

# **Organisationsformen der LAG-Managements im Rahmen von Leader 2007-2013**

*Thematische Studien zur Bewertung der Leader Umsetzung  
im Rahmen des Programms LE 07-13*

Oktober 2013

## **Organisationsformen der LAG-Managements im Rahmen von Leader 2007-2013**

BMLFUW-LE.1.3.7/000x-II/5/2013

Wien, 4. Oktober 2013

**Auftraggeber** Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft,  
Umwelt und Wasserwirtschaft

BMLFUW  
Stubenring 1  
1012 Wien

**Projektkoordination** Ing. Ignaz Knöbl

**Auftragnehmer** **SUSKE Consulting**  
Naturschutz, Ländlicher Raum und Soziales  
Hollandstraße 20/11  
1020 Wien

DI Wolfgang Suske  
DI Johanna Huber

**unter Mitarbeit von**

**Erstellung des Fragebogens:** **Rosinak und Partner**  
DI Wolfgang Pfefferkorn

**Aufbereitung der Ziele  
aus den LES** Julia Riedler  
Elisabeth Heindl

**Auswertung der Projektlisten** Katrin Grömer

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Inhaltsverzeichnis.....   | 3  |
| Kurzfassung .....   | 5  |
| 1 Ausgangslage .....  | 8  |
| 2 Ziele .....   | 9  |
| 3 Methodik .....  | 10 |
| 3.1 Online-Fragebogen .....   | 10 |
| 3.2 Zielerfüllung der Lokalen Entwicklungsstrategien (LES) .....          | 11 |
| 3.2.1 Bewertung der Lokalen Entwicklungsstrategien .....                  | 11 |
| 3.2.2 Bewertung der Zielerfüllung der LES.....                            | 12 |
| 3.2.3 Gegenüberstellung der Zielqualität und Zielerfüllung der LES.....   | 13 |
| 4 Ergebnisse.....   | 15 |
| 4.1 Kurzanalyse der LES .....   | 15 |
| 4.2 Die Organisationsstruktur der LAG .....                               | 23 |
| 4.3 Anstellungsverhältnis des LAG-Managements .....                       | 25 |
| 4.4 Arbeitsstrukturen im LAG-Management .....                             | 28 |
| 4.4.1 Teamatmosphäre .....  | 28 |
| 4.4.2 Weiterbildung.....  | 30 |
| 4.4.3 Aufgaben und Stellenwert des LAG-Managements .....                  | 35 |
| 4.5 Zusammenspiel mit dem Regionalmanagement .....                        | 39 |
| 4.6 Zusammenspiel mit SVL und Landesabteilungen .....                     | 43 |
| 4.6.1 Zusammenarbeit.....   | 43 |
| 4.6.2 Bürokratie.....   | 48 |
| 4.6.3 Einfluss des Landes und der Politik .....                           | 52 |
| 4.7 Projektanalyse.....   | 56 |
| 4.7.1 Zielerreichung.....   | 56 |
| 4.7.2 Gegenüberstellung von Zielqualität und Zielerreichung der LES ..... | 62 |
| 5 Literatur- und Quellenverzeichnis .....                                 | 64 |
| Tabellenverzeichnis.....  | 65 |
| Abbildungsverzeichnis.....  | 66 |



## Kurzfassung

Ziel der gegenständlichen Studie war es, einen vollständigen Überblick über die Qualität der Organisationsstrukturen und der Umsetzungsformen der vielfältigen Aufgabenbereiche der LAG-Managements sowie eine Übersicht der Zielerfüllung der LES durch die bewilligten und umgesetzten Projekte in Österreich zu erhalten. Zu diesem Zweck wurde im Vorfeld auch die Zielqualität der LES bewertet.

Ein Großteil der SWOT Analysen der LES enthält zwar sehr regionsspezifische Faktoren, aber fast alle SWOT Analysen sind nicht im Sinne der Idee einer SWOT Analyse angewandt.

Interne Faktoren und externe Faktoren sind nicht auseinandergehalten und machen damit strategische Planungen zumindest unnachvollziehbar. Strategische Ziele wurden häufig mit operationellen Zielen vermischt, deklarierte Ziele sind „Maßnahmen“ – die Frage „*warum* diese Maßnahme regionsunterstützend ist“ wird damit gar nicht mehr gestellt.

Die meisten LES enthalten relativ klar formulierte und messbare Indikatoren zur Zielerreichung.

Die LES sollte in Zukunft „besser auf den Punkt“ gebracht werden und in max. 50 Seiten erklärbar sein. Die LAG sollten für die Erstellung ihrer neuen LES auf die Bedeutung und die richtige Anwendung einer SWOT hingewiesen werden. Die SWOT sollte nicht nur die sozioökonomische Situation analysieren, sondern sämtliche relevanten regionalen Aspekte, insbesondere auch die Ziele der EU-Politiken. Es sollten klare Zusammenhänge zwischen SWOT und Zielen, zwischen Zielen und Indikatoren sowie zwischen Zielen und Maßnahmenschwerpunkten bzw. Schlüsselprojekten erkennbar sein.

Betreffend der Organisationsstruktur stellt der „Verein“ aufgrund seiner traditionellen und etablierten Strukturen eine gut geeignete Organisationsform für LAG dar. Die wenigen anderen Organisationsformen, die von LAG derzeit in Anspruch genommen werden, sind durch ähnliche Strukturen wie ein Verein ausgestattet. Bezüglich der Organisationsstrukturen der LAG wird kein dringender Handlungsbedarf zur Veränderung gesehen.

Die Anwendung aller theoretisch möglichen Vertragstypen (Anstellung, FDV, Werkvertrag) für das Aufgabenfeld der LAG-ManagerInnen erscheint sehr problematisch. LAG-ManagerInnen sollten zukünftig beim LAG-Verein oder einer Institution, die weder direkt noch indirekt dem Land/Bund untersteht, angestellt sein. Werkverträge sollten zukünftig als Vertragstyp für LAG ManagerInnen definitiv ausgeschlossen werden.

Die LAG Managements sind größtenteils eingespielte Teams. Entscheidungen können rasch getroffen werden. Engagierte Assistenzkräfte sind oft eine massive Entlastung für die LAG-ManagerInnen. Das Gefühl, ein gutes Team zu sein, wirkt positiv und motiviert umgesetzte Projekte. Um die vorhandenen Stärken in den Teamatmosphären zu erhalten bzw. auszubauen sollten sie „gepflegt“ werden, z.B. durch regelmäßiges Coaching, Supervision oder intensivierten Austausch zwischen den Teams. Derartige Aktivitäten sollten finanziell dementsprechend unterstützt werden.

In viele LAG-Managements würden die MitarbeiterInnen gern häufiger an Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen, es fehlt jedoch offensichtlich die Zeit dafür. Die Teilnahme an Weiterbildungen und Schulungen sollte offizieller Bestandteil der Aufgaben des LAG-

Managements sein und mit dementsprechender Wertschätzung und finanzieller Deckung verbunden sein.

In der laufenden Programmperiode blieb offenbar zu wenig Zeit für „wirkliche“ Leader Arbeit, weil der Aufwand für die Abwicklung und Betreuung der Projekte deutlich zugenommen hat. Dem LAG Management als Steuerungs- und Lenkungsorgan des regionalen Entwicklungsprozesses sollte in Zukunft offiziell (z.B. grundsätzlich im Aufgabenbereich, konkret im Jahres-Arbeitsplan) deutlich mehr Zeit für Prozessarbeit, Sensibilisierung, Steuerung und Umsetzung der LES gegeben werden. Die entsprechende Wertschätzung dieser Arbeit durch Gemeinden, Länder und Bund ist Grundvoraussetzung dafür. Das Verständnis für das Leader-Konzept sollte durch geplante Aktivitäten (Bewusstseinsbildung, Öffentlichkeitsarbeit) insbesondere bei der Zielgruppe „Landesdienststellen“ und „Gemeinderäte“ forciert und unterstützt werden.

Regionalmanagement und Leader Management überschneiden sich in vielen Leader-Regionen in ihren Rollen. In den meisten Regionen führt die Unklarheit der Rollen zu keinen Problemen. In ca. einem Drittel der LAG führt die Konkurrenzsituation zwischen LAG-Management und Regionalmanagement teilweise zu erheblichen Problemen, in denen die Problematik der nicht klar abgeklärten Rollen stark spürbar wird. Die Kompetenzen und Rollen der LAG-Managements und der Regionalmanagements sollten vor allem im Sinne aller „beitragszahlenden“ Gemeinden in einer nach außen gut verständlichen Art und Weise getrennt werden. Die Rollen und Aufgabenbereiche von Regionalmanagement und LAG-Management sowie der vorgesehene Auftritt nach außen sollte bereits in der LAG-Antragsphase verpflichtend dokumentiert werden.

Die Zusammenarbeit zwischen LAG-Management und den zuständigen Landesstellen funktioniert aus Sicht der LAG-ManagerInnen grundsätzlich gut. Ungenügende Information der LAG-ManagerInnen durch die Fachabteilungen verschlechtert dennoch die Stimmung zwischen den Beteiligten und vermittelt den LAG-ManagerInnen den Eindruck, dass sie in ihrer Rolle als regionale ExpertInnen nicht ernst genommen werden. Die je nach Fachabteilung unterschiedlichen Interpretationen der Förderwürdigkeit und der Förderintensitäten für die einzelnen ELER Maßnahmen stellen für die LAG-ManagerInnen eine vermeidbare Herausforderung dar. Das betrifft insbesondere die wichtige Anerkennung von Eigenleistungen, die Möglichkeit einer Vorfinanzierung, und die Bewertung von innovativen und „nicht alltäglichen“ Projektideen. Eine Fokussierung der Leader-Abwicklung auf eine einzige Koordinationsabteilung im Land, die als Einreichstelle und als Bewilligungsstelle agiert, wäre für die LAG sehr hilfreich und könnte auch die Bearbeitungsdauer verkürzen sowie einheitliche Informationsflüsse schaffen. Eine Bewilligung wäre selbstverständlich nur möglich, wenn die vom Projekt betroffenen Fachabteilungen dem Inhalt des Projekts zustimmen. Dies könnte am besten in einem fachabteilungsübergreifenden Diskussionsprozess (z.B. einem Leader-Beirat) umgesetzt werden, wo alle von den Projekten betroffenen Abteilungen teilnehmen und zu raschen fachlichen Entscheidungen kommen.

Einer der Hauptgründe für die abgekämpfte Stimmungslage in manchen LAG-Managements sind die überhandnehmenden bürokratischen Anforderungen an die LAG-ManagerInnen seitens der Länder. Die Abwicklung sollte wesentlich transparenter und – wo es möglich ist – unbürokratischer erfolgen. Telefonische oder schriftliche Anfragen über den Status eines Projekts könnten mittels eines adäquaten Zugangs der LAG-ManagerInnen zur AMA-Datenbank verhindert werden.

Der Einfluss der Landespolitik auf die Auswahl der geförderten Projekte macht es für die LAG-ManagerInnen schwierig, die Ziele aus der Lokalen Entwicklungsstrategie auch tatsächlich umzusetzen. Der LAG werden in der nächsten Programmperiode mehr Kompetenz bei den Projektbewilligungen zuerkannt werden. Die Gründe für Entscheidungen über Bewilligung oder Ablehnung eines Projekts sollten nachvollziehbarer als bisher aus den Zielen der LES abgeleitet werden. Die Kriterien für eine eventuelle Ablehnung von Projekten seitens der Landesstellen sollten bundesweit einheitlich geregelt werden. Derartige Kriterien sollten zu Beginn der Förderperiode festgelegt und klar kommuniziert werden.

# 1 Ausgangslage

Leader Maßnahmen werden seit 2007 im Rahmen des so genannten „Mainstreaming“ im Programm LE 07-13 umgesetzt. Dies bedeutet, dass über Leader alle Maßnahmen der Ländlichen Entwicklungsprogramme theoretisch förderfähig sind. Gleichzeitig erfolgte durch die Verpflichtung, mindestens 5% der EU-Mittel für Leader Maßnahmen einzusetzen, eine erhebliche Erhöhung des Leader-Budgets. Dementsprechend wurde auch die Zahl der LAG von 56 auf 86 ausgeweitet; sie umfassen nunmehr nahezu sämtliche ländlichen Gebiete Österreichs.

Der Entwicklungsansatz von Leader ist von den Prinzipien Territorialität, Partnerschaft, Anwendung des Bottom-up Ansatzes, Innovation, Multisektoralität, Netzwerkbildung und Kooperation getragen. Durch diesen Ansatz sollen insbesondere integrative und innovative Entwicklungsprozesse in Gang gesetzt werden, sowie Synergien zwischen den einzelnen Sektoren geschaffen bzw. unterstützt werden

Die lokalen Entwicklungsstrategien sind auf die betreffende Region und deren sozioökonomische und -ökologische Lage abgestimmt und beinhalten die Positionierungen der Regionen zu bestimmten regionalwirtschaftlich bedeutenden Themen. Sie müssen die spezifische Region erkennbar darstellen und darlegen in welche Richtung die Entwicklung des beschriebenen Gebiets erfolgen soll.



## 2 Ziele

Ziel der gegenständlichen Studie ist es,

- einen vollständigen Überblick über die Qualität der Organisationsstrukturen und der Umsetzungsformen der vielfältigen Aufgabenbereiche der LAG-Managements
- sowie eine Übersicht der Zielerfüllung der LES durch die bewilligten und umgesetzten Projekte in Österreich

zu erhalten.

Die Ergebnisse der Studie sollen unter anderem dazu dienen, eine Grundlage für eine Bewertung der Umsetzungseffizienz des Programms LE 07 – 13 in Bezug auf Leader bereitzustellen und werden deshalb so aufbereitet, dass sie für die Evaluierung der laufenden Periode verwendet und in die Gestaltung des Folgeprogramms 2014+ mitaufgenommen werden können. Die Ergebnisse sollen auch eine Informationsbasis für die Verwaltungsbehörde in Hinblick auf die Gestaltung der Ausschreibung für Leader-Regionen (bzw. Community-Led Local Development – CLLD) im Rahmen der Programmperiode 2014 - 2020 bieten.

Um diese Ziele zu erreichen, sollen Hintergründe für die Wahl der Organisationsstruktur und deren Kontinuität in der Förderperiode 2007 – 2013, das Management der Aufgabenbereiche der LAG-Managements bzw. deren Kostenstrukturen dargestellt und bewertet werden. Im Zuge der Studie wird auch die Möglichkeit gegeben, die administrativen Bedingungen und die regionalen Rahmenbedingungen aus der Sicht der LAG zu bewerten um beispielsweise zu identifizieren, in welchen Bereichen es aus ihrer Sicht Handlungsbedarf gibt.

Neben der Organisationsebene soll auch die Projektebene strukturiert und grob analysiert werden. Dieser Aspekt soll durch einen Abgleich zwischen den eingereichten Lokalen Entwicklungsstrategien und der tatsächlichen Umsetzung dargestellt werden.

### 3 Methodik

Hauptteil der gegenständlichen Untersuchung war die Befragung der LAG-ManagerInnen aller 86 LAG in Österreich. Die Befragung gliederte sich in zwei Teile: a) einen Online-Fragebogen sowie b) der Zuordnung der umgesetzten Leader-Projekte zu den festgesetzten Zielen aus der LES.

#### 3.1 Online-Fragebogen

Der Fragebogen wurde in Abstimmung mit dem Auftraggeber entwickelt. Bevor der Fragebogen an alle LAG-ManagerInnen verschickt wurde, wurde er von drei LAG-ManagerInnen aus unterschiedlichen Bundesländern getestet, um unklare Fragestellungen oder technische Mängel aufzuzeigen. Danach wurde der Fragebogen nochmals adaptiert.

Er gliederte sich in folgende Teilbereiche:

- Fakten zur LAG (Organisationsform, Mittelausstattung)
- Fragen zur/zum LAG-Manager/in (Vertragsform, Aus- und Weiterbildung etc.)
- Fragen zu den MitarbeiterInnen im LAG-Management (Position, Dienstverhältnis, Aus- und Weiterbildung etc.)
- Arbeitsabläufe im LAG-Management (Zusammenarbeit, Qualitätsmaßnahmen)
- Austausch und Zusammenarbeit mit Regionalmanagement
- Austausch und Zusammenarbeit mit den SVL / PVL
- Austausch und Zusammenarbeit mit anderen LAG
- Generelle Situation der LAG-Managements im Bundesland
- Wünsche

Ein Muster des Fragebogens findet sich in Anhang I.

Der Fragebogen wurde mit der Online Software „survey-gizmo“ programmiert.

Zum Start der Umfrage wurde ein personalisiertes e-mail mit folgenden Inhalten an alle österreichischen LAG-ManagerInnen versandt:

- Link zum Online-Fragebogen
- Personalisiertes Begleitschreiben der zuständigen Abteilung des BMLFUW
- Excel-Liste, welche alle Leader-Projekte der jeweiligen LAG enthielt, für die mit Stand 31.12.2012 Zahlungen an die Projektwerber/innen erfolgt sind, sowie die Ziele, welche sich die LAG für die Förderperiode LE 07-13 gesetzt hat. Die Projekte entstammen der INVEKOS-Datenbank Tabelle E008\_Zahlungsdaten des BMLFUW. Die Ziele der einzelnen LAG wurden den jeweiligen Entwicklungsstrategien entnommen (Details zur Methode siehe Kapitel 3.2).
- Ausfüllhilfe mit technischen Hinweisen zum Fragebogen (z.B. Zwischenspeichern des Fragebogens) sowie mit einer Anleitung, wie die Excelliste mit den Projekten und Zielen ausgefüllt werden soll (siehe Anhang I).

Die e-mails wurden am 24.06.2013 versandt. Als Abgabefrist wurde der 10.07.2013 festgesetzt.

Es wurde einen eigene Hotline eingerichtet, um den LAG-ManagerInnen die Möglichkeit zu geben, Fragen und Anmerkungen zum Fragebogen oder der Excelliste persönlich zu besprechen. Diese Möglichkeit wurde auch von einigen LAG-ManagerInnen genutzt (ca. 10-15 Personen). Zusätzlich gab

es von vielen LAG-ManagerInnen teilweise sehr umfangreiche Rückmeldungen per e-mail, welche ebenfalls bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt wurden.

Die Mehrheit der LAG-ManagerInnen hielt sich an die gesetzte Deadline. Die restlichen LAG-ManagerInnen wurden nochmals per Telefon oder E-Mail darum ersucht, die Befragung auszufüllen, da vom Auftraggeber eine 100%ige Rücklaufquote gefordert worden war.

Die Befragungsergebnisse wurden mit MS-Excel ausgewertet und graphisch aufbereitet. Dabei wurde besonders auf die anonyme Darstellung der Ergebnisse geachtet, was die Begründung dafür ist, dass sich alle öffentlich zugänglichen Ergebnisse immer auf alle österreichischen LAG beziehen und es keine Bundesländer-spezifischen Auswertungen gibt.

Im Hauptteil des vorliegenden Berichts sind die wichtigsten Ergebnisse der Befragung zu Themenblöcken zusammengefasst.

## **3.2 Zielerfüllung der Lokalen Entwicklungsstrategien (LES)**

In einem ersten Schritt wurden alle LES speziell hinsichtlich ihrer „Zielqualität“ bewertet. Das war notwendig, da eine Überprüfung der Zielerfüllung der LES durch die umgesetzten Projekte schwer möglich ist, wenn bereits die LES bezüglich der Ziele sehr ungenau und allgemein gehalten sind (Details siehe Kapitel 3.2.1).

Das Ausmaß der Zielerfüllung jeder einzelnen LAG wurde dann anhand der Verteilung der umgesetzten Leader-Projekte bzw. Fördersummen auf die Ziele bewertet. Als Datengrundlage dafür wurden alle Projekte herangezogen, für die bis zum 31.12.2012 Auszahlungen getätigt wurden. Das bedeutet, dass die Zielerfüllung zum Zeitpunkt Ende 2012 bewertet wurde, und dass sich auf Grund der noch laufenden Förderperiode bei jeder LAG noch Änderungen hinsichtlich der Verteilung der Projekte auf die Ziele ergeben können (Details siehe Kapitel 3.2.2).

Zum Schluss wurde der Wert für die Zielerfüllung dem Wert für die Zielqualität gegenüber gestellt, sodass sich acht Gruppen ergaben, die unterschiedliche Schlussfolgerungen hinsichtlich der Zielerfüllung der LES zulassen.

### **3.2.1 Bewertung der Lokalen Entwicklungsstrategien**

Sämtliche LES wurden nach einem einheitlichen Bewertungsschema ausgewertet, insbesondere betreffend ihre Aussagekräftigkeit bei Zielen und Handlungsaktivitäten, die letztendlich der relevante Prüfhintergrund für Projekte sein sollten.

Die LES wurden anhand folgender Fragestellungen bewertet:

- Wie allgemein oder regionsspezifisch ist die SWOT Analyse? (1 = sehr allgemein, 4 = sehr regionsspezifisch)
- Ist die SWOT Analyse so gestaltet und aufgebaut, dass daraus klar Strategien abgeleitet werden können? (1 = schwierig ableitbar, 4 = sehr gut ableitbar)
- Wie gut passen „Ziele“ und „Ergebnisse der SWOT Analyse“ zusammen? (1= sehr schlecht; 4 = sehr gut)
- Wie allgemein oder regionsspezifisch sind die Zielsetzungen? (1 = sehr allgemein, 4 = sehr regionsspezifisch)

- Wie gut passen Erfolgsindikatoren zu den Zielsetzungen? (1= sehr schlecht 4=sehr gut)
- Wie gut sind die quantitativen und die qualitativen Erfolgsindikatoren messbar? (1=sehr schlecht; 4=sehr gut)

### 3.2.2 Bewertung der Zielerfüllung der LES

Zuerst wurden für jede LAG die Leader-Projekte, für die bis Ende 2012 Auszahlungen von Fördergeldern erfolgten, ausgewertet (Projektnummer, Projektbezeichnung, Fördersumme) und in einer Excel-Datei aufgelistet. Die Daten stammen aus der INVEKOS-Datenbank E008\_Zahlungsdaten (Datenstand April 2013) des BMLFUW.

Danach wurden die Ziele jeder LAG aus den LES entnommen und den Projektlisten in Form einer Kreuztabelle hinzugefügt (siehe Tab. 1).

*Tab. 1:  
Muster der Excel-Tabellen mit Leader-Projekten und Zielen  
(Quelle: eigene Bearbeitung)*

|               |                    |                                 | ZIELE  |        |        |
|---------------|--------------------|---------------------------------|--------|--------|--------|
| Projektnummer | Projektbezeichnung | Ausbezahlte Fördersumme<br>in € | Ziel 1 | Ziel 2 | Ziel x |
| P01           | Projekt 1          | 50.000                          |        |        |        |
| P02           | Projekt 2          | 40.000                          |        |        |        |
| P03           | Projekt 3          | 10.000                          |        |        |        |
| Px            | Projekt x          | x                               |        |        |        |

Die Darstellung der Ziele in den LES war von LAG zu LAG sehr unterschiedlich, sodass die Ziele teilweise gekürzt oder zusammengefasst werden mussten, um sie in den Excel-Tabellen übersichtlich darstellen zu können. Beispielsweise waren die Ziele in manchen LES als Volltext formuliert und mussten daher gekürzt werden. In anderen Fällen gab es einige Hauptziele, denen wiederum zahlreiche Sub-Ziele zugeordnet waren (teilweise über 40 Sub-Ziele). Da eine so große Anzahl an Zielen die Bearbeitung durch die LAG-ManagerInnen unmöglich gemacht hätten, wurden in diesen Fällen die Hauptziele in die Excel-Listen übernommen und die Sub-Ziele weggelassen. Insgesamt wurden bei 26 LES die Ziele leicht geändert (z.B. die Sub-Ziele nicht verwendet), bei 13 LES wurden die Ziele stärker verändert (z.B. Fließtext in Schlagwörter zusammengefasst). Bei 47 LES erfolgte keine Änderung der Ziele.

