

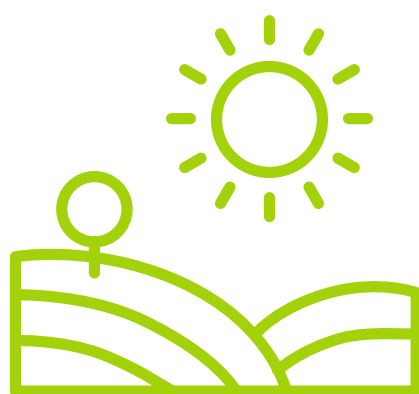


CLLD bewerten

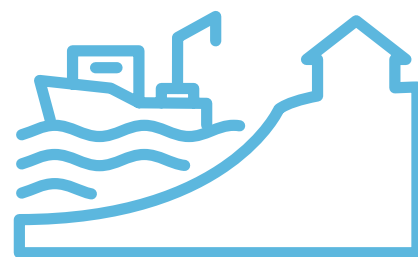
Ein Handbuch für LAG und FLAG



Urban



Ländlich



Küste

Autoren:

FAME-Unterstützungsstelle (Fisheries and Aquaculture Monitoring and Evaluation): Christine Hamza, Angelos Sanopoulos

FARNET-Unterstützungsstelle: Monica Veronesi, Urszula Budzich Tabor, Margot van Soetendael

Herstellung

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Kontakt:

FAME Support Unit

Boulevard de la Woluwe 2 | B-1150 Brüssel

+32 2 775 84 44 | FAME@fame-emff.eu

FARNET Support Unit

Rue de la Loi 38, boîte 2 | B-1040 Brüssel

+32 2 613 26 50 | info@farnet.eu | www.farnet.eu

Presserechtlich verantwortlich

Der Generaldirektor, Generaldirektion für maritime Angelegenheiten und Fischerei, Europäische Kommission.

Haftungsausschluss

Die Generaldirektion für maritime Angelegenheiten und Fischerei ist für die Gesamtherstellung dieser Veröffentlichung, nicht aber für die inhaltliche Richtigkeit der Einzelbeiträge und für die in denselben geäußerten Meinungen verantwortlich. Sofern nicht anders angegeben, hat die Europäische Kommission die in dieser Veröffentlichung geäußerten Meinungen weder sich zu eigen gemacht noch anderweitig gebilligt. Die Äußerungen in dieser Veröffentlichung sind nicht als Äußerungen der Kommission oder der Generaldirektion für maritime Angelegenheiten und Fischerei zu verstehen. Die Europäische Kommission übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben in dieser Veröffentlichung. Des Weiteren übernimmt weder die Europäische Kommission noch eine in ihrem Auftrag handelnde Person Verantwortung für den Gebrauch der Angaben.

ISBN 978-92-79-85773-7

ISSN 2363-4022

doi:10.2771/23343

© Europäische Union 2018.




Wiedergabe unter Angabe der Quelle gestattet.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungen.....	3
Einleitung	4
1. Bewertungsplanung.....	5
1.1 Was bedeutet „Bewertung“?.....	5
1.2 Wann soll mit der Bewertung begonnen werden?	7
1.3 Wo soll mit der Bewertung begonnen werden?.....	8
1.4 Was soll bewertet werden?	11
2. Datenerhebung und Datenauswertung	20
2.1 Strategische Begleitung.....	21
2.2 Regelmäßige LAG-Konferenzen	22
2.3 Projektbegleitung.....	22
2.4 Projektsitzungen.....	23
3. Die praktische Seite der Bewertung: Bewertungsmethoden	25
3.1 Schreibtischrecherche	25
3.2 Selbstbewertung	26
3.3 Umfragen.....	26
3.4 Interviews	28
3.5 Fallstudien.....	28
3.6 Fokusgruppen	29
3.7 Kollegiale Begutachtung und kollegiales Lernen.....	30
3.8 Bewertung bedeutsamer Veränderungen	31
3.9 Soziale Rendite	33
3.10 Auswertung sozialer Netzwerke	35
4. Erkenntnisverwendung	36
4.1 Erkenntnisse melden.....	36
4.2 Erkenntnisse umsetzen.....	38
4.3 Ergebnisse mitteilen	40
Weitere Quellen	42

Abkürzungen

CLLD	Von der Bevölkerung betriebene lokale Entwicklung
ESIF	Europäischer Struktur- und Investitionsfonds
FLAG	Lokale Aktionsgruppe Fischerei
LAG	Lokale Aktionsgruppe
LDS	Lokale Entwicklungsstrategie
MA/VB	Verwaltungsbehörde
M&E	Begleitung und Bewertung

	Definition
	Theorie
	Beispiel
	Tipp

Einleitung

Hintergrund

In der Programmperiode 2014-2020 können von der Bevölkerung betriebene Maßnahmen zur lokalen Entwicklung (engl. Community-Led Local Development, Abk. CLLD) aus allen europäischen Struktur- und Investitionsfonds (ESI-Fonds) gefördert werden. Dementsprechend wurden in ganz Europa lokale Aktionsgruppen (LAG) gegründet, die Finanzmittel aus unterschiedlichen ESI-Fonds erhalten und deren Aufgabe darin besteht, im Rahmen öffentlich-privater, aus diversen Interessenträgern bestehender Partnerschaften ganzheitliche lokale Entwicklungsstrategien (engl. Local Development Strategies, Abk. LDS) auszuarbeiten und auszuführen.

Dieses Handbuch richtet sich an LAG – lokale Aktionsgruppen Fischerei (FLAG) inbegriffen –, die Fördermittel aus mindestens einem der vier ESI-Fonds¹ beziehen, sowie an externe Bewertungsstellen, die LAG-Bewertungen vornehmen. Es soll ihnen leicht anwendbare Mittel und Methoden nebst Beispielen aus diversen LAG und FLAG an die Hand geben, die bei der Bewertung von CLLD zur Orientierung und Anregung dienen können.

Weshalb sollte eine Bewertung erfolgen?

Die Bewertung ist Pflichtbestandteil des CLLD-Konzepts.² Ungeachtet dessen ist der zeitliche Aufwand für die Bewertung und Nachbetrachtung des Beitrags einer LAG zum Gemeinwesen aus den folgenden Gründen von unschätzbarem Wert, denn er

- › dient der Feststellung, ob die LDS-Ziele weiter aktuell sind;
- › dient der Feststellung, ob die LAG ihre ursprünglich gesteckten objektiven und subjektiven Ziele erreicht hat;
- › hilft bei einer kritischen Beurteilung der Frage, wie sich die Arbeitsweise und Arbeitsabläufe der LAG optimieren lassen
- › dient dem Erwerb von Erkenntnissen als Nachweis für Erfolge

Das aus der Beurteilung der eigenen Arbeit hervorgehende Wissen bildet die Grundlage für eine optimierte Verwendung öffentlicher Mittel und für eine bessere Erschließung des Potenzials, das die CLLD zugunsten greifbarer und positiver Veränderungen auf lokaler Ebene in sich birgt.

Das Handbuch stützt sich auf die Leitfäden „**Bewertung von LEADER/CLLD**“ (ein Ratgeber zur Bewertung eines monofinanzierten LEADER-Ansatzes³ auf Programm- und LAG-Ebene) des Europäischen Evaluierungs-Helpdesks für die Entwicklung des ländlichen Raums (European Evaluation Helpdesk for Rural Development) und „**Ergebnisorientierte CLLD**“ (ein Praxisratgeber für FLAG über Planung, Ausführung und Bewertung lokaler Strategien in Fischwirtschaftsgebieten) der FARNET-Unterstützungsstelle. Es gliedert sich in vier Kapitel, die den LAG im Rahmen ihrer Tätigkeit steter Begleiter sein sollten:



1 **ELER, EMFF, EFRE** und **ESF**.

2 Nach Maßgabe der **Verordnung mit gemeinsamen Bestimmungen** (EU Nr. 1303/2013) müssen die lokalen Entwicklungsstrategien der LAG eine Beschreibung der speziellen Vorkehrungen für die Bewertung umfassen (Art. 33 Ziffer 1 Buchstabe f). Außerdem sieht sie vor, dass die Bewertung eine wesentliche Aufgabe der LAG darstellt (Art.34). Zudem gestattet die Verordnung ausdrücklich, die damit verbundenen Kosten in die laufenden Kosten der LAG einzurechnen (Art.35).

3 Finanzierung ausschließlich aus dem Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (**ELER**).

1. Bewertungsplanung

1.1 Was bedeutet „Bewertung“?

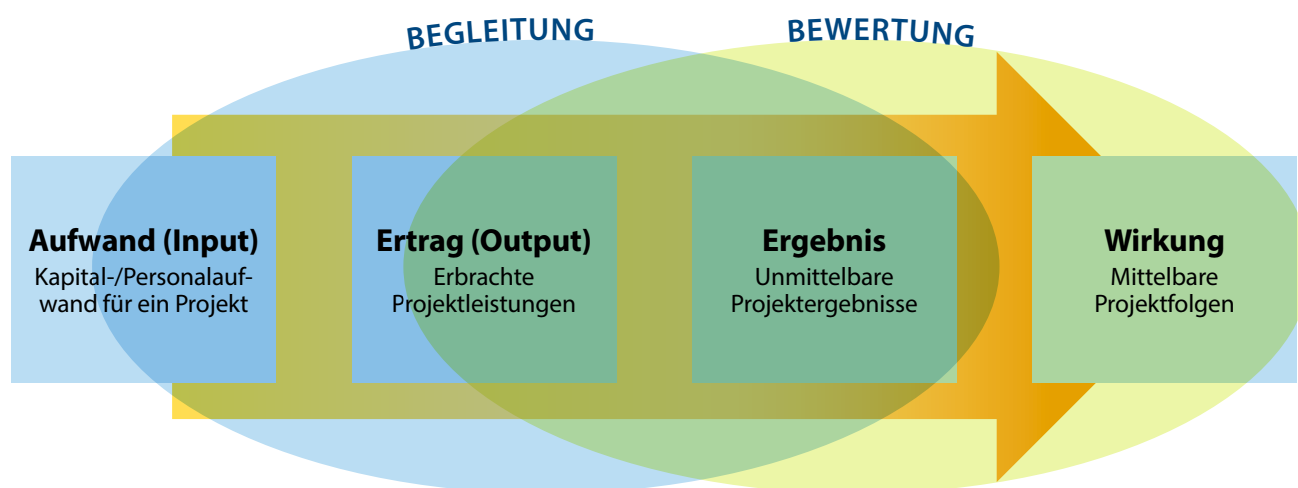
„Eine Bewertung ist keine Klausur!“

Im Wege der Begleitung und Bewertung (engl. Monitoring and evaluation, Abk. M&E) verschafft sich eine LAG jene Faktengrundlage, mit deren Hilfe sie die Stringenz ihrer lokalen Entwicklungsstrategie (LDS) und das planmäßige Erreichen der Ergebnisvorgaben kontrollieren und so feststellen kann, inwieweit Verbesserungsbedarf besteht. Dementsprechend sollten die LAG darauf achten, dass eine effektive Begleitung und Bewertung von vornherein Bestandteil ihrer LDS sind.

Begleitung ist die Ermittlung von Zahlen zu dem Zweck, nicht den Überblick zu verlieren. Begleitdaten sind beispielsweise Veranstaltungs-, Teilnehmer- und Projektzahlen. Es muss jedoch klar sein, welche Daten und Fakten für Verwaltung, Steuerung, Fortschrittsnachweise und letztlich die Bewertung wirklich benötigt werden.

Bewertung ist eine wiederkehrende Beurteilung der Planung, der Ausführung und der Ergebnisse eines laufenden oder abgeschlossenen Prozesses. Im Zusammenhang mit dem CLLD-Konzept kann sich die Bewertung auf die lokale Entwicklungsstrategie oder die Arbeit der LAG oder auf beides erstrecken. Sie dient als Entscheidungshilfe, zur Erfolgs- oder Wertermittlung, zum Verständnis beendeter oder laufender Initiativen, zur Nachbetrachtung und zum Erkennen kommender Veränderungen.

Begleitung und Bewertung greifen eng ineinander. Im Zuge der Begleitung wird anhand einer geringen Anzahl an Zielen bzw. Indikatoren der Projektfortschritt ermittelt. Die Bewertung umfasst eine Beurteilung der Projektergebnisse und eine Abschätzung sowohl geplanter als auch ungeplanter Folgen.⁴ Die Grundlage jeder Bewertung sind jedoch die im Begleitungswege erhobenen Daten.



⁴ Impact Evaluation Notes Nr. 2, April 2012, 'linking monitoring and evaluation to impact evaluation'. Burt Perrin, The Rockefeller Foundation.



Welche Besonderheiten bringt die Bewertung der CLLD mit sich?

Das CLLD-Konzept macht sich eine ursprünglich für die Entwicklung des ländlichen Raums entwickelte Methode zunutze (LEADER-Ansatz). Aufgrund dieses partnerschaftlichen Mitbestimmungskonzepts („Bottom-up-Ansatz“) verspricht man sich von der CLLD die Förderung der sozioökonomischen Entwicklung auf eine Art, die sich mit einer „von oben“ verordneten Politik („Top-down-Ansatz“) nicht bewerkstelligen lässt. Die als „Sensibilisierung“ bekannte Kontaktaufnahme mit der Bevölkerung und deren Mitwirkung an der Entwicklung ihres Gebiets können ebenso wichtig sein wie die geförderten Einzelprojekte in ihrer Gesamtheit.

Durch die Sensibilisierung der Bevölkerung können Zielgruppen erreicht werden, an die man im Wege herkömmlicher, „von oben“ verordneter Finanzierungssysteme nur schwer herankommt. Diese ganzheitliche Betrachtungsweise kann dazu beitragen, dass unterschiedliche Interessengruppen Partnerschaften bilden und gemeinsame Maßnahmen ergreifen. Dank der Entscheidungsfindung auf lokaler Ebene können flexiblere und fortschrittlichere Lösungen zustande kommen. Der Mitbestimmungsansatz ermöglicht es, die lokalen Handlungsträger gezielt in die Lage zu versetzen, eigene Projekte zu entwickeln und zu realisieren. Der besondere Stellenwert, der Vernetzung und Zusammenarbeit beigemessen wird, kann den Wissenstransfer zwischen einzelnen Fachgebieten erleichtern und die Wirkungskraft einzelner Maßnahmen erhöhen. Die unter Anwendung der CLLD-Methode erzielten Ergebnisse werden bisweilen als ihr **Mehrwert** bezeichnet.



Quelle: Europäische Beobachtungsstelle LEADER 2001

Dieser Mehrwert der CLLD-Methode* kann beispielsweise herrühren aus:

- einer Stärkung des **Sozial- und Humankapitals**, die in gesteigertem Selbstvertrauen, dem Erwerb neuer Kompetenzen, der Gründung neuer Netzwerke usw. zum Ausdruck kommt und die Bevölkerung befähigt, mit Veränderungen besser Schritt zu halten;
- einer Verbesserung der **lokalen Verwaltung** durch die Mitwirkung von Bevölkerung und Interessenträgern an Entscheidungen, die Funktion der LAG in einem sich über mehrere Ebenen erstreckenden Verwaltungsgeflecht und das Vermögen der LAG, öffentlich-private Fördermittel zu verwalten;
- einer Verbesserung der **Projektergebnisse** aufgrund größerer Hebelwirkung, zukunftsfähigerer Projekte, neuer Projektträger und innovativerer Projekte auf Ortsebene.

Bei einer CLLD-Bewertung ist es wichtig, diese Faktoren nicht außer Acht zu lassen und **zu ermitteln, an welcher Stelle die LAG einen Mehrwert für ihre örtliche Gemeinschaft erzeugen möchte.**

*siehe „Guidelines for Evaluation of LEADER/CLLD“ (Bewertungsleitfaden LEADER/CLLD), August 2017, Europäischer Evaluierungs-Helpdesk für die Entwicklung des ländlichen Raums

1.2 Wann soll mit der Bewertung begonnen werden?

„Ob eine Bewertung von Nutzen ist, hängt von der Vorbereitung ab“

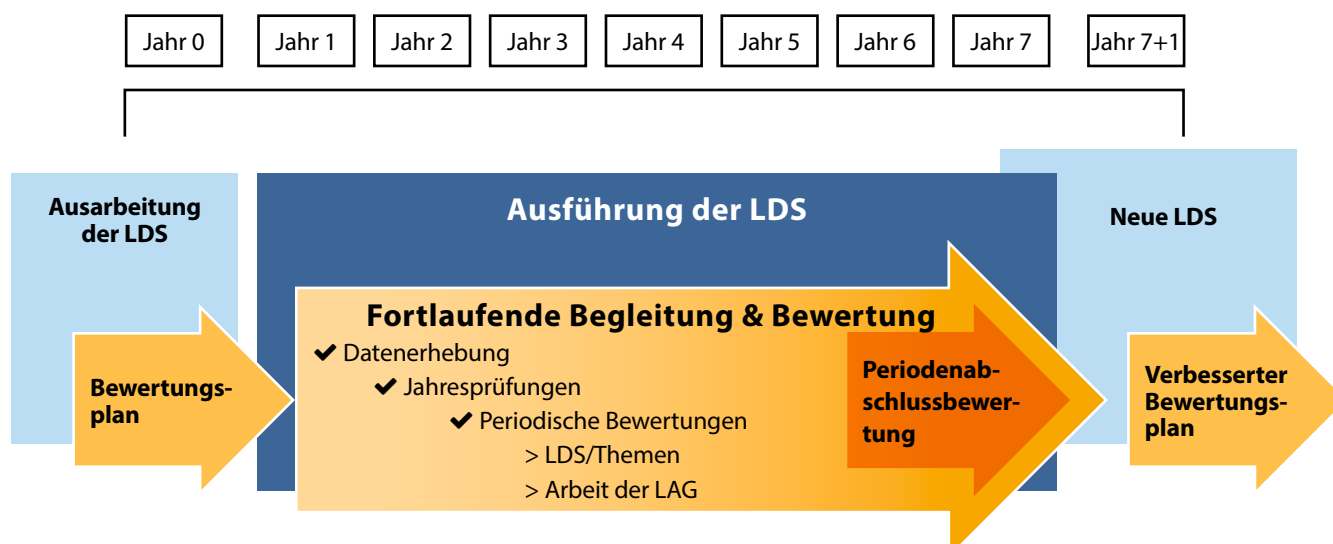
Die Begleitung und Bewertung der LAG-Arbeit ist Bestandteil des CLLD-Konzepts. Ihre Planung sollte **bei Ausarbeitung der lokalen Entwicklungsstrategie (LDS)** erfolgen. Die Vorkehrungen für die Begleitung und Bewertung sollten bereits zu dem Zeitpunkt dargelegt werden, zu dem die LAG ihre LDS der Verwaltungsbehörde zur Genehmigung vorlegt.

