



Bundesanstalt für  
Landwirtschaft und Ernährung

**dvs**   
Deutsche Vernetzungsstelle  
Ländliche Räume

# **Selbstevaluierung in der Regional- entwicklung**

Leitfaden und Methodenbox

*Zukunft Land leben.*

 **netzwerk**  
LÄNDLICHE RÄUME



# Vorwort

## Vor dem Start...

Regionalentwicklung ist komplex. Zu einer Vielzahl von Themen kommen Menschen aus unterschiedlichen Bereichen zusammen, um gemeinsam in Lokalen Aktionsgruppen zu arbeiten. Umso wichtiger ist es für die Aktionsgruppen und ihre Managements, die eigene Richtung zu kennen und klare Ziele zu entwickeln. Denn daran wird die Aktionsgruppe gemessen. Um die Ziele zu erreichen, ist es mitunter nötig, den Kurs zu korrigieren. Dieser Leitfaden bietet ein Instrumentarium, selbst evaluieren zu können, ob die eigenen Ziele erreicht sind.

Zu Beginn jeder Förderperiode werden die Karten neu gemischt und vor allem die Europäische Union hat wichtige Rahmenbedingungen geändert. Eine besondere Herausforderung diesmal ist, dass für die LEADER-Regionen anspruchsvolle und konkrete Ziele wichtiger werden und sie diese im Entwicklungskonzept formulieren müssen. Regionale Ziele und deren Indikatoren sind spezifisch und unterscheiden sich deshalb häufig von denen, die für die Bewertung der übergeordneten Programme wichtig sind. Es geht nicht nur um inhaltlich strategische Ziele, sondern auch um solche, die die Struktur der Aktionsgruppe und die Arbeit des Regionalmanagements betreffen.

Mit diesem Leitfaden wollen wir die Aktionsgruppen und ihre Managements dabei unterstützen, selbst bewerten zu können, ob der Weg zum Ziel noch passt. Er soll helfen, die richtigen Stellschrauben zu finden. Die Bewertungsergebnisse können die Gruppen auch nutzen, die eigenen Erfolge in der Region zu kommunizieren. Denn ganz wichtig ist, dass die Regionen über die Ergebnisse ins Gespräch kommen: im Regionalmanagement-Team, in der Steuerungsgruppe, in der Aktionsgruppe und mit der Bevölkerung in der Region. Erst dann kann es gelingen, gemeinsam aus den Ergebnissen zu lernen und dementsprechend den Prozess und Projekte in die richtige Richtung zu steuern.

Uns ist klar, dass Aktionsgruppen viele Aufgaben „unter einen Hut“ bekommen müssen und Selbstbewertung kein Selbstzweck ist. Aus diesem Grund ist der Leitfaden modular aufgebaut, sodass jede Region sich – je nach eigenen Ansprüchen und Ressourcen – die ihr am besten passenden Elemente herausgreifen kann.

Der Leitfaden erörtert die Grundlagen der Selbstevaluierung ebenso wie Fragen nach Zielen, Indikatoren und notwendigen Daten. Vor allem aber bietet er viele Methoden, die Aktionsgruppen selbst anwenden können. Sie reichen von einfachen Tools zur Selbsteinschätzung, über Fragebögen und Monitoring-Instrumente hin zu Bilanzveranstaltungen. Die Aktionsgruppen können mit den Methoden bewerten, ob sie ihre inhaltlichen, die auf die regionalen Prozesse oder die Arbeit des Regionalmanagements bezogenen Ziele erreichen. Die Methoden sind in der Praxis erprobt. Einige von ihnen haben Akteurinnen und Akteure aus neun LEADER-Regionen getestet und ihre Erfahrungen in den Leitfaden einfließen lassen.

Den Aktiven aus diesen Regionen ein besonders herzliches Dankeschön! Der Leitfaden ist durch die Tests praxisnäher geworden. Danke auch für die Hinweise aus einigen Ländern und Netzwerken. Dass die neun Regionen sich bei der Arbeit filmisch über die Schulter schauen ließen, ist ein zusätzlicher Gewinn. Die entstandenen Videoclips zeigen den Umgang mit Bewertungen in Gruppen und auf Veranstaltungen in den Regionen und sind so auch eine gute Grundlage, sich eingehender mit dem Thema zu beschäftigen.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine erfolgreiche Selbstbewertung!

Das Team der Deutschen Vernetzungsstelle Ländliche Räume

---

Leitfaden und Videoclips online unter  
[www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)

# Inhalte

## Leitfaden

- 8    Selbstevaluierung in der Regionalentwicklung**
- 9    Was ist Selbstevaluierung?
- 10   Was unterscheidet Evaluierung und Selbstevaluierung?
- 12   Was will der Leitfaden leisten?
  
- 14   Aufbau des Leitfadens**
  
- 16   Grundlagen der Selbstevaluierung**
- 16   Schritte der Selbstevaluierung
- 18   Zielüberprüfung als Kern der Selbstevaluierung
  
- 19   Basisinformationen für die Selbstevaluierung**
- 19   Indikatoren: Daten und Werte für die Zielerreichung
- 21   Monitoring und Bewertungen in der Selbstevaluierung
- 23   Basisinformationen für das interne Monitoring
  
- 26   Selbstevaluierung nach unterschiedlichen Bewertungsbereichen**
- 27   Bewertungsbereich „Inhalte und Strategie“
- 28   Bewertungsbereich „Prozess und Struktur“
- 29   Bewertungsbereich „Aufgaben des Regionalmanagements“
- 32   Methoden nach Bewertungsbereichen
  
- 34   Signal-Check, Multi-Check, Fokus-Check: Selbstevaluierung nach unterschiedlichen Informations- und Vertiefungsgraden**
- 35   Die Checks im Einzelnen
- 41   Methoden nach Einsatzmöglichkeiten in Signal-, Multi- oder Fokus-Check
  
- 42   Fiktive Region**
- 44   Handlungsfelder und Teilziele
- 47   Prozess- und Strukturziele
- 49   Managementziele

# Methoden

## 52 Methodenübersicht

### 54 Methoden

- 54 Analyse der Arbeitsbeziehungen des Regionalmanagements
- 57 Aufgaben- und Vollzugskritik des Regionalmanagements
- 62 Bewertungsfragebogen zu Inhalten und Strategie eines regionalen Entwicklungsprozesses
- 65 Bewertungsfragebogen zu Inhalten und Strategien eines regionalen Entwicklungsprozesses
- 70 Bilanzworkshop „Inhalte und Strategie“
- 75 Bilanzworkshop „Kundenzufriedenheit“
- 82 Fokusgruppe Regionalmanagement
- 89 Fragebogen „Kundenzufriedenheit“
- 94 Imageanalyse Regionalmanagement und Lokale Aktionsgruppe
- 99 Kollegiale Beratung
- 102 Kundenbefragung „Projekte“
- 111 Kundenzufriedenheit „Beratungs- und Servicequalität Regionalmanagement“
- 114 Netzwerk-Analyse – Selbstdiagnose „Funktionsfähige Netzwerke“
- 117 Organisationsaufstellung
- 120 Organisationsstrukturen-Analyse
- 124 SEPO-Analyse
- 128 Strategische Aufstellung
- 133 Zielfortschritts-Analyse
- 138 Zielüberprüfung
- 143 Zusammenarbeitsanalyse

# Inhalte

## Anhang

### **146 Literaturverzeichnis**

### **148 Tipps zur Fragebogenerstellung**

148 Fragebogen-Entwicklung

150 Aufbau des Fragebogens

151 Frageformen

151 Klassifizierung von Frage-Antwort-Einheiten (Items)

153 Regeln bei der Formulierung von Items

153 Online-Befragungstools

154 Literatur zu Fragebögen

### **155 Glossar**

### **158 Abkürzungsverzeichnis**

## Kopiervorlagen

160 Matrix zur Methode „Analyse der Arbeitsbeziehungen des Regionalmanagements“

161 Matrix zur Methode „Zusammenarbeitsanalyse“

Wir wissen, dass in der Regionalentwicklung Frauen und Männer arbeiten. Als Zugeständnis an die Lesbarkeit der Texte haben wir uns entschieden, für alle Personengruppen die männliche Form zu verwenden.

# **Basis- wissen**

**Selbstevaluierung**

**Bewertungsbereiche**

**Checks**

# Einleitung

## Selbst- evaluierung in der Regional- entwicklung

Lokale Aktionsgruppen (LAGs)<sup>1</sup> arbeiten mit hohem persönlichem, häufig ehrenamtlichem Engagement vieler Beteiligten an der nachhaltigen Verbesserung der Lebensqualität und Zukunftsperspektiven ihrer Region. Sie verfolgen mit ihrem strategischen Vorgehen engagierte Ziele, organisieren ihre Prozesse auf vielfältigen Beteiligungsebenen und regen die Durchführung von zahlreichen Umsetzungsprojekten an. Unterstützt werden die Aktivitäten von einem professionellen Regionalmanagement.

Die neue EU-Förderperiode von 2014 bis 2020 sieht die Fortführung und Stärkung des Ansatzes eigenverantwortlicher regionaler Entwicklung durch Lokale Aktionsgruppen in ländlichen Gebieten vor. Die Anforderungen an die Lokalen Aktionsgruppen steigen: Sie sollen eine Strategie mit klaren und messbaren Zielen erarbeiten, die aus einem Bündel zusammengehöriger Maßnahmen besteht, welche die selbstgesetzten Ziele umsetzen.

Wie soll eine lokale Aktionsgruppe aber wissen, ob die initiierten Maßnahmen tatsächlich greifen, zu den gesteckten Zielen beitragen und damit

<sup>1</sup>„Lokale Aktionsgruppe“ wird als Sammelbegriff für alle lokalen Entwicklungsgruppen verwendet, die von der örtlichen Bevölkerung betriebene Maßnahmen zur lokalen Entwicklung vorantreiben. Er umfasst damit die Gruppen in LEADER und im Europäischen Meeres- und Fischereifonds, aber auch die Gruppen der Integrierten Ländlichen Entwicklung gemäß der Förderung in der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“.



die Strategie bestätigen? Oder ob sich neue thematische Schwerpunkte gebildet haben und die Strategie verändert werden muss? Ändert sich die Zusammensetzung der Lokalen Aktionsgruppe oder gar die Bereitschaft, in ihr mitzuwirken? Wie gut arbeitet das Regionalmanagement, wie sind Ressourcenausstattung, Kompetenzentwicklung und Zufriedenheit mit der Arbeit des Regionalmanagements einzuschätzen?

Eine von der LAG selbst durchgeführte (oder zumindest selbst initiierte) Bewertung – eine „Selbstevaluierung“ – kann hier Auskunft geben. Der folgende Leitfaden soll Lokalen Aktionsgruppen zur Unterstützung ihrer Selbstevaluierung dienen. Zugleich aber kann er auch allen anderen Gruppen im Rahmen von Regionalentwicklungsprozessen, die nicht auf Basis von LEADER arbeiten, helfen, ihre Strategie zu beobachten und Methoden zur Selbstevaluierung auszuwählen, um die Organisation und Durchführung ihrer Aktivitäten zu verbessern.