Die Excel-Listen mit den Projekten und Zielen wurden per e-mail an die jeweiligen LAG-ManagerInnen versendet, mit der Aufforderung, jedes Projekt einem bis maximal drei Zielen zuzuordnen.

Basierend auf der Zuordnung, die von den LAG-ManagerInnen durchgeführt wurde, wurde danach die Anzahl der Projekte bzw. die Fördersumme je Ziel ausgewertet. Danach wurde die Verteilung der Projekte bzw. Fördersummen auf die Ziele mittels eines einheitlichen Schemas bewertet (Kriterien siehe Tab. 2). Das Ausmaß der Zielerfüllung ergibt sich daraus, inwieweit in allen gesetzten Zielen Projekte umgesetzt wurden.

Tab. 2:

**Kriterien zur Bewertung der Zielerfüllung der LES**

(Quelle: eigene Bearbeitung).

| Bewertung | Bezeichnung   |
|-----------|---|
| 1         | Sehr schwach: In sehr wenigen der Schwerpunkte oder Hauptziele Mitteleinsatz vorhanden, sehr unausgewogene Verteilung |
| 2         | Schwach: In wenigen der Schwerpunkte oder Hauptziele Mitteleinsatz vorhanden, unausgewogene Verteilung                |
| 3         | Mäßig: In vielen Schwerpunkten oder Hauptzielen Mitteleinsatz vorhanden; teilweise unausgewogene Verteilung           |
| 4         | Gut: In den allermeisten Schwerpunkten oder Hauptzielen Mitteleinsatz vorhanden; ausgewogene Verteilung               |
| 5         | Sehr gut: In jedem Schwerpunkt oder bei jedem Hauptziel Mitteleinsatz vorhanden; sehr ausgewogene Verteilung          |

### 3.2.3 Gegenüberstellung der Zielqualität und Zielerfüllung der LES

Die LES wurde anhand sechs verschiedenen Kriterien näher analysiert: (A) wie regionsspezifisch oder allgemein die SWOT Analyse ist, (B) inwieweit sich aus der SWOT klare Strategien ableiten lassen, (C) wie gut die Ergebnisse der SWOT und die Ziele zusammenpassen, (D) wie regionsspezifisch oder allgemein die Ziele formuliert sind, (E) wie gut die Erfolgsindikatoren zu den Zielen passen und (F) inwieweit die Erfolgsindikatoren messbar sind.

Insbesondere die ersten vier Kriterien sind relevant für die Gegenüberstellung mit dem Ausmaß der Zielerfüllung. Wenn die SWOT mangelhaft ausgeführt ist (zu allgemein oder falsch), lassen sich daraus nur schwer gute Zielsetzungen ableiten. Wenn die Ergebnisse der SWOT nicht zu den Zielen passen, fehlt die strategische Ausrichtung auf die Potentiale und Bedürfnisse der Region, und die Zielerreichung (= die Anzahl und Verteilung der umgesetzten Projekte auf die einzelnen Ziele) hat eine geringere Aussagekraft. Wenn die Ziele schlecht oder falsch formuliert sind, ist die Aussagekraft der Zielerreichung rein über die umgesetzten Projekte ebenfalls eingeschränkt.

Um die Zusammenhänge sichtbar zu machen, wurden für jede LES die Werte der Zielqualität den Werten für die Zielerreichung gegenübergestellt. Dazu mussten die Werte für die Zielqualität der LES in eine Zahl aggregiert werden. Da nur die ersten vier Kriterien A bis D (vgl. oben) relevant für die Zielerreichung sind, wurde aus den Werten dieser vier Kriterien ein gewichteter Mittelwert gebildet. Das Kriterium D (Wie allgemein oder regionsspezifisch sind die Ziele) wurde mit dem Faktor 0,4 gewichtet, die anderen drei Kriterien jeweils mit dem Faktor 0,2 (siehe Tab. 3).

Tab. 3:

**Beispiele für die Bewertung der Zielqualität der LES**

(Quelle: eigene Bearbeitung)

| LES-Nr. | Wert für Kriterium A | Wert für Kriterium B | Wert für Kriterium C | Wert für Kriterium D | Gewichteter Mittelwert | Klassengrenzen | Bewertung |
|---------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|----------------|-----------|
| 1       | 4                    | 2                    | 3                    | 4                    | 3,4                    | >3-4           | 5         |
| 2       | 4                    | 2                    | 1                    | 3                    | 2,6                    | >2,5-3         | 4         |
| 3       | 4                    | 2                    | 2                    | 2                    | 2,4                    | >2-2,5         | 3         |
| 4       | 4                    | 1                    | 1                    | 1                    | 1,6                    | >1,5-2         | 2         |
| 5       | 2                    | 1                    | 2                    | 1                    | 1,4                    | 1-1,5          | 1         |

Der sich aus dieser Berechnung ergebende Wert für die Zielqualität der LES wurde in fünf Klassen eingeteilt, sodass letztendlich die Zielqualität jeder LES mit einem Wert von 1 bis 5 bewertet wurde (siehe Tab. 4).

*Tab. 4:*  
**Klassengrenzen für die Bewertung der Zielqualität der LES**  
 (Quelle: eigene Bearbeitung)

| Klassengrenzen | Klassen Bezeichnung | Wert für Zielqualität |
|----------------|---------------------|-----------------------|
| 1-1,5          | Sehr schlecht       | 1                     |
| >1,5-2         | Schlecht            | 2                     |
| >2-2,5         | Mäßig               | 3                     |
| >2,5-3         | Gut                 | 4                     |
| >3-4           | Sehr gut            | 5                     |

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Kurzanalyse der LES

Abb. 1 zeigt das Bewertungsergebnis der „Lokalen Entwicklungsstrategien“ (LES). Beinahe zwei Drittel (62 %) der LES haben eine sehr regionsspezifische SWOT Analyse, bei 33 % ist die SWOT Analyse regionsspezifisch. In nur 1 % der LES ist die SOWT Analyse sehr allgemein gehalten. Beim Großteil der LES ist die SWOT-Analyse so gestaltet, dass daraus nur sehr schwer (35 %) bzw. schwer (51 %) klare Strategien abgeleitet werden können. Keine einzige SWOT ist so gestaltet, dass daraus sehr gut Strategien abgeleitet werden können. Bei über 80 % der LES passen die Ergebnisse der SWOT Analyse sehr schlecht bzw. schlecht zu den Zielen. Bei knapp 20 % der LES passen Ziele und die Ergebnisse der SWOT gut zusammen. Die Zielsetzungen sind bei 28 % der LES sehr allgemein und bei 35 % der LES allgemein formuliert. Über regionsspezifisch formulierte Ziele verfügen 28 % der LES, und bei 8 % der LES sind die Ziele sehr regionsspezifisch formuliert. Die Erfolgsindikatoren passen bei 31 % der LES sehr gut zu den Zielen, bei 18 % passen sie gut zu den Zielen. Bei 36 % der LES passen Erfolgsindikatoren und Ziele schlecht zueinander und bei 15 % sehr schlecht. Die Erfolgsindikatoren sind bei 15 % der LES sehr schlecht messbar und bei 32 % schlecht messbare. Über gut messbare Erfolgsindikatoren verfügen 26 % der LES, und bei 27 % der LES sind die Erfolgsindikatoren sehr gut messbar.

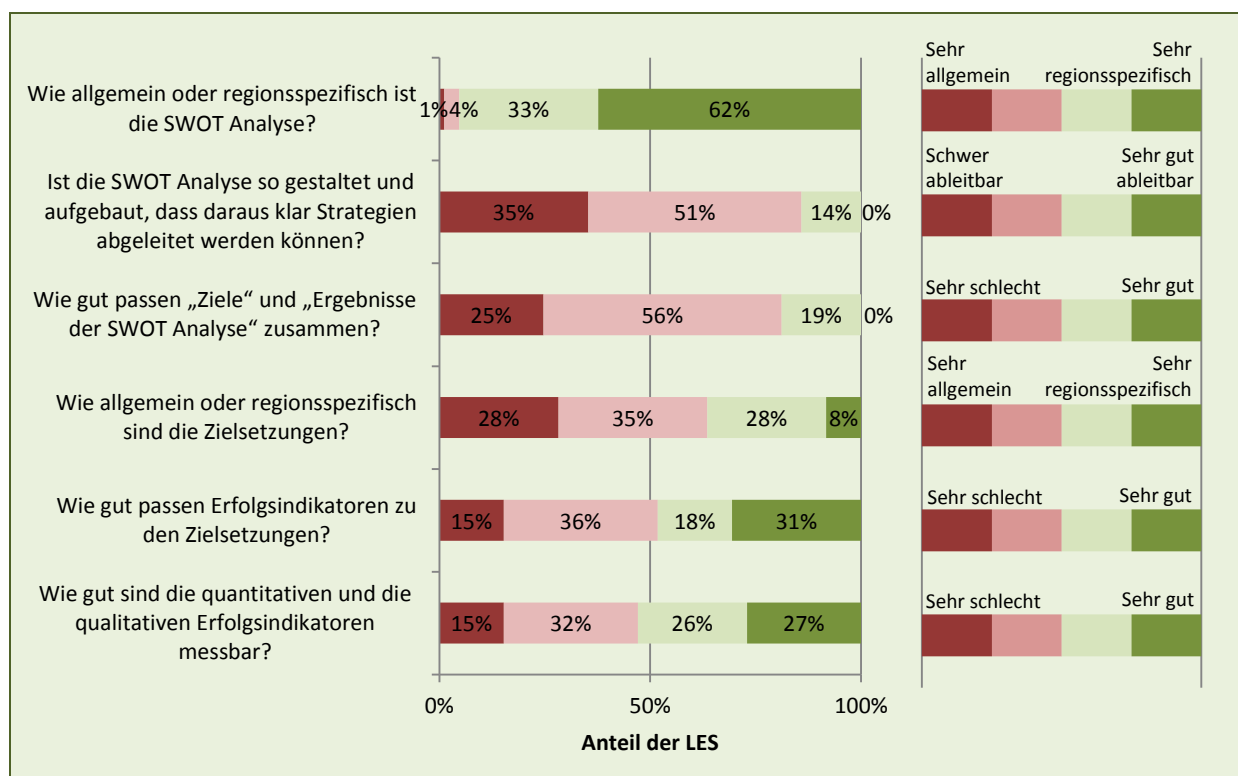


Abb. 1:  
**Bewertung der Lokalen Entwicklungsstrategien Österreichs**  
*n=86 (Quelle: LES der 86 LAG, eigene Auswertungen).*

## *Kommentar*

Die SWOT Analyse ist die wichtigste Basisinformation einer Strategieentwicklung. Die korrekte Durchführung und Interpretation der SWOT Analyse ist für die Erarbeitung einer LES daher besonders bedeutsam.

Die partizipative Gestaltung des SWOT-Prozesses ist in der Mehrzahl der LES sehr beeindruckend wiedergegeben. Die Anzahl an Arbeitsgruppen und Workshops, die für die Erarbeitung der SWOT Analyse abgehalten wurden, spiegelt sich in einem großen regionalen Know-How wider, die in ca. zwei Drittel der SWOT Analysen deutlich erkennbar sind.

### *Beispiele für **sehr regionspezifische Faktoren** der SWOT Analysen (entnommen aus den LES Österreichs)*

Stärken:

- Das Vorhandensein von Volksschulen (Kindergärten) in allen Gemeinden, Hauptschulen in den Zentralorten des Xy-tales sowie Erwachsenenbildungs-Einrichtungen wie Volkshochschule, Erwachsenenschule stellt die „bildungsmäßige Grundversorgung“ dar. Dazu kommt noch die Landesmusikschule xy mit einer überregionalen Bedeutung. Überdurchschnittliches Niveau der Hauptschulabgänger im Xy-Tal im Bereich der Wirtschaft gibt es innovative und kreative Unternehmer.

Schwächen:

- Fehlende Sprachkenntnisse zur beruflichen Entwicklung, die Abhängigkeit der Bildungsangebote vom Zentralraum xy und die geringe Anzahl an qualifizierten Arbeitskräften.
- Geringes Angebot an lokalen Bioprodukten
- Es besteht keine gesamthafte Grundlagenaufbereitung, Darstellung und Planung, den Naturraum betreffend.
- Schwächen der Organisationsstruktur der Naturparks wurden erkannt, aber noch nicht zur Gänze behoben.
- Schwächen in der Darstellung und Vermittlung des vorhandenen natürlichen Potentials an Einheimische und Gäste.

In immerhin einem Drittel der LES ist die SWOT Analyse dennoch eher allgemein gehalten, die regionalen Aspekte fehlen oder sind schwach herausgearbeitet. Die Absenz von regionalen Aspekten in der SWOT einer LES bedeutet, dass die Auseinandersetzung mit der Region auf Ebene der LES zumindest fragwürdig durchgeführt worden ist.

### *Beispiele für **eher allgemeine Faktoren** der SWOT Analysen (entnommen aus den LES Österreichs):*

Chancen

- Naturschutz und Natura 2000
- Land- und Forstwirtschaft
- Diversifizierung der Landwirtschaft



- Erneuerbare Energie ist Europaweit ein Thema

Stärken:

- Kulturelles Erbe
- Unterschiedliche Struktur der Gemeinden erlaubt wechselseitige Ergänzungen

Chancen:

- Mitgestaltung durch die BewohnerInnen
- Förderung der Kulturangebote

Während die internen Faktoren einer SWOT – die „Stärken“ und „Schwächen“ – von der LAG beeinflussbare Bereiche darstellen, stellen externen Faktoren - Chancen und Bedrohungen - Fakten dar, die in der Arbeit und der *Projektausrichtung* berücksichtigt werden sollen, aber eben kaum oder gar nicht beeinflussbar sind.

Diese unterschiedlichen Konsequenzen, nämlich gezielte *Aktivität* betreffend der internen, und gezielte *Reaktivität* betreffend die externen Faktoren, macht es so bedeutsam, dass diese Bereiche klar auseinandergehalten werden.

In fast allen SWOT Analysen der LES sind externe und interne Faktoren vermischt, die Interpretation der SWOT-Faktoren (**S** Strengthness, **W** Weakness, **O** Opportunities, **T** Threads) wurde in jeweils unterschiedlichem Ausmaß missverstanden. Offenbar war der *Unterschied* zwischen „externen“ und „internen“ Faktoren und wahrscheinlich auch deren Bedeutung für die Entwicklung einer Strategie nicht vollständig klar.

Auffällig ist der sehr häufig fehlinterpretierte Faktor „Chance“. In einer überwiegenden Anzahl der SWOT Analysen wurde dieser Faktor nicht als „externer“ Faktor bearbeitet sondern als *Ziel* oder *konkrete Maßnahme*, die sinngemäß eine gute „Chance“ für die Region wären.

*Beispiele für **richtig interpretierte Chancen** im Sinne der SWOT (entnommen aus den LES Österreichs):*

- Hohe Wasserqualität in den Alpenvorlandflüssen und deren Vorflutern.
- Ein Naturpark im Regionsgebiet
- Gute Verkehrsanbindung an Ballungszentren
- Ausgewogene demographische Situation
- Naturlandschaft (hügelig, gute Eignung für sportliche Aktivitäten wie Radfahren, Reiten)

*Beispiele für **falsch interpretierte Chancen** im Sinne der SWOT (entnommen aus den LES Österreichs):*

- Suchtprävention zur Vermeidung von sozialen Konflikten (= operationelles Ziel)
- Mobile Jugendarbeit als Mittel, Jugendliche in den regionalen Entwicklungsprozess einzubeziehen (= operationales Ziel)
- Themenwanderwege, Bike- und Reitwegenetze, neue Angebote (= Maßnahmen)
- Nutzung leer stehender landwirtschaftlicher Objekte (= operationelles Ziel)
- Auszeichnungen der UNESCO-Marketing (= Maßnahme)
- Gezielte Kooperation im Handwerk und der Dienstleistung (= operationelles Ziel)

Auch „threads“ oder „Bedrohungen“ wurde meistens missinterpretiert. In den meisten SWOT Analysen wurde die gängige Übersetzung von „threads“ in „Risiken“ verwendet. Die SWOT verwendet allerdings den Begriff „Risiken“ im Sinne von „Bedrohungen“, also Wirkungen von außen, die weder die LAG noch sonst ein Akteur (zumindest mittelfristig) entscheidend beeinflussen können

*Beispiele für **richtig interpretierte Bedrohungen** oder Risiken im Sinne der SWOT (entnommen aus den LES Österreichs):*

- niederschlagsreiche Region,
- schlechte Erreichbarkeit oder weite Entfernung zu Ballungsräumen
- Abwanderung der Kaufkraft durch Errichtung von Einkaufs- und Outletcentern
- Abbau von Grunddienstleistungen des Staates (Postämter)

In den SWOT Analysen wurden Risiken oft gleich gesetzt mit einer Art „Risikoprüfung“, also einer Darlegung von möglichen Stolpersteinen im Zuge der Umsetzung der Strategie.

Oft finden sich in diesen Stolpersteinen oder Risiken eindeutig „Schwächen“, die die LAG in ihren Projekten und Aktivitäten jedenfalls beeinflussen könnte oder sogar sollte.

*Beispiele für **falsch interpretierte Bedrohungen** oder Risiken im Sinne der SWOT (entnommen aus den LES Österreichs):*

- Kein Interesse an regionaler Zusammenarbeit (= beeinflussbarer Faktor)
- Herausforderung nicht als Chance wahrnehmen und betrachten (= Botschaft)
- Verzicht auf die Teilnahme an der Regionspolitik und –entwicklung (= beeinflussbarer Faktor)
- Keine Innovationsbereitschaft nach Innen und Außen (=beeinflussbarer Faktor)
- Wir könnten uns zu langsam entwickeln – andere Regionen sind schneller

Nach der Durchführung einer SWOT Analyse – im Besonderen dann, wenn sie sehr ausführlich bearbeitet wurde (Schwankung ist 1 bis mehr als 20 Seiten) sind die zusammenfassenden Schlussfolgerungen für die Weiterarbeit besonders wichtig. Auch wenn in den LES eingangs manchmal erwähnt wird, dass die Ziele auf den SWOT Analysen aufbauen, lassen sich Zusammenhänge zumindest schwer erkennen. Ohne die jeweiligen Arbeitsweisen hinterfragt zu haben erwecken viele LES den subjektiven Eindruck, dass die Erarbeitung der SWOT und der LES-Ziele zwei voneinander entkoppelte Prozesse waren.

In der LES sollte klarlegt werden, was mit den zukünftigen Projekten bzw. mit der Arbeit der LAG in der Programmplanungsperiode generell erreicht werden soll. Die Ziele sollten selbstverständlich einen klar erkennbaren Zusammenhang zur SWOT haben.

Die Qualität der Ziele ist unmittelbar verknüpft mit der Evaluierungsfähigkeit der Strategie.

In den Zielen der LES wird im Allgemeinen nicht unterschieden zwischen „strategischen“ und „operationelle“ Zielen, bzw. „Maßnahmen“. Wenn die Maßnahme jedoch bereits das „Ziel“ ist, kann in weiterer Folge keine Zielerfüllung mehr geprüft werden, sondern lediglich, ob die Maßnahme

umgesetzt wurde oder nicht. Damit wird auch die Identifikation von Wirkungsindikatoren verunmöglicht.

*Beispiele für Vermischung von **strategischen**, bzw. **operationellen Zielen** und **Maßnahmen** im Kapitel „Zielsetzungen der LES“ (entnommen einer LES Österreichs):*

- Schaffung von Arbeitsplätzen, die den Handlungsspielräumen vor allem von Jugendlichen und Frauen entsprechen. (= Strategisches Ziel)
- Erhaltung und Verbesserung des natürlichen und kulturellen Erbes als Grundlage für die nachhaltige Tourismuswirtschaft. (= Strategisches Ziel)
- Entwicklung eines Konzeptes und Durchführung der Landesausstellung. (= Maßnahme)
- Qualifizierung der um Dienstleistungsbereich tätigen Personen. (= operationelles Ziel)
- Erstellung von Energiekonzepten. (= Maßnahme)
- Bewusstseinsbildung und Öffentlichkeitsarbeit. (= Operationelles Ziel)

Prinzipiell gilt, je allgemeiner die Zielsetzungen gehalten sind, umso schwieriger ist eine Prüfung der Zielerreichung. Außerdem stellen sehr allgemeine Zielsetzungen grundsätzlich den Leader Ansatz in Frage, wo mit den Akteuren vor Ort maßgeschneiderte Entwicklungskonzepte für die Region erarbeitet werden sollten.

Etwa ein Drittel der LES enthält nur *sehr* allgemeine Zielsetzungen, wo nicht nur der Zusammenhang mit der SWOT Analyse unerkennbar ist sondern auch der regionalspezifische Ansatz fehlt. Mehr als die Hälfte aller LES enthält immer noch *eher allgemeine* Zielsetzungen.

Die Zielsetzungen sind manchmal deckungsgleich mit den vier generellen Zielsetzungen des Programms „Ländliche Entwicklung“.

*Beispiele für **sehr allgemeine** und **wenig regionsspezifische Zielsetzungen** (entnommen aus den LES Österreichs):*

- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von land- und forstwirtschaftlichen Betrieben sowie Tourismus.
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Handels- und Gewerbebetrieben.
- Verbesserung der Umwelt und der Landschaft sowie Steigerung der Lebensqualität der Region.

Mehr als ein Drittel der Zielsetzungen ist konkreter bzw. sehr spezifisch auf die Regionen abgestimmt.

Beispiele für **regionsspezifische Zielsetzungen** (entnommen aus den LES Österreichs):

- Sektorübergreifende Zusammenarbeit als Potential für eine regionale wirtschaftliche Entwicklung erkennbar machen.
- Lokale Marken im Handwerk und Gewerbe etablieren.
- Berührungspunkte mit Forschungseinrichtungen abbauen.
- Neue Kooperationen in den Regionen für neue Beschäftigung entwickeln: z.B. OS-Communities initiieren, Themenparks errichten usw.
- Den Tourismus als wertvollen Arbeitsplatz kennenlernen. Nachwuchs aus dem Land mobilisieren (auch Saisonarbeit).
- Sektorübergreifende Zusammenarbeit, z.B. Landwirtschaft und Tourismus; Landwirtschaft und Energie fördern und festigen; Tragfähige Kooperationen (echte Verbündete, Marken) von Erzeugergenossenschaften und Vermarkter etablieren.
- Image der Landwirte in der Bevölkerung verbessern und Vorurteile abbauen.
- Hochpreissegment für regionale Markenprodukte erreichen.
- Touristische Ziele der Alpwirtschaft behutsam nutzen und ausbauen.
- Siedlungspolitik steuern: Kostengünstige Siedlungspolitik forcieren, geordnete Siedlungsentwicklung besonders in den bevorzugten, landschaftlich attraktiven Wohnanlagen sicherstellen.
- Jugend halten: Den Anteil der jungen Bevölkerung in der Region halten und deren Verbundenheit stärken.

Manche LES enthalten eine derart hohe Anzahl an Zielen, dass die regionale Ausrichtung des Leader Schwerpunkts gerade aufgrund *der Vielfalt* nicht mehr erkennbar ist (bis zu 30 Zielsetzungen).

Nicht alle erwähnten Inhalte der LES müssen automatisch bedeuten, dass deren Umsetzung Relevanz für das LAG-Management finden. Aus der LES sollte sich ein klares Profil für den Aufgabenbereich des LAG-Managements ergeben.

Die meisten LES enthalten klar formulierte und messbare Indikatoren zur Zielerreichung. Da schon die Ziele nicht in strategische Ziele und operationelle Ziele unterschieden wurden, sind auch Output-Indikatoren (z.B. Anzahl der Teilnehmer an einer Veranstaltung, Länge der umgesetzten neu gebauten Güterwege, Zugriffe auf neu entwickelter Website,...) und Outcome-Indikatoren (zeigen angestrebte und quantifizierte Wirkung der Strategie, z.B. Anzahl an geschaffenen Arbeitsplätzen, verbesserte Kooperation zweier Sektoren, verbesserte Artenvielfalt in Flusstal, ...) nicht auseinandergelassen. Alle Varianten sind in den LES vertreten.