Vier Gründe sprechen dafür, mit den Überlegungen und der Planung für die Bewertung **so früh wie möglich** zu beginnen, damit die Bewertung als fortlaufende Tätigkeit Eingang in die Arbeit der LAG findet:

- Eine frühzeitige Planung der Bewertung trägt dazu bei, dass die strategischen Ziele realistisch und messbar bleiben.
- Eine frühzeitige Planung der Bewertung hilft dabei, die erforderlichen Datenerhebungssysteme (mitsamt der benötigten Ausgangsdaten) gleich zu Beginn des LAG-Betriebs einzurichten, was später den Zeit- und Mittelaufwand mindert.
- Die Eingliederung der Bewertung in das Tagesgeschäft ermöglicht es der LAG, noch in der laufenden Programmperiode rasch auf geänderte Umstände und neu erkannte Erfordernisse zu reagieren.
- Durch die Eingliederung kann die LAG ihrer Arbeit zudem eine längerfristige Perspektive verleihen.

Ein Zeitplan für die Planung und Ausführung von Begleitungs- und Bewertungsmaßnahmen ist in der folgenden Abbildung beispielhaft dargestellt. Die Planung sollte parallel zur Ausarbeitung der lokalen Entwicklungsstrategie der LAG erfolgen und die Datenerhebungssysteme sollten schon zu Beginn der Strategieausführung eingerichtet werden. Alljährliche Kontrollen können einen Beitrag zur regelmäßigen Beurteilung von Fortschritten und Ergebnissen der LAG leisten. Die Resultate können in regelmäßige Bewertungen oder in eine Abschlussbewertung einfließen. Die Bewertung einer bestimmten Programmperiode bildet eine wesentliche Grundlage für die lokale Entwicklungsstrategie der Folgeperiode.

Vorschlag für den zeitlichen Ablauf von Planung und Ausführung einer LAG-Bewertung



1.3 Wo soll mit der Bewertung begonnen werden?

„Die CLLD beruht auf Mitbestimmung – das sollte ihre Bewertung ebenfalls“



Den Auftakt des Bewertungsprozesses bildet die **Planung**. In dieser Phase bestimmt die LAG den Bewertungsumfang sowie geeignete Methoden zur Erhebung, Auswertung und Darstellung von Daten. Sie sollte ferner eine klare Verteilung der entsprechenden Aufgaben und Zuständigkeiten vornehmen, den voraussichtlichen Zeitbedarf für die Erledigung der Aufgaben schätzen und einen Kostenvoranschlag erstellen. Die Eckpunkte eines Bewertungsplans werden im Folgenden erläutert.

Bewertungsziele und Bewertungsschwerpunkt

Bei der Festlegung des Bewertungsumfangs sollte man Pragmatismus walten lassen. Lokale Entwicklungsstrategien verfolgen in der Regel gleich mehrere Ziele, so dass ihre Ergebnisse und Auswirkungen nicht immer einfach zuzuordnen sind. Was die Strategie bzw. die Arbeit der LAG bewirken, wird nicht bis ins Letzte zu ergründen sein. Deshalb sollten Sie sich bei der Planung Ihrer Bewertung die folgenden Fragen stellen:

- Was will Ihre LAG unbedingt wissen?
- Welche Angaben wird Ihre Verwaltungsbehörde von Ihnen verlangen?
- Wozu werden die Bewertungsergebnisse verwendet?

Die Bewertung sollte einen Lernprozess darstellen. Es ist wichtig, dass die Mitglieder der LAG und andere Interessenträger mit dem Bewertungsvorgang gut vertraut sind, dass es vereinbarte Bewertungsziele gibt, und dass die Bewertungsergebnisse nötigenfalls zur Optimierung der LAG-Arbeit und zur Anpassung der LDS eingesetzt werden. Darüber hinaus lassen sich die Bewertungsergebnisse als Mittel zur Aufklärung der Bevölkerung und der Entscheidungsträger über die Arbeit der LAG verwenden.

Ein weiterer Verwendungszweck für die Bewertungsergebnisse dürfte sich in Elementarberichten an die Verwaltungsbehörde finden. Extrem nützlich ist eine Bewertung ferner als Grundlage für strategische Verbesserungen in der Zukunft und für nachfolgende LDS.

Wobei soll Ihnen Ihre Bewertung helfen?

- › Die Reichweite der LAG in der Gemeinde zu erhöhen
- › Das Antragsverfahren für den Begünstigten zu beschleunigen und zu vereinfachen
- › Die Projektentwicklung besser zu unterstützen
- › Die Ergebnisse der geförderten Projekte zu verstehen
- › Die LDS neu bzw. umzugestalten
- › Der Verwaltungsbehörde konkrete Angaben zu übermitteln
- › Den Interessenträgern der LAG Fortschritte und Ergebnisse mitzuteilen
- › Die breite Öffentlichkeit über Ergebnisse zu informieren
- › Sonstiges

Datenquellen und Datenerhebung

Die Ermittlung von Datenquellen und die Planung der Datenerhebung sind Voraussetzung für den Aufbau eines Datenbestands, durch dessen Auswertung die LAG feststellen kann, ob und inwieweit ihre LDS Veränderungen bewirkt. Sobald Ihre LAG entschieden hat, welche Erkenntnisse sie aus einer Bewertung gewinnen möchte, hat sie zu klären, welche Daten benötigt werden, wie sie erhoben werden – und ob die Erhebung überhaupt realisierbar ist. Je nachdem, was die LAG zu bewerten beabsichtigt, benötigt sie möglicherweise einen Bezugswert, der für einen Vergleich mit dem Stand am Periodenende schon frühzeitig ermittelt werden muss. Für weitere Bewertungstätigkeiten wie etwa die Messung der Bürgerbeteiligung, des Aufbaus von Sozialkapital und des Mehrwerts aus der Präsenz der LAG im jeweiligen Gebiet dürfte eine längerfristige Erhebung einschlägiger Daten notwendig sein. Das Thema Datenerhebung wird in Kapitel 2 vertiefend behandelt.



Ein Bezugswert ist jene Messgröße für die Umstände zu Anfang eines Projekts (oder einer lokalen Strategie), anhand derer sich Fortschritte beurteilen lassen.⁵

Bewertungsmittel und Bewertungsmethoden

Die Bewertung kann intern oder extern sowie unter Anwendung unterschiedlicher Methoden erfolgen. Wer bereits im Vorfeld eine Vorstellung davon hat, welche Methoden er anwenden möchte, kann den damit verbundenen Arbeits- und Kostenaufwand entsprechend planen und für Kohärenz zwischen der Bewertungstätigkeit und den Datenerhebungsmethoden sorgen. Will eine LAG beispielsweise per Umfrage ermitteln, wie sich eine bestimmte Meinung im Laufe der Zeit geändert hat, so muss sie nach einer Intervention die gleiche Frage stellen wie davor. Für LAG mit begrenzten Mitteln kann die Selbstbewertung eine effektive Methode darstellen.⁶ Das Thema Bewertungsmethoden wird in Kapitel 3 vertiefend behandelt.

⁵ <https://goodpracticereview.org/9/monitoring-and-evaluation/baseline-data/>

⁶ Mehr zum Thema Selbstbewertung auf Seite 19 des Leitfadens „**Bewertung von LEADER/CLLD**“ des Evaluierungs-Helpdesks.

Zeitlicher Ablauf

Die LAG muss prüfen, wie viel Zeit die vorgesehene Datenerhebung und Bewertung voraussichtlich in Anspruch nehmen wird, und wie viel Zeit sie für Begleitung und Bewertung realistisch aufbringen kann. Die Tätigkeiten, der zeitliche Ablauf sowie der Personal- und Kapitalbedarf müssen gesamtheitlich festgelegt werden. Mit Blick auf den zeitlichen Ablauf sollten die LAG über folgende Fragen gründlich nachdenken:

- › Wann sollen die Begleitungstätigkeiten ausgeführt werden?
- › Wann sollen die Bewertungstätigkeiten ausgeführt werden?
- › Wie lange sollen die einzelnen Tätigkeiten dauern?

Zeit-, Personal- und Kapitalbedarf

Die Mittel für Begleitung und Bewertung sollten eindeutig zugeordnet werden und müssen im Verhältnis zu dem für die LDS bzw. die Projekte bereitgestellten Förderbetrag stehen. Neben der Budgetzuweisung stellen auch der Zeit- und der Personalbedarf einen wichtigen Planungsgegenstand dar. Je nach Bewertungsumfang und Kapazität der LAG kann es erforderlich sein, die Bewertung teilweise von externen Stellen vornehmen zu lassen. Die Kosten dafür variieren; eine Umfrage im Jahr 2017⁷ ergab Beträge von 6 000 € bis 25 000 € für eine externe ex-post-Evaluierung. Die LAG sollte gleich nach Aufstellung ihres Bewertungsplans prüfen, ob die vorgesehenen Mittel den Planzielen entsprechen, und die Mittel oder den Bewertungsumfang nötigenfalls anpassen.

Was ist in Ihrem Kostenplan einkalkuliert?

- › Eine gründliche Bewertung aller Bereiche der LDS und der LAG-Arbeit
- › Lediglich eine Analyse einzelner Bereiche der LDS und der LAG-Arbeit
- › Lediglich eine Analyse verfügbarer Daten aus Projektanträgen
- › Konkrete Maßnahmen wie z. B. Umfragen, Befragungen, Arbeitsgruppen

Zuständigkeit

Die Bewertung kann von einer unabhängigen Bewertungsstelle oder von einem Beschäftigten der LAG durchgeführt werden. Soll die Bewertung allerdings fester Bestandteil der LAG-Arbeit sein, so muss die Verantwortung des entsprechenden Belegschaftsmitglieds für Begleitung und Bewertung eindeutig festgeschrieben werden. Die Bewertung muss ungeachtet dessen, ob sie intern oder extern vorgenommen wird, koordiniert und unter Mitwirkung der Vorstandsmitglieder erfolgen.

Verwendung der Bewertungsergebnisse

Wie und wann Begleitungs- und Bewertungstätigkeiten geplant werden, sollte unmittelbar an den von der LAG vorgesehenen Verwendungszweck für die Bewertungsergebnisse geknüpft sein. Methoden zur Erhebung von Pflichtangaben, die an die Verwaltungsbehörden übermittelt werden müssen, können von Methoden zur Ermittlung der Resonanz von Maßnahmen zur Sensibilisierung der Bevölkerung oder von Feedback über ein sehr spezielles Ziel der LDS erheblich abweichen. Insofern sollte die LAG die vorgesehene Verwendung in die Bewertungsplanung einfließen lassen. Damit ist auch gewährleistet, dass von den Ergebnissen bestmöglich Gebrauch gemacht wird.

TIPP



Lassen Sie in Ihrer Bewertungsplanung Raum für Flexibilität. In der Zeit zwischen Planungsabschluss und Bewertungsbeginn könnten Umstände eintreten (z. B. die Finanzkrise in der Programmperiode 2007-2013), die Änderungen erforderlich machen.

7 Umfrage der FARNET-Unterstützungsstellen unter allen bestehenden FLAG, die vielfach auch LEADER-LAG waren.

1.4 Was soll bewertet werden?

Bewertungsfragen

Die Bewertungsfragen sollen mit dem, was die LAG in Erfahrung bringen möchte, und mit der Interventionslogik der lokalen Entwicklungsstrategie (siehe Kasten „Interventionslogik LDS“) in Einklang stehen. Für gewöhnlich lauten sie:

- › War die Intervention **sachdienlich**? (Besteht ein Zusammenhang zwischen dem, was die LAG anstrebt, und den bestehenden Problemen und Erfordernissen?)
- › War sie **effektiv**? (Was war geplant, was ist erreicht worden? – Soll-Ist-Vergleich in Bezug auf Erträge, Ergebnisse und Auswirkungen?);
- › War sie **effizient**? (In welchem Verhältnis steht der Aufwand – insbesondere der Kapitalaufwand – zum Ertrag und zum Ergebnis? Preis-Leistungs-Verhältnis)
- › War sie **nützlich**? (Inwieweit entspricht die Interventionswirkung den realen Erfordernissen der Gemeinschaft ungeachtet der erklärten Ziele der LDS?)
- › War sie **nachhaltig**? (Sind die Ergebnisse von Dauer, bleiben die bewirkten Veränderungen auch ohne weitere Unterstützung durch die öffentliche Hand bestehen?)

Interventionslogik LDS

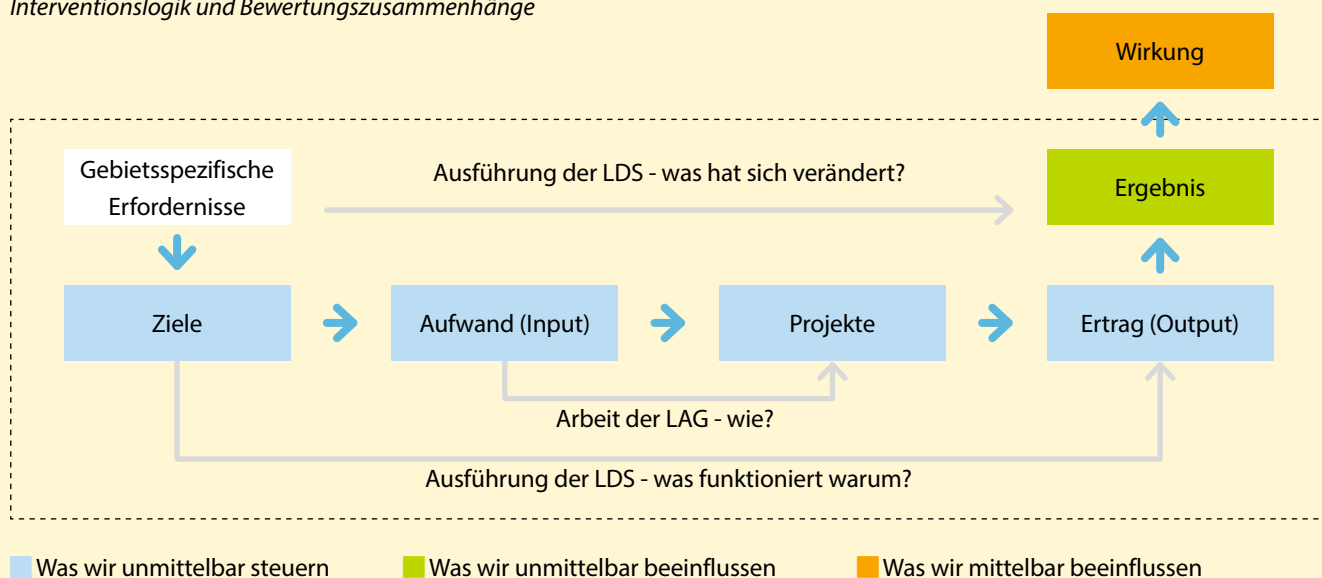
Die Ausführung einer lokalen Entwicklungsstrategie beinhaltet die Überführung der **Erfordernisse** (Probleme und Chancen) eines Gebiets in **Ziele** und den Versuch, den Erfordernissen im Wege von Projekten bzw. Maßnahmen sowie mit Unterstützung bzw. Finanzierung (**Aufwand bzw. Input**) durch die LAG gerecht zu werden (d. h. die Ziele zu erreichen).

Im Zuge einer Bewertung wird Folgendes in Erfahrung gebracht:

- › Was ist im Wege einzelner Projekte bzw. Maßnahmen geleistet worden (**Ertrag bzw. Output**)?
- › Inwieweit hat dieser Output dazu beigetragen, dass konkrete Probleme angegangen werden konnten (**Ergebnis**)?
- › Wie haben diese Ergebnisse zum Erreichen der breiter gefassten Ziele der Strategie beigetragen (**Wirkung**)?

