

REGION HESSELBERG



LAG Lokale Aktionsgruppe
Region Hesselberg e.V.

Evaluierungsbericht der LAG Region Hesselberg

ZUR

LEADER Förderperiode 2014-2020

Erstellt im **August 2021** vom LAG-Management
der Region Hesselberg

LAG Region Hesselberg
Anuschka Hörr (LAG Management)
Hauptstraße 11
91743 Unterschwaningen
Tel.: 09836/970 573
Mail: lag@region-hesselberg.de
Webseite: www.lag-hesselberg.de

Das LAG-Management wird gefördert durch das Bayerische
Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten
(StMELF) und den Europäischen Fonds für die Entwicklung
des Ländlichen Raums (ELER).



INHALTSVERZEICHNIS DES EVALUIERUNGSBERICHTES

1	Einleitung	1
2	Vorstellung der Methodik.....	2
3	Evaluierung der Förderperiode.....	3
3.1	Inhalt und Strategie.....	3
3.2	Prozess und Struktur.....	9
3.3	Aufgaben des Regionalmanagements	14
4	Erkenntnisse für die Fortschreibung der LES.....	19
5	Fazit.....	21

ABBILDUNGSVERZEICHNIS & TABELLENVERZEICHNIS

Abbildung 1: Fragensammlung nach Themenfeldern.....	2
Abbildung 2: Verteilung der Projektträgerschaft.....	4
Abbildung 3: Grad der Zielerreichung nach Entwicklungszielen.....	5
Abbildung 4: Zuordnung der Projekte nach EZ.....	7
Abbildung 5: Verausgabte Fördermittel nach EZ.....	7
Abbildung 6: Einschätzung des Vorstandes zum Nutzen von LEADER.....	9
Abbildung 7: Semantisches Differential zur Zusammenarbeit des Vorstandes.....	11
Abbildung 8: Auswertung der Vorstandsbefragung Differenziertheit der Projektauswahlkriterien.....	13
Abbildung 9: Auswertung der Beratungsqualität des LAG-Managements.....	15
Abbildung 10: Bewertung der „Soft Skills“ des LAG-Managements.....	15
Abbildung 11: Bewertung von Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Vorstandssitzungen.....	16
Abbildung 12: Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit/Sichtbarkeit durch den LAG-Vorstand....	17
Tabelle 1: Übersicht Teilziele „Wirtschaftspotential Frauen nutzen“	6

ANHANGSVERZEICHNIS

Anhang 1	Übersicht Projekte und Projektbudget
Anhang 2	Auswertung der Teilziele anhand der Indikatoren
Anhang 3	Auswertung Entwicklungsziele/Handlungsziele
Anhang 4	Protokoll MV vom 25.11.2019
Anhang 5	Fragebogen Vorstandsmitglieder
Anhang 6	Fragebogen Projektträger:innen
Anhang 7	Protokoll Klausurtagung vom 27.06.2019

1 EINLEITUNG

Die dritte LEADER-Förderperiode in der Region Hesselberg neigt sich dem Ende entgegen. Im Laufe der letzten 20 Jahre fanden immer wieder kleinere Veränderungen und Anpassungen statt: Namensänderungen unserer Lokalen Aktionsgruppe, Ein- und Austritte einzelner Kommunen und auch ein unvermeidbarer Wechsel bei den Akteur:innen in der Region. Eines hat sich jedoch auch in dieser dritten Förderperiode nicht verändert: Die Nachfrage nach Fördermitteln aus dem europäischen LEADER-Programm ist ungebrochen hoch und das ‚Prinzip LEADER‘ trifft – bei alten und neuen Akteur:innen zugleich – auf viel Zuspruch und Begeisterung.

Auch in der Förderperiode 2014-2020, bzw. 2022 konnten in der Region Hesselberg mit Hilfe der LEADER-Fördermittel und Mitteln des Freistaates Bayern wieder zahlreiche Projekte umgesetzt werden, die einen wichtigen Beitrag zur Stärkung unserer – nach wie vor – strukturschwachen Region leisten. Ganz konkret wurden in dieser Förderperiode bislang insgesamt 23 Projekte mit einem Fördervolumen von 1.450.381,86 Euro bewilligt (Stand: 31. August 2021). Das Spektrum der umgesetzten Projekte reicht dabei vom Schulentwicklungsprozess im Markt Bechhofen, über die Restaurierung einer historischen Eingattersäge im Dentleiner Ortsteil Erlmühle bis hin zum Mountainbike-Trail „Bärenloch Bike“ in Herrieden und verdeutlicht, dass die Stärkung des ländlichen Raumes viele Facetten haben kann. Dass all diese Facetten im Rahmen von LEADER berücksichtigt werden können, ist in unseren Augen die größte Stärke des Programms.

Der vorliegende Bericht beleuchtet die bereits skizzierten Aktivitäten der LAG Region Hesselberg in der Förderperiode 2014-2020 im Detail und zeigt auf, inwiefern die in der Lokalen Entwicklungsstrategie gesteckten Ziele erreicht werden konnten. Er macht auch deutlich, an welchen Stellen die Arbeit der LAG an ihre Grenzen gestoßen ist und welche Prozesse Potential zur Optimierung besitzen. Die Erkenntnisse aus der vorliegenden Evaluierung bilden gleichzeitig auch die Grundlage für die Fortschreibung der Lokalen Entwicklungsstrategie der Region Hesselberg, die im kommenden Jahr als Bewerbung zur erneuten Anerkennung als LEADER-Region dienen wird.

Unterschwaningen, den 31. August 2021



Thomas Kleeberger
(1. Vorsitzender LAG)



Michael Sommer
(Geschäftsführer ERH)



Anuschka Hörr
(LAG-Management)

2 VORSTELLUNG DER METHODIK

Bei der vorliegenden Evaluierung handelt es sich um eine Selbstevaluierung, die federführend durch das LAG-Management der Region Hesselberg vorgenommen wurde. Grundlage der gesamten Evaluierung bildet dabei das Handbuch „Selbstevaluierung in der Regionalentwicklung - Leitfaden und Methodenbox“, das die Deutsche Vernetzungsstelle Ländlicher Raum (dvs) als Teil der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) herausgegeben hat. Die Evaluierung erfolgt – in Anlehnung an das oben genannte Handbuch – in den folgenden drei Bewertungsbereichen:

- Inhalt und Strategie,
- Prozess und Struktur,
- Aufgaben des Regionalmanagements.

Für jeden der drei Bewertungsbereiche werden im Handbuch „Selbstevaluierung in der Regionalentwicklung“ diverse Fragen aufgeworfen, die eine umfassende Bewertung der durchgeführten LAG-Aktivitäten ermöglichen. Da einige der vorgeschlagenen Fragen nicht mit den tatsächlichen Gegebenheiten in der LAG Region Hesselberg übereinstimmen (z.B. Größe des Entscheidungsgremiums), wurden die Fragen zunächst für jedes der genannten Themenfelder an einer Pinnwand festgehalten (siehe *Abbildung 1*) und auf ihre Relevanz für die Region Hesselberg überprüft.



Abbildung 1: Fragensammlung nach Themenfeldern

Somit ergab sich für jedes der drei Themenfelder ein eigener Fragenkatalog mit relevanten Fragen für die Evaluierung der bisherigen LAG-Aktivitäten. Den einzelnen Fragen wurde anschließend jeweils eine Methode zur Beantwortung, bzw. Überprüfung zugeordnet, die hierfür in besonderem Maße geeignet erschien. Die Methodenvielfalt reicht daher von einer Auswertung und Analyse der eigenen Förderstatistik, bis hin zu quantitativen empirischen Methoden, wie beispielsweise standardisierten Umfragen. Die drei Themenfelder (Inhalt und Strategie; Prozess und Struktur; Arbeit des Regionalmanagements) werden im folgenden *Kapitel 3* nacheinander abgearbeitet und die daraus folgenden Erkenntnisse, die als Grundlage zur Fortschreibung der neuen Lokalen Entwicklungsstrategie dienen sollen, im *Kapitel 4* dargestellt.