Die Implementierung der EU Politiken in den bisherigen LES ist ein gesondert abgehandeltes Kapitel, das sich nur bedingt oder manchmal auch gar nicht in den Zielen der LES wiederfindet. In etlichen LES werden die EU Politiken mehr oder weniger nur „erläutert“, aber keine konkreten Wege gezeigt, wie sie in der Strategie berücksichtigt werden. Schon die SWOT einer LES sollte die EU Politiken ansprechen, d.h. z.B. die Situation der Chancengleichheit oder der Biodiversität in der Region kurz analysieren.

Die Nachvollziehbarkeit SWOT – Ziele – Indikatoren – Schlüsselprojekte stellt den wichtigen roten Faden einer LES dar. Er trägt wesentlich dazu bei, die strategische Ausrichtung der Leader Arbeit gut zu verstehen. Ein anschauliches diesbezügliches Beispiel liefert eine LES, in der zu jedem Ziel folgende weitere Faktoren zugeordnet sind:

*Ziele der lokalen Entwicklungsstrategie nach Aktionsfeldern, Gliederung pro Sektor nach:*

- Ziel
- Strategie
- Angestrebte Resultate
- Quantitative Kriterien
- Qualitative Kriterien
- Projektansätze – Beispiele
- Bezug zur Entwicklungsstrategie
- PartnerInnen
- Zusammenarbeit mit den Wirtschaftssektoren
- Innovativer Charakter

*Zusammenfassung und Schlussfolgerungen*

- Ein Großteil der SWOT Analysen der LES enthält sehr regionsspezifische Faktoren, das fachliche Know How über die Region ist in einem teilweise sehr intensiven Partizipationsprozess abgeholt worden.
- Generell wurden fast alle SWOT Analysen allerdings nicht im Sinne der Idee einer SWOT Analyse angewandt.
- Interne Faktoren (Kompetenzen) und externe Faktoren (Strategieanpassung) wurden nicht auseinandergehalten und machen damit strategische Planungen zumindest unnachvollziehbar.
- Sehr häufig wurde unter „Chancen“ nicht externe Faktoren, sondern Ziele oder Maßnahmen aufgelistet.
- Risiken und Schwächen sind oft vermischt, bzw. als Risiken wurden oft „Stolpersteine“ für die Umsetzung der LAG Arbeit im Sinne einer Risikoprüfung dargestellt.
- Meistens fehlen Zusammenfassungen oder Schlussfolgerungen der SWOT Analysen.
- Der Zusammenhang zwischen Ergebnissen der SWOT und den Zielen der LES ist oft nicht nachvollziehbar.
- In den Zielen werden strategische und operationelle Ziele meist nicht unterschieden. Strategische Ziele werden als operationelle Ziele verwendet. Häufig sind formulierte Ziele eigentlich „Maßnahmen“ – die Frage „*warum* diese Maßnahme regionsunterstützend ist“ wird damit gar nicht mehr gestellt.
- Oft wird bei den Zielen auf generelle Ziele der ELER und andere übergeordnete europäische oder nationale Ziele hingewiesen – aber nicht auf die Ergebnisse der eigenen regionalen Analyse.
- Die Ziele der einzelnen LES sind sehr heterogen – sowohl in der Anzahl als auch in der inhaltlichen Schärfe.

- Die meisten LES enthalten relativ klar formulierte und messbare Indikatoren zur Zielerreichung.

### *Empfehlungen*

Die LES sollte kürzer sein und besser auf den Punkt gebracht werden. Eine regionale Entwicklungsstrategie sollte in max. 50 Seiten erklärbar sein. Die „Kürze“ zwingt zum Wesentlichen. Genauere Ausführungen zu den Themen sollten in den Anhängen dokumentiert werden.

Die LAG sollten für die Erstellung ihrer neuen LES auf die Bedeutung und die richtige Anwendung einer SWOT hingewiesen werden. Für die neue Erstellung der LES wird arbeitsmethodisch empfohlen, die bestehende SWOT nicht „komplett neu zu erfinden“ sondern die einzelnen Faktoren im Sinne einer korrekten SWOT zu korrigieren, bzw. sie aufgrund neuer regionaler Situationen zu streichen oder anzupassen, bzw. neue Aspekte zu ergänzen.

Die SWOT sollte nicht nur die sozioökonomische Situation analysieren, sondern sämtliche relevanten regionalen Aspekte, insbesondere auch die Ziele der EU-Politiken. Damit können die EU-Politiken besser in die LES integriert werden. Ein separates Kapitel zum Thema „Europapolitik“ erscheint dann wenig sinnvoll, es müsste jedoch dokumentiert werden, wo und wie die Europapolitiken konkret integriert sind.

Die LES sollte nachvollziehbar sein. Es sollten klare Zusammenhänge zwischen SWOT und Zielen, zwischen Zielen und Indikatoren sowie zwischen Zielen und Maßnahmenschwerpunkten bzw. Schlüsselprojekten erkennbar sein.

Bei den Zielen und den dazugehörigen Indikatoren sollten zwischen strategischen und operationellen Zielen unterschieden werden. Beide Zieltypen sind für eine Strategie essentiell. Maßnahmen sollten aus den Zielen konsequent herausgehalten werden.

Aus der LES sollte sich ein klares Profil für den Aufgabenbereich des LAG-Managements ergeben. Nicht alle erwähnten Inhalte der LES müssen automatisch bedeuten, dass deren Umsetzung Relevanz für das LAG-Management finden.

Die LES sollte in ihrem Wort-Stil einfach geschrieben und für die Öffentlichkeit gut verständlich sein. Außerdem sollte die LES für alle leicht zugänglich sein – die Veröffentlichung auf der Homepage der LAG sollte eine Grundvoraussetzung sein. Zusätzlich wäre eine intensive öffentliche regionale Auseinandersetzung mit der LES im ersten und zweiten Leader Jahr sinnvoll.

Die LES sollte viel mehr als *living document* gesehen und gelebt werden. Die LES *legt* zwar die Strategie *fest* und damit auch Evaluierungsindikatoren für die Zielerreichung, sie sollte jedoch trotzdem bis zum Schluss als Arbeitsdokument verwendet werden, das die LAG im Zuge der Programmperiode verwendet, updatet und nachjustiert.

## 4.2 Die Organisationsstruktur der LAG

Die meisten LAG (90 %) sind als Verein organisiert. In einem Bundesland gibt es einige LAG (5 % aller LAG), die als Gemeindeverband agieren. Die Organisationsform des Gemeindeverbands haben diese LAG gewählt, weil sie vorhandene gut funktionierende Strukturen nutzen wollten. Zwei LAG in einem anderen Bundesland (2 % aller LAG) haben sich als ARGE organisiert.

GesbR und Regionalbeirat wurden von jeweils einer LAG als Organisationsform gewählt, und in beiden Fällen wurde diese Organisationsform aus der vergangenen Förderperiode fortgeführt. Eine LAG ist als GmbH organisiert, weil sie damit nur eingeschränkt haftbar ist (siehe Abb. 2).

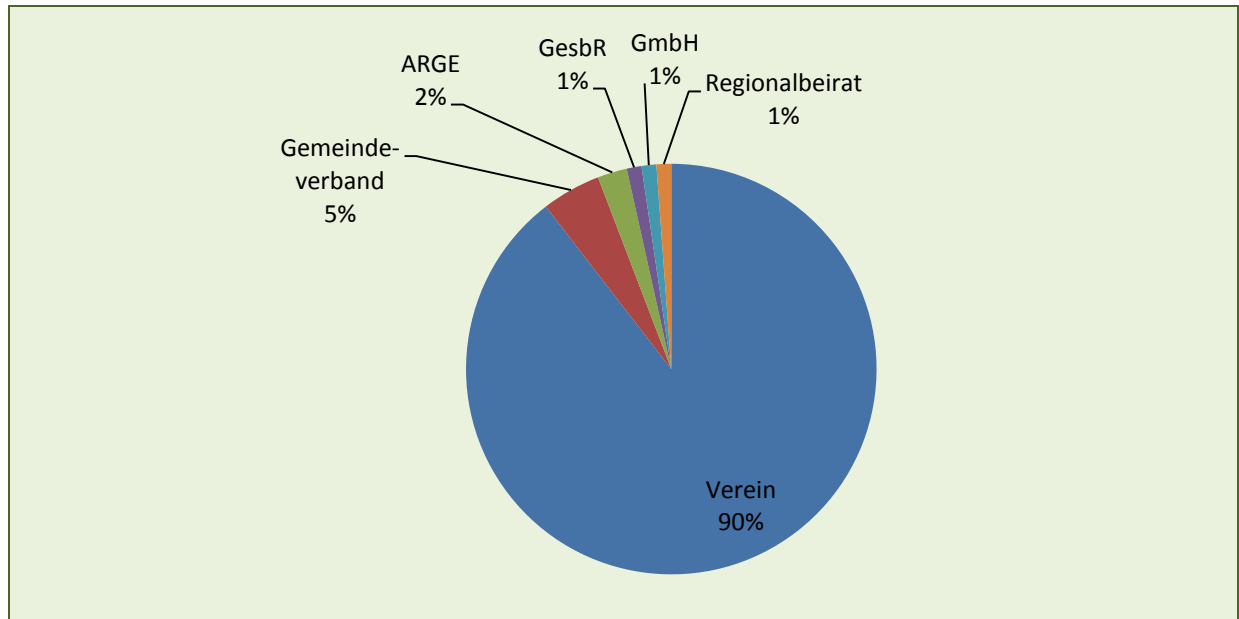


Abb. 2:

### Welche Organisationsform hat Ihre LAG?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

### Kommentar

Ein Verein ist ein freiwilliger, auf Dauer angelegter, auf Grund von Statuten organisierter Zusammenschluss mindestens zweier Personen zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zweckes, jedoch nicht vorrangig auf Gewinn gerichteten Zweckes (VerG 2002). Im Vereinsgesetz 2002 ist klar geregelt, wie ein Verein aufgebaut sein muss und über welche Organe (z.B. Geschäftsführung, Mitgliederversammlung, Rechnungsprüfer) er verfügen muss. Bei der Gründung eines Vereins ist es notwendig, Vereinsstatuten festzulegen. Die Statuten regeln die inneren Abläufe des Vereinsgeschehens und auch jene Tätigkeiten, die den Verein nach Außen präsentieren. Ein Verein besteht unabhängig von einzelnen Personen, d. h. wenn eine Person austritt, besteht der Verein trotzdem weiter. Ein Verein arbeitet nicht gewinnorientiert, was ein Hinweis darauf ist, dass für die Vereinsmitglieder nicht der Profit sondern der Nutzen ihrer Arbeit für die Region im Vordergrund steht.

Die allermeisten LAG sind als Verein organisiert. Die wenigen anderen Organisationsformen der LAG haben ähnliche oder gleiche Eigenschaften wie ein Verein. Die wichtigsten sind: Klare Statuten,

Geschäftsordnungen, Kontroll- und Entscheidungsmechanismen, wenig politische Einflussnahme aufgrund der Organisationsstruktur. Diese sind derzeit bei allen Organisationsformen vorhanden.

### *Zusammenfassung und Schlussfolgerungen*

- Der Verein ist aufgrund seiner traditionellen und etablierten Strukturen eine gut geeignete Organisationsform für LAG, weil damit eine Tätigkeitsbeschreibung, Rollen, Statuten, etc. klar geregelt sind.
- Die wenigen anderen Organisationsformen, die von LAG derzeit in Anspruch genommen werden, sind gemäß der Beschreibungen in den LES durch ähnliche Strukturen wie ein Verein ausgestattet und erscheinen damit gleich geeignet zu sein wie Vereine.

### *Empfehlungen*

Bezüglich der Organisationsstrukturen der LAG wird kein dringender Handlungsbedarf zur Veränderung gesehen.



### 4.3 Anstellungsverhältnis des LAG-Managements

Derzeit sind 86 LAG-ManagerInnen in den österreichischen LAG tätig. Davon sind 59 Personen bei der jeweiligen LAG angestellt. Weitere 12 der derzeitige LAG-ManagerInnen sind bei anderen regionalen Institutionen, z.B. den Regionalmanagements oder Regionalvereinen angestellt. Das Dienstverhältnis von 15 LAG-ManagerInnen ist mittels eines Werkvertrags geregelt. Von den ehemaligen oder karenzierten LAG-ManagerInnen haben 25 einen Vertrag als Angestellte/r und zwei einen Werkvertrag (siehe Abb. 3).

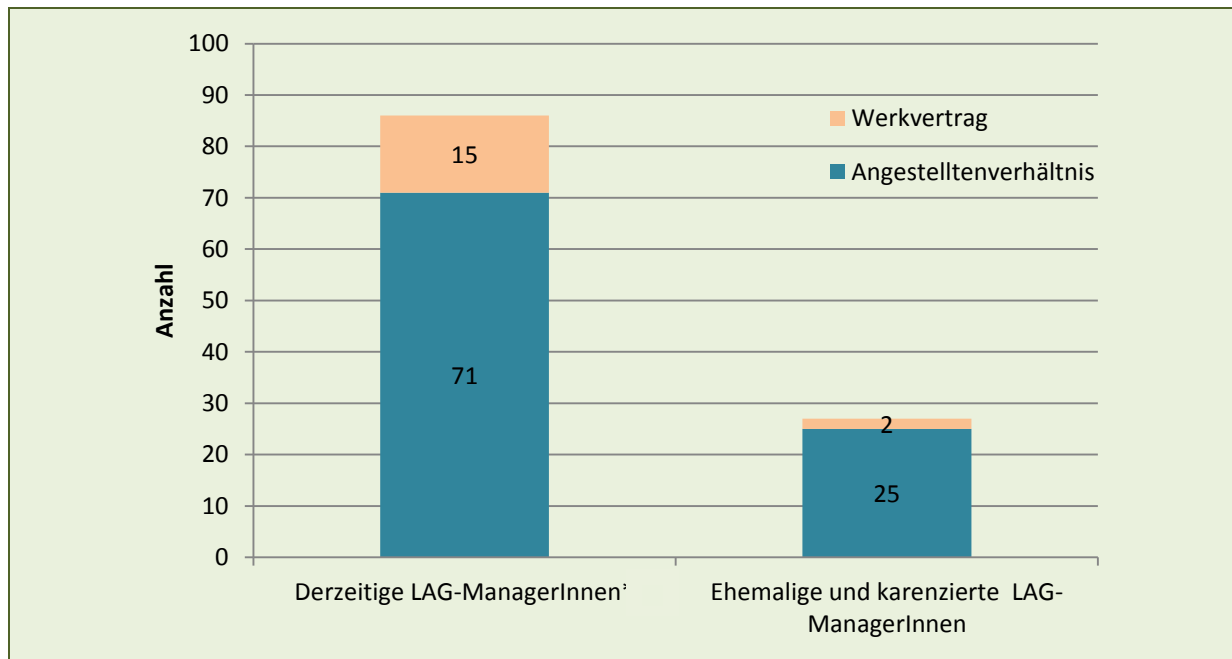


Abb. 3:

#### **Dienstverhältnis der LAG-ManagerInnen**

(Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen)

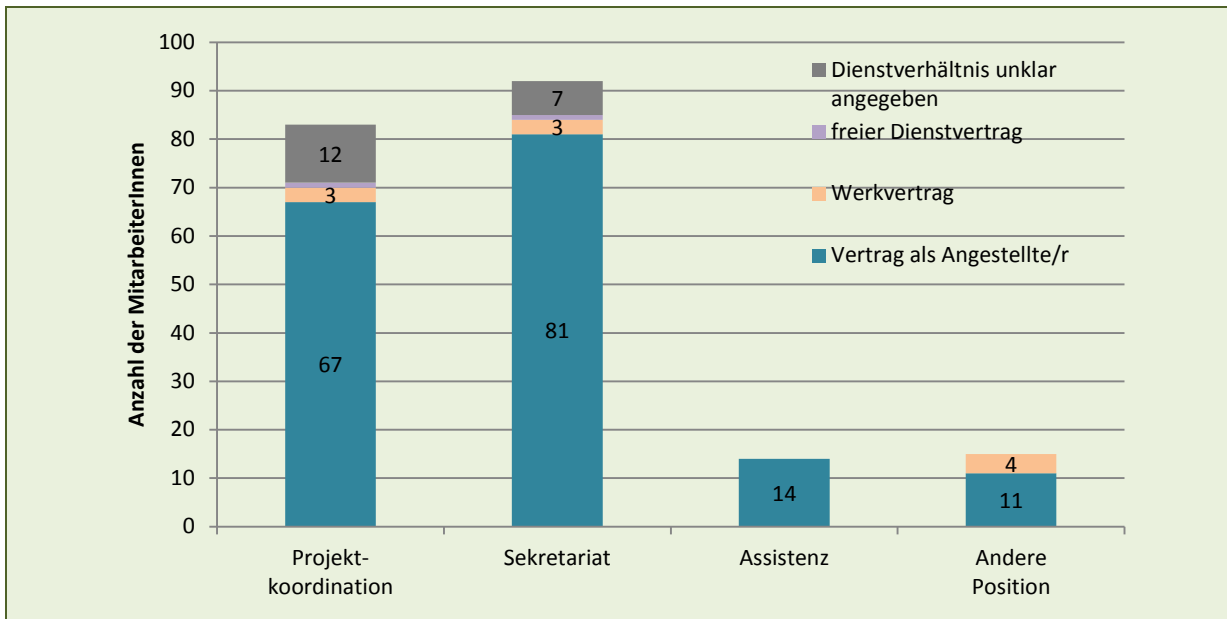


Abb. 4:  
**Dienstverhältnis der MitarbeiterInnen im LAG-Management**  
 n=204 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen)

### Kommentar

Derzeit werden für das Aufgabenfeld der LAG-ManagerInnen alle drei theoretisch möglichen Vertragstypen (Anstellung, FDV, Werkvertrag) angewandt. Alleine die Tatsache, dass für *ein und denselben Aufgabenbereich* alle drei Vertragstypen angewendet werden ist jedenfalls kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls mit Experten der Sozialversicherung abzuklären. Die Abgrenzung „Anstellung/FDV“ oder „Werkvertrag“ hängt jedenfalls nicht vom Willen der Vertragsparteien eines bestimmten Vertragstyps oder von ihnen gewählten Vertragsbezeichnungen („Werkvertrag“, „Auftrag“, „Übereinkommen“) ab, sondern ausschließlich vom Inhalt der Vereinbarung.

Betreffend die drei derzeit angewandten Vertragstypen erscheint die Anstellungsform der geeignetste Vertragstyp. Der Aufgabenbereich der LAG ManagerInnen ist durch Anwesenheitspflichten zu bestimmten Tageszeiten, einem definierten Dienort, geschuldeter Arbeitsleistung (im Gegensatz zu einem geschuldeten (un)körperlichen Werk) charakterisiert. Kennzeichen eines Werkvertrages wären hingegen u.a. das grundsätzliche volle Vertretungsrecht, das Zielschuldverhältnis, das Unternehmerrisiko, der Abschluss des definierten Werkes, keine arbeitsrechtlichen Bestimmungen, die Weisungsungebundenheit, und im Besonderen die frei wählbare Anwesenheit oder Abwesenheit von einem Dienort.

Gleiches gilt für die Vertragstypen, die für Sekretariat und Projektbetreuung eingesetzt sind. Auch hier erscheint die Anstellungsform der geeignetste Vertragstyp.

Im Falle eines Anstellungsverhältnisses, das in jedem Fall weisungsgebunden ist, erscheint es problematisch und im Sinne des Leader Ansatzes nicht logisch, dass der Arbeitgeber direkt oder indirekt eine Landes- oder Bundesstelle untersteht. Dadurch bilden sich alleine aufgrund der Vertragsstrukturen Einflussmöglichkeiten, die generell vermieden werden sollten.

LAG Manager sollten im besten Fall vom Verein LAG selbst angestellt sein.

### *Zusammenfassung und Schlussfolgerungen*

- Die Anwendung aller theoretisch möglichen Vertragstypen (Anstellung, FDV, Werkvertrag) für das Aufgabenfeld der LAG-ManagerInnen erscheint sehr problematisch
- Der Dienstnehmer (LAG ManagerIn) sollte aufgrund der Weisungsgebundenheit weder direkt noch indirekt Landes- oder Bundesstellen unterstehen.

### *Empfehlungen*

LAG-ManagerInnen sollten beim LAG-Verein oder einer Institution, die weder direkt noch indirekt dem Land/Bund untersteht, angestellt sein.

Werkverträge sollten zukünftig als Vertragstyp für LAG ManagerInnen definitiv ausgeschlossen werden.

## 4.4 Arbeitsstrukturen im LAG-Management

### 4.4.1 Teamatmosphäre

#### „Wir sind ein eingespieltes Team“

„Das Team ist gut eingearbeitet.“

„Die Arbeitsteilung ist klar, die MitarbeiterInnen sind in ihrem Bereich spezialisiert.“

„Wir haben ein sehr gutes Team, das sich optimal ergänzt.“

„Das Team hat sehr gute Berufspraxis und arbeitet sehr gut selbstständig.“

„Jeder übernimmt jene Aufgaben, für die er besonders qualifiziert ist.“

Die Befragung hat ergeben, dass die LAG-ManagerInnen meist sehr zufrieden mit der Arbeitsweise innerhalb ihres Teams sind. Vor allem auf das gute Funktionieren der Arbeitsaufteilung zwischen den Teammitgliedern wurde öfter verwiesen.

Über 90 % der LAG-ManagerInnen sind mit der Organisation der Arbeitsabläufe im LAG-Management sehr zufrieden bzw. zufrieden. Wenig zufrieden damit sind nur 7 % aller LAG-ManagerInnen, nicht zufrieden ist kein einziger (s. Abb. 5).

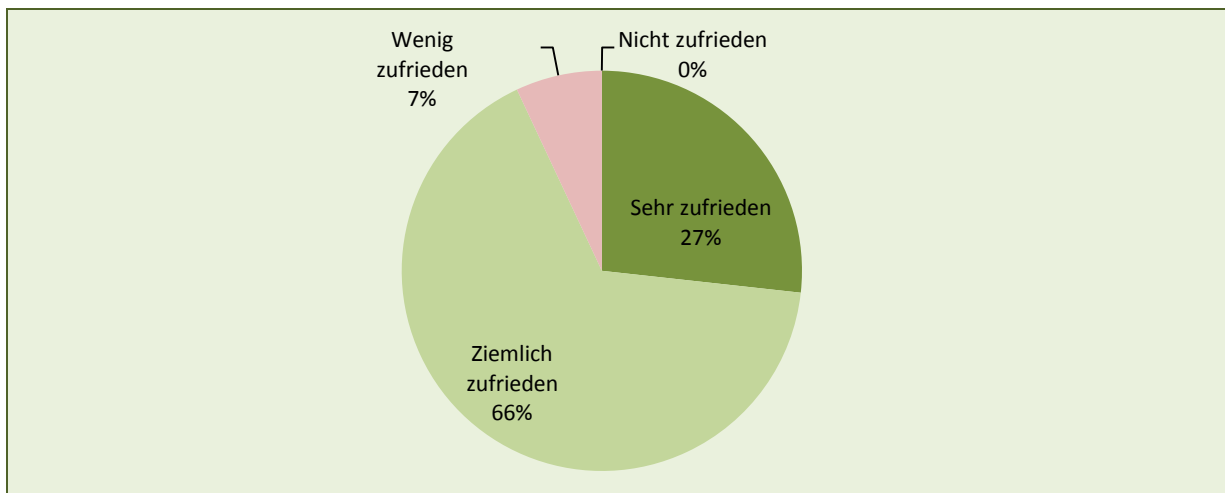


Abb. 5:

**Wie sehr sind Sie mit der derzeitigen Organisation der Arbeitsabläufe im LAG-Management zufrieden?**

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

#### Kommentar

Die Arbeit im LAG-Management funktioniert bei den meisten LAG sehr gut. Vor allem die inhaltliche Aufteilung der Arbeit ist zwischen den MitarbeiterInnen klar geregelt und ermöglicht eigenverantwortliches Arbeiten. Die einzelnen Projekte sind meist klar einer/einem Mitarbeiter/in zugewiesen. Oft besteht das LAG-Management nur aus zwei oder drei Personen, was eine offene und gute Gesprächskultur begünstigt, sodass die Abstimmung zwischen den MitarbeiterInnen gut und schnell gelingt. Die Assistenzkräfte sind häufig nicht nur für Sekretariatsaufgaben zuständig, sondern

arbeiten auch bei der Projektbetreuung mit. In vielen LAG-Managements sind erfahrene MitarbeiterInnen tätig, die über langjährige Berufspraxis verfügen und selbstständig viele Aufgaben übernehmen können. Bei ca. 30 % der LAG-Managements gab es allerdings eine etwas größere Fluktuation bei der Anzahl der MitarbeiterInnen (vgl. Anhang I, Kapitel 1.4.3). Etwa 20 % der LAG-ManagerInnen geben an, dass der häufige Wechsel von MitarbeiterInnen die Arbeit der LAG erschwert hat (vgl. Anhang I, Kapitel 1.5).

