

[home.cd3wd.ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw](#)

402/96 - 21 d PVI

Abteilung 402

Umwelt- und Ressourcenschutz
Verbreitung angepasster Technologien (GATE)

Methodenkompa

**Eine praktische Orientierungshilfe fr
Planungs- und Managementaufgaben
im Umw eltbereich**

home.cd3wd.ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw

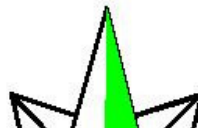


Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Pilotvorhaben Institutionenentwicklung im Umweltbereich (PVI)



Methodenkompas

Umweltberatung





Eine praktische Orientierungshilfe
für Planungs- und Managementaufgaben
im Umweltbereich

[home.cd3wd.ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw](#)

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Postfach 5180, D-65726 Eschborn

Abteilung 402, Umwelt- und Ressourcenschutz,
Verbreitung angelegter Technologien (GATE)

Pilotvorhaben Institutionenentwicklung
im Umweltbereich (PVI)
Wachsbleiche 1, D-53111 Bonn
Tel.: (+49) 0228 98533-0
Fax: (+49) 0228 98570-18
e-mail: gtz-pvi@t-online.de

Autorin: Hiltrud Huppers**Mitarbeit: Dirk Jung, denkmodel Dialog Design****Verantwortlich: Winfried Hamacher, Stephan Paulus, Detlev Ullrich, Bertram Winkler****Layout: Isabel Borucki, Danile Goldstein****Druck:** Universum Verlagsanstalt, D-65175 Wiesbaden

Bonn/Eschborn 1997

2. bearbeitete Auflage

[home.cd3wd.ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw](#)

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----------|
| Inhaltsverzeichnis | 1 |
| Vorwort | 2 |
| 1. Einfhrgung: Sinn und Zweck des Methodenkompasses | 3 |
| 2. Hinweise zum Gebrauch des Methodenkompasses | 5 |
| 3. Methodenberblick | 7 |
| 4. Kurzbeschreibung der Methoden | 8 |

Anhang

| | |
|--|-----------|
| Stichwortverzeichnis | 44 |
| Abkürzungsverzeichnis | 46 |
| Literaturverzeichnis | 47 |
| Mitglieder der AG "Planungsinstrumente im Umweltbereich" | 50 |
| Bisher erschienene Publikationen aus der Arbeit der Abteilung 402 | 51 |

home.cd3wd.ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw

Vorwort

Auf Initiative des Pilotvorhabens "Institutionenentwicklung im Umweltbereich" (PVI), das bei der Abteilung 402, Umwelt- und Ressourcenschutz, angesiedelt ist, bildete sich im Dezember 1994 eine abteilungsbergreifende Arbeitsgruppe der GTZ zum Thema "Planungsinstrumente im Umweltbereich". Ihr Auftrag war es, Vorschläge zu erarbeiten, wie bereits im Planungsstadium, aber auch bei der Durchführung von TZ-Vorhaben, den komplexen Ursachen-Wirkungszusammenhängen von Umweltproblemen und der großen Anzahl umweltpolitischer Akteure angemessen Rechnung getragen werden kann.

Eine zunächst vom PVI durchgeführte Befragung von Inlands- und Auslands-mitarbeitern der GTZ ergab, da es speziell einen Bedarf an beteiligungs- und dialogorientierten Analyse- und Planungsmethoden gibt. Wie eine anschließende Erhebung zeigte, müssen diese Methoden nicht erst noch erfunden werden. Vielmehr verfügt die GTZ bereits über einen umfassenden und vielfältigen Methodenfundus, auch wenn dieser grntenteils nicht für die besonderen Zwecke eines bestimmten Sektors angeleert

in die besonderen Zwecke eines bestimmten Sektors angelegt,
wobei es mit, ist ein Überblick über und der Zugang zu diesen Methoden.

Daraus wurde in der Arbeitsgruppe die Idee geboren, einen Methodenkompass zu erstellen, der - wie der Name sagt - als Richtungsweiser und Orientierungshilfe dienen kann. Wir hoffen, da er diese Funktion erfüllt und dazu beiträgt, die Planungs- und Managementkompetenz der im Umweltbereich tätigen Projektplaner und -berater auf eine breitere methodische Grundlage zu stellen. Außerdem wünschen wir uns, da er auch von Mitarbeitern anderer Sektoren zu Rate gezogen und -im Zuge der Weiterentwicklung von ZOPP und PCM- in Zukunft womöglich sogar zu einem für alle TZ-Bereiche verwendbaren Methodenführer ausgebaut wird.