## Was ist Selbstevaluierung?

Regionalentwicklung ist kein Selbstzweck. Wer etwas entwickelt, will nach einer gewissen Zeit auch wissen, was erreicht wurde. Entsprechend ist die Zielerreichung zu messen und zu bewerten. Zielabweichungen bieten Anlass zum Nachfragen und Umsteuern: Was ist schief gelaufen, warum ist es schief gelaufen, wie können wir es verändern, was können wir daraus lernen? Bei einer Erreichung der Ziele oder bei Zielabweichungen nach oben könnten folgende Fragen gestellt werden: Was ist gut gelaufen? Wie haben wir das erreicht? Wie können wir das halten?

Neben der Wirksamkeit, das heißt dem Nutzen und dem Mehrwert, sind auch die Effizienz, Qualität und Akzeptanz der Maßnahmen zu betrachten, um zu verbessertem Einsatz, gezielterer Steuerung und höherer Qualität von Angeboten und Maßnahmen zu gelangen. Entwicklungsprozesse sind daher kontinuierlich zu beobachten und ihre Fortschritte zu bewerten.

Selbstevaluierung dient dazu, die Zielgenauigkeit der Maßnahmen und der Strategie zu verbessern, die angelegten Strukturen zu überprüfen, die Prozesse und den geleisteten Einsatz zu bewerten, die Effizienz von Organisation, Prozessen und Einsatz zu erhöhen und die Motivation der Beteiligten zu stärken.

# Einleitung

## Was unterscheidet Evaluierung und Selbstevaluierung?

Vielfach werden in Förderprogrammen Evaluierungen verlangt. Der Fördermittelgeber möchte erfahren, was mit seinem Programm erreicht wurde. Daher schreiben Förderprogramme entsprechende Programmevaluierungen vor.

**Evaluierung ist die Bezeichnung für das systematische Erfassen und Auswerten von Informationen zum Zweck der Analyse der Wirksamkeit, Effizienz und Zielerreichung von Prozessen, Projekten oder Programmen.**



Während die Programmevaluierung von außen vorgegeben ist, ist die Selbstevaluierung eine selbst zu gestaltende Aufgabe. Im Unterschied zu einer Programmevaluierung, die in der Regel im Auftrag der Länder, des Bundes oder der Europäischen Union mit der Absicht der Analyse der Programmimplementierung, des Programmfortschritts und der Programmwirkungen durch externe Evaluatoren durchgeführt wird, kann eine Selbstevaluierung einer Lokalen Aktionsgruppe „frei“ und „unabhängig“ von Vorgaben geplant und durchgeführt werden. Dabei erfolgt die Bewertung von den an den regionalen Entwicklungsprozessen beteiligten Akteuren selbst – beginnend bei den Fragen, warum soll evaluiert und was genau soll dabei betrachtet werden.

**Selbstevaluierung ist eine spezielle Form der Evaluierung. Auch die Selbstevaluierung will Zielerreichung und Effizienz von Strategien, Prozessen und Projekten überprüfen. Im Unterschied zur Programmevaluierung wird sie von den Verantwortlichen (Vorstand, Lenkungsgruppe, Regionalmanager) eines Regionalentwicklungsprozesses selbst initiiert und von ihnen in der Auswahl der Fragestellungen, der einzusetzenden Methoden und der Verwendung der Ergebnisse selbst bestimmt. Die Selbstevaluierung soll meist unmittelbar nützen und Organisation, Prozesse, Ziele oder Maßnahmen korrigieren und verbessern helfen.**



Programmevaluierung und Selbstevaluierung können somit unterschiedliche Ziele und Informationsbedürfnisse umfassen. Die Selbstevaluierung kann häufig auf Daten zurückgreifen, die im Rahmen programmbedingter Informationspflichten erhoben wurden, das verringert den eigenen Aufwand. Und umgekehrt kann auch der Evaluationsbericht der Programmevaluierung um Ergebnisse aus der Selbstevaluierung ergänzt werden.

Im Unterschied zu den meist vorgegebenen Anforderungen einer Programmevaluierung kommen die Selbstevaluierer nicht um eigene Festlegungen herum: Sie müssen die Ziele der Selbstevaluierung, die Methoden und die Bewertungsmaßstäbe selbst bestimmen, sie müssen Indikatoren wählen, die ihre Informationsbedürfnisse befriedigen, und Methoden auswählen, mit denen sich die eingeholten Informationen sinnvoll bewerten lassen.

Führt man die Selbstevaluierung mit Beteiligten, zum Beispiel dem Vorstand oder der Steuerungsgruppe der Lokalen Aktionsgruppe durch, so ist häufig eine direkte Reaktion der Beteiligten zu spüren. Selbstevaluierung wird dann zu einem gemeinsamen Lernprozess und schafft Ansätze zur Veränderung, noch bevor Ergebnisse der Selbstevaluierung vorliegen. Dieses methodische Element kann gezielt genutzt werden.

Selbstevaluierung hilft der Steuerung und Wertschätzung der Regionalentwicklung zudem, wenn sie nicht nur als Einmal-Aktion angelegt ist. Kontinuierliches beobachten und sammeln (Monitoring) und wiederholte Durchführung der Selbstevaluierung oder einzelner Methoden können helfen, Fortschritte aufzuzeigen und Lerneffekte zu vergrößern.

Generell lässt sich eine Selbstevaluierung mit eigenen Kapazitäten durchführen – Ausführende sind meist diejenigen, die auch für das operative Tagesgeschäft der Regionalentwicklungsarbeit zuständig sind. Sie kann aber auch ganz oder teilweise durch externe Fachleute durchgeführt und somit „im Namen“ der Region realisiert werden (Selbstevaluierung durch „Dritte“).

# Einleitung

## Was will der Leitfaden leisten?

Dieser Leitfaden will Anregungen geben, wie Regionen ihre Arbeit selbst bewerten können, und zwar angepasst an die jeweils konkreten Bedingungen. Er kann kein für alle Regionen einheitlich anwendbares Schema einer Selbstevaluierung liefern. Denn trotz vieler Vorgaben weist jede Region eigene Entscheidungs-, Arbeits- und Projektstrukturen auf, aber auch eigene Handlungsfelder mit spezifischen Zielen und Projekten. Deshalb sollen die Regionen selbst auswählen können, wie und mit welchen Methoden sie ihre Selbstevaluierung durchführen.

Die Durchführung einer Selbstevaluierung ist zwar für die Regionen in der neuen EU-Förderphase 2014 bis 2020 vorgesehen<sup>2</sup>. Eine Selbstevaluierung beginnt jedoch immer mit der Entscheidung, sich selbst evaluieren zu wollen – also neben den formellen Verfahren der externen Programmevaluierung (oder unabhängig von ihnen) eine eigenständige Evaluierung zu initiieren und dafür die Ziele, die zu behandelnden Fragen und die einzusetzenden Methoden selbst auszuwählen. Lokale Aktionsgruppen benötigen Methoden, um die Wirksamkeit – also den Nutzen und Mehrwert –, die Effizienz und die Zielerreichung ihrer Vorhaben selbst bewerten zu können. Die Möglichkeiten solcher Methoden gehen über die kontinuierliche Beobachtung und das Sammeln von Informationen zu Aktivitäten und Fortschritten bei Maßnahmen und Projekten hinaus. Für diesen Leitfaden wurden Methoden zur Selbstevaluierung ausgewählt, die sich in der Praxis bewährt haben, deren Anwendung Ergebnisse liefert und die unmittelbar nützen.

<sup>2</sup> In Artikel 34 (3) g) der GSR/ESI-Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 heißt es, zu den Aufgaben der Lokalen Aktionsgruppen gehört auch die „... Durchführung spezifischer Bewertungstätigkeiten“ im Zusammenhang mit der regionalen Strategie.

Der Leitfaden will daher vor allem:

- » geeignete, praxiserprobte Methoden vorstellen, die in die Bewertungsbereiche Inhalte und Strategie, Prozesse und Strukturen sowie Aufgaben des Regionalmanagements gegliedert sind,
- » nach Informations- und Vertiefungsgraden unterscheiden (Signal-Check als Überblicksinstrument, Multi-Check zur Differenzierung und Fokus-Check zur Vertiefung),

- » den zeitlichen Aufwand sowie die fachliche Voraussetzung benennen, die für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der jeweiligen Methode nötig sind,
- » angeben, wer bei der Durchführung der Methode beteiligt sein sollte,
- » Zielgruppen aufführen, an die sich die Ergebnisse der Selbstevaluierungsmethode richten.

Mit Hilfe dieser Angaben können die Verantwortlichen der Lokalen Aktionsgruppen abschätzen, mit welchem Aufwand sie geplante Evaluierungsschritte selbst oder mit externer Unterstützung durchführen können. Schließlich soll der Leitfaden ermutigen, mit Hilfe selbst erarbeiteter Ergebnisse Lernprozesse bei den beteiligten Akteuren anzustoßen, um belastbare Entscheidungsgrundlagen für die kontinuierliche Weiterentwicklung der regionalen Strategie zu erhalten.

**TIPP!**

**Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass von Selbstevaluierungen ein Impuls ausgeht, da Gespräche und Diskussionen über die Erfolge und Hemmnisse der Arbeit der Lokalen Aktionsgruppen, der vorhandenen Gremien und des Regionalmanagements in Gang gebracht werden. Insbesondere der Einsatz der Methoden im Rahmen von Workshops wird immer wieder als hilfreich angesehen, um über die Weiterentwicklung von Inhalten und Strategie, Prozessen und Strukturen sowie der Arbeit des Regionalmanagements zu diskutieren.**

# Einleitung

## Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden ist modular aufgebaut. Die einzelnen Teile können im Zusammenhang gelesen werden, der Leser kann aber auch gezielt Kapitel herausuchen, die für ihn interessant sind. Dies bedeutet, dass der Leser entweder mit den unterschiedlichen Bewertungsbereichen oder den Informations- und Vertiefungsgraden (Checks) in die Lektüre einsteigen kann. Es ist jedoch auch möglich, direkt bei den Basisinformationen oder mit den Methoden zu beginnen.

Der Leitfaden hat folgenden Aufbau:

### Grundlagen der Selbstevaluierung

Das Kapitel erläutert das grundlegende Vorgehen bei Selbstevaluierungen, stellt Einzelschritte vor und geht auf die Bedeutung der Zielüberprüfung als Kern der Selbstevaluierung ein.

### Basisinformationen

Jede Selbstevaluierung benötigt ein Informationsgerüst. Der Abschnitt geht auf die Bedeutung von Indikatoren und Monitoring ein und gibt an, welche Basisinformationen für die Selbstevaluierung einer Lokalen Aktionsgruppe benötigt werden.