3 EVALUIERUNG DER FÖRDERPERIODE

Wie bereits im *Kapitel 2* ausführlich dargestellt, erfolgt die Evaluierung der bisherigen Aktivitäten anhand von drei Themenfeldern – (a) Inhalt und Strategie, b) Prozess und Struktur, c) Arbeit des Regionalmanagements) – denen im Folgenden jeweils ein eigenes Unterkapitel gewidmet ist. Im *Kapitel 4* werden die Ergebnisse der vorangegangenen *Kapitel 3.1* bis *3.3* zusammenfassend dargestellt und Handlungsempfehlungen für die Erstellung der kommenden Lokalen Entwicklungsstrategie daraus abgeleitet.

3.1 INHALT UND STRATEGIE

Das Kapitel beleuchtet die Umsetzung der Lokalen Entwicklungsstrategie auf der inhaltlichen Ebene. Nach einem Überblick der durchgeführten Projekte sowie des verausgabten Budgets, sollen die folgenden Fragen erörtert und beantwortet werden:

- Wurden die in der LES formulierten Ziele und Indikatoren erreicht?
- Ist die Aufteilung der Mittel auf die Entwicklungsziele passend ausgewählt, bzw. sind die Prioritäten realistisch gesetzt?
- Trägt LEADER zu einem Nutzen, bzw. Mehrwert für die Region bei?

Überblick

In der LEADER-Förderperiode 2014-2020 (bzw. 2022) wurden bis zum 31. August 2021 insgesamt 23 Projekte der LAG Region Hesselberg durch das Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (AELF) in Uffenheim bewilligt. Eine Übersicht der einzelnen Projekte ist im *Anhang 1* einsehbar. Für die Durchführung der 23 Projekte wurden LEADER-Fördermittel in Höhe von 1.450.381,86 Euro zur Verfügung gestellt. Das Gesamtinvestitionsvolumen im Rahmen der 23 Projekte beläuft sich auf 3.240.819 Euro.

Darüber hinaus wurden bis zum 31. August 2021 zwei weitere Projekte mit einem geplanten Fördervolumen von 170.556,10 Euro beim AELF eingereicht, deren Bewilligung noch aussteht.

Insgesamt wurden zehn Kooperationsprojekte und 13 Einzelprojekte umgesetzt. Wie in *Abbildung 2* ersichtlich ist, handelt es sich bei den Projektträger:innen vor allem um kommunale Körperschaften und Lokale Aktionsgruppen. Lediglich ein Projekt wurde von einer Privatperson durchgeführt, kein einziges Projekt wurde durch ein privatwirtschaftliches Unternehmen, etwa eine GmbH, umgesetzt.

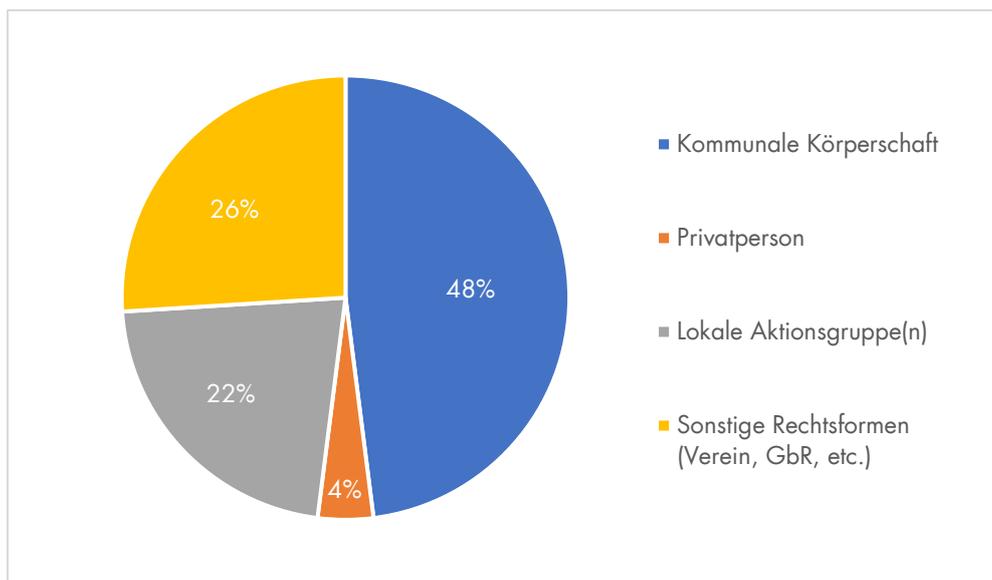


Abbildung 2: Verteilung der Projektträgerschaft

Wurden die in der LES formulierten Ziele und Indikatoren erreicht?

In der Lokalen Entwicklungsstrategie wurden innerhalb der vier Entwicklungsziele insgesamt 56 Teilziele formuliert, deren Erfüllung jeweils anhand eines festgelegten Indikators nachvollzogen werden kann. Die folgende Anzahl an Teilzielen wurde in den jeweiligen Entwicklungszielen festgelegt:

- Entwicklungsziel 1 „Daseinsvorsorge“ | 13 Teilziele
- Entwicklungsziel 2 „Lebensqualität“ | 20 Teilziele
- Entwicklungsziel 3 „Klima, Energie & Umwelt“ | 8 Teilziele
- Entwicklungsziel 4 „Regionale Wirtschaft“ | 15 Teilziele

Die Auswertung der Indikatoren macht deutlich, dass ein Großteil der Teilziele nicht erreicht werden konnte: 39 Teilziele – also insgesamt 70 Prozent aller Teilziele – wurden als „nicht erreicht“ eingestuft. Lediglich 4 Teilziele (7 Prozent) wurden uneingeschränkt erreicht. Im *Anhang 2* kann die Auswertung der Teilziele im Detail nachvollzogen werden. Die folgende *Abbildung 3* visualisiert den Grad der Zielerreichung in den jeweiligen Entwicklungszielen:

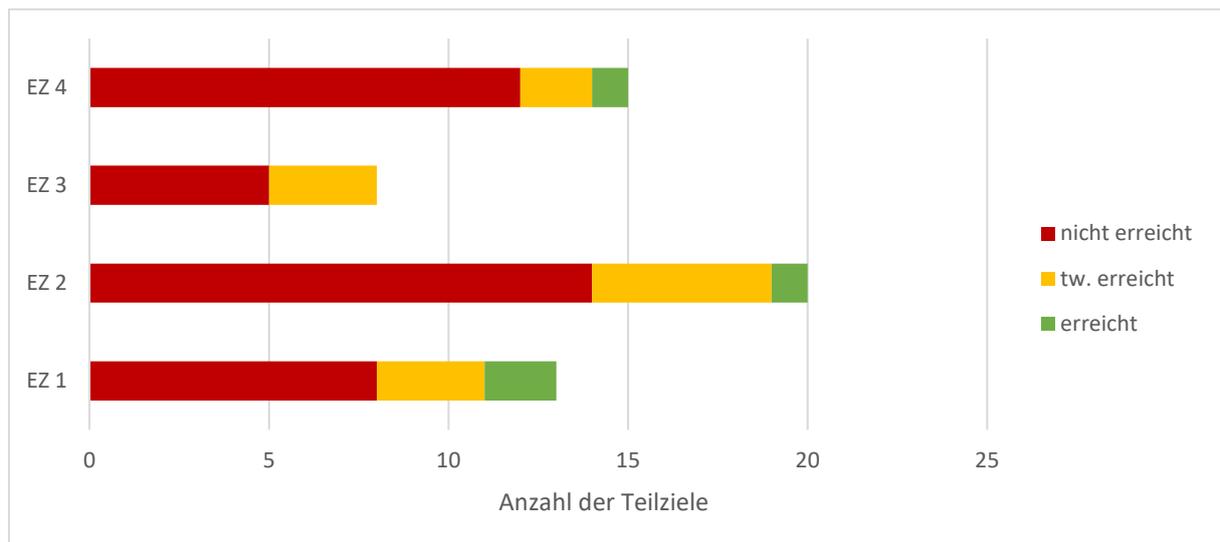


Abbildung 3: Grad der Zielerreichung nach Entwicklungszielen

Bei genauerer Betrachtung der formulierten Teilziele wird sichtbar, dass viele Indikatoren im nicht-investiven Bereich verankert sind und es sich bei den Zielgrößen beispielsweise um durchgeführte Netzwerktreffen, Wettbewerbe oder Veranstaltungen handelt. Auch die Gründung von Plattformen oder Anlaufstellen sowie die Durchführung von Pilotprojekten sind häufig aufgeführte Zielgrößen zur Erreichung der Teilziele. Derartige Indikatoren sind mit Hilfe des LEADER-Programms – und auch anderer Förderprogramme – jedoch nur schwierig zu erfüllen, da sie keinen typischen Fördergegenstand darstellen. Die Erfüllung dieser speziellen Indikatoren erfordert ein hohes Maß an Eigeninitiative, Personal- und Organisationsaufwand, das die Lokale Aktionsgruppe als möglicher Projektträger schlichtweg nicht aufbringen kann. Da die Entwicklungsgesellschaft Region Hesselberg (ERH) zum Zeitpunkt der LES-Erstellung personell deutlich stärker aufgestellt war und ihr Arbeitsschwerpunkt u.a. auf der Netzwerkarbeit lag, ist zu vermuten, dass ein Großteil der Ziele und Projekte hausintern durch die ERH bearbeitet werden sollte. Seit einer personellen Umstrukturierung in den Jahren 2016/17 ist dies nicht mehr möglich.