Etliche LAG-ManagerInnen heben besonders den hohen persönlichen Einsatz hervor, den ihre MitarbeiterInnen auch außerhalb der offiziellen Dienstzeiten zeigen.

Viele LAG-ManagerInnen erwähnen die gute Zusammenarbeit mit dem Vorstand ihrer LAG. Die meist überschaubaren Strukturen erleichtern eine einfache Kommunikation mit dem Vorstand sehr, da man bei Bedarf auch sehr schnell auf unbürokratischem Wege zu Entscheidungen kommen kann. Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der „direkte Draht“ zwischen LAG-ManagerIn und LAG-Obmann.

### *Zusammenfassung und Schlussfolgerungen*

- Die LAG Managements sind größtenteils eingespielte Teams, die gut funktionieren.
- Entscheidungen können in den LAG-Managements – möglicherweise auch aufgrund ihrer Kompaktheit – rasch getroffen werden.
- Die gute Zusammenarbeit zwischen LAG-Manager/in und Assistentkraft ist wesentlich für die reibungslose Erfüllung der Aufgaben. Engagierte Assistentkräfte sind oft eine massive Entlastung für die LAG-ManagerInnen.
- Das Gefühl, ein gutes Team zu sein, wirkt positiv und motiviert umgesetzte Projekte, v.a. wenn jeder seine Stärken einbringen kann.
- Kontinuität in der MitarbeiterInnen-Zusammensetzung fördert eigenverantwortliches Arbeiten und erhöht somit die Effizienz des LAG-Managements. Bei etwa einem Fünftel der LAG-Managements erschwerte der häufige Wechsel von MitarbeiterInnen die Durchführung der erforderlichen Aufgaben.

### *Empfehlung*

Um die vorhandenen Stärken in den Teamatmosphären zu erhalten bzw. auszubauen sollten sie „gepflegt“ werden, z.B. durch regelmäßiges Coaching, Supervision oder intensivierten Austausch zwischen den Teams. Derartige Aktivitäten sollten finanziell dementsprechend unterstützt werden.

#### 4.4.2 Weiterbildung

## „Wir wollen mehr Weiterbildung, aber wir haben keine Zeit“

„Wir haben wenig Zeit und Personal für die Einschulung der MitarbeiterInnen.“

„Ich wünsche mir mehr Effizienz (extern und intern) – der Verwaltungsaufwand muss kleiner werden. Dadurch bliebe mehr Zeit für Projektbetreuung, Recherche, Fortbildung oder Teambuilding.“

„Ich wünsche mir mehr Zeitressourcen.“

Viele der LAG-ManagerInnen wünschen sich mehr Zeitressourcen, um beispielsweise öfter Weiterbildungsveranstaltungen besuchen zu können.

Die allermeisten LAG-ManagerInnen (95 %) haben in der laufenden Programmperiode inhaltliche Weiterbildungsveranstaltungen besucht. Zwei Drittel der LAG-ManagerInnen haben mehr als fünf Tage für den Besuch von inhaltlichen Weiterbildungsveranstaltungen aufgewendet, immerhin knapp ein Drittel der LAG-ManagerInnen hatte jedoch nur ein bis maximal fünf Tage lang Zeit dafür. An Weiterbildungsveranstaltungen bezüglich Soft Skills haben 83 % der LAG-ManagerInnen teilgenommen, etwa 40 % der LAG-ManagerInnen haben weniger als fünf Tage für solche Veranstaltungen in aufgewendet. Am wenigsten genutzt wurden Veranstaltungen zu Projektmanagement und Finanzcontrolling. Solche Veranstaltungen wurden von 28 % der LAG-ManagerInnen gar nicht besucht, weitere 40 % haben eine bis maximal fünf Veranstaltungen zum Thema Projektmanagement und Finanzcontrolling besucht (siehe Abb. 6).

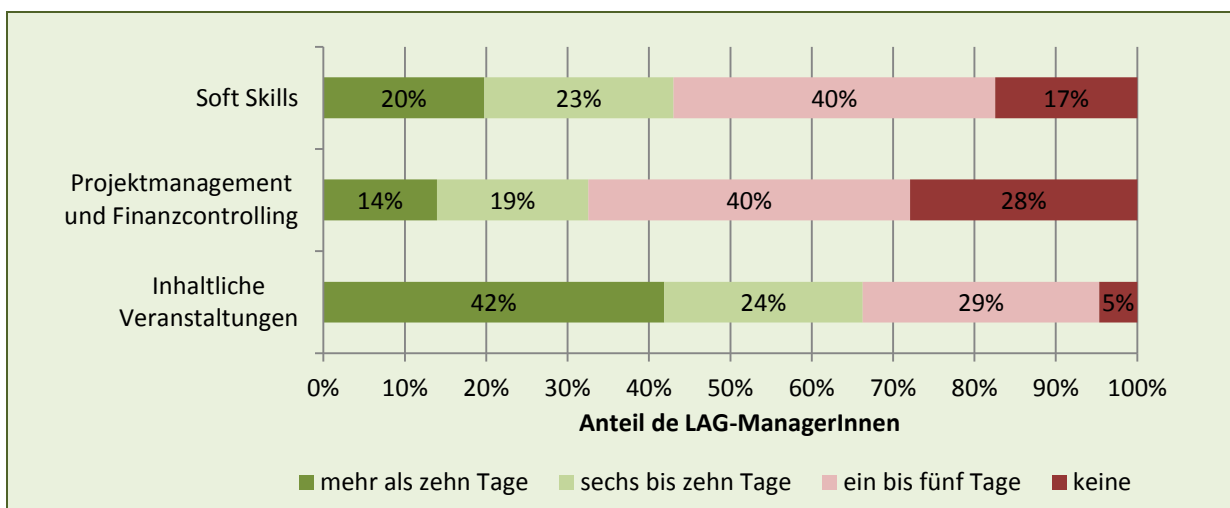


Abb. 6:

**An wie vielen Weiterbildungsveranstaltungen haben Sie in der laufenden Programmperiode als LAG-Manager/in teilgenommen?**

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

Derzeit sind neben den 86 LAG-ManagerInnen 109 MitarbeiterInnen in den LAG-Managements tätig. Die MitarbeiterInnen haben in deutlich geringerem Ausmaß an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen als die LAG-ManagerInnen. Von den 109 MitarbeiterInnen haben 31 keine Weiterbildungsveranstaltungen besucht. Von den anderen 68 MitarbeiterInnen haben die meisten nur einen Tag bis maximal fünf Tage für Weiterbildungsveranstaltungen aufgewendet (siehe Abb. 7).

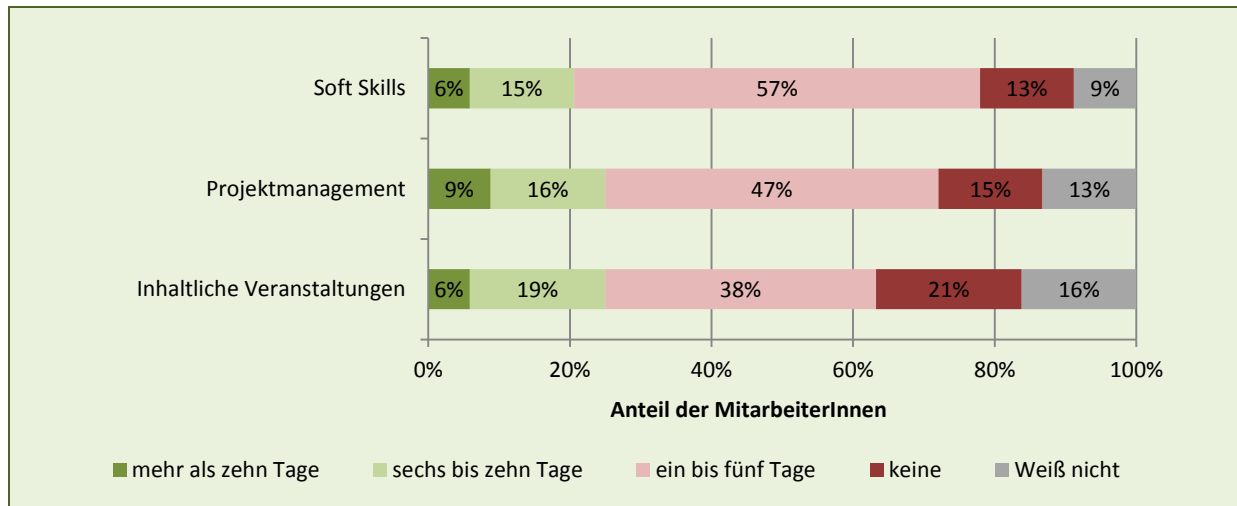


Abb. 7:

**An welchen Weiterbildungsveranstaltungen hat der/die Mitarbeiter/in im Rahmen seiner/ihrer Tätigkeit beim LAG-Management teilgenommen?**

Anteil der derzeitigen MitarbeiterInnen, die an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben (LAG-ManagerInnen ausgenommen). n=68 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

Die Qualität und der Nutzen des vorhandenen Angebotes an Weiterbildungsmaßnahmen wird von den LAG-ManagerInnen als sehr positiv eingeschätzt. Über 90 % der LAG-ManagerInnen sind der Meinung, dass die Qualität der Weiterbildungsveranstaltungen, an denen sie teilgenommen haben, gut ist. Die LAG-ManagerInnen waren auch überwiegend der Meinung, dass die Teilnahme an Leader-spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen einen eindeutigen Mehrwert für ihre Arbeit im LAG-Management brachte. Über zwei Drittel der LAG-ManagerInnen findet, dass es ein ausreichendes Angebot an geeigneten Weiterbildungsveranstaltungen gibt. 64 % der LAG-ManagerInnen sind der Meinung, dass ihre MitarbeiterInnen gern häufiger an Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen würden, und 54 % der LAG-ManagerInnen finden, dass ausreichend finanzielle Mittel zur Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen vorhanden sind.

Demgegenüber sagen 78 % der LAG-ManagerInnen, dass es aus zeitlichen Gründen oft nicht möglich ist, an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen (siehe Abb. 8).

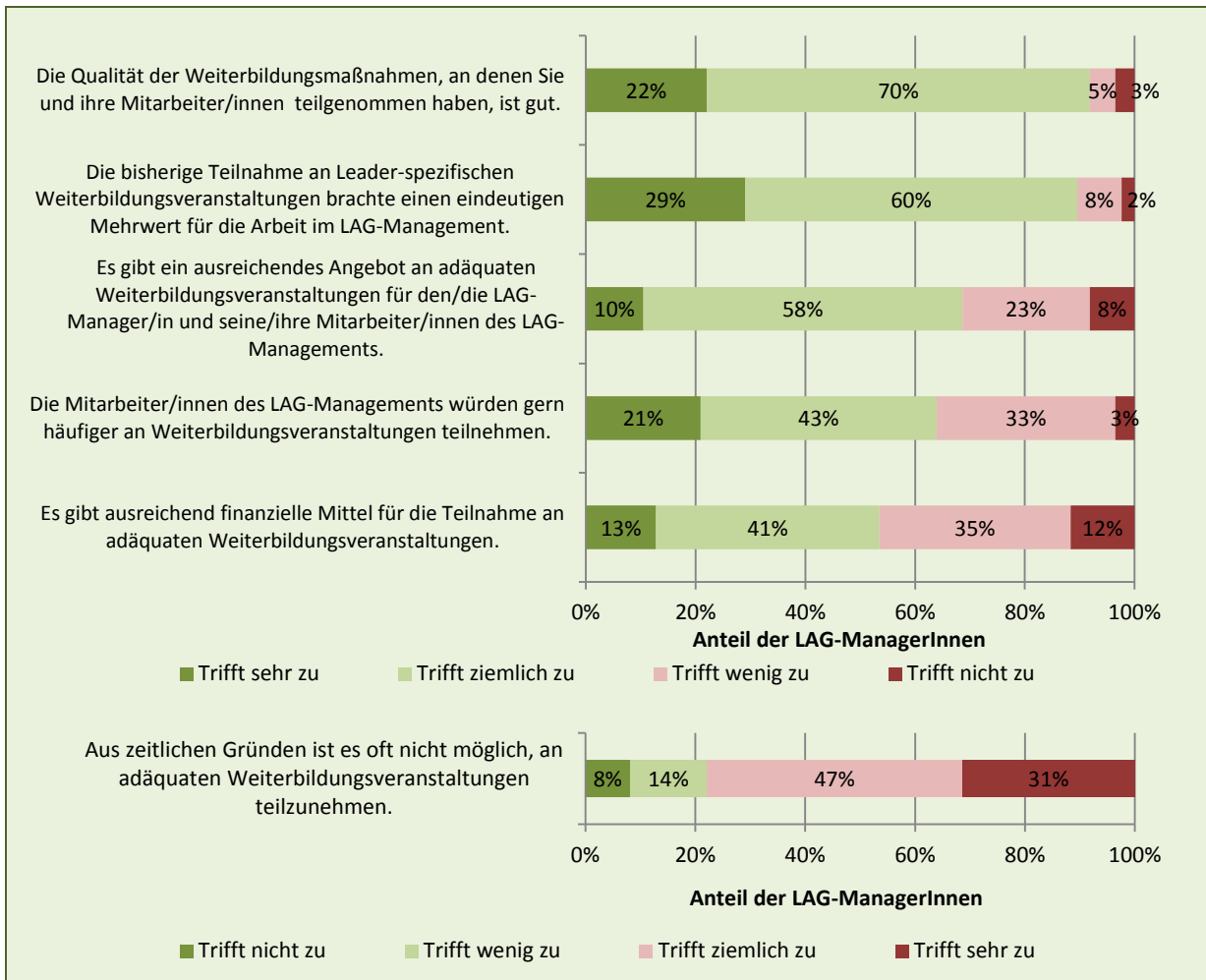


Abb. 8:

**Welche Aussagen hinsichtlich Leader-spezifischer Weiterbildungsmöglichkeiten sind Ihrer Meinung nach zutreffend?**

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

### Kommentar

Laut Angaben der LAG-ManagerInnen haben über 40 % der MitarbeiterInnen in der laufenden Programmperiode an keiner Weiterbildungsveranstaltung teilgenommen. Bei den restlichen 60 % der MitarbeiterInnen belief sich die Zeit für Weiterbildung seit 2007 auf weniger als sechs Tage. Gleichzeitig geben knapp zwei Drittel der LAG-ManagerInnen an, dass ihre MitarbeiterInnen gern öfter an Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen möchten, und knapp 80 % sind der Meinung, dass eine Teilnahme auf Grund von fehlender Zeit nicht möglich ist.

Wenn neue MitarbeiterInnen ins LAG-Management kommen, fehlt oft die Zeit dazu, sie ausreichend und intensiv genug einzuschulen. Aus diesem Grund gilt zumeist das Motto „learnig by doing“ und die MitarbeiterInnen müssen sich ihre Fähigkeiten fortlaufend während der Arbeit aneignen. Diese nebenbei laufende Einschulung wird von einigen LAG-ManagerInnen wiederum als sehr zeitintensiv gesehen. Als Konsequenz fordern manche LAG-ManagerInnen ein allgemeines Schulungsangebot für MitarbeiterInnen, die neu in das LAG-Management einsteigen.



Die fehlenden Zeitressourcen haben nicht nur negative Auswirkungen auf die Teilnahme an Weiterbildung, sondern behindern oft auch die Durchführung von Qualitätsmaßnahmen (z.B. Feed Back Runden oder Reflexionsmeetings) zur Verbesserung der Arbeitsabläufe der LAG-Managements.

In einigen LAG-Managements führt das Missverhältnis zwischen anfallender Arbeit und zu Verfügung stehender Ressourcen zu einem generellen Gefühl der Überforderung. Befragt danach, wie sie die Personalressourcen ihrer LAG beurteilen, geben 45 % der LAG-ManagerInnen an, dass sie aus Zeitgründen nicht alle notwendigen Leader-Aufgaben zufriedenstellend bewältigen können. 12 % der LAG-ManagerInnen klagen sogar, dass sie die meiste Zeit ziemlich überfordert sind und weit mehr Aufgaben haben als sie mit den zu Verfügung stehenden Ressourcen bewältigen können.

Die Gründe für den Zeitmangel konnten im Zuge der Studie nicht recherchiert werden. Wenn Entscheidungsfindungsprozesse ungenau definiert oder die Dokumentationspflichten ungenügend organisiert sind, hat das selbstverständlich Auswirkungen auf das Zeitmanagement. Manche LAG-Managements möchten von sich aus zukünftig gern vermehrt Standardisierungen einführen, um die Organisation der Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten. „Die Entscheidungsfindungsprozesse und die Qualitätssicherungsmaßnahmen müssen noch verbessert werden, damit sich die ehrenamtlichen Stunden für das LAG-Management in Grenzen halten“ wird zum Beispiel argumentiert.

Hinzu kommt, dass in mehr als der Hälfte aller LAG-Managements neben den eigentlichen Leader-Aufgaben noch zahlreiche andere Aufgaben übernommen werden, die nicht direkt mit Leader zusammenhängen. (siehe auch Kapitel 4.4.3). Das kann ebenfalls dazu führen, dass die Zeit für Weiterbildung und Qualitätsmaßnahmen für das Leader-Management zu kurz kommt.

### *Zusammenfassung und Schlussfolgerungen*

- In viele LAG-Managements würden die MitarbeiterInnen gern häufiger an Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen, es fehlt jedoch offensichtlich die Zeit dafür.
- Auch die Einschulung neuer MitarbeiterInnen oder zusätzliche Qualitätsmaßnahmen müssen angesichts der knappen Zeitressourcen oft hintan gestellt werden.
- Im Extremfall ist das Missverhältnis zwischen anstehendem Arbeitspensum und zur Verfügung stehender Zeit derart groß, dass es zu einem generellen Gefühl der Überforderung kommt.
- In manchen Fällen könnte die Zeitknappheit in Managementschwächen begründet sein, z.B. wenn Entscheidungsfindungsprozesse ungenau oder gar nicht definiert sind oder die Dokumentationspflichten ungenügend organisiert sind.
- Bei etlichen LAG ist die personelle Unterbesetzung Hauptgrund für den Zeitmangel.

### *Empfehlungen*

Die Teilnahme an Weiterbildungen und Schulungen sollte offizieller Bestandteil der Aufgaben des LAG-Managements sein und mit dementsprechender Wertschätzung und finanzieller Deckung verbunden sein.

Die Intensität der „Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen“ sollte Bestandteil der Selbstevaluierung des LAG Managements sein.

#### 4.4.3 Aufgaben und Stellenwert des LAG-Managements

### **„Ich arbeite für meine Region und nicht für ein Förderprogramm“**

„Derzeit wickeln wir neben der allgemeinen Leader-Tätigkeit viele Regionsprojekte ab, für die wir sehr, sehr viele Stunden inhaltliche Arbeit leisten.“

„Das Leader-Büro ist für alles zuständig und fungiert als Berichterstatter.“

„Mein Wunsch: Die fachliche Kompetenz liegt beim LAG-Management und wird nicht konterkariert oder hinterfragt.“

„Das LAG Büro ist als zentrale Anlaufstelle sehr gut verankert.“

„Das LAG-Management genießt so etwas wie regionale Kompetenz. Die wichtigen Entscheidungsträger und Partner der LAG sind alle persönlich bekannt.“

„Ich denke, wir haben die Arbeitsabläufe sehr gut auf die Bedürfnisse der Region abgestimmt und können behaupten, dass dieser Modus auch in Zukunft erfolgreich angewandt werden kann.“

#### *Kommentar*

Die Tätigkeiten des LAG Managements und in weiterer Folge natürlich auch der LAG-ManagerInnen hat sich gegenüber der Leader Periode 2000 – 2006 in etlichen Bereichen verändert.

Häufig wurde beklagt, dass in der laufenden Programmperiode zu wenig Zeit für „wirkliche“ Leader Arbeit bleibt, weil u.a. der Aufwand für die Abwicklung und Betreuung der Projekte deutlich zugenommen hat. „Regionalentwicklung ist mehr, als die Summe von kommunalen und betrieblichen Einzelprojekten“ kommentiert eine LAG-Managerin die aktuelle Situation, „Ich arbeite für meine Region, nicht für ein Förderprogramm“ bringt es ein anderer LAG Manager in ähnlicher Form auf den Punkt. „In Vergangenheit lag der Fokus stark auf der Umsetzung einer großen Zahl an Projekten mit zahlenmäßig gut fassbaren Effekten – Regionalentwicklung bedeutet aber auch eine langfristige Investition in die Zukunft mit Projekten, die keinen unmittelbaren Zahlenoutput bringen, sondern helfen, den Boden für Innovation aufzubereiten.“

Für die neue Förderperiode wünschen sich viele, dass sich das LAG-Management (wieder mehr) auf die Kernelemente von Leader konzentrieren und als „regionale Entwicklungsagentur“ agieren kann.

Diese Wünsche sind nach Durchsicht der Projektfülle und deren Zielerreichung (siehe Kapitel 4.7) nachvollziehbar. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer sehr klaren und nachvollziehbaren LES, in der neben operationellen Zielen insbesondere auch regionale *strategische* Ziele mit längerfristigem Charakter festgelegt werden. Wirkungsindikatoren für diese strategischen Ziele müssen nicht immer quantifiziert (nicht immer ist ein „Zahlenoutput“ sinnvoll darstellbar) werden.

Außerdem wurden die fehlende Akzeptanz und fehlendes Verständnis für das Leader-Konzept kritisiert. Dieses Verständnis fehle oft bei Beamten der einzelnen Landesdienststellen („Leader sollte von den kofinanzierenden Stellen wirklich ernst genommen werden“) bzw. auch bei den Mitgliedern

der Gemeinderäte, ausgenommen der BürgermeisterInnen, die ja meistens in den Leader Prozess direkt eingebunden sind. Das macht die LAG-Arbeit oft anstrengend, frisst Ressourcen und nimmt Motivation für innovative und kreative Projekte.

Auch der Wunsch nach einer „Zuständigkeit für alle Förderprogramme“ oder eines „one-stop-shops“ wurden geäußert. Die LAG-ManagerInnen „als regionale Förderprofis“ mit mehr Zuständigkeiten würde die Akzeptanzen für Leader deutlich erhöhen.

In der Frage des Angebots einer „regionalen Servicestelle“ gibt es vermutlich die meisten ungeklärten Schnittstellen zwischen Regionalmanagement und LAG. Bezüglich einer „LAG als regionale Servicestelle“ sollten deshalb Schnittstellen und Kompetenzen zwischen Regionalmanagement und LAG nach innen und nach außen klargestellt werden (vgl. Kapitel 4.5).

