



Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf

**Anleitungen und Evaluierungskonzepte
zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung
lokaler und regionaler Entwicklungskonzepte (ILEK, REK)
(„Werkzeugkasten“)**

**Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums
für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten
(G6-7020.2-1/340 in Ergänzung zu G6c-7025-590 vom 18.12.2008)**

Triesdorf, 16.09.2013



FORSCHUNGSGRUPPE

**Agrar- und
Regionalentwicklung**

TRIEDORF

**Dr. Manfred Geißendörfer
MSc., MBA Tanja Unbehau**

**Steingruberstraße 4
91746 Weidenbach-Triesdorf**

Tel.: (0 98 26) 333 177

Fax: (0 98 26) 333 194

E-Mail: geissendoerfer@fg-art.de

Internet: www.fg-art.de

Inhalt

1.	Einleitung.....	5
1.1	Hintergrund und Ausgangslage	5
1.2	Aufgabenstellung und Aufbau des Werkzeugkastens	5
2.	Zweck einer Selbstevaluation - Warum und was auf lokaler Ebene evaluieren?	6
3.	Ziele und Indikatoren - Anwendung für die Steuerung regionaler Prozesse	8
3.1	Aufgabe und Struktur von Zielen	8
3.2	Indikatoren: Messung ausgewählter Ziel-, Umsetzungs- und Wirkungsbereiche	11
4.	Werkzeugkasten.....	16
	Werkzeug 1: Dokumentation als Zwischen- oder Endbilanz.....	17
	Werkzeug 2: Kunden- und Zielgruppenbefragung	20
	Werkzeug 3: Bilanz-Workshop mit Perspektivenentwicklung	24
	Werkzeug 4: Steuerung über operationalisierte Ziele und regelmäßige Koordinationstreffen	27
5.	Glossar	30

1. Einleitung

1.1 Hintergrund und Ausgangslage

Für Aufgaben zur Entwicklung des ländlichen Raums werden in Deutschland immer mehr Aktionsgruppen, kommunale Allianzen und regionale Partnerschaften gebildet. Ausgehend von einem gemeinsamen Lösungswillen wird von diesen lokalen und regionalen Gruppen erwartet, dass sie Verantwortung für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen und die Durchführung von Projekten übernehmen. Diese anspruchsvolle Aufgabe wird häufig unterschätzt, wenngleich Aktionsgruppen zunehmend auf qualifizierte Managements zurückgreifen können. Dennoch ist häufig ein breites Aufgabenspektrum mit vielfältigen Anforderungen zu erfüllen, die Zusatzqualifikationen verlangen oder im Tagesgeschäft rasch durch Einarbeitung in neue Methoden bewältigt werden müssen. Chancen und Potenziale einer Region erfolgreich aufzugreifen und in Aktionen und Entwicklungsprojekten umzusetzen, sind dabei zentrale Herausforderungen. Die Steuerung des Umsetzungsprozesses erfordert Informationen, die verlässliche Aussagen auch für Richtungsentscheidungen liefern sollen.

Deshalb ist es sinnvoll, „Navigations- und Evaluierungsinstrumente“ zu entwickeln, die für den Einsatz auf verschiedenen Ebenen bzw. für unterschiedliche Zielsetzungen geeignet sind und möglichst auch miteinander verknüpft werden können. Evaluierungsinstrumente können grundsätzlich für folgende Zwecke eingesetzt werden:

- ✓ zur Bewertung des Erfolgs des regionalen Entwicklungsprozesses,
- ✓ zur Beurteilung der Fortschritte bei der Zielerreichung der regionalen Entwicklungsstrategie,
- ✓ zur Bewertung des Umsetzungsstandes in den einzelnen Handlungsfeldern (REK-Projekte, sonstige Geschäftsfelder),
- ✓ zur Identifizierung von Stärken, Schwächen und Lücken der Entwicklungsstrategie und ihrer Umsetzung,
- ✓ zur Bewertung der Akteurs- und Netzwerkstrukturen und der Organisationsformen der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren, den Institutionen und den Managements sowie
- ✓ zur Sicherung und Verbesserung der Qualität der Arbeitsprozesse und der vom Regionalmanagement angebotenen Dienstleistungen für die Region.

1.2 Aufgabenstellung und Aufbau des Werkzeugkastens

Im Zusammenhang mit der Vorbereitung des künftigen ELER-Programms Bayern ist es für regionale und lokale partizipative Strategien der ländlichen Entwicklung wichtig, Umsetzungsstand und erreichte Ziele dokumentieren zu können. Gerade auf lokaler und regionaler Ebene sind Bilanzierungen von Entwicklungsstrategien geeignet, die Neuausrichtung rascher und zielführender zu gestalten sowie eine anschlussfähige Weiterentwicklung der regionspezifischen Handlungsfelder zu erreichen. Auch Erfolgs- und Hemmfaktoren sowie Engpässe können ggf. identifiziert werden.

Das StMELF will mit einer Zusammenstellung von gängigen Evaluierungs-Instrumenten die LAG- und ILE-Verantwortlichen bei der Planung und Durchführung von Selbst-Evaluierungen unterstützen. Dazu werden Anleitungen für vier Instrumente vorgestellt, die verschiedene

bereits in Anwendung befindliche Verfahren zu Zielfortschritts-Nachweisen (Soll-IST-Vergleiche der LAG, Indikatoren gestützte Ergebnismessung, Methoden zur Prozesskontrolle und -Steuerung etc.) berücksichtigen. Auch die wichtigsten Ergebnisse der drei SDL-Workshops „Evaluierung von LEADER und ILE – Entwicklungsprozesse optimal vorbereiten und steuern“ vom Juni / Juli 2013 wurden integriert.

Der vorliegende Leitfaden gliedert sich in verschiedene Bausteine, die dem Nutzer einen raschen Überblick über die Planung und praktische Durchführung einer Selbst-Evaluation geben sollen.

In einem **ersten Teil** soll für die Anwendung von Evaluations- und Steuerungsmethoden sensibilisiert werden. Dies beinhaltet die Darstellung des Nutzens von Evaluationsverfahren für die Steuerung regionaler Entwicklungsprozesse. Im Vordergrund steht die Beantwortung der Frage: „Warum und was auf lokaler Ebene evaluieren?“ Es wird aufgezeigt, dass nicht nur die Inhalte und Umsetzung der Entwicklungskonzepte, sondern auch Prozesse, Strukturen und Aufgaben (des Managements, der Steuerungsgruppe) grundsätzlich als Evaluierungsgegenstand gewählt werden können.

In einem **zweiten Teil** werden grundsätzliche Fragen zur Zielgestaltung und Zielmessung behandelt: Wie können REK- und ILE-Strategien mit Zielen ausgestattet werden, in welcher Art und Weise ist eine Zielformulierung in den Handlungsfeldern anwendbar, um diese mit passenden Indikatoren messbar machen zu können? Dabei werden Hinweise zur künftigen Zielgestaltung mit eingefügt, da erwartet wird, dass gemäß ELER-Verordnungsvorschlag und GAK-Rahmenplan künftig eine stärkere „Steuerung über Ziele“ die Grundlage der Umsetzung von integrierten Regionalentwicklungsstrategien sein soll.

In einem **dritten Teil** werden vier Evaluierungsmethoden (Werkzeuge) mit Erläuterungen zur Anwendung aufgezeigt. Darin werden jeweils der Zweck und die Vorgehensweise sowie wichtige Arbeitsschritte beschrieben. Hinweise zur Gestaltung der verschiedenen Evaluationsmethoden runden die Darstellung ab, indem z.B. Beispiels-Fragebögen, ein beispielhaftes „Drehbuch“ für die Planung von Bilanz-Workshops oder der Aufbau einer Zielfortschritts-Übersicht mit Indikatoren für ausgewählte Handlungsfelder aufgezeigt werden.

Abschließend werden Hinweise aufgezeigt, wie sich Regionen auf eine Evaluierung vorbereiten können und mit welchem Zeitaufwand bzw. in welcher Verantwortlichkeit sie gestaltet werden kann. Ein Glossar in dem die wichtigsten Begriffe nochmals erläutert werden, befindet sich am Ende des Werkzeugkastens (vgl. Kapitel 5).

2. Zweck einer Selbstevaluation - Warum und was auf lokaler Ebene evaluieren?

Bevor sich ein LAG-, ILE- oder Regionalmanagement der Entwicklung von Monitoring-, Evaluierungs- und Steuerungsinstrumenten widmet, sollte überlegt werden, für welchen Zweck es Informationen benötigt. Dabei könnten folgende Zielrichtungen eine wichtigere Rolle spielen:

1) Verbesserung des Prozessmanagements: Es geht dabei vorwiegend um Informationen, die das Management benötigt, um das operative Tagesgeschäft zielführend bewältigen zu können:

Dies betrifft z.B.:

- ✓ Informationsflüsse, Veranstaltungen, Arbeits- oder Jour fixe-Treffen: Kommen die relevanten Informationen auf Entscheidungs- und Arbeitsebene an, werden wichtige Informationen rechtzeitig und gezielt an einzubindende Partner weitergegeben? Werden Koordinationstreffen effektiv für die Steuerung genutzt?
- ✓ Prüfung der Verfahren, Dienstleistungen und „Produkte“ des Managements: Welche Leistungen des Regionalmanagements oder der LAG müssten aus Sicht der Projektträger, der Politik, der Entscheidungsträger, der Fach-Behörden, der Förder-Administration usw. verbessert werden?
- ✓ Klärung und Weiterentwicklung der Aufgabenfelder, des Serviceangebots und der Kompetenz des Management-Teams. Neben den Fragen der Personalentwicklung (Weiterbildungsbedarf) kann dies auch eine Reduktion der Aufgaben bei begrenzten Ressourcen oder eine Aufstockung von personellen bzw. finanziellen Kapazitäten zum Ziel haben.

2) Messung der Wirksamkeit von regionalen Vorhaben:

- ✓ Begleitung der Umsetzungsphase von Projektträgern und gezieltes Projektcontrolling;
- ✓ Aufbau eines systematischen Indikatorensystems für die Entwicklungsziel-, Handlungsfeld- und Projektebene;
- ✓ Sicherstellen des Projektnutzens für die Region: Erreichen die Projekte die "richtigen" Zielgruppen? Treffen die Vorhaben den Bedarf der Region und tragen zur Lösung spezifischer Probleme bei?
- ✓ Dokumentation von Ergebnissen und Aufbereitung für die Öffentlichkeitsarbeit: Sichtbarmachung des Nutzens und Generierung von zusätzlicher Mitwirkungsbereitschaft z.B. in neuen gesellschaftlichen Zielgruppen.

3) „Lernen“ in Bezug auf die Entwicklungsstrategie:

- ✓ Beteiligungsprozesse: Einbeziehung relevanter Akteursgruppen; Suche nach Arbeits- und Informationsstrukturen, die zur Teilnahme ermutigen;
- ✓ Lernen in der Lenkungs- / Steuerungsgruppe: Mit welcher Zusammensetzung des Steuerungs- und Entscheidungsgremiums lässt sich die Entwicklungsstrategie zielorientiert umsetzen?
- ✓ Fortentwicklung / Professionalisierung der Arbeitsstrategie und der Vorgehensweisen: Wie können ein Maximum an Eigeninitiative gefördert und endogene Potenziale (Fähigkeiten der Akteure, Ressourcen der Region) besonders gewinnbringend ausgeschöpft werden?

