Theorie X" 100
 "Theorie Y" 101
 Therapie 37, 38
 Therapieplan 38
 Tonbandgerät 73
 Tonbildschauen 148
 Tonfilme 164
 Tonkassetten 179
 Träger 38, 54
 Trägereinrichtungen 45
 Training and Visit System 117
 Transparentfolien 223
 Transport 30, 213
 Transportfahrzeuge 139
 Transportfrage 139
 Transportkosten 138
 Transportmöglichkeiten 220
 Transportprobleme 136
 Transportschwierigkeiten 125
 Treibende Kräfte 70
 Überbevölkerung 27, 29
 Überernährung 21
 Überlebensstrategien 118
 Überlokale Kontakte 107
 Übernahme von Neuerungen 136
 Übernahmerate 105
 Überweidung 29
 Übungen im Schulgarten 153
 Übungseinheiten 98
 Umstellungsergebnisse 82
 Umstrukturieren 72, 82
 Umweltfaktoren 69
 Unabhängige Evaluierer 276
 Unbedenklichkeit, ökologische 209
 Ungleichgewichte 35
 Ungleichgewichtslage 72
 Ungleichheit 25, 27
 Unklarheit 72
 Unpersönliche Kommunikationssituationen 89
 Unstrukturiertes Interview 195
 Unterbringungsmöglichkeiten 139
 Unterdrückung 25, 27
 Unterentwicklung 21
 Unterernährung 40
 Unterkünfte für die Berater 219
 Untersuchungsgebiet 186
 Untersuchungsplan 185
 Unterwerfung 24
 Unterwerfungsansprüche 88
 Ur-Armut 25
 Ursachen-Wirkungskette 203
 Ursachenanalyse 26
 Ursachenzuschreibung 81
 Vegetationsperiode 136
 Verarmung 25, 27, 35, 40
 Verbesserung der Betriebssysteme 116
 Verbreitung von Neuerungen 61, 67, 89, 103, 150
 Verbreitungsprozeß, selbsttragender 113
 Verbreitungsvorgang 104
 Verfahrensregeln 88
 vergleichende Demonstration 131
 Verhalten 61, 62, 65, 69
 Verhaltensänderung 34, 63, 66, 72, 76, 104
 Verhaltensänderungsmodell 76
 Verhaltensreaktionen 88
 Verkaufsgespräch 38
 Vermarktung 30, 118, 215
 Verödung 29
 Verpächter 40
 Versammlungen 172
 Versammlungsplätze 141
 Versammlungsräume 141
 Verschlüsselungsarbeit 91
 Verschuldung 24
 Verschwendung 25
 Versprechungen 125
 Verständlichkeit 98
 Versuchsansteller 107
 Versuchsanstellung 118, 132
 Versuchsstation 135, 137
 Vertonte Dia-Serien 164
 Vertonte Filmstreifen 164
 Vertröstungen 125
 Verunsichernde Information 107
 Vielfältigungsgeräte 222
 Verwarnungen 248
 Verweigerungen 194
 Verweigerungshaltung 118
 Vetterwirtschaft 102
 Video 166
 Video-Aufzeichnung 166
 Video-Geräte 166, 175
 Videoanlagen 224, 262
 Viehhaltung 118
 Viehzucht 24
 Viehzüchter 23
 Vielfachnutzung 102
 Vielzweck-Denken und -Handeln 102
 Visualisierung 86, 256
 Visuelle Veranschaulichung 160
 Visuelles Analphabetentum 160
 Volksspielgruppen 169
 Volkswirtschaftliche Rentabilität, 209
 Vollerwerb 53
 Voreingenommenheit 124
 Vorführgeschwindigkeit 155
 Vorhersagen 62
 Vorlaufphase 53

Vortesten 165, 175
 Vorurteile 34
 Vulgarisation agricole 39
 Wahl zwischen Alternativen 80
 Wahrnehmung 38, 62, 69, 73, 87, 113
 Wahrnehmungsfaktoren, funktionale 73
 Wahrnehmungsfaktoren strukturelle 73
 Wahrnehmungsgewohnheiten 165
 Wahrnehmungspsychologie 75
 Wahrnehmungsreize 73
 Wahrnehmungsvermögen 134
 Wahrnehmungsverzerrungen 34, 78
 Wahrscheinlichkeit 80
 Wahrscheinlichkeitsaussagen 62
 Wanderfeldbau 50
 Wandtafel 160
 Wandzeitungen 158
 Weibliche Berater 221
 Weiterbildungsmaßnahmen 59
 Weltbank 117
 Weltbild, naturwissenschaftliches 88
 Welternährungsproblem 26
 Weltmarkt 31, 36
 Werbung 37
 Werte 25, 34, 38
 Wertmuster 88
 Wertschätzung 22
 Wertvorstellungen 74, 78, 87, 88
 Wettstreit 84
 Wichtigtuer 130
 Widerspruch 24
 Widerstand 24, 34
 Willkür 24
 Wissensgebiete 61
 Wissensvermittlung 129
 Wissensweitergabe 27
 Wunschvorstellungen 28
 Würde 34
 Wüstenausbreitung 23
 Zeichnungen 162
 Zeitungen 159
 Zeitschriften 159
 Zeitungsmittelungen 144
 Zeremonien 22
 Ziel-Mittel-Beziehung 99
 Zielbestimmung 78
 Zielbevölkerung 39, 52
 Zieldefinition 49
 Ziele 46
 Zielerreichung 50, 59, 204
 Zielgruppe 31, 32, 39, 45, 136
 Zielgruppen, Beteiligung der 158
 Zielgruppenbeteiligung 207
 Zielgruppenermittlung 54
 Zielgruppenenerreichung 269
 Zielgruppenorganisationen 144, 217