Im Gegensatz zur kreativen und partizipativen „Regionalen Entwicklungsagentur“ der LAG, die mit den Akteuren vor Ort maßgeschneiderte Entwicklungskonzepte für ihre Region erarbeiten und umsetzen soll, kann das Regionalmanagement eher als Servicestelle gesehen werden, die insbesondere in fördertechnischen Aspekten (Ziele und Abwicklungsprozeduren aller relevanten Förderprogrammen) hohe Kompetenzen hat oder entwickeln kann und dementsprechende Serviceleistungen anbietet.

Ein glaubwürdiger Bottom-up Ansatz und die Umsetzung der LES sind am ehesten durch klein gehaltene LAG möglich. Eine Zusammenlegung der Regionalmanagements mit den LAG – wie das laut etlichen Kommentaren und Antworten im Fragebogen geplant ist - wird in diesem Zusammenhang eher kritisch gesehen, insbesondere wenn die Anzahl an zu betreuenden Gemeinden um ein Vielfaches steigt. Zumindest sollte in diesen Fällen schon bei Antragstellung der LAG glaubhaft dargestellt werden, wie man in Zukunft die Leader Methode trotz vieler zu betreuenden Gemeinden anwenden wird – insbesondere die Bottom-Up Umsetzung der LES, Kooperation und Netzwerkbildung.

Die aktuellen Tätigkeiten der LAG ManagerInnen beschränken sich nicht nur auf Leader-Aufgaben. 52 % der LAG-ManagerInnen gaben an, dass sie im Rahmen ihrer Tätigkeit beim LAG-Management auch andere Aufgaben übernehmen, die nicht mit Leader zusammenhängen. Auf die Frage, um welche Aufgaben es sich dabei handelt, gaben 20 LAG-ManagerInnen an, dass sie zusätzlich zu den Leader-Aufgaben Beratung für andere Fördermöglichkeiten anbieten, z.B. für Interreg, Klima- und Energiefond oder nationale Förderungen. Sechs LAG-ManagerInnen koordinieren im Rahmen ihrer Tätigkeit beim LAG-Management die lokale Klima- und Energiemodellregion. Weiters wurde von den LAG-ManagerInnen Aufgaben im Bereich Regionalmanagement, Geschäftsführung eines Naturparks, Tätigkeiten für den Tourismus, Koordination von Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit angegeben.

Außerdem wurden hier auch Tätigkeiten genannt, die unter Sensibilisierung in dem betreffenden Gebiet (Stimulierung des lokalen Interesses, „Animation“) fallen, aber nicht im Rahmen der Administration („Geschäftsführung“) sondern im Rahmen von separaten „Sensibilisierungsprojekten“ abgewickelt werden. Diese Tätigkeiten sind jedoch natürlich klassische Leader Aufgaben und werden nicht als „Tätigkeiten, die nicht mit Leader zusammenhängen“ eingestuft. Weitere Details zu den Zuordnungen von Sensibilisierungsaktivitäten wurden hier nicht hinterfragt, hier sei auf den Bericht des Rechnungshofes verwiesen, der diese Thematik bereits behandelt hat: „Die LAG stuften die Werbemaßnahmen ihrer Bediensteten für die Einreichung von Projektvorschlägen in der Regel als Sensibilisierungstätigkeit ein. Einige LAG sahen auch den Zeitaufwand für die Unterstützung von

Projektträgern bei der Ausarbeitung ihrer Förderanträge sowie den Zeitaufwand für die Begleitung der Projektdurchführung und die zugehörige Berichterstattung als Sensibilisierung an. Mehrere LAG unterschieden nicht zwischen Sensibilisierungskosten und Verwaltungs- und Managementkosten, und die übrigen LAG nahmen eine willkürliche Aufschlüsselung des Zeitaufwands ihrer Bediensteten vor“. (EUROPÄISCHER RECHNUNGSHOF, 2010)

Auch 42 % der MitarbeiterInnen im LAG-Management übernehmen neben ihren Tätigkeiten im LAG-Management noch andere Aufgaben. Dabei handelt es sich um ähnliche zusätzliche Aufgaben wie bei den LAG-ManagerInnen (siehe Abb. 9).

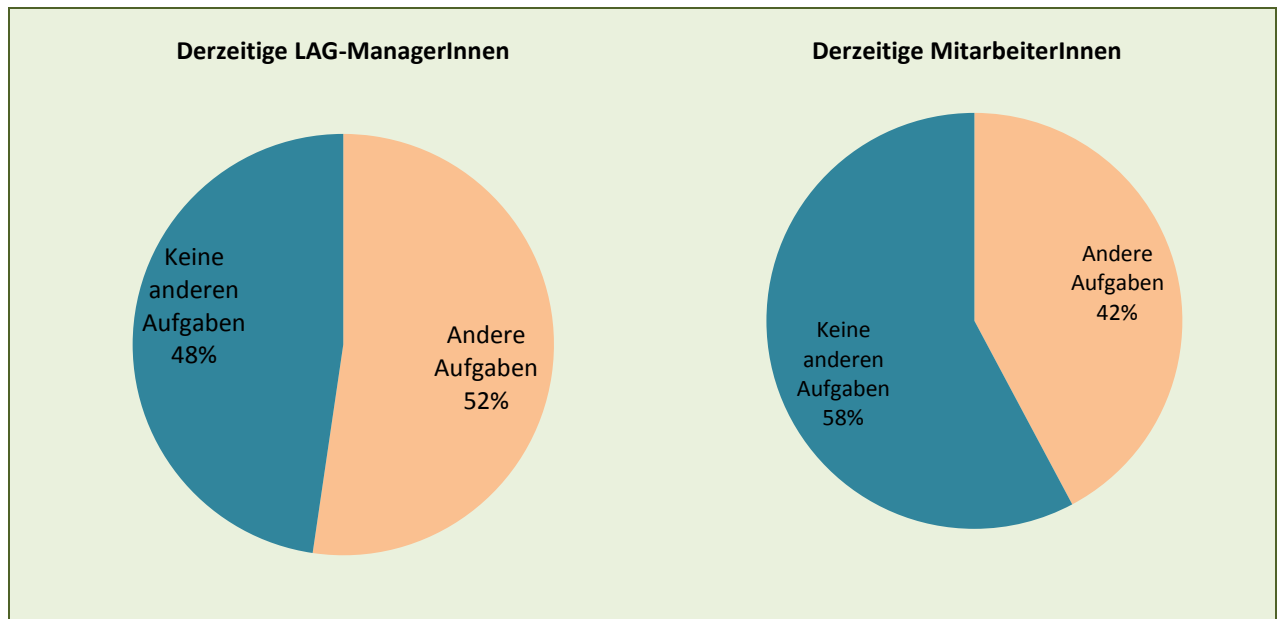


Abb. 9:

**Werden im Rahmen der Tätigkeit beim LAG-Management auch Aufgaben übernommen, die nicht mit Leader zusammenhängen?**

LAG-ManagerInnen: n=86, MitarbeiterInnen: n=109 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

Abgesehen von der klassischen Leader Aufgabe „Sensibilisierung“ kann die zusätzliche Übernahme von Servicetätigkeiten oder anderen „Nicht-Leader-Aufgaben“ für die Region prinzipiell vertrauensstärkend wirken oder eine bereichernde Ergänzung zur Leader Tätigkeit darstellen. Dennoch stellt sich die Frage, auf welche Bereiche sich das LAG Management fokussieren sollte und in wie weit LAG Management mit Servicetätigkeiten für bestimmte Förderungen gut vereinbar ist. Wenn das LAG-Management als „Regionale Entwicklungsagentur“ gesehen wird, dann wäre zumindest klarzustellen, welche Leader- Aufgaben prioritär erledigt werden müssen, bevor weitere Aufgabenbereiche wahrgenommen werden. In jedem Fall sollten die LAG-ManagerInnen durch allfällige Zusatzaufgaben in ihrer wichtigen Moderationsrolle in der Region nicht behindert werden. Zu den prioritären Leader- Aufgaben zählen wie erwähnt jedenfalls auch die Forcierung der Umsetzung der geplanten Projekte, das Einbringen neuer Ideen und Visionen, die Unterstützung von Synergien und Kooperationen, die Sicherstellung von Informationsflüssen sowie gezielte Aktivitäten und Projektakquisition in der Region, um den in der LES deklarierten Entwicklungsnotwendigkeiten der Region entgegenzusteuern.

## *Zusammenfassung und Schlussfolgerungen*

- In der laufenden Programmperiode blieb offenbar zu wenig Zeit für „wirkliche“ Leader Arbeit, weil der Aufwand für die Abwicklung und Betreuung der Projekte deutlich zugenommen hat.
- Die aktuellen Tätigkeiten der LAG ManagerInnen beschränken sich nicht nur auf Leader-Aufgaben. Über die Hälfte der LAG-ManagerInnen gaben an, dass sie im Rahmen ihrer Tätigkeit beim LAG-Management auch andere Aufgaben übernehmen, die nicht mit Leader zusammenhängen.
- Es besteht der Wunsch etlicher LAG, mehr „Zuständigkeit für alle Förderprogramme“ oder eines „one-stop-shops“ zu bekommen. Die LAG-ManagerInnen „als regionale Förderprofis“ mit mehr Zuständigkeiten würde die Akzeptanzen für Leader deutlich erhöhen. Gerade betreffend die „LAG als regionale Servicestelle“ sollten im Vorfeld Schnittstellen und Kompetenzen zwischen Regionalmanagement und LAG noch klargestellt werden.
- Ein glaubwürdiger Bottom-up Ansatz und die Umsetzung der LES sind am ehesten durch eher klein gehaltene LAG möglich. Eine Zusammenlegung der Regionalmanagements mit den LAG wird in diesem Zusammenhang eher kritisch gesehen.

### *Empfehlungen*

Dem LAG Management als Steuerungs- und Lenkungsgremium des regionalen Entwicklungsprozesses sollte offiziell (z.B. grundsätzlich im Aufgabenbereich, konkret im Jahres-Arbeitsplan) deutlich mehr Zeit für Prozessarbeit, Sensibilisierung, Steuerung und Umsetzung der LES gegeben werden. Die entsprechende Wertschätzung dieser Arbeit durch Gemeinden, Länder und Bund ist Grundvoraussetzung dafür.

Das Verständnis für das Leader-Konzept sollte durch geplante Aktivitäten (Bewusstseinsbildung, Öffentlichkeitsarbeit) insbesondere bei der Zielgruppe „Landesdienststellen“ und „Gemeinderäte“ forciert und unterstützt werden.

Das LAG-Management als „Regionale Entwicklungsagentur“ sollte prioritär echte Leader- Aufgaben erledigen, bevor weitere Aufgabenbereiche wahrgenommen werden.

Zukünftige große LAG mit vielen zu betreuenden Gemeinden sollten schon bei Antragstellung der LAG glaubhaft darstellen, wie man in Zukunft die Leader Methode trotz vieler zu betreuenden Gemeinden anwenden wird – insbesondere die Bottom-Up Umsetzung der LES, Kooperation und Netzwerkbildung.

Die Entwicklung der LAG zu einer „Regionalen Servicestelle“ wird aufgrund der großen Kompetenzüberschneidungen mit dem Regionalmanagement nicht empfohlen.

## 4.5 Zusammenspiel mit dem Regionalmanagement

### **Das Regionalmanagement: Entweder Freund oder Feind**

„Die derzeitige Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement funktioniert gut und sollte auch weiterhin so bleiben.“

„Die Zusammenarbeit hängt immer von den beteiligten Akteuren ab. In unserem Fall funktioniert alles problemlos.“

„Es gibt fehlende Aufgaben- und Rollenklarheit zwischen Regionalmanagement und LAG-Management.“

„Es gibt eine Konkurrenzsituation zwischen Regionalmanagement und LAG-Management, verursacht durch eine fehlende Gesamtstrategie für Regionalentwicklung auf Landesebene.“

„Die Kompetenzabgrenzung ist oft unklar; die Aufgabenfelder gehören abgegrenzt und Informationsaustausch institutionalisiert.“

Knapp 10 % der LAG-ManagerInnen geben an, dass es in ihrem Geschäftsbereich kein Regionalmanagement gibt. In diesen Fällen stellt sich daher auch die Frage nach der Zusammenarbeit nicht.

In 23 % der Leader-Regionen wird laut Angaben der LAG-ManagerInnen das LAG-Management vom Regionalmanagement ausgeübt bzw. die LAG-ManagerInnen sind gleichzeitig auch RegionalmanagerInnen. Auch hier ist die Frage nach der Zusammenarbeit hinfällig, da beide Rollen in einer Institution zusammenfließen. Das betrifft vor allem die LAG in Kärnten und Tirol (bis auf eine Ausnahme), sechs LAG in der Steiermark, zwei Salzburger LAG sowie eine LAG im Burgenland.

Bei 67 % aller Leader-Regionen ist das LAG-Management eine vom Regionalmanagement unabhängige Institution, das heißt die beiden Institutionen arbeiten in der einen oder anderen Weise mehr oder weniger zusammen. In diesen Regionen wurde daher die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den beiden Institutionen detaillierter untersucht.

Die Befragung der LAG-ManagerInnen hat gezeigt, dass es bei knapp einem Drittel der LAG, bei denen Regionalmanagement und LAG-Management unabhängige Institutionen sind, Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit gibt. Bei den anderen zwei Dritteln funktioniert die Zusammenarbeit relativ gut (siehe Abb. 10).

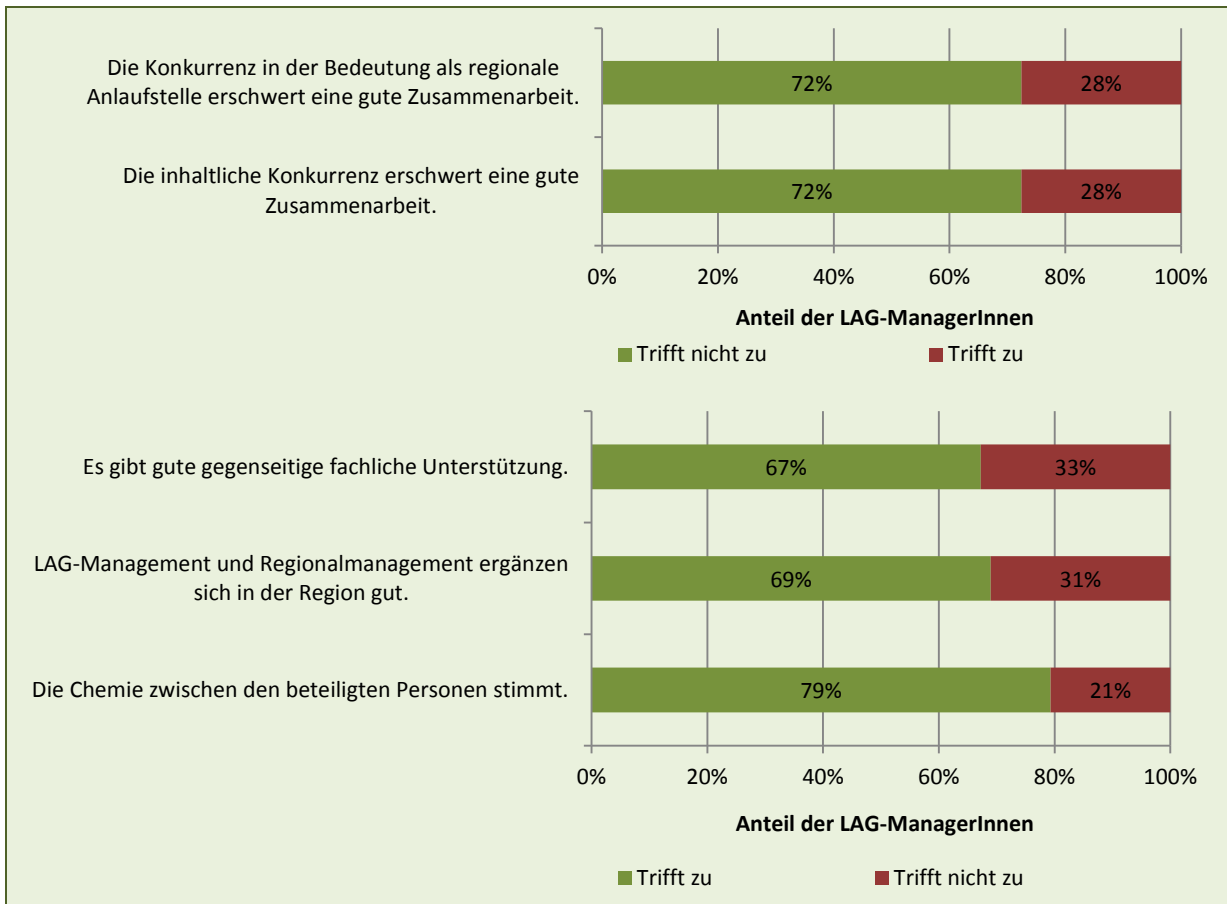


Abb. 10:

**Wie ist die Qualität der Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement?**

n=58 (Alle LAG, in deren es ein Regionalmanagement gibt, das unabhängig von der LAG agiert) (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

**Kommentar**

In der Mehrheit der Leader-Regionen funktioniert die Zusammenarbeit zwischen LAG-Management und Regionalmanagement gut. In manchen Fällen ist das darin begründet, weil es eine strikte Entkoppelung von Leader und Regionalmanagement gibt und daher „die Zusammenarbeit unter gleichwertigen Partnern zufriedenstellend funktioniert“. In etwa einem Drittel der Leader-Regionen mit einem vom LAG-Management unabhängigen Regionalmanagement gibt es jedoch teils heftige Konflikte.

Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit ergeben sich vor allem dann, wenn die Rollen der beteiligten Akteure in der Region nicht klar definiert sind. Oft entsteht aus der unklaren Rollenverteilung bzw. der fehlenden Gesamtstrategie eine Konkurrenzsituation zwischen Regionalmanagement und LAG-Management. Diese Situation verschärft sich, wenn sich die beteiligten Personen auch „menschlich“ nicht verstehen.

Manche LAG-ManagerInnen haben das Gefühl, dass es seitens des Regionalmanagements das Bestreben gibt, wo es möglich ist, Kompetenzen von Leader abzuziehen. Ein/e LAG-Manager/in drückte das so aus: „Derzeit versuchen die Regionalmanagements mit Hilfe des Landes massiv an die



LAG-Management-Mittel zur Finanzierung ihrer "Selbsterhaltung" zu kommen.“ Direkt und indirekt wurde in zahlreichen Antworten vermittelt, dass sich LAG-Management und Regionalmanagement in ihrem Selbstverständnis, wie Regionalentwicklung umgesetzt wird, stark voneinander unterscheiden. Aus Sicht einiger LAG-ManagerInnen steht der Top-Down-Ansatz des Regionalmanagement dem Leader-Prinzip des Bottom-Up diametral entgegen. „Das Regionalmanagement setzt Projekte vor allem auf Basis von Landesstrategien top-down um. Daher fehlt dem Regionalmanagement die regionale Verankerung.“

In manchen Leader-Regionen ist das Regionalmanagement bestrebt, die Kooperation zwischen den einzelnen Leader-Regionen zu organisieren. Das wird von den LAG-Managements eher als ein von oben übergestülptes Konzept gesehen. Aus ihrer Sicht ist die direkte Zusammenarbeit der Leader-Regionen effizienter und projektbezogener (vgl. voriges Kapitel).

Einige LAG-ManagerInnen haben sich direkt dagegen ausgesprochen, LAG-Managements und Regionalmanagements zusammenzuschließen, wenn das auf Kosten der kleinräumigen Struktur der Leader-Regionen geht. Die Regionalmanagements agieren meist in deutlich größeren Strukturen, die aus Sicht der LAG-ManagerInnen schon „zu weit von den Gemeinden entfernt“ sind. Die LAG-ManagerInnen sehen den direkten, unmittelbaren Kontakt mit der Bevölkerung in der jeweiligen Region als ausschlaggebend für den Erfolg ihrer Arbeit und fürchten, dass ein Zusammenschluss mit dem Regionalmanagement dies unmöglich machen würde.

Jedenfalls verwirren Unklarheiten darüber, wer welche Aufgaben in der Region übernimmt, die Gemeinden und ProjektträgerInnen. In manchen Leader-Regionen führt die Konkurrenzsituation zwischen LAG-Management und Regionalmanagement soweit, dass beide Organisationen ihre Konflikte sogar über die Öffentlichkeitsarbeit austragen und bestimmte Themenschwerpunkte bzw. Projekte jeweils „als ihre verkaufen“. Das erhöht naturgemäß die Unsicherheit der ProjektträgerInnen, wer denn nun der Ansprechpartner für ihr Anliegen ist, und führt zu unnötigen Reibungsverlusten.

Wenn Regionalmanagement und LAG-Management räumlich zu weit voneinander getrennt sind, ist eine Zusammenarbeit von vornherein schwierig, da es dann einen vergleichsweise höheren Zeiteinsatz erfordert, sich regelmäßig und aktiv miteinander auszutauschen. Man „läuft sich schlicht und einfach nicht über den Weg“.

Manche LAG-ManagerInnen geben auch an, dass die Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement zwar prinzipiell funktioniert, dass es aber einfach an Zeit mangelnd, um wirklich produktiv zusammenzuarbeiten und sich ausreichend abzustimmen.

## *Zusammenfassung und Schlussfolgerungen*

- Regionalmanagement und Leader Management überschneiden sich in vielen Leader-Regionen in ihren Rollen.
- In den meisten Regionen führt die Unklarheit der Rollen zu keinen Problemen, oft unterstützt man sich gegenseitig. Eine gute Zusammenarbeit ist oft unmittelbar an die beteiligten Akteure gekoppelt. Wenn die Chemie zwischen den Personen stimmt, funktioniert auch die Zusammenarbeit.
- In einem Drittel der LAG, wo es ein unabhängiges Regionalmanagement gibt, führt die Konkurrenzsituation zwischen LAG-Management und Regionalmanagement teilweise zu erheblichen Problemen, in denen die Problematik der nicht klar abgeklärten Rollen stark spürbar wird.
- Vom Konzept her sind Regionalmanagement und LAG-Management unterschiedliche Ideen. Die Regionalmanagements sind von den Bundesländern installierte Organisationen, die Landesstrategien „top down“ umsetzen. Dagegen sind die LAG-Managements dem Leader-Prinzip des „bottom up“-Ansatzes verpflichtet. Die LAG-Managements agieren meist in deutlich kleineren Strukturen als die Regionalmanagements und arbeiten daher häufig näher am Förderwerber.
- Von Seiten der LAG-Managements wird eine Zusammenlegung mit den Regionalmanagements eher abgelehnt, vor allem wenn dies auf Kosten der kleinräumigen Strukturen der Leader-Regionen passieren soll. Den LAG-ManagerInnen ist die direkte und unmittelbare Zusammenarbeit mit den Projektträgern in der Region sehr wichtig. Sie wird als eine zentrale Stärke der Leader-Arbeit gesehen, die bei einer Zusammenlegung mit den Regionalmanagements möglicherweise verloren ginge. Es ist jedoch auch anzunehmen, dass in dieser Diskussion naturgemäß Ängste vor dem Verlust des Arbeitsplatzes mitspielen.
- Unklarheiten über die Aufgabenverteilung in der Region sind besonders für die FörderwerberInnen unangenehm, da unklar ist, wer für welche Projekte Ansprechpartner ist.

### *Empfehlungen*

Die Kompetenzen und Rollen der LAG-Managements und der Regionalmanagements sollten in einer nach außen gut verständlichen Art und Weise getrennt werden.

Die Klärung der Rollen und Aufgabenbereiche von Regionalmanagement und LAG-Management sowie der vorgesehene Auftritt nach außen sollte bereits in der LAG-Antragsphase verpflichtend dokumentiert werden.