4) Ausrichtung der Ziele, Handlungsfelder und Projekte am regionalen Bedarf (Steuerung):

- ✓ Themen-Ausrichtung: In welchem Umfang tragen die Projekte in den Handlungsfeldern dazu bei, dass regionale Entwicklungsziele verwirklicht werden?
- ✓ Erfassung eines Änderungsbedarf: Muss das Konzept aufgrund geänderter Bedarfe und Interessen fortgeschrieben werden?
- ✓ Sind die organisatorischen Voraussetzungen für eine Durchsetzung der Entwicklungsziele gegeben? Hat die LAG ausreichend Entscheidungskompetenz zur zielgerichteten Steuerung des gesamten Umsetzungsprozesses?

- ✓ Zusammenarbeit: Wie kann das Zusammenwirken von Aktionen und Akteuren zur Profilierung der Region verbessert werden?
- ✓ Mit welchem Ressourceneinsatz (Personal, Finanzen, Know-how) sollen die Ziele erreicht werden (Effektivität)?

Betrachtet man den meist mehrjährigen Planungs- und Umsetzungszeitraum eines LEADER- oder ILE-Konzepts, treten viele dieser Fragen zu bestimmten Zeitpunkten oder in bestimmten Zeitphasen auf.

Sollen Monitoring- bzw. Evaluierungsinstrumente¹ im engeren Sinn der Steuerung und Erfolgskontrolle dienen, sind vereinfachend drei Informationsbereiche für eine LAG zu nennen:

- ✓ Welche Informationen benötigt das Management für die **Steuerung** der Arbeitsprozesse (Jahres-Zeitplan, Finanzbudgets, Projektstand und Etappenziele, etc.)?
- ✓ Welche Informationen benötigt die LAG für die **Legitimation** ihrer Arbeit (z.B. finanzielle Umsetzung und Umsetzungsstand der Handlungsfelder für den Jahresbericht im Trägerverein oder im Kreistag)?
- ✓ Welche „Erfolgsindikatoren“ sind für den Nachweis der **Wirksamkeit** der gebiets-spezifischen Entwicklungsvorhaben geeignet?

Solche Informationen sollten gleichzeitig verwendet werden, um die Akzeptanz und die Motivation innerhalb der Region zu fördern: Projekt- und Zielfortschritte sowie Ergebnisse begleitender Zwischenevaluierungen lassen sich auch gut für die breitere Berichterstattung in der Öffentlichkeit verwenden.

Deshalb ist es hilfreich, rechtzeitig ein Set an Instrumenten für die Selbstevaluierung auszuwählen. Im Folgenden sollen zunächst grundlegende Zusammenhänge zur Verwendung von Zielen und zu ihrer Operationalisierung aufgezeigt werden. Darauf aufbauend soll dargestellt werden, welche Art von Daten und Indikatoren für eine ergebnisbezogene Berichterstattung verwendet werden können.

3. Ziele und Indikatoren - Anwendung für die Steuerung regionaler Prozesse

3.1 Aufgabe und Struktur von Zielen

Ziele haben eine Motivations- und Orientierungsfunktion, weil sie die Richtung weisen. Gut formulierte Ziele haben zugleich auch eine Steuerungs- und Kontrollfunktion, weil sie mittels passender Indikatoren über Umsetzungsfortschritte, Zielabweichung oder Zielerreichung informieren können. Die Bedeutung von Zielen ist deshalb nicht nur in ländlichen Entwicklungsprogrammen gestiegen, auch die Anforderungen an Regional- und Umsetzungsmanagements sowie Lokale Aktionsgruppen zur Steuerung ihrer regionalen Entwicklungsstrategien haben zugenommen. Externe Vorgaben z.B. der GAK, der LEADER-Guideline sowie der GSR- und ELER-Verordnung als auch interne Erfordernisse bei der ILE- und REK-

¹ Monitoring ist ein kontinuierliches Sammeln von Informationen zum Umsetzungsprozess (Vollzug), auch um die eigenen Fortschritte dokumentieren zu können. Evaluation ist dagegen die Bezeichnung für das systematische Erfassen und Auswerten von Informationen zum Zweck der Analyse der Wirksamkeit von Prozessen, Projekten oder Programmen. S. Glossar.

Umsetzung im Gebiet, eine vielfältige „Ideen-, Akteurs- und Projektlandschaft“ zielorientiert zu lenken, verlangen nach übersichtlichen und informativen Zielsystemen.

Der Werkzeugkasten zur Selbstevaluierung zeigt diese Anforderungen auf und bietet Beispiele für die Erarbeitung realistischer Ziele. Dabei ist auch für künftige REK zu empfehlen, für verschiedene Handlungsebenen auch verschiedene Ziele zu formulieren. Ein Leitziel, das über der ganzen Entwicklungsstrategie steht und für eine Vielzahl verschiedener Akteure gelten soll, wird anders beschrieben sein müssen als ein Projektziel, das nur wenige Akteure oder Einzelpersonen einbezieht. Deshalb wird methodisch aufgezeigt, wie Zielsysteme für die praktischen Anforderungen der Regionalentwicklung strukturiert werden können.

Vorgeschlagen werden folgende Ziel-Ebenen:

- ✓ **Regionale Entwicklungsziele:** Von einer Aktions- oder Zielgruppe angestrebte Verbesserung einer umfassenderen räumlichen Situation (Wirkungsebene, Makroindikatoren); diese Ziele sind mittel- bis langfristig zu wählen, ihre Erreichung hängt jedoch auch von vielen regionalen (oft nicht beeinflussbaren) Umfeldeinflüssen ab.
Beispiel: „Steigerung der Wertschöpfung in Unternehmen der Region durch Zusammenarbeit“.
- ✓ **Handlungsziele:** Veränderung im Handeln der in diesem (thematischen) Handlungsfeld beteiligten bzw. begünstigen Akteure (Nutznieser, Empfänger von Projektleistungen, Nutzenebene); diese Ziele sind viel stärker umsetzungsbezogen, weil konkret umrissene Projekt-Bündel mit identifizierbaren Zielgruppen in einem Handlungsfeld zu benennen sind.
Beispiel: „Mehr regionale Klein-Unternehmen kooperieren entlang von Produktketten zur Erhöhung der Wertschöpfung“.
- ✓ **Projekt- oder Ergebnisziele:** Spezifische und konkret messbare Projektergebnisse nach vollständigem Abschluss eines Projekts, deren Erreichung einen Beitrag zur Erfüllung eines übergeordneten Handlungsziels liefern (Ergebnisse eines abgegrenzten Umsetzungsabschnitts im Einflussbereich der Projektträger);
Beispiele: „X Gastwirte, Y Spezialitäten-Hersteller, Z Erzeuger und ein Lieferservice kooperieren in Form einer „Regio-Geschenkkiste“ oder eines „Regionalbuffets“.
- ✓ **Aktivitäts- oder Teilziele:** Z.B. zeitliche, finanzielle, physische Etappenziele in einem Projekt bzw. Prozess (operationelle Outputs).
Beispiele: Etappenziel 1: Bis Mitte des Jahres 201x sind Kriterien für die teilnehmenden Betriebe und deren Produkte festgelegt.
Etappenziel 2: „Bis Ende des Jahres 201x wird eine Eröffnungsveranstaltung mit Präsentation der Regio-Produkte und der beteiligten Betriebe organisiert“.

Je weiter man der Zielebene nach unten folgt, desto konkreter können Ziele beschrieben werden (operationelle Outputs, wie z.B. „Baugenehmigung erteilt“). Sie spiegeln damit auch eine gewisse „Rang- / Reihenfolge der Ziele“ wider. In der Regionalentwicklungsarbeit hat sich zudem der Grundgedanke durchgesetzt, den Fortschritt vergleichsweise pragmatisch durch Festlegung und Erreichung von „Umsetzungszielen“ nachzuweisen. Umsetzungsziele werden häufig durch wichtige Realisierungsschritte und substantielle Projektergebnisse beschrieben, die zeigen, dass im jeweiligen Handlungsfeld ein (Teil-)Ziel erreicht wurde (vgl. auch Beispiele in Tabelle 1: Ausgewählte Indikatoren für beispielhafte Umsetzungsziele).

Fasst man systematisch wichtige Schritte zur Ziel-Umsetzung für abgegrenzte Zeitabschnitte zusammen (Etappenziele), lässt sich damit auch ein „Aktionsplan“ im Sinne der GSR-Verordnung erstellen (Art. 29).

Ein **Aktionsplan** sollte wesentliche Etappenziele zur Umsetzung der Handlungsfelder beinhalten. Er kann z.B. „Management-Aktivitäten“ umfassen, die von der LAG zur Ziel-Erreichung durchgeführt werden. Dazu zählen vor allem Aktivitäten, die in der Reichweite und Kompetenz der LAG und des Managements liegen, beispielsweise die Projektauswahlverfahren oder die Schwerpunktsetzung für einen begrenzten Zeitraum auf ausgewählte Ziele und den dazugehörigen Handlungsfeldern des REK. Darüber hinaus können z.B. Sensibilisierungs-, Informations-, Qualifizierungs- und ggf. Vernetzungsmaßnahmen dargestellt werden.

Der Aktionsplan lässt sich auch umfassender mit den angestrebten Handlungszielen des REK verknüpfen, wenn die anvisierten Zielgruppen (Projekträger) intensiver in die Planung der REK-Handlungsfelder und deren Umsetzung mit eingebunden werden. Gerade für den Umsetzungsbeginn kann der Aktionsplan durch Benennung von „Startprojekten“ in den Handlungsfeldern eine strategisch-motivierende Funktion einnehmen.

Tabelle 1 und auch der Werkzeugkasten in Abschn. 4 sollen Möglichkeiten aufzeigen, vergleichsweise pragmatisch solche operationalisierten Ziele für die praktische Arbeit einzuschätzen („Umsetzungsziele“) und die damit verknüpften Projektziele motivierend zu setzen. Dazu zählt bspw. die adäquate Berücksichtigung der Problemsituation, aus der heraus ein Projektziel oder ein Handlungsziel entwickelt wird. Ferner sollte ein Ziel immer mit den betroffenen **Zielgruppen** abgestimmt sein. Geschieht dies nicht, werden Projektziele häufig nicht richtig verstanden oder ein Vorhaben ist möglicherweise sogar zum Scheitern verurteilt. Soll beispielsweise die Wasserqualität in einem kommunalen Trinkwasser-Einzugsgebiet verbessert werden, ist es hilfreich, mit Betroffenen (Zweckverband, Kommune, Landwirte, Behörden) gemeinsam Zielgrößen (Ziele) und Lösungen für die Erreichung des Projektziels zu vereinbaren (z.B. „Sicherung einer hohen Trinkwasser-Qualität unter 25 mg Nitrat/l“).

Außerdem hilft es, wenn Ziele so formuliert werden, dass sie realistisch, attraktiv, überprüfbar und nachvollziehbar sind (SMART-Prinzip², s. Glossar). Das bedeutet, dass an den Ergebnissen des Projekts zugleich die Zielerfüllung gemessen werden kann. Dies gelingt meist dann, wenn die Ziele einen hohen Umsetzungsbezug aufweisen und gemeinsam mit wichtigen fachlichen Partnern eines Handlungsfelds geplant werden (s.o.).

In Tabelle 1 wird beispielhaft aufgezeigt, welche methodischen Möglichkeiten bestehen, mit Hilfe von klar operationalisierten Zielen eine möglichst strukturierte Planung für Handlungsfelder und Projekte zu erstellen. Dazu werden den Zielen qualitative und quantitative Informationen zu den erwarteten Ergebnissen zugeordnet (Indikatoren). Darüber hinaus soll der Anwender angeleitet werden, die Ziele und letztlich die Projekte so durchführbar wie möglich zu planen.