Anhand eines Teilziels aus dem Entwicklungsziel 4 „Regionale Wirtschaft“ soll die Problematik der ungeeigneten Indikatoren noch einmal exemplarisch erläutert werden:

Tabelle 1: Übersicht Teilziele „Wirtschaftspotential Frauen nutzen“

zu HZ	Teilziel	Indikator	Zielgröße
4.1	Wirtschaftspotential Frauen innovativ nutzen	Zahl der beteiligten Frauen	100 Frauen
4.3	Wirtschaftspotential Frauen innovativ nutzen	Unternehmerfrauen mobilisieren	1 Start-Up

Wie aus *Tabelle 1* ersichtlich wird, wurden einige Teilziele doppelt aufgenommen. Zudem sind die ausgewählten Indikatoren und Zielgrößen teilweise unpräzise formuliert („Unternehmerfrauen mobilisieren“, „100 Frauen beteiligen“). Eine seriöse Erfüllung der Indikatoren und Zielgrößen ist somit nahezu unmöglich. Die formulierte Zielgröße „1 Start-Up“ zeigt – wie bereits angerissen – beispielhaft auf, dass die Realisierbarkeit einiger Zielgrößen im Rahmen des LEADER-Programms – und anderen Förderkulissen der Regionalentwicklung – fragwürdig ist.

Die große Diskrepanz zwischen den formulierten Teilzielen und den tatsächlich erreichten Indikatoren bedeutet aus Perspektive der LAG jedoch keineswegs, dass die durchgeführten (LEADER-) Projekte keinen bedeutenden Beitrag zur Umsetzung der LES und letztlich zur Entwicklung der Region Hesselberg geleistet haben. Sie deutet vielmehr darauf hin, dass die Teilziele in der LES zu kleinteilig und teilweise abstrakt formuliert und die einzelnen Indikatoren nicht ausreichend auf ihre Realisierbarkeit durch LEADER und andere Förderkulissen überprüft wurden.

Dass die durchgeführten Projekte durchaus einen Beitrag zur Erfüllung der LES und somit zur positiven Entwicklung der Region leisten, wird bei Betrachtung der nächsthöheren Zielebene – den sogenannten Handlungszielen – deutlich. Innerhalb der vier Entwicklungsziele wurden insgesamt 16 Handlungsziele definiert. Wie die Auswertung im *Anhang 3* zeigt, trugen die 22 durchgeführten Projekte¹ im Durchschnitt zur Erfüllung von 3,2 Handlungszielen (70 Nennungen gesamt) bei. Lediglich vier Handlungsziele – in jedem Entwicklungsziel eines – konnten im Rahmen der Projektumsetzungen gar nicht berücksichtigt werden. Diese Zahlen belegen, dass die umgesetzten LEADER-Projekte einen großen Querschnittscharakter besitzen und eine Zuordnung zu einzelnen Entwicklungszielen, wie in der Auswertung in *Abbildung 3* geschehen, nicht zwangsläufig aussagekräftig ist.

¹ Lediglich 22 der bewilligten 23 Projekte wurden betrachtet. Das Projekt „LAG-Management“ wurde ausgenommen, da bei der Beantragung dieses übergeordneten Projekts keine Zuordnung zu Entwicklungs- und/oder Handlungszielen vorgenommen wurde.

Ist die Aufteilung der Mittel auf die Entwicklungsziele passend ausgewählt, bzw. sind die Prioritäten realistisch gesetzt?

In der Lokalen Entwicklungsstrategie wurde das vorhandene Budget in Höhe von 1.558.000 Euro zu gleichen Teilen auf die vier Entwicklungsziele aufgeteilt. Im Laufe der Förderperiode kristallisierte sich schnell heraus, dass bei der Anzahl der eingereichten Projekte nach Entwicklungszielen ein starkes Ungleichgewicht zugunsten der Entwicklungsziele „Lebensqualität“ und „Daseinsvorsorge“ herrscht. Die *Abbildungen 4* und *5* veranschaulichen dieses Ungleichgewicht, das sich nicht nur in der Anzahl der eingereichten Projekte widerspiegelt, sondern auch in der Höhe der verausgabten Fördermittel je Entwicklungsziel.

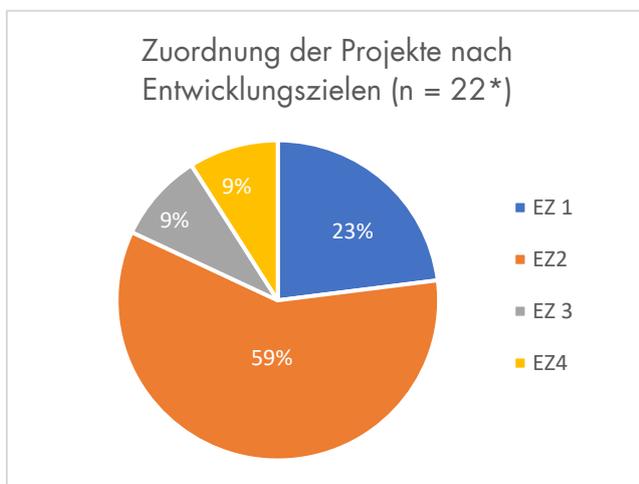


Abbildung 4: Zuordnung der Projekte nach EZ (*Projekt „LAG-Management“ ausgenommen)

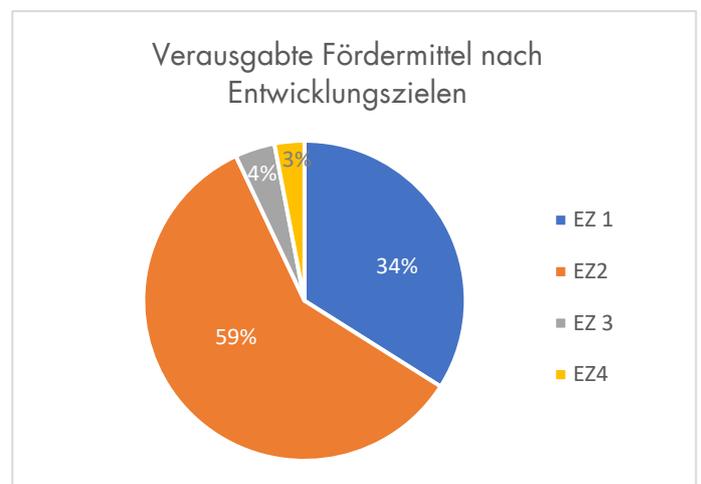


Abbildung 5: Verausgabte Fördermittel nach EZ

Die *Abbildungen 4* und *5* machen deutlich, dass in den Entwicklungszielen „Klima, Energie und Umwelt“ und „Regionale Wirtschaft“ kaum Projekte umgesetzt und nur wenige Fördermittel verausgabt werden konnten. In der Mitgliederversammlung der LAG im November 2019 wurde die Zuordnung des Budgets daher in Form des folgenden Beschlusses (vgl. *Anhang 4*) angepasst:

„Die in Kapitel B.4.5 Entwicklungsziele festgelegte Gewichtung der einzelnen Entwicklungsziele wird wie folgt angepasst, bzw. abgeändert:

- *Lebensqualität (54 %)*
- *Daseinsvorsorge (37 %)*
- *Energie, Klima und Umwelt (4 %)*
- *Regionale Wirtschaft (3 %)*

Auch die Budgetverteilung wird entsprechend angepasst. Bei Inanspruchnahme von weiteren LEADER-Fördermitteln in der laufenden Förderperiode, kann das Entscheidungsgremium ohne vorherige Zustimmung der Mitgliederversammlung bis zum Ende der Förderperiode von der festgelegten Budgetverteilung abweichen.“

Wie im Protokoll der damaligen Mitgliederversammlung festgehalten, gab es seitens der LAG diverse Unternehmungen, um Projekte in den Entwicklungszielen „Klima, Energie und Umwelt“ und „Regionale Wirtschaft“ zu entwickeln, die jedoch nicht zum Erfolg geführt haben, so dass die Fortschreibung der LES in Hinblick auf die Budgetverteilung unausweichlich war.