Das Regionalmanagement sollte mit seiner regionalen fachlichen Kompetenz bereits in der LES-Erstellung eine aktive Rolle spielen, keinesfalls jedoch in der Auswahl der zu bewilligenden Leader-Projekte.

## 4.6 Zusammenspiel mit SVL und Landesabteilungen

### 4.6.1 Zusammenarbeit

#### „Es funktioniert ja eh“

„Die Zusammenarbeit ist gut, wir brauchen einander.“

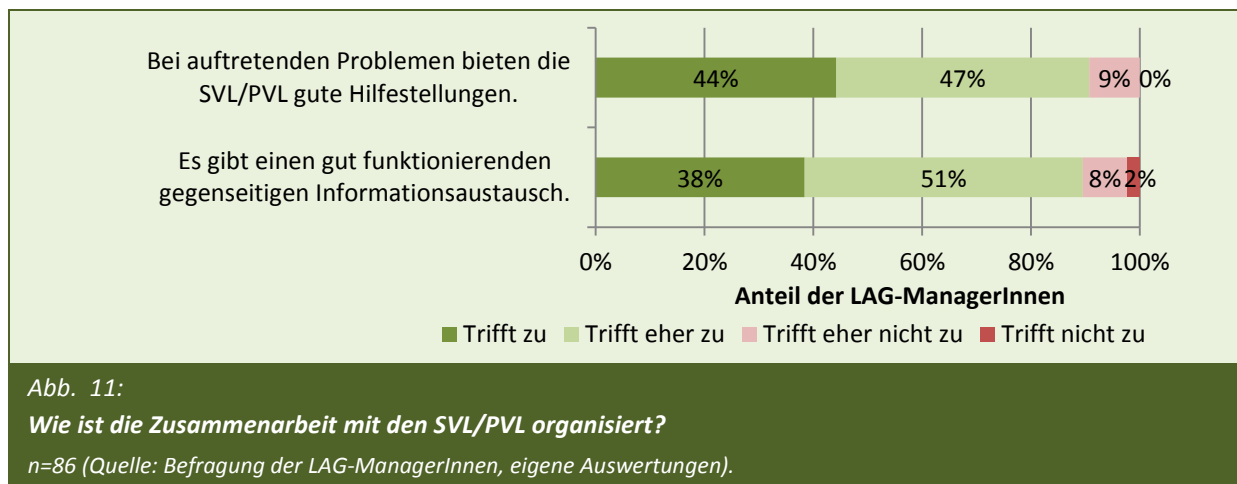
„Es gibt sehr lange Ablaufzeiten aufgrund von Überlastung der MitarbeiterInnen im Land. Die MitarbeiterInnen sind aber absolut bemüht und hilfsbereit und stehen bei Problemen immer zur Verfügung.“

„Die SVL/PVL muss sich nach bürokratischen Vorgaben ausrichten, die regionale Anliegen hemmen.“

„Man arrangierte sich, so gut es ging, mit den einzelnen Fachabteilungen. Was daraus resultierte, war aber leider viel zu oft "Management by Chaos".

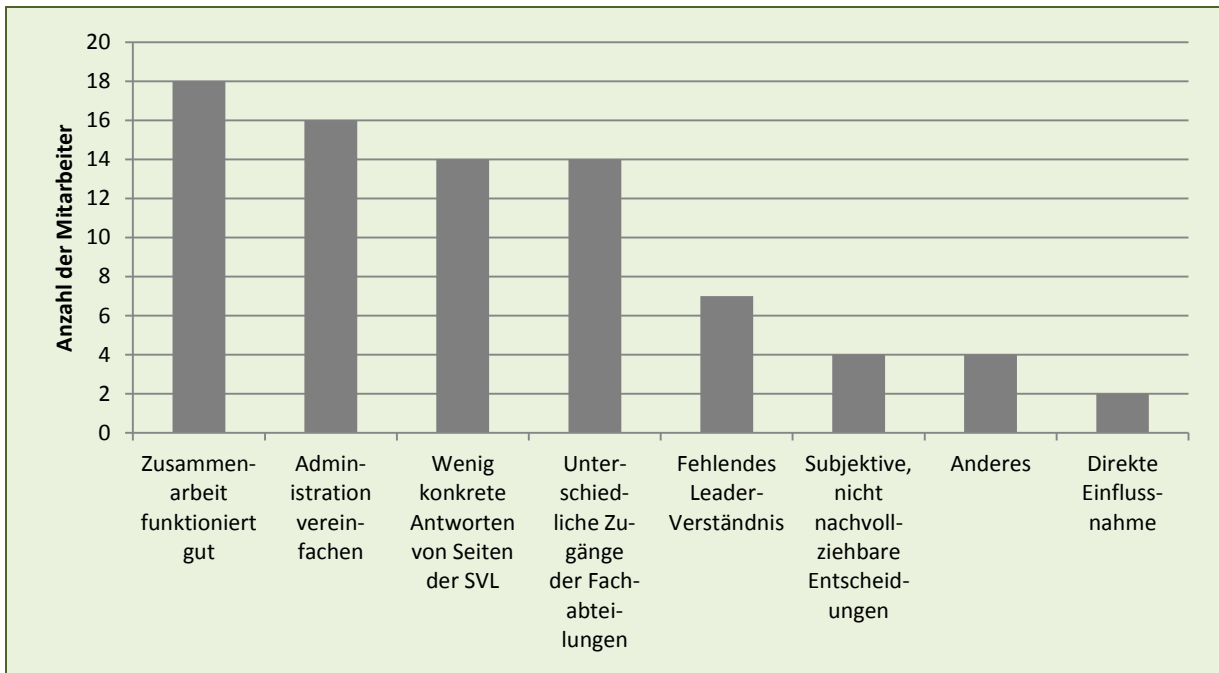
Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die meisten LAG-ManagerInnen die Zusammenarbeit mit den SVL und Landesabteilungen als funktionierend beurteilen. Dennoch schwingt auch immer mit, dass es besser sein könnte.

44 % der befragten LAG-ManagerInnen meinen, dass die Aussage „Bei auftretenden Problemen bieten die SVL/PVL gute Hilfestellungen“ zutrifft, weitere 47 % sind der Meinung, dass dies eher zutrifft. Für 38 % der LAG-ManagerInnen trifft es zu, dass es einen gut funktionierenden gegenseitigen Informationsaustausch gibt, weitere 51 % meinen, dass das eher zutrifft (siehe Abb. 11).



#### Kommentar

Abb. 11 zeigt, dass die meisten LAG-ManagerInnen recht zufrieden mit der Zusammenarbeit mit den entsprechenden Fachabteilungen der Länder sind. Dennoch gibt es aus Sicht der LAG-ManagerInnen einiges an Verbesserungspotential. Befragt danach, welche Aspekte in der Zusammenarbeit nicht so gut funktionieren, geben nur 18 von 86 LAG an, dass es keine Probleme gibt und alles gut funktioniert. Die restlichen LAG-ManagerInnen führen teilweise viele verschiedene Aspekte an, welche hinderlich für eine gute Zusammenarbeit sind (siehe auch folgende Kapitel).



**Abb. 1:**  
**Welche Aspekte zur Zusammenarbeit mit den SVL/PVL funktionieren Ihrer Meinung nach nicht so gut?**  
**Warum?**

*n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).*

Ein häufiger Kritikpunkt ist zum Beispiel, dass die MitarbeiterInnen der Landesabteilungen die LAG-ManagerInnen nicht ausreichend informieren, z.B. was den Stand von Projektgenehmigungen betrifft oder die Änderung von Abwicklungsmodalitäten. Ein/e LAG-Manager/in beklagt beispielsweise, dass sie/er über neue AMA-Anweisungen zur Abrechnung erst eineinhalb Jahre später informiert wurden - manchmal aber auch gar nicht. Solche Kommunikationsbarrieren verstärken das Gefühl bei den LAG-ManagerInnen, dass die LändervertreterInnen ihnen nicht auf Augenhöhe begegnen und sie „von oben herab“ behandeln. Auch die AutorInnen der Halbzeitevaluierung sind bereits zu dem Ergebnis gekommen, dass die Zusammenarbeit zwischen LAGs und den SVLs ausbaufähig ist und insbesondere das Verständnis für die Aufgaben und Handlungsoptionen der jeweils anderen Ebene erhöht werden sollte.

Gleichzeitig ist den meisten LAG-ManagerInnen bewusst, dass sie die Arbeitsweise der Landesabteilung nicht wirklich beeinflussen oder verändern können. „Da wir auf die Arbeitsabläufe der Fachabteilungen des Landes keinen großen Einfluss nehmen konnten, stieg auch die Unzufriedenheit an. Man arrangierte sich, so gut es ging, mit den einzelnen Fachabteilungen. Was daraus resultierte, war aber leider viel zu oft "Management by Chaos"“ wird argumentiert. Das Gefühl der LAG-ManagerInnen, dass man aufeinander angewiesen ist, jedoch nicht wirklich zur Verbesserung und Vereinfachung der Arbeitsabläufe beitragen kann, führt im besten Fall zur Erkenntnis, dass „es ja eh funktioniert“, im schlechtesten Fall zu Resignation und Überforderung.

Einige LAG-ManagerInnen gestehen zwar ein, dass es Schwierigkeiten gibt, dass z.B. die Bearbeitungszeiten von Projektanträgen überproportional lang dauern oder Projektanträge nur

ungenau geprüft werden und es dann bei den Auszahlungen zu Streichungen kommt, dass dies aber nicht „die Schuld der SVL“ ist, sondern daran liegt, weil manche Landesabteilungen akut unterbesetzt sind und die MitarbeiterInnen dort daher schlicht mit ihrem Arbeitspensum überfordert sind. Es gibt diesbezüglich auch gravierende Unterschiede zwischen den einzelnen Fachabteilungen der Länder. In manchen Fällen funktioniert die Zusammenarbeit mit den SVL zwar sehr gut, nicht jedoch mit anderen Fachabteilungen. Bürokratische Hürden und die „verbeamtete“ Einstellung der Landesbediensteten werden ebenfalls als erschwerende Faktoren in der Zusammenarbeit genannt.

Manche LAG-ManagerInnen erklären sich diese Schwierigkeiten dadurch, dass die MitarbeiterInnen der SVL halt nicht aus ihrer Haut können, da sie an formale Anforderungen gebunden sind, die sie weitergeben müssen (vgl. folgendes Kapitel). Oft ist den LAG-ManagerInnen auch bewusst, dass die MitarbeiterInnen der SVL bei der Bearbeitung von Anträgen oder Anfragen von anderen Fachabteilungen abhängig sind und daher die lange Bearbeitungsdauer gar nicht beeinflussen könnte, selbst wenn sie wollten. „Der Einfluss der SVL auf Partner-Förderstellen im Land, z.B. Tourismus, ist begrenzt.“ In diesem Zusammenhang wird von den LAG-ManagerInnen aber auch zum Ausdruck gebracht, dass die MitarbeiterInnen in den Landesabteilungen „durchaus sehr bemüht sind“ und bei Problemen gerne zur Verfügung stehen.

Das föderalistisch organisierten System Österreichs bedeutet für die LAG, dass sie sich – bundesweit gesehen – mit 40 bis 50 Fachabteilungen des Landes arrangieren müssen. Die zuständigen SachbearbeiterInnen sollten das Leader-Konzept verstehen, die Abwicklungsprozeduren sollten ähnlich und nachvollziehbar sein und die Informationsflüsse sollten funktionieren. Das ist alleine schon aufgrund der hohen Vielfalt an Fachabteilungen und der damit verbundenen Anzahl an SachbearbeiterInnen nahezu unmöglich. Auch erschwert diese hohe Anzahl an zuständigen Fachabteilungen den Erfahrungsaustausch der LAG untereinander, da der Umgang mit Leader und Leaderprojekten von Abteilung zu Abteilung eben sehr unterschiedlich und schwer vergleichbar ist.

Die unterschiedlichen Interpretationen der Förderwürdigkeit und der Förderintensitäten für die einzelnen ELER Maßnahmen je nach Fachabteilung, bzw. je nach Bundesland stellen für die LAG-ManagerInnen ein weiteres Problem dar. Das betrifft insbesondere die für die Leader-Tätigkeit wichtige Anerkennung von Eigenleistungen, die Möglichkeit einer Vorfinanzierung, und die Bewertung von innovativen und „nicht alltäglichen“ Projektideen. Gerade für diese fehlt laut Ergebnis der Befragungen oft das Verständnis oder die Akzeptanz bei den verantwortlichen Landesdienststellen. Für derartige Projekte sollte die „Risikobereitschaft“ höher sein, also auch die *Möglichkeit eines Scheiterns* keinen Grund für eine Ablehnung des Projektes darstellen. Gerade für Projekte, die sich den „Schwächen“ einer Region annehmen, wäre dies besonders wichtig. Um mögliche Fehlentwicklungen oder absehbare Stolpersteine so gering wie möglich zu halten könnten diese Projekte an „Vorphasen“ oder „Vorprojekte“ gebunden werden, die die Situation ausloten und das Gelingen der Projektidee konkretisieren.

Die Konzentration der Abwicklung auf z.B. eine Koordinationsabteilung „Leader“ könnte die Gleichbehandlung der Förderaspekte in Österreich forcieren, die Kommunikation und Koordination sowie den Erfahrungsaustausch erleichtern.

## *Zusammenfassung und Schlussfolgerungen*

- Die Zusammenarbeit zwischen LAG-Management und den zuständigen Landesstellen funktioniert aus Sicht der LAG-ManagerInnen grundsätzlich gut.
- In vielen Fällen sind sich die LAG-ManagerInnen bewusst, dass sie im Wesentlichen keinen Einfluss auf die Arbeitsweise der Landesabteilungen haben und sich daher mit der Situation so gut wie möglich arrangieren.
- Anfragen der LAG-ManagerInnen bei den zuständigen Beamten werden häufig nicht sofort beantwortet, sondern erst, nachdem nochmals persönlich nachgefragt wurde. Ungenügende Information der LAG-ManagerInnen durch die Fachabteilungen verschlechtert die Stimmung zwischen den Beteiligten und vermittelt den LAG-ManagerInnen den Eindruck, dass sie in ihrer Rolle als regionale ExpertInnen nicht ernst genommen werden.
- Gründe für die teilweise nur mäßig funktionierenden Informationsflüsse liegen offenbar in der Unterbesetzung mancher Landes-Abteilungen oder darin, dass sehr viele verschiedene Abteilungen an der Bearbeitung der Anfragen beteiligt sind.
- Die je nach Fachabteilung unterschiedlichen Interpretationen der Förderwürdigkeit und der Förderintensitäten für die einzelnen ELER Maßnahmen stellen für die LAG-ManagerInnen eine vermeidbare Herausforderung dar. Das betrifft insbesondere die wichtige Anerkennung von Eigenleistungen, die Möglichkeit einer Vorfinanzierung, und die Bewertung von innovativen und „nicht alltäglichen“ Projektideen.

## *Empfehlungen*

Von Seiten der zuständigen Landesabteilungen sollte versucht werden, die Bearbeitungsdauer von Projektanträgen zu verkürzen. Die Beantwortung von schriftlichen Anfragen an die Abteilungen der Länder sollte ebenfalls schneller und effizienter erfolgen, um signifikanten Projektverzögerungen zu vermeiden.

Eine Fokussierung der Leader-Abwicklung auf eine einzige Koordinationsabteilung im Land, die als Einreichstelle und als Bewilligungsstelle agiert, wäre für die LAG sehr hilfreich und könnte auch die Bearbeitungsdauer verkürzen sowie einheitliche Informationsflüsse schaffen. Eine Bewilligung wäre selbstverständlich nur möglich, wenn die vom Projekt betroffenen Fachabteilungen dem Inhalt des Projekts zustimmen. Dies könnte am besten in einem fachabteilungsübergreifenden Diskussionsprozess (z.B. einem Leader-Beirat) umgesetzt werden, wo alle von den Projekten betroffenen Abteilungen teilnehmen und zu raschen fachlichen Entscheidungen kommen.

Für innovative und „nicht alltägliche“ Projektideen sollte die „Risikobereitschaft“ höher sein, also auch die *Möglichkeit eines Scheiterns* keinen Grund für eine Ablehnung des Projektes darstellen. Gerade für Projekte, die sich den „Schwächen“ einer Region annehmen, wäre dies besonders wichtig. Um mögliche Fehlentwicklungen oder absehbare Stolpersteine so gering wie möglich zu halten könnten diese Projekte an „Vorphasen“ oder „Vorprojekte“ gebunden werden, die die Situation ausloten und das Gelingen der Projektidee konkretisieren.

#### 4.6.2 Bürokratie

### **„Der Papierkram raubt unsere Kräfte“**

„Die Antwortzeiten auf schriftliche Anfragen in Richtung Landesregierung sollten wenn möglich verkürzt werden bzw. die Rückmeldung sollte schriftlich erfolgen, um hier keine signifikanten Projektverzögerungen zu generieren.“

„Höchst unzufriedenstellend und ausbaufähig waren die Arbeitsabläufe, die mit den unterschiedlichen Fachabteilungen des Landes zum Einsatz kamen.“

„Mein Wunsch: mehr Zeit für strategische Arbeiten und weniger Aufwand für bürokratische Erfordernisse.“

Die allermeisten LAG-ManagerInnen beklagen die ausufernden bürokratischen Hürden, die immer größer geworden sind und die Erfüllung der Leader-Aufgaben massiv erschweren, was sich auch negativ auf die Stimmungslage im LAG-Management auswirkt. Das deckt sich auch mit den Ergebnissen der Halbzeitevaluierung (Dax, T.; Oedl-Wieser, T.; Strahl, W.; 2011).

Über zwei Drittel der LAG-ManagerInnen ist der Meinung, dass der administrative Aufwand im Zusammenarbeit mit den SVL / PVL sehr hoch ist. Über 60 % sind der Meinung, dass die Förderabwicklung zu lange dauert (siehe Abb. 12).

Die generelle Stimmungslage in den LAG-Managements verschlechterte sich seit Beginn der Förderperiode zusehend. So nahm der Anteil der LAG, in denen die Stimmung eher müde und abgekämpft war, von 2 % zu Beginn der Förderperiode auf 16 % gegen Ende der Periode zu. Der Anteil der LAG mit angeregter, neugieriger Stimmung verringerte sich von 64 % auf 41 % (siehe Abb. 13).

Einer der Hauptgründe für die abgekämpfte Stimmungslage sind die überhandnehmenden bürokratischen Anforderungen an die LAG-ManagerInnen. In der Befragung hatten die LAG-ManagerInnen die Möglichkeit, eine wesentliche Änderung zu nennen, die ihnen am wichtigsten ist (es handelte sich dabei um eine offene Frage). Die Antworten wurden im Anschluss je nach Inhalt zu Gruppen zusammengefasst. Am häufigsten wünschten sich die LAG-ManagerInnen weniger Bürokratie – dieser Wunsch wurde insgesamt 37mal genannt (siehe Abb. 14).



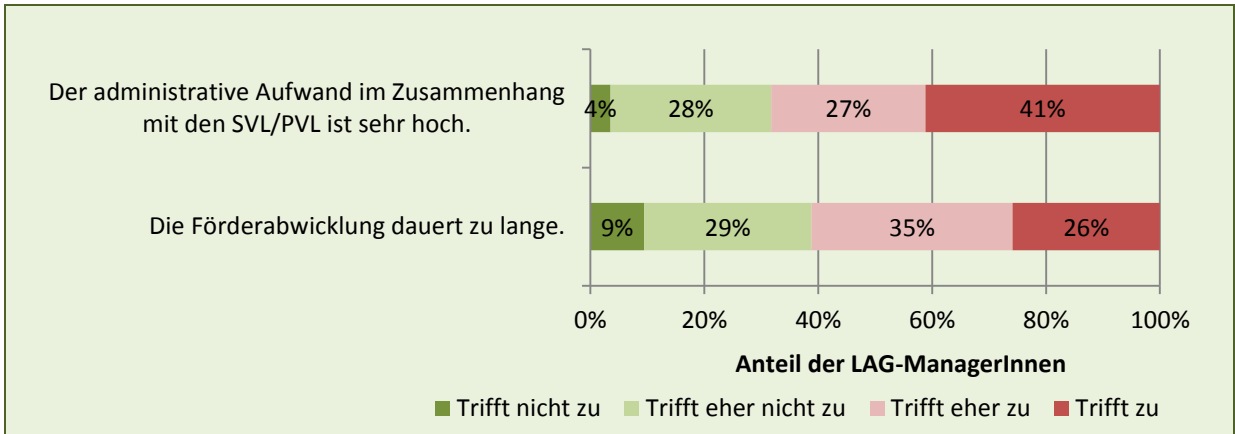


Abb. 12:

**Wie ist die Zusammenarbeit mit den SVL/PVL organisiert?**

*n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).*

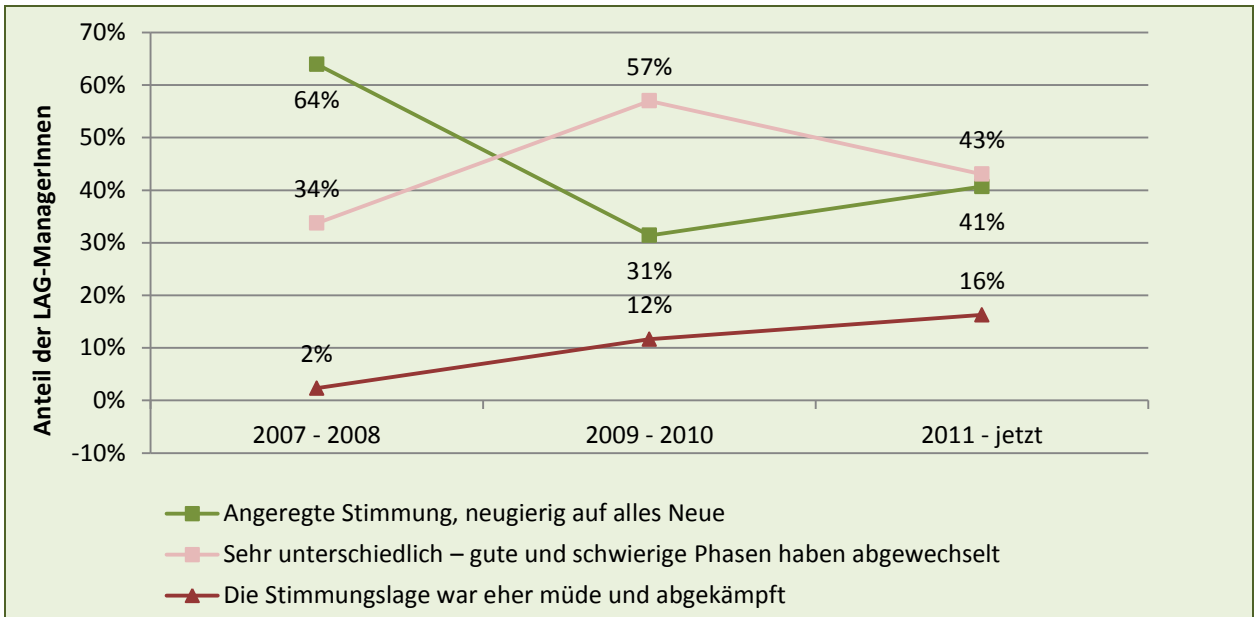


Abb. 13:

**Wie war die generelle Stimmungslage in Ihrem Team während der derzeitigen Leader-Periode?**

*n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).*

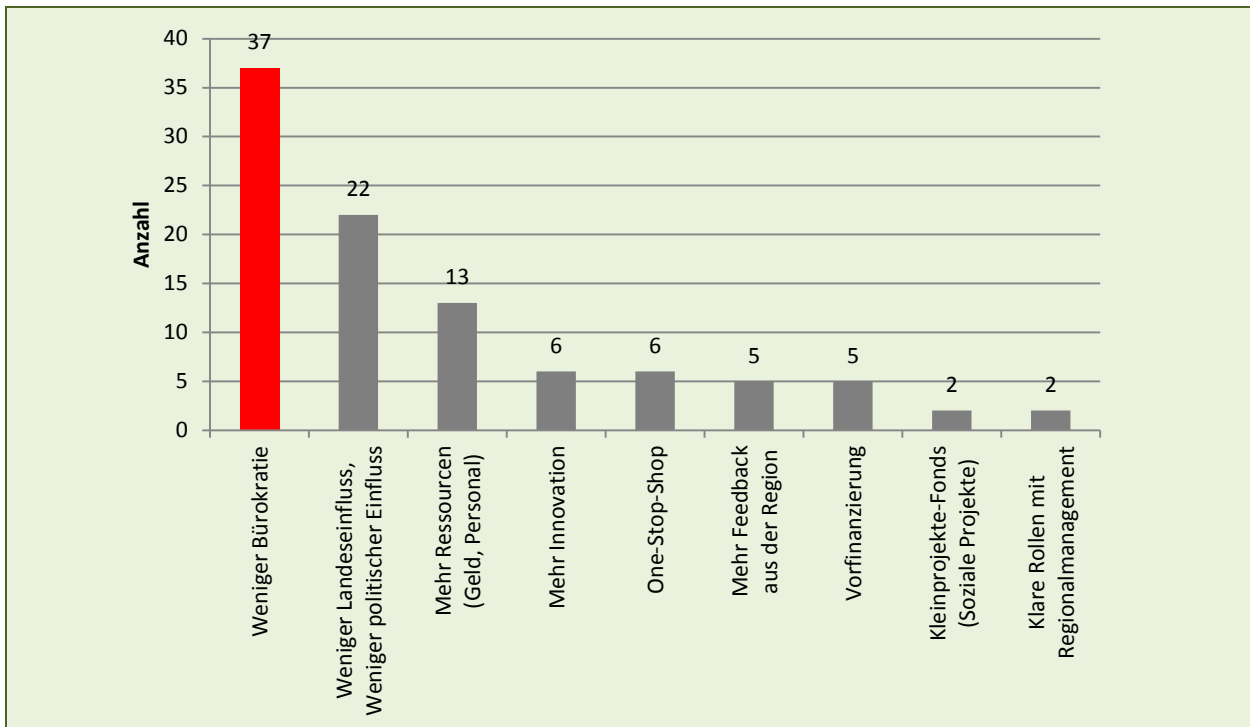


Abb. 14:

**Wenn eine wesentliche Änderung über Nacht Wirklichkeit werden könnte, welche sollte es sein?**

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

### Kommentar

Ein überragendes Problem sind die hohen bürokratischen Anforderungen, die bei der Zusammenarbeit mit den Ländern vorhanden sind. Zum Beispiel müssen die MitarbeiterInnen einer LAG alle Formulare noch per Hand ausfüllen und diese via Post an die zuständige Abteilung des Landes übermitteln, weil es keine Online-Lösung dafür gibt. Teilweise werden komplizierte Excel-Listen geführt, statt relevante Daten in eine zentrale Datenbank einzuspeisen. Informationen über den Einreichstatus von Projekten oder getätigte Auszahlungen müssen häufig von den LAG-ManagerInnen aktiv bei den SVL nachgefragt werden. In diesem Zusammenhang würden Projektmanagement-Datenbanken und Online-Programme Arbeitsabläufe drastisch optimieren und so Zeit und Ressourcen sparen.