Wir danken der Autorin für ihren kompetenten und engagierten Einsatz bei der Erstellung des Methodenkompasses. Ebenso möchten wir uns bei den Mitgliedern der Arbeitsgruppe (vgl. Anhang), den Kollegen und Kolleginnen aus der GTZ, insbesondere aber auch bei den externen Beratern, für ihre konstruktiven Beiträge und Anregungen bedanken.

Bonn/Eschborn, im Juli 1997

Dr. S. Paulus
Projektleiter
GTZ OE 402, Pilotvorhaben
Institutionenentwicklung im Umweltbereich

Dr. D. Ullrich
Koordinator der AG "Planungs-
instrumente im Umweltbereich"
GTZ OE 402, Umwelt- und
Ressourcenschutz

home.cd3wd.ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw

5

1. Einföhrung: Sinn und Zweck des Methodenkompasses

Die AGENDA 21 hat es auf den Punkt gebracht: der bergang zu einer zukunftsfnigen Entwicklung kann nur gelingen, wenn alle gesellschaftlichen Gruppen an diesem "Projekt" beteiligt und die institutionellen Strukturen enstprechend verndert werden. Dies erklrt auch die hohe entwicklungspolitische Bedeutung, die der "Institutionenentwicklung im Umweltbereich" (IDE) inzwischen als Handlungsfeld der TZ beigemessen wird. Im zehnten Bericht zur Entwicklungspolitik der Bundesregierung heit es hierzu:

"Durch Programme der Institutionenentwicklung im Umweltbereich strkt die Bundesregierung die personellen und institutionellen Kapazitten in Partnerlndern. Ziel ist es dabei, staatliche und nicht-staatliche Organisationen zu qualifizieren, zu vernetzen und sie dabei zu untersttzen, eigenstndige Strukturen, gesetzliche Rahmenbedingungen und umweltpolitische Instrumente zu entwickeln und funktionsfnig zu machen. Neben Aus- und Fortbildung sowie fachlicher Beratung geht es dabei um die Verbesserung der institutionen- und ressortbergreifenden Zusammenarbeit".

1

Auf eine knappe Formel gebracht: Vorhaben der Institutionenentwicklung im Umweltbereich machen es sich zur Aufgabe, Prozesse in Gang zu setzen und zu gestalten, als deren Ergebnis sich institutionelle Strukturen herausbilden, die die verantwortlichen Akteure in die Lage versetzen, Umweltprobleme eigenständig zu lösen. Das setzt voraus, da eben diese Akteure *"in der Vorbereitung und Durchführung von Entwicklungsvorhaben möglichst viel Verantwortung übernehmen und Einfluss ausüben können, weil die erforderlichen Veränderungen letztlich nur von ihnen selbst herbeigeführt werden können"*.²

Dazu ist zweierlei erforderlich: Zum einen muss bei der Projektvorbereitung und -durchführung stärker als bisher von dialog- und beteiligungsorientierten Planungsmethoden Gebrauch gemacht werden. Zum anderen bedarf es - ganz im Sinne von "Project Cycle Management" und einem kompetenten Umgang mit dem Planungsinstrument ZOPP - einer differenzierteren und flexibleren Handhabung dieser Methoden. Denn:

"Unter den wesentlich komplexer und dynamischer gewordenen Bedingungen heutiger Entwicklungszusammenarbeit hat sich die starre Einhaltung bestimmter Planungsstandards immer wieder als hinderlich erwiesen. Bei der Vorbereitung von TZ-Vorhaben kann es deshalb sinnvoll sein, Abstriche vom Ideal einer möglichst weitgehenden Vorausplanung zu machen und lediglich einen minimalen, auf strategische Zielpunkte und Input-Obergrenzen beschränkten Planungsrahmen aufzustellen, der die konkreten

¹ Zehnter Bericht zur Entwicklungspolitik der Bundesregierung. BMZ, Bonn 1995, S. 61

² Orientierungsrahmen für die Durchführung von Vorhaben der Technischen Zusammenarbeit durch die GTZ

~ ~ ~
Geschäftsführung der
GTZ, Eschborn
1995. S. 2

3

home.cd3wd.ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw

*Durchführungsschritte weitestgehend dem gemeinsamen Lernproze der Beteiligten
berlt".³*

Fr die Planer, Berater und Gutachter der GTZ folgt daraus, da sie in der Lage sein
mssen, die zur Verfugung stehenden Analyse- und Planungstechniken situations-
gerecht und flexibel einzusetzen.