### Selbstevaluierung nach unterschiedlichen Bewertungsbereichen

Die Unterscheidung in die drei Bewertungsbereiche **Inhalte und Strategie**, **Prozess und Struktur** und **Aufgaben des Regionalmanagements** ermöglicht es, bei der Selbstevaluierung inhaltliche Schwerpunkte zu setzen. Diesen Bereichen werden Ziele zugeordnet.

Der Leitfaden teilt seine Methoden entsprechend dieser Bewertungsbereiche auf. Dazu wird am Ende des Kapitels angegeben, welche Methoden sich für den jeweiligen Bewertungsbereich am besten eignen.

### **Signal-Check, Multi-Check, Fokus-Check – Selbstevaluierung nach unterschiedlichen Informations- und Vertiefungsgraden**

Für unterschiedliche Phasen eines Regionalentwicklungsprozesses und für unterschiedliche Problemstellungen bieten sich verschiedene Formen der Überprüfung an: Für raschen Überblick sorgt der Signal-Check, einen differenzierteren Blick gewährt der Multi-Check, während sich der Fokus-Check für Spezialfragen anbietet.

Am Ende des Kapitels wird angegeben, welche Checks mit welchen Methoden am besten zu kombinieren sind.

### **Methodenbox**

Das Kernstück des Leitfadens ist der Methodenteil. Diese Methodenbox enthält eine Übersicht über die Methoden, gegliedert nach den Bewertungsbereichen, Informations- und Vertiefungsgraden (Checks) sowie Aufwand und externem Unterstützungsbedarf. Bei den Methoden sind jeweils angegeben:

- » der Bewertungsbereich, für den sie sich besonders eignen,
- » der Check-Bereich, für den sie sich besonders eignen,
- » die Zielgruppe beziehungsweise die Beteiligten in der Selbstevaluierung,
- » der zeitliche Aufwand für die Beteiligten,
- » die mögliche Notwendigkeit externer Unterstützung,
- » erforderliche Daten und Informationen,
- » notwendiges Arbeitsmaterial,
- » Ziel und Zweck der Methode,
- » Arbeitsschritte,
- » zusätzliche Hinweise,
- » Praxisbeispiele, Literatur, Links.

### **Glossar**

Das Glossar erklärt die wichtigsten Begriffe der (Selbst-)Evaluierung.

# Grundlagen

## Grundlagen der Selbst- evaluierung

Eine gute Selbstevaluierung folgt einem strukturierten Vorgehen: Systematisch werden Informationen gesammelt, um damit die gewählten Inhalte und die Strategie, die Prozesse und Strukturen sowie die Aufgaben des Regionalmanagements zu überprüfen und – wenn nötig – zu verbessern.

Das Vorgehen sollte so angelegt werden, dass

- » die Zielsetzung der Selbstevaluierung rasch und effizient erreicht wird,
- » der Nutzen möglichst hoch ist,
- » der Aufwand angemessen ist,
- » die Methoden nach den wichtigsten Teilbereichen der regionalen Entwicklungsstrategie und nach dem erforderlichen Informationsniveau differenziert werden,
- » die Motivation der Beteiligten gestärkt wird,
- » die Selbstevaluierung zu anderen Zeitpunkten so wiederholt werden kann, dass Veränderungen (Fortschritte wie Rückschritte) erkennbar sind.

### Schritte der Selbstevaluierung

Die Selbstevaluierung beginnt mit dem Entschluss des Vorstandes der Lokalen Aktionsgruppe oder des Regionalmanagements, eine derartige Bewertung durchzuführen. Es ist genau zu überlegen, was Gegenstand und Ziel der Selbstevaluierung sein soll. Von den Zielen und der gewählten Methode der Selbstevaluierung hängt es ab, welche Daten benötigt



werden, welche Art der Informationsgewinnung sinnvoll und effizient ist und welche Methoden der Selbstevaluierung genutzt werden sollen. Alle Entscheidungen – Start, Zielfestlegung, Beobachtungssystem und Instrumenteneinsatz – sind daher bewusst von den Personen zu treffen, die die Selbstevaluierung verantworten.

Um die Selbstevaluierung vorzubereiten, ist es wichtig, die folgenden Fragen frühzeitig zu stellen (vgl. Altröck et al. 2010, Pollermann/Raue/Schnaut 2009), bestenfalls bereits, während die Lokale Aktionsgruppe das Regionale Entwicklungskonzept (REK) erarbeitet:

- » Was ist der Gegenstand der Selbstevaluierung?  
Welche Bewertungsbereiche sollen betrachtet werden?
- » Sind die im Regionalen Entwicklungskonzept verfolgten Ziele so konkret formuliert, dass eine Einschätzung von Zielgrößen oder Zielerreichungsgraden überhaupt möglich ist?
- » Sind die Bewertungsmaßstäbe für die Einschätzung eines Zielerreichungsgrades formuliert worden?
- » Welche Informationen sind wann für welche Einschätzungen erforderlich und wie können diese eingeholt werden?
- » Braucht es an einer Stelle der Selbstevaluierung externe Unterstützung?

Sodann folgt die Selbstevaluierung einem typischen Ablauf, der in der nachfolgenden Abbildung dargestellt ist.

<b>Strukturieren</b>	Was ist der genaue Gegenstand der Selbstevaluierung? Sind die Bewertungsmaßstäbe klar definiert? Wie, wann und mit wem evaluieren?
<b>Beobachten</b>	Erfassung der Bewertungsbereiche
<b>Analysieren</b>	Vergleich mit den Zielen
<b>Bewerten</b>	Bewertung der Ergebnisse
<b>Verändern</b>	Ableitung nötiger Veränderungen und deren Umsetzung

Schritte der Selbstevaluierung (in Anlehnung an Pollermann/Raue/Schnaut 2009)

# Grundlagen

## Zielüberprüfung als Kern der Selbstevaluierung

Ziele sind Wegweiser zum Erfolg. Sie bieten Orientierung und motivieren die Beteiligten. Gut formulierte Ziele haben zudem eine Steuerungs- und Kontrollfunktion, weil sie mittels passender Indikatoren über Umsetzungsfortschritte, Zielerreichung oder Zielabweichung informieren können.

Ziele sollten so formuliert werden, dass sie nicht nur „smart“ sind – also spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert –, sondern auch von Lokaler Aktionsgruppe (LAG) und Regionalmanagement beeinflussbar. Ist dies erfüllt, kann an den Ergebnissen des Projekts oder Prozesses zugleich die Zielerreichung gemessen werden. Dies gelingt meist dann, wenn die Ziele einen hohen Umsetzungsbezug aufweisen und gemeinsam mit wichtigen fachlichen Partnern eines Handlungsfelds erarbeitet werden. Die LAG kann selbst festlegen, was als Erfolg angesehen werden soll und mit welchen (Input-, Output-, Ergebnis-) Indikatoren dieser Erfolg gemessen werden soll (zu Indikatoren siehe Kapitel Basisinformationen).

Die Ziele der regionalen Entwicklungsstrategie werden von der LAG in ihrem Regionalen Entwicklungskonzept festgelegt. Im Vordergrund des REK stehen die inhaltlichen und themenbezogenen Ziele, aber es enthält auch Ziele zu Prozessen und Strukturen, zur Organisation der LAG und ihren Arbeitsgruppen sowie zu der Arbeit des Regionalmanagements. Daraus ergibt sich, dass sich die aufgestellten Ziele in die drei Bereiche Inhalte und Strategie, Prozess und Struktur und Aufgaben des Regionalmanagements voneinander trennen lassen. Diese Bewertungsbereiche lassen sich in der Selbstevaluierung, mit jeweils spezifischen Zielen versehen, betrachten (►Seite 30 „Definition der Ziele in den unterschiedlichen Bewertungsbereichen“).

# Basis- informationen für die Selbst- evaluierung

Als Basisinformationen zur Zielerreichung werden geeignete Indikatoren benötigt. Diese werden regelmäßig in einem Monitoring erhoben. Hier ein Vorschlag für Indikatoren, die als Basisinformationen für die Selbst-evaluierung dienen können.

## Indikatoren: Daten und Werte für die Zielerreichung

Um die Zielerreichung mit Hilfe einer Evaluierung zu überprüfen, werden Indikatoren benötigt, die den zu beobachtenden Gegenstand möglichst gut abbilden (zum Beispiel: Einwohner, eingesetzte Finanzmittel, Zahl der Teilnehmer an einer Veranstaltung). Indikatoren werden durch quantitative Daten (Zahlen) oder qualitative Werte („gut oder schlecht“, „zufrieden oder unzufrieden“ oder Einschätzungen „trifft voll zu oder trifft gar nicht zu“) abgebildet. Diese Daten und Werte bieten ein einfaches und zuverlässiges Mittel, um die Zielerreichung von Maßnahmen, die erreichten Veränderungen oder die Leistungsfähigkeit von Akteuren zu messen.

# Grundlagen

Eine möglichst treffende Spezifizierung von Indikatoren hilft, die Aussagekraft von Zielen zu verbessern und legt die Basis für ein begleitendes Monitoringsystem, das die Anforderungen „smarter Ziele“ erfüllt.

**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, Datenquellen zu benennen, die eine nachvollziehbare Überprüfung ermöglichen. Indikatoren können sowohl für einzelne Projekte als Erfolgskriterium verwendet werden als auch für länger laufende Umsetzungsprozesse. Aus diesem Grund ist ein auf die Umsetzung des Regionalen Entwicklungskonzeptes abgestimmter Satz von wenigen, aber aussagekräftigen Indikatoren, zum Beispiel auf der Ebene der Handlungsfelder, wichtig. Aus den Erfahrungen bisheriger Regionalentwicklungsprozesse ist auch abzuleiten, dass bei der Auswahl der Indikatoren**

**i**

- » **keine überhöhten, unerfüllbaren Ansprüche gestellt werden sollten (sorgfältiges „Überdenken“ der Ziele und erwartbaren Ergebnisse), und**
- » **Ziele und Indikatoren, auf deren Ergebnis eine Lokale Aktionsgruppe nur begrenzt Einfluss hat, vermieden werden sollten.**

Indikatoren sollten systematisch festgelegt und durch quantitative Daten oder qualitative Werte erhoben werden. Sie sollen als Maßstab die Zielerreichung beschreiben. Dazu ist es wichtig, zu überlegen, was mit den Zielen genau gemeint ist und was mit den Zielen jeweils erreicht werden soll.