Auch zwei Jahre später erweist sich der damalige Beschluss der Mitgliederversammlung als sinnvoll und gerechtfertigt. Seit der Versammlung am 25. November 2019 wurden fünf weitere LEADER-Projekte durch das Entscheidungsgremium der LAG Region Hesselberg beschlossen, die allesamt dem Entwicklungsziel „Lebensqualität“ zugeordnet wurden. Obwohl beispielsweise diverse Beratungs- und Projektanbahnungsgespräche im Bereich „Regionale Wirtschaft“ stattgefunden haben, kam keines der Projekte zustande. Die potentiellen Projektträger:innen aus der freien Wirtschaft machten im persönlichen Gespräch mit dem LAG-Management deutlich, dass eine LEADER-Förderung aufgrund des reduzierten Fördersatzes, der mangelnden Flexibilität bei der Umsetzung und des langwierigen Antragsprozesses nicht attraktiv sei.

Auch wenn die Verteilung der Fördermittel – wie bereits im vorherigen Abschnitt beschrieben – durch den Querschnittscharakter der Projekte leicht verzerrt ist, war die Verteilung des Budgets in der Förderperiode 2014-2020 nicht optimal, da in der Praxis ein klarer Schwerpunkt auf den Entwicklungszielen „Lebensqualität“ und „Daseinsvorsorge“ lag. Die Formulierungen waren auch auf dieser Zielebene für die Möglichkeiten des LEADER-Programms und anderer Förderprogramme nicht immer passend gewählt. Da trotz der oben erläuterten Herausforderungen einige Projekte in den Entwicklungszielen „Klima, Energie und Umwelt“ und „Regionale Wirtschaft“ umgesetzt wurden, kann die Ausweisung dieser Ziele in der LES dennoch als sinnvoll erachtet werden, um Interessierten Fördermöglichkeiten in diesen speziellen Bereichen zu eröffnen.

Trägt LEADER zu einem Nutzen, bzw. Mehrwert für die Region bei?

Obwohl die Auswertung der Teilziele und ihrer Indikatoren den Eindruck erweckt, dass die durchgeführten LEADER-Projekte keinen maßgeblichen Beitrag zur Erfüllung der LES geleistet haben, hält die Implementierung des LEADER-Programms in der Region Hesselberg aus Perspektive der LAG einen sehr hohen Mehrwert für die Region bereit.

Diese Einschätzung wird nicht nur durch die im vorherigen Abschnitt erfolgte Auswertung der Handlungsziele bekräftigt, sondern auch durch die Befragungen des LAG-Vorstandes (vgl. *Anhang 5*) und der Projektträger:innen (vgl. *Anhang 6*).

Auf die Frage, wie der Vorstand den Nutzen des LEADER-Programms für die ländliche Entwicklung in der Region Hesselberg einschätzt, antworteten alle sieben Vorstandsmitglieder mit „sehr hoch“ (5 Punkte) oder „hoch“ (4 Punkte), wie *Abbildung 6* zeigt:

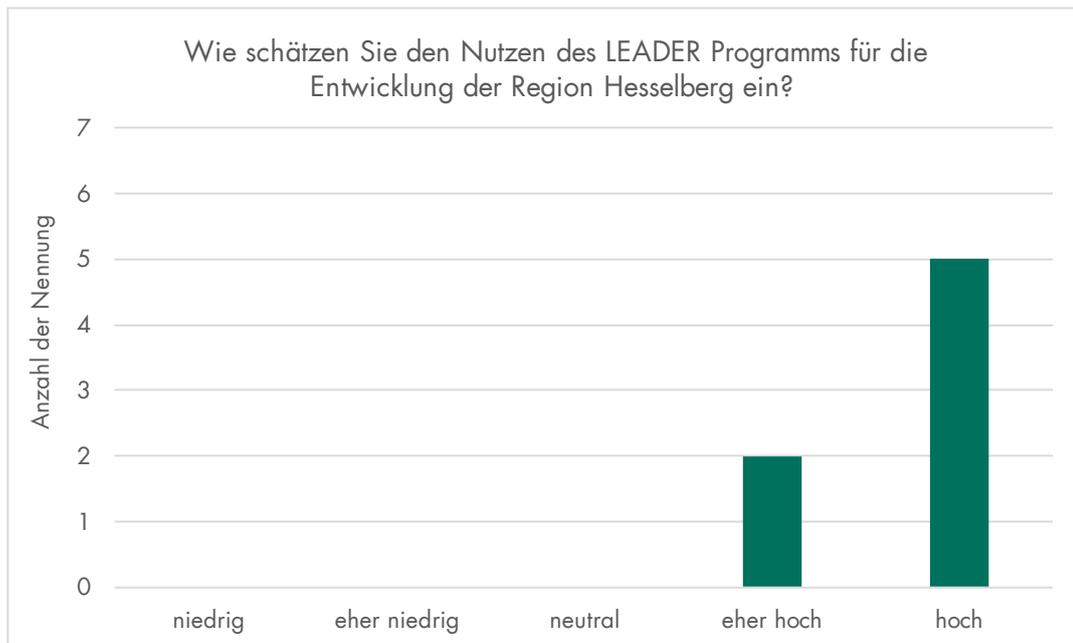


Abbildung 6: Einschätzung des Vorstandes zum Nutzen von LEADER

Bei der Befragung der Projektträger:innen wurde unter anderem die Frage aufgeworfen, inwiefern eine Umsetzung des Projekts ohne die finanzielle Unterstützung durch LEADER erfolgt wäre. Insgesamt liegen für neun LEADER-Projekte Rückmeldungen von den Projektträger:innen vor. In vier Fällen wäre das Projekt ohne eine LEADER-Förderung gar nicht umgesetzt worden – in vier weiteren Fällen nur in deutlich geringerem Umfang. Lediglich ein Projekt wäre laut der Befragung mit Hilfe von Eigenmitteln oder anderweitiger Fördermittel durchgeführt worden. Diese Zahlen verdeutlichen, dass das LEADER-Programm als Auslöser für Investitionen in der Region Hesselberg fungiert, die ohne die Fördermittel nicht getätigt worden wären. Die Bedeutung des Programms für die Entwicklung des ländlichen Raums – und somit auch der Region Hesselberg – ist dementsprechend als sehr hoch einzustufen.

3.2 PROZESS UND STRUKTUR

Das folgende Kapitel beleuchtet die Umsetzung der Lokalen Entwicklungsstrategie hinsichtlich der Prozesse und Strukturen. Nach einem Überblick über die verschiedenen

Gremien und Abläufe innerhalb der LAG Region Hesselberg, erfolgt die ausführliche Erörterung und Beantwortung der folgenden Fragen:

- Wie wird die Arbeit der einzelnen Gremien bewertet?
- Ist die Bevölkerung kontinuierlich eingebunden?
- Tragen die Projektbewertungskriterien zu einer strategischen Projektauswahl bei?

Überblick

Die Gremien und das Projektauswahlverfahren der LAG Region Hesselberg unterscheiden sich in einigen Aspekten von denen der meisten anderen bayerischen Lokalen Aktionsgruppen. In der Region Hesselberg gibt es in der Förderperiode 2014-2020 drei Gremien, die im Kontext der LEADER-Förderung relevant sind: Den Vorstand der LAG, der gleichzeitig auch das Entscheidergremium darstellt, die Mitgliederversammlung und den sogenannten Lenkungsausschuss ‚Projekte‘.