² SMART = spezifisch, messbar, angemessen, realistisch, terminiert

3.2 Indikatoren: Messung ausgewählter Ziel-, Umsetzungs- und Wirkungsbereiche

Häufig entsteht bei der Erarbeitung eines integrierten regionalen Konzepts eine vielfältige „Akteurs- und Projektlandschaft“ mit unterschiedlichen Interessen und Zielsetzungen. Um eingebrachte Ideen pragmatisch zusammen zu bündeln, erhalten thematische Handlungsfelder oft eher abstrakte, nicht immer überprüfbare Zielsetzungen. Für das Management und die Steuerungsgruppe ist es deshalb häufig schwierig, Umsetzungsfortschritte über der Projektebene einzuschätzen.

Ein möglichst pragmatisches aber dennoch schlüssiges **Wirkungsmodell** kann als Grundlage einer gebietsspezifischen Ziel-Hierarchie für konkrete Handlungsfelder dienen (s. Abb. unten). Es hilft darüber hinaus bei der Auswahl passender Indikatoren, die bei einer Selbst-Evaluierung verwendet werden können. Das Wirkungsmodell stellt dabei zunächst auf der einen Seite die aus der regionalen Bedarfsanalyse (SWOT) abgeleiteten Entwicklungs-, Handlungs-, und ggf. auch Projektziele dar. Gute Ziele spiegeln zugleich die erwünschten bzw. erwarteten Ergebnisse wider. Parallel dazu ist deshalb zu überlegen, wie die Erreichung von Zielen auf den jeweiligen Ziel-Ebenen in beschreibbaren, wenn möglich messbaren Größen dargestellt werden kann (Indikatoren, Erfolgs-Anzeiger). Eine möglichst treffende Spezifizierung von Indikatoren hilft, die Aussagekraft von Zielen zu verbessern und legt die Basis für die Begleitung und Steuerung von Umsetzungsprozessen. Dazu zählen sowohl physische Einheiten (Anzahl, Umfang) als auch monetäre Größen (Kosten) und nicht zuletzt die Qualität von Ergebnissen.

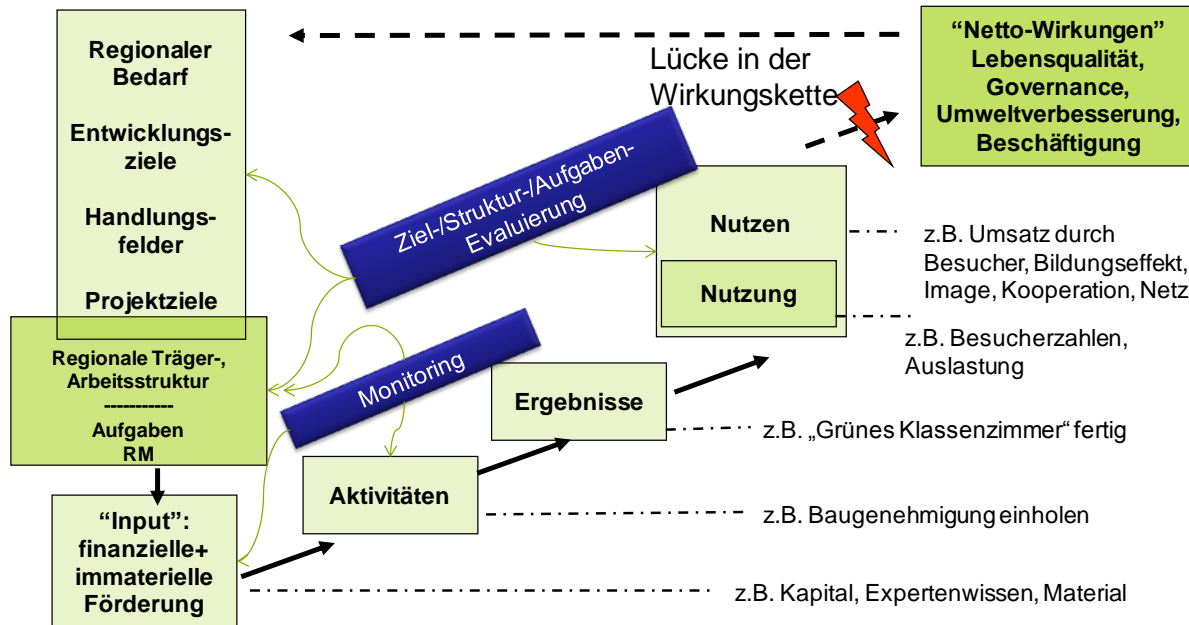
Von einer LAG sollte möglichst konkret und realistisch definiert werden, welches Ziel erreicht werden kann und welche Veränderungen nach der Umsetzungsphase als „Erfolg“ angesehen werden sollen. Dabei spielen sowohl quantitative als auch qualitative Informationen eine wichtige Rolle – deshalb sind Indikatoren für das Berichten von Umsetzungsfortschritten ein geeignetes Mittel für das Monitoring von regionalen Entwicklungsvorhaben.

Indikatoren machen Ziele überprüfbar. Sie schaffen eine Verständigung über die Erfolgskriterien eines Projekts und dienen auch zur Zwischenüberprüfung und –begleitung des Vorhabens auf der Ergebnisebene. Wichtig ist, valide Datenquellen zu benennen, die eine nachvollziehbare Überprüfung ermöglichen. Indikatoren können sowohl für einzelne Projekte als Erfolgskriterium verwendet werden als auch für länger laufende Umsetzungsprozesse. Dies erfordert deshalb ein auf die REK-Umsetzung abgestimmtes Set von wenigen aber aussagekräftigen Indikatoren, z.B. auf Handlungsfeld-Ebene. Aus den Erfahrungen bisheriger LEADER-, ILE- und Regionalentwicklungsprozesse ist jedoch auch abzuleiten, dass bei der Auswahl der Indikatoren:

- ✓ keine überhöhten, unerfüllbaren Ansprüche gestellt werden sollten (sorgfältiges „Überdenken“ der Ziele und erwartbaren Ergebnisse)
- ✓ und Ziele und Indikatoren, auf deren Ergebnis eine LAG oder ILE-Lenkungsgruppe nur begrenzt Einfluss hat, vermieden werden sollten.

Schon in der Vorbereitungs- und Planungsphase werden üblicherweise für Handlungsfelder und teilweise für Projekte Ziele festgelegt. Abbildung 1 zeigt, wie die einzelnen Ziel- und Indikatoren-Ebenen eines Wirkungsmodells aufeinander aufbauen.

Abbildung 1: "Wirkungsmodell" für umsetzungsorientierte Messung von Zielen, Beispiel Handlungsfeld Umweltbildung / Projekt „Grünes Klassenzimmer“



Quelle: Forschungsgruppe ART

Diese Ebenen gilt es auch bei der **Auswahl von Indikatoren** zu unterscheiden:

- ✓ **Input-Indikatoren** sind üblicherweise finanzielle, materielle und immaterielle Größen zur Realisierung einer Aktion (z.B. Höhe der Kosten, Umfang von Arbeitsstunden): Letztlich ist hier auch der Input von Managements und Behörden für die Planungen und Projektentwicklung eingeschlossen, um Prozesse anzustoßen und Aktionen zu einem Ergebnis zu führen;
- ✓ Durchgeführte Aktivitäten werden meist als Etappenziele oder nach Ende eines Vorhabens als physische **Output-Indikatoren** gemessen (z.B. durchgeführte Motivations- oder Fachveranstaltungen, Zahl erreichter Veranstaltungs-Teilnehmer, Länge ausgeschilderter Wege); häufig wird auch das durch ein Projekt ausgelöste Gesamtinvestitionsvolumen als Output bezeichnet;
- ✓ **Ergebnisse** werden als (direkte) Folgen von realisierten Aktivitäten erfasst; sie drücken die „Fertigstellung“ von Projektleistungen aus und sind Voraussetzung für die Nutzung des Projekts durch Begünstigte (Leistungsempfänger); dies erfolgt durch quantitative und / oder qualitative Ergebnisindikatoren (z.B. Erhöhung der regionalen Produktvielfalt, Kompetenzerweiterung durch neugewonnene Akteure, Erhöhung des touristischen Angebotsspektrums mit Hilfe eines neuartigen Museumskonzepts, Ausweitung barrierefreier Einrichtungen im Gebiet);
- ✓ **Nutzen** und **Nutzung** eines Projekts werden durch die Veränderung im Handeln der Zielgruppe erkennbar. Diesbezügliche Indikatoren weisen auf die erfolgreiche Zielerreichung in einem Handlungsfeld hin, z.B. ob sich der Anteil bestimmter Besuchergruppen (Schüler, Familien, Senioren etc.) erhöht oder sich eine Verbesserung der Nahversorgungsqualität durch Dorfläden in einer Region ergibt. Häufig sind für die Erreichung solcher Ziele mehrere zusammenwirkende Einzel-Projekte erforderlich.
- ✓ Übergeordnete regionale Effekte von Entwicklungsvorhaben werden durch **Wirkungs-Indikatoren** gemessen. Sie drücken den Beitrag einer umfassenderen Entwicklungsstrategie zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitssituation in der Region

aus. Bleibt der Wirkungsumfang beschränkt, liegt dies u.a. an Wirkungslücken, an Umfeld-Einflüssen (z.B. Konjunkturschwäche, starker demografischer Wandel) oder an einer zu geringen Ausstrahlung der Projekte.

Datenverfügbarkeit und -erfassung

Jede LAG sollte sich überlegen, wie sie für die Dokumentation und die Begründung der Wirksamkeit ihrer Entwicklungsarbeit Daten beschaffen kann: Finanzielle und physische Kenngrößen, Management- und Steuerungsaktivitäten, Indikatoren für Umsetzungsfortschritte in den Handlungsfeldern sollten deshalb rechtzeitig festgelegt und in einem Daten-Pool der LAG erfasst werden.

Sollen auf Ebene der Aktivitäten und Projekte Monitoring-Informationen von den Projektträgern erfasst werden (vgl. Abbildung 1), wäre nach Realisierung der Vorhaben ein Projektabschluss-Gespräch in der LAG-Geschäftsstelle denkbar. Auch (ggf. schriftliche) Vereinbarungen zur Berichterstattung von Ergebnissen durch den Begünstigten sind denkbar.

Wenn die benötigten Indikatoren und Informationen nicht vorliegen oder erhoben werden können, sollten andere (Näherungs-)Indikatoren formuliert bzw. spezielle Aktivitäten der Informationssammlung eingeplant werden (z.B. Grunderhebung bei Projektträgern, Zielgruppenbefragung in thematischen Handlungsfeldern). Dies gilt insbesondere für die

- ✓ Fortschrittsbewertung des Strategieprozesses insgesamt (objektive wie subjektive Indikatoren);
- ✓ „Prozessindikatoren“, die auf einer niedrigeren Ebene der Wirkungskette angesiedelt sind (z.B. Etappenziele auf der Output-Ebene, vgl. Tabelle 1).

Häufig ist zur Beschreibung und Bewertung von Ergebnissen und Wirkungen lokaler Umsetzungsprozesse ein Mix aus qualitativen Einschätzungen und glaubwürdigen Fakten heranzuziehen. Gerade die Darstellung von z.B. sozio-kulturellen und prozessbezogenen Effekten erfordert z.B. belastbare Aussagen von Bevölkerungsgruppen oder beteiligten Netzwerk-Akteuren (z.B. Verbesserung der Kooperationsintensität, Zunahme der Inklusion, Zufriedenheit mit Lebens- und Wohnsituation). Dafür sind (teilweise) Daten erforderlich, die nicht ohne weiteres von einer LAG oder ILE-Steuerungsgruppe zu beschaffen sind.

