

# Evaluierung von LEADER Für mehr Qualität

LEADER unterliegt wie alle von der EU geförderten Programme und Initiativen einer umfangreichen Bewertung: zur Halbzeit und nach Förderende, auf Programm- und auf regionaler Ebene. Und als Kür die Selbstevaluierung, die zur Qualitätssicherung der eigenen Arbeit beitragen kann.



Foto: DVS / Kuhl

**A**ktuell lässt die EU-Kommission die Förderperiode LEADER II europaweit evaluieren und die Bundesländer bereiten sich auf die Zwischenbewertung von LEADER+ vor. Aber auch einige Lokale Aktionsgruppen (LAGs) stehen – aus eigenen Überlegungen heraus oder nach Vorgabe ihres Landesprogrammes – vor der Frage, wie sie ihre eigene Arbeit bewerten und somit optimieren können.

Die EU-Leitlinien sehen für die Evaluierung auf Programmebene – die Zwischen- beziehungsweise Halbzeitbewertung sowie die Ex-post-Evaluierung nach Förder-Abschluss – die Mitwirkung der LAGs zwar nicht ausdrücklich vor, empfehlen jedoch die Einbindung der regionalen Ebene. Dies wird in den einzelnen Bundesländern auch umgesetzt (s.S. 18ff).

Die meisten Bundesländer stellen es den LAGs frei, ob sie zusätzlich ihre Organisationsstrukturen und Projektablaufe einer Selbstevaluierung – ob mit oder ohne externe Begleitung – unterziehen. Verpflichtend ist eine Selbstbewertung in Baden-Württemberg sowie Brandenburg, in Schleswig-Holstein wird sie empfohlen.

Bisher wandten nur wenige LEADER-Gruppen Methoden der Selbstevaluierung an, darunter einige bayerische LAGs, die mit Hilfe der Engpassanalyse (s.S. 28) Hemmnisse und Entwicklungspotentiale ihrer Region ermittelten. Welche Methode für die jeweilige Fragestellung und Zielsetzung die richtige ist, gilt es im Vorfeld zu prüfen. Hierzu bietet die Website der Deutschen Vernetzungsstelle unter [www.leaderplus.de/evaluierung](http://www.leaderplus.de/evaluierung) nähere Informationen.

Langjährige Erfahrungen in der Selbstbewertung sammeln die niederösterreichischen LEADER-II-Gruppen. Mit der fachkundigen Unterstützung eines externen Beraters konnten sie sowohl landesweite Abläufe vereinfachen als auch interne Strukturen verbessern (s.S. 23ff).

Ob Pflicht oder Kür: Im Sinne aller Beteiligten wäre eine Abstimmung der verschiedenen Evaluierungsebenen zu begrüßen.

# Europa evaluiert LEADER II

VON ROBERT LUKESCH

Nach den Ländern hat nun auch die EU-Kommission die Evaluierung von LEADER II in Auftrag gegeben. Europaweit wird verstärkt der Frage nach der spezifischen Wirkung des LEADER-Ansatzes nachgegangen.

Im November 2002 beauftragte die EU-Kommission das Österreichische Institut für Raumplanung (ÖIR) mit der europaweiten Evaluierung der Gemeinschaftsinitiative LEADER II. Wozu, wenn doch bereits die Mitgliedsstaaten LEADER II auf nationaler beziehungsweise auf Bundesländer-Ebene evaluieren ließen? Bedeutet das nicht doppelte Arbeit?

## Wie viel "anders" ist LEADER?

Die Evaluierung war von Anfang an vorgesehen. Punkt 19 der Mitteilung der Kommission an die Mitgliedsstaaten betreffend die Leitlinien von LEADER II besagt: „*LEADER II ist ... Gegenstand einer Halbzeit- und Abschlussbewertung bezüglich der Auswirkungen auf nationaler und Gemeinschaftsebene... Dabei werden spezifische, auf das Programm abgestimmte Kriterien zugrunde gelegt.*“

Genau diese Kriterien verleihen der Evaluierung ihre besondere Note: Um den Mehrwert von LEADER II gegenüber anderen ländlichen Entwicklungsmaßnahmen herauszuarbeiten, wird der besondere Beitrag der sieben Handlungsprinzipien von LEADER einer Betrachtung unterzogen:

- Territorialer Ansatz
- Bottom-up-Ansatz
- Lokale Partnerschaften
- Innovative Aktionen
- Verknüpfung von Aktionen, sektorübergreifender Ansatz
- Vernetzung und grenzübergreifende Zusammenarbeit
- Management- und Finanzierungsmodalitäten

Die nationalen Evaluierungen haben diese Prinzipien – nicht zuletzt auf Empfehlung der EU-Kommission – bereits einbezogen, doch in unterschiedlich hohem Maße. Deren Ergebnisse geben nicht ausreichend Aufschluss über die spezifische Wirkungsweise des methodischen LEADER-Ansatzes. In der europäischen Evaluierung geht es daher um die Fragestellungen: In welcher Form und in welchem Ausmaß wurden diese Handlungsprinzipien in der Praxis verwirklicht? Und inwieweit haben sie dazu beigetragen, Innovation zu ermöglichen, die lokalen Gemeinschaften einzubinden und den Weg für eine nachhaltige Entwicklung der ländlichen Regionen zu bereiten?

Die Aufgabe stellt sich in einem bedeutsamen Moment:

- Die gemeinsame Agrarpolitik und mit ihr das Programm für ländliche Entwicklung befinden sich im Stadium der Halbzeitbewertung. Durch die zeitgleiche EU-Erweiterung stehen weitreichende Weichenstellungen für beide Säulen der Gemein-

samen Agrarpolitik an, die seit geraumer Zeit heiß diskutiert werden.

- Es ist offen, ob und inwiefern das "Entwicklungslabor" LEADER nach seiner dritten Periode LEADER+ weitergeführt wird oder ob seine Handlungsprinzipien in die künftiger ländlicher Entwicklungsprogramme eingebaut werden.

Diese Evaluierung ist also nicht als Kontrollinstrument konzipiert, sondern als Instrument des Lernens für künftige Programmentwicklung. Eine Art institutionelles Lernen, denn Programme werden von Institutionen auf allen Ebenen entwickelt, entschieden, ausgeführt und bewertet. Die europaweite Evaluierung trägt dazu bei, indem sie das Erfahrungswissen der lokalen Akteure und der Administrationen erhebt, speichert, verknüpft und verarbeitet.

## Gefragt sind alle!

Das ÖIR arbeitet mit Partnern in zwölf Ländern der Union zusammen, die die Erhebungen in den ausgewählten Regionen leiten (*Deutschland s. Kasten*).

Die Erhebungen erstrecken sich auf fünf Ebenen über alle 15 Mitgliedsländer:

1. Auf europäischer Ebene werden Akteure der EU-Kommission und der Europäischen Beobachtungsstelle befragt.
2. Auf Mitgliedstaat-Ebene kommen Akteure der nationalen Administration und der Vernetzungsstellen zu Wort.
3. Auf Regionsebene – in Deutschland sind dies die Bundesländer – werden Akteure der Administration befragt, eine generelle Übersicht über alle 102 Programme geliefert und die Ergebnisse von 34 ausgewählten Programmen ausgewertet. Die Auswahl erfolgte nach Kriterien der Diversität.
4. Auf der lokalen Ebene ist vorgesehen, innerhalb der 34 ausgewählten Regionen wiederum 202 Lokale Aktionsgruppen (LAGs) und Kollektive Aktionsträger (KAs) zu befragen und deren Ergebnisse auszuwerten. Bei 30 LAGs finden Dialogrunden statt, in welchen die lokalen Akteure ihre eigenen Beurteilungen zur Gesamtbewertung einfließen lassen.
5. Auf Projektebene werden zu 12 transnationalen Projekten Fallstudien erstellt. Zudem werden zehn LEADER-Projekte mit Projekten verglichen, die außerhalb von LEADER II gefördert wurden, um Unterschiede in Verlauf und Ergebnis verdeutlichen zu können.