Der Vorstand besteht aus sieben Personen – davon sind aktuell drei Vertreter den öffentlichen Behörden und vier Vertreter:innen der Gruppe „Wirtschafts- und Sozialpartner“ zuzuordnen. Das Gremium kommt in unregelmäßigen Abständen nach Bedarf zusammen und nimmt auch die LEADER-Projektauswahl vor. Den Vorstandssitzungen waren bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie stets Sitzungen des Lenkungsausschusses ‚Projekte‘ vorgeschaltet. Im Lenkungsausschuss ‚Projekte‘ – einem offenen Gremium ohne festen Kreis an Teilnehmenden – wurden die geplanten LEADER-Projekte bislang der Öffentlichkeit vorgestellt und Förderempfehlungen an den Vorstand ausgesprochen. Diese Förderempfehlungen sind für den Vorstand jedoch nicht bindend. Die Mitgliederversammlung ist das dritte Gremium der LAG, das nicht nur die allgemeinen Belange des Vereins regelt, sondern beispielsweise auch Beschlüsse zur Fortschreibung der LES fasst.

Wie wird die Arbeit der einzelnen Gremien bewertet?

VORSTAND/ENTSCHEIDERGREMIUM

Die Zusammensetzung des siebenköpfigen Vorstandes ist in der Vereinssatzung und der LES festgelegt, da es sich gleichzeitig auch um das Entscheidergremium der LAG handelt, das die LEADER-Projektauswahl vornimmt. Wie die Befragung des LAG-Vorstandes zeigt, wird die Zusammenarbeit innerhalb des Vorstandes überwiegend positiv bewertet (vgl. *Abbildung 7*). Auch der Informationsfluss innerhalb der LAG wird sehr positiv bewertet. Alle sieben Vorstandsmitglieder gaben an, dass sie sich „gut informiert“ fühlen.



Abbildung 7: Semantisches Differential zur Zusammenarbeit des Vorstandes (n = 7)

Im Rahmen der Befragung des Vorstandes, diverser Vorstandssitzungen und einer Klausurtagung im Juni 2019 (vgl. *Anhang 7*), die zur Zwischenevaluierung diente, wurden zwei weitere Aspekte hinsichtlich des Entscheidungsgremiums thematisiert und teilweise intensiv diskutiert: Die Größe des Gremiums und die Trennung von Vorstanderschaft und Entscheidungsgremium. Als praktikable und favorisierte Lösung kristallisierte sich in den Gesprächen die Einrichtung eines separaten Entscheidungsgremiums heraus, das zirka 10 bis 15 Personen umfasst, wobei die jeweilige Vorstanderschaft Teil des Gremiums bleiben soll, um die Attraktivität einer Mitwirkung im Vorstand zu wahren. Eine derartige Anpassung des Entscheidungsgremiums hätte im Vergleich zur aktuellen Situation diverse Vorteile: Durch die Einbindung von weiteren Interessensgruppen und Personen in das Projektauswahlverfahren, werden die Projektentscheidungen nicht nur mit breiterem Konsens gefasst, sondern auch engagierte Einzelpersonen entlastet, unter anderem weil (mehr) Vertretungsoptionen bestehen. Die Vergrößerung des Gremiums und die Einbeziehung weiterer Meinungen fördert nicht nur die Transparenz des Projektauswahlverfahrens, sondern steigert auch die Resilienz des Gremiums.

MITGLIEDERVERSAMMLUNG

Die Mitgliederversammlung der LAG Region Hesselberg findet satzungskonform einmal im Jahr – meist im vierten Quartal – statt. Im Jahr 2020 musste die Mitgliederversammlung aufgrund der Corona-Pandemie entfallen. Den Mitgliedern kam stattdessen ein Jahresbericht zu, den das LAG-Management in Abstimmung mit der Vorstanderschaft erstellt hat.

Wie bereits beschrieben, befasst sich die Mitgliederversammlung nicht nur mit den allgemeinen Belangen des Vereins (z.B. Kassenprüfung, Bericht und Entlastung der Vorstandschaft), sondern fasst auch Beschlüsse zur Fortschreibung der LES. Die jüngere Vergangenheit, insbesondere das Jahr 2020, machte deutlich, dass mehr (zeitliche) Flexibilität bei der Fortschreibung der LES wünschenswert wäre. Da die Mitgliederversammlung in der Regel nur einmal im Jahr zusammenkommt und ein Umlaufverfahren aufgrund der Größe des Gremiums und der Komplexität der Inhalte nicht realistisch ist, gestaltet sich die Fortschreibung der LES aktuell als äußerst schwierig und langwierig.

LENKUNGSAUSSCHUSS ‚PROJEKTE‘

Der sogenannte Lenkungsausschuss ‚Projekte‘ diente bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie als Instrument zur Einbindung der Bevölkerung in den LEADER-Prozess. Da es sich jedoch um ein Gremium mit öffentlicher Einladung und ohne festen Teilnehmer:innenkreis handelt, wurde der Lenkungsausschuss durch einen Beschluss des Vorstandes vom 09.10.2020 bis auf Weiteres ausgesetzt. Er war bis zu diesem Zeitpunkt ein Bestandteil des Projektauswahlverfahrens in der LAG Region Hesselberg.

Bei der Zwischenevaluierung im Rahmen der Klausurtagung am 27. Juni 2019 wurde die Existenzberechtigung des Lenkungsausschusses ‚Projekte‘ intensiv diskutiert. Aufgrund der folgenden Argumente sprachen sich die Anwesenden für eine künftige Abschaffung des Gremiums aus:

- Der Lenkungsausschuss ‚Projekte‘ stellt eine zusätzliche Ebene im LEADER-Projektauswahlverfahren dar. Dabei handelt es sich um eine Sonderregelung in der Region Hesselberg, die die Anerkennung als LEADER-Region erschwert und das Projektauswahlverfahren unflexibler und zeitintensiver gestaltet.
- Der Vorstand, bzw. das Entscheidungsgremium ist nicht an die Projektempfehlungen gebunden. Erfahrungsgemäß werden die Anregungen nicht umgesetzt, da die Projekte zum Zeitpunkt der Präsentation inhaltlich bereits weit fortgeschritten sind.
- Das Gremium täuscht Basisdemokratie vor. Da alle Anwesenden bei dieser offenen Veranstaltung stimmberechtigt sind, können Projektträger:innen Einfluss auf die Entscheidung nehmen, indem sie ihnen/dem Projekt wohlgesonnene Personen einladen. Zudem ist das Entscheidungsgremium, wie oben erläutert, nicht an den Beschluss des Gremiums gebunden.

- Der Lenkungsausschuss ‚Projekte‘ verhilft (meist weit fortgeschrittenen) Projekten künstlich zu Bürgerbeteiligung und entsprechenden Punkten im Projektauswahlverfahren, die ansonsten keinerlei Beteiligungsverfahren vorzuweisen haben. In der Regel nehmen zudem kaum unbeteiligte Bürger:innen an den Veranstaltungen teil, so dass es sich im doppelten Sinne um eine „Pseudo-Bürgerbeteiligung“ handelt.

Ist die Bevölkerung kontinuierlich eingebunden?

Die Bevölkerung ist in der Förderperiode 2014-2020 durch den Lenkungsausschuss ‚Projekte‘, die Mitgliederversammlung und insbesondere die Öffentlichkeitsarbeit der LAG in den LEADER-Prozess eingebunden. In Ergänzung dazu fanden vereinzelt thematische Veranstaltungen statt, die durch die LAG organisiert wurden, beispielsweise eine Exkursion ins „FabLab“ Fürth am 25. Juni 2018.

Insgesamt besteht hinsichtlich der Einbindung der Bevölkerung großes Verbesserungspotential. Eine noch stärkere und kontinuierlichere Öffentlichkeitsarbeit, die Aufwertung der LAG-Mitgliedschaft, etwa durch Exkursionen oder regelmäßige Veranstaltungen, und die Einführung neuer Beteiligungsformate (z.B. *LAG & friends*) könnten diesbezüglich Abhilfe schaffen.

Tragen die Projektbewertungskriterien zu einer strategischen Projektauswahl bei?

Die Projektcheckliste, die zur Auswahl der LEADER-Projekte herangezogen wird, umfasst zwölf Auswahlkriterien. Das Entscheidergremium der LAG bewertet diese Anzahl laut der Befragung des Vorstandes (vgl. *Anhang 5*) einstimmig als ausreichend und angemessen.