Eine realitätsbezogene und eine teils auch pragmatische Vorgehensweise bei der Zielformulierung von Handlungskonzepten können dabei eine Erleichterung schaffen. Dabei ist zu ermitteln, ob

- ✓ ein Ziel-Indikator eindeutig und überprüfbar ist und aus verfügbaren Datenquellen beschafft werden kann;
- ✓ mit den Indikatoren die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit in diesem Handlungsfeld erfasst werden („**Umsetzungsziele**“) können.

Der Zusammenhang zwischen Zielen und Indikatoren wird in der folgenden Tabelle 1 noch einmal aufgezeigt. In der linken Spalte der Tabelle sind Umsetzungsziele (d.h. Beispiele für angestrebte Ergebnisse im Jahr 2020) für ausgewählte Handlungsfelder (Bsp. Tourismus, Öffentlichkeitsarbeit, Wertschöpfungsketten, etc.) benannt. Für jedes Umsetzungsziel wurden Indikatoren festgelegt, die eine Überprüfung der Ziele bzw. der Zielerreichung möglich machen. Sie dienen also nicht nur der Zwischen- / Fortschrittsüberprüfung der Vorhaben in speziellen Handlungsfeldern sondern sie schaffen auch eine Verständnis dafür, wann ein

Projekt bzw. Handlungsfeld für die LAG / ILE-Verantwortlichen erfolgreich umgesetzt ist (Erfolgskriterien). Die in der zweiten bzw. dritten Spalte (von links) beispielhaft genannten quantitativen bzw. qualitativen Indikatoren (Erfolgskriterien) unterscheiden sich außerdem hinsichtlich ihrer Dimension (s.o.), d.h. sie werden als Output-, Ergebnis- oder Nutzen-Indikatoren verwendet. Konkret heißt das, dass der je Handlungsfeld bzw. Umsetzungsziel jeweils erstgenannte Indikator (d.h. das erste Erfolgskriterium) ein Beispiel für einen Output-Indikator ist; analog dazu stellen die beiden folgenden Kriterien einen Ergebnis- bzw. einen Nutzen-Indikator dar. Dies gilt für alle vier aufgeführten Handlungsfelder.

Darüber hinaus ist es wichtig, valide Datenquellen zu benennen, die eine nachvollziehbare Überprüfung ermöglichen. Methoden (Werkzeuge) zur Überprüfung und für deren Anwendung erforderliche Datenquellen sind in Spalte 4 der Tabelle aufgezeigt.

Tabelle 1: Ausgewählte Indikatoren für beispielhafte Umsetzungsziele³

Umsetzungsziele	Erfolgskriterien / Indikatoren		Methoden / Datenquelle
	Quantitative Indikatoren (Output-, Ergebnis-, Nutzen-Indikatoren)	Qualitative Indikatoren (Output-, Prozess-, Nutzen-Indikatoren)	
Beispiele für angestrebte Ergebnisse im Jahr 2020			
Handlungsfeld (HF) Tourismus Familienfreundliche Erholungsregion ist entwickelt: Positionierung als familienfreundliche Ferienregion einschl. Marketingkonzept	<ul style="list-style-type: none"> • 100 Akteure aus Hotellerie und Gastronomie, Verarbeitung und Tourismus sind zum Thema „Familienfreundlichkeit“ geschult. • X (Zahl) Übernachtungs- und Gastronomiebetriebe nutzen das Qualitätszeichen • Entwicklung Auslastung der Teilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsstandards „Familienfreundliche Betriebe“ sind erstellt. • Ausbau der vorhandenen Netzwerkstrukturen (AGs von Anbietergruppen). • Marketingkonzept „Familienfreundliche Region“ ist erstellt. • Mindestens 75 % der Gäste sind zufrieden mit Familien-Konzept 	<i>Methoden:</i> Prozess-Steuerung durch Etappenziele, Projektmonitoring, Zielgruppenbefragung
HF Öffentlichkeitsarbeit und Regionalmarketing Region/Standort XY ist für das Thema „...“ bekannt	<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der veröffentlichten Presseartikel • Zahl neuer (gebietsübergreifender) thematischer Kooperationspartner • Veränderung Bekanntheitsgrad 	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentationen des Gebiets auf Veranstaltungen außerhalb der Region • Verwendungsumfang des CD-Konzepts in der Region (Internet, Gemeinden etc.) 	<i>Methoden:</i> Medien- und Veranstaltungsstatistik der Geschäftsstelle, Kunden- und Zielgruppenbefragung
HF Regionale Wertschöpfungsketten und Landschaft Regionale Wertschöpfungs- und Vermarktungskonzepte sind aufgebaut, z.B. zum Erhalt der Schäferei in der Region / im Naturpark / etc.	<ul style="list-style-type: none"> • PR-Konzept zur Schäferei und Landschaftspflege mit Flyern, Radiobeitrag, Artikel-Serie wurde realisiert • 10 Vermarktungspartner sind integriert (Metzger, Fachhändler, Gastronomie) • Absatz nach 3 Jahren +X % 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktionstag „Landschaftserhalt durch Schafhaltung“ in der Region erfolgreich durchgeführt. • Schaf-Erlebnisangebote sind am Markt platziert • Neue Kundengruppen wurden erfolgreich angesprochen. 	<i>Methoden:</i> Prozess-Steuerung durch Etappenziele, Projektträgerbefragung, Medien-Auswertung der Geschäftsstelle
HF Kulturelle Entwicklung Kulturelle Gemeinsamkeiten und Besonderheiten werden als wesentliche Bausteine der Entwicklungsstrategie genutzt und in Wert gesetzt	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung eines regionalen Museumskonzepts mit 5 beteiligten Orten (z.B. MuseumsCard) • Sicherung von X Dorftreffpunkten • Ausweitung kultureller Aktivitäten, gemessen an Zahl oder Investitionsvolumen interkomm. Kulturprojekte sowie Zahl der Nutzer 	<ul style="list-style-type: none"> • Inwertsetzung einer/s kulturhistorischen ... (Kapelle, Synagoge, Festivals, Produkts) • Beteiligungsumfang und -intensität von reg. Akteuren (Veranstaltungsbesucher, Projektbeteiligte, geleistete ehrenamtl. Stunden) erhöht • Zufriedenheit mit kulturellem Leben erhöht 	<i>Methoden:</i> Dokumentation, Befragung, Bilanzworkshop

³ Für jeweils ein Umsetzungsziel im jeweiligen Handlungsfeld sind mehrere Indikatoren (Output-, Ergebnis-, Nutzen-Indikatoren) dargestellt.

4. Werkzeugkasten

Der Werkzeugkasten enthält vier Verfahren der Selbst-Evaluation und Prozess-Steuerung:

- ✓ **Erstellung einer Dokumentation** als Zwischen- oder Endbilanz; Ziel ist die Bewertung der Umsetzung mit Handlungsfeld- und Projektanalyse (quantitativ und qualitativ). Eine Bilanz dient der Dokumentation und Rechenschaft gegenüber Finanzierungspartnern sowie den Trägern der regionalen Partnerschaft. Sie soll aufzeigen, in welchem Umfang angestrebte Ziele erreicht wurden, aber auch inwieweit die Organisationsstruktur geeignet war, die Herausforderungen zu bewältigen.
- ✓ **„Kunden- und Zielgruppenbefragung“** z.B. bei Projektträgern sowie bei regionalen „Leistungsempfängern“ (Nutznießern / Stakeholder). Ziel ist die Erfassung der Akteurs-Sichtweise sowie die Nutzenerfassung bei beteiligten Vorhabens-Trägern. Je nach Schwerpunkt der Befragung lassen sich Akzeptanz, Relevanz, Öffentlichkeitswirkung, Wirksamkeit von Projekten sowie die Qualität von „Management-Leistungen“ erfassen. Darüber hinaus ist eine Kombination mit einer Ideen-Abfrage denkbar (Verbesserungsvorschläge).
- ✓ **Bilanzworkshop** mit Perspektivenentwicklung in einer erweiterten Steuerungsgruppe (z.B. unter dem Motto „Aus der Vergangenheit für die Zukunft lernen“). Ziel ist die Erfolgsbewertung und die Analyse / Identifikation erfolgsfördernder Faktoren für zurückliegende Arbeitsperioden. Aufbauend auf Durchführungsberichten soll der Umsetzungsstand in den Handlungsfeldern und das Erreichte bewertet werden. Dabei können eine Gesamt-Bilanz oder auch einzelne Themen sowie die Strategie ausführlicher diskutiert und interne oder externe Ursachen des Erfolgs identifiziert werden. Hilfreich ist, Themen herauszuarbeiten, an denen verstärkt weitergearbeitet werden soll (Priorisierung). Generell lassen sich in Workshops mittels verschiedener (visueller) Moderationstechniken Lösungsansätze und Perspektiven herausarbeiten.
- ✓ **Prozess-Steuerung durch operationalisierte Umsetzungs-Ziele** sowie regelmäßige Koordinationstreffen (zwei- bis viermal jährlich): Zur zielorientierten Prozessgestaltung werden mittelfristige Umsetzungsziele und Strategie-Schwerpunkte festgelegt. Intention ist das Steuern über realistische Etappenziele: Die regelmäßigen Koordinationstreffen dienen auch der Qualitätssicherung und vor allem dem Feedback zu Umsetzungsfragen in der Steuerungsebene. Es geht dabei um die Identifizierung des Umsetzungsfortschritts und des daraus resultierenden Handlungsbedarfs für weitere Umsetzungsschritte.

Für die Auswahl eines passenden Werkzeugs sind die wichtigsten Informationen im folgenden Überblick zusammengestellt. Dazu werden folgende Aspekte dargestellt:

- ✓ Anlass, Ziel und Einsatzzweck der Methode,
- ✓ Hauptzielgruppe(n) der Methode,
- ✓ Vorgehensweise, Arbeitsschritte der Methode,
- ✓ Aufwand, Anwenderfreundlichkeit, Unterstützungsbedarf,
- ✓ Stärken / Schwächen,
- ✓ Ausgewählte beispielhafte Anwendungen (Etappenziel-Planung, Bsp. Dokumentation mit Ergebnisdarstellung, Drehbuch Workshop, Fragebogen).