Immer wieder Fragebögen ausfüllen, Interviews geben und telefonische Anfragen beantworten – das kann lästig fallen. Doch profitiert, wer zur Evaluierung beiträgt, denn

- die einzelnen Akteure nehmen sich die Zeit, über die Wirkung, Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Tuns nachzudenken und daraus neue Erkenntnisse zu ziehen,
- und sie tragen wesentlich dazu bei, das Handeln der Institutionen sowie die Programme, die im Dienst ländlicher Entwicklung stehen, zu verbessern.

Im März legte das ÖIR seinen Zwischenbericht vor. Der Endbericht wird ab September 2003 unter <http://europa.eu.int/comm/agriculture> veröffentlicht.

#### Nähere Informationen:

Robert Lukesch  
Österreichisches Institut für Raumplanung  
Franz-Josefs-Kai 27  
A - 1010 Wien  
Tel.: +43/1/533 87 47-0  
Fax: +43/1/533 87 47-66  
E-Mail: [oir@oir.at](mailto:oir@oir.at)  
Web: [www.oir.at](http://www.oir.at)

## Lernprozesse in Deutschland

VON MANFRED GEISSENDÖRFER

Unter Federführung des ÖIR ist in Deutschland die Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf mit den Befragungen beauftragt. In den Bundesländern

- Bayern,
- Hessen,
- Mecklenburg-Vorpommern und
- Sachsen

werden insgesamt 28 LAGs und vier KAs zu den "Lernprozessen" in ihren Gebieten befragt und dazu auch die vorliegenden Ergebnisse der Länder-Evaluationen einbezogen. Da seit deren Durchführung schon einige Zeit vergangen ist, lassen sich nun auch Fragen zur Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit der lokal gefundenen Projektlösungen besser beantworten.

Überdies sollen die verschiedenen Rahmenbedingungen innerhalb der EU vergleichbar werden. Wirkt LEADER in den Neuen Bundesländern ähnlich wie in Irland? Wenn ja, warum? Haben die LAGs in föderalen Strukturen stärker von LEADER profitiert oder verhält es sich umgekehrt? Es geht also auch um Fragen zur Weiterentwicklung von Politik-Ansätzen. Dazu reicht es nicht aus, vorliegende Berichte zu analysieren. Die Evaluatoren müssen vielmehr von den Beteiligten und Begünstigten, den sogenannten "Stakeholdern", Informationen aus erster Hand bekommen und diese mit den Auskünften der anderen Ebenen zusammenführen:

- Die Ergebnisse der vorliegenden Programm-Evaluationen sollen mit den Aussagen der ausgewählten LAGs und KAs ergänzt werden.
- Schriftliche und mündliche Befragungen sollen Aufschluss geben, ob LEADER grundsätzlich zu einer stärkeren Eigendynamik in den Förderregionen beigetragen hat. Wenn ja, soll nach den dafür verantwortlichen Faktoren geforscht werden.
- Angesichts des bescheidenen Mittelumfangs von LEADER stehen auch Fragen der Partnerschaft, der Mobilisierung von (privaten) Eigenmitteln oder der Schaffung von tragfähigen Managementstrukturen zur Diskussion.

- Letztlich erhoffen sich die Evaluatoren von den ausgewählten deutschen LEADER-Gruppen Hinweise zu den inhaltlich-methodischen Instrumenten der Gemeinschaftsinitiative. Waren die LEADER-Anforderungen nur lästiges Beiwerk oder halfen sie, aus einem Standardprojekt ein pilothaftes Vorhaben zu entwickeln, das Wettbewerbsvorteile für die Region brachte?

Die geplanten Dialogrunden, an denen fünf deutsche LAGs teilnehmen, sind ein neues Element der Evaluation. Sie sollen die Programm-Bewertung mit der – durchaus kritischen – Selbstreflexion der LAGs verbinden. Damit können "Stakeholder" noch mehr zur Gesamtbewertung beitragen.

#### Nähere Informationen:

Manfred Geißendörfer  
Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf  
Fachhochschule Weihenstephan, Abt. Triesdorf  
Leitung: Prof. Dr. Otmar Seibert  
91746 Weidenbach  
Tel.: (0 98 26) 65 42 99  
E-Mail: [manfred.geissendoerfer@fh-weihenstephan.de](mailto:manfred.geissendoerfer@fh-weihenstephan.de)



# Halbzeit für LEADER+

VON KATJA KÖNIGSTEIN

**Die Zwischenbewertung für LEADER+ steht an: Werden die gesteckten Ziele der Länderprogramme erreicht? Sind Anpassungen vorzunehmen? Hierzu sind auch die Einschätzungen der lokalen Akteure gefragt.**

**A**lle Länder, die EU-Mittel zur Umsetzung von LEADER+ in Anspruch nehmen, sind verpflichtet, eine Halbzeitbewertung ihres Programms durchzuführen. Ziel dieser Bewertung ist es, die Programmbehörden und die EU über die Umsetzung von LEADER+ zu informieren, den Stand der Umsetzung zu beurteilen und gegebenenfalls Empfehlungen für eine Anpassung des Landesprogramms zu geben.

Mit der Durchführung dieser Halbzeitbewertung beauftragen die programmverantwortlichen Stellen der Länder in der Regel einen externen Gutachter, in sieben Bundesländern stehen diese bereits namentlich fest (s. auch S. 22). Die Autorin ist mit der Halbzeitbewertung des hessischen LEADER+ Programms beauftragt.

## Im Fokus: Die LEADER-Methode

Neben den direkt messbaren Ergebnissen sollen vor allem die besonderen Auswirkungen der LEADER+ Methode beurteilt werden, das heißt bezogen auf den gebietsbezogenen Ansatz, den Bottom-up-Ansatz, den integrierten Ansatz sowie den pilothaften Charakter der Aktionen.

Von besonderem Interesse ist die Frage – wie auch bei der Ex-post-Bewertung von LEADER (s.S. 18f) – welchen Mehrwert diese Methode im Vergleich zu exogenen Top-Down-Aktivitäten der ländlichen Entwicklung geliefert hat.

Die Halbzeitbewertung von LEADER+ ist eine Programmbeurteilung und hat damit die Ergebnisse und Auswirkungen auf Landesebene im Fokus. Eine aktive Mitwirkung der Lokalen Aktionsgruppen (LAGs) sehen die Vorschriften der EU nicht zwingend vor. Es wird allerdings ausdrücklich auf den Nutzen hingewiesen, wenn die Bewertungen der lokalen Ebene einbezogen werden.

## Einheitliches Vorgehen schafft Transparenz

Um die Ergebnisse auf europäischer Ebene vergleichen zu können und gleichzeitig eine hohe Qualität der Bewertung zu gewährleisten, hat die EU-Kommission ein einheitliches Verfahren entwickelt. Dieses besteht im Wesentlichen aus einem Katalog von Bewertungsfragen, die in folgende fünf Abschnitte gegliedert sind:

1. Fragen zur Umsetzung der LEADER+ Methode
2. Titelspezifische Fragen
  - Fragen zur gebietsbezogenen integrierten Entwicklungsstrategie einschließlich Pilotcharakter
  - Fragen zur Zusammenarbeit zwischen ländlichen Gebieten und zur Vernetzung
3. Fragen zur Auswirkung auf das Gebiet hinsichtlich der Strukturfondszielsetzungen
4. Fragen zur Auswirkung auf das Gebiet hinsichtlich der LEADER+ Zielsetzungen
5. Fragen zu Finanzierung, Management und zur Bewertung des Programms

### Von der EU gestellte Frage zum Abschnitt 1:

Inwieweit und auf welche Weise sind die Besonderheiten der LEADER+ Methode bei der Realisierung funktionierender Aktivitäten der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) von der Erarbeitung bis zur Umsetzung berücksichtigt worden?