Die inhaltliche Abgrenzung der einzelnen Kriterien untereinander könnte hingegen deutlicher ausfallen, wie die Auswertung in *Abbildung 8* aufzeigt:

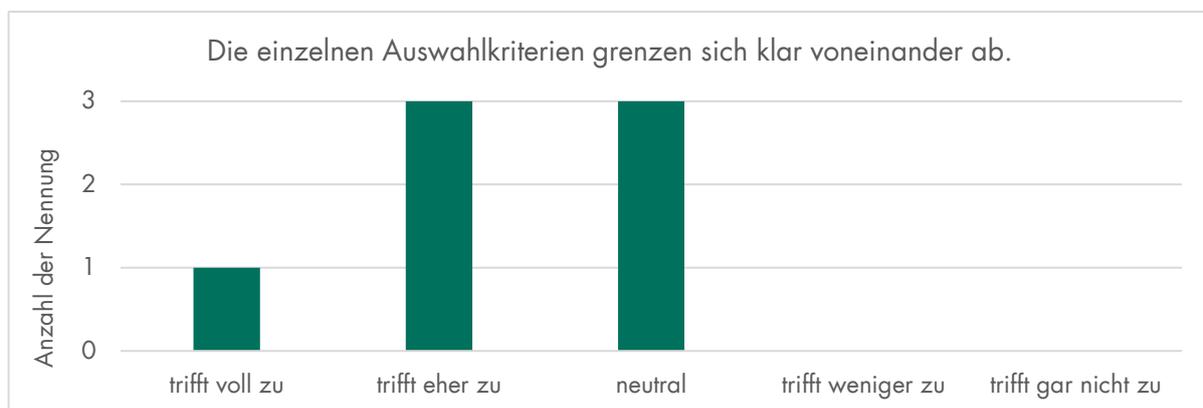


Abbildung 8: Auswertung der Vorstandsbefragung | Differenziertheit der Projektauswahlkriterien

Im Durchschnitt wurde die oben aufgeworfene Frage mit 2,3 Punkten beantwortet, was einer Bewertung im Spannungsfeld von „Trifft eher zu“ bis „Neutral“ entspricht. Diese Bewertung legt nahe, dass es sich um einzelne Auswahlkriterien handelt, die nicht ausreichend differenziert betrachtet werden können. In der Praxis der Projektauswahl-sitzungen zeigt sich, dass sich zum Beispiel die beiden Kriterien „Beitrag zum Umweltschutz“ und „Beitrag zur Eindämmung des Klimawandels“ inhaltlich stark ähneln und die entsprechenden Begründungen in der Regel nahezu identisch formuliert sind.

Bei der offenen Abfrage im Fragebogen gaben mehrere Vorstandsmitglieder in Bezug auf die Projektauswahlkriterien an, dass es wichtig sei, dass „Entscheidungen und Unterscheidungen möglich, rechtssicher und vermittelbar“ sind. Transparenz und Nachvollziehbarkeit stellen somit wichtige Faktoren für die Projektauswahlkriterien dar.

3.3 AUFGABEN DES REGIONALMANAGEMENTS

Das folgende Kapitel beleuchtet die Arbeit des Regionalmanagements im Laufe der Förderperiode 2014-2020. Die Geschäftsstelle der LAG Region Hesselberg wird mit einer Vollzeit-Personalstelle geführt, die bei der Entwicklungsgesellschaft Region Hesselberg mbH (ERH) in Unterschwaningen angesiedelt ist. Bis März 2019 wurde das LAG-Management durch Oliver Sollbach ausgeübt – im April 2019 wurde die Tätigkeit von Anuschka Hörr übernommen.

Im Rahmen dieses Kapitels soll die Tätigkeit des LAG-Managements anhand der folgenden Fragen betrachtet werden:

- Ist eine gute Projektberatung durch das LAG-Management gewährleistet?
- Sind Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Sitzungen effizient?
- Trägt die Öffentlichkeitsarbeit des LAG-Managements zu einem zielgerichteten Prozess bei?
- Stehen dem LAG-Management ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen sowie Fortbildungs- und Austauschmöglichkeiten zur Verfügung?

Ist eine gute Projektberatung durch das LAG-Management gewährleistet?

Die Aufgabe des LAG-Managements ist es, die Projektträger:innen in allen Phasen der Projektumsetzung – von der ersten Idee bis zum Auszahlungsantrag – zu begleiten und ihnen beratend zur Seite zu stehen. Um die Beratungsqualität zu evaluieren, wurden neun Projektträger:innen, die insgesamt elf der 22 bewilligten LEADER-Projekte umgesetzt haben, gebeten, ihre Erfahrungen während des Antragsprozesses darzulegen

(vgl. Fragebogen im *Anhang 6*). Sieben Projektträger:innen, die neun Projekte umgesetzt haben, sind dieser Aufforderung nachgekommen.

Wie zufrieden waren Sie mit der Beratung/Unterstützung durch das LAG-Management in Bezug auf Ihr Projekt?

	Sehr zufrieden	Zufrieden	Weniger zufrieden	unzufrieden	Ich habe keine Unterstützung benötigt
Im Vorfeld	4	2			1
Bei der Antragstellung	5	2			
Während der Umsetzung	4	3			
Bei der Auszahlung	5	1			1

Abbildung 9: Auswertung der Beratungsqualität des LAG-Managements

	Trifft voll zu	Trifft zu	Neutral	Trifft weniger zu	Trifft gar nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Das LAG-Management...						
hat sich ausreichend Zeit für mein Anliegen genommen	5	2				
hält sich an Absprachen und Zusagen	5	2				
ist gut erreichbar/hat kurze Reaktionszeiten	6		1			
hat bei der Lösung von Problemen unterstützt	4	2		1		
hat den Ablauf des Antragsprozesses verständlich erläutert	4	2	1			
hat alle notwendigen Informationen zur Verfügung gestellt	5	2				

Abbildung 10: Bewertung der „Soft Skills“ des LAG-Managements

Wie aus den *Abbildungen 9* und *10* hervorgeht, wird die Beratungsqualität des LAG-Managements grundsätzlich positiv bewertet. In *Abbildung 9* ist die leichte Tendenz zu erkennen, dass das LAG-Management seine Unterstützung während der Umsetzungsphase verstärken oder entsprechende Angebote formulieren könnte. In Bezug auf die „Soft Skills“ des LAG-Managements (vgl. *Abbildung 10*) zeigt sich, dass das Regionalmanagement als verlässlich wahrgenommen und der Beratung der Projekt-

träger:innen ausreichend Zeit eingeräumt wird. Die Erläuterung des Antragsprozesses könnte laut der Auswertung in *Abbildung 10* noch ausführlicher, bzw. besser verständlich erfolgen. Ebenso sollte das LAG-Management verstärkt darauf achten, die Projektträger:innen bei der Lösung von Problemen gezielt zu unterstützen.

Sind Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Sitzungen effizient?

Zur Evaluierung der Dauer, Häufigkeit, inhaltlichen Vorbereitung und Organisation von Sitzungen, wurde die Vorstandschaft der LAG exemplarisch zu den Sitzungen des Entscheidungsgremiums befragt (vgl. *Anhang 6*). Die Auswertung der Befragung, die in *Abbildung 11* einzusehen ist, zeigt auf, dass die inhaltliche Vorbereitung und die Organisation der Sitzungen als besonders positiv wahrgenommen werden. Hinsichtlich der Dauer der Sitzungen ist die leichte Tendenz zu erkennen, dass diese kürzer gestaltet werden könnten. Die Häufigkeit der Sitzungen wird von zwei Personen als „neutral“ eingestuft. Diese Einstufung spiegelt wider, dass sich die Anzahl der Sitzungen bislang am tatsächlichen Bedarf, also an beschlussreifen LEADER-Projekten, orientiert.