Werkzeug 1: Dokumentation als Zwischen- oder Endbilanz

Werkzeug 1: Dokumentation als Zwischen- oder Endbilanz	
1	<p>Anlass, Ziel und Einsatzzweck der Methode</p> <p>Ziel ist die Bilanzierung und Bewertung von umgesetzten Handlungsfeldern und Projekten nach einer bestimmten Umsetzungsphase. Die Dokumentation stellt sowohl den Sachstand einer Umsetzungsphase dar als auch deren kritische Reflexion (z.B. der Ursachen unterschiedlicher Umsetzungsgrade in Handlungsfelder). Dies beinhaltet auch die Analyse quantitativer und qualitativer Zielfortschritte, um z.B. in bestimmten Zeitabständen Rechenschaft über die erzielten Ergebnisse und die dafür verwendeten Ressourcen ablegen zu können: Trägern eines REK / ILEK sowie Finanzierungspartnern und Mitgliedern soll aufgezeigt werden, in welchem Umfang angestrebte Ziele erreicht wurden, aber auch inwiefern die anfangs vereinbarten Kooperations- und Arbeitsstrukturen geeignet waren, die Herausforderungen zu bewältigen.</p>
2	<p>Hauptzielgruppe(n)</p> <p>Management, Steuerungs- und Lenkungsgruppen, Behörden, Ministerien, Gemeinderäte, Kreistag, Trägerverein, ILE-Gemeinden, Projektträger, beteiligte Bürger und Mitglieder, Presse und breitere Öffentlichkeit.</p>
3	<p>Vorgehensweise, Arbeitsschritte und Inhalte</p> <p>1) Nach Klärung, wer verantwortlich die Federführung für die Erstellung der Dokumentation übernimmt (Management, Umsetzungsbegleiter, Behörde, externer Berater) sollte ein Ablaufplan und eine inhaltliche Grundstruktur festgelegt werden. Diese bestimmt die zu erfassenden Daten (vgl. LAG-Evaluierungsberichte gemäß StMELF-Vorgaben S.19).</p> <p>2) Sichtung und Auswahl des Datenmaterials: Erfassung von Finanz-, Projekt- und Prozess-Informationen (z.B. zum Beteiligungsumfang);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auswertung von in der Geschäftsstelle vorliegenden Monitoring-Daten; • Erfassung zusätzlicher / fehlender Daten bei Projektträgern und Behörden etc.: z.B. zu Ergebnissen und Nutzen von Projekten (Auswahl von Indikatoren); • Auswertung und Aufbereitung von Presse-Berichten (Medienanalyse⁴). <p>3) Aufbereitung der Informationen nach Handlungsfeldern des REK, sowohl in tabellarische Struktur als auch mit textlicher Erläuterung und grafischen Übersichten, z.B. zum erreichten Umsetzungsstand und den erzielten Ergebnissen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung des ILE- und LEADER-Prozesses (Anlass, Beginn / Gründung, chronologischer Verlauf, Leitidee und wichtige Etappenziele) • Gegenüberstellung von Soll- und IST-Situationen auf Grundlage der REK / ILEK-Handlungsfelder (Umsetzungsfortschritt, Ziel-Erreichung, Darstellung wesentlicher Abweichungen); • Erstellung einer Indikatoren-gestützten Bilanz (Ausmaß des Erfolgs; so weit wie möglich mit quantitativen Informationen, ergänzt mit qualitativen Erläuterungen); • Finanzielle Erfolgsanalyse: Finanzplan, tatsächlich eingesetzte und eingeworbene Mittel (Fundraising), ausgelöstes Investitionsvolumen (öffentlich/privat); • Darstellung des Mehrwerts der regionalen Kooperation (LAG, ILE-Gemeinden) und des Nutzens für die Region: Benennung von Erfolgen, die durch strategische / thematische Schwerpunktsetzung erreicht werden konnten, Nutzen von neu etablierten Netzwerken und Projekt-Partnerschaften, Darstellung von Veranstaltungs- oder Projekt-Highlights etc.; • Organisation, Steuerung und Zusammenarbeit (LAG-/ILE-Trägerstruktur): Dokumentation der Beteiligungs-, Arbeits- und Entscheidungsstrukturen; wesentliche

⁴ Diese sollte frühzeitig begonnen oder extern vergeben werden; ggf. sollten Kooperationsvereinbarungen getroffen werden.

Anpassungs- und Steuerungsaktivitäten bezüglich der Strategie: Öffentlichkeitsarbeit, Breite der Beteiligung, thematische Schwerpunktsetzung, Unterstützungs-Partnerschaften und Kooperationen mit anderen regionalen Entwicklungsinstitutionen, Tauglichkeit des Auswahlverfahrens; Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur;

- Tätigkeitsbericht des Managements / der Umsetzungsbegleitung: Personalstand, Aufgabenprofil, Schwerpunkte der Tätigkeit, Ressourceneinsatz, Fortbildung; Beiträge zur Projektinitiierung/-umsetzung, zu Netzwerkarbeit und Fundraising;
- Optional: Kosten-Nutzen-Darstellung z.B. für ausgewählte größere Leitprojekte oder auch das Management; Bewertung der Effektivität und Effizienz;
- Ausblick und Perspektiven: Wie geht's weiter (noch laufende und geplante Aktionen)?

5) Zwischenpräsentation der Dokumentation in der Steuerungs- / Lenkungsgruppe; Diskussion und Feinabstimmung;

6) Endbericht der Dokumentation und zielgruppengerechte Aufbereitung, gezielte Verteilung an Förderstelle, Politik, WiSo-Partner, Projektpartner oder Veröffentlichung für Allgemeinheit (ggf. als Kurzfassung für Medien und Internetseite).

4 Aufwand, Anwenderfreundlichkeit, Unterstützungsbedarf

Aufwand: Schaffung einer Datenbank für wichtige Finanz-, Projekt- und Prozess-Informationen erforderlich, kontinuierliche Datenerfassung nach strukturiertem Muster erleichtert die Aufbereitung von Daten (monatliche oder vierteljährliche Fortschreibung / Aktualisierung dieser Daten); Vereinbarung mit Projektträgern über Informationslieferung ist hilfreich.

Anwenderfreundlichkeit: Anlage eines Datenpools mit einfachen Excel-Tabellen, ggf. Verknüpfung unterschiedlicher Tabellen; zur Indikatoren-gestützten Bilanz sind meist zusätzliche Erhebungen erforderlich, um wesentliche Ergebnisse nach Projektabschluss zu erfassen (Nutzungsdaten; Nutzen von Vorhaben für Zielgruppen und die Region).

Unterstützungsbedarf: Vereinbarung über Informationsaustausch mit Behörden (Finanzdaten, Monitoring-Informationen etc.) und Projektträgern; Unterstützung durch LEADER-Manager und Behörden erleichtert die Datenbeschaffung bei Projektträgern.

Externe Unterstützung durch (studentische) Zuarbeiten denkbar (Abschlussarbeiten, Praktikanten).

5 Stärken / Schwächen

Dokumentationen schaffen Transparenz über angestrebte und realisierte Ziele; sachliche und glaubwürdige Darstellungen erhöhen Rückhalt in den kommunalen Gremien;

Vergleichsweise umfangreiche Daten-Analysen erforderlich; ggf. durch Zusatz-Erhebungen zu ergänzen; Arbeitsplanung für Dokumentation muss im laufenden Tagesgeschäft berücksichtigt werden (z.B. als eigenständiges Projekt).

6 Ausgewählte beispielhafte Anwendungen

Evaluierungsberichte der Leader+ - Förderphase;
 Qualitätsmanagement für LAG (Soll-IST-Analyse nach REK-Handlungsfeldern etc.)
 Geschäftsbericht Euregio Salzburg - Berchtesgadener Land - Traunstein
 Dokumentation der ILE Ilzer Land

Inhalte eines Evaluierungsberichts für LEADER **(Entwurf des StMELF Stand 19.06.2013)**

1) Inhalte

Wichtige Grundlage für die Evaluierung sind die Inhalte des LAG Qualitätsmanagements.

Methode

- Auswahl und Methodeneinsatz (z.B. Dokumentation der eigenen Arbeit, Befragung, Workshop etc.)

Lokale Aktionsgruppe

- Darstellung und Bewertung von Struktur, Arbeitsweise und Rechtsform der LAG,
- Darstellung und Bewertung von Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligungsstrukturen,
- Arbeitsstrukturen der LAG (LAG Management und Finanzierung),
- Konsequenzen für den neuen REK Prozess.

Handlungsfelder und Projekte

- Umsetzung des REK nach Handlungsfeldern (siehe Formblatt Qualitätsmanagement),
- Darstellung wesentlicher Abweichungen vom REK und der Reaktionen darauf,
- Konsequenzen für den neuen REK Prozess.

Entwicklungsstrategie und Zielerreichung

- Zielkontrolle Umsetzung REK (siehe Formblatt Qualitätsmanagement),
- Anpassungs- und Steuerungsaktivitäten der LAG bezüglich der Strategie,
- Wesentliche strategische Änderungen im REK (Handlungsfelder, Gebiet, Arbeitsweise),
- Konsequenzen für den neuen REK Prozess.

Zusammenfassung

- Zusammenfassung der wichtigsten Konsequenzen für den neuen REK Prozess

2) Vorgehensweise (notwendige Arbeitsschritte) bei der Evaluierung

- ⇒ Auswertung des Qualitätsmanagements,
- ⇒ Durchführung von Beteiligungsprozessen (z.B. Bilanzworkshop, Akteursbefragung),
- ⇒ Auswertung der Beteiligungsprozesse,
- ⇒ Abschluss Evaluierungsbericht,
- ⇒ Fließender Übergang zum neuen REK Prozess.

Werkzeug 2: Kunden- und Zielgruppenbefragung

Werkzeug 2: Kunden- und Zielgruppenbefragung	
1	<p>Anlass, Ziel und Einsatzzweck der Methode</p> <p>Die Kunden- und Zielgruppenbefragung dient in erster Linie dazu, wichtige Aspekte der Projekt- und Maßnahmendurchführung sowie deren Erfolg durch Projekt- und Netzwerkpartner im ILE- oder LEADER-Gebiet bewerten zu lassen. Die Sichtweise der regionalen Akteure und „Leistungsempfänger“ kann einerseits aus der Perspektive der Implementierung („wie laufen ILE-/LEADER-Umsetzungsprozesse“) und andererseits aus der Perspektive der Wirksamkeit von Aktionen (welcher Nutzen wird bei welchen Zielgruppen erzeugt) erfragt werden. Neben der Kunden-Zufriedenheit geht es auch um LAG-Außenwirkung und die Einbindung der Öffentlichkeit.</p> <p>Je nach Schwerpunkt einer Befragung lassen sich Prozessverlauf, Akzeptanz, Nutzen und Relevanz von Strategie-Schwerpunkten und deren Umsetzung erfassen. Zweck ist vorwiegend die Qualitätssicherung durch Feedback aus dem regionalen Kreis der Umsetzer und Nutzer der LAG- und ILE-Kapazitäten. Die Rückkoppelung ermöglicht eine Überprüfung von Management-Aufgaben genauso wie die Überarbeitung des Handlungsbedarfs, wenn sich entsprechende Anhaltspunkte ergeben. Letztlich geht es auch um Feedback zur Zufriedenheit mit den Arbeitsprozessen (z.B. Projektausarbeitung, Antragsunterstützung, Beratung, Finanzierung), um die Motivation von Akteuren zu fördern. Darüber hinaus ist auch eine Kombination mit einer Ideen-Abfrage denkbar (Verbesserungsvorschläge, neue Themen).</p>
2	<p>Hauptzielgruppe(n)</p> <p>Informationsgewinnung für Management, Steuerungs- und Lenkungsgruppen: Befragung von Projekt-Beteiligten, Partnern in Kommunen, Verbänden und Netzwerken.</p>
3	<p>Vorgehensweise, Arbeitsschritte</p> <p>1) Rahmenvoraussetzungen klären: Kosten und Arbeitsaufwand bei eigener Durchführung abwägen, ggf. Fremdvergabe; Art der Befragung festlegen: Schriftlich / online.</p> <p>2) Festlegung des Befragungsspektrums und der Befragungs-Zielgruppen: Gemeinderäte, LAG-Mitglieder, Lenkungsausschuss, Schlüsselpersonen, Projektträger, aktive Arbeitskreismitglieder und Mitwirkende; ggf. bei Befragung einer breiteren Öffentlichkeit ist Repräsentativität wichtig! Sammlung und Aufbereitung von Kontaktdaten, Vorabinformation der zu Befragenden.</p> <p>2) Erstellung eines Fragebogens: Nutzung und Anpassung von verfügbaren Fragebögen anderer Evaluationsvorhaben oder individuelle Erarbeitung des Fragebogens; Festlegung der Themen der Befragung unter Beachtung des Wissens-Kontexts der Befragten. Wichtig: Anlass und Verwendung der Ergebnisse im Fragebogen benennen; Anonymität muss zugesichert werden. Beginn mit leichteren Einstiegsfragen („Eisbrecher-“ oder Aufwärmfrage); Hauptteil mit Fragen zu den relevanten Themen in strukturierter Form und möglichst standardisiert z.B. mit Hilfe von 5-7 stufigen Skalen erstellen (passende verbale und / oder nummerierte Noten-Skalen, Statement-Batterien mit Abfrage des Zustimmungsgrads, etc.).</p> <p>3) Pre-Test (Vortest) des Fragebogens in kleiner Runde, möglichst nicht mit „Insidern“.</p> <p>4) Überarbeitung des Fragebogens und bei Online-Version Digitalisierung als ausfüllbare pdf-Datei oder Übertragung auf verfügbare Internet-Seiten von Online-Befragungs-Anbietern. Rücksendemöglichkeiten und Probeversand (bei Mailing-Aktion) überprüfen.</p> <p>5) Versand des Fragebogens an die Zielgruppen in einem festzulegenden Zeitraum,</p>

z.B. 2-4 Wochen (Sommerpausen, Urlaubszeiten berücksichtigen). Ansprechpartner für Rückfragen bereitstellen. Ggf. Nachfassaktion einplanen: Bei geringem Rücklauf Versand einer Erinnerungsmail, ggf. telefonische Nachfrage.