### Von der EU vorgegebene Kriterien zur Konkretisierung dieser Frage:

Die Aktivitäten der LAG folgen einem Bottom-up-, territorialen und integrierten Ansatz.

### Von der Programmbehörde zur Beantwortung dieser Frage festgelegte Indikatoren:

- Welche gesellschaftlichen Gruppen sind im Entscheidungsgremium der LAG vertreten, beispielsweise Landwirtschaft, Handwerk, Gewerbe, Jugendliche? (Datenquelle: Regionales Entwicklungskonzept, also das REK, der LAG)
- Ist eine Beantragung von Projekten auch von Projektträgern möglich, die nicht Mitglied der LAG sind? (Datenquelle: REK der LAG)
- Anzahl unterschiedlicher Projektträger (Monitoringsystem des Landes, wird erst mit der Aktualisierung 2005 ausgewertet)
- Anteil von Frauen im Entscheidungsgremien der LAG (Datenquelle: REK der LAG)
- Inwieweit dienen die geförderten Aktivitäten einer Nutzung der endogenen Potentiale der Region? (Datenquelle: Expertengespräch mit LAG-Manager oder Evaluierungs-Workshop auf LAG-Ebene, wird mit der Aktualisierung 2005 ausgewertet)
- Anzahl der Veranstaltungen zur Information der Bevölkerung des LAG-Gebietes über LEADER+ (Datenquelle: Jahresbericht der LAG, wird mit der Aktualisierung 2005 ausgewertet)



Für diese europaweit einheitlichen Bewertungsfragen formulieren die Programmbehörden in Zusammenarbeit mit den Gutachtern länderspezifische Indikatoren. Diese legen fest, auf welche Daten und Informationen sich die Gutachter bei der Beantwortung der Fragen stützen sollen (*Beispiel: s. Kasten*). Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, einzelne Bewertungsfragen zu streichen, sofern diese auf das jeweilige Bundesland nicht zutreffen.

Über die gemeinsamen Bewertungsfragen hinaus sollen die Programmbehörden spezifische Bewertungsfragen erarbeiten, die sich auf die Besonderheiten im jeweiligen Land beziehen. Auch hierfür sind Indikatoren festzulegen.

Da LEADER+ verspätet startete, steht der Umsetzungsprozess in den meisten LEADER+ Regionen noch am Anfang und es können noch nicht alle Fragen beantwortet werden. Für das Jahr 2005 ist deshalb eine Aktualisierung der Halbzeitbewertung vorgesehen.

### Datenerfassung auf allen Ebenen

In einem nächsten Schritt muss nun festgelegt werden, auf welche Weise die sowohl quantitativen als auch qualitativen Daten erfasst werden. Grundsätzlich stehen folgende Datenquellen zur Verfügung:

#### Auf Landesebene:

- Die LEADER+ Landesprogramme
- Die von der EU vorgeschriebenen Monitoringsysteme der Länder (*Diese werden in erster Linie aus den Projektanträgen und Bewilligungsbescheiden, den Regionalen Entwicklungskonzepten, dem Landesprogramm und den Jahresberichten der LAGs gespeist.*)
- Einschätzungen der Mitarbeiter in den programmverantwortlichen Länderstellen

#### Auf LAG-Ebene

- Regionale Entwicklungskonzepte der LAGs
- Projektanträge
- Jahresberichte der LAGs an die Länder (*Im Rahmen des Monitoringsystems wäre es sinnvoll, wenn die Länder den LAGs möglichst frühzeitig eine Checkliste an die Hand geben, die festlegt, welche Informationen die Jahresberichte enthalten sollten. Dies würde den LAGs die Datenerfassung erleichtern.*)

- Eigene Monitoringsysteme der LAGs – falls vorhanden
- Einschätzungen der LAG-Manager sowie anderer lokaler Akteure (*Diese können schriftlich, im persönlichen Gespräch sowie in Workshops auf LAG- und/oder Landesebene erfasst werden.*)

Weiterhin ist zu unterscheiden, ob die Informationen und Daten im Laufe des Jahres 2003 oder erst zur Aktualisierung im Jahre 2005 erhoben werden.

### Mitarbeit heißt auch Mitgestalten

Auf die LAGs kommen im Rahmen der Halbzeitbewertung verschiedene Aufgaben zu. Die Art und Weise, wie diese in das Bewertungsverfahren einbezogen werden, ist in jedem Bundesland verschieden.

Folgende Elemente sind denkbar:

- Befragungen der LAG-Manager in den Jahren 2003 und 2005
- Inhaltliche Vorgaben zu den Jahresberichten, die von den LAGs an das Land jährlich zu übermitteln sind
- Workshops auf LAG-Ebene unter Einbeziehung verschiedener lokaler Akteure des jeweiligen Gebiets
- Workshops auf Landesebene unter Einbeziehung der LAG-Manager
- Fallstudien in ausgewählten LAGs zur inhaltlichen Vertiefung einzelner Bewertungsfragen

Mit der Halbzeitbewertung können mögliche Umsetzungsmängel auf Programmebene ermittelt und entsprechende Anpassungen vorgenommen werden. Da auch die lokale Ebene aktiv in diese Bewertung einbezogen wird, besteht für die LAGs die Möglichkeit, das Programm für die restliche Laufzeit mitzugestalten und damit eine Optimierung der Umsetzung von LEADER+ in ihren Regionen zu erreichen.

#### Nähere Informationen:

Katja Königstein  
Taurus-Institut an der Universität Trier  
Postkasten DM 20  
54286 Trier  
Tel.: (06 51) 2 01 – 31 25  
Fax: (06 51) 2 01 – 33 46  
E-Mail: [koenigstein@uni-trier.de](mailto:koenigstein@uni-trier.de)  
Web: [www.taurus-institut.de](http://www.taurus-institut.de)