Ziel der vorliegenden Methodensammlung ist es, hierbei - wie schon die Bezeichnung
"Kompa" verrt - Orientierungshilfe zu leisten. Sie gibt eine bersicht ber ausgewhlte
Methoden und Instrumente⁴, die sich speziell - doch keineswegs exklusiv - fr Planungs-
und Managementaufgaben im Umweltbereich eignen, gibt Auskunft ber Zweck und
Prinzip der Methoden, bietet Anwendungshinweise und benennt Literaturquellen und
Auskunftspersonen. Hierdurch soll denen, fr die der Kompa bestimmt ist, nmlich
Fachplaner, Auslandsmitarbeiter und Gutachter, der Zugriff auf das in der GTZ
vorhandene Methodenwissen erleichtert werden.

Der Kompa erhebt keinen Anspruch auf lexikalische Vollstndigkeit, noch darf er als
Rezeptbuch miverstanden werden, das Standard- und Musterlsungen anbietet.
Vielmehr soll er ein Richtungsweiser sein bei der Suche nach methodischen Anregungen,
beim kritischen Dialog mit Organisationsberatern und "Methodenexperten" sowie bei der
Erkennung und Klrung von Fortbildungs- und Beratungsbedarf. Wenn er diese Funktion
erfflt, hat der Kompa bereits einen wichtigen Beitrag zur Erhhung der
Methodenkompetenz von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im In- und Ausland geleistet.

³ebenda, S. 8

⁴ Wir verwenden die Begriffe "Instrument" und "Methode" mit folgendem Verständnis:
"Instrument": methodische/technische Hilfsmittel für definierte Teilbereiche eines Problems. Sie lassen sich für komplexe Aufgaben zu "Methoden" kombinieren.
"Methode": meist auf Regelsystem/Grundmuster aufbauendes Verfahren zur Lösung definierter Aufgaben. Die Struktur kann aus linear oder iterativ angeordneten Elementen (Instrumenten) bestehen. Dabei entstehen Methoden unterschiedlicher Komplexität.

home.cd3wd.ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw

2. Hinweise zum Gebrauch des Methodenkompasses

Die im Kompa enthaltenen Methoden und Instrumente sind in drei Aufgabengruppen wichtigen Arbeits- und Entscheidungssituationen der Projektplanung und des -managements zugeordnet:

Orientierung (Projektidee, Veränderungsbedarf bewert machen/identifizieren)
Analyse/Bewertung (Konkretisierung, Eingrenzung der Projektidee)
Planung/Strategie (Konzipierung, Implementierung).

Innerhalb dieser Hauptgruppen werden die Methoden nach vier Anwendungsbereichen geordnet, die sich an dem o.g. Verständnis von "Institutionenentwicklung im Umweltbereich" orientieren:

Umweltberatung
Organisationsentwicklung
Kooperationsmanagement
multifunktionale

Anwendung

Eine Matrix bietet einen Überblick, welche Methoden zu den o. g. Aufgaben und Anwendungsbereichen im Kompa enthalten und wo sie zu finden sind (Methodenüberblick). Die Zuordnung der Methoden zu den einzelnen Aufgabengruppen und Anwendungsbereichen erfolgte zum einen vor dem Hintergrund ihrer erprobten Wirkungsfelder und zum anderen hinsichtlich der für IDE-Aufgaben antizipierten Transfermöglichkeiten. Dabei sind einzelne Methoden bei entsprechender Eignung mehreren Aufgaben und/oder Anwendungsbereichen zugeordnet.