Darüber hinaus sind jedoch auch praktische Hinweise erforderlich, welche Indikatoren grundsätzlich zur Messung der Zielerreichung geeignet sind. Indikatoren können dabei auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen, zum Beispiel den Einsatz beziffern, der investiert werden soll, um ein Ziel zu erreichen, die durchgeführten Maßnahmen messen oder die erzielten Ergebnisse erfassen<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Wirkungsindikatoren gehen darüber hinaus, sie behandeln nicht nur die Ergebnisse, sondern die Wirkungen von Maßnahmen für die Zielgruppen. Wirkungsindikatoren (zum Beispiel dauerhafte Unternehmensgründungen aufgrund der erfolgreichen Schulung) werden im Folgenden nicht behandelt, da sie meist nur langfristig abzuleiten sind und der Kausalzusammenhang zwischen Input und gemessener Wirkung schwer zu belegen ist. Auch die EU verlangt für die Umsetzung in LEADER keine Wirkungsindikatoren.

Zu beachtende Indikatoren sind:

- » Der Einsatz, um Ziele zu erreichen: **Input-Indikatoren** (üblicherweise quantitativ messbar), zum Beispiel Höhe der eingesetzten Fördermittel, eingesetzte Personalkapazität, geleistete „Ehrenamts-Stunden“.
- » Der zu einem späteren Zeitpunkt gemessene quantitative Ausstoß: **Output-Indikatoren**, zum Beispiel Investitionshöhe, Länge neu geschaffener Wege, geschaffene Übernachtungskapazitäten, Zahl der Projektberatungen, Anzahl von Schulungen.
- » Die Ergebnisse im Hinblick auf inhaltliche, organisatorische und prozessuale Ziele:
  - » **Quantitative Ergebnis-Indikatoren** (numerisch zählbar): zum Beispiel Zahl neuer Projektanträge, Zunahme der Wegenutzer, Veränderung der Übernachtungszahlen und
  - » **qualitative Ergebnis-Indikatoren**: zum Beispiel Steigerung der Attraktivität des Produktsortiments durch Erweiterung der Produktvielfalt, Verbesserung der Kommunikationskultur in Gremien, Schulungserfolge.

## Monitoring und Bewertungen in der Selbstevaluierung

Betrachtet man den meist mehrjährigen Planungs- und Umsetzungszeitraum eines Regionalen Entwicklungskonzepts, treten verschiedene Fragen zu bestimmten Zeitpunkten oder in bestimmten Zeitphasen auf. Wie jede Evaluierung greift auch die Selbstevaluierung auf ein kontinuierliches Beobachtungssystem zurück – ein Monitoring.

**i** **Monitoring ist ein kontinuierliches Sammeln von Informationen. Es dient sowohl auf Programm-Ebene (beispielsweise bei allen EU-Programmen) als auch auf Lokale Aktionsgruppe- und Projektebene der regelmäßigen und systematischen Erfassung der Umsetzungsprozesse (Beschreibung des „Vollzugs“ geplanter Maßnahmen). Monitoring ermöglicht die kontinuierliche Messung der eigenen Leistung.**

# Grundlagen

Dabei kann teils auf Daten und Informationen zurückgegriffen werden, die ohnehin für die kontinuierliche Beobachtung und Evaluierung erhoben werden, beispielsweise für die Programmevaluierungen der Bundesländer. Teils müssen aber auch zusätzliche Informationen gewonnen werden, die spezifisch auf die Fragen der Selbstevaluierung zugeschnitten sind. Im Vordergrund eines „internen Monitorings“ steht vor allem die Nützlichkeit der Informationen für die Aktionsgruppe zur Überprüfung von Zielen, Strategie, Kommunikation und Handlungsweisen sowie zur Steuerung und Erfolgskontrolle.

Die folgenden Fragen helfen, die benötigten Informationen auszuwählen.

- » Welche Informationen benötigt das Management für die Steuerung der Arbeitsprozesse (Jahresplan, Finanzbudgets, Projektstand und Etappenziele, etc.)?
- » Welche Informationen benötigt die Lokale Aktionsgruppe für die Legitimation ihrer Arbeit (beispielsweise finanzielle Umsetzung und Umsetzungsstand der Handlungsfelder für den Jahresbericht im Trägerverein oder im Kreistag)?
- » Welche Informationen sind für den Nachweis der Fortschritte der gebietspezifischen Entwicklungsvorhaben geeignet?

Die im Monitoring erhobenen Informationen sind die Basis, um die im Regionalen Entwicklungskonzept aufgestellten Ziele zu bewerten. Dabei ist die Bewertung des Zielerreichungsfortschritts eine zentrale Aufgabe, um die Informationen des Monitorings für die Korrektur von Projekten, Handlungsschritten und Strategie nutzen zu können. Während in der Evaluierung durch Externe die Fragestellungen und Methoden üblicherweise vorgegeben sind, legen in der Selbstevaluierung die Verantwortlichen selbst die Fragen und Methoden fest.

Die Selbstevaluierung will herausfinden, ob die grundlegenden strategischen Ziele erreicht werden, ob sich Veränderungen im Prozess ergeben haben, ob sich neue Projekte entwickelt haben und sich daraus veränderte Schwerpunkte im Handeln ergeben. Selbstevaluierung will somit bewerten, ob sich die Region weiter auf dem richtigen Weg befindet, Korrekturen angebracht sind oder neue Entwicklungen berücksichtigt werden müssen.

**TIPP!**

Häufig dienen Monitoring und Selbstevaluierung dazu, die Akzeptanz und die Motivation innerhalb der Region zu fördern: Klare Darlegung der Rahmenbedingungen, Projekt- und Zielfortschritte sowie Ergebnisse begleitender Zwischenevaluierungen lassen sich auch gut für die breitere Berichterstattung in der Öffentlichkeit verwenden.

## Basisinformationen für das interne Monitoring

Die nachfolgende Liste ist ein Vorschlag mit Anregungen zum Zusammenstellen eigener Basisinformationen für ein „internes“ Monitoring.

**TIPP!**

zur Nutzung der Basisinformationen für die Selbstevaluierung: Diese Informationen können als Grundlage für die Bewertung beispielsweise im Rahmen von Befragungen zur Zufriedenheit oder von Einschätzungsfragen genutzt werden. Sie dienen aber auch zur quantitativen Bewertung, zum Beispiel der Umsetzungsfortschritte oder der Zielerreichung.

### Bewertungsbereich Inhalte und Strategie

#### Strategie-Informationen

Handlungsfelder der Strategie:

- » Anzahl der Projekte nach Handlungsfeld und Jahren
- » Finanzvolumen je Handlungsfeld und Jahr
- » Sitzungsanzahl je Jahr, in denen das jeweilige Handlungsfeld explizit thematisiert wurde (nicht nur die Projekte)
- » Anzahl der Artikel nach Projekten pro Handlungsfeld in den regional relevanten Medien je Jahr

# Grundlagen

## **Projektstatistiken** mit Informationen zu

- » Inhalten
- » Zielen
- » Projektträgern
- » Kosten
- » Förderzuschüssen
- » Förderzeitraum
- » Meilensteinen/Teilergebnissen
- » Abschluss

## **Bewertungsbereich Prozess und Struktur**

### **Organisationsstruktur**

- » Organigramm
- » Beschreibung der Entscheidungswege
- » Besetzung der Lokalen Aktionsgruppe, Arbeitskreise, Projektgruppen, Netzwerke etc. (inklusive Themen)

### **Sitzungen**

- » Anzahl der LAG-Sitzungen
- » Termine der Sitzungen (Jahresübersicht, Verteilung, Zeiten)
- » Dauer der Sitzungen
- » Teilnahme der Mitglieder an den Sitzungen der Gremien

### **Veranstaltungen**

- » Zahl der durchgeführten Veranstaltungen, differenziert nach Gesamtveranstaltungen und nach Handlungsfeldern
- » Zahl der Arbeitskreissitzungen je Handlungsfeld
- » Teilnehmerzahlen auf den durchgeführten Veranstaltungen
- » Zahl betreuter Arbeitskreise, Projektgruppen etc.
- » Zahl der Sitzungen (Gespräche) zur Abstimmung mit anderen Institutionen in der Region



## **Bewertungsbereich Aufgaben des Regionalmanagements**

### **Kompetenzbildung/Qualifikation von Mitarbeitern im Regionalmanagement und LAG -Mitgliedern**

- » Weiterbildung: Zahl der Veranstaltungen
- » Zahl der Bildungstage (Teilnehmende x Tage)

### **Öffentlichkeitsarbeit**

- » Anzahl der Artikel in der lokalen/regionalen Presse sowie in Amtsblättern
- » Anzahl der Beiträge im lokalen/regionalen Rundfunk und Fernsehen
- » Anzahl der Internetaufrufe
- » Anzahl der erreichten Personen/Kontaktdichte (Häufigkeit der Erscheinung) des Newsletters
- » Anzahl von Facebook-Freunden, Likes etc.
- » Anzahl der Teilnahme an externen Veranstaltungen (Messen, Kongressen) in und außerhalb der Region

### **Arbeitseinsatz**

- » Arbeitszeitnachweise des Regionalmanagements, untergliedert nach
  - » Projektberatung
  - » Projektbetreuung
  - » Abstimmung mit Förderinstitutionen
  - » Gremienbetreuung
  - » Vernetzungsaktivitäten
  - » Berichtspflichten
  - » Weiterbildung

# Bewertungs- bereiche

## Selbst- evaluierung nach unter- schiedlichen Bewertungs- bereichen

Für die Selbstevaluierung in der Regionalentwicklung bietet es sich an, drei voneinander abgrenzbare Bewertungsbereiche zu betrachten: **Inhalte und Strategie, Prozess und Struktur, Aufgaben des Regionalmanagements**. Innerhalb dieser Bereiche lassen sich die nachfolgend aufgeführten Einzelaspekte bewerten, wobei es den für die Selbstevaluierung in der Region verantwortlichen Personen überlassen bleibt, welchen Teilaspekten sie sich widmen.

Die folgenden Fragen dienen als Anregung, welche Inhalte und welche Strategie betrachtet werden sollen. Für die Selbstevaluierung müssen sie konkretisiert und gegebenenfalls in offene Fragen umformuliert werden (zum Beispiel Fragebogen „Kundenzufriedenheit“ ▶ Seite 89).

**TIPP!**



Inhalte & Strategie



Prozess & Struktur



Aufgaben des RM



## Bewertungsbereich Inhalte und Strategie

Ziel der Selbstevaluierung ist die Überprüfung und Optimierung der aufgestellten Inhalte und Strategien. Dazu gehören zum Beispiel die Betrachtungen der:

### Strategiekonformität

- » Tragen die geförderten Projekte zur Erreichung der gewählten Strategie mit Leitbild und regionalen Entwicklungszielen bei?
- » Sind die Prioritäten der Handlungsfelder realistisch gewählt?
- » Tragen die erstellten Projektbewertungskriterien zu einer strategischen Projektauswahl bei?

### Effektivität

- » Trägt LEADER zielgerichtet zu einem Nutzen beziehungsweise einem Mehrwert in der Region bei?
- » Tragen die Projekte in den Handlungsfeldern zum Erreichen der Handlungsfeldziele und Teilziele bei?
- » Tragen die Projektbewertungskriterien zu einer zielgerichteten Projektentwicklung oder -auswahl bei?