# Halbzeitbewertung in den Bundesländern

ZUSAMMENGESTELLT VON **PEDRO BROSEI**

	Beauftragte Evaluatoren	Vorgehensweise
BA	Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf, Fachhochschule Weihenstephan Manfred Geißendörfer, Tel.: (0 98 26) 6 54 – 2 99	Datenerhebung erfolgt in erster Linie über "LE-ON", das eigens für LEADER+ entwickelte bayernweite Informationssystem. Dort sind auch die relevanten Indikatoren eingestellt. Zusätzlich werden stichprobenweise mit Schlüsselpersonen der LAGs Intensivinterviews geführt.
BW	Europäischer Forschungsschwerpunkt Ländlicher Raum, Universität Hohenheim Imkje Bahl, Tel.: (07 11) 4 59 – 34 23	Aktuell füllen LAGs Indikatorenblätter der Landesanstalt für Entwicklung der Landwirtschaft und der ländlichen Räume aus. Diese sollen auch der Selbstbewertung dienen. Weiterhin finden Befragungen der LAGs vor Ort statt.
BR	Die Ausschreibungsfrist läuft noch	Indikatoren stehen bereits im EPPD fest.
HE	Taurus Institut an der Universität Trier Katja Königstein, Tel.: (06 51) 2 01 – 38 25	Freie Indikatoren werden aktuell in Absprache mit dem Land und den LAGs festgelegt. Weiteres Vorgehen wird noch diskutiert.
MV	Ausschreibung voraussichtlich Ende März	Datenerhebung erfolgt im Rahmen von Gesprächen oder Fragebögen. Weiteres Vorgehen wird nach Auswahl des Evaluators abgestimmt.
NI	MCON Dieter Meyer Consulting, Oldenburg Marlis Puls, Tel.: (04 41) 809 94 – 44	Indikatoren werden im Lenkungsausschuss für die Evaluation diskutiert. Weiteres Vorgehen wird noch abgestimmt.
NW	nova-Institut, Bonn und SPRINTER, Münster Dirk Schubert, Tel.: (02 28) 538 84 38	Evaluator erstellt Indikatoren und veranlasst EDV-Vernetzung. Vorgehensweise wird mit den LAGs erörtert und abgestimmt.
RP	Ausschreibungsfrist endete am 7. April	Vorgehensweise wird nach Auswahl des Evaluators abgestimmt.
SN	Konsortium aus SJK GmbH, Chemnitz, BBJ Servis GmbH, Chemnitz, BS GmbH, Chemnitz und Taurus-Institut an der Universität Trier Dr. Mißbach (BBJ), Tel.: (03 71) 38 192 – 33	Datenerhebung erfolgt im Rahmen von Interviews oder Fragebögen bei den LAG-Akteuren, -managern und Programmverantwortlichen. Grundlage sind die Indikatoren des EPPD und die Bewertungsfragen.
SH	Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft, Braunschweig Petra Raue, Tel.: (05 31) 5 96 – 51 77	Bewertung wird von einer Lenkungsgruppe – bestehend aus LAG-Vertretern und der Programmbehörde – in regelmäßigen Treffen begleitet. Dort werden auch die Indikatoren abgestimmt. Weiterhin sind Fallstudien in zwei LAGs und Befragungen der Mitglieder der anderen LAGs vorgesehen. Eine Vernetzung der Bewertung auf Programm- und LAG-Ebene ist geplant.
SL	noch nicht ausgeschrieben	Vorgehensweise wird noch abgestimmt.
ST	Büro für Agrar- und Dorfentwicklung, Eberswalde Uve Schwarz, Tel.: (0 33 44) 30 64 70	Evaluator stellte den LAGs bereits das Konzept vor. Selbstbewertung soll stärker implementiert werden. Mit den LAG-Managern werden Interviews geführt und an alle LAG-Mitglieder Fragebögen verschickt. Weiterhin werden von allen LAGs Fallstudien erstellt.
TH	Ausschreibungsfrist endete am 4. April	Evaluierungskonzept wird in Abstimmung mit dem Evaluator und auf der Grundlage des EPPD erstellt. Begleitung und Bewertung erfolgen auf LAG-Ebene im Zusammenspiel mit der Evaluierung auf Programmebene. Vertreter der LAGs sind in der Arbeitsgruppe „Evaluierung“ vertreten.

# Die Kunst der Balance

VON HARALD SCHWAIGER

In Niederösterreich unterzogen sechs LEADER-II-Gruppen ihre Arbeit einer gemeinsamen Selbstbewertung. Innerhalb von drei Jahren erörterten sie mit fachkundiger Unterstützung landesweite und individuelle Themen. Ein lohnender Aufwand: Auf regionaler wie auf Landesebene konnten Abläufe optimiert und die Kommunikation verbessert werden.

Das Niederösterreichische LEADER-II-Programm sah vor, dass jede der sechs Lokalen Aktionsgruppen (LAGs) ein internes Bewertungssystem einrichtet. Dieses System sollte es den Gruppen ermöglichen, den Fortschritt ihres regionalen Programms im Sinne einer Selbstbewertung zu erfassen sowie ihre Projekte leichter aufbereiten, auswählen und umsetzen zu können. Und nicht zuletzt sollte eine Basis für die Kommunikation mit anderen LAGs, EU-Gremien und Förderstellen geschaffen werden.

Bewertung wurde dabei nicht als punktueller Vergleich quantitativer Indikatoren verstanden, sondern als ein begleitender Beratungsprozess unter größtmöglicher Mitgestaltung der Teilnehmer. Damit sollte den innovativen Ansätzen des LEADER-Programms auch bei der Evaluierung entsprochen werden. Ein Zugang, mit dem gerade Niederösterreich durch die langjährige Tradition der integrierten Regionalentwicklung Erfolge aufweisen kann. Finanziert wurde die Bewertung mit Fördermitteln des damaligen Ziel-5b-Programms, die Kofinanzierung stellte das Land.

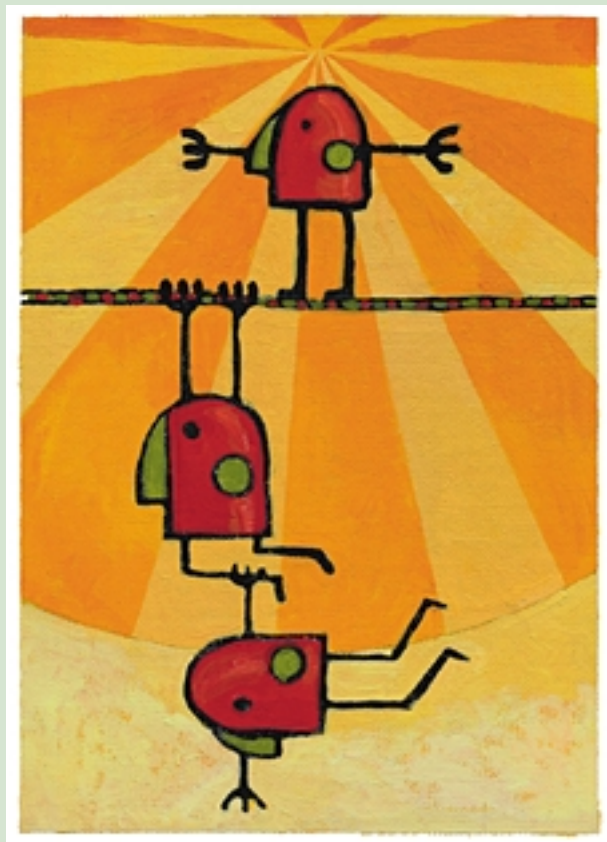
## Allgemeines und Besonderes

Unterstützung bei der Implementierung des Bewertungssystems erhielten die sechs LAGs von Eco Plus, der Regionalentwicklungsagentur des Landes Niederösterreich. Um ein gemeinsames und damit vergleichbares Vorgehen zu gewährleisten, arbeitete Eco Plus eng mit einem Beratungsunternehmen zusammen. Im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung wurde die Firma OSB - Gesellschaft für systemische Organisationsberatung, namentlich Dr. Toni Kofler, mit dieser Aufgabe betraut.

### Partner Eco Plus

Als Regionalentwicklungsagentur des Landes Niederösterreich initiiert, unterstützt und berät Eco Plus regionale Impulsprojekte. Mittels innovativer Vorhaben, die regionale Ressourcen bestmöglich nutzen und nachhaltig Einkommen und Arbeitsplätze schaffen, will Eco Plus insbesondere struktur- und entwicklungsschwache Regionen entwickeln helfen.

Im Rahmen des niederösterreichischen LEADER+ Programms ist Eco Plus in die Finanzierung und Abwicklung stark eingebunden. Alle nichtlandwirtschaftlichen Projekte können bei Eco Plus zur Förderung eingereicht werden.



Der Vorschlag des Beraters beinhaltete eine Kombination aus gemeinsamen sowie individuellen Beratungen. Eine laufende Dokumentation der Beratungsschritte sollte sowohl den sechs LEADER-Gruppen als auch den sechs involvierten Förderstellen eine "Standortbestimmung" ermöglichen.