Der Zusammenhang zwischen den Erfordernissen/Problemen des Gebiets, den Zielen der Strategie, den Maßnahmen/Projekten, dem Ertrag, dem Ergebnis und der Wirkung wird als **Interventionslogik** bezeichnet.

Interventionslogik und Bewertungszusammenhänge



In Sachen CLLD ist der Aufwand sowohl finanzieller (Projektfinanzierung im Rahmen der LDS) als auch personeller Art (LAG-Tätigkeiten wie etwa Sensibilisierung und Unterstützung bei der Projektentwicklung). Es ist **wichtig, dass sowohl die Arbeit der LAG als auch die Ergebnisse der geförderten Projekte bewertet werden**, da beide Einfluss darauf nehmen, welche Qualität die von der LAG erzielten Ergebnisse aufweisen. Beispiele für mögliche Bewertungsfragen einer LAG sind im Folgenden aufgeführt.

Erreichen von LDS-Zielen durch geförderte Projekte

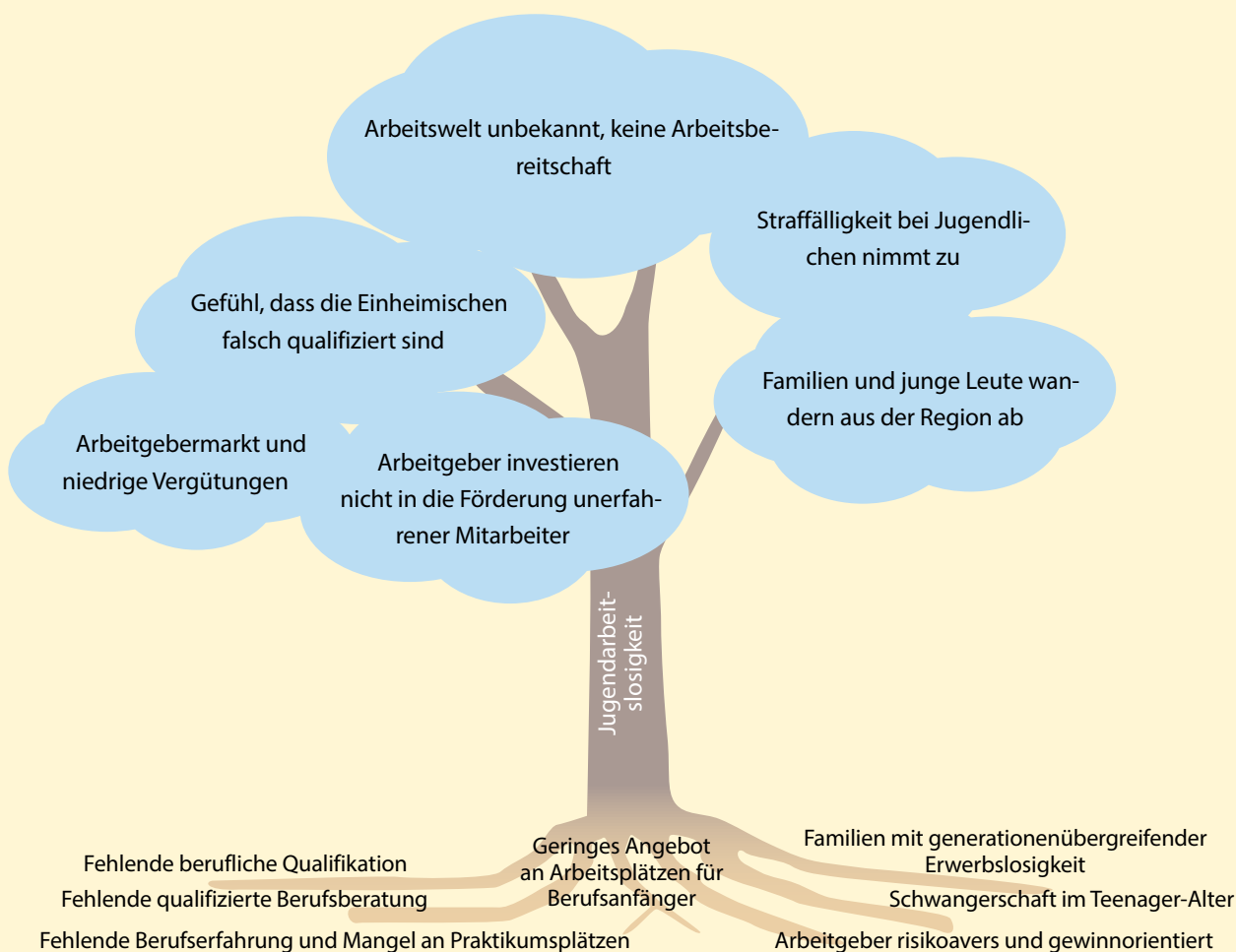
- *Inwieweit entspricht die Gestaltung der LDS den Erfordernissen der örtlichen Gemeinschaft?*
- *Leisten die Projekte einen Beitrag zu den Zielen der LDS?*
- *Sind die Ziele der LDS nach wie vor sachdienlich?*
- *Welche Ergebnisse wurden mit den geförderten Projekten erzielt?*
- *Erbringen die Projekte den vorgesehenen Mehrwert für die örtliche Gemeinschaft?*
- *Konnten die Fähigkeiten und Fertigkeiten der örtlichen Gemeinschaft verbessert werden?*
- *Konnte das Sozialkapital erhöht werden?*
- *Ist die Gemeinschaft stärker an Entscheidungen beteiligt?*
- *Wie erfolgreich und zukunftsfähig sind die geförderten Partnerschaften?*
- *Sind neue Ideen zugunsten lokaler Verbesserungen umgesetzt worden (Innovation)?*

Förderung der Entwicklung des Gemeinwesens durch die Arbeit der LAG

- *Stärkt der CLLD-Ansatz die Mitwirkung der Gemeinschaft?*
- *Ist die örtliche Gemeinschaft über die von der LAG angebotenen Fördermöglichkeiten im Bilde?*
- *Haben potenziell Begünstigte jene Unterstützung erhalten, die sie für Projektentwicklung und Projektpräsentation benötigen?*
- *Ist das Antragsverfahren einfach?*
- *Sind die Förderentscheidungen objektiv und transparent?*
- *Wurden Projekte fristgerecht beurteilt und bearbeitet?*
- *Fließen die Fördermittel in Projekte, die ansonsten nicht hätten realisiert werden können?*

 **Problembaum zur Bedarfsermittlung und Zielausarbeitung**

Übernommen vom URBACT II Local Support Group Toolkit



Das Beispiel veranschaulicht die Entwicklung einer Interventionslogik unter Verwendung eines „Problembaums“, von dem sich Problemlösungsvorschläge herleiten und in Ertrags- und Ergebnisziele umwandeln lassen.

Indikatoren

Ebenso bedeutsam für die Erhebung der gewünschten Daten wie die richtigen Bewertungsfragen sind geeignete Bewertungsindikatoren. Sobald die LAG entschieden hat, was sie in Erfahrung bringen möchte, muss sie darüber befinden, **in welcher Weise sie die Bewertung vornehmen will**. Wie will sie beispielsweise feststellen, inwieweit die in ihrer LDS niedergelegten Ziele erreicht worden sind (Frage: Was gilt als Erfolg?) und ob dabei Reibungsverluste aufgetreten sind?

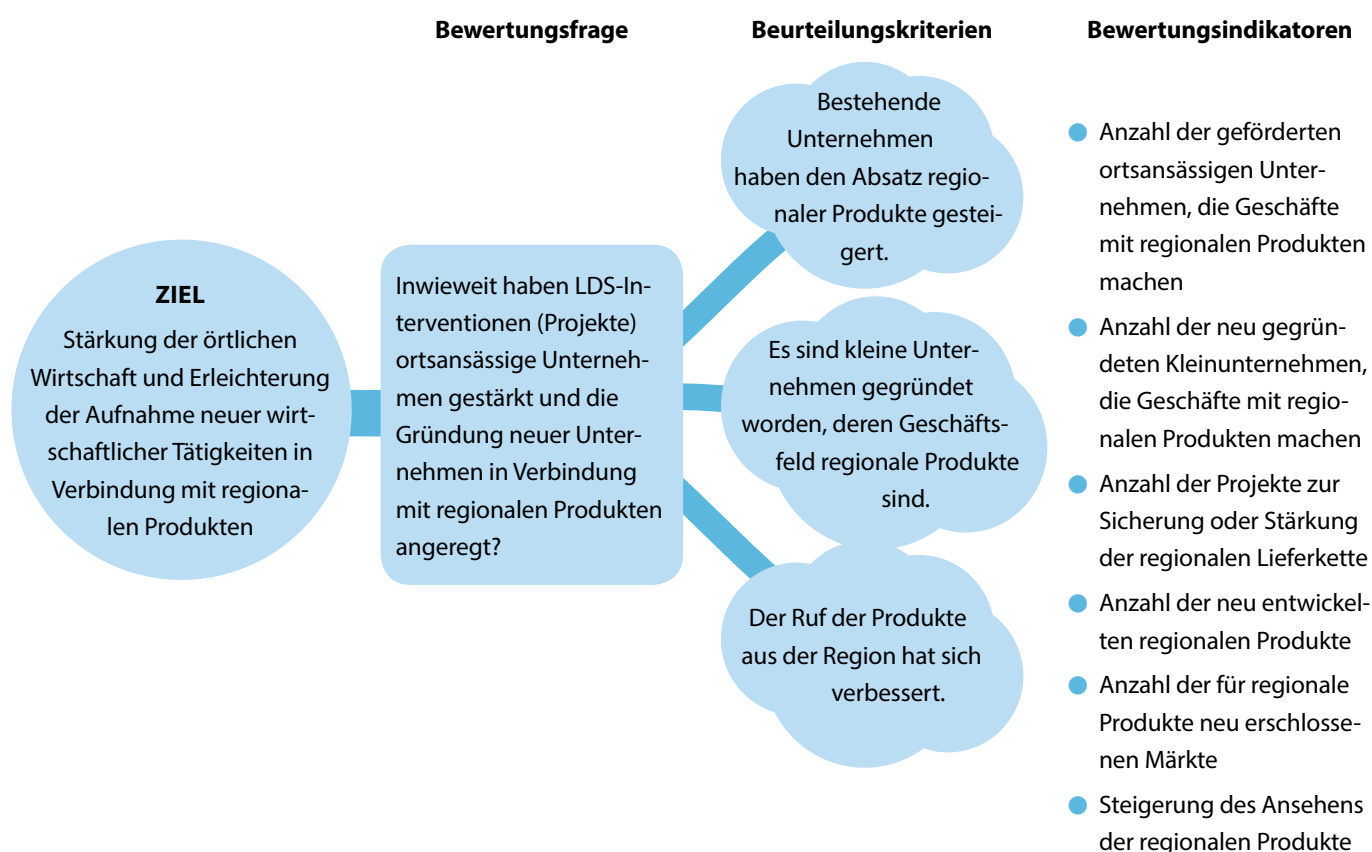
Ein Indikator ist eine veränderliche Größe, die Quantitäts- oder Qualitätsinformationen liefert. Mit einem Indikator lässt sich messen, inwieweit ein vorgegebenes Ziel erreicht wird.

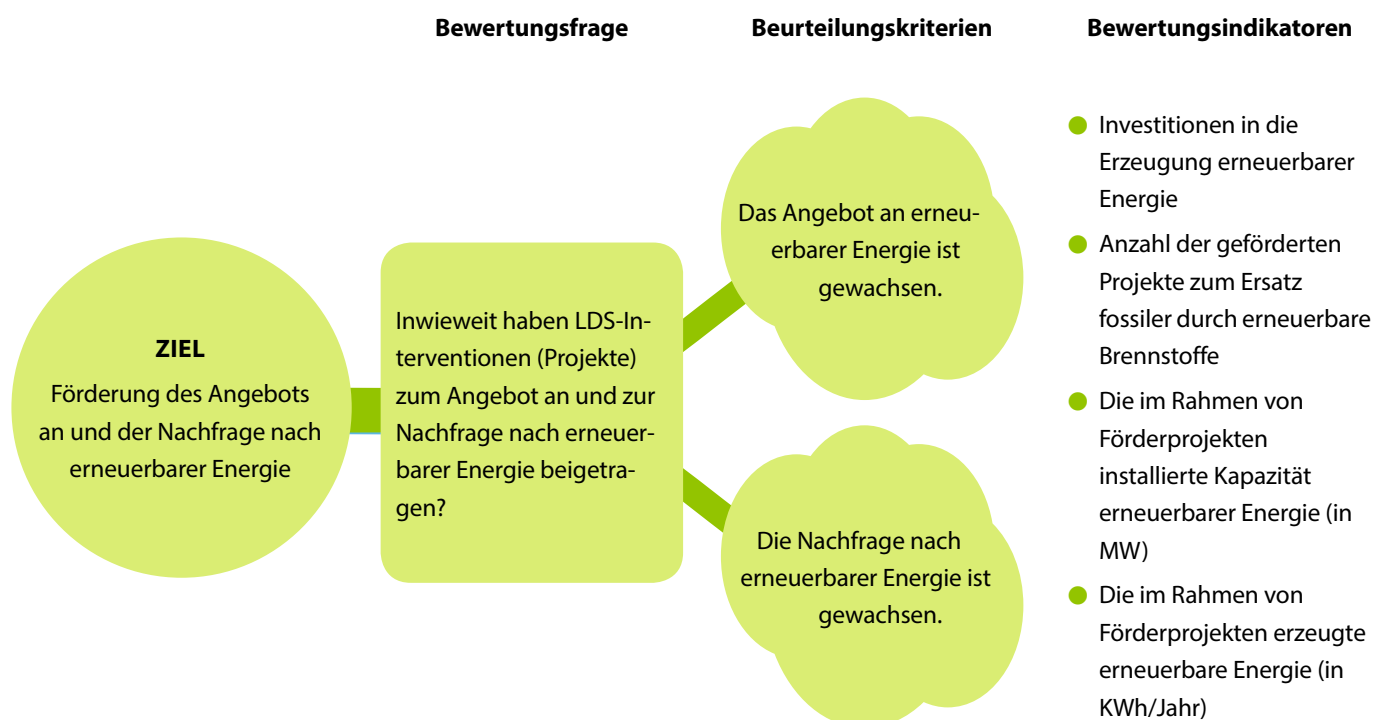
Die Auswahl guter und sachdienlicher Indikatoren für eine Bewertungsfrage ist nicht immer einfach. Zunächst kann es hilfreich sein, **Beurteilungskriterien** auszuarbeiten, anhand derer die LAG sich Klarheit darüber verschafft, worauf sie ihr Augenmerk richten soll. Die Beurteilungskriterien helfen bei der Aufschlüsselung der Bewertungsfragen und können als Checkliste sowohl für die interne als auch für die externe Bewertung dienen.

Im nächsten Schritt lässt sich dann einfacher bestimmen, welche Indikatoren zur Messung und Bewertung von Fortschritten und zur Beantwortung der Frage Anwendung finden sollen, ob und inwieweit Ziele erreicht werden. Indikatoren können als Erfolgskriterien sowohl für einzelne Projekte als auch für längerfristige Maßnahmen dienen. Sie können qualitativer Art – z. B. gefühlte Verbesserungen der Umweltqualität oder des lokalen Kulturerbes – oder quantitativer Art – z. B. Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze oder neu gegründeten Partnerschaften – sein.