### Effizienz

- » Trägt LEADER zum Erreichen der „richtigen“ Zielgruppen bei?
- » Tragen die Projekte zur Lösung regionspezifischer Probleme bei?
- » Ist die Aufteilung der Fördermittel auf die Handlungsfelder gut gewählt?
- » Treffen die Vorhaben den Bedarf der Region und tragen sie zur Lösung spezifischer Probleme bei?
- » Tragen die Projekte zu einem möglichst großen Nutzen für die Region bei?

# Bewertungs- bereiche

## Bewertungsbereich Prozess und Struktur



Ziel der Selbstevaluierung in diesem Bereich ist die Verbesserung des Prozesses und der Strukturen. Dazu gehören zum Beispiel die Betrachtungen der:

### Organisationsstruktur

- » Sind die Gremien mit den „richtigen“ Akteuren besetzt?
- » Sind Häufigkeit und Dauer der Sitzungen gut gewählt?

### Beteiligung

- » Sind die relevanten Akteure oder Akteursgruppen eingebunden?
- » Ist die Bevölkerung kontinuierlich eingebunden?

### Kommunikationsprozesse

- » Trägt der Informationsfluss zu einem effektiven und effizienten Arbeiten bei?
- » Wie wird die Zusammenarbeit innerhalb der Gremien bewertet?

### Vernetzung

- » Schafft die Vernetzung mit anderen Regionen oder Programmen einen Mehrwert für die Region?



Inhalte & Strategie



Prozess & Struktur



Aufgaben des RM



## Bewertungsbereich Aufgaben des Regionalmanagements

Ziel der Selbstevaluierung in diesem Bereich ist die Verbesserung der Arbeit des Regionalmanagements. Dazu gehören zum Beispiel die Betrachtungen der:

### Arbeitsorganisation

- » Tragen die Koordinationsleistungen des Regionalmanagements zu einem zielgerichteten Entwicklungsprozess bei?
- » Trägt die Öffentlichkeitsarbeit des Regionalmanagements zu einer besseren öffentlichen Wahrnehmung des LEADER-Prozesses bei?
- » Ist die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Sitzungen durch das Regionalmanagement effektiv und effizient?

### Kapazitäten

- » Stehen dem Regionalmanagement ausreichende (personelle und finanzielle) Ressourcen zur Verfügung?

### Kompetenzen

- » Ist eine gute Projektberatung durch das Regionalmanagement gewährleistet?
- » Stehen dem Regionalmanagement regelmäßige und bedarfsgerechte Fortbildungsmöglichkeiten zur Verfügung?

### Kommunikation

- » Werden die relevanten Informationen rechtzeitig und gezielt weitergegeben?
- » Sind die Informationsflüsse transparent gestaltet?

### Vernetzung

- » Ist die Zusammenarbeit zwischen den Gremien gut organisiert?
- » Ist die Zusammenarbeit mit der Bewilligungsstelle klar geregelt?

# Bewertungs- bereiche

## Definition der Ziele in den unterschiedlichen Bewertungsbereichen

### Ziele im Bewertungsbereich „Inhalte und Strategie“

Die Ziele im Bewertungsbereich Inhalte und Strategie lassen sich in verschiedene Ebenen einteilen. Vorgeschlagen wird dazu folgende Begriffsdifferenzierung, die sich an der Verwendung der Begriffe in den Strukturfondsverordnungen der EU orientiert:

- » **Entwicklungsziele** dienen der von einer Aktionsgruppe angestrebten Verbesserung einer übergeordneten räumlichen Situation; diese Ziele sind mittel- bis langfristig orientiert, konkretisieren die Leitidee/das Leitbild der Region und sind in der Regel handlungsfeldübergreifend angelegt. Ihre Erreichung hängt jedoch auch von vielen externen Rahmenbedingungen und (oft ebenfalls nicht beeinflussbaren) regionalen Umfeldeinflüssen ab.
- » **Handlungsfeldziele** dienen der Veränderung im Handeln der in diesem (thematischen) Handlungsfeld beteiligten beziehungsweise begünstigten Akteure; diese Ziele sind stärker umsetzungsbezogen, weil konkret umrissene Projekt-Bündel mit identifizierbaren Zielgruppen in einem Handlungsfeld zu benennen sind.
- » **Teilziele** sind spezifische und konkret messbare Ziele, deren Erreichung einen Beitrag zur Erfüllung eines übergeordneten Handlungsfeldziels liefern (Ergebnisse eines abgegrenzten Umsetzungsabschnitts mit smart definierten Projektzielen).

### Ziele im Bewertungsbereich „Prozess und Struktur“

Prozess- und Strukturziele in diesem Bewertungsbereich dienen der von der Aktionsgruppe angestrebten Verbesserung der Organisations-, Arbeits- und Beteiligungsstruktur des regionalen Entwicklungsprozesses.

### Ziele im Bewertungsbereich „Aufgaben des Regionalmanagements“

Managementziele dienen der von einer Aktionsgruppe angestrebten Verbesserung der Aufgabenbereiche, Arbeitseffizienz und Kompetenzen des Regionalmanagements.

i



Terminierte Etappenziele sind auf allen Zielebenen für die Steuerung, die Zielfortschritts- und die Projektüberprüfung geeignet.

**TIPP!**

**zur Formulierung von Zielen: Regionale Entwicklungsziele sowie Handlungsfeldziele sollten aktiv mit einem Verb formuliert werden, da Verben das „sich entwickeln“ gut ausdrücken.**

**Beispiele für Entwicklungsziele**

- » Die regionale Wirtschaft entlang von Wertschöpfungsketten in der Region x stärken.
- » Produkte und Angebote aus der Region, in der Region und außerhalb der Region besser vermarkten.
- » Die Vernetzung, Kooperation und Zusammenarbeit der regionalen Akteure verbessern.

**Beispiele für Handlungsfeldziele**

- » Kooperationen von Unternehmen aus der Landwirtschaft und vor- und nachgelagertem Gewerbe zur Erhöhung der Wertschöpfung steigern.
- » Die Vernetzung der Projekte und der touristischen Leistungsträger stärken.
- » Attraktive, nachhaltige Angebote im Einklang mit der Natur entwickeln.

**Beispiele für Teilziele**

Die Teilziele konkretisieren die Handlungsfeldziele und können daher messbar formuliert werden.

- » 5 Landwirte und 3 Erzeuger und 3 Gastwirte kooperieren in Form eines Cateringservices
- » 10 Produkte von 2 Erzeugern bis 2016 entwickeln
- » 2 Foren pro Jahr für die unterschiedlichen Leistungsträger etablieren und durchführen.
- » 1 gemeinsames touristisches Marketingkonzept entwickeln.

# Bewertungs- bereiche

Die Teilziele können je nach Bedarf noch um Akteure, Zeiträume, Umfänge etc. konkretisiert werden. Zum Beispiel beim Teilziel „Ein gemeinsames touristisches Marketingkonzept entwickeln“ (siehe oben) kann der Begriff „gemeinsam“ beispielsweise durch „alle Tourismusorganisationen der Regionen“ konkretisiert werden.






**TIPP!**

Weitere Beispiele für Ziele sind im Kapitel Fiktive Region (► Seite 42) zu finden.








## Methoden nach Bewertungsbereichen

Die in der Methodenbox (► Seite 52) im Einzelnen dargestellten Methoden lassen sich für die einzelnen Bewertungsbereiche wie folgt einsetzen:

### Legende

-  Bewertungsbereich „Inhalte & Strategie“
-  Bewertungsbereich „Prozess & Struktur“
-  Bewertungsbereich „Aufgaben des Regionalmanagements“
-  für diesen Bewertungsbereich besonders gut geeignet
-  für diesen Bewertungsbereich geeignet

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 52.

Methode	Bewertungsbereiche			Seite
				
Analyse der Arbeitsbeziehungen des Regionalmanagements				54
Aufgaben und Vollzugskritik Regionalmanagement				57
Bewertungsfragebogen Inhalte und Strategie eines Regionalen Entwicklungsprozesses				62





Inhalte & Strategie



Prozess & Struktur



Aufgaben des RM

Bilanzworkshop „Inhalte und Strategie“	+			70
Bilanzworkshop „Kundenzufriedenheit“	+	+	+	75
Fokusgruppe Regionalmanagement	+	+	+	82
Fragebogen „Kundenzufriedenheit“	+	+	+	89
Imageanalyse Regionalmanagement und Lokale Aktionsgruppe			+	94
Kollegiale Beratung		+	+	99
Kundenbefragung „Projekte“	+			102
Kundenzufriedenheit Beratungs- und Servicequalität Regionalmanagement			+	111
Netzwerkanalyse		+		114
Organisationsaufstellung		+		117
Organisationsstrukturen-Analyse		+		120
SEPO-Analyse	+	+	+	124
Strategische Aufstellung	+			128
Zielfortschrittsanalyse	+			133
Zielüberprüfung	+	+	+	138
Zusammenarbeitsanalyse		+		143

# Checks

**Signal-Check,**

**Multi-Check,**

**Fokus-Check:**

**Selbstevaluierung nach unterschiedlichen Informations- und Vertiefungsgraden**

Eine Selbstevaluierung kann aus verschiedenen Gründen durchgeführt werden: Mal geht es darum, die Zufriedenheit, den Projektfortschritt oder die Zielerreichung durch einfache Befragungen und Bewertungen zu überprüfen. Ein anderes Mal sollen durch differenzierte Abfragen und Bewertungen mehrere Aspekte genauer beleuchtet werden. Und schließlich kann es sein, dass Probleme oder Schwierigkeiten erkannt wurden und diese anhand von vertieften Abfragen, Analysen und Bewertungen untersucht werden sollen.

Die Methoden der Selbstevaluierung lassen sich daher auch nach unterschiedlichen Informations- und Vertiefungsgraden unterscheiden. Dies leisten unterschiedliche „Checks“.



Signal-Check



Multi-Check



Fokus-Check

### Signal-Check



**Einfache** Abfragen und Bewertungen bezogen auf

- » Zufriedenheit (Inhalte und Strategie, Prozess und Struktur sowie Aufgaben des Regionalmanagements)
- » Projektfortschritt
- » Abgleich der Ziele

### Multi-Check



**Differenzierte** Abfragen und Bewertungen bezogen auf

- » Strategie-, Organisations- und Projektebene
- » Zufriedenheit (Inhalte und Strategie, Prozess und Struktur sowie Aufgaben des Regionalmanagements)
- » Projektfortschritt

### Fokus-Check



**Vertiefte** Abfragen, Analysen und Bewertungen bezogen auf

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| » strategische Fragen                         | » inhaltliche Engpässe             |
| » Probleme bei der Zusammenarbeit             | » Konflikte und Akzeptanzdefizite  |
| » organisatorisch-strukturelle Schwachstellen | » Schnittstellenproblematik        |
|   | » Selbstreflexion und Lernprozesse |

## Die Checks im Einzelnen



### Signal-Check

Der Signal-Check bietet einen raschen Überblick über den Stand der Zielerreichung in bestimmten Handlungsfeldern, bei Projekten und bei der Beteiligung. Dieser Check eignet sich besonders für die Phase am Anfang eines jungen (oder neuen) Regionalentwicklungsprozesses.