Den Auftakt bildete ein gemeinsamer zweitägiger Workshop, in dessen Rahmen der Beratungsauftrag präzisiert wurde und die LAG-Manager grundlegende Vereinbarungen zum Beratungsprozess trafen. Im vierteljährlichen Abstand fanden weitere gruppenübergreifende Workshops sowie laufend individuelle Beratungen für die einzelnen LAGs statt. Hierbei konnte verstärkt auf den jeweiligen Entwicklungsstand und die aktuell anstehenden Probleme der LEADER-Gruppen eingegangen werden. Im zweiten Jahr konzentrierte sich die Beratung auf die kurzfristigen Bedürfnisse der LAG-Manager und damit auf die optimale Organisation der Projektarbeit. Auch die Situation der LAGs am Ende der LEADER-II-Periode wurde thematisiert.

## Zeitaufwand und Inhalte der Beratungen

Beratungen insgesamt von 1997 bis 1999: 52 Tage  
Entspricht im Durchschnitt pro Jahr und Gruppe: 3 Tage

### Beratungsjahr 1997:

25 Beratungstage, davon 17 Tage gemeinsame Meetings,  
8 Tage individuelle Beratungen

Schwerpunkte: Auftragsklärung, gemeinsame Überprüfung der regionalen Strategien, der LAG-Führung und des Projektmanagements, Coaching und Erfahrungsaustausch

### Beratungsjahr 1998:

12 Beratungstage, davon 3,5 Tage gemeinsame Meetings,  
8,5 Tage individuelle Beratungen

Schwerpunkte: Coaching der LAG-Manager, Erfahrungsaustausch zu Fördermitteln und Marketingstrategien, Adaption der Organisationsstrukturen beziehungsweise der LEADER-Strategien

### Beratungsjahr 1999:

15 Beratungstage, davon 4 Tage gemeinsame Meetings,  
11 Tage individuelle Beratungen

Schwerpunkte: Herausarbeiten und Überprüfen von Effizienzkriterien, gemeinsamer Abschluss, individuelles Coaching

## Ein besseres Miteinander

Trotz der Heterogenität der sechs niederösterreichischen LEADER-Gruppen konnten in den Workshops gemeinsame Probleme definiert werden. Die kritische Reflexion über den individuellen Motivationsstand, über mögliche Stolpersteine und Erfolgsfaktoren empfanden die Beteiligten als einen wertvollen Beitrag zur Programmumsetzung. Doch nicht nur die Selbstbewertung beförderte die eigene Arbeit. Ein ganz wesentlicher Nebeneffekt war die Stärkung der Kommunikation zwischen den LEADER-Gruppen – ganz im Sinne des Bottom-up-Ansatzes. Anfängliche Skepsis und Konkurrenzdenken sind einem Wir-Gefühl und der Bereitschaft zu gegenseitiger Unterstützung gewichen (*s. auch Interview mit LAG-Managerin Elisabeth Plitzka-Pichler, S. 25*).



Mit einem ganztägigen Workshop am Ende jedes Jahres fand die Rückkopplung zu den sechs Förderstellen statt. Hierbei wurden die optimale Aufbereitung der Projektanträge und aktuelle Erfahrungen der einzelnen Gruppen erörtert sowie die Arbeitsschritte und Ergebnisse des abgelaufenen Jahres zusammengefasst präsentiert. Dieses Resümee trug einerseits dazu bei, die Arbeit, die Zwänge und die Bedürfnisse der "Gegenseite" besser zu verstehen, andererseits konnten alle Beteiligten den Fortschritt des niederösterreichischen Programms bestimmen. Nicht zuletzt bot sich den LAGs an dieser Stelle die Gelegenheit, auf die zukünftige Gestaltung der landesweiten Rahmenbedingungen Einfluss zu nehmen. So dienten die wesentlichen Ergebnisse zur Vorbereitung der neuen Programmperiode LEADER+.

## Weiterentwicklung in LEADER+

Angesichts der nunmehr 15 LEADER+ Gruppen in Niederösterreich gilt es, das Beratungssystem auszdifferenzieren. Folgende Module sollen angeboten werden:

- **Strategieumsetzung:** Laufende Überprüfung der lokalen Strategien, Entwicklung von Erfolgskriterien, Erstellung eines Selbstbewertungsleitfadens, Initiierung eines gegenseitigen Lernens
- **Organisations- und Strukturentwicklung:** Weiterentwicklung der LAG-Strukturen, Beratung der LAG-Manager und ihrer Teams bei der Optimierung von Strukturen und Prozessen, Entwicklung von lokalen Leitungsteams
- **Projektmanagement:** Beratung bei der Projektentwicklung und Fördervorbereitung, Einführung von Instrumenten des Projektmanagements, Unterstützung beim Projektcontrolling
- **Startphase von Projektbetreuern:** Kurzcheck der vorhandenen Projektkonzepte, Erstellung beziehungsweise Überprüfung von Stellenprofilen, Begleitung des Auswahlverfahrens

Die Ergebnisse der niederösterreichischen Bewertung sind in der Broschüre "Die Kunst der Balance in komplexen Projekten" dokumentiert. Die Broschüre ist beim Herausgeber Eco Plus kostenlos zu bestellen.



Zur Umsetzung der Module wurden mittels Ausschreibung acht externe Berater ermittelt; die über die in den einzelnen Bereichen geforderten fachlichen Qualifikationen verfügen. Sie stellen eine bestimmte Anzahl an Beratertagen zur Verfügung, die von den LAGs abgerufen werden können. Für diesen "Beraterpool" fungiert eine LAG als zentraler Projektträger und Verwalter. Sie organisiert gemeinsame Beratungen, an denen im Einzelfall auch Förderstellen teilnehmen können. Die Beratung wird als grenzübergreifendes Kooperationsprojekt mit LEADER+ Mitteln gefördert.

**Nähere Informationen:**

Dr. Harald Schwaiger  
Eco Plus  
Niederösterreichs Regionale Entwicklungsagentur GesmbH  
Lugeck 1  
A – 1010 Wien  
Tel.: +43/1/513 78 50 - 0  
Fax: +43/1/513 78 50 – 44  
E-Mail: [headoffice@ecoplus.at](mailto:headoffice@ecoplus.at)  
Web: [www.ecoplus.at](http://www.ecoplus.at)

## Von den Unterschieden lernen

ANETTE PFEIFFER SPRACH MIT ELISABETH PLITZKA-PICHLER

### ? Frau Pletzka-Pichler, welche Erwartungen knüpfen Sie an die landesweite Selbstbewertung?

Einerseits war ich neugierig zu erfahren, was ich von den anderen Lokalen Aktionsgruppen (LAGs) lernen kann. Denn bezogen auf LEADER fand bislang kein Austausch zwischen uns Gruppen statt. Andererseits war ich skeptisch, denn der Nutzen der Bewertung war zu Beginn schwer abzuschätzen. Kostet die Bewertung nicht zuviel meiner knappen Zeit? Geht sie ausreichend in die Tiefe? Und hilft sie mir letztlich in meiner alltäglichen Arbeit?

### ? Wie entwickelte sich die Zusammenarbeit zwischen den Gruppen?

Anfangs hegten wir LAG-Manager noch die Befürchtung, die anderen LAGs könnten die eigenen guten Projektideen "abstauben". Doch die Feststellung, dass wir alle vor ähnlichen Herausforderungen stehen und diese gemeinsam bewältigen können, führte zu mehr Offenheit. Durch die enge Zusammenarbeit konnte nicht nur jede Region ihre eigene Organisationsstruktur optimieren, wir entwickelten auch landesweite Projekte als Antwort auf gemeinsame Defizite. So bestand in allen Regionen ein großer Qualifizierungsbedarf seitens der LAG-Manager, Projektverantwortlichen etc. Wir entwickelten daraufhin ein auf die regionalen Bedürfnisse zugeschnittenes Qualifizierungsprogramm. Weiterhin setzen wir für die Schlüsselprojekte jeder Region Projektbetreuer ein und schulten sie im Projektmanagement. Denn viele Ideen blieben in unseren Regionen mangels personeller und fachlicher Kapazitäten stecken. Schließlich vereinbarten wir eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, da alle LAG-Manager bemängelten, dass in den Regionen LEADER und insbesondere ihre eigene Arbeit noch nicht ausreichend bekannt waren.