6) Auswertung der Fragebögen und grafische Darstellung der quantitativen Bewertungen. Offene Antworten sollten sofern möglich zu „Clustern“ zusammengefasst werden.

7): Versand eines Dankeschreibens (per Mail); evtl. mit Kurzfassung von Ergebnissen; aber auch in Form einer Sonderausgabe eines Newsletters (oder im Einzelfall auch als Pressemitteilung) publizierbar.

8) Präsentation in Steuerungsgruppe oder Auswertungs-Workshop: Diskussion der Ergebnisse, dabei in der Befragung benannte Schwächen nicht ausblenden. Klärung des Veränderungsbedarfs und der damit verbundenen Maßnahmen in einem festgelegten Zeitraum (REK-Fortschreibung, Organisationsveränderung, Neuordnung von Aufgaben).

4 Aufwand, Anwenderfreundlichkeit, Unterstützungsbedarf

Mittlerer Aufwand (insges. ca. 5 Tage); hängt stark von eigener Erfahrung in Bezug auf Fragebogenentwicklung und Art der Befragung ab (Online / schriftlich) sowie dem Aufwand für die Datenauswertung (per Hand-Eingabe oder Nutzung von EDV-Tools der Online-Anbieter).

Falls wenig Erfahrung vorhanden, ist Unterstützung durch externe Berater (Fragebogen-Konzeption) zu empfehlen; sofern machbar auch Praktikanten / Studenten einsetzbar (Datenauswertung, Masterarbeit).

Anwenderfreundlichkeit und Tipps: Erfahrungen mit Online-Befragungen zeigen hohe Akzeptanz bei (interessierten) Akteuren; allerdings dürfen Fragebögen nicht „überladen“ werden! Fragen deshalb eindeutig, kurz und konkret formulieren. Nur einen Sachverhalt pro Frage klären. Offene Fragen mit geschlossenen Fragen kombinieren (Ja-Nein-Fragen, Skala-Fragen: Hierbei die Optionen „weiß nicht“ und „keine Angabe“ mitberücksichtigen). Den Fragebogen selbsterklärend gestalten (dennoch Ansprechpartner für Rückfragen im Fragebogen nennen). Genug Platz für Kommentare lassen. Filterfragen ermöglichen differenzierte Abfrage bei unterschiedlichen Zielgruppen (z.B. nur Fragen für Projektträger). Für statistische Zwecke: Fragen zur Person und deren Funktion am Beginn oder Ende des Fragebogens einfügen.

5 Stärken / Schwächen

Gewisse Mindest-Erfahrung mit Befragungstechniken erforderlich. Rücklauf häufig abhängig vom Wohlwollen der Akteure. Kann gesteigert werden durch plausible Erläuterung des Zusammenhangs zwischen Ende eines Umsetzungsabschnitts (Bilanz einer Arbeits- und Förderperiode) und der Fortschreibung des ILEK/REK (neue Ideen, neue Themen, neue Strategien).

Um im Verhältnis zum Organisationsaufwand einen zweckdienlichen Informations-Mehrwert zu erhalten, ist eine gewisse „Tiefe“ und „Breite“ der Befragung zu empfehlen.

6 Ausgewählte beispielhafte Anwendung

Mitglieder-Befragung und Akteursbefragung LAG Regionalentwicklung Oberallgäu
Projektträgerbefragung LAG Z.I.E.L Kitzingen
Akteursbefragung LAG Schweinfurter Land

Beispielhafte Elemente einer Befragung (Ausschnitte)

Einleitend sollte das Ziel der Befragung und die Verwendung der Ergebnisse erläutert werden. Auch der Hinweis auf anonyme Auswertung darf nicht fehlen. Motivieren Sie die Angesprochenen zum Ausfüllen und Rücksenden, gerade auch Projektträger oder Akteure, deren Ideen abgelehnt wurden. Sie wollen etwas lernen und die Region soll von den Antworten profitieren.

Hinweise zum Ausfüllen einfügen, z.B. zur benötigten Zeit für das Ausfüllen oder falls der Fragebogen als pdf-Formular formatiert wird, sollten technische Hinweise ergänzt werden: *„Senden Sie bitte den ausgefüllten Fragebogen an die angegebene Adresse oder drücken Sie den „Senden“-Button oder speichern Sie den digitalen Fragebogen ab und senden Sie ihn als Email-Anhang an folgende E-Mail oder Post-Adresse an uns zurück. Für Rückfragen steht Ihnen gerne die Geschäftsstelle Ihres Regionalmanagements / Ihrer LAG zur Verfügung.“*

Bei Online-Befragungen sind ebenfalls einleitend motivierende Erläuterungen und klare Ausfüll-Anleitungen z.B. zur Möglichkeit des Zwischenspeicherns erforderlich.

Für statistische Zwecke: Welche Stellung / Position nehmen Sie im regionalen Entwicklungsprozess ein (Mehrfachnennung möglich):

Unternehmer, Selbständiger, Freiberufler	<input type="checkbox"/>
Gewählter Volksvertreter, Repräsentant einer Gebietskörperschaft	<input type="checkbox"/>
Mitglied einer öffentlichen Verwaltung / staatlichen Fachbehörde	<input type="checkbox"/>
Vertreter / Mitglied eines Verbands, einer Kammer und sonst. Körperschaft	<input type="checkbox"/>
Vertreter / Mitglied einer privaten Interessengruppe, eines Vereins usw.	<input type="checkbox"/>
Sonstiger Akteur:	<input type="checkbox"/>

Bitte geben Sie hier an, ob Sie...

... Mitglied der LAG	<input type="checkbox"/>
... Projektträger	<input type="checkbox"/>
... Netzwerkpartner in einer Arbeitsgruppe	<input type="checkbox"/>
... lokaler Akteur mit einer Idee	<input type="checkbox"/>
... oder sonstiger Akteur (z.B. Interessent, Veranstaltungsbesucher) sind	<input type="checkbox"/>

Wie gut sind Sie über die Aktivitäten der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) informiert?

Bitte ankreuzen:	Sehr gut	Gut	Mittelmäßig	Gering	Überhaupt nicht	Weiß nicht
Regionales Entwicklungskonzept der LAG						
Projekte und Vorhaben der LAG						
Tätigkeit von Projektgruppen						
Aufgaben des LAG-Managements						
Auswahlverfahren der Projekte						
Organisation der LAG-Gremien						
Netzwerke und Kooperationen der LAG						

Werkzeug 3: Bilanz-Workshop mit Perspektivenentwicklung

Werkzeug 3: Bilanz-Workshop mit Perspektivenentwicklung

1 Anlass, Ziel und Einsatzzweck der Methode

Ein Bilanzworkshop ist eine kollektive Form einer Qualitätssicherung, um aus den vergangenen Umsetzungsabschnitten für künftige Regionalentwicklungsaufgaben zu lernen. In Workshop-Form werden in einer überschaubaren Teilnehmergruppe auf gemeinsamer Informationsgrundlage (Durchführungsbericht, Befragungsergebnisse) umgesetzte Vorhaben sowie erfolgreich und weniger erfolgreich bearbeitete Themen bewertet. Entweder kann eine Gesamt-Bilanz erstellt oder auch nur einzelne Themen analysiert werden. Häufig wird rückblickend die Wirksamkeit der Strategie und die „Performance“ und der Umsetzungs-Verlauf einzelner Handlungsfelder betrachtet. Dabei sollten möglichst sachlich die erfolgsfördernden und –hemmenden Faktoren der zurückliegenden Arbeitsperiode identifiziert werden. Interne oder externe Ursachen des Erfolgs können offen gelegt werden. Dies hilft, eine transparente und gemeinsame Linie für die Fortführung der Arbeit und ggf. eine Neuausrichtung zu finden.

Hilfreich ist darüber hinaus, Themen herauszuarbeiten, an denen verstärkt weitergearbeitet werden soll (Priorisierung). Generell lassen sich in Workshops mittels verschiedener (visueller) Moderationstechniken Lösungsansätze und Perspektiven herausarbeiten. Die Analyse und Identifizierung von aktuellen und künftigen Handlungsschwerpunkten unterstützt dabei auch die Fortschreibung des REK / ILEK.

2 Hauptzielgruppe(n)

Management, Umsetzungsbegleiter, Steuerungs- und Lenkungsgruppen, Bürgermeister, Erweiterung um (wenige) Schlüsselpersonen aus Behörden, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sinnvoll; Vertreter der Arbeitsgruppen- und Projektebene (repräsentative Auswahl; ansonsten bei umfassender Einbindung → Ausweitung zur Bilanzkonferenz)

3 Vorgehensweise, Arbeitsschritte

1) Festlegung der Zielrichtung des Workshops mit zu klärenden Grundfragen; Brainstorming im Management und Abstimmung mit Steuerungsgruppe:

- ✓ Resümee der bisherigen Arbeit und der bisherigen Strategie,
- ✓ Verlauf einzelner Handlungsfelder, Bewertung des Erfolgs oder von Ziel-Stufen,
- ✓ Ziele und Schritte der zukünftigen Arbeit,
- ✓ Grundsätzliche Weiterarbeit im regionalen Entwicklungsprozess.

2) Rechtzeitige Klärung der Termin- und Raumfrage; rechtzeitige Auswahl der teilnehmenden Personen mit Versand der Einladungen;

3) Organisatorische und inhaltliche Planung: Entwurf und Abstimmung des inhaltlichen Ablaufs (Drehbuch); Auswahl eines (internen / externen) Moderators; Festlegung der Arbeitsschritte und Arbeitsfragen; Rollenklärung zwischen Management und ggf. externem Moderator; Berichterstattung / Dokumentation der Ergebnisse einplanen.

4) Durchführung des Workshops: Gestaltung der Arbeitsatmosphäre wichtig, beim Ablauf auf passende Raumaufteilung, Zeitregime und klare schriftliche Arbeitsanweisungen für Gruppenarbeiten achten, keine zu kurzen Arbeitsphasen vorsehen; äußerer Rahmen (Essen, Kaffee) sollte auch flexibel sein.

5) Visualisierung der Ergebnisse (Foto-Dokumentation mit Erläuterungen), Zusammenfassung und „Streuen“ der Ergebnisse, z.B. als Kurzbericht des Workshops mit ergänzter Dokumentation zu Umsetzungsergebnissen.