# Checks

Beim Signal-Check können vor allem grundlegende Basisinformationen (►Seite 19) für die Bewertung genutzt werden. Dazu werden „einfache“ Methoden eingesetzt (►Seite 41, Methoden in den Checks).

## Multi-Check

Der Multi-Check steigt differenzierter in die Abfragen und Bewertungen ein. Es werden aufwendigere Methoden eingesetzt, um eine genauere Ergebnisinterpretation und -bewertung zu erhalten. Der Multi-Check ermöglicht weiterhin die Kombination mehrerer Methoden miteinander.



## Fokus Check

Der Fokus-Check schließlich rückt spezifische Fragen der Selbstevaluierung in den Vordergrund. Er vertieft strategische Fragen, inhaltliche Engpässe, Probleme bei der Zusammenarbeit, Konflikte, organisatorisch-strukturelle Schwachstellen oder Schnittstellenproblematiken. Die Methoden bieten dazu eine vertiefte Abfrage, Analyse und Bewertung. Mit dem Fokus-Check können Selbstreflexions- und Lernprozesse im regionalen Entwicklungsprozess initiiert werden.



---

Im Signal-Check wie im Multi-Check können **Zufriedenheits- und Einschätzungsabfragen** angewendet werden, um bei den beteiligten Akteuren nach ihrer Einschätzung zu Ergebnissen, Qualität der Zusammenarbeit und Motivation zu fragen. Wo liegt der Unterschied zwischen beiden Checks? Im Signal-Check erfolgt nur eine einfache Abfrage – einfach heißt, dass die Fragen nicht nach Teilaspekten differenziert sind. Der Multi-Check fragt dagegen deutlich differenzierter nach (siehe folgender Infotext).



Signal-Check



Multi-Check



Fokus-Check



## Zufriedenheitsabfrage im Signal-Check und im Multi-Check

### Einfache Abfrage (Signal-Check)

- » Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Öffentlichkeitsarbeit durch das Regionalmanagement?

### Differenziertere Abfrage (Multi-Check)

- » Wie zufrieden sind Sie mit der Pressearbeit für den regionalen Entwicklungsprozess durch das Regionalmanagement?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Präsentation des regionalen Entwicklungsprozesses durch die Teilnahme des Regionalmanagements an Messen?
- » Wie zufrieden sind Sie mit dem Internetauftritt der Region als Kommunikationsinstrument?

Um die Ergebnisse der einzelnen Checks klar anzeigen zu können, wird ein **Ampelmodell** vorgeschlagen. Gemäß den Farben einer Verkehrsampel ergibt sich eine dreistufige Signalisierung des Fortschritts (grün – gelb – rot). Gelb bedeutet dabei Achtung: Nachjustierung kann erforderlich werden. Bei Rot ist die Warnschwelle überschritten und dringender Entscheidungs- und Handlungsbedarf angezeigt. Gelb und rot im Signal-Check signalisieren zudem die Notwendigkeit, weitergehende Evaluierungsmethoden aus den Multi- oder Fokus-Checks zu nutzen. Ebenso bedeutet die Achtungs- oder Warnfarbe im Multi-Check, dass vertiefende Methoden des Fokus-Checks nachfolgen sollten.

Unabhängig von der gewählten Skala (Schulnoten, mehrstufige Skalen) ist vom Selbstevaluierungsteam festzulegen, was als „gute“ Zufriedenheit anzusehen ist (grüner Bereich), ab wann die Aufmerksamkeit gesteigert werden muss und etwa Detailnachfragen erforderlich werden (gelber Bereich) und wann unmittelbar zu reagieren ist (roter Bereich). Die Schwellenwerte können sich dabei je nach lokaler Mentalität unterscheiden: Während eine Region eine Bewertung mit „3 = wir sind zufrieden“ im Sinne zurückhaltender Bescheidenheit schon als weitgehendes Lob meint, so ist dieselbe Bewertung in einer anderen Region möglicherweise schon ein Warnhinweis. Die Bewertungsskala ist daher von den für die Selbstevaluierung verantwortlichen Personen selbst festzulegen und zu interpretieren.

# Checks

## Signal-Check im Einsatz als Übersicht über die Strategieerfolge

i

**Der Signal-Check dient dem raschen Überblick über den Fortgang der Regionalentwicklung. So kann nicht nur eine junge Lokale Aktionsgruppe (LAG) rasch einen Blick auf ihre Fortschritte werfen, sondern auch eine erfahrene LAG.**

Hierzu ein Beispiel aus dem Bewertungsbereich „Inhalte und Strategie“:

Mit den Indikatoren „Anzahl der Projekte nach Handlungsfeld und Jahr“ und „Finanzvolumen je Handlungsfeld und Jahr“ kann die LAG erfahren, ob die Prioritäten der Entwicklungsstrategie auch umgesetzt wurden. Nehmen wir an, die LAG verfolge in drei Handlungsfeldern die drei Ziele „Naturnahen Tourismus stärken“, „Neue Wertschöpfungsketten im Bereich Handwerk aufbauen“ und „Nahversorgung sichern“. Sie hatte die Zielprioritäten mit 50 Prozent der Anzahl der Projekte und des Finanzvolumens auf das erste Handlungsfeld und je 25 Prozent auf die anderen beiden Handlungsfelder gelegt. Für das Jahr 2015 wurden als Zielgröße 20 Projekte und ein Fördervolumen von 160.000 Euro eingeplant.

Anhand einer einfachen Auswertung der Basisinformationen (im Sinne des Signal-Checks) ergeben sich folgende Ergebnisse:

Im Jahr 2015 wurden 19 statt 20 Projekte mit insgesamt 150.000 Euro (anstatt 160.000 Euro) gefördert.

Bewertungsbereich Inhalte & Strategie	Handlungsfelder		
	Naturnaher Tourismus	Wertschöpfungs- ketten	Nahversorgung
Anzahl der Projekte im Jahr 2015	10	4	5
Fördervolumen der Projekte (in Euro)	50.000	60.000	40.000



Signal-Check



Multi-Check



Fokus-Check

Zudem hätte die LAG Grenzwerte festgelegt und bestimmt, dass

- » Abweichungen bis zu 5 Prozentpunkte zwischen Priorität und Realität in Ordnung sind (grüner Ampelbereich),
- » Abweichungen zwischen 5 und 15 Prozentpunkte kritisch sind und diskutiert werden müssen (gelber Ampelbereich) und
- » Abweichungen über 15 Prozentpunkte sofortigen Handlungsbedarf anzeigen (roter Ampelbereich).

Die Bewertungsskala angewandt, ergibt sich folgendes Bild:

Bewertungsbereich Inhalte & Strategie	Handlungsfelder		
	Naturnaher Tourismus	Wertschöpfungs- ketten	Nahversorgung
Zielverteilung in Prozent	50	25	25
Anteil der Projekte in Prozent	53	21	26
Abweichungen (in Prozentpunkten)	3	4	1
Bewertungen			
Anteil Fördervolumen in Prozent	33	40	27
Abweichung (in Prozentpunkten)	17	15	2
Bewertung			

Das Ergebnis ist klar: Hätte die LAG nur den Indikator „Anzahl der Projekte je Handlungsfeld“ betrachtet, wäre sie nicht auf die „schiefe“ Finanzverteilung gestoßen. Der zweite Indikator zeigt dagegen klar an, dass sich die LAG nun Gedanken um Prioritäten der Ziele und den Einsatz der Fördermittel in den Handlungsfeldern machen muss.

# Checks

## Signal- und Multi-Check im Einsatz für die Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit

Eine Region untersucht im Rahmen einer Selbstevaluierung die Zufriedenheit der am Prozess beteiligten Akteure mit der Öffentlichkeitsarbeit.

Im Signal-Check würde man die folgende Frage für eine 10er-Skala nutzen:

- » Wie zufrieden sind Sie mit der öffentlichen Wahrnehmung des regionalen Entwicklungsprozesses?

Im Multi-Check würde man differenzierter abfragen:

- » Wie zufrieden sind Sie mit der Pressearbeit des Regionalmanagements?
- » Wie zufrieden sind Sie mit dem durch das Regionalmanagement erstellten Newsletter als Kommunikationsinstrument?
- » Wie zufrieden sind Sie mit dem Internetauftritt (oder Facebook) als Kommunikationsinstrument?
- » Wie zufrieden sind Sie mit den durch das Regionalmanagement organisierten Radio-/Fernseh-Beiträgen als Kommunikationsinstrument?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Teilnahme des Regionalmanagements an Messen und Veranstaltungen zur Präsentation der Region?

Für beide Checks müssen die für die Selbstevaluierung zuständigen Personen die Bewertung im Sinne der Ampel selbst festlegen. Beispiele für mögliche Ampelfarben-Zuordnungen bei einer mehrstufigen Skala (1 bis 10) sind nachfolgend dargestellt:



oder



oder



i





Signal-Check



Multi-Check



Fokus-Check

## Methoden nach Einsatzmöglichkeiten in Signal-, Multi- oder Fokus-Check

Die in der Methodenbox (►Seite 52) im Einzelnen dargestellten Methoden lassen sich für die einzelnen Checks wie folgt einsetzen:

Methode	+	○				
	Für diesen Bewertungsbereich besonders gut geeignet	Für diesen Bewertungsbereich geeignet	Signal-Check	Multi-Check	Fokus-Check	
					Seite	
Analyse der Arbeitsbeziehungen des Regionalmanagements				○	+	54
Aufgaben und Vollzugskritik Regionalmanagement				○	+	57
Bewertungsfragebogen zu Inhalten und Strategie eines Regionalen Entwicklungsprozesses				+	+	62
Bilanzworkshop „Inhalte und Strategie“				+	+	70
Bilanzworkshop „Kundenzufriedenheit“		○	+			75
Fokusgruppe Regionalmanagement		○	+	+		82
Fragebogen „Kundenzufriedenheit“	+		+			89
Imageanalyse Regionalmanagement und Lokale Aktionsgruppe					+	94
Kollegiale Beratung				○	+	99
Kundenbefragung „Projekte“				+	○	102
Kundenzufriedenheit Beratungs- und Servicequalität Regionalmanagement	+					111
Netzwerkanalyse				+	○	114
Organisationsaufstellung					+	117
Organisationsstrukturen-Analyse				○	+	120
SEPO-Analyse				+		124
Strategische Aufstellung				+	○	128
Zielfortschrittsanalyse		○	+			133
Zielüberprüfung	+					138
Zusammenarbeitsanalyse				○	+	143

# Zum Beispiel

## Fiktive Region

### Region X

#### Leitbild

Die Region x trägt durch eine enge Vernetzung, Kooperation und Zusammenarbeit aktiv zum Schutz und zur Entwicklung der Natur- und Kulturlandschaft sowie zum Erhalt und zur Stärkung wirtschaftlicher Entwicklungen bei.