Vor allem die Förderabrechnung wird zunehmend schwieriger und arbeitsintensiver, was insbesondere bei kleinen Leader-Projekten in keiner Relation zum Projektvolumen steht. Manche LAG-ManagerInnen bemängeln, dass sie derzeit ständig weitere Vorgaben zu den Abrechnungsmodalitäten erhalten, die zu Beginn der Periode nicht relevant waren. Das hat die Konsequenz, dass Kosten, die zu Beginn der Periode akzeptiert wurden, nun plötzlich nicht mehr förderfähig sind.

Die LAG-ManagerInnen beklagen auch, dass der Aufwand in der Projektkonzeption zu hoch ist. Vor allem wenn Förderanträge detailliert ausgearbeitet werden, z. B. mit Vergleichsangeboten ausgestattet werden müssen, und die SVL danach entscheidet, dass der Antrag nicht gefördert wird, entsteht ein grobes Missverhältnis zwischen geleisteter Arbeitszeit und dem Nutzen, der sich für die Region ergibt.

### *Zusammenfassung und Schlussfolgerungen*

- Einer der Hauptgründe für die abgekämpfte Stimmungslage in manchen LAG-Managements sind die überhandnehmenden bürokratischen Anforderungen an die LAG-ManagerInnen seitens der Länder.
- Die Förderabrechnung wird zunehmend schwieriger und arbeitsintensiver.
- Manche bürokratischen Gegebenheiten (z. B. Auskünfte über Projektstatus) ließen sich einfach über Datenbankzugänge lösen.

### *Empfehlungen*

Die Arbeitsabläufe bei Einreichung und Abrechnung der Projekte sollten vereinheitlicht und vereinfacht werden.

Die Abwicklung sollte wesentlich transparenter und – wo es möglich ist – unbürokratischer erfolgen. Telefonische oder schriftliche Anfragen über den Status eines Projekts könnten mittels eines adäquaten Zugangs der LAG-ManagerInnen zur AMA-Datenbank verhindert werden. Dadurch könnten sich LAG ManagerInnen selber über Projektzusagen oder die Auszahlung von Fördermitteln in Kenntnis setzen, was den notwendigen Zeitaufwand aller Beteiligten reduzieren würde.

### 4.6.3 Einfluss des Landes und der Politik

## „Wir wollen Innovation und Kooperation und nicht Güterwegebau“

„Ich wünsche mir weniger Einfluss der Landespolitik auf die Auswahl der umzusetzenden Projekte und damit die tatsächliche Umsetzung der Lokalen Entwicklungsstrategie.“

„Ich wünsche mir weniger politische Einflussnahme auf regionale Leader-Projekte.“

„Die Regionen sollten selbst entscheiden können, welche Projekte unterstützt werden.“

Viele LAG-ManagerInnen weisen auf den nicht unerheblichen Einfluss der Landespolitik bezüglich die Umsetzung von Projekten in ihren Regionen hin. Diese Tatsache steht im Widerspruch mit der Leader Methode.

Die Aussage „Die Landespolitik hat großen Einfluss auf die Arbeit der LAG“ trifft laut 26 % der LAG-ManagerInnen sehr zu, weitere 49 % sind der Meinung, dass diese Aussage ziemlich zutrifft (siehe Abb. 15).

Befragt nach einer wesentlichen Änderung für die Zukunft der LAG-Managements, wünschen sich sehr viele LAG-ManagerInnen weniger Einfluss der Bundesländer bzw. weniger politischen Einfluss auf ihre Arbeit. Insgesamt wird dieser Wunsch 22mal genannt (siehe Abb. 16).

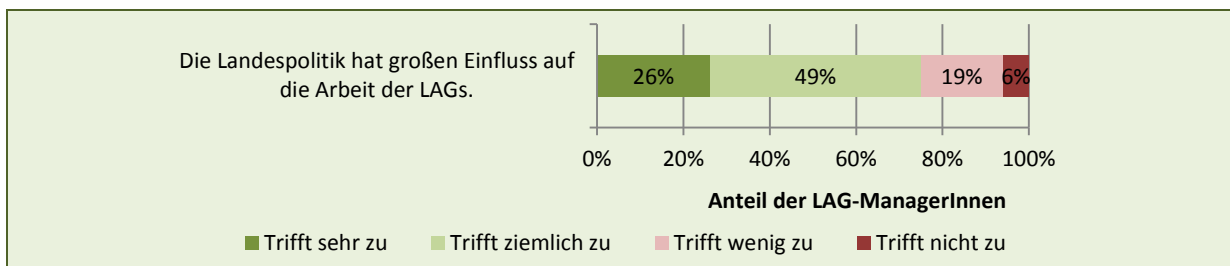
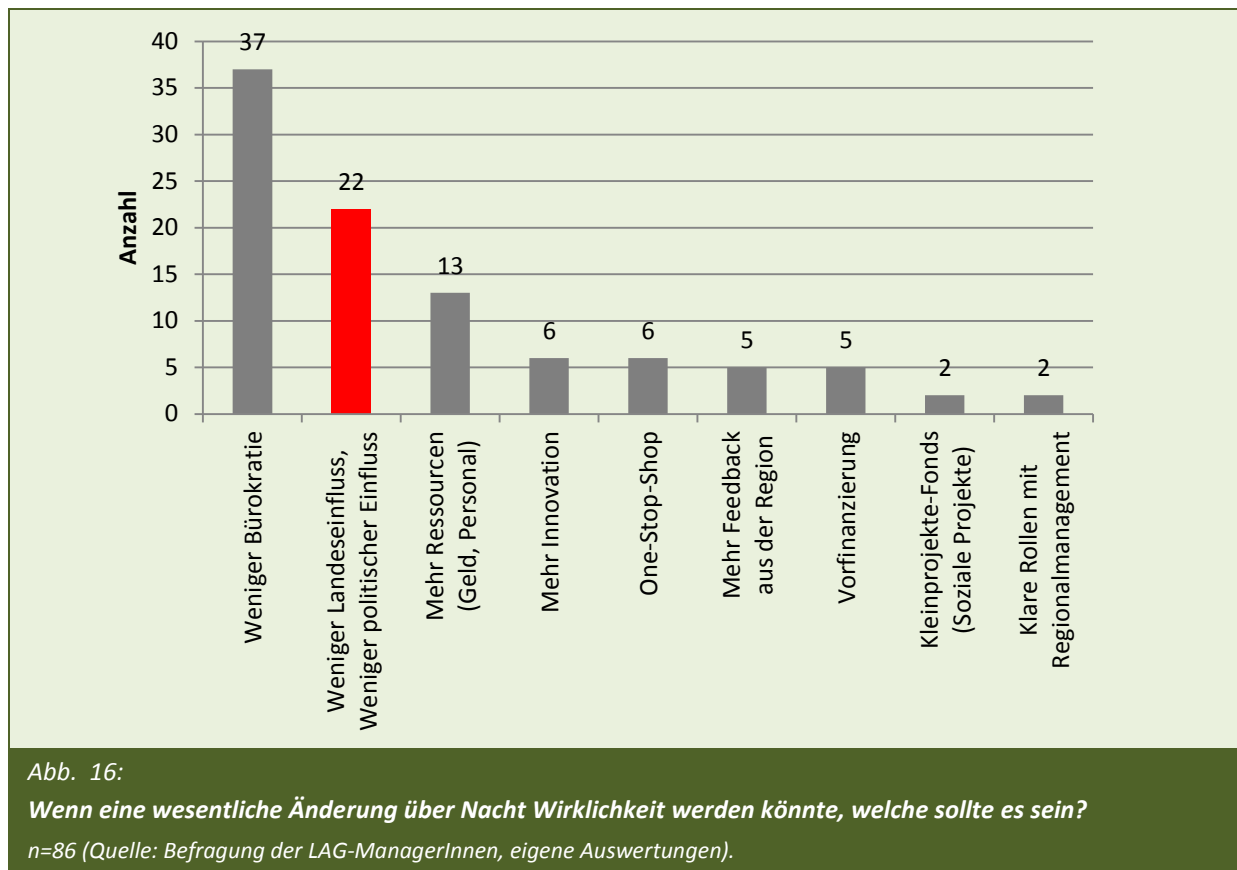


Abb. 15:

**Wie beurteilen Sie die Situation der LAG/der LAG-Managements in Ihrem Bundesland generell?**

n=85 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



### Kommentar

Viele LAG-ManagerInnen kritisieren den Einfluss der Länder auf die Auswahl der geförderten Projekte und wünschen sich mehr Eigenständigkeit und Entscheidungskraft für die Leader-Regionen.

Oft sind die Gründe, warum ein Projektantrag abgelehnt wird, für die LAG-ManagerInnen nicht nachvollziehbar. Sie wünschen sich mehr Klarheit über die Richtlinien, die bei der Auswahl von Projekten für die Förderung angewendet werden. Eine LAG-Managerin führt beispielsweise an, dass sie nicht nachvollziehen kann, warum ein Projektantrag wegen einer Arbeitsanweisung der AMA nicht bewilligt werden kann, wenn es keine Veröffentlichung dieser Arbeitsanweisung gibt. Eine anderer LAG-Manager bringt es folgendermaßen auf den Punkt: „Als Vertreter der ProjektträgerInnen hat man das Gefühl, dass die Förderwürdigkeit einzelner Kriterien von der subjektiven Meinung der Personen in der SVL abhängig ist. So waren manche Positionen zu Beginn der Periode von einer Förderung ausgeschlossen, gegen Ende der Periode ist doch wieder mehr förderbar.“

Hand in Hand mit der fehlenden Nachvollziehbarkeit bei der Auswahl der geförderten Projekte geht oft das Gefühl der LAG-ManagerInnen, dass die Zusammenarbeit mit den Landesbediensteten nicht auf derselben Augenhöhe stattfindet und dass fruchtbare Dialoge nicht möglich sind. Die LAG-ManagerInnen kritisieren, dass „die LAG kaum als (kompetenter) Partner im Prozess einer Regionalentwicklung gesehen wird“, sondern dass anstelle dessen hierarchisch geprägte Strukturvorstellungen vermittelt werden. Bei manchen LAG-ManagerInnen entsteht der Eindruck, dass „die SVL oft besser zu wissen scheint, was die Region braucht und nicht auf das Know-How der Leader-

Manager der konkreten Region zurückgreift bzw. dieses ignoriert, weil man den Verwaltungsaspekten von Leader zu viel Bedeutung beimisst.“ Als hinderlich für eine Zusammenarbeit unter gleichwertigen Partnern werden vor allem die „verbeamtete“ Einstellung und die Weisungsgebundenheit der Landesbediensteten angeführt.

Im Sinne eines strategisch ausgerichteten LAG-Managements ist es äußerst problematisch, wenn hauptsächlich durch die Länder festgelegt wird, welche Projekte gefördert werden und welche nicht und die LAG nur als Durchreicher fungiert (Stichwort „Durchwink-Projekte“).

Aus dieser Situation ergeben sich zwei Wunschscenarien für die LAG-ManagerInnen. Viele wünschen sich, dass die Leader-Regionen in Zukunft selbst entscheiden können, welche Projekte unterstützt werden und welche nicht. Das würde es den LAG-Managements deutlich erleichtern, auf ihre Regionen zugeschnittene Strategien zu entwickeln und vor allem auch umzusetzen. Eine LAG-Managerin zeichnet folgendes Szenario: „Periphere Regionen mit schrumpfender Bevölkerung haben u.a. die Problemstellung einer stetig sinkenden Finanzkraft, da die Finanzierung der Gemeinden durch die teilweise massiv rückläufigen Bevölkerungszahlen stark zurückgehen. Gleiches gilt sinngemäß für die regionseigene Kaufkraft und damit für die Wirtschaftskraft der Betriebe/Projektträger. Daher kann es nach Entscheidung der LAG sinnvoller sein, 2 Projekte mit einem hohen Fördersatz erfolgreich umzusetzen, statt 6 Projekte mit einem zentral vorgegebenen Fördersatz nicht verwirklichen zu können.“

Für den Fall, dass es nicht oder nur eingeschränkt möglich ist, mehr Entscheidungsgewalt an die Leader-Regionen zu übertragen, wünschen sich viele LAG-ManagerInnen zumindest, dass die Auswahl der geförderten Projekte objektiv an Hand nachvollziehbarer und über die Förderperiode konstanter Standards erfolgt.

### *Zusammenfassung und Schlussfolgerungen*

- Die Gründe für die Ablehnung oder Auswahl von Projektanträgen durch die SVL sind für die LAG-ManagerInnen nicht immer nachvollziehbar. Die Nachvollziehbarkeit ist vor allem dann nicht gegeben, wenn die Fördervoraussetzungen im Laufe der Programmperiode zu weitreichend verändert werden oder wenn Projektanträge ohne nachvollziehbare fachliche Hintergründe abgelehnt werden.
- Der große Einfluss der Landespolitik auf die Auswahl der geförderten Projekte macht es für die LAG-ManagerInnen schwierig, die Ziele aus der Lokalen Entwicklungsstrategie auch tatsächlich umzusetzen.
- Die LAG-ManagerInnen wissen über ihre Region sehr gut Bescheid und kennen die Potentiale und Möglichkeiten, die genutzt werden sollten, zumeist sehr gut. „Von oben“ d.h. von Landesseite aufgedrängte Projekte, die vor allem aus Landes-strategischer Sicht „verordnet“ werden und teilweise nichts mit den regionalen Gegebenheiten zu tun haben, muss den LAG-ManagerInnen naturgemäß das Gefühl geben, übergeben zu werden.

### *Empfehlungen*

Der LAG werden in der nächsten Programmperiode mehr Kompetenz bei den Projektbewilligungen zuerkannt werden. Die Gründe für Entscheidungen über Bewilligung oder Ablehnung eines Projekts sollten nachvollziehbarer als bisher aus den Zielen der LES abgeleitet werden.

Die Kriterien für eine eventuelle Ablehnung von Projekten seitens der Landesstellen sollten bundesweit einheitlich geregelt werden. Derartige Kriterien sollten zu Beginn der Förderperiode festgelegt und klar kommuniziert werden.

## 4.7 Projektanalyse

### 4.7.1 Zielerreichung

Die Zielerreichung wurde anhand der Mittelverteilung der umgesetzten Projekte auf die festgelegten Ziele bewertet (Details zur Methode vgl. Kapitel 3.2.2). In die Bewertung wurden alle Projekte einbezogen, für die es bis zum 31.12.2012 Auszahlungen gab. Es kann daher nur von einem „derzeitigen Stand“ in der Zielerreichung gesprochen werden, der sich in den noch verbleibenden Monaten der Förderperiode 07-13 noch verändern kann.

Mit dem Datenstand Dezember 2012 haben 23 LES eine sehr gute Zielerreichung, und 30 LES wurden mit einer guten Zielerreichung eingestuft. Bei 12 LES ist die Zielerreichung mäßig, bei 14 LES schwach und bei 7 LES sehr schwach (siehe Abb. 17).

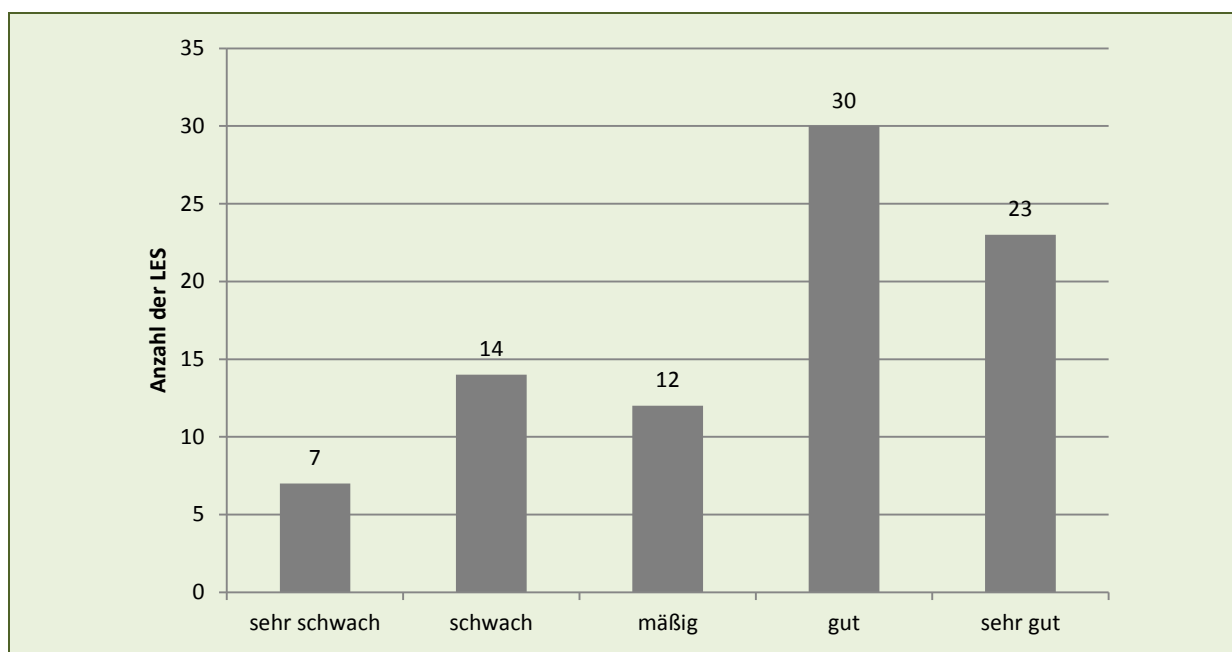


Abb. 17:

#### **Bewertung der Zielerreichung**

*n=86 (Quelle: Lokale Entwicklungsstrategie, Befragung der LAG-ManagerInnen, E008\_Zahlungsdatenbank, eigene Auswertungen)*



## Sehr gute Zielerreichung

Bei 23 LES ist die Zielerreichung sehr gut.

Begründung: In jedem Schwerpunkt oder bei jedem Hauptziel ist Mitteleinsatz vorhanden; es gibt eine sehr ausgewogene Verteilung des Mitteleinsatzes (Bewertung: 5).

Abb. 18 zeigt ein Beispiel für eine sehr gute Zielerreichung.

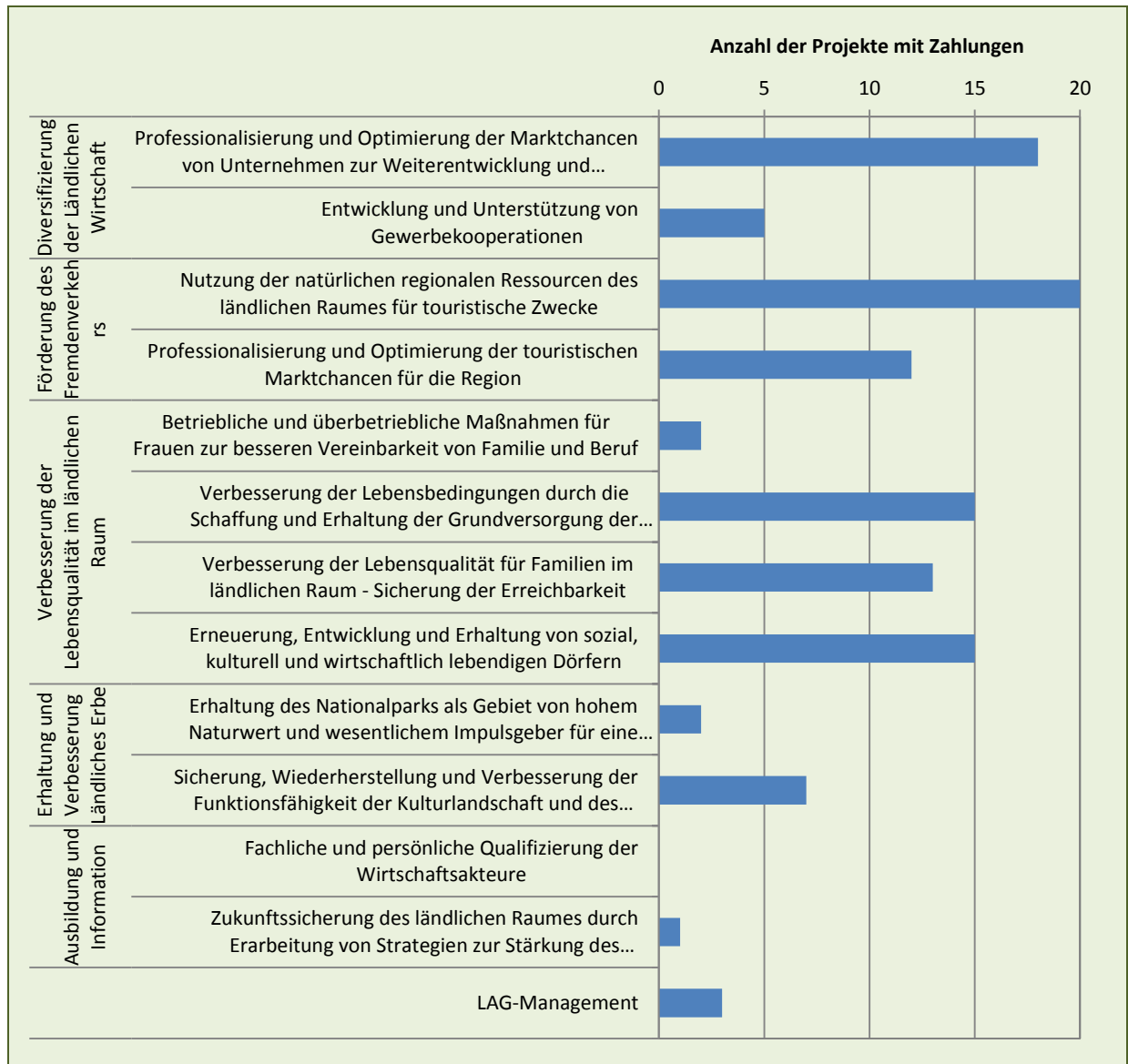


Abb. 18:

**Beispiel für eine sehr gute Zielerreichung**

(Quelle: Lokale Entwicklungsstrategie, Befragung der LAG-ManagerInnen, E008\_Zahlungsdatenbank, eigene Auswertungen)

## Gute Zielerreichung

Bei 30 LES ist die Zielerreichung gut.