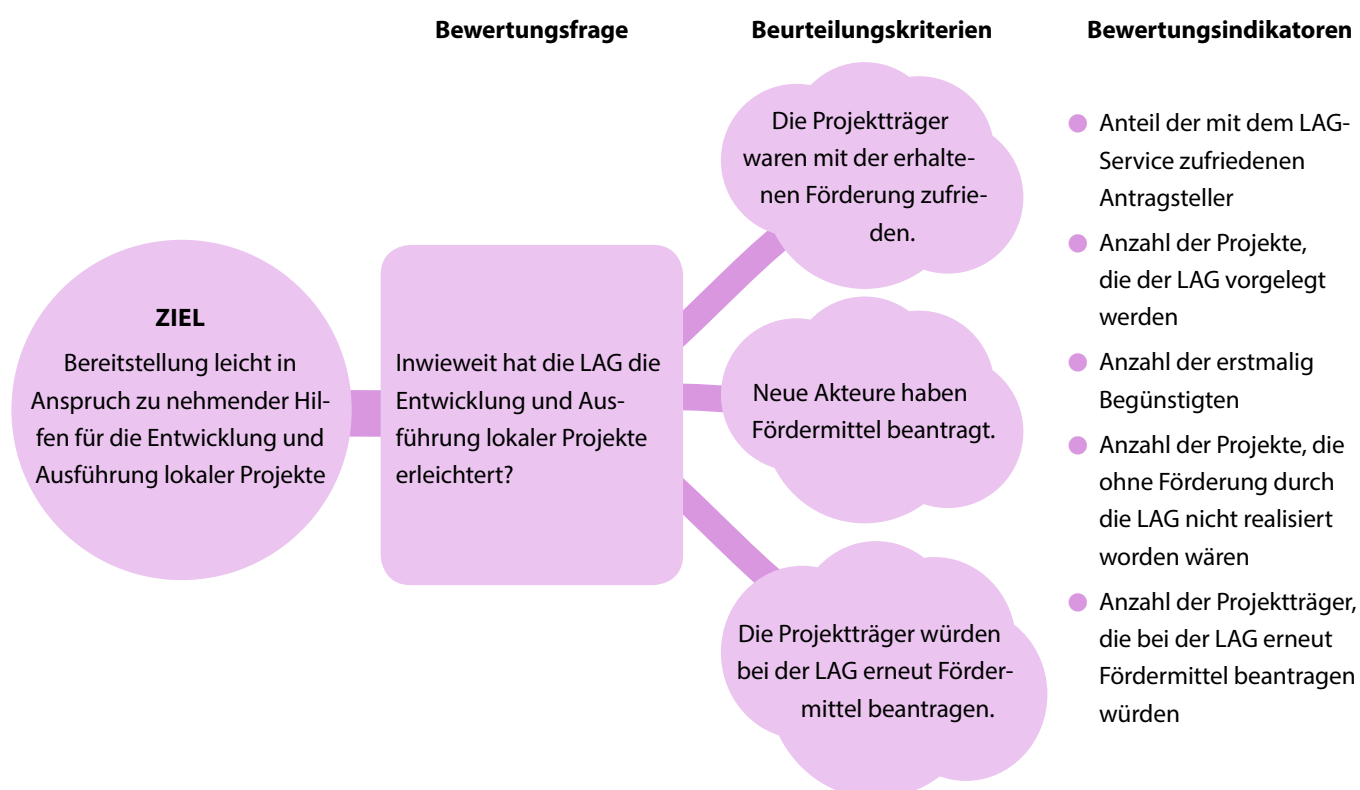
Beispiele für den Weg von der Bewertungsfrage zum Bewertungsindikator...

... in Verbindung mit möglichen strategischen Zielen





... in Verbindung mit der LAG-Arbeit



Bewertungsindikatoren können ertrags-, ergebnis- oder wirkungsbezogen sein. Am einfachsten messbar sind die Ertragsindikatoren; sie liefern jedoch nur begrenzt Erkenntnisse darüber, was ein Projekt oder eine Intervention bewirkt hat. Weitaus bedeutsamer für die Erfolgsmessung sind die Ergebnisindikatoren. Bei Anwendung des CLLD-Konzepts kommen Ergebnisse bisweilen nur in kleinen Schritten oder in kleinem Maßstab zustande. Dass sich der Nutzen der geleisteten Arbeit allein mittels quantitativer Indikatoren ausdrücken lässt, ist daher unwahrscheinlich. Folglich sind für ein Gesamtbild qualitative Indikatoren unverzichtbar.



Ertragsindikatoren messen das unmittelbar entstehende konkrete Projektergebnis. Die Wahrscheinlichkeit anderer Einflussfaktoren ist gering und aus der Basisbegleitung sind problemlos Daten erhältlich.



Ertragsindikatoren aus Finnland

Das finnische Netzwerk Ländliche Räume schlug für die Sensibilisierungsarbeit der LAG folgende Ertragsindikatoren vor:

- › Anzahl organisierte Sensibilisierungsveranstaltungen
- › Anzahl Teilnehmer (m/w) an den Sensibilisierungsveranstaltungen
- › Anzahl von Präsentationen auf externen Veranstaltungen und Teilnehmeranzahl
- › Anzahl von der LAG durchgeführte Bewertungen
- › Anzahl Presseartikel über LEADER-Projekte und LEADER-Sensibilisierung
- › Anzahl Besucher der LAG-Website & Anzahl Follower in sozialen Medien
- › Anzahl neue Projektantragsteller
- › Anzahl an andere Förderquellen verwiesene Anträge
- › Anzahl LAG-Mitglieder (Männer, Frauen, Organisationen)



Ergebnisindikatoren: (zumeist zählbare) Produkte und Dienstleistungen, die aus Tätigkeiten zur Lösung eines bestimmten Problems hervorgehen. Mitteleinsatz, Datenverfügbarkeit und die Wahrscheinlichkeit anderer Einflussfaktoren hängen von der Vorbereitung der Bewertung, von den verfügbaren Begleitungsdaten und von der Art der ausgewählten Indikatoren ab.



Ergebnisindikatoren aus Schottland

Die LAG Highland hat unter anderem folgende Ergebnisindikatoren verwendet:

- › Anzahl neu oder weiter qualifizierte Einzelpersonen
- › Anzahl neue/innovative Methoden zur Aufwertung regionaler Produkte
- › Anzahl neu entwickelte Produkte
- › Anzahl geschaffene Arbeitsplätze im verarbeitenden Gewerbe
- › Anzahl geschaffene Arbeitsplätze im Tourismus
- › Anzahl neue/innovative Methoden zur Verbesserung der Lebensqualität

Wirkungsindikatoren dienen als Messgröße für allgemeinere regionale Veränderungen und bedürfen in der Regel einer längerfristigen Betrachtung. Im Kontext der lokalen Entwicklung fällt es aufgrund der Wahrscheinlichkeit, dass auch andere Einflussfaktoren eine Rolle spielen, oftmals schwer, einzelne Auswirkungen unmittelbar der Arbeit einer LAG zuzuordnen. Darüber hinaus sind auf lokaler Ebene zumeist nur sehr begrenzt Daten für entsprechende Indikatoren erhältlich, sodass die Kompetenzen und Mittel einer LAG für eine systematische Wirkungsbewertung in der Regel nicht ausreichen. Ambitionierte LAG könnten jedoch qualitative Auswirkungen ihrer Förderung in der Region, wie etwa die Entwicklung des Sozialkapitals, bewerten, die mithilfe der Ausweitung von Kontakten bzw. einer stärkeren Bürgerbeteiligung an der lokalen Entwicklung erzielt werden könnten.

TIPP

Bestimmen Sie *wenige, aber aussagekräftige* Indikatoren – und halten Sie diese *SMART*.

Spezifisch: eindeutig definiert, nutzbar und zielgerichtet

Messbar: Fortschritt bzw. Abschluss bestimmbar; gleiche Ergebnisse bei Anwendung ein und derselben Methode

Ausführbar: innerhalb betrieblicher Grenzen realistisch, praktisch und ausführbar

Relevant: jenes Ergebnis erfassend bzw. messend, für dessen Messung sie gedacht sind

Terminiert: an einen festen Zeitrahmen gebunden.

In jedem Fall sollten die ausgewählten Indikatoren sowohl **eindeutig definiert** als auch jenen **erklärt** werden, die Daten bereitstellen sollen (z. B. Projektantragsteller). Dadurch wird gewährleistet, dass die richtigen Daten und die entsprechenden Belege eingereicht werden und möglichst keine Widersprüche enthalten. Die schottische LAG Highland beispielsweise hat ihre Indikatoren ausnahmslos definiert und gibt für jeden Indikator Beispiele von Nachweisen an, die bereitgestellt werden könnten.

Erklärung von drei Ergebnisindikatoren, Highland LAG, Schottland

Ergebnisindikator	Definition	Nachweis
Anzahl der besser gestellten Gemeinschaftseinrichtungen	Anzahl der Gemeinschaftseinrichtungen (Büchereien, Sportanlagen, Veranstaltungshallen usw.), die dank der LEADER-Förderung besser dastehen (Bausubstanz, Erreichbarkeit, Öffnungszeiten, Ausstattung usw., Nutzerspektrum)	Pläne, Planungsunterlagen usw.; Fotos, Werbematerial, Umfrageergebnisse
Jährliche Veränderung in der Anzahl der Besucher von Einrichtungen bzw. Sehenswürdigkeiten	Besuchfrequenz: Die Antragsteller müssen bei Antragstellung einen Basiswert angeben und ferner darlegen können, wie sie mit ihrem Projekt die Besucherzahlen binnen einer festgelegten Frist steigern wollen. Der Indikator soll den Interventionserfolg (oder -misserfolg) messen können.	Umfrageergebnisse, Besucher- und Nutzerzahlen, Anzahl Website-Besucher
Anzahl der Ehrenamtlichen, die sich in ihrer Arbeit besser unterstützt fühlen	Anzahl der Personen, die nach einer aus LEADER geförderten Intervention das Gefühl haben, sie würden bei der Aufnahme ehrenamtlicher Tätigkeiten besser unterstützt.	Umfrage unter Ehrenamtlichen, Fokusgruppen

Quelle: Anleitungen der LAG Highland (Schottland) zum Thema Begleitung und Bewertung

Nach Auswahl ihrer Indikatoren (z. B. Anzahl der besser gestellten Gemeinschaftseinrichtungen oder Steigerung der Besucherzahlen einer örtlichen Sehenswürdigkeit) kann die LAG sich für jeden Indikator ein **messbares Ziel** setzen (z. B. 5 besser gestellte Gemeinschaftseinrichtungen, 800 zusätzliche Besucher der örtlichen Sehenswürdigkeit). Des Weiteren muss sie entscheiden, **wer die benötigten Daten wie erheben soll**. Diese Entscheidung soll fallen, bevor die LAG mit der Ausführung ihrer lokalen Entwicklungsstrategie beginnt. Sofern die richtigen Daten erhoben werden, lässt sich der Fortschritt auf dem Weg zu den Zielen überwachen.

Das folgende Beispiel kann den LAG dabei helfen, ihre Fragen zur Auswahl und Anwendung ihrer Indikatoren und Ziele zu beantworten: Wie bestimme ich meinen Indikator? Brauche ich einen Basiswert? Woher bekomme ich meine Daten? Wer erhebt diese Daten wie oft, und wer meldet diese Daten auf welche Art und Weise?

Beispiel für einen Begleitungs- und Bewertungsrahmen

Indikator	Definition	Basiswert	Ziel	Datenquelle	Häufigkeit	Zuständig	Meldung
Jährliche Veränderung der Anzahl Besucher einer regionalen Sehenswürdigkeit	Siehe Beispiel LAG Highland	3 000 Besucher pro Jahr	3 800 Besucher pro Jahr	Eintrittskartenverkäufe	Jährlich auf eine Dauer von drei Jahren	Projektträger und LAG	Vordruck Projektbewertung

Quelle: www.tools4dev.org (bearbeitet)

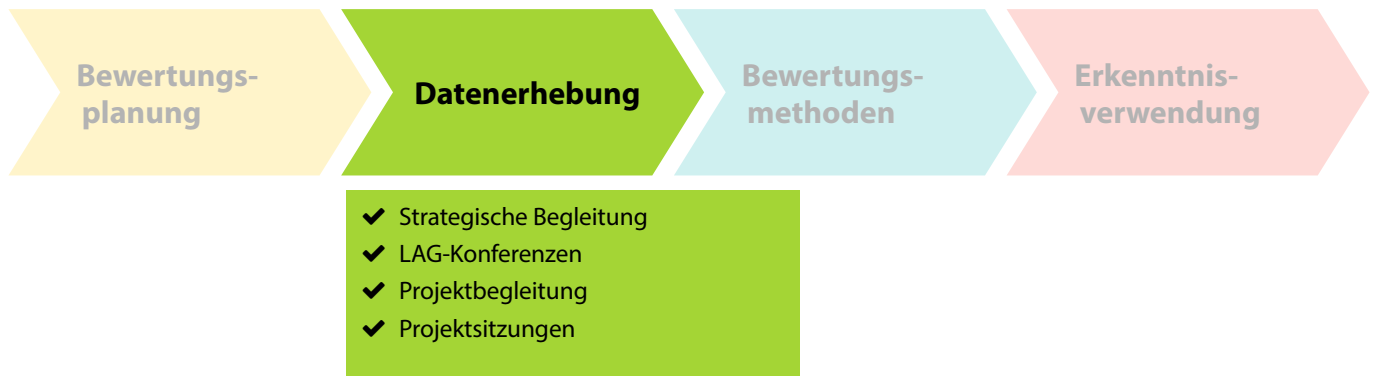
Die LAG müssen ihren Bewertungszielen, den verfügbaren Daten, ihrer internen Bewertungskapazität und ihren verfügbaren Mitteln entsprechende **Datenerhebungs- und Datenauswertungsmethoden auswählen**. Mögliche Anregungen dazu bieten die nächsten beiden Kapitel dieses Handbuchs.

TIPP



Unterstützung erhalten Sie jederzeit von Ihrer Verwaltungsbehörde oder bei den vorhandenen Fördernetzwerken.

2. Datenerhebung und Datenauswertung



„Mit fortwährender Begleitung kann eine Lernkultur gewährleistet werden“

Eine gut geplante und gut konstruierte lokale Entwicklungsstrategie (LDS) garantiert nicht automatisch gute Ergebnisse. Es ist daher unabdingbar, regelmäßig den Fortschritt anhand von Zielen zu kontrollieren und die erzielten Ergebnisse zu messen. Dazu muss eine LAG unmissverständlich festlegen, was sie messen will. Diese Notwendigkeit wirft zwei Grundsatzfragen auf:

- > Welche Daten brauche ich?
- > Wie beschaffe ich diese Daten?



Viele quantitative Daten lassen sich im Zuge von Begleitungstätigkeiten erfassen. Dazu zählen beispielsweise die Anzahl von Projekten, Begünstigten, Veranstaltungsteilnehmern und geschaffenen bzw. erhaltenen Arbeitsplätzen, die Projektarten sowie die Art und die Anzahl gemeinsamer Maßnahmen.

Allerdings **können qualitative Daten den Mehrwert von CLLD-Projekten oftmals besser zum Ausdruck bringen** als Prozentsätze und absolute Zahlen. Qualitative Daten sind beispielsweise Empfindungen, Standpunkte und Eigenschaften. Sie benötigt man unter anderem zur Beurteilung der Qualität oder Nachhaltigkeit geförderter Maßnahmen sowie des Ausmaßes, in dem die Gemeinschaft diese Maßnahmen für nützlich erachtet.

Die Datenerhebung kann und soll gleich zu Beginn der LDS-Ausführung beginnen und sollte über die gesamte Dauer der Programmperiode fortgeführt werden. Die Gelegenheit zur Datenerfassung entsteht bereits mit dem Erstkontakt zu potenziell Begünstigten und bleibt mindestens bis zur Auszahlungsphase bestehen.

Die LAG sollten sich ein genaues Bild davon machen, bei welcher Gelegenheit sie **Daten am einfachsten erheben können**, damit die Qualität und Sachdienlichkeit der Daten so hoch wie möglich und der Aufwand für sie und den Begünstigten so niedrig wie möglich sind.

Im Folgenden werden beispielhaft Datenerhebungsmethoden vorgestellt, deren Anwendung für eine LAG von Interesse sein könnte.

2.1 Strategische Begleitung

Beschreibung: Erfassung quantitativer Daten über die LDS-Ausführung zwecks Feststellung, ob die LAG mit ihrer Arbeit und ihren Ausgaben gemäß den in der LDS festgelegten Prioritäten im Plan liegt. Dazu reicht vielleicht schon eine einfache Excel-Datei mit einer Überblicksdarstellung des Fortschritts, ansonsten können die (normalerweise von der Verwaltungsbehörde oder Zahlstelle) speziell für die strategische Begleitung konzipierten IT-Programme verwendet werden.

Nützlich für: Frühzeitiges Erkennen von unplanmäßigen Minderausgaben oder Minderleistungen in einem bestimmten Bereich, sodass die LAG in die Lage versetzt wird, ihre Sensibilisierungstätigkeiten oder nötigenfalls die LDS entsprechend anzupassen.