In der Landwirtschaft werden hochwertige Lebensmittel im Einklang mit der Natur erzeugt und verarbeitet. Dazu arbeiten die Betriebe in den Wertschöpfungsketten kooperativ zusammen. Durch eine gemeinsame Vermarktung und Logistik sind die Lebensmittel flächendeckend im Handel und in der Gastronomie zu beziehen und durch ein modernes und edles Erscheinungsbild als regionale Produkte zu erkennen.

Die touristischen Leistungsträger, Organisationen sowie Städte und Gemeinden arbeiten in einer touristischen Organisationsstruktur gut vernetzt zusammen. Sie haben ein erkennbares und eigenständiges Profil, unter dem sie gemeinsam und regelmäßig ihre qualitativ hochwertigen und nachhaltigen Angebote aktiv entwickeln und bewerben.

Die Stadt- und Ortskerne erfüllen die Funktionen der Daseinsvorsorge und sind dadurch für die Bewohner sehr attraktiv.

Der Klimaschutz ist ein Kernthema der Region und spielt in den Bereichen Landwirtschaft, Tourismus und Nahversorgung eine zentrale Rolle. Die Menschen der Region sind gut informiert und achten auf einen nachhaltigen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen.

### **Leitidee**

Die Region x trägt durch eine enge Vernetzung, Kooperation und Zusammenarbeit aktiv zum Erhalt der Natur- und Kulturlandschaft sowie zu wirtschaftlichen Entwicklungen in den Bereichen Landwirtschaft, Tourismus und Nahversorgung bei. Dabei spielt der Beitrag zum Klimaschutz eine bedeutende Rolle.

### **Entwicklungsziele**

- » Die regionale Wirtschaft entlang von Wertschöpfungsketten in der Region x stärken.
- » Produkte und Angebote aus der Region in der Region und außerhalb der Region besser vermarkten.
- » Die Vernetzung, Kooperation und Zusammenarbeit der regionalen Akteure verbessern.
- » Einen Beitrag zur Sicherung der Nah- und Grundversorgung in der Region leisten.
- » Die nachhaltige Landschafts- und Tourismusentwicklung durch angepasste Infrastruktur-Entwicklung stärken.
- » Die Region x nimmt ihre Vorbildfunktion im Klimaschutz durch gezielte Information und Maßnahmen wahr.

# Zum Beispiel

## Handlungsfelder und Teilziele

### Handlungsfeld „Landwirtschaft“

**Handlungsfeldziel: Kooperationen von Unternehmen aus der Landwirtschaft und dem vor- und nachgelagertem Gewerbe zur Erhöhung der Wertschöpfung steigern.**

Teilziele	Indikatoren	Zielgrößen	Termin
5 Landwirte und 3 Erzeuger und 3 Gastwirte kooperieren in Form eines Cateringservices	Anzahl der Unternehmen	3 Landwirte, 2 Erzeuger, 1 Gastwirt	2015
		5 Landwirte, 3 Erzeuger, 3 Gastwirte (kumuliert)	2016
10 neue Produkte von 4 Erzeugern bis 2016 entwickeln	Anzahl der Produkte; Anzahl der Unternehmen	5 neue Produkte von 2 Erzeugern	2015
		10 neue Produkte von 4 Erzeugern (kumuliert)	2016

### Handlungsfeld „Naturnaher Tourismus“

**Handlungsfeldziel: Die Vernetzung der Projekte und der touristischen Leistungsträger stärken.**

Teilziele	Indikatoren	Zielgrößen	Termin
2 Foren pro Jahr für unterschiedliche Leistungsträger etablieren und durchführen	Anzahl der Veranstaltungen; Anzahl der Teilnehmer	2 Foren	jährlich
		50 Leistungsträger	2015
		60 Leistungsträger	2016
80 Leistungsträger			2017
		1 gemeinsames touristisches Marketingkonzept entwickeln	Anzahl der Konzepte

**Handlungsfeldziel: Attraktive, nachhaltige Angebote im Einklang mit der Natur entwickeln.**

Teilziele	Indikatoren	Zielgrößen	Termin
10 nachhaltige Wander- und Radangebote bis zum Jahr 2018 umsetzen	Anzahl der Angebote	2 Angebote	2016
		4 Angebote	2017
		4 Angebote	2018
8 Naturbeobachtungsangebote bis zum Jahr 2020 entwickeln	Anzahl der Angebote	2 Angebote	2018
		2 Angebote	2019
		4 Angebote	2020

**Handlungsfeldziel: Die Zertifizierung als Qualitätswanderregion bis 2020 mit dem Prädikat „Qualitätswanderregion Wanderbares Deutschland“ erreichen.**

Teilziele	Indikatoren	Zielgrößen	Termin
15 „Wanderfreundliche Beherbergungsbetriebe“ bis 2018 zertifizieren	Anzahl der Unternehmen	8 Unternehmen	2016
		4 Unternehmen	2017
		3 Unternehmen	2018
Das gemeinsam zu erarbeitende Beschilderungskonzept für Rundwanderwege bis 2018 umsetzen	Anzahl der Konzepte; Anzahl der beschilderten Wege	1 Beschilderungskonzept	2016
		8 Rundwanderwege	2017
		5 Rundwanderwege	2018

**Handlungsfeld „Dezentrale Nahversorgung“**

**Handlungsfeldziel: Die dezentrale Nahversorgung durch Ausbau von Dorfläden, neue Dienstleistungen und mobile Versorgungslösungen stärken.**

Teilziele	Indikatoren	Zielgrößen	Termin
Durchführung einer Markt- und Tragfähigkeitsanalyse bis Anfang 2016	Anzahl der Analysen; Erfasste Haushalte in den betroffenen Gemeinden in Prozent	1 Analyse	2016
		50% der Haushalte	2016
Initiierung von 3 Dorfläden bis 2017	Anzahl der Dorfläden	1 Dorfladen	2016
		2 Dorfläden	2017
Eine regionale Ehrenamts-Karte bis 2016 einführen	Funktionsfähige Ehrenamtskarte mit Vergünstigungen	1 Karte	2017
5 ehrenamtliche Initiativen mit jeweils 30 Aktionen bis 2020 im Bereich der sozialen Dienstleistungen aufbauen	Anzahl der Initiativen; Anzahl der Aktionen	2 Initiativen	2018
		3 Initiativen	2019
		8 Aktionen	2018
		12 Aktionen	2019
		10 Aktionen	2020
Ein Modellprojekt „Mehrgenerationen- und Senioren-Netzwerk“ bis 2018 entwickeln	Umsetzung des Netzwerks	1 Modellprojekt	2018

# Zum Beispiel

## Handlungsfeld „Klimaschutz“

<b>Handlungsfeldziel: Das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Klimaschutzes fördern und in allen Maßnahmen energie- und ressourceneffizientes Handeln anstreben.</b>			
Teilziele	Indikatoren	Zielgrößen	Termin
Alle geförderten investiven Umnutzungsprojekte von Gebäuden führen zu einer CO <sub>2</sub> -Einsparung von jeweils mindestens 20 Prozent.	Zahl der Projekte mit CO <sub>2</sub> -Einsparungen; Grad der CO <sub>2</sub> -Einsparungen pro Maßnahme	45 Projekte	2015 – 2020
		20 Prozent	2015 – 2020
Verbesserung der Wärmenutzung und der Wertschöpfung bei 50 Prozent der bestehenden 60 Biogasanlagen	Zahl der Biogasanlagen mit Wärmeinwertsetzung	15 Anlagen	2017
		30 Anlagen	2018
Alle Gemeinden über 2.000 Einwohner nehmen am European Energy Award oder vergleichenden QS-Prozessen erfolgreich teil	Anteil der Gemeinden	50 Prozent	2015
		100 Prozent	2020
Eine Wanderausstellung zum Thema energieeffizientes Handeln von privaten Haushalten ist im Rahmen von 80 Veranstaltungen und Festen in der Region aufgestellt und erreicht über 10.000 Menschen	Zahl der Besucher; Zahl der Veranstaltungen	10.000 Besucher	2015 – 2017
		80 Veranstaltungen	2015 – 2017

## Prozess- und Strukturziele

<b>Ziel: Effektive und effiziente Arbeitsstrukturen aufbauen</b>			
Teilziele	Indikatoren	Zielgrößen	Termin
Die Besetzung der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) (Arbeitskreise, Projektgruppen etc.) bezüglich der Fachkompetenz (Abdeckung der Themen) wird von den am Prozess beteiligten Personen (oder von den Mitgliedern dieses Gremiums) bis zum Jahr 2020 insgesamt mit Note 2 und besser bewertet.	Zufriedenheitsergebnis	Note 3	2018
		Note 2	2019
		Note 1	2020
Die Häufigkeit von 6 LAG-Treffen mit einer durchschnittlichen Dauer von maximal 3 Stunden wird von den Mitgliedern der LAG als aufgabengerecht und effizient erlebt.	Zahl der Sitzungen; Zufriedenheitsergebnis (Effizienz)	6 Sitzungen	jährlich
		Note 2	2015 – 2020
<b>Ziel: Interkommunale beziehungsweise regionale Zusammenarbeit im Rahmen des regionalen Entwicklungsprozesses verbessern</b>			
Teilziele	Indikatoren	Zielgrößen	Termin
Die interkommunale beziehungsweise regionale Zusammenarbeit wird von den am Prozess beteiligten Personen bis zum Jahr 2020 insgesamt mit Note 2 und besser bewertet.	Zufriedenheitsergebnis	Note 3	2018
		Note 3 – 2	2019
		Note 2	2020
Die interkommunale beziehungsweise regionale Zusammenarbeit erreicht bis 2018 eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Rahmen von 20 Projekten.	Zahl der interkommunalen Projekte	8 Projekte	2015
		12 Projekte	2016
		16 Projekte	2017
		20 Projekte (kumuliert)	2018

# Zum Beispiel

<b>Ziel: Aktive Beteiligung der Partner am regionalen Entwicklungsprozess verbessern</b>			
Teilziele	Indikatoren	Zielgrößen	Termin
Die aktive Beteiligung der Kommunen (und der Wirtschafts- und Sozialpartner) am regionalen Entwicklungsprozess wird von den am Prozess beteiligten Personen bis zum Jahr 2020 insgesamt mit Note 2 und besser bewertet.	Zufriedenheitsergebnis	Note 3	2018
		Note 3 – 2	2019
		Note 2	2020
Im Rahmen der Gremien und der Netzwerke der LAG arbeiten ab 2016 mindestens 100 Unternehmen mit.	Zahl der Unternehmen	100 Unternehmen	2016