Begründung: In den allermeisten Schwerpunkten oder Hauptzielen ist Mitteleinsatz vorhanden; es gibt eine ausgewogene Verteilung des Mitteleinsatzes auf die Ziele (Bewertung: 4).

Abb. 19 zeigt ein Beispiel für eine gute Zielerreichung.

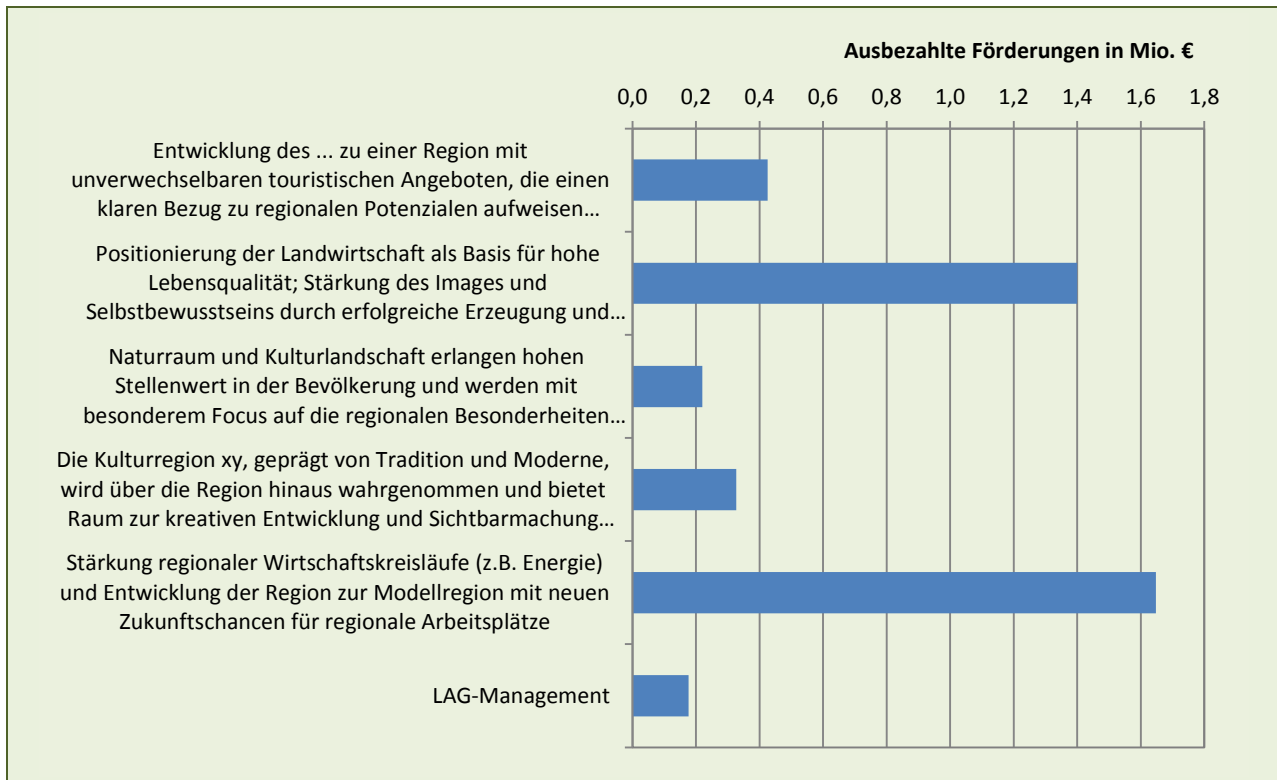


Abb. 19:

### Beispiel für eine gute Zielerreichung

(Quelle: Lokale Entwicklungsstrategie, Befragung der LAG-ManagerInnen, E008\_Zahlungsdatenbank, eigene Auswertungen)

## Mäßige Zielerreichung

Bei 12 LES ist die Zielerreichung mäßig.

Begründung: In vielen Schwerpunkten oder Hauptzielen ist Mitteleinsatz vorhanden; teilweise gibt es eine unausgewogene Verteilung des Mitteleinsatzes auf die Ziele (Bewertung: 3).

Abb. 20 zeigt ein Beispiel für eine mäßige Zielerreichung.

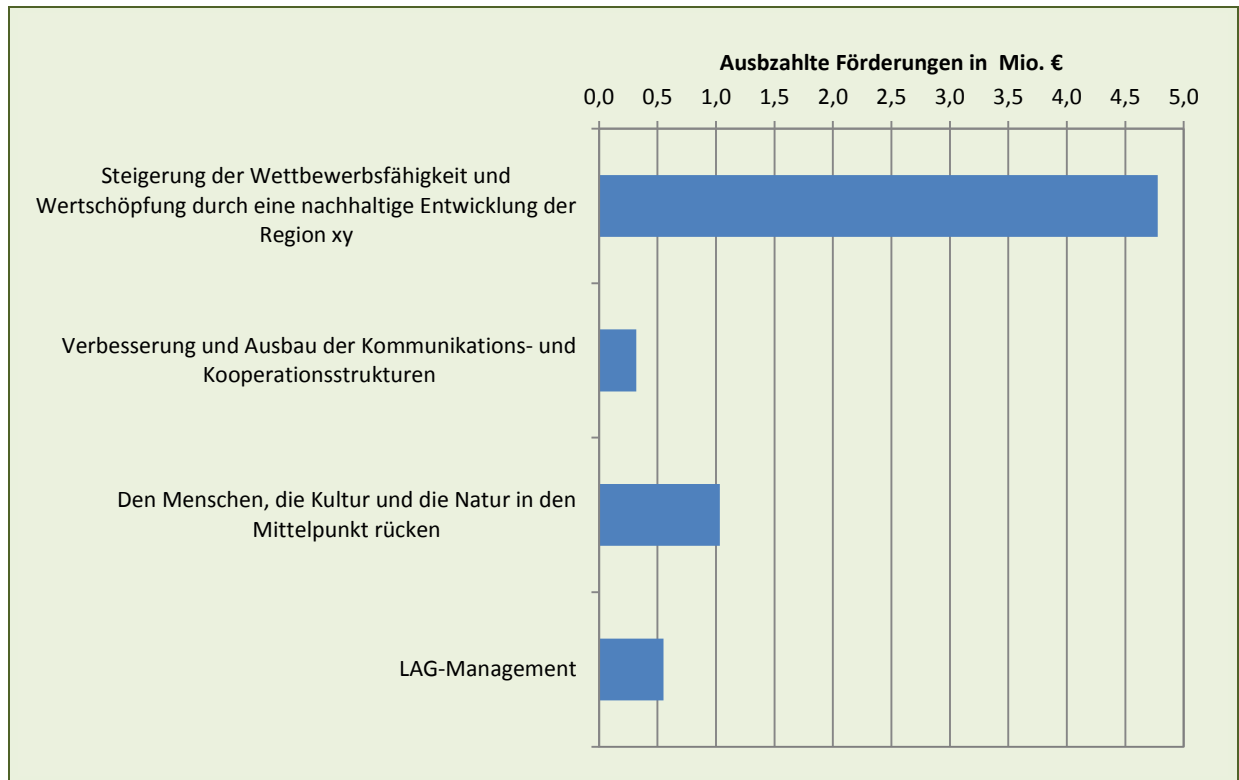


Abb. 20:

**Beispiel für eine mäßige Zielerreichung**

(Quelle: Lokale Entwicklungsstrategie, Befragung der LAG-ManagerInnen, E008\_Zahlungsdatenbank, eigene Auswertungen)

## Schwache Zielerreichung

Bei 14 LES ist die Zielerreichung schwach.

Begründung: In wenigen der Schwerpunkte oder Hauptziele ist Mitteleinsatz vorhanden; es gibt eine unausgewogene Verteilung des Mitteleinsatzes auf die Ziele (Bewertung: 2).

Abb. 21 zeigt ein Beispiel für eine schwache Zielerreichung.



Abb. 21:

**Beispiel für eine schwache Zielerreichung**

(Quelle: Lokale Entwicklungsstrategie, Befragung der LAG-ManagerInnen, E008\_Zahlungsdatenbank, eigene Auswertungen)

## Sehr schwache Zielerreichung

Bei 7 LES ist die Zielerreichung sehr schwach.

Begründung: In sehr wenigen der Schwerpunkte oder Hauptziele ist Mitteleinsatz vorhanden, es gibt eine sehr unausgewogene Verteilung des Mitteleinsatzes auf die Ziele (Bewertung: 1).

Abb. 22 zeigt ein Beispiel für eine sehr schwache Zielerreichung.

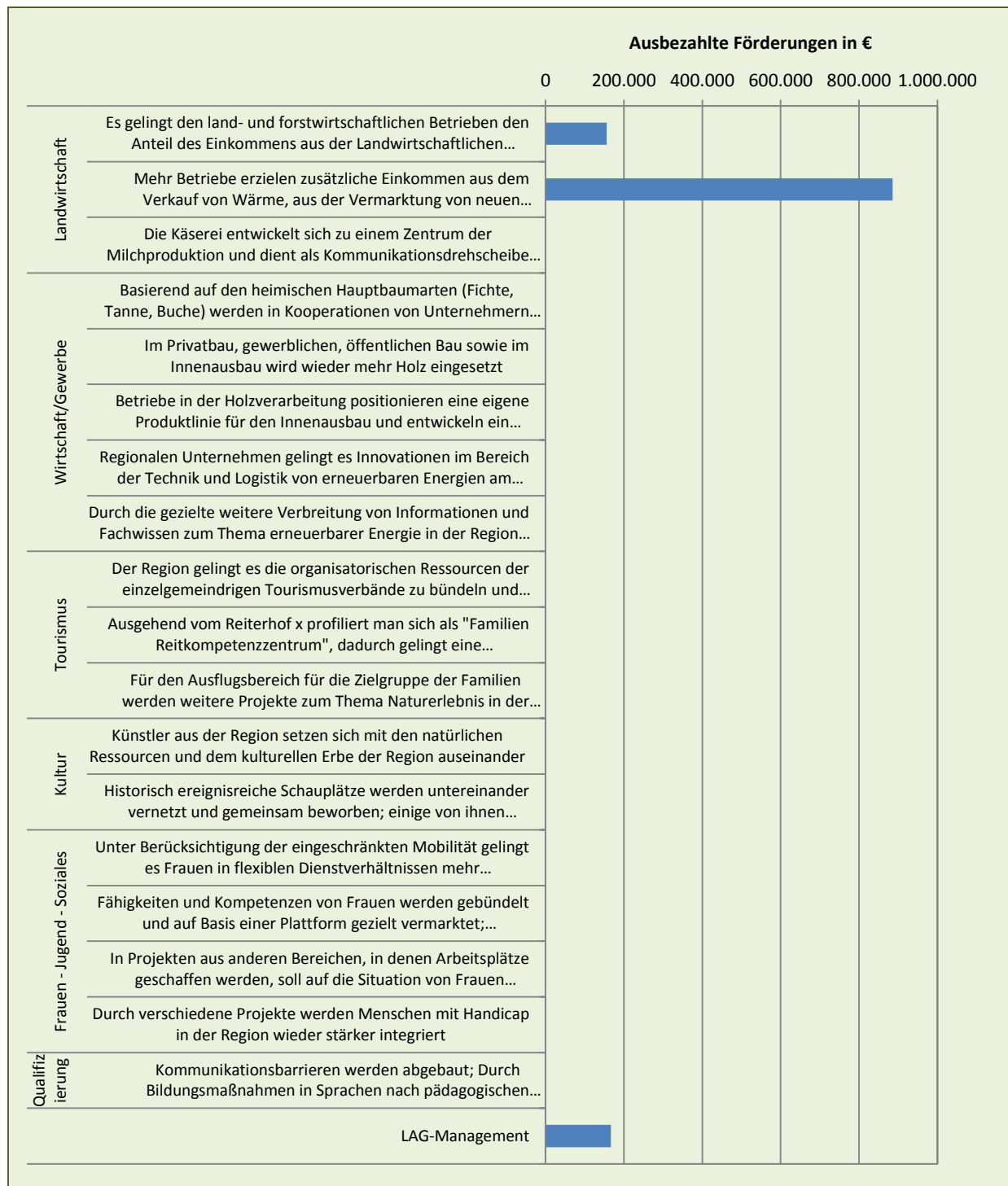


Abb. 22:

### Beispiel für eine sehr schwache Zielerreichung

(Quelle: Lokale Entwicklungsstrategie, Befragung der LAG-ManagerInnen, E008\_Zahlungsdatenbank, eigene Auswertungen)

#### 4.7.2 Gegenüberstellung von Zielqualität und Zielerreichung der LES

Als Konsequenz der Gegenüberstellung von Zielqualität und Zielerfüllung ergaben sich drei relevante Gruppen:

- Sehr gute bis gute LES mit einer sehr guten oder guten Zielerfüllung.**  
Diese LAG können sozusagen als Vorzeigebispiele dienen. Sie haben sowohl klare und strategisch nachvollziehbare Ziele formuliert als auch in jedem der Ziele Projekte umgesetzt.
- Sehr gute bis gute LES mit einer sehr schwachen oder schwachen Zielerfüllung.**  
Hier wäre eine detailliertere Nachforschung über die Gründe für dieses Ergebnis interessant. Jedenfalls spiegelt sich die hohe Qualität der LES nicht in der Umsetzung wieder.
- Sehr schlechte bis schlechte LES mit einer sehr guten bis guten Zielerfüllung.**  
Die sehr gute bis gute Zielerfüllung ist bei diesen LAG insofern zu relativieren, da die Ziele der LES oft so allgemein sind, dass eine Zielerfüllung fast selbstverständlich ist.

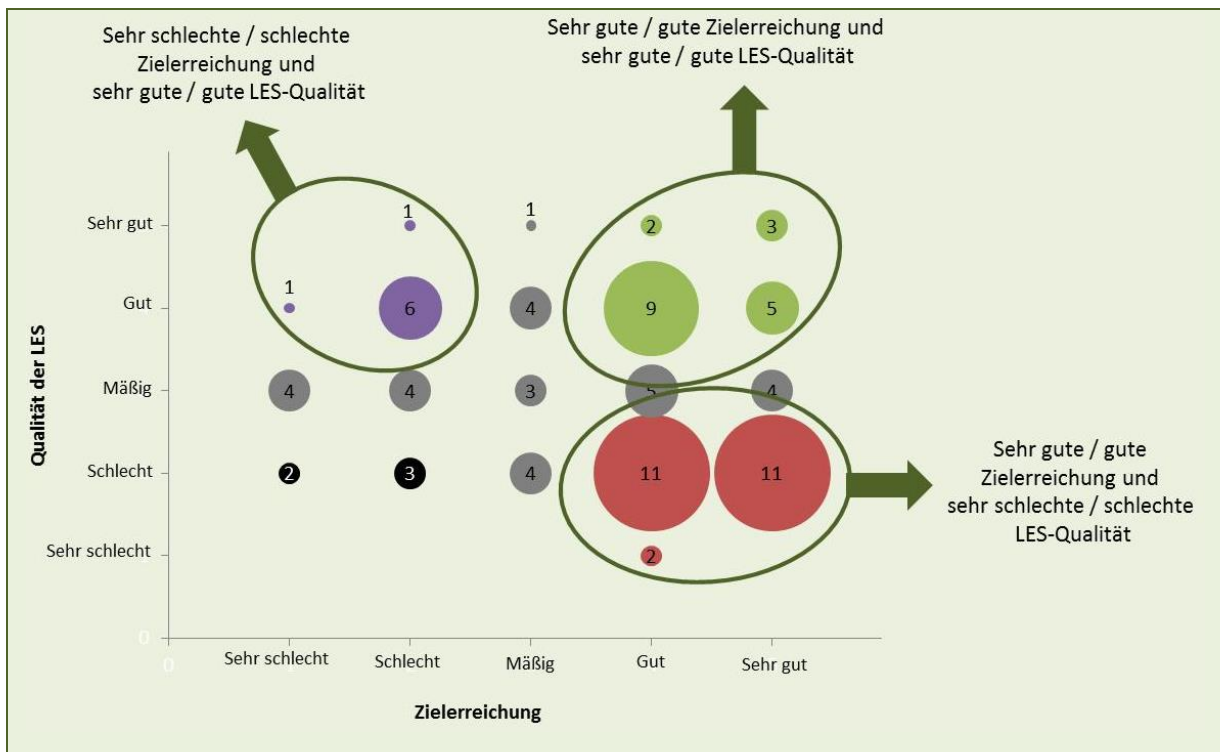


Abb. 23:

#### Gegenüberstellung von Zielerreichung und Qualität der LES

n=86 (Quelle: Lokale Entwicklungsstrategie, Befragung der LAG-ManagerInnen, E008\_Zahlungsdatenbank, eigene Auswertungen)

Tab. 5:

**Gegenüberstellung von Zielerreichung und Qualität der LES**

n=86 (Quelle: Lokale Entwicklungsstrategie, Befragung der LAG-ManagerInnen, E008\_Zahlungsdatenbank, eigene Auswertungen)

| Zielerreichung | Qualität der LES |          |       |     |          |
|----------------|------------------|----------|-------|-----|----------|
|                | sehr schlecht    | schlecht | mäßig | gut | sehr gut |
| sehr schlecht  |                  | 2        | 4     | 1   |          |
| schlecht       |                  | 3        | 4     | 6   | 1        |
| mäßig          |                  | 4        | 3     | 4   | 1        |
| gut            | 2                | 11       | 6     | 9   | 2        |
| sehr gut       |                  | 11       | 4     | 5   | 3        |

## 5 Literatur- und Quellenverzeichnis

BMLFUW (2010): Evaluierungsbericht 2010, Halbzeitbewertung des Österreichischen Programms für die Entwicklung des Ländlichen Raums 2007-2013. Wien. (Teil A und B und Anhang)

Dax, T., Oedl-Wieser, T. und Strahl, W. (2011): Halbzeitbewertung der Leader-Maßnahmen, Facts & Features 47, Bundesanstalt für Bergbauernfragen. Wien.  
<http://www.berggebiete.at/cms/dmdocuments/publikationen/FF47.pdf>

Der Rechnungshof (2012): Leader 2007 bis 2013, Reihe Bund 2012/7, Wien, Vorlage vom 3. August 2012.

European Evaluation Network for Rural Development (EENRD, Working Paper on Capturing impacts of Leader and of measures to improve Quality of Life in rural areas, 2010

Europäischer Rechnungshof (2010): Umsetzung des Leader-Konzepts zur Entwicklung des ländlichen Raums, Sonderbericht Nr. 5/2010, Luxemburg.

Internetseiten:

<http://www.netzwerk-land.at/leader>; zuletzt aufgerufen am 20.9.2013

<http://www.rm-austria.at/>; zuletzt aufgerufen am 1.8.2013



## Tabellenverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <i>Tab. 1: Muster der Excel-Tabellen mit Leader-Projekten und Zielen</i> ..... | 12 |
| <i>Tab. 2: Kriterien zur Bewertung der Zielerfüllung der LES</i> .....         | 13 |
| <i>Tab. 3: Beispiele für die Bewertung der Zielqualität der LES</i> .....      | 13 |
| <i>Tab. 4: Klassengrenzen für die Bewertung der Zielqualität der LES</i> ..... | 14 |
| <i>Tab. 5: Gegenüberstellung von Zielerreichung und Qualität der LES</i> ..... | 63 |

# Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| <i>Abb. 1: Bewertung der Lokalen Entwicklungsstrategien Österreichs</i> .....   | 15 |
| <i>Abb. 2: Welche Organisationsform hat Ihre LAG?</i> .....   | 23 |
| <i>Abb. 3: Dienstverhältnis der LAG-ManagerInnen</i> .....  | 25 |
| <i>Abb. 4: Dienstverhältnis der MitarbeiterInnen im LAG-Management</i> .....  | 26 |
| <i>Abb. 5: Wie sehr sind Sie mit der derzeitigen Organisation der Arbeitsabläufe im LAG-Management zufrieden?</i> .....                                     | 28 |
| <i>Abb. 6: An wie vielen Weiterbildungsveranstaltungen haben Sie in der laufenden Programmperiode als LAG-Manager/in teilgenommen?</i> .....                | 30 |
| <i>Abb. 7: An welchen Weiterbildungsveranstaltungen hat der/die Mitarbeiter/in im Rahmen seiner/ihrer Tätigkeit beim LAG-Management teilgenommen?</i> ..... | 31 |
| <i>Abb. 8: Welche Aussagen hinsichtlich Leader-spezifischer Weiterbildungsmöglichkeiten sind Ihrer Meinung nach zutreffend?</i> .....                       | 32 |
| <i>Abb. 9: Werden im Rahmen der Tätigkeit beim LAG-Management auch Aufgaben übernommen, die nicht mit Leader zusammenhängen?</i> .....                      | 37 |
| <i>Abb. 10: Wie ist die Qualität der Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement?</i> .....   | 40 |
| <i>Abb. 11: Wie ist die Zusammenarbeit mit den SVL/PVL organisiert?</i> .....   | 43 |
| <i>Abb. 12: Wie ist die Zusammenarbeit mit den SVL/PVL organisiert?</i> .....   | 49 |
| <i>Abb. 13: Wie war die generelle Stimmungslage in Ihrem Team während der derzeitigen Leader-Periode?</i> .....   | 49 |
| <i>Abb. 14: Wenn eine wesentliche Änderung über Nacht Wirklichkeit werden könnte, welche sollte es sein?</i> .....  | 50 |
| <i>Abb. 15: Wie beurteilen Sie die Situation der LAG/der LAG-Managements in Ihrem Bundesland generell?</i> .....  | 52 |
| <i>Abb. 16: Wenn eine wesentliche Änderung über Nacht Wirklichkeit werden könnte, welche sollte es sein?</i> .....  | 53 |
| <i>Abb. 17: Bewertung der Zielerreichung</i> .....  | 56 |
| <i>Abb. 18: Beispiel für eine sehr gute Zielerreichung</i> .....  | 57 |
| <i>Abb. 19: Beispiel für eine gute Zielerreichung</i> .....   | 58 |
| <i>Abb. 20: Beispiel für eine mäßige Zielerreichung</i> .....   | 59 |
| <i>Abb. 21: Beispiel für eine schwache Zielerreichung</i> .....   | 60 |
| <i>Abb. 22: Beispiel für eine sehr schwache Zielerreichung</i> .....  | 61 |
| <i>Abb. 23: Gegenüberstellung von Zielerreichung und Qualität der LES</i> .....   | 62 |