4	<p>Aufwand, Anwenderfreundlichkeit, Unterstützungsbedarf</p> <p>Aufwand gering bis mittel (2-3 Tage), je nach Vor- und Nachbereitung, einfaches Handling für die LAG / ILE bei externer Moderation. Die Vorbereitungen zu einem Bilanzworkshop sind z.T. aufwendiger, wenn der Sachstand zur REK-Umsetzung erst aufbereitet oder eine Befragung der Projektträger zur Beschaffung von Projektinformationen vorgeschaltet werden muss.</p> <p>Es ist sinnvoll, einen externen Moderator hinzu zu ziehen, v.a. dann, wenn auch die Rolle des Managements ein Teil der Bilanz ist.</p>
5	<p>Stärken / Schwächen</p> <p>Methode ist gut geeignet, vergleichsweise schnell und mit überschaubarem Aufwand konkrete Hinweise zu Stärken/Schwächen im Umsetzungsprozess zu erarbeiten und ein Meinungsbild von Schlüsselpersonen (qualitativ) zu erhalten; Fokussierung auf „drängende“ Themen hilft, strategische Weichen leichter zu stellen (auch in Kommunal-Gremien); konkrete Vereinbarungen und Aktivierung der Teilnehmer durch strukturiert-motivierende Moderation.</p> <p>Kosten für externe Moderation, begrenzte Teilnehmerzahl und Begrenzung der Themen während des Workshops sind eher nachteilig anzusehen.</p>
6	<p>Ausgewählte beispielhafte Anwendung</p> <p>Drehbuch (Beispiel, s.u.)</p>

Beispiel eines Ablaufs / Drehbuchs „Bilanz-Workshop und Perspektiven-Entwicklung“

Ziel: Zwischenbilanz zur bisherigen Arbeit, Entwicklung von Perspektiven für die Fortschreibung der Strategie und der bisherigen Projekte.

Zeit	Was? Inhalt/Ziel	Wer?	Wie? / Prozessfragen (Beispiele, Auswahl einzelner Fragen wichtig!)
10.00-10.20	Begrüßung der Teilnehmer, Vorstellung der Moderatoren, Anlass und Ziel der Veranstaltung vorstellen, Tagesordnung erläutern	Vorsitzende/r Regionalmanagement	Warum treffen wir uns? Was wollen wir in dieser Veranstaltung erreichen?
10.20 - 10.30	Vorstellungsrunde (optional, falls Teilnehmer noch zu wenig bekannt)		Wer bin ich, in welcher Weise bin ich in der Region engagiert?
10.30-10.50	Kurze Präsentation der bisherigen Schwerpunkte der LAG-Arbeit: zusammengefasste bzw. ausgewählte Ergebnisse der durchgeführten Projekte (10-15 min.);	Regionalmanagement	Was wurde in den letzten 5 Jahren an konkreten Vorhaben initiiert und umgesetzt? Was wurde dabei erreicht: quantitative und qualitative Erfolge?

Zeit	Was? Inhalt/Ziel	Wer?	Wie? / Prozessfragen (Beispiele, Auswahl einzelner Fragen wichtig!)
10.50-12.00	<p>Bewertung der bisherigen LAG-Strategieumsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inhalte / Strategie - Vorgehensweisen 	<p>Externe Moderatoren:</p> <p>Arbeitsaufträge erläutern für Rückschau und Bewertung</p> <p>Vorbereitete Plakate nach Handlungsfeldern: Bewertung mit Klebepunkte, einfache Erfolgsskalen (+ + bis - -)</p> <p>Erfolgsbilanz sollte bereits zu neuen Schwerpunkten hinführen, z.B. Wichtigkeit der Anknüpfung an bearbeitete Themen;</p>	<p>Wo stehen wir heute (Beispielsfragen):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Handlungsfelder und Aktionen waren besonders erfolgreich? Was wurde erreicht? Warum? - Warum andere nicht? Welche Hindernisse bremsen die raschere/wirksamere Umsetzung von Leader-Aktionen? - Wie wichtig ist es für die Region in diesen Themen, Handlungsfeldern weiterzuarbeiten? - Welche Potenziale sollten noch besser genutzt werden?
	Mittagspause		
13.00-13.45	<p>Bearbeitung von Themen, die künftig vertieft werden sollten</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Perspektiven ➔ Neue Schwerpunkte setzen 	<p>Ext. Moderatoren:</p> <p>Moderierte Diskussion, ggf. Mindmap oder Bewertungsmatrix:</p> <p>Zunächst sammeln der Nennungen (Karten), anschl. werden wichtigste Ergebnisse auf "Plakate" aufgezeichnet</p>	<p>Alternative Beispielsfragen:</p> <p>Was haben wir gelernt in der bisherigen Umsetzung? Was wollen wir besser machen?</p> <p>Welche (ggf. neuen) Themen sollten noch stärker in der Region aufgegriffen werden?</p> <p>Welche Schwerpunkte / Handlungsfelder sollen stärker betont werden?</p>
13.45 - 15.15	<p>Perspektiven und Ideen, Strukturierung und Verfeinerung der Ideen zu konkreten Ansatzpunkten für die künftige LAG-Arbeit</p>	<p>Gruppenarbeit:</p> <p>3 Gruppen,</p> <p>Moderation durch je 1 Moderator</p>	<p>Wie würde eine optimale Lösung für das Thema „...“ aussehen (Ziel!)? Wo sehen wir (LAG, Projektgruppe) den erfolgversprechendsten Ansatzpunkt (Strategie!)? Welche Einzelschritte müssen getan werden? Wen brauchen wir dazu?</p>
15.15 – 15.45	<p>Vorstellen der Gruppenergebnisse im Plenum</p>	<p>Ergebnisse werden von <u>Gruppen-Sprechern</u> vorgestellt</p>	
15.45-16.00	<p>Vereinbarung über das weitere Vorgehen</p>	<p>Welche Aufgaben werden von wem übernommen? Wann treffen sich die Verantwortlichen zur Feinplanung? Können die (vorläufigen) Ideen zu konkreten Arbeitsaufträgen für Arbeitsgruppen der LAG weiterentwickelt werden?</p>	
	<p>Zusammenfassung, Ausblick</p>	<p>Vorsitzende/r, Moderatoren</p>	

Werkzeug 4: Steuerung über operationalisierte Ziele und regelmäßige Koordinationstreffen

Werkzeug 4: Steuerung über operationalisierte Ziele und regelmäßige Koordinationstreffen	
1	<p>Anlass, Ziel und Einsatzzweck der Methode</p> <p>Angestrebt wird eine bessere Steuerung über realistische und überblickbare Ziele z.B. in den REK-Handlungsfeldern. Dazu ist die Festlegung von Zielen erforderlich, die so formuliert sind, dass Fortschritte erkannt werden können. „Etappenziele“ sind Hilfsmittel zur Sichtbarmachung von erreichten Zwischenzielen und den Zielen der Handlungsfelder untergeordnet. Mit zunehmender Realisierung von im Handlungskonzept geplanten Vorhaben soll ein Beitrag zur Erfüllung von Zielen geleistet werden. Hilfreich sind dazu Aktionspläne, z.B. in Form von Jahres- oder Zweijahresprogrammen für das Management bzw. die Umsetzungsbegleitung (ILEK), um mit Hilfe der Etappenziele ausgewählte Projekte innerhalb der Handlungsfelder erfolgreich umsetzen zu können.</p> <p>Regelmäßige Koordinationstreffen dienen nicht nur der Analyse einzelner Projektfortschritte, sondern auch der Diskussion von Zielabweichungen in den dazugehörigen Handlungsfeldern. Bei den Koordinationstreffen geht es darum, über den Umsetzungsfortschritt zu berichten und den daraus resultierenden Handlungsbedarf für weitere Umsetzungsschritte abzuleiten. Dadurch wird der Steuerungsebene ein Feedback zu aktuellen Umsetzungsfragen und Gelegenheit zur Korrektur angeboten (Qualitätssicherung). Erreichte (Teil-)Ziele können zudem leichter dokumentiert werden.</p>
2	<p>Hauptzielgruppe(n)</p> <p>Management, Steuerungs- und Lenkungsgruppen</p>
3	<p>Vorgehensweise, Arbeitsschritte</p> <p>1) Aus dem Entwicklungskonzept sind Ziele in der Art abzuleiten, dass sich konkrete und praktikable Umsetzungsziele (s. Abschn. 3) für Jahrespläne mit einer Laufzeit von bis zu zwei Jahren ergeben. Diese sind mit der Steuerungsgruppe abzustimmen und könnten als Teil des LAG-„Aktionsplans“ festgelegt werden.</p> <p>2) Mit Hilfe einer weiter differenzierten Planungshilfe, z.B. eines (Jahres-)Zeitplans mit Balkendiagramm und konkreten Zwischenzielen, lässt sich zunächst ein übersichtliches Instrument für die Operationalisierung der Umsetzungsziele in Etappenzielen erstellen. Etappenziele können zeitlich fixierte Umsetzungspunkte oder finanzielle und physische Kennwerte sein, die einen wesentlichen Umsetzungs-Abschnitt charakterisieren.</p> <p>Die Etappenziele sollten vom Management in zusammengehörende Gruppen gebündelt werden (Handlungsfelder) und ggf. auch gegenseitige Abhängigkeiten (z.B. Konzeptfertigstellung / Vergabe von Ausführungsarbeiten) berücksichtigen. Der Aufbau einer Übersichtsstruktur analog zum Entwicklungskonzept ist zu empfehlen. Hilfreich ist, diese Übersicht systematisch mit den neu hinzukommenden Projekten in jedem Handlungsfeld zu ergänzen. Für die Bereitstellung von projektinternen Informationen über den Maßnahmenfortschritt und das Erreichen von Etappenzielen sind auch die verantwortlichen Projektträger mit einzubinden.</p> <p>3) Vereinbarung über Turnus und Inhalte der Koordinationstreffen: Einerseits steht die Nützlichkeit der Informationen für das Management (z.B. zur effektiven Begleitung der Projektumsetzung) im Vordergrund, andererseits sind durch Berichte über das Erreichen von Etappenzielen im Koordinationstreffen wichtige Umsetzungsinformationen zu kommunizieren - im Sinne einer Fortschrittsanalyse und der Zielerreichung. Dies kann mit zunehmendem Umsetzungsfortschritt nicht nur mit Hilfe zusammengestellter Einzel-</p>

daten (z.B. der laufenden Projekte und den Halbjahres-Etappenzielen), sondern in einer umfassenderen Darstellung nach Umsetzungszielen z.B. in jedem einzelnen Handlungsfeld erfolgen. Durch farbliche Kennzeichnung ist ein rascher Überblick über erreichte oder weniger umfangreich erreichte Ziele der Handlungsfelder möglich (z.B. Ampelfarben). Damit lassen sich auch gut Fortschritte auf der Ziel- und Ergebnis-Ebene darstellen (s. Bsp. unten). Zugleich könnten diese Informationen als Grundlage einer Dokumentation (vgl. Werkzeug 1) verwendet werden.

4) Für die weitere Planung und die Fortführung des Umsetzungsprozesses ist der verbleibende Handlungsbedarf zu diskutieren (Steuerungsinformation): Ist der Umsetzungsfortschritt befriedigend? Welche Hindernisse bzw. Engpässe sind zu bearbeiten? In welchen Handlungsfeldern oder Vorhaben ist verstärkte Unterstützung z.B. durch externe Experten erforderlich, in welchen Themenbereichen sollte gezielter um Beteiligung geworben werden oder welche kommunalpolitischen Weichenstellungen sind für die Erreichung von (Etappen-)Zielen noch erforderlich (z.B. Finanzierungszusagen).