### ? Welche konkreten Erkenntnisse konnten Sie auf Ihre Arbeit übertragen?

Auch wenn alle sechs LAGs unterschiedlich organisiert waren, in zentralen Fragen hatten wir ähnliche Erfahrungen gesammelt. Beispielsweise in Bezug auf das Rollenverständnis des LAG-Managers. Alle Beteiligten waren sich einig: Je klarer das Aufgabenprofil definiert ist, umso besser kann es bewältigt werden. Einige von uns waren sehr stark in die Projektbegleitung involviert, anderen wiederum standen mehr personelle Ressourcen zur Verfügung. Um die LAG und ihren Manager zu entlasten, überlegten wir, wie die Projektumsetzung auf breitere Beine gestellt werden kann. Es gibt kein allgemein gültiges Rezept. Doch aus den sichtbar gewordenen Unterschieden konnte jeder die für seine Region passende Synthese bilden.



Elisabeth Pletzka-Pichler ist Managerin der Lokalen Aktionsgruppe Kulturpark Kamptal und nahm in LEADER II mit fünf weiteren Gruppen an der gemeinsamen Selbstbewertung in Niederösterreich teil. Für das österreichische LEADER-Netzwerk ist Elisabeth Pletzka-Pichler Ansprechpartnerin für Begleitende Beratung und für die Entwicklung regionaler Qualifizierungsprogramme.

### ? Welche Bedeutung hatte die Teilnahme der Förderstellen?

Bislang klärten die LAGs Fragen der Bewilligung in bilateralen Gesprächen mit ihrer Förderstelle. Was möglich war oder nicht, hing oft vom persönlichen Umgang ab. Durch die Zusammenarbeit beschäftigten sich die Förderstellen nun mit den Fragestellungen als Ganzes, nicht mehr nur auf den Einzelfall bezogen. In den gemeinsamen Sitzungen konnten dann landesweit einheitliche Standards zur Förderung vereinbart werden.

### ? Wie schätzen Sie rückblickend den zeitlichen Aufwand ein?

Natürlich kosteten die gemeinsamen Sitzungen Zeit. Doch führten deren Ergebnisse langfristig zur Zeitersparnis in der alltäglichen Arbeit. Jede LAG allein hätte ein Projekt wie das Qualifizierungsprogramm nicht in solch kurzer Zeit entwickeln können. Zudem vereinfachte das einheitliche Vorgehen mit den Förderstellen sowie die verbesserte Arbeitsverteilung die Projektarbeit. Der zeitliche Aufwand hat sich also gelohnt. Wie groß dieser tatsächlich ist, hängt auch stark von der Qualität des externen Beraters ab – und da hatten wir einfach Glück!

**Nähere Informationen:**

Elisabeth Pletzka-Pichler  
Kulturpark Kamptal  
Hauptstraße 11  
A-3561 Stiefern/Kamp  
Tel.: +43/27 33/83 66  
Fax: +49/27 33/7 80 60  
E-Mail: [plitzka@wvnet.at](mailto:plitzka@wvnet.at)  
Web: [www.leader-kamptal.at](http://www.leader-kamptal.at)

# Vom Standort zum

VON **KLAUS ZEITLER UND WALTRAUD LOBENHOFER**

**In Bayern haben neun Gemeinden den stockenden LEADER-Prozess wieder ins Laufen gebracht. Mit Unterstützung von außen konnte die Lokale Aktionsgruppe AOVE Defizite offen legen und die Weichen neu stellen.**

**D**as Gebiet der Lokalen Aktionsgruppe AOVE, der Arbeitsgemeinschaft Obere Vils Ehenbach, liegt in der mittleren Oberpfalz im Landkreis Amberg-Weizsach und ist von der bäuerlichen Landwirtschaft geprägt. Kleine und mittlere Betriebe dominieren den Arbeitsmarkt. Im Norden grenzt die AOVE an den Truppenübungsplatz Grafenwöhr, den größten Übungsplatz der US-Army in Europa.

## Erst Tempo, dann Stagnation

1994 schlossen sich zunächst sieben – mittlerweile neun – AOVE-Gemeinden an der Oberen Vils zusammen, um wichtige Entwicklungsschritte gemeinsam umzusetzen. Unterstützt wurde die Arbeitsgemeinschaft dabei insbesondere von der Direktion für Ländliche Entwicklung (DLE) in Regensburg sowie von der ehemaligen Stelle für die Ziel-5b-Förderung Oberpfalz in Nabburg, die heute Ländliche Entwicklungsgruppe (LEG) heißt. Die DLE beteiligte sich maßgeblich am Aufbau der Handlungsfelder und der Organisation.

Zunächst sollte eine breite Akzeptanz in der Bevölkerung geschaffen werden. Deshalb bildeten die sechs Arbeitskreise, in denen sich interessierte Bürger ebenso wie kommunale Politiker und Verwaltungsangestellte engagieren, eine erste, wichtige Basis der Partnerschaft. Darüber hinaus wurde 1998 die "AOVE Gesellschaft für regionale Entwicklung mbH" gegründet. Deren hauptamtliche Geschäftsführerin ist für die Koordinierung der Bürgerarbeit und der interkommunalen Zusammenarbeit verantwortlich.

Nachdem die AOVE als LEADER-II-Region benannt war und schon einzelne Projekte umgesetzt hatte, stagnierte zwischen 1998 und 2000 die Entwicklung. Einige Akteure zweifelten am Sinn der Kooperation, so dass Informationen nur mehr unzureichend weitergegeben wurden und neue Projekte nicht mehr realisiert werden konnten. Überdies rissen die Kommunikation und der Informationsfluss zwischen Lokaler Aktionsgruppe, DLE und 5b-Stelle nahezu ab. Kurz: Die regionale Kooperation drohte auseinander zu brechen.

## Neue Impulse durch externe Hilfe

Diese Entwicklung bereitete nicht nur den Akteuren vor Ort Sorgen. Auch die DLE hatte großes Interesse an einer Fortführung der anfänglich erfolgreichen Arbeit. Aus eigener Kraft heraus schien die AOVE ihre Schwierigkeiten nicht bewältigen zu können, vielmehr dachten manche der regionalen Beteiligten zeitweise sogar ans Aufhören. Unterstützung von außen schien angezeigt.

DLE und BZA – der Bereich Zentrale Aufgaben der Bayerischen Verwaltung für ländliche Entwicklung – beauftragten



daher das Sozialwissenschaftliche Institut für regionale Entwicklung (SIREG), die Netzwerk- und Informationsstrukturen der AOVE zu evaluieren. Neben einer Analyse der Ursachen für die Stagnation sollten Handlungsempfehlungen formuliert und Wege aus der Krise aufgezeigt werden.