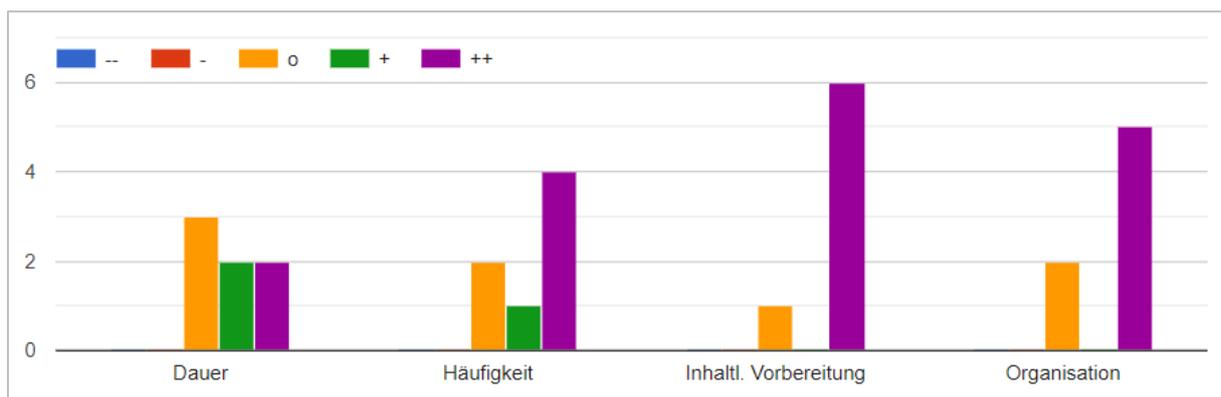


Abbildung 11: Bewertung von Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Vorstandssitzungen

Trägt die Öffentlichkeitsarbeit des LAG-Managements zu einem zielgerichteten Prozess bei?

Die LAG Region Hesselberg betreibt Öffentlichkeitsarbeit über die Lokalpresse, ihre eigene Internetseite (www.lag-hesselberg.de) und die beiden Social-Media-Kanäle *facebook* (688 Follower) und *Instagram* (1.343 Abonnten). Im Rahmen der Vorstandsbefragung wurde abgefragt, wie die Öffentlichkeitsarbeit, bzw. Sichtbarkeit der LAG in den einzelnen Medien eingeschätzt und bewertet wird. Wie aus *Abbildung 12* deutlich hervorgeht, besteht vor allem im Bereich der Printmedien noch starkes Verbesserungspotential. Auch die Sichtbarkeit auf den Social-Media-Kanälen wird von zwei Vorstandsmitgliedern als verbesserungswürdig eingestuft. Die LAG-Webseite, die hin-

sichtlich der Öffentlichkeitsarbeit als bestes Medium bewertet wurde, wurde im Sommer 2021 vollständig überarbeitet und am 27. August 2021 neu veröffentlicht.

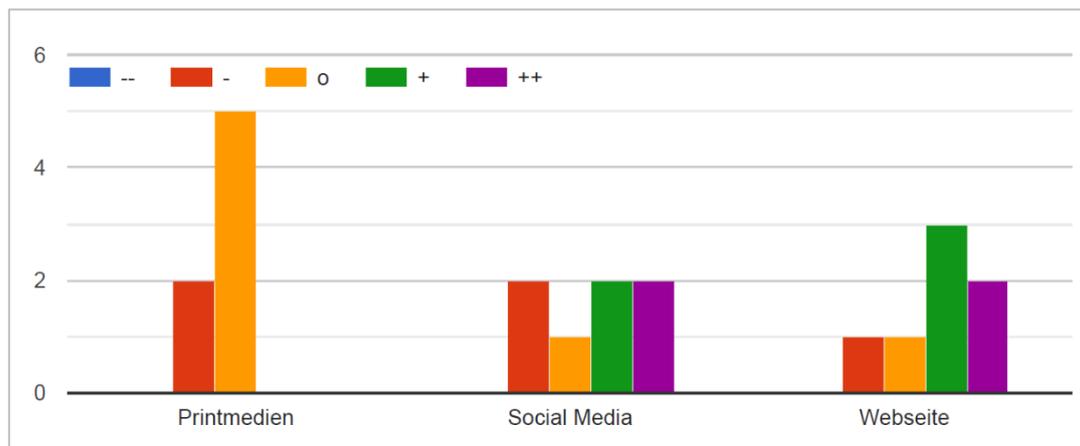


Abbildung 12: Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit/Sichtbarkeit durch den LAG-Vorstand

Auf die offene Frage, wie die Sichtbarkeit der LAG weiter verbessert werden kann, antworteten mehrere Vorstandsmitglieder, dass eine persönliche Vorstellung des LAG-Managements in den einzelnen Kommunen und die Teilnahme an strategisch wichtigen Veranstaltungen (z.B. Treffen von Vereinsvorsitzenden, Jubiläen, Messen/Märkte in der Region Hesselberg) wichtig sei.

Stehen dem LAG-Management ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen sowie Fortbildungs- und Austauschmöglichkeiten zur Verfügung?

PERSONELLE RESSOURCEN

Wie bereits in der Einleitung dieses Kapitels skizziert, steht dem LAG-Management der Region Hesselberg eine Vollzeit-Personalstelle zur Verfügung, die über LEADER-Mittel finanziert wird. Diese Vollzeitstelle ist nach Einschätzung des Regionalmanagements ausreichend, um die anfallenden Arbeiten zur Führung der Geschäftsstelle zu bewerkstelligen. Auch die Finanzierung des LAG-Managements mit Hilfe der LEADER-Fördermittel gestaltet sich in diesem Modell als praktikabel. Lediglich in Urlaubszeiten ist die Besetzung der Geschäftsstelle nicht immer gewährleistet. Durch die Bürogemeinschaft mit der *Fränkischen Moststraße* und die zusätzliche Ansiedlung des *Regionalmanagements* bei der ERH, ist jedoch in der Regel zumindest die telefonische Erreichbarkeit auch während der Urlaubszeiten geregelt.

FINANZIELLE RESSOURCEN

Das Finanzierungsmodell der LAG Region Hesselberg ist eng mit der Entwicklungsgesellschaft verknüpft. Die Mitgliedskommunen der LAG zahlen jährlich eine einwohnerbasierte Umlage an die ERH, durch die u.a. das LAG-Management ko-finanziert wird. Auch die Fahrtkosten des LAG-Managements sowie anfallende Kosten für Dienstreisen und Verpflegung bei Sitzungen werden in der Regel durch die ERH übernommen. Der Verein LAG Region Hesselberg e.V. wiederum finanziert sich ausschließlich über die jährlichen Mitgliedsbeiträge in Höhe von zirka 2.000 Euro pro Jahr. Diese Mitgliedsbeiträge werden verwendet, um Eigenanteile bei Kooperationsprojekten oder im Projekt „Unterstützung Bürgerengagement“ aufzubringen und Mitgliedsbeiträge zu begleichen, etwa den der Bundesarbeitsgemeinschaft der Lokalen Aktionsgruppen in Deutschland e.V. (BAG LAG).

In der Klausurtagung am 27. Juni 2019 wurde das Finanzierungsmodell der LAG ausführlich diskutiert. Damals kam man zu der Erkenntnis, dass das aktuelle Modell nicht transparent genug sei und eine „physische Trennung“ der Finanzen von LAG und ERH angedacht werden sollte. Auch die Bereitstellung eines eigenen Projektbudgets für die LAG wurde im Rahmen der Klausurtagung angeregt. In der Vorstandssitzung vom 19. Juli 2021 wurde das Thema erneut aufgegriffen. Die Vorstandsmitglieder sprachen sich gegen eine „physische Trennung“ der Finanzen aus, da diese einen enormen Mehraufwand für den ehrenamtlichen Kassier bedeute und die Gefahr der Teilung von ERH und LAG berge. Stattdessen könne man eine genaue Aufstellung der Kosten vornehmen, ein Projektbudget für die LAG (z.B. für Eigenanteile bei (Kooperations-) Projekten) ausweisen und schriftlich festlegen, welche Kosten von welcher Institution getragen werden, um die notwendige Transparenz und Handlungsfähigkeit der LAG zu gewährleisten.

FORTBILDUNGS- UND AUSTAUSCHMÖGLICHKEITEN

Die LAG Region Hesselberg ist, wie bereits angedeutet, Mitglied der Bundesarbeitsgemeinschaft der Lokalen Aktionsgruppen in Deutschland (BAG LAG), beim Kompetenznetzwerk *BayernRegional* und nimmt regelmäßig an Vernetzungsveranstaltungen der Deutschen Vernetzungsstelle (DVS), des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF) und des AELF teil. Auch die über diese Netzwerke angebotenen Fortbildungsmöglichkeiten nimmt das LAG-Management in regelmäßigen Abständen wahr. Zuletzt beteiligte sich das LAG-Management beispielsweise an den DVS-Veranstaltungen „Green Deal in LEADER“ am 13. April 2021 und „Den Übergang gestalten“ am 24. und 25. November 2020.