4 Aufwand, Anwenderfreundlichkeit, Unterstützungsbedarf

Aufwand zu Beginn höher, um eine (grafisch-tabellarische) Übersichts-Struktur zu erarbeiten; Aufwand für die Fortschreibung: mittel (abhängig von Datenverfügbarkeit).

Anwenderfreundlichkeit: Ableitung der mittelfristigen Umsetzungsziele aus dem Entwicklungskonzept sollte z.B. nach dem SMART-Prinzip erfolgen: Spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert. Umsetzungsziele lassen sich leichter SMART formulieren, wenn sie mit Unterstützung der Zielgruppen des jeweiligen Handlungsfelds erarbeitet werden.

Die Erstellung von (jährlichen und kurzfristigeren) Etappenzielen hängt auch von der Kapazität des Managements und den Arbeits-Strukturen ab. Gerade bei der Umsetzung komplexerer REKs mit zahlreichen Handlungsfeldern erleichtert die Strukturierung in übersichtlichen Teilschritten die Gesamtumsetzung. Die Teilschritte sollten angemessen, eindeutig und nachvollziehbar sein, auch um ggf. unterschiedliche Personen / Geschäftsbereiche koordiniert einbeziehen zu können. Eine Benennung von Zuständigkeiten / Beauftragten (z.B. Bürgermeister) aus der LAG für einzelne Handlungsfelder bzw. deren Umsetzungsfortschritte kann gleichfalls die Identifikation der Beauftragten mit der LAG wie auch die Bedeutung der LAG als wichtiges regionales Steuerungsgremium nach außen hin erhöhen.

Unterstützungsbedarf: eher gering, ggf. zur Erarbeitung von handlungsfeldbezogenen SMART-Zielen.

5 Stärken / Schwächen

Umsetzungsziele werden transparent für das Management aufbereitet, sind damit bei den Koordinationstreffen präsent und handlungsleitend. Einerseits werden damit die REK-Umsetzungsprozesse stringenter ausgerichtet, andererseits sollte jedoch eine Offenheit z.B. für neu hinzukommende Ideen gewährleistet werden. Auch Prozessziele lassen sich darstellen: Vgl. Etappenziele „1 durchgeführtes Netzwerk-Treffen im Handlungsfeld Schule und Bildung“, „Gewinnung von vier zusätzlichen Leistungsträgern im AK Kultur“.

Schwächen: Nützlichkeit des Instruments hängt stark von der Fortschreibung mit aktualisierten Daten ab. Die Datenbereitstellung muss organisiert werden und erfordert enge Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Projektträgern.

6 Ausgewählte beispielhafte Anwendung

Siehe unten

Abbildung 2: Beispiel Planung von Etappenzielen und Umsetzungszielen (Zielfortschrittsübersicht)

Etappenziele - Jahresplanung (Beispiel)		Jahr 2014												Jahr 2015	Erreichte Umsetzungsziele in HF			
		Beauftragter	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez		Jan	Anvisierte Etappenziele bis 1/2015	
Prozess-Management	Sitzungen Lenkungs- und Steuerungsgruppe		■			■									■			
	Öffentlichkeitsarbeit / Pressetermine			■					■									
	Newsletter für die Region (mit Redaktionssitzungen)				■				■								3 Newsletter an 350 Personen	
	Arbeitsgruppe 1 Kultur + Bildung					■											Gewinnung von 4 zusätzl. Kultur-Akteuren	
	Arbeitsgruppe 2 Wirtschaft + Tourismus						■										Initiierung von zwei geplanten Projekten	
	Arbeitsgruppe 3 Umwelt + Ressourcenschutz														■		Beauftragung eines Energie-Konzepts	
HF 1	Projekt Tourismus Premium-Touren - Konzeptabstimmg		■														Fertigstellung Werbematerial und Start der Messeauftritte für neue Premium-Wanderwege	Neues Premium-Wanderkonzept ist entwickelt
	Angebotsplanung mit Agentur			■														
	Werbe-Flyer: Gestaltung, Druck				■													
HF 2	Projekt Naturpark-Produkte																Auftakt-Workshop mit Naturpark-Akteuren: (Ziel: mehr als 25)	
HF 3	Projekt Netzwerk Schule und Wirtschaft																Koop.Gespräche mit 5 Bildungspartnern	
																	1. Netzwerktreffen hat stattgefunden	
HF 4	Umwelt- und Klima-Bildungskonzept																	
	Monitoring-/Projekt-Daten erfassen+auswerten																	
	Jahresbericht erstellen																	

■ Umsetzungsziel erreicht

■ erste Etappenziele erreicht

■ keine Etappenziele erreicht, Umsetzung sehr verzögert

5. Glossar

Aktionsplan: Gemäß Art. 29 GSR-VO soll „eine Strategie für lokale Entwicklung [...] mindestens [...] einen Aktionsplan zur Veranschaulichung der Umsetzung der Ziele in Maßnahmen“ umfassen.

Ergebnisindikatoren: Ergebnisse werden als (direkte) Folgen von realisierten Aktivitäten erfasst; sie drücken die „Fertigstellung“ von Projektleistungen aus und sind Voraussetzung für die Nutzung des Projekts durch Begünstigte (Leistungsempfänger); Ergebnisse sollten sowohl durch quantitative als auch qualitative Ergebnisindikatoren messbar gemacht werden (vgl. Tabelle 1).

Etappenziel: Im Projektplan werden Einzelaktivitäten formuliert. Nach erfolgreicher Beendigung dieser, ist ein Etappenziel erreicht. Etappenziele können zeitlich fixierte Umsetzungspunkte oder finanzielle und physische Kennwerte sein, die einen wesentlichen Umsetzungsabschnitt charakterisieren (z.B. Werbekonzept Wanderwege fertiggestellt; 50 % Budget Öffentlichkeitsarbeit umgesetzt). Dabei sollen die wichtigsten relevanten Informationen, die für die Erreichung von Etappenzielen erforderlich sind, berücksichtigt werden (Bsp. Tätigkeiten des Managements, Arbeitsgruppen- oder Netzwerk-Aktivitäten).

Evaluation: Bezeichnung für das systematische Sammeln und Werten von Informationen zum Zweck der Analyse der Wirksamkeit von Prozessen, Projekten oder Programmen.

Handlungsfelder: Wichtige Arbeitsbereiche bzw. Schwerpunkte einer Region, die sich aus einer SWOT-Analyse und den daraus formulierten Zielen ableiten.

Indikatoren: Machen Ziele überprüfbar. Sie schaffen eine Verständigung über die Erfolgskriterien eines Projekts und dienen auch zur Zwischenüberprüfung und –begleitung des Vorhabens auf der Ergebnisebene. Wichtig ist, valide Datenquellen zu benennen, die eine nachvollziehbare Überprüfung ermöglichen. Siehe auch Input-, Output-, Nutzen-, Prozess- und Wirkungsindikatoren.

Input-Indikatoren: Üblicherweise finanzielle, materielle und immaterielle Größen zur Realisierung einer Aktion (z.B. Höhe der Kosten, Umfang von Arbeitsstunden).

Monitoring: Kontinuierliches Sammeln von Umsetzungsinformationen; Monitoring dient sowohl auf Programm-Ebene (z.B. bei allen EU-Programmen) als auch auf LAG- und Projektebene der regelmäßigen und systematischen Erfassung der Umsetzungs-Prozesse (Beschreibung des „Vollzugs“ geplanter Maßnahmen). Dient auch als grundlegendes Messinstrument, um die eigene Leistungserstellung dokumentieren und verbessern zu können.

Näherungsindikatoren ("proxy indicator"): Messen die Zielerreichung zwar nicht direkt, aber zeigen doch Veränderungen an, die eng mit dem Ziel korreliert sind.

Nutzen-Indikatoren: Nutzen und Nutzung eines Projekts werden durch die Veränderung im Handeln der Zielgruppe erkennbar. Diesbezügliche Indikatoren weisen auf die erfolgreiche Zielerreichung in einem Handlungsfeld hin, z.B. ob sich der Anteil bestimmter Besuchergrup-

pen (Schüler, Familien, Senioren etc.) erhöht oder sich eine Verbesserung der Nahversorgungssituation in einer Region einstellt (Dorfläden). Häufig sind für die Erreichung solcher Ziele mehrere zusammenwirkende Einzel-Projekte erforderlich.

Output-Indikatoren: Durchgeführte Aktivitäten werden meist als Etappenziele oder nach Ende eines Vorhabens als physische Output-Indikatoren gemessen (z.B. durchgeführte Motivations- oder Fachveranstaltungen, Zahl erreichter Veranstaltungs-Teilnehmer, Länge ausgeschilderter Wege); häufig wird auch das durch ein Projekt ausgelöste Gesamtinvestitionsvolumen als Output bezeichnet.

Prozessindikatoren: Sind auf einer niedrigeren Ebene der Wirkungskette angesiedelt z.B. ein Etappenziel auf der Aktivitätenebene.

REK: Regionales Entwicklungskonzept. Es greift möglichst systematisch für die Region passende Inhalte auf, entwickelt daraus für einen Zeitraum von wenigen Jahren eine umsetzungsorientierte Strategie und versucht, die Aktivitäten der regionalen Akteure besser aufeinander abzustimmen.

SMART: Spezifisch, messbar, angemessen, realistisch, terminiert (engl. specific, measurable, available, relevant, time bond). Ziele sollten SMART formuliert werden.

Wirkungs-Indikatoren: Übergeordnete regionale Effekte von Entwicklungsvorhaben. Sie drücken den Beitrag einer umfassenderen Entwicklungsstrategie zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitssituation in der Region aus. Bleibt der Wirkungsumfang beschränkt, liegt dies u.a. an Wirkungslücken, an Umfeld-Einflüssen (z.B. Konjunkturschwäche, starker demografischer Wandel) oder an einer zu geringen Ausstrahlung der Projekte.

Wirkungslücke: Zuordnungsproblem von Wirkungen.

Zielfortschrittsanalyse: Element zur Bewertung des Umsetzungsstandes der geplanten regionalen Handlungsfelder. Sie vermittelt zunächst einen Überblick über die ursprünglich geplanten Projekte und die damit verbundenen Ziele

Ziele: Werden im vorliegenden Werkzeugkasten in die folgenden Ebenen unterteilt:

- ✓ **Regionale Entwicklungsziele:** Von einer Aktions- oder Zielgruppe angestrebte Verbesserung einer umfassenderen räumlichen Situation; diese Ziele sind mittel- bis langfristig zu wählen, ihre Erreichung hängt jedoch auch von vielen regionalen (oft nicht beeinflussbaren) Umfeldeinflüssen ab.
- ✓ **Handlungsziele:** Veränderung im Handeln der in einem Handlungsfeld beteiligten bzw. begünstigen Akteure (Nutznießer, Empfänger von Projektleistungen); diese Ziele sind viel stärker umsetzungsbezogen, weil konkret umrissene Projekte mit identifizierbaren Zielgruppen in einem Handlungsfeld zu benennen sind.
- ✓ **Projekt- oder Ergebnisziele:** Spezifische und konkret messbare Projektergebnisse nach vollständigem Abschluss eines Projekts, deren Erreichung einen Beitrag zur Erfüllung eines übergeordneten Handlungsziels liefern.
- ✓ **Aktivitäts- oder Teilziele:** z.B. zeitliche, finanzielle, physische Etappenziele in einem Projekt bzw. Prozess (operationelle Outputs).