<b>Ziel: Beteiligung der Bevölkerung am regionalen Entwicklungsprozess verbessern</b>			
Teilziele	Indikatoren	Zielgrößen	Termin
Die Beteiligung von Jugendlichen ist kontinuierlich über die Vertretung in der LAG sowie durch die Realisierung von mindestens 4 Projekten pro Jahr im LEADER-Prozess abgesichert.	Zahl der Jugendvertreter; Zahl der Jugendprojekte	2 Jugendvertreter	2015 – 2020
		4 Projekte	jährlich
Die regionale Entwicklungsinitiative veranstaltet alle zwei Jahre eine Veranstaltungsreihe zu zentralen Themen des LEADER-Konzepts, zu der die Öffentlichkeit eingeladen ist und mit der jeweils mindestens 100 Personen erreicht werden sollen.	Anzahl der Veranstaltungsreihen; Zahl der Teilnehmer	I Veranstaltungsreihe	2015
		I Veranstaltungsreihe	2017
		I Veranstaltungsreihe	2019
		Mindestens 100 Teilnehmer je Veranstaltungsreihe	



## Managementziele

<b>Ziel: Die Kompetenz des Regionalmanagements kontinuierlich verbessern</b>			
Teilziele	Indikatoren	Zielgrößen	Termin
Die Kompetenz des Regionalmanagements wird von den am Prozess beteiligten Personen bis zum Jahr 2018 mit 2,5 und besser bewertet.	Zufriedenheitsergebnis	Note 2,5	2017
		Note 2	2018
Das Regionalmanagement nimmt jährlich an mindestens 3 Veranstaltungen und Fortbildungen (Schulungen, Seminaren, Fachmessen) teil.	Anzahl von Veranstaltungsteilnahmen	3 Teilnahmen	2017
		4 Teilnahmen	2018
<b>Ziel: Die Öffentlichkeitsarbeit für den regionalen Entwicklungsprozess durch das Regionalmanagement verbessern</b>			
Teilziele	Indikatoren	Zielgrößen	Termin
Die Zufriedenheit mit der Pressearbeit (mindestens 8 Artikel pro Jahr) des Regionalmanagements wird von den am Prozess beteiligten Personen bis zum Jahr 2020 mit 3 und besser bewertet.	Zufriedenheitsergebnis; Anzahl der Artikel	Note 3	2018
		Note 2	2019
		Note 2	2020
		8 Artikel	jährlich
Die Wahrnehmung des regionalen Entwicklungsprozesses durch die Öffentlichkeit wird bei ausgewählten Zielgruppen über eine um 20 Prozent erhöhte Medienpräsenz und gezielte Kommunikationsstrategien erreicht.	Anzahl der Artikel; Zahl der Internetaufrufe; Zahl der Newsletter-Abonnenten; Zahl der Beratungs- und Informationsanfragen	8 Artikel	jährlich
		3.500 Internet-Aufrufe	jährlich
		600 Newsletter-Abos	2016
		850 Newsletter-Abos	2018
		70 Anfragen	2015
90 Anfragen	2017		

# Zum Beispiel

## Ziel: Die Qualität der Projektberatung durch das Regionalmanagement kontinuierlich verbessern

Teilziele	Indikatoren	Zielgrößen	Termin
Die Zufriedenheit mit der Projektberatung wird von den beratenden Projektträgern bis zum Jahr 2018 mit 2 und besser bewertet.	Zufriedenheitsergebnis	Note 2	2016
		Note 2	2017
		Note 1,5	2018
Das Regionalmanagement führt 80 Prozent der zu beratenden Projekte in eine Förderung	Anzahl der bewilligten Projekte; Anzahl der gesamten Projektberatungen	80 Prozent	2015 - 2020

## Ziel: Eine Selbstevaluierung zur kontinuierlichen Verbesserung regelmäßig durchführen

Teilziele	Indikatoren	Zielgrößen	Termin
Die Zufriedenheit mit dem Rhythmus der Selbstevaluierung wird von den am Prozess beteiligten Personen bis zum Jahr 2020 mit 3 und besser bewertet.	Zufriedenheitsergebnis	Note 3	2019
		Note 2	2020
Jährlich wird in Teilbereichen des LEADER-Konzepts eine einfache, alle drei Jahre eine umfassende Selbstevaluierung durchgeführt und in der LAG werden daraus Änderungsbedarfe abgeleitet.	Zahl der Selbstevaluierungen	1 Selbstevaluierung	jährlich

# Methoden

**Methodenübersicht**

**Beschreibung  
der Methoden**

**Für die Praxis**

# Methoden

## Methodenübersicht

Methode	
Analyse der Arbeitsbeziehungen des Regionalmanagements	
Aufgaben und Vollzugskritik Regionalmanagement	
Bewertungsfragebogen zu Inhalten und Strategie eines Regionalen Entwicklungsprozesses	
Bilanzworkshop „Inhalte und Strategie“	
Bilanzworkshop „Kundenzufriedenheit“	
Fokusgruppe Regionalmanagement	
Fragebogen „Kundenzufriedenheit“	
Imageanalyse Regionalmanagement und Lokale Aktionsgruppe	
Kollegiale Beratung	
Kundenbefragung „Projekte“	
Kundenzufriedenheit Beratungs- und Servicequalität Regionalmanagement	
Netzwerkanalyse	
Organisationsaufstellung	
Organisationsstrukturen-Analyse	
SEPO-Analyse	
Strategische Aufstellung	
Zielfortschrittsanalyse	
Zielüberprüfung	
Zusammenarbeitsanalyse	

### Bewertungsbereiche/Checks

+ für diesen Bewertungsbereich/Check besonders gut geeignet

○ für diesen Bewertungsbereich/Check geeignet

### Aufwand/Externe Unterstützung





Gering = 1 bis 2 Tage

Mittel = 3 bis 5 Tage

Hoch = mehr als 5 Tage

	Bewertungsbereiche			Checks			Aufwand	Externe Unterstützung	Seite
	Inhalte & Strategie	Prozess & Struktur	Aufgaben des RM	Signal-Check	Multi-Check	Fokus-Check			
		+			○	+	gering	keine – gering	54
			+		○	+	mittel	keine	57
	+	+			+	+	mittel	gering – mittel	62
	+	○	○		+	+	mittel	gering – mittel	70
	+	+	+	○	+		mittel – hoch	keine – gering	75
	+	+	+	○	+	+	gering	gering	82
	+	+	+	+	+		mittel	keine – gering	89
			+			+	hoch	gering	94
	○	+	+		○	+	gering	gering – mittel	99
	+	○	○		+	○	mittel	gering – mittel	102
			+	+			gering	keine	111
		+			+	○	gering	keine	114
	○	+	○			+	hoch	hoch	117
		+	○		○	+	gering	keine – gering	120
	+	+	+		+		mittel	keine – gering	124
	+				+	○	mittel	mittel	128
	+			○	+		mittel	gering	133
	+	+	+	+			gering	keine	138
		+	○		○	+	gering	gering – mittel	143

## Analyse der Arbeitsbeziehungen des Regionalmanagements

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 <b>Prozess &amp; Struktur</b>	 <b>Fokus-Check</b>  <b>Multi-Check</b>	 <b>Geringer Aufwand</b>

**Aufwand/Dauer** 60 bis 90 Minuten

**Zielgruppen/Beteiligte** Regionalmanagement

**Externer Unterstützungsbedarf** keiner/gering  
Bei der Anwendung im Team kann eine externe Unterstützung hilfreich sein.

**Daten und Kenntnisse** gute Kenntnisse über Personen und Gremien, mit denen das Regionalmanagement in Arbeitsbeziehungen steht

**Material** Arbeitsblatt „Arbeitsbeziehungen“ auf Metaplan oder als großer Ausdruck (►Für die Praxis), Stifte

**Ziel/Zweck**  
**Wozu?** Die Methode dient dazu, die Arbeitsbeziehungen des Regionalmanagements zu Gremien und Personen in der Region zu analysieren. Ein Regionalmanager kann dieses Instrument zur Selbstreflexion einsetzen. Bei einem Regionalmanagement-Team kann die Methode gemeinsam oder von jedem Mitglied einzeln angewandt werden.

Die Ergebnisse können auch als Grundlage für die Hypothesen- und Fragenentwicklung für eine anschließende Befragung dienen.

**Arbeitsschritte**  
**Wie?** **Schritt I – Start**  
Der Regionalmanager oder das Regionalmanagement-Team (bei gemeinsamer Durchführung) schreibt seinen Namen oder den des Teams in die Mitte des Arbeitsblatts (►Für die Praxis).

### Schritt 2 – Sammlung der Arbeitsbeziehungen

Anhand der Frage „Zu welchen Gremien oder Personen habe ich (haben wir) Arbeitsbeziehungen?“ werden Kontakte auf einer Vorlage notiert. Bei Zusammenarbeit mit Gremien kann geklärt werden, ob es hilfreich ist, zwischen verschiedenen Untergruppen zu unterscheiden (zum Beispiel engagierte und nicht engagierte Vorstandsmitglieder).

### Schritt 3 – Abschätzung der Intensität der Beziehung

Anhand der Frage „Wie stark oder intensiv ist die Arbeitsbeziehung?“ werden die Intensitäten der Beziehungen (siehe Symbole) eingezeichnet.

Betrachtungsweise	Symbole
Intensität der Beziehung	
Bewertung	
Beschreibung der Qualität der Beziehung	

### Schritt 4 – Bedeutung der Arbeitsbeziehung

Anhand der Frage „Wie beurteilen Sie die Bedeutung der Arbeitsbeziehung für die Arbeit der Lokalen Aktionsgruppe?“ werden die Beziehungen auf einer Skala bewertet.

### Schritt 5 – Qualitäten der Beziehung

Anschließend wird anhand der nachfolgenden Fragen die Qualität der Beziehungen beschrieben:

- » Wodurch zeichnet sich diese Arbeitsbeziehung genau aus?  
Merkmale (beispielhaft): offen, eng, belastet, aufgabenorientiert, sachlich freundschaftlich, vertrauensvoll, konkurrenzgeprägt ...
- » Was glauben Sie erwartet dieses Gremium oder die Person von der Zusammenarbeit mit Ihnen?

**Fortsetzung  
Arbeitsschritte**

**Schritt 6 – Veränderungsschritte**

Abschließend kann anhand der nachfolgenden Fragen herausgearbeitet werden, wie sich diese Beziehungen zum Positiven verändern lassen:

- » Wie könnte die Zusammenarbeit mit dem Gremium oder der Person verbessert werden?
- » Was müssten Sie dazu mit dem Gremium oder der Person klären?

**Hinweise**