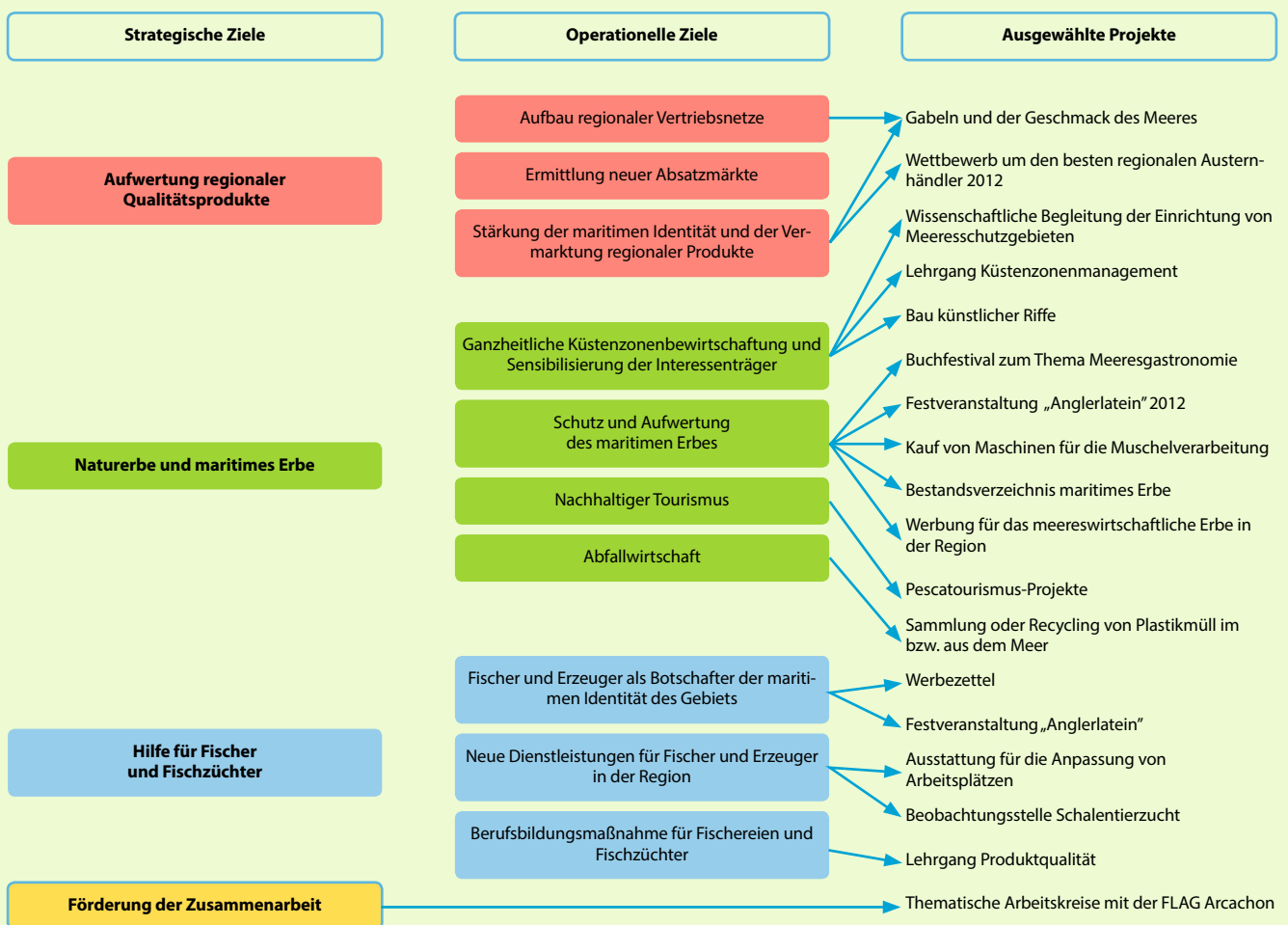
Mittel: Mittelbedarf insbesondere dann begrenzt, wenn die erfassten Daten auf ein Minimum beschränkt werden.

Grenzen: Lässt erkennen, was gefördert und ausgeführt wird, macht in der Regel aber keine Ergebnisse sichtbar.



Strategische Begleitung bei der FLAG Marennes Oléron (Frankreich)

Die FLAG Marennes Oléron hat unter Anwendung des folgenden Diagramms die Eignung ausgewählter Projekte für ihre Ziele überwacht und ausgewertet. Grundlage war die in ihrer LDS festgelegte Interventionslogik. Das Diagramm ergänzte eine Excel-Übersicht über Projektanträge, Projektauswahl und Projektmittelbindung.



Quelle: Von den Beratungsstellen, die auf nationaler Ebene mit der Bewertung aller französischen LDS beauftragt sind (ACTeOn, Sea matters & Allegans), zur Verfügung gestelltes Muster

2.2 Regelmäßige LAG-Konferenzen

Beschreibung: Häufige (z. B. quartalsweise), vom LAG-Personal organisierte und oftmals von einem LAG-Mitglied als Vorsitzendem geleitete Konferenzen mit den LAG-Verwaltungsräten.

Nützlich für: Erörterung der Erkenntnisse aus den Daten der strategischen Begleitung sowie kurzfristige Beschaffung weiterer Daten bei den Verwaltungsratsmitgliedern über neue Sachverhalte oder Ergebnisse. Auf diese Weise wird dafür gesorgt, dass die LAG-Mitglieder aktiv daran mitwirken, die Arbeit der LAG bzw. die Ausführung der LDS zu verbessern. Neben diesen Konferenzen stellen Überprüfungstreffen ein effektives Mittel für eine gründlichere Bestandsaufnahme dar; ihnen voraus geht häufig die Erstellung und Auswertung des Jahresergebnisses durch die Belegschaft der LAG, welches dann dem Verwaltungsrat vorgelegt wird.

Mittel: Zeitaufwand der Belegschaft und des Verwaltungsrats für die Konferenzteilnahme (je nach Anreisedauer etwa ein halber bis ein ganzer Tag) und der Belegschaft für die Organisation (je nach Konferenzumfang ein bis fünf Tage).

2.3 Projektbegleitung

Beschreibung: Erfassung von Erträgen, Meilensteinen und Ergebnisschätzungen für die geförderten Projekte sowie im Ausführungsverlauf Vergleich mit den tatsächlichen Ergebnissen. Die entsprechenden Daten lassen sich zum Zeitpunkt der Projekteinreichung oder Projektauswahl bei den Antragstellern erfragen und im Verlauf des Projekts bis zur Abschlusszahlung und darüber hinaus aktualisieren.

Nützlich für: Beibehaltung der Fokussierung auf das Erzielen von Ergebnissen und das Erheben von Daten über Projektergebnisse mit geringem Aufwand für die Begünstigten oder die Belegschaft der LAG.

Mittel: Mittelbedarf gering; sorgfältige Überlegung bei der Gestaltung der Projektantragsvordrucke notwendig, geringfügiger Zusatzaufwand für die Antragsteller. Ein von der LAG Highland ausgearbeiteter und angewandter Mustervordruck für Begleitung und Bewertung findet sich [hier](#).

Grenzen: Häufig auf quantitative Daten beschränkt, sodass Details oder Ergebnisse der Projekte möglicherweise nicht erfasst werden. Dem kann bis zu einem gewissen Grad durch die Einholung von Kurzbeschreibungen der tatsächlichen Ergebnisse begegnet werden. Die Ergebnisschätzungen der Antragsteller könnten unrealistisch oder unzuverlässig sein.



Festlegung und Überwachung von Projektzielen (FLAG Highland)

Die FLAG Highland verlangte von den Projektantragstellern Angaben über (1) die erwarteten Projektergebnisse mit Bezug auf bestimmte, bei Ausgestaltung der LDS entwickelte Indikatoren und (2) die Anzahl der Personen aus bestimmten Zielgruppen, von denen sie erwarteten, dass ihnen das Projekt zugutekommen würde. In dem Fall, dass die entsprechenden Indikatoren nicht sachgerecht waren, wurde zwischen Antragstellern und FLAG ein maßgeschneiderter Indikator vereinbart.

Diese Angaben waren Pflichtbestandteil des **Förderantrags**. Die tatsächlichen Zahlen für die ausgewählten Indikatoren und Zielgruppen mussten die Antragsteller nach Projektabschluss, aber vor der Abschlusszahlung auf einem **Projektbegleitungs- und Projektbewertungsvordruck** melden.

Anwendungshürden:

- Bei bestimmten Projekten hatten die Antragsteller Schwierigkeiten mit dem Schätzen der voraussichtlichen Anzahl der Projektnutznießer und mit dem Ermitteln der tatsächlichen Zahlen (Beispiel: Wie schätzt bzw. zählt man, wie viele Personen einen Spielplatz nutzen werden oder genutzt haben?), so dass sich die Zahlen als nicht besonders verlässlich erwiesen.

Gewonnene Erkenntnisse:

- Die Belegschaft der FLAG muss den Antragstellern mit klaren Erläuterungen dabei helfen, sich realistische Ziele zu setzen und den Tatsachen entsprechende Zahlen zu melden (in einigen Fällen erschienen die Angaben überhöht, möglicherweise aus Angst davor, keine Fördermittel zu erhalten).

2.4 Projektsitzungen

Beschreibung: Treffen mit den Projektbegünstigten (häufig mit einem Projektbesuch) zwecks Kontrolle der Projektausführung, der Projekterträge und etwaiger Projektergebnisse. Dabei kann eine standardisierte Checkliste zur Anwendung kommen, damit der jeweilige Projektfortschritt, auftretende Schwierigkeiten oder der Unterstützungsbedarf deutlich werden. Die Daten können in den LAG-Jahresbericht einfließen.

Nützlich für: Qualitative Analyse von Projekten sowie rechtzeitiges Erkennen von Problemen oder Verzögerungen zwecks rechtzeitiger Ergreifung von Gegenmaßnahmen. Projektsitzungen versetzen die LAG ferner in die Lage, enge Kontakte mit den Projektträgern zu pflegen und inoffizielle Gespräche über Ideen zur künftigen Weiterentwicklung des Projekts und der Region zu führen.

Mittel: Hoher Arbeitsaufwand für das Personal der LAG.

Grenzen: Möglicherweise schwieriger zu bewerkstelligen in sehr großen Gebieten oder in dem Fall, dass die Personalausstattung der LAG im Vergleich zur Anzahl der geförderten Projekte sehr gering ist.



Projektsitzungen – LEADER-LAG Sepra (Finnland)

Die LAG organisiert an ihrem Standort einmal jährlich ein Treffen mit jedem Projektträger, um sich über den Fortschritt der einzelnen Projekte zu informieren. Die entsprechenden Daten werden so erhoben, dass sie auf Ebene der LDS zusammengefasst werden können.

Im Verlauf des Treffens füllen die Projektträger ein Ankreuzformular aus, in dem die erledigten Tätigkeiten anhand der Auswahlkriterien für das Projekt mit den geplanten Tätigkeiten verglichen werden. Die Belegschaft der LAG Sepra geht nach eigenem Ermessen auf Fragen des Begünstigten ein, statt ihm selbst welche zu stellen. Die ausgefüllten Vordrucke werden elektronisch gespeichert.

An der mehrstündigen Sitzung, in der mehrere Projekte behandelt werden, nehmen für gewöhnlich zwei bis drei LAG-Beschäftigte teil. Die Zusammenfassung der Projektdaten bildet die Grundlage des Jahresberichts über die Ausführung der LDS, der dem Verwaltungsrat und der Verwaltungsbehörde vorgelegt wird.

Den LAG stehen noch weitere gängige Methoden zur Kontrolle der CLLD-Ausführung und der CLLD-Ergebnisse zur Verfügung. Wichtig ist, dass sie die von ihnen benötigten Daten zu dem für sie maßgeblichen Zeitpunkt beschaffen. Das kann auf ganz unterschiedliche und fantasievolle Art und Weise geschehen.



Datenerhebung kann Spaß machen – LAG-FLAG Liepaja (Lettland)

Die FLAG des lettischen Bezirks Liepaja hat beschlossen, Projektergebnisse im Wege einer „Preisverleihung für beste Projekte“ zusammenzutragen. Als Voraussetzung für die Teilnahme an dem Wettbewerb muss das entsprechende Projekt von der LAG oder FLAG eine CLLD-Förderung erhalten haben und die Antragsteller wurden dazu aufgefordert, ihre Ergebnisdaten bereitzustellen.

Vorteile für die LAG:

- › Möglichkeit zur Erhebung von Daten, zur Analyse von Projektergebnissen und zur Erstellung einer Projektrangfolge nach Effektivität
- › Übertragung von Verantwortung auf die geförderten Projekte
- › Möglichkeit zur Ermutigung neuer potenzieller Projektträger
- › Gute PR und mediale Aufmerksamkeit

Vorteile für das Gemeinwesen:

- › Anregungen von erfahrenen Projektträgern
- › Bekanntmachung und Würdigung der ausgeführten Projekte
- › Stärkung des Gemeinschaftsgefühls
- › Öffentliche Aufmerksamkeit

TIPPS



- › Kontrollieren Sie die Mitwirkung fortlaufend, damit Qualität und Seriosität der erhobenen Daten gewährleistet sind.
- › Überlasten Sie weder die Begünstigten noch sich selbst. Konzentrieren Sie sich auf Informationen, die unmittelbar von Nutzen sind, sich problemlos beziffern lassen und wirklichkeitsgetreu dargestellt werden können.

3. Die praktische Seite der Bewertung: Bewertungsmethoden



„Bewertung geht auch einfach“

Die Mehrdimensionalität des CLLD-Konzepts bringt es mit sich, dass zur Beurteilung des Beitrags einer LAG zum Gemeinwesen in „ihrem“ Gebiet unterschiedliche Bewertungsmittel und Bewertungsmethoden miteinander kombiniert werden müssen. Zwar dürften die Begleitungsdaten die Grundlage der Bewertung bilden, doch sind weitere Daten und insbesondere die Rücksprache mit maßgebenden Interessenträgern wichtig, um sich Klarheit darüber zu verschaffen, was funktioniert und was verbesserungsbedürftig ist. Es gibt zahlreiche Methoden, die sich auf lokaler Ebene anwenden lassen; welche letztlich zum Zuge kommen, hängt von den Bewertungszielen und den verfügbaren Mitteln ab.

Manche Methoden sind simpel, aber zeitaufwendig; bei anderen benötigt man möglicherweise externe Hilfe, beispielsweise für die Moderation von Arbeitstagen oder für komplexere Analysen. In Abhängigkeit von den Bewertungszielen und der erwarteten Verwendung der Bewertungsergebnisse kann es erforderlich sein, die Bewertung von einer unabhängigen Stelle vornehmen zu lassen, damit diese auch von Außenstehenden anerkannt wird. Besteht der wesentliche Bewertungszweck jedoch in der Gewinnung interner Erkenntnisse, so kann die hausinterne Durchführung sachgerechter sein. Im Folgenden werden gängige oder übertragbare Bewertungsgrundsätze aus bestehenden CLLD-Gruppen erläutert.

3.1 Schreibtischrecherche

Beschreibung: Auswertung aller erhältlichen Daten von den Begleitungs- und Meldedaten bis zu sonstigen sachdienlichen Informationen jeder Art, Methoden und Entwicklungstendenzen. Überdies kann es von Nutzen sein, zu Vergleichs- oder Kontrollzwecken die Ausführung der letzten LDS auszuwerten.

Nützlich für: Aufbau des Grundgerüsts der Bewertung und Ermittlung des weiteren Informationsbedarfs. Daraus entsteht das Fundament für den Aufbau der Beratungselemente der Bewertung.

Mittel: Zeitaufwand von zwei bis fünf Tagen.

Grenzen: Informationen liegen lediglich in Schriftform vor; die in Zusammenhang mit der CLLD besonders wichtigen Meinungen, Wahrnehmungen und Standpunkte sind schwieriger zu recherchieren. Eine Aktendurchsicht sollte ergänzt werden durch Methoden, die Raum zur Einbeziehung von Angehörigen der LAG/FLAG, von Projektbegünstigten und, sofern möglich, der breiteren Öffentlichkeit bieten.

Q Eine Benchmark ist ein Maßstab, anhand dessen vergleichbare Projekte bzw. Tätigkeiten bewertet oder beurteilt werden können.⁸

Q Eine Kontrollgruppe ist eine Personengruppe oder ein Gebiet, die bzw. das keine CLLD-Förderung erhält und zwecks Erbringung des Nachweises, dass bestimmte Veränderungen oder Ergebnisse von der CLLD herbeigeführt worden sind, mit Begünstigten einer LAG-Förderung verglichen werden kann. Die Kontrollgruppe muss der geförderten Gruppe so ähnlich wie möglich sein.⁹

3.2 Selbstbewertung

Beschreibung: Von der LAG – insbesondere von jenen Personen, die an der Planung und Ausführung der Strategie beteiligt sind (LAG-Mitglieder, Entscheidungsgremium, LAG-Personal usw.) – vorgenommene Bewertung.

Nützlich für: Feststellung, inwieweit die LAG mit ihrer Arbeit Veränderungen im Vergleich zu einer klar umrissenen Ausgangslage herbeigeführt hat.

Mittel: Die Selbstbewertung erfordert in der Regel nur einen geringen Aufwand und kann daher bei begrenztem Budget in Betracht gezogen werden.

Grenzen: Das Selbstbewertungsergebnis kann infolge subjektiver Ansichten der LAG verzerrt sein.

3.3 Umfragen

Beschreibung: Umfragen zielen üblicherweise auf das Erlangen quantitativer Daten von LAG-Mitglieder, Förderempfängern oder der lokalen Bevölkerung ab. Dennoch können Kommentar-Boxen dazu geeignet sein eine begrenzte Menge qualitativer Informationen zu erhalten. Umfragen enthalten üblicherweise einen Fragebogen der per Post, E-mail oder online versandt werden kann, bzw. telefonisch oder durch Vor-Ort-Befragung durchgeführt werden kann. Sie können selbst ausgefüllt oder mittels einer Hilfsperson ausgefüllt werden.

Nützlich um: Beobachtungen, Auffassungen und Feedback bzgl. Projektergebnissen zu sammeln, der Beitrag der IAG zur Entwicklung des Gebietes, durch das LAG-Management geleistete Unterstützung, Übereinstimmung mit Zielen der Entwicklungsstrategie etc.

Aufwand: Die Kosten hängen von der Länge und Komplexität der Befragung ab und davon, ob sie selbst oder mit Hilfe ausgefüllt wird, postalisch oder online sowie der Anzahl der Empfänger. Qualitative Ansätze sind üblicherweise kostspieliger. Online-Tools wie JotForm, Survey Monkey etc. erlauben eine direkte Auswertung der Ergebnisse, verlangen aber ein vorsichtiges Design und das Benutzen der richtigen Fragen.