Die einzelnen Methoden und Instrumente werden kurz auf einer Seite beschrieben. In der Kopfzeile stehen die Aufgabengruppen und Anwendungsbereiche (abgekürzt zu Multifunktional, Umwelt, Kooperation). Die Kurzbeschreibungen enthalten folgende Kategorien :

| | |
|--------------------|---|
| Bezeichnung | Name, Abkürzung, Synonyme |
| Zweck | Ziel, Intention |
| Prinzip | Schema, Aufbau |
| Anwendungshinweise | Rahmen, Verlauf, Voraussetzungen |
| Querverweis | falls möglich: ähnliche oder ergänzende Methoden/Instrumente |
| Quelle | Literatur, Fortbildungsveranstaltungen und entsprechende Unterlagen, Anbieter |

home.cd3wd.ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw

Kontakt

Personen, Institutionen, Anbieter

Wo eine einfache graphische Veranschaulichung des dargestellten Verfahrens möglich ist, befindet sie sich auf der jeweils gegenüberliegenden Seite der Kurzbeschreibung.

Ein Stichwortverzeichnis fasst alle Methoden/Instrumente alphabetisch zusammen und gibt die Seiten an, auf denen sie zu finden sind.

Im Literaturverzeichnis sind einmal die in den Methoden-/Instrumentenbeschreibungen angegebenen Quellen genannt, zum anderen finden sich Hinweise auf Standardwerke und Publikationen, die Planungs- und Managementaufgaben in IDE-Vorhaben unterstützen können.

In der PVI-Dokumentation befindet sich eine Sammlung, in der nahezu alle verwendeten Unterlagen und weitere relevante (nicht aufgeführte) Literatur zusammengefasst sind. Sie können bei der OE 402 im PVI eingesehen und/oder Unterlagen als Kopien angefordert werden.

home.cd3wd.ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw

3. Methodenberblick

| Orientierung | AUFGABEN | | BEZEICHNUNG | ANWENDUNGSBEREICHE | | | | SEITE |
|--------------|-----------------------|-----------|---------------------------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| | Analyse/ Bewertung | Strategie | | Multifunktionale Anwendung | Umwelt- beratung | Organisations- entwicklung | Kooperations- management | |
| x | | x | Brainstorming | x | | | | 8 |
| x | | x | Brainwriting | x | | | | 9 |
| x | | | Moderation | x | | | | 10 |
| x | | | Offenes Forum (Open Space) | x | | | | 11 |
| x | | | Research-Action-Learning (RAL) | x | | | | 12 |
| x | | | Visionsbildung | x | | | | 13 |
| | x | | Macht- und Interessenanalyse | | | | x | 14 |
| | x | | Organisationslandschaft | | | | x | 15 |
| | x | | Papiercomputer/Einflumatrix | x | | | | 16 |
| | x | | Participatory Organis. Appraisal | | | | x | 17 |
| | x | | Problembaum | x | | | | 18 |
| | x | | 10-Schritt system. Organis. diagnose | | | x | | 19 |
| | x | x | Dienstleistungsinteraktionsanalyse | | | | x | 20 |
| | x | x | Harvard-Verhandlungstechnik | | | | x | 21 |
| | x | x | IDEA | | x | x | | 22 |
| | x | x | Input-Output-Analyse | | | | x | 23 |
| | x | x | Kosten-Nutzen-Matrix | | | | x | 24 |
| | x | x | Metaplan (Visualisierungsregeln) | x | | | | 25 |
| | x | x | Mind-Map | x | | | | 26 |
| | x | x | Morphologischer Kasten | x | | | | 27 |
| | x | x | Participatory Rural Appraisal (PRA) x | | | | | 28 |
| | x | x | Participatory Urban Appraisal (PUA) x | | | | | 29 |
| | x | x | SINFONIE | | x | | x | 30 |
| | x | x | SW AP (SEPO) | x | | | | 31 |
| | x | x | SWOT | x | | | | 32 |
| | x | x | Transect-Walk | | | x | x | 33 |
| | | x | Delphi-Methode | | x | | | 34 |
| | x | x | Impact-Identification-Matrix | | x | | | 35 |
| | | x | Indikatorenbildung | | x | | | 36 |
| | | x | Mediation | | x | | | 37 |
| | x | x | kologische Portfolio-Analyse | | x | | | 38 |