Ein "heikles" Anliegen, da zu diesem Zeitpunkt viele Lokale Aktionsgruppen noch Evaluierung mit Kontrolle gleichsetzten, zumal wenn der Vorschlag aus der Verwaltung und nicht aus den eigenen Reihen kam. Die DLE warb daher intensiv für die Option, Steuerungskompetenzen mittels externer, partnerschaftlicher Evaluierung zu erlangen. Denn zum einen haben in einem regionalen, thematisch aufgebauten Netzwerk, wie der AOVE, nur wenige Personen Überblick über alle Aktivitäten. Zum anderen kann die langjährige Beschäftigung mit dem Aufbau und der Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen dazu führen, dass der Gesamtzusammenhang aus den Augen verloren wird. Hier bringt ein externer Akteur neue Aspekte ein und macht auf Probleme aufmerksam, die im aktuellen Tagesgeschäft nicht mehr wahrgenommen werden. Diese Möglichkeit wollte die AOVE für ihre Arbeit nutzen. Wichtig war es, die Evaluation als Unterstützung und nicht als Bevormundung zu sehen. Vorbereitung, Durchführung und Auswertung wurden aus diesem Grund zusammen mit den Betroffenen durchgeführt.

## Strategie: Miteinander sprechen

Zunächst rekonstruierte die SIREG anhand von Unterlagen, wie Sitzungsprotokollen und Zeitungsartikeln, den Stand der AOVE und führte anschließend intensive Interviews mit allen relevanten Akteuren. In diesen zeitaufwändigen Einzelgesprächen konnten Probleme angesprochen werden, die in der Öffentlichkeit nicht thematisiert wurden.

Die identifizierten Schwierigkeiten wurden mit allen Akteuren des AOVE-Netzes – inklusive der DLE und der 5b-Stelle – in Round-table-Gesprächen erörtert. Ein wesentlicher Schritt,

# Bewegungsraum

denn schriftlich fixierte Analysen haben in der Regel nur wenig konkrete Auswirkungen. Zudem kann bei solchen Diskussionen bereits nach Lösungsmöglichkeiten gesucht werden.

Aus den Ergebnissen erarbeitete SIREG Handlungsempfehlungen zur "Neuausrichtung" der AOVE und gab diese an die Geschäftsstelle weiter. Die seit 2001 tätige neue Geschäftsführerin verschaffte sich damit in kurzer Zeit einen Überblick über die Situation und nahm anschließend in enger Zusammenarbeit mit SIREG eine Reihe von inhaltlichen Korrekturen und neuen Weichenstellungen vor:

## Strategieseminare

Es galt vor allem, die Effizienz der regionalen Partnerschaft zu steigern. Hierfür schlugen die Beteiligten einen intensiveren Erfahrungsaustausch mit anderen Lokalen Aktionsgruppen oder vergleichbaren Partnerschaften vor. So organisierte die AOVE jährlich ein zweitägiges Strategieseminar mit allen für das ausgewählte Handlungsfeld relevanten Akteuren wie den Arbeitskreismitgliedern, Bürgermeistern, DLE oder der LEADER-Verwaltung.

In deren Rahmen besuchten die AOVE-Akteure gemeinsam mit den Verantwortlichen der anderen Partnerschaft ausgewählte Entwicklungsmaßnahmen in der Gastgeberregion und tauschten Informationen aus (learning by seeing). Anschließend wurden wichtige Ergebnisse der AOVE-Evaluation an die Teilnehmer weitergegeben und gemeinsam nach Lösungen gesucht. Die neuen Impulse bestärkten die Akteure, den begonnenen Entwicklungsprozess kontinuierlich fortzusetzen.

## Entwicklungsstrategie

Die Realisierung geplanter Projekte verzögerte sich auch, weil der übergeordnete Bezug fehlte, wie ihn beispielsweise ein Regionales Entwicklungskonzept bietet. In den Strategieseminaren wurden daraufhin gezielt Entwicklungsschwerpunkte und Handlungsfelder erarbeitet, um einzelne Maßnahmen miteinander in Beziehung setzen zu können. Dieses Vorgehen macht Vernetzung für die Bevölkerung transparent und hilft, sie in den Kommunen zu verankern.

## Projektdokumentation

Die Ergebnisse aller laufenden und abgeschlossenen Projekte der AOVE wurden in einer von der Geschäftsstelle eigens angelegten Datenbank gesammelt und fortlaufend aktualisiert. Diese liefert einen schnellen Überblick über Stand, Mitteleinsatz sowie Bearbeiter einzelner Projekte und erleichtert somit die Projektarbeit. Für LEADER+ war die Datenbank zudem ein wichtiges Instrument zur Erstellung des Regionalen Entwicklungskonzeptes.

Die Erfahrungen haben gezeigt: Die Selbstevaluierung einer Lokalen Aktionsgruppe mit externer Hilfe kann, wenn sie den kooperativen Dialog ernst nimmt, die Arbeit vor Ort wesentlich unterstützen. Vor allem die LEADER-Verwaltung vor Ort kann einen wichtigen Beitrag zur Aufrechterhaltung des Dialogs liefern und damit zum langfristigen Gelingen regionaler Partnerschaften beitragen.

## Nähere Informationen:

Dr. Klaus Zeitler  
Sozialwissenschaftliches Institut für regionale Entwicklung (SIREG)  
Niedertraublingler Straße 8  
93098 Mangolding  
Tel.: (0 94 06) 32 72  
Fax: (0 89) 24 43 74 322  
E-Mail: [klaus.zeitler@surfeu.de](mailto:klaus.zeitler@surfeu.de)

Waltraud Lobenhofer  
AOVE GmbH  
Herman-Falk-Str. 5  
92256 Hahnbach  
Tel.: (0 99 64) 95 24 67  
Fax: (0 99 64) 25 24 66  
E-Mail: [info@aove.de](mailto:info@aove.de)  
Web: [www.aove.de](http://www.aove.de)



Fotos: AOVE-Geschäftsstelle

Linke Seite: Learning by seeing: Arbeitskreis Kultur auf Exkursion - oben: Berät neue Strategie: Lokale Aktionsgruppe AOVE

# Selbstbewertung, aber wie?

Für die Bewertung der eigenen Arbeit stehen LEADER-Gruppen verschiedene Methoden zur Verfügung. Beispielsweise die Engpassanalyse oder die Selbstbewertungsmethode der sechs LEADER+ Modellregionen.

## Engpässen auf der Spur

VON MANFRED GEISSENDÖRFER

Die Engpass- und Potential-Analyse, kurz Engpassanalyse, wurde im Verlauf von LEADER II von der Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf entwickelt. Sie basiert auf der Annahme, dass die regionale Entwicklungsarbeit qualitativ und mittel- bis langfristig auch quantitativ verbessert werden kann, wenn sie sich einerseits auf die am schwächsten sowie andererseits auf die am günstigsten entwickelten Merkmale der Region konzentriert.

Repräsentativ ausgewählte Teilnehmer ermitteln anhand eines Fragen-Sets das Profil ihrer Region in diesen acht Schlüsselbereichen:

- Räumliche Aufwertung von Lebensbedingungen
- Neue Erwerbsfelder und ländliche Dynamik
- Strategische Erschließung neuer Märkte
- Kooperativer Erwerb von Fachwissen
- Aufbau partnerschaftlich-zweckmäßiger Strukturen
- Belebung der regionalen Identität und Kultur
- Imagezuwachs für die Region
- Attraktiveres Wohnen und Arbeiten

Dabei interessiert sowohl jener Schlüsselbereich, der die Entwicklung am meisten behindert als auch jener, dessen gezielte Förderung die größten Entwicklungspotentiale verspricht. Es geht jedoch um das harmonische Zusammenspiel aller acht Schlüsselbereiche. Die Engpassanalyse hilft, bei der Entwicklung dieser Bereiche zeitliche Prioritäten zu setzen.