Grenzen: Umfragen können relativ zeitaufwändig sein und es ist nicht immer einfach ein angemessenes und relevantes Maß an Antworten zu bekommen. Dazu kommt, dass Stichprobenumfänge für eine robuste statistische Zuverlässigkeit wohl eher nicht mittels einer einzigen LAG-Evaluierung erreicht werden können. Sie sind generell weniger zuverlässig als die Analyse von Monitoring- und Berichtsdaten oder Zensusansätzen.

⁸ Abgeleitet aus <http://www.dictionary.com/>

⁹ Abgeleitet aus <http://www.whatworksgrowth.org/blog/how-to-evaluate-find-a-control-group/>



Fragen der FLAG Aberdeen, UK an die Förderempfänger/Projektträger

Antragsphase:

- › Haben Sie eine Interessenbekundung ausgefüllt bevor sie den Projektantrag eingereicht haben? Ja/Nein
- › Wir bewerten Sie die anfängliche Befragung und das Antragsverfahren? Sehr gut / gut / befriedigend / mangelhaft
- › Gab es Teile des Antragsverfahrens die schwierig waren auszufüllen? Nein / Projektbeschreibung / Anzahl beibehaltener oder zu schaffender Arbeitsplätze / Übereinstimmung mit der Entwicklungsstrategie / Meilenstein des Projektes und Ergebnisse / Kosten, finanzielle Informationen und Schätzungen

Sicherung des Eigenanteils / Kofinanzierung

- › Wie bewerten Sie den Prozess der Sicherung des Eigenanteils / Kofinanzierung für Ihr Projekt? Sehr gut / gut / befriedigend / mangelhaft
- › Hatten Sie bereits den Eigenanteil / Kofinanzierung for der Antragstellung gesichert? Ja / nein

Monitoring und Evaluierung

- › Hat Ihr Projekt Besuch eines FLAG-Mitarbeiters als Bestandteils des Monitoring- und Evaluierungsprozesses bekommen? Ja/ nein
- › Hat der FLAG-Mitarbeiter während seines Besuchs bestimmte Umstände hervorgehoben, die geändert werden mussten? Ja / nein

Finanzen und Verwaltung

- › Hat Ihre Organisation Liquiditätsprobleme gehabt? Ja / Nein
- › Wie würden sie den Fördermittel-Prozess bewerten (von der Beantragung bis zum Erhalt)? Sehr gut / gut / befriedigend / mangelhaft
- › Wie lange dauert es von der Beantragung der Fördermittel bis zur Auszahlung? (länger als 3 Monate / 1-3 Monate / 2-4 Wochen / 1-2 Wochen

Lokale Aktionsgruppe Fischerei

- › Wie haben Sie vom CLLD-Programm Kenntnis erlangt? FLAG-Veranstaltung / FLAG-Flyer / lokale Presse und Medien / FLAG-Webseite / Mundpropaganda
- › Finden Sie , dass das CLLD-Programm in der Region gut beworben wurde? Sehr gut / gut / befriedigend / mangelhaft
- › Würden Sie nochmal einen Förderantrag bei der FLAG stellen? Ja / nein

TIPPS



- › **Warten Sie nicht bis zum Ende der Förderperiode um Feedback über das Antragsverfahren und über die Unterstützung durch die LAG zu erhalten. Die Qualität der Antworten ist höher, wenn die Informationen noch im Kopf der Befragten präsent sind.**

Denken Sie daran: Evaluierungsfragen sind selten zur direkten Anwendung in einem Interview oder Fragebogen angebracht.

3.4 Interviews

Beschreibung: Interviews werden in der Regel telefonisch oder persönlich mit wichtigen Interessenträgern wie etwa LAG-Mitgliedern, Gemeindevertretern und Projektantragstellern geführt. Die Fragen lassen sich im Detail sowohl dem Befragten als auch dem Bedarf anpassen. Sie können qualitative ebenso wie quantitative Elemente umfassen. Im Allgemeinen stellen Interviews eine der detailliertesten Befragungsformen dar.

Nützlich für: Projektbewertung sowie Erfragung von Beobachtungen, Wahrnehmungen und Meinungen über die Ausführung der LDS und die Arbeit der LAG. Interviews sind eine sehr flexible Methode zum Erwerb gründlicher Themenkenntnisse.

Mittel: Zeitaufwand pro Interview ca. zwei Tage für die Ausarbeitung der Fragen und bis zu einem halben Tag für die Durchführung und schriftliche Protokollierung.

Grenzen: Die Qualität des Interviewresultats hängt sehr stark von der Formulierung der „richtigen“ Fragen und der Fähigkeit des Interviewers ab, die Aufmerksamkeit des Befragten zu gewinnen.

3.5 Fallstudien

Beschreibung: Fallstudien umfassen eine gründliche Untersuchung eines bestimmten Sachverhalts. Sie können sowohl einzelne Projekte als auch die Ausführung einer LDS im Allgemeinen zum Gegenstand haben. Die Herangehensweise kann von Fall zu Fall komplett anders sein; sie reicht von der Primärforschung über Anhörungsformen bis zur Sekundärforschung. Die Studienergebnisse können in Form von Einzelberichten oder als Bestandteil eines Gesamtberichts präsentiert werden.

Nützlich für: Ergänzung der eher quantitativen Bewertungskonzepte um eine stärker ins Detail gehende Darstellung einer Situation oder eines Resultats. Fallstudien helfen in der Regel beim Erkennen der Ursachen von Veränderungen (oder des Fehlens von Veränderungen) und beim Erfassen des Mehrwerts der CLLD, was mit reinen Zahlen zumeist nicht möglich ist.

Mittel: Die Kosten werden von vielen verschiedenen Faktoren wie etwa Art, Umfang und Standort beeinflusst. Eine LAG benötigt für eine Fallstudie je nach Umfang zwischen einem halben und zehn Tagen.

Grenzen: Fallstudien können zeitaufwendig sein. Zudem sind sie je nach Fallauswahl möglicherweise nicht repräsentativ.

3.6 Fokusgruppen

- Beschreibung** Das Instrument Fokusgruppen dient im Allgemeinen der Erörterung eines bestimmten Themas bzw. einer bestimmten Frage oder der Erhebung von Informationen über eine bestimmte Bevölkerungsgruppe. Es eröffnet die Chance für einen Erfahrungs- und Meinungs austausch. Fokusgruppen sind im Allgemeinen klein; sie bestehen aus fünf bis 15 Personen und einem neutralen Moderator.
- Nützlich für** Erörterung eines bestimmten Bewertungs- oder sonstigen Themas bzw. Besprechung und Überprüfung erster Erkenntnisse. Der Meinungs austausch kann wesentlich zum Verständnis dessen beitragen, was gerade geschieht, und bisweilen eine Hilfe beim Erkennen der Breitenwirkung und des Mehrwerts der LAG ihrem Gebiet sein. Die Berücksichtigung des Wissens und der Erfahrungswerte aus den Fokusgruppen dürfte zu besseren Entscheidungen in der Zukunft beitragen.
- Mittel** Die Kosten hängen von Standort, Dauer, Moderation und gewünschtem Ertrag ab. Der Meinungs austausch in der Fokusgruppe kann einen halben bis zwei Tage dauern und erfordert einen erheblichen Planungsaufwand.
- Grenzen** Der Moderator muss qualifiziert sein und die Teilnehmer müssen Kenntnisse des zu besprechenden Themas besitzen.



Groupes de réflexion menés par le GAL LEADER Vallée du Jerte (Espagne)

Die LAG Jertetal hat im Rahmen ihrer Selbstbewertung am Ende der Programmperiode 2007-2013 sieben thematische Fokusgruppen (darunter Jugend und Gemeindeeinrichtungen, Frauen und Gleichheit, Kultur und Bildung sowie nachhaltiger Tourismus) ins Leben gerufen. Die Gruppentreffen fanden über einen Zeitraum von drei Monaten (September bis November 2013) statt und dauerten jeweils zwei bis drei Stunden. Teilgenommen haben acht bis 15 mit dem jeweiligen Arbeitsgebiet vertraute Einheimische.

Der Verwaltungsrat der LAG wählte die Themen nach eingehender Diskussion aus, formulierte die Fokusgruppenfragen und koordinierte die Arbeit. Darüber hinaus berief er für jedes Thema einen ortsansässigen Experten (oftmals ein Mitglied der LAG) als Moderator, eine Protokollkraft usw. Jede Fokusgruppe verbreitete vorab einen einfachen Fragebogen und beriet über vier wesentliche Fragen:

- *Was haben wir geschafft?*
- *Was bleibt noch zu tun?*
- *Wie lauten die Prioritäten für die Zukunft?*
- *Welche neuen Ideen gibt es für deren Umsetzung in die Praxis?*

Anschließend wurde auf einer ganztägigen (09: 00 bis 16: 00 Uhr) Versammlung mit 112 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus allen Teilen des Jertetals über die Ergebnisse beraten. Auf dieser Grundlage erarbeitete die LAG ihre Strategie für die Periode 2014-2020 und Konzepte zur Verbesserung ihrer lokalen Entwicklungsarbeit insbesondere mit Blick auf die Mitwirkung der Bevölkerung und die Nutzung „kollektiver Intelligenz“ als wichtigen Schritt zur Auseinandersetzung mit den regionalen Erfordernissen.

3.7 Kollegiale Begutachtung und kollegiales Lernen

- Beschreibung:** Kollegiale Begutachtung ist die Bewertung der Arbeit einer LAG durch eine andere LAG. Die Sicht einer externen Kraft mit vergleichbarem Wissens- und Erfahrungsschatz kann von Nutzen sein. Die kollegiale Begutachtung bietet sich an, wenn es um die Einhaltung von Qualitätsmaßstäben, die Leistungsoptimierung und die Vermittlung von Glaubwürdigkeit geht.
- Nützlich für:** Entgegennahme durchdachter Meinungen und Urteile über die Arbeit der LAG (und bisweilen die Ergebnisse der LDS) von anderen Praktikern mitsamt Verbesserungsvorschlägen.
- Mittel:** Ein bis zwei Tage für die Begutachtung selbst (in der Regel durch mehrere Personen) und zwei bis drei Tage Vorbereitungszeit. Meistens kommt noch die Erstellung eines schriftlichen Berichts hinzu.
- Grenzen:** Hängen sehr stark davon ab, wie gut die Begutachtung vorbereitet wird und inwieweit die Kompetenzen der begutachtenden und der begutachteten LAG vergleichbar sind.



Kollegiale Begutachtung – LAG Sepra (Finnland)

Die LAG Sepra ist ebenso wie alle anderen finnischen LEADER-LAG Teil eines Systems zur kollegialen Begutachtung. Die zu begutachtende LAG empfängt Vertreter einer anderen LAG zu einem strukturierten Austausch über ihre Arbeit. Bislang fanden die gegenseitigen Besuche zwischen LAG aus ein und derselben Region statt, die sich bereits sehr gut kennen. Von 2018 an soll die Begutachtung durch weiter entfernt ansässige LAG erfolgen, um für frischen Wind zu sorgen. Die „Anbahnung“ der Begutachtung erfolgt unter Mithilfe des finnischen Netzwerks für die Entwicklung des ländlichen Raums.

Der Besuch der begutachtenden LAG dauert einen Tag. In der Regel ist die begutachtende LAG mit zwei Personen und die begutachtete LAG mit kompletter Belegschaft vertreten. Die begutachtete LAG übermittelt die Angaben über die zu begutachtenden Prozesse vier Wochen im Voraus. Die Begutachtung selbst erfolgt im persönlichen Gespräch unter Einhaltung eines bestimmten Ablaufs; die begutachtete LAG gibt Auskünfte, beantwortet Fragen und unterbreitet nötigenfalls Unterlagen.

Ein wichtiges Ergebnis eines derartigen Besuchs ist eine Vereinbarung über mindestens **eine Verbesserungsmaßnahme** und die verbindliche Zusage der besuchten LAG, diese Maßnahme innerhalb einer vereinbarten Frist auszuführen. Beides wird ebenso wie die Namen der Zuständigen im Bewertungsbericht protokolliert. Zusätzlich können Empfehlungen für Verbesserungen geäußert werden; hält die besuchte LAG diese Empfehlungen für fundiert, können sie ohne Einhaltung einer bestimmten Frist umgesetzt werden. Die begutachtende LAG soll ferner mindestens **ein vorbildliches Verfahren** der begutachteten LAG benennen, das für andere LAG von Bedeutung sein könnte.

Die kollegiale Begutachtung eignet sich besonders gut für die Bewertung der Verwaltungs- und Betriebstätigkeiten einer LAG. Zur Prüfung der Frage, ob und inwieweit strategische Ziele erreicht worden sind, ist sie indes weniger geeignet. Im Jahr 2018 wird das Augenmerk der kollegialen Beurteilung in Finnland darauf liegen, wie das bei allen finnischen LAG angewandte Qualitätsmanagementsystem funktioniert.

3.8 Bewertung bedeutsamer Veränderungen

Beschreibung: Die Bewertung der bedeutsamsten Veränderungen stellt eine Form der Begleitung und Bewertung dar, an der verschiedene Akteure mitwirken. Sie bedient sich der Erfassung und Auswertung von Geschichten über wesentliche interventionsbedingte Veränderungen. Über Fokusgruppen wirken die lokalen Interessenträger (Projektbegünstigte inbegriffen) sowie das Personal und die Mitglieder der LAG an Vorschlägen und Entscheidungen darüber mit, welcher Art die in ausgewählten Themenbereichen zu erfassenden Veränderungen sein sollen, warum die Veränderungen wesentlich sind und wie die Projekte zu den Veränderungen beigetragen haben. Es handelt sich um eine qualitätsbezogene Form der Begleitung und Bewertung, obwohl die Geschichten pro Thema zählbar sind. [Weiterführende Informationen](#) hier.

Nützlich für: Erfassung verschiedener Ergebnisse eines Projekts oder einer LDS, unerwarteter Veränderungen oder der Wirkung von partizipativen Projekten oder sozialen Veränderungen. Die Methode ist besonders bedeutsam für jene LAG, die einen Teil der Langzeitergebnisse und des langfristigen Mehrwerts der CLLD erfassen möchten und ferner dann hilfreich, wenn zuvor keine Begleitung und Bewertung der LAG-Arbeit bzw. der LDS stattgefunden hat.

Mittel: Externer Moderator und Zeitaufwand von ca. 1-2 Tagen je Arbeitskreis. In der Regel sind mehrere Treffen erforderlich.

Grenzen: Die Methode ist relativ zeitaufwendig und erfordert im Allgemeinen mehrere Vorschlags-, Auswahl- und Diskussionsrunden. Wird eine bedeutsame Veränderung bestätigt, so werden die ausgewählten Geschichten in der Regel vor Ort überprüft und weitere Auskünfte eingeholt. Die Methode sollte nicht allein, sondern in Ergänzung zu anderen Bewertungsmethoden zur Anwendung kommen.



Die Bedeutsamkeitsmethode besteht aus zehn Schritten:

1. Interesse wecken und für die Mitwirkung der Interessenträger sorgen
2. Die zu berücksichtigenden Veränderungsbereiche im weiteren Sinne festlegen (z. B. gestärkter sozialer Zusammenhalt)
3. Entscheiden, wie oft Veränderungen zu prüfen und zu melden sind (alle drei Monate, einmal jährlich usw.)
4. Geschichten über wesentliche Veränderungen sammeln (z. B. durch Befragung von Projektträgern oder LAG-Mitgliedern, welche Veränderung, die von ihrem Projekt oder ihrer LAG-Arbeit herbeigeführt worden ist, sie für die bedeutsamste halten)
5. Die bedeutsamste Geschichte (im Wege von Gruppendiskussionen) auswählen
6. Interessierte Interessenträger über die Ergebnisse des Auswahlverfahrens und die Ergebnisgründe informieren
7. Die Geschichten überprüfen und weitere Auskünfte einholen
8. Die Ergebnisse quantifizieren und nach vergleichbaren Ergebnissen an anderen Orten in dem Gebiet suchen
9. Zweitauswertung und Zweitprüfung vornehmen
10. Die Bedeutsamkeitsmethode so überarbeiten, dass sie den Erfordernissen und Zielen der LAG-Bewertung entspricht

Quelle: Overseas Development Institute www.odi.org



Erzähltechnik zur Erfassung von Multiplikatoreffekten, LAG Oberallgäu (Deutschland)

In Anbetracht der Herausforderung, die so genannten Multiplikatoreffekte zu erfassen, die im Laufe der Zeit dann entstehen, wenn ein altes LEADER-Projekt (z. B. ein eingerichteter Themenweg) neue Projekte nach sich zieht, experimentiert die LAG Oberallgäu mit einer **Erzähltechnik**, die einige Aspekte der Bedeutsamkeitsmethode aufgreift.

Dazu gehören die Überwachung der Ergebnisse und Folgen von Projekten über einen längeren Zeitraum und die Erfassung von Ergebnissen, die auch nach Abschluss der LAG-geförderten Projektphase noch spürbar sind (die Projektträger werden entsprechend befragt). Hinter der Anwendung dieser Technik steht die Vorstellung, dass die Effekte der lokalen Entwicklung häufig erst langfristig sichtbar werden, wenn bestimmte Projekte und Prozesse neue Projekte angestoßen haben. Die Methode ermöglicht ferner eine Nachbetrachtung des CLLD-Prozesses und des Umfangs der Interessenträgerbeteiligung und kann die Außenwahrnehmung der LAG-Arbeit verbessern.