Auf der regionalen Ebene pflegt das LAG-Management bewusst enge Beziehungen zu anderen regionalen Initiativen, etwa den benachbarten LEADER-Regionen, den beiden Regionalmanagements im Landkreis Ansbach oder den vier ILE-Regionen auf dem Gebiet der Region Hesselberg. Die LAG Region Hesselberg organisiert beispielsweise Austauschtreffen zwischen der LAG, dem Regionalmanagement und den ILE-Regionen innerhalb der Gebietskulisse und leistet so einen Beitrag zur stringenten Entwicklung in der Region.

4 ERKENNTNISSE FÜR DIE FORTSCHREIBUNG DER LES

Basierend auf den Ausführungen aus den vorangegangenen Kapiteln, ergeben sich für die Erstellung, bzw. Fortschreibung der (kommenden) Lokalen Entwicklungsstrategie folgende Ansätze zur Verbesserung und Erkenntnisse:

„Inhalt und Strategie“

- Das LEADER-Programm bietet durch seinen Querschnittscharakter einen hohen Mehrwert für die Entwicklung der Region Hesselberg.
- Die Anzahl der Teilziele und Indikatoren sollte reduziert werden.
- Alle Zielebenen, insbesondere jedoch die Teilziele und Indikatoren, müssen künftig stärker auf ihre Konformität mit den vorhandenen Förderkulissen und somit auf ihre Realisierbarkeit überprüft werden.
- Die Zielgrößen auf allen Ebenen sollten künftig schärfer und weniger abstrakt formuliert werden.
- Die Budgetverteilung auf die einzelnen Entwicklungsziele sollte nicht zu gleichen Teilen erfolgen, sondern – basierend auf Erfahrungswerten – an die realen Bedingungen angepasst werden.
- Die LAG könnte künftig verstärkt eigene Projekte aufsetzen und die Projektträgerschaft übernehmen, um direkter zur Zielerreichung beizutragen. Hierzu müssen jedoch die finanziellen Voraussetzungen geschaffen werden (vgl. „Arbeit des Regionalmanagements“).

„Prozess und Struktur“

- Die Zusammenarbeit in der Vorstandschaft wird als sehr positiv bewertet.
- Das Entscheidergremium soll künftig ein eigenständiges Gremium mit 10-15 Personen darstellen, wobei die Vorstandschaft weiterhin Teil des Gremiums bleiben soll. Mögliche weitere Interessensgruppen, die in das Gremium

eingebunden werden, könnten sein: Jugend, Soziales, Kunst & Kultur, Umwelt, Landwirtschaft, Wirtschaft, Kirche, Vereine.

- Das bisherige Konzept der Mitgliederversammlung bleibt bestehen. Um flexibler agieren zu können, sollte die Kompetenz zur Fortschreibung der LES jedoch von der Mitgliederversammlung auf das Entscheidungsgremium übertragen werden.
- Der Lenkungsausschuss ‚Projekte‘ soll abgeschafft werden. Stattdessen sollen neue Formate zur Einbindung der Bevölkerung in den LEADER-Prozess entwickelt werden. Diese Formate können auch zur Aufwertung der LAG-Mitgliedschaft beitragen.
- Die Bevölkerung muss insgesamt stärker in den LEADER-Prozess eingebunden werden.
- Die Anzahl der Projektauswahlkriterien ist angemessen. Bei der Formulierung neuer Auswahlkriterien muss stärker auf die Trennschärfe zwischen den einzelnen Kriterien (z.B. Umweltschutz/Klimawandel) geachtet werden. Transparenz und Nachvollziehbarkeit stellen wichtige Faktoren für die neu zu formulierenden Auswahlkriterien dar.

„Aufgaben des Regionalmanagements“

- Die Projektberatung des LAG-Managements wird grundsätzlich sehr positiv bewertet. Das LAG-Management sollte künftig während der Umsetzungsphase mehr Unterstützungsangebote aussprechen und Projektträger:innen somit bei der Lösung möglicher Probleme unterstützen.
- Der LEADER-Prozess, insbesondere das Antragsverfahren, muss künftig noch besser und verständlicher kommuniziert werden. Hierzu könnten beispielsweise Informationsmaterialien erstellt werden, so dass die Projektträger:innen während des gesamten Prozesses niederschwellig auf die notwendigen Informationen zugreifen können.
- Die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Sitzungen werden als positiv bewertet. Zur Unterstützung des LAG-Managements bei der Vor- und Nachbereitung von Sitzungen, könnten zusätzlich Checklisten erstellt werden, um die Abläufe noch weiter zu verstetigen und Fehlern, insbesondere bei Projektauswahlsitzungen, vorzubeugen.
- Um Einfluss auf die Dauer und Häufigkeit von Sitzungen zu nehmen, könnten Sitzungstermine künftig im Vorfeld für einen längeren Zeitraum und in Abstimmung mit den Beteiligten festgelegt werden, beispielsweise einmal im Quartal. Die dadurch entstehende Planungssicherheit trägt dazu bei, dass die Beschlussfähigkeit des Gremiums stets gewährleistet ist – insbesondere in Hinblick auf die personelle Erweiterung des Entscheidungsgremiums.

- Die klassische Pressearbeit der LAG muss deutlich verbessert werden. Die LAG muss die Anzahl ihrer Pressemitteilungen erhöhen und zudem verstärkt den Kontakt zur Presse suchen, beispielsweise in Form von Veranstaltungseinladungen.
- Die Social-Media-Kanäle der Region Hesselberg sollten weiterhin regelmäßig bespielt werden. Auf *Instagram* sollte sich die Arbeit der LAG stärker an Inhalten ausrichten, indem beispielsweise *Stories* genutzt werden, um einzelne Projekte vorzustellen. Auch das Format „Video“ wird bislang kaum genutzt und sollte forciert werden.
- Die personellen Ressourcen des LAG-Managements sind ausreichend und passend.
- Die Finanzen der LAG müssen klarer geregelt werden. Eine genaue Aufstellung der Kosten muss vorgenommen und klar geregelt werden, welche Ausgaben welche Institution (LAG/ERH) übernimmt, um maximale Transparenz zu gewährleisten. Um die Handlungsfähigkeit der LAG sicherzustellen, sollte die LAG zudem ein eigenes Projektbudget erhalten – auch um sich künftig die Möglichkeit der eigenen Projektträgerschaft(en) offenzuhalten.
- Es bestehen ausreichend Fortbildungs- und Austauschmöglichkeiten für das LAG-Management. Die Aktivitäten in diesen Bereichen sollen auch künftig einen hohen Stellenwert einnehmen.

5 FAZIT

Die vorliegende Evaluierung hat deutlich gemacht, dass das LEADER-Programm einen großen Mehrwert für die Entwicklung der ländlichen Räume im Allgemeinen und die Region Hesselberg im Speziellen bereithält. Daher wird sich die LAG Region Hesselberg auch in der Förderperiode 2023-2027 um die Anerkennung als LEADER-Region bewerben, um den strukturellen Herausforderungen unserer Region weiterhin mit Hilfe der Europäischen Union und des Freistaates Bayern entgegenzutreten zu können.

Die Auswertung hat jedoch klar aufgezeigt, dass in vielen Bereichen Potential zur Verbesserung besteht. Insbesondere im Themenkomplex „Prozess und Struktur“ scheinen Veränderungen notwendig, um den LEADER-Prozess in der Region Hesselberg zu vereinfachen und dem der anderen bayerischen LEADER-Regionen anzunähern. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden in *Kapitel 4* bereits diverse Ansätze, beispielsweise die personelle Erweiterung des Entscheidungsgremiums, aufgezeigt. Auch bei der Festsetzung der Ziele für die kommende Förderperiode kann die LAG aus den Schwierigkeiten der aktuellen LES lernen, um passgenauere – und somit nachhaltigere – Entwicklungen in der

Region Hesselberg anstoßen zu können. Die Förderperiode 2014-2020 hat deutlich gemacht, dass der in vielen Bereichen eingeschlagene Sonderweg der Region Hesselberg – etwa in Form der Einbindung des Lenkungsausschuss ‚Projekte‘ in das Projektauswahlverfahren – nicht zwangsläufig die erhofften Erleichterungen bereitgehalten hat. Im Fokus der kommenden Förderperiode sollen daher wieder verstärkt die Projekte und ein Bürokratieabbau auf Seiten der LAG stehen, um die Erfolgsgeschichte von LEADER in der Region Hesselberg weiterzuführen.