In Abständen von einem oder zwei Jahren durchgeführt, gibt sie einer Lokalen Aktionsgruppe Aufschluss, welche Fortschritte sie in diesen Bereichen erzielt hat und bietet Ansätze für die Entwicklung der regionalen Strategie. In der Regel können schon in einem eintägigen Workshop konkrete Schritte erarbeitet werden. Eine externe Moderation hilft nicht nur mit unabhängiger Sichtweise, sondern auch bei der Einführung der Methodik.

## Für mehr Kooperation mit dem Naturschutz

VON ANETTE PFEIFFER

Gemeinsam mit dem nova-Institut versuchen sechs LEADER+ Modellregionen, Naturschutzbelange in ihren regionalen Entwicklungsprozess zu integrieren. Aus erfolgreichen Kooperationsprojekten arbeiteten sie bereits zwölf Erfolgsfaktoren heraus und ergänzten diese durch die Erfahrungen der Regionalmanagern. Die darauf aufbauende Methode der Selbstbewertung bietet nun allen Akteuren eine Orientierungshilfe, die einen solchen integrierten Prozess der Regionalentwicklung mitgestalten oder managen. Diese Erfolgsfaktoren sind maßgeblich:

- Problemlage und Lösungswille
- Win-win-Situationen
- "Verkauf" erzielter Erfolge
- Überschaubarkeit und Anschlussfähigkeit
- Starke Partner
- Lernfähigkeit und Austausch
- Transparenz, Offenheit und Flexibilität
- Möglichst breite Beteiligung
- Promotoren als Zugpferde
- Aktives Umfeldmanagement
- Ressourcen für das Regionalmanagement
- Kompetentes Prozessmanagement

Eine mehrseitige Checkliste erläutert kurz jeden Erfolgsfaktor, auch anhand von praktischen Beispielen. Wie die einzelnen Faktoren in der untersuchten Region ausgeprägt sind, wird anhand von mehreren Aspekten abgefragt. Die Auswertung erfolgt über eine automatisierte Tabelle, die ein quantitatives sowie grafisches Ergebnis liefert.

Die Bewertung können Regionalmanager alleine durchführen, in einem Kernteam von vier bis fünf Personen oder innerhalb der Lokalen Aktionsgruppe. Der Wert der Methode entfaltet sich jedoch erfahrungsgemäß erst, wenn das Ergebnis in der Gruppe mit den verantwortlichen Akteuren diskutiert wird und gemeinsam Handlungsansätze ermittelt werden. Ein "Schnelltest", die komprimierte Form der Bewertungsmethode, dauert nicht länger als eine Stunde. Für die ausführliche Analyse und Bewertung sollten die Beteiligten einen halben Tag einplanen.

Nähere Informationen zu den vorgestellten sowie zu weiteren Methoden der Selbstbewertung inklusive Fragebögen und Auswertungstabellen finden sich unter [www.leaderplus.de/evaluierung](http://www.leaderplus.de/evaluierung).

# Die richtige Ansprache finden

VON KARSTEN LINDLOFF

Der Landkreis Mayen-Koblenz will energieoptimiertes Bauen fördern und spricht die relevanten Zielgruppen über spezifische Beratungen und Workshops an. Das Vorgehen nimmt ein externer Berater unter die Lupe. Eine Methode, die auch LEADER-Projekte einsetzen können.

**B**auen für die Zukunft – energieoptimiertes Bauen im Landkreis Mayen-Koblenz – Mit diesem Projekt fördert der Kreis den Bau von Einfamilienhäusern mit Niedrigenergiestandard. Im Jahr 2002 wandte sich der Kreis mit insgesamt rund 40 Veranstaltungen und einem mehrstufigen Beratungsangebot an jede der relevanten Akteursgruppen. Angesprochen waren Bauherren, Architekten und Planer, Energieberater, Handwerker, die Baustoffwirtschaft, Bauämter der Kommunen, Bauträger und eine Bausparkasse.

Die in den Jahren 2001 bis 2004 vom Autor durchgeführte Projektbegleitung wird zu hundert Prozent aus Mitteln des Programms Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt) gefördert. Nähere Informationen zu diesem bundesweiten Programm finden sich unter [www.werkstatt-stadt.de](http://www.werkstatt-stadt.de) beziehungsweise für Rheinland-Pfalz unter [www.fm.rlp.de/index2.htm](http://www.fm.rlp.de/index2.htm).

## Mit Blick von außen

Der externe Berater soll

- ein Konzept zur Qualitätssicherung vereinbaren,
- an zwei bis drei Veranstaltungen pro Jahr teilnehmen,
- sich regelmäßig mit dem Projektleiter – dem Landkreis – austauschen,
- mit den beteiligten Akteuren und "Kunden" jährlich rund 20 persönliche und telefonische Gespräche führen,
- einen jährlichen Bilanzworkshop veranstalten sowie
- einen Jahresbericht für den Fördermittelgeber erstellen.

Die begleitende Evaluation liefert dem Projektleiter konkrete Hinweise auf Fortgang und Erfolg des Projektes: Wie wird der Projektverlauf von außen, das heißt vom Berater, von den Kooperationspartnern und Kunden wahrgenommen? Wie sind die einzelnen Veranstaltungen zu bewerten und welche Initiativen wären zusätzlich empfehlenswert? Diese zeitnahe Information ermöglicht es, gegebenenfalls steuernd in den Prozess einzugreifen.

Ein Beispiel: Der Bilanzworkshop 2002 – an dem zwölf Vertreter der wesentlichen Akteursgruppen teilnahmen – zeigte, dass die Architekten einem Teilprojekt reserviert gegenüber standen. Denn sie hatten für die Intensivberatung der Bauherren umfangreiche Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Eine Verfahrensänderung schuf Abhilfe. Als ein weiteres Ergebnis konnte die Öffentlichkeitsarbeit zur Ansprache der Bauherren in ihrer Optik, den Kernaussagen und Verbreitungswegen verbessert werden.



## Externe Prozessevaluation

Die in das laufende Projekt eingebrachten Hinweise der Evaluation dienen unmittelbar der Projektoptimierung und Problemlösung und sind Bestandteil des Qualitätsmanagements. Voraussetzung ist, dass die Projektverantwortlichen dies wünschen und aktiv daran mitwirken. Schon bei einem Einsatz von wenigen Beratertagen im Jahr stärkt die externe Begleitung den Prozess sowie die Zufriedenheit der Beteiligten und entlastet die Verantwortlichen.

## Bausteine auch für LEADER

Bei Prozessen und Projekten in LEADER-Regionen kann diese Methodik ebenso eingesetzt werden.

- Jährliche **Bilanzworkshops** unter externer Moderation erlauben es, ein Resümee für den Gesamtprozess oder einzelne Schwerpunktprojekte zu ziehen. Hier wird allen Beteiligten deutlich, was schon erreicht wurde und wo noch Handlungsbedarf besteht. Diese Transparenz fördert die Motivation der Akteure.
- Wird eine **telefonische Befragung** der Verantwortlichen, der Projektträger und regionalen Kooperationspartner vorgeschoben, liegen im Workshop neben dem Stimmungsbild bereits Vorschläge für künftige Aktivitäten vor.
- Durch den regelmäßigen Einsatz von **Feed-Back-Möglichkeiten** – Rückmeldebögen, Abschlussrunde bei Arbeitskreissitzungen oder auch schriftliche Befragungen der Teilnehmer – wird die Qualitätsorientierung bei allen Beteiligten gestärkt.

Nähere Informationen:

Karsten Lindloff Kommunikation

Johannesstraße 19

44137 Dortmund

Tel.: (02 31) 914 39 03

Fax: (02 31) 165 69 07

E-Mail: [lindloff@karsten-lindloff.com](mailto:lindloff@karsten-lindloff.com)

Web: [www.karsten-lindloff.com](http://www.karsten-lindloff.com)