Die LAG hat die Öffentlichkeit zuvor über den Verlauf der lokalen Entwicklung unterrichtet, beispielsweise über die Einrichtung von Themenwegen, über die Mittel und Wege zur Einbindung einer größeren Anzahl an Akteuren und über die Entstehung von Synergieeffekten. Ihrer Ansicht nach könnte das die Grundlage für eine Bewertung mittels „Geschichtenerzählen“ darstellen.

Die LAG Oberallgäu stützt sich bei ihrer Methode auf folgende Tätigkeiten:

Ziel	Darstellung des Multiplikatoreffekts von LEADER und LAG in leicht verständlicher, lebendiger und interessanter Form
Beschreibung	Die gesammelten Informationen werden zu einer Geschichte verarbeitet. Wichtig: Bei der Wahrheit bleiben!
Schwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kernelemente und Mehrwert von LEADER ➤ Von LEADER und der LAG eingeleitete Entwicklung (Stichwörter: Beteiligung, Vernetzung, lokale Entwicklungsstrategie, Innovation, Sensibilisierung, indirekte Effekte usw.)
Grundvoraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jede Information muss hinreichend detailliert und zugänglich sein und soll die Prozesse der LAG belegen. ➤ Die Beteiligten sollen langjährige Erfahrung in der Verwaltung einer LAG vorweisen können und in der Lage sein, Abstraktes und Konkretes miteinander zu verknüpfen.
Ablauf	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ein geeignetes Thema auswählen (Beispiel: Welchen Beitrag haben einzelne Initiativen zur Entstehung einer regionalen Marke geleistet?) 2. Informationen sammeln (z. B. Projektbeschreibungen, Pressenachweise) 3. Die Informationen zu einer Geschichte verarbeiten (z. B. Ablaufdiagramm, Kurzgeschichte, Fotoreportage, Drehbuch) 4. Die Geschichte veröffentlichen (bei einer Veranstaltung, in einer Broschüre, als Comic, auf Youtube, als Theaterstück usw.)

3.9 Soziale Rendite

Beschreibung: Die soziale Rendite verdeutlicht, welchen finanziellen Nutzen soziale Verbesserungen und vorteilhafte gesellschafts-politische Entwicklungen, die zuvor nicht in Geld gemessen worden sind, für die Wirtschaft einer Region bringen. Eine Bewertung anhand der sozialen Rendite bietet den Vorteil, dass ein Rahmen dafür gesetzt wird, wie sich weniger „greifbaren“ Resultaten ein finanzieller Nutzen zuschreiben lässt. Dabei ist klar, dass einer solchen finanzwirtschaftlichen Nutzenzuschreibung Grenzen gesetzt sind. Die soziale Rendite stellt ein sehr nützliches Mittel zum Vergleich der Wirkung von LAG-Projekten dar.

Nützlich für: Erfassung schwer messbarer Beiträge der LAG-Arbeit zur Entwicklung des Gemeinwesens mitsamt Kosten-Nutzen-Analyse der gesellschaftlichen Auswirkungen.

Mittel: Aufgrund der relativ großen Komplexität wird externes Fachwissen benötigt.

Grenzen: Bei dieser Methode besteht unter anderem die Gefahr, dass man sich auf die finanzielle Bewertung konzentriert und alles Übrige außer Acht lässt. Die Methode erfordert umfangreiche Kapazitäten und es ist zu bedenken, dass so manchem Ergebnis nicht ohne weiteres ein Geldwert zuzuordnen ist.

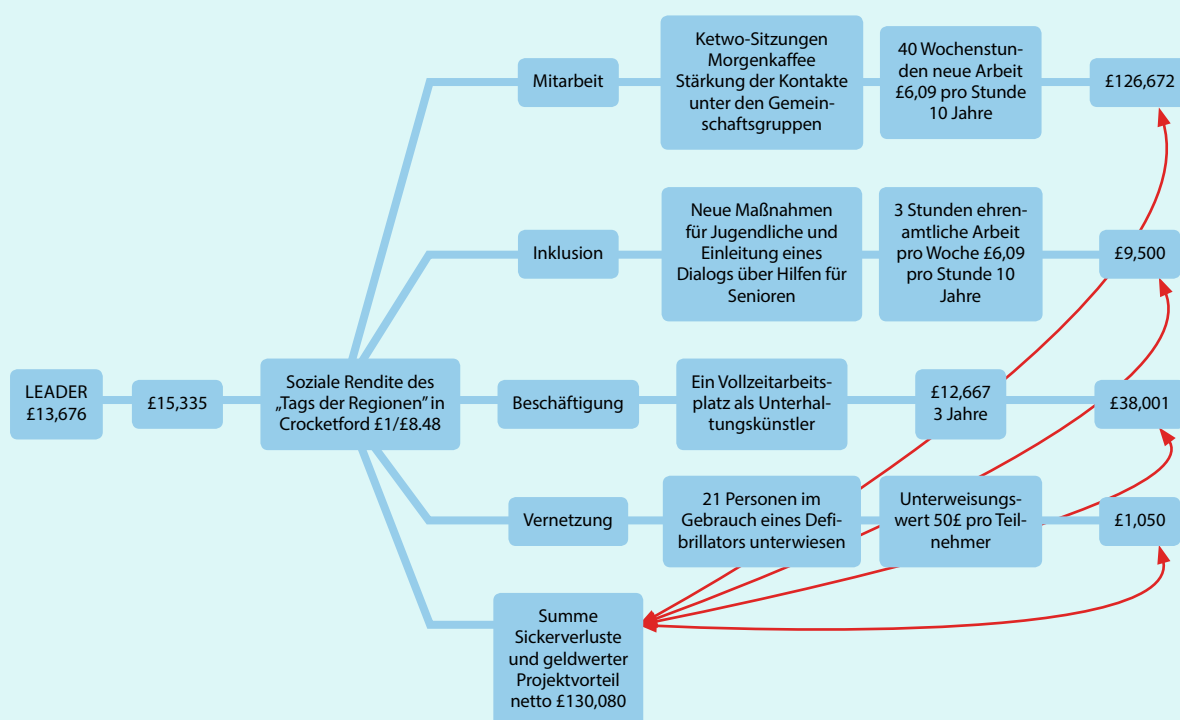


Berechnung der sozialen Rendite von LEADER-Projekten im Verwaltungsgebiet Dumfries and Galloway (Schottland)

In der Gemeinde Crocketford im Gebiet der LEADER-LAG Dumfries and Galloway wurden diverse Maßnahmen zur Entwicklung des Gemeinwesens ergriffen. Die LAG hat unter Mitwirkung von Beratungsunternehmen den Versuch unternommen, den erzielten Ergebnissen einen Geldwert beizumessen. Dabei wurden die folgenden Annahmen zugrunde gelegt:

- **Mitarbeit.** Die Mitarbeit ehrenamtlicher Helfer an Gemeinschaftsinitiativen hat um vierzig Wochenstunden zugenommen. Diese 40 Stunden wurden zum Mindestlohnsatz (in Großbritannien 6,09 £ pro Stunde) bewertet und auf zehn Jahre hochgerechnet.
- **Inklusion.** Es sind neue unentgeltliche Beschäftigungsformen für Jugendliche entstanden. Der Arbeitsaufwand beträgt drei Stunden pro Woche. Er wurde ebenfalls zum Mindestlohnsatz (6,09 £ pro Stunde) bewertet und auf zehn Jahre hochgerechnet.
- **Beschäftigung.** Es ist ein neuer Arbeitsplatz entstanden – ein junger Mensch hat sich als Unterhaltungskünstler selbständig gemacht. Sein Einkommen wurde zum Mindestlohnsatz angesetzt und auf drei Jahre hochgerechnet.
- **Weiterbildung.** Es wurden 21 Personen im Gebrauch eines Defibrillators unterwiesen. Für die Schulung wurde ein geldwerter Vorteil in Höhe von 50 £ je Teilnehmer angesetzt.

Die LAG förderte die Maßnahmen in Crocketford mit insgesamt 15 335 £ (davon 13 675 £ aus LEADER). Es wurde ein Abschlag in Höhe von 15% für Sickerverluste (Geschehnisse, die ohnehin eingetreten wären, sowie Programmeffekte außerhalb von Crocketford) angesetzt und ein Nettobarwert für die Langzeiteffekte errechnet. Per Saldo zeigt sich, dass das Projekt der Gemeinde einen geldwerten Vorteil in Höhe von mindestens 130 080 £ gebracht hat. Das entspricht einer sozialen Rendite in Höhe von 8,48 £ pro investiertem britischen Pfund Projektförderung.



Quelle: Abschlussbericht über die LEADER-Bewertung der LAG Dumfries and Galloway. Rocket Science UK Ltd mit Rose Regeneration und Catalys Ltd.

3.10 Auswertung sozialer Netzwerke

Beschreibung: Bei dieser Methode werden mit Hilfe von Netzwerken und unter Anwendung der Graphentheorie Sozialstrukturen untersucht. Ein Netzwerk in diesem Sinne besteht aus Knotenpunkten (einzelne natürliche oder juristische Personen innerhalb des Netzwerks) und den Verbindungen dazwischen (Beziehungen oder Wechselwirkungen). Gemeinhin mittels Netzwerkanalyse durchleuchtete Sozialstrukturen sind beispielsweise soziale Medien, verbreitetes Gedankengut, Freundes- und Bekanntenkreise sowie **Kollaborationsdiagramme**.

Nützlich für: Analyse des Beitrags der LAG zur Bildung von Sozialkapital in der Region.

Mittel: Kann komplex und zeitaufwendig sein und erfordert die Mitarbeit einschlägig qualifizierter externer Spezialisten.

Grenzen: Große Datenmengen erforderlich, deren Verarbeitung zeitaufwendig und deren Beschaffung kostspielig sein kann.



Analyse des Vertrauensnetzes zwischen Fischern in Italien

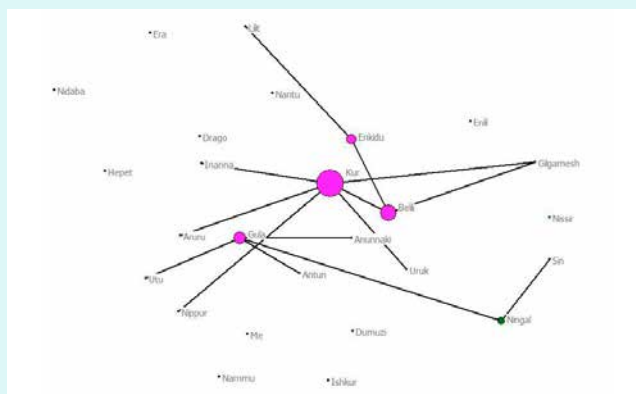
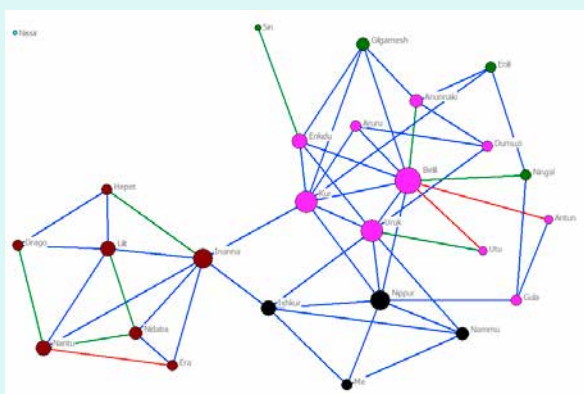
Die **FLAG Stretto-Küste** in Italien hat ein Forschungsprojekt gefördert, das die Auswertung und Kartierung des Informationsflusses zwischen Fischern zum Gegenstand hatte. Dahinter stand die Absicht, die Qualität und Intensität der Beziehungen zu bewerten. Es wurden 54 der 128 Fischer im Gebiet der FLAG zu einem ausführlichen Interview eingeladen; 26 nahmen teil.

Die Analyse zeigte ein Paradoxon auf: Einerseits stellte sich heraus, dass viele Fischer einander kannten und einander vertrauten, andererseits hielt sich der berufsfachliche oder verwaltungsbezogene Austausch in Grenzen. Ursächlich dafür waren Kommunikationsmängel, was in diesem Fall bedeutete, dass beispielsweise Informationen über Förderprogramme oder Fördermöglichkeiten häufig nicht bis zu den Adressaten durchdrangen.

Zur Behebung dieser Mängel und zur Unterstützung der FLAG bei der Verbesserung ihrer zukünftigen Arbeit wurden im Rahmen der Studie zahlreiche Empfehlungen zur Erhöhung der Chancen für die Entwicklung gemeinsamer Projekte gegeben, die zu einer Verbesserung des Informationsflusses beitragen, einer effizienteren Nutzung der begrenzten Finanzmittel für die fischereiwirtschaftliche Entwicklung Vorschub leisten und die Effektivität sowohl der aktuellen als auch der zukünftigen Fischereipolitik und Fischereiwirtschaft steigern sollten.

Nahezu jeder kennt jeden...

... aber ein beruflicher Austausch findet kaum statt.



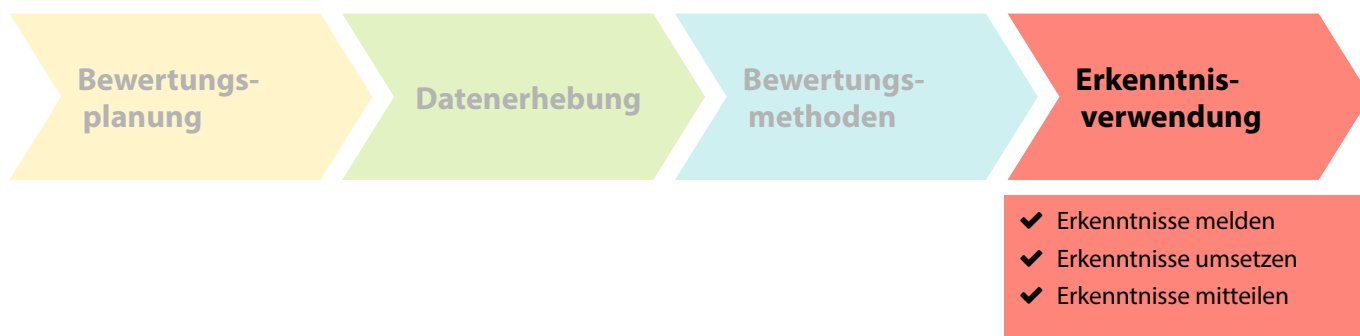
Quelle: FARNET – Bewährte Praxis

TIPP



Setzen Sie die Bewertungsbeteiligten (Befragte, Verwaltungsratsmitglieder usw.) zügig über den Bewertungsfortgang und sich abzeichnende Ergebnisse in Kenntnis. Damit fördern Sie die Entstehung einer Bewertungskultur und das Verständnis für deren Bedeutung.

4. Erkenntnisverwendung



„Lassen Sie Ihre Erkenntnisse nicht in der Schublade versauern“

Der wohl wichtigste Teil des Begleitungs- und Bewertungsprozesses ist die Verwendung der gewonnenen Erkenntnisse. Die Meldung der Ergebnisse an das Programmmanagement stellt einen ersten Schritt dar, doch das Wichtigste ist, aus den Erkenntnissen Konsequenzen für Ablauf und Ausführung zu ziehen.

4.1 Erkenntnisse melden

Schriftlicher Bericht

Am herkömmlichsten und üblichsten ist die Meldung der Bewertungsergebnisse in Form eines schriftlichen Berichts. Dessen Aufbau kann je nachdem, welche Anforderungen Ihre Interessenträger stellen und ob Ihre Verwaltungsbehörde die Meldung bestimmter Informationen in einer bestimmten Form verlangt, flexibel gehalten sein.

Empfehlungen werden im Allgemeinen am Ende des Bewertungsberichts aufgeführt. Sie betreffen beispielsweise Änderungen an Tätigkeiten der LAG oder Änderungen der geförderten Projektarten. Dabei können sowohl Schwächen benannt als auch jene Bereiche hervorgehoben werden, in denen die Förderung durch die LAG gut funktioniert und fortgeführt werden sollte.



Die Empfehlungen der Beratungsgesellschaft EPIC Regeneration Consultants LLP aus der Bewertung der LEADER-LAG Highland (Schottland) (2007-2013) in Auszügen:

Ermittlung der Begünstigten und des Ertrags (Outputs)

- Die Programmziele sollten sich realistisch an dem orientieren, was sich mit dem Programm voraussichtlich erreichen lässt. Zudem sollte klar sein, inwieweit die Programmteilnehmer zur Erhebung der entsprechenden Daten befähigt sind.
- Die Anzahl der Aktivitäts- und sonstigen Ertragsindikatoren sollte möglichst gering gehalten werden.
- Über Art und Wesen der im Rahmen des nächsten Programms geförderten Projekte sollte so früh wie möglich Klarheit herrschen.
- Viele auf das Gemeinwesen ausgerichtete Projekte, vor allem in ländlichen Gebieten, lassen sich unter Umständen besser anhand „weicher“ Indikatoren wie etwa einem gestärkten Zusammengehörigkeitsgefühl bewerten.