7

| | | | | | | | | |
|--|--|---|------------------------------------|---|---|--|--|----|
| | | x | Szenario-Writing | | x | | | 39 |
| | | x | Umweltk ommunikation (UJ) | | x | | | 40 |
| | | x | Urban Environm. Managt. & Planning | | x | | | 41 |
| | | x | Zukunftswerkstatt | x | | | | 42 |

home.cd3wd.ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw

4. Kurzbeschreibung der Methoden

| | |
|-------------------|--|
| Orientierung | |
| Analyse/Bewertung | |
| Planung/Strategie | |



Multifunktional

Bezeichnung

Brainstorming

Zweck

Sammeln von Ideen, Erklärungen und Interpretationen zu konkret formulierten Themen ohne Eingrenzen von Lösungsmöglichkeiten um spätere Problemlösung vorzubereiten.

| | |
|--------------------|---|
| Prinzip | Freies und offenes Assoziieren von möglichen Lösungsansätzen und -alternativen ohne Diskussion und Kritik der Beiträge. Ideen können aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Jeder Beitrag sollte schriftlich festgehalten werden, um in nachfolgenden Arbeitsschritten genutzt werden zu können. |
| Anwendungshinweise | Brainstorming ist vielseitig einsetzbar, z.B. in ersten Problemlösungsphasen. Es unterstützt den Suchprozess und motiviert zur Gedankenverknüpfung. Nach Klärung des Prinzips einfach und schnell einzusetzen, jedoch hoher Auswertungs- und Strukturierungsaufwand. In Gruppen mit ausgeprägter hierarchischer Orientierung und Angst vor Gesichtsverlust ist Moderation mit geschultem Trainer notwendig. |
| Querverweis | Brainwriting, Metaplan |
| Quelle | Zusammenarbeit planen, DEH (Hg.), Bern 1992 |
| Kontakt | W. Ziemann, OE 601, GTZ |

home.cd3wd.ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw

| | |
|-------------------|--|
| Orientierung | |
| Analyse/Bewertung | |
| Planung/Strategie | |



Multifunktional

Bezeichnung

Brainwriting

Zweck

Ideenfindung für Lösungsansätze zu konkreten Problemsituationen.

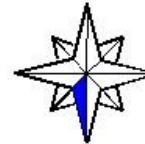
Prinzip

Gruppen von drei bis sechs Personen schreiben ihre Ideen zur Problemlösung auf. Dabei wird pro Person ein Blatt stichwortartig mit drei Ideen beschrieben. Dieses Blatt wird an nächstes Gruppenmitglied weitergegeben, das seine Vorschläge ergänzt und evtl. weiterentwickelt.

| | |
|--------------------|--|
| Anwendungshinweise | <p>vornandene Durch den Brainwriting liegt eine Vielzahl von Ideen und evtl. Lösungsmöglichkeiten vor. Am Ende des Brainwriting ist vielseitig in Situationen einsetzbar, in denen Problemlösungen gesucht werden. Durch zeitliche Begrenzung auf ca. fünf Minuten pro Eintrag ist kurze und schnelle Sammlung von Lösungsansätzen möglich. Zur Bearbeitung und Diskussion der Beiträge ist Beitrag auf geeignete Visualisierungsfächer notwendig. Brainwriting setzt voraus, da Gruppenmitglieder vertraut sind mit stichwortartigem Formulieren.</p> |
| Quelle | Zusammenarbeit planen, DEH (Hg.), Bern 1992 |
| Kontakt | W. Ziemann, OE 601, GTZ |

home.cd3wd.ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw

| | |
|-------------------|--|
| Orientierung | |
| Analyse/Bewertung | |
| Planung/Strategie | |



Multifunktional

Bezeichnung

Moderation

Zweck

Partizipatives Steuern von Gruppenprozessen und Kommunikation zur Optimierung von Arbeitsergebnissen

Prinzip

Ohne inhaltliche Intervention steuert - 'moderiert' - eine oder mehrere Personen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse. Wichtige Elemente sind entspannte und ungestrte Atmosphäre moderieren durch Fragen, Zusammenfassen, Kon-

StS
 herstellen
 visualisieren
 Ergebnisse
 evaluieren
 sichern

Anwendungs-
hinweise

Moderation bietet sich für alle proze- und ergebnisorientierte Team- und Gruppenarbeit an, z. B. Teamsitzungen, Tagungen, Workshops, Fachgespräche. Sie ist einsetzbar bei Planungsprozessen, Problemanalyse, Entscheidungsfindung, Umsetzung, Evaluierung, etc. Moderator sollte geschult sein und/oder über Moderationserfahrung (idealerweise supervisiert) verfügen.

Quelle

PARTICIP (Hg.): Methoden in der Umweltberatung, Wehingen 1992
 Klebert, Schrader, Straub: Moderationsmethode, DSE Feldafing 1988
 Trainingsseminare im GTZ-Fortbildungsprogramm, u.a. "Moderation von Planungs- und Strategie-Workshops"

Kontakt

Dr. M. Gbel, StS 04, GTZ

home.cd3wd.ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw

| | |
|-------------------|--|
| Orientierung | |
| Analyse/Bewertung | |
| Planung/Strategie | |



Multifunktional

Bezeichnung

Offenes Forum (Open Space)

Zweck

Verfahren zur thematisch selbstverantworteten und selbstgestalteten Organisation von Erfahrungsaustausch, Präsentation, Demonstration etc.

Prinzip

Teilnehmer reservieren für eine festgelegte Zeiteinheit einen Rahmen, um in eigener Regie und selbstgewählter Form mit interessierten Personen ein selbstgewähltes Thema zu bearbeiten.

Prinzipien sind:

Egal wer kommt, es sind immer die richtigen Leute!

| | |
|-------------------------|--|
| Anwendungs- hinweise | <p>Egal was passiert Egal wann es anfngt, es ist immer der richtige Zeitpunkt! Egal was ist, wenn es vorbei ist, ist es vorbei! Die einzige Regel ist: Benutzen Sie Ihre Freiheit, genau das, was im Moment erforderlich sind mit Moderations- sowie Präsentationsmedien und -material ausgestattete Rume und eine vorgegebene Zeitstruktur. Das offene Forum eignet sich zur Ideensammlung in widersprchlichen, nicht eindeutigen Situationen und Themen. Vor allem fr das Anfangsplenum ist ein Moderator erforderlich. Ungeeignet fr Detailplanungen mit eindeutiger Zielsetzung.</p> |
| Quelle | Open Space, A handout for doing it yourself, GTZ, StS 04 (Th. Kuby), Eschborn 1995 |
| Kontakt | Th. Kuby, StS 04, GTZ, W. Ziemann, OE 601, GTZ |

home.cd3wd.ar.cn.de.en.es.fr.id.it.ph.po.ru.sw

| | |
|-------------------|--|
| Orientierung | |
| Analyse/Bewertung | |
| Planung/Strategie | |



Multifunktional

Bezeichnung

Research-Action-Learning (RAL)
Groupe recherche-action-formation (GRAF)

Zweck

Prozeorientiertes Vorgehen in Projektsituationen

Prinzip

Den Zyklus von Forschen - Handeln - Lernen immer wieder durchlaufen. Annahmen sind dabei der Ausgangspunkt und nicht vermeintliche Gewiheiten ber die Wirklichkeit. Handeln dient damit immer auch dem besseren Verstehen der jeweiligen Situation. Ziel ist

| | |
|--------------------|--|
| Anwendungshinweise | <p>ein beteiligten Akteure. gemeinsamer Lernproze Der Einstieg in RAL kann zu jedem Zeitpunkt im Projektablauf erfolgen, eine ausreichende Lernbereitschaft aller Beteiligten vorausgesetzt. Die Umgestaltung in Richtung RAL ist ein ebenso anspruchsvoller Lernproze wie das "Einben" von RAL in einer neuen, offenen Projektsituation. Bei RAL gibt es keine Standardsituationen. Jedes Projekt mu seine Mechanismen entwickeln, um RAL praktisch werden zu lassen.</p> |
| Quelle | E. Ndione, u. a.: Avenir des Terroirs: La Ressource Humaine, ENDA GRAF (groupe recherche-action-formation.), 1992 (auch in Englisch) |
| Kontakt | Dr. Th. Schwedersky und O. Karkoschka, GTZ, OE 402, RMSH - Bonn |