Projektförderung und Zahlungsansprüche

- Die Projektförderung und die Bearbeitung von Förderansprüchen bildeten einen Schwerpunkt des LEADER-Programms 2007-2013. Vergleichbare Herausforderungen im Folgeprogramm dürften bei Beachtung der folgenden Empfehlungen einfacher zu bewältigen sein:
- In das nächste LEADER-Programm sollte ein Fonds für zinslose Darlehen integriert werden.
- Zu Beginn des Antragsverfahrens sollte den Projektleitern dabei geholfen werden, geeignete und zeitgerechte Zwischenziele festzulegen.
- Die Antragsteller müssen frühzeitig vollständig über die bei Projektabschluss fällige Rechnungsführungsprüfung ins Bild gesetzt werden.
- Das Auszahlungsantragsverfahren sollte von den Begleitungs- und Meldeverfahren getrennt werden, weil es nicht sinnvoll ist, Projektpersonal oder Ehrenamtliche bei jeder fälligen Projektzahlung mit der Einforderung ausführlicher Berichte zu betrauen.

Begleitung und Berichterstattung

- Im nächsten Programm sollte der Berichtsumfang möglichst gering gehalten werden: erzielter Fortschritt, Kapitaleinsatz, erreichte Zwischenziele und erreichte Ziele. Für die entsprechenden Angaben sollte nach Möglichkeit eine Auswahl zum Ankreuzen vorgegeben werden, damit keine langen schriftlichen Ausführungen notwendig sind.

Mitglieder der LAG

Die lokalen Gemeinschaften sollten bei der Berufung der Mitglieder einer LAG ein größeres Mitspracherecht erhalten, und es sollte Klarheit darüber bestehen, auf welche Art und Weise die Mitglieder gewählt werden, wie und unter welchen Umständen sie abberufen werden können, und wie sie gegenüber den von ihnen Vertretenen Rechenschaft ablegen müssen.

Vorstellung der Erkenntnisse auf Zusammenkünften der LAG

Es ist sehr wichtig, dass die Erkenntnisse aus der CLLD-Bewertung dem Verwaltungsrat der LAG uneingeschränkt bekannt sind und dass der Verwaltungsrat Gelegenheit hat, über die Erkenntnisse und die daraus abgeleiteten Empfehlungen zu beraten. Mit einer Sondersitzung des Verwaltungsrats oder einer Arbeitstagung lässt sich effektiv gewährleisten, dass die Mitglieder die Erkenntnisse mitgeteilt bekommen und auch verstehen. Bei dieser Gelegenheit können sie darauf reagieren und sich an den Erörterungen über den Umgang damit beteiligen. Es besteht zwar durchaus die Möglichkeit, dass der Verwaltungsrat befindet, bestimmte Empfehlungen seien zu schwer umzusetzen oder nicht von Belang, aber verzichtet werden sollte auf die Erörterungen keinesfalls. Getroffene Beschlüsse soll sich der Verwaltungsrat zu Eigen machen. Durch Hinzuziehung einer externen Bewertungs- oder Moderationskraft kann ferner gewährleistet werden, dass bei den Erörterungen ein Höchstmaß an Objektivität und Initiative zum Einsatz kommt.

TIPP



Vergessen Sie nicht, Ausschau nach Möglichkeiten zur Verbesserung des Begleitungs- und Bewertungsprozesses an sich zu halten, die den Nutzen zukünftiger Bewertungen erhöhen könnten.

4.2 Erkenntnisse umsetzen

Aus Ihrer Bewertung sollte hervorgehen, wie die Arbeitspraxis Ihrer LAG verbessert werden kann, inwieweit die LDS ihre Ziele erreicht hat und den Erfordernissen der örtlichen Gemeinschaft weiter gerecht wird. Beides ist unerlässlich, will die LAG den von ihr erzeugten Mehrwert für ihr Gebiet steigern. Vor allem müssen die ausgesprochenen Empfehlungen erörtert und, sofern sachdienlich und möglich, in die Tat umgesetzt werden. Die Aufstellung eines kurzgefassten Maßnahmenplans kann dabei helfen, die Bewertungsergebnisse formell in die zukünftige Arbeit aufzunehmen.

Verbesserung der LDS-Ergebnisse

„Eine Strategie soll keinen Stillstand kennen“

Aus Ihrer Bewertung sollte hervorgehen, inwieweit die Arbeit und die Projekte der LAG den in der LDS gesteckten Zielen gerecht werden. Je nach Umfang Ihrer Bewertung sollten Sie erkennen können, ob die geförderten Projektarten **den strategischen Zielen entsprechen**, und bestenfalls auch, ob sie **die gewünschten Ergebnisse bewirken**. Die Bewertung sollte ferner Aufschluss darüber geben, ob die in der LDS bestimmten Ziele in Anbetracht der gesammelten Erfahrung bzw. möglicherweise veränderter Gegebenheiten **weiterhin von Belang** sind.

Die Bewertungserkenntnisse können einen Ausgangspunkt bilden zur

- Stärkung der thematischen Unterstützung
- Erhöhung der Erwartungen an die Projektergebnisse
- Umverteilung von Mitteln
- Anpassung oder Verbesserung der aktuellen LDS
- Prägung einer neuen LDS für die Zukunft.



Strategische Ergebnisse festigen

Für eine LAG erwägenswerte Maßnahmen zur Steigerung der Anzahl an Projektvorschlägen für bestimmte Themen oder zur Verbesserung der Projektqualität:

- Aufforderungen oder Wettbewerbe zu bestimmten Themen
- Anpassung der Projektauswahlkriterien
- Maßgeschneiderte Sensibilisierungsmaßnahmen (Direktkontakt mit betroffenen Interessenträgern, thematische Arbeitsgruppen usw.)
- Verstärkte Unterstützung bei der Projektentwicklung



Was wir infolge der Bewertung geändert haben – FLAG ESKO und FLAG Sepra (Finnland)

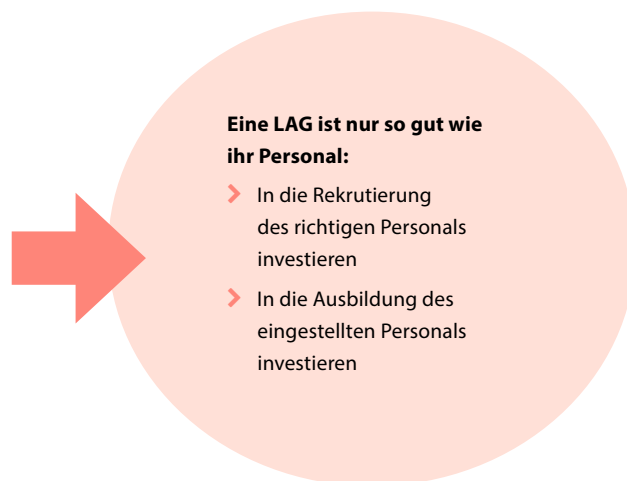
Beim Studium der Berichte über ausgeführte Projekte erkannte der Verwaltungsrat, dass die meisten Ergebnisse in Zusammenhang mit strategischen Zielen aus betriebswirtschaftlichen Projekten (und nicht z. B. aus Bildungsprojekten) stammten. Daher beschloss der Verwaltungsrat, das Augenmerk verstärkt auf die Förderung unternehmerischer Projekte zu richten und die Förderbedingungen anzupassen. Der Höchstanteil öffentlicher Mittel an der Projektförderung wurde auf 75 % hinaufgesetzt. Diesen Höchstsatz erhielten zuvor ausschließlich Projekte mit mehreren Partnern zwecks Anregung der Zusammenarbeit. Aufgrund der verstärkten Ausrichtung auf unternehmerische Projekte beschloss der Verwaltungsrat, die Förderung derartiger Projekte mit dem Höchstsatz zu gestatten.

Verbesserung der LAG-Arbeit

Bestimmte Verfahren der LAG-Arbeit sind durch Vorschriften der Verwaltungsbehörde oder Zahlstelle bedingt und daher unter Umständen nur schwer zu ändern. Das dürfte beispielsweise bei Projektantrags- und Zahlungsverfahren der Fall sein. Aber auch wenn eine Beschleunigung der von den zuständigen Behörden durchgeführten, formellen Genehmigungsverfahren durch die LAG kaum zu bewerkstelligen ist, so können doch schon kleine organisatorische Veränderungen innerhalb der LAG spürbar etwas bewirken. Auch eine bessere Kommunikation und ein achtsameres Eingehen auf Erwartungen können dazu beitragen, dass die Antragsteller das Verwaltungsverfahren positiver wahrnehmen.

Verbesserungsmöglichkeiten für die LAG eröffnen sich unter anderem in folgenden Bereichen:

- Informations- und Sensibilisierungstätigkeit zwecks Mobilisierung breiter Bevölkerungsschichten
- Projektantrags- und Projektauswahlverfahren, die schnell, einfach und durchschaubar sind
- Erreichbarkeit und Fachwissen des Personals sowie guter Kundendienst
- Aufklärung und Werbung, um der Bevölkerung die Erfolge der CLLD deutlich vor Augen zu führen



Was wir infolge der Bewertung geändert haben – FLAG Highland (Schottland)

Die **FLAG Highland** ist mehreren Empfehlungen aus der Bewertung des Programms 2007-2013 gefolgt und hat ihre fischwirtschaftliche CLLD unter anderem auf folgende Art und Weise verbessert:

- Sie ist stärker auf jene Fischer und Fischzüchter zugegangen, die als nicht hinreichend vertreten galten. Diese Gruppen wurden durch gezielte Pressemitteilungen, die verstärkte Teilnahme an Branchenveranstaltungen und die Schaltung von Anzeigen erreicht. In der Folge wurde die schottische Erzeugerorganisation für Weißfisch (die 1 400 Fischer vertritt) Mitglied im Verwaltungsrat der FLAG.
- Sie hat Projektträger stärker beim Einwerben von Kofinanzierungsmitteln unterstützt, indem sie die Zusammenarbeit mit potenziellen Finanzierungspartnern intensiviert.
- Sie nimmt Projektanträge jetzt laufend entgegen, damit die Antragsteller in höchstem Maße flexibel sind.
- Sie hat einen Mindestförderbetrag (1 000 £) festgelegt, um sowohl ihrem Personal als auch den Antragstellern den Zeitaufwand für die Bearbeitung von Kleinstprojekten zu ersparen.
- Sie hat das Antragsverfahren gestrafft, indem sie das „Angebotsfolgetreffen“ zwischen FLAG und Projektträger in der neuen Programmperiode von einer Pflicht- in eine Wahlveranstaltung umgewandelt hat.

4.3 Ergebnisse mitteilen

„Bringen Sie Ihre Arbeit an den Mann“

Bei der CLLD geht es um die Mitwirkung der Bevölkerung und insofern sollten die lokalen Interessenträger wissen, was die LAG für die Bevölkerung leistet. Als Rechtfertigung für die weitere Bereitstellung öffentlicher Mittel ist es ferner von Belang, dass auch die Entscheidungsträger auf regionaler oder überregionaler Ebene über die Erfolge der LAG im Bilde sind. **Die Bewertungsergebnisse sollten ein Füllhorn an verbreitungsfähigen Informationen sein.**

Nicht alle Interessenträger haben den gleichen Informationsbedarf. Die Mitglieder der LAG dürften sowohl an deren strategischer Ausrichtung als auch daran interessiert sein, wie sich die Arbeit der LAG verbessern lässt. Andere Stellen wiederum haben vielleicht mehr Interesse an der Effektivität des CLLD-Konzepts insgesamt.

In Bezug auf Verbreitungswege und Informationsformen bestehen zwischen den Interessenträgern ebenfalls Unterschiede. Auch zu welchem Zeitpunkt bestimmten Interessenträgern gewisse Informationen mitgeteilt werden, ist von Belang. Daher lohnt sich für die LAG die Aufstellung eines entsprechenden Plans für die Verbreitung ihrer Erkenntnisse an die einzelnen Interessenträger. Die wichtigsten Bestandteile dieser Mitteilungsstrategie sind in der folgenden Tabelle aufgeführt.

Hauptbestandteile einer Kommunikationsstrategie

WER (Verantwortlicher)	FÜR WEN (Zielgruppe)	WAS (Informationsträger)	WANN (Zeitpunkt)	WIE (Verbreitungsweg)
LAG-Manager	VB, PA	Bewertungsbericht		E-Mail
	Entscheidungsträger, örtliche Führungskräfte			
	Mitglieder und Personal der LAG	Erkenntnisse aus dem Bewertungsbericht		Konferenz/ Arbeitstagung der LAG
	Projektbegünstigte			Öffentliche Veranstaltung
	Örtliche Gemeinschaft, Allgemeinheit	Broschüre über geförderte CLLD-Projekte		Verbreitung in der Gemeinde in gedruckter Form

Quelle: Europäisches Netzwerk für die Beurteilung der Entwicklung des ländlichen Raums (European Evaluation Network for Rural Development), bearbeitet

Verbreitung im Internet und per Drucksache

Die Verbreitung des Bewertungsberichts, etwa per E-Mail oder durch Veröffentlichung auf der Website der LAG, ist die augenfälligste Methode dafür, die Transparenz des CLLD-Prozesses und den Zugang zu den Erkenntnissen aus selbigem zu gewährleisten. Allerdings können Bewertungsberichte lang und für viele Interessenträger schwer zugänglich sein. Aus den im Laufe der Bewertung ermittelten Informationen lassen sich leserfreundlichere und ansprechende Kurzfassungen, Handzettel und Broschüren herstellen.

Die Leader-LAG Highland hat eine Informationsbroschüre erstellt, um ihre Erfolge öffentlich zu machen und andere zur Mitwirkung anzuregen.



Veranstaltungen und Tagungen

Veranstaltungen und Tagungen bieten eine gute Gelegenheit, um der Bevölkerung oder den Mitgliedern der Gemeinschaft Bewertungsergebnisse und Verbesserungsvorschläge im persönlichen Austausch verständlich zu machen. Sie ermöglichen ferner einen weiterführenden Gedankenaustausch und können die Bevölkerung dazu bewegen, einen Beitrag zur Vision und Strategie der Zukunft zu leisten.

Presse und sonstige Medien

Von Fall zu Fall können auch Berichte in Presseerzeugnissen, Rundfunk und Fernsehen das Mittel der Wahl darstellen. Mit ihnen lassen sich die Erfolge der CLLD einer breiteren Öffentlichkeit bekanntmachen. Die LAG sollten eine enge Zusammenarbeit mit den einheimischen Medien pflegen, die ein konkretes Interesse an Neuigkeiten aus der Region haben. Dass eine formelle Bewertung stattgefunden hat, kann die Glaubhaftigkeit von Diskussionen über den Beitrag der LAG zur Entwicklung des Gemeinwesens erhöhen.

TIPP



Vergessen Sie nicht, Ihre Strategie für die Bekanntgabe von Bewertungsergebnissen fortlaufend zu hinterfragen, damit stets die richtigen Adressaten zum richtigen Zeitpunkt erreicht werden. Holen Sie überdies Meinungen zur Brauchbarkeit der veröffentlichten Informationen ein und stellen Sie den weiterführenden Informationsbedarf fest.

Weitere Quellen

Dieses Handbuch ist das Produkt einer Zusammenarbeit der Unterstützungsstellen von FAME und FARNET für die Generaldirektionen MARE, AGRI, REGIO und EMPL. Es knüpft inhaltlich an die bereits geleistete Arbeit der Netzwerke der Mitgliedstaaten, der Netzwerke der EU, der Verwaltungsbehörden und der lokalen Aktionsgruppen an.

Besonderer Dank gilt dem schottischen Netzwerk Ländlicher Raum, dem deutschen Netzwerk Ländlicher Raum, der ENRD-Kontaktstelle und dem Europäischen Evaluierungs-Helpdesk für die Entwicklung des ländlichen Raums. Darüber hinaus verdienen die folgenden LAG und FLAG eine besondere Erwähnung für die Zeit, die sie sich genommen haben, um über ihre Bewertungsmittel und Bewertungserfahrungen zu berichten:

- › LEADER-LAG Highland und **FLAG Highland and Moray** (Schottland)
- › LEADER-LAG Sepra und **FLAG ESKO** (Finnland)
- › LAG Oberallgäu (Deutschland)
- › **FLAG Marennes Oléron** (Frankreich)

Weitere nützliche Dokumente:

Leitfaden: Bewertung von LEADER/CLLD, Europäischer Evaluierungs-Helpdesk für die Entwicklung des ländlichen Raums (European Evaluation Helpdesk for Rural Development)

Ergebnisorientierte CLLD, FARNET-Unterstützungsstelle

LEADER Toolkit, Europäisches Netzwerk für die Entwicklung des ländlichen Raums

LEADER Toolkit – Begleitung und Bewertung, NRN Schottland

Selbstbewertungshandbuch für lokale Aktionsgruppen, NRN Finnland

Selbstbewertungsleitfaden für LAG, NRN Deutschland (nur auf Deutsch)

EVALSED, Bewertung der sozioökonomischen Entwicklung, GD Regio

Sozialkapital verstehen und messen, Weltbank

10 Schritte zur Entwicklung eines ergebnisorientierten Begleitungs- und Bewertungssystems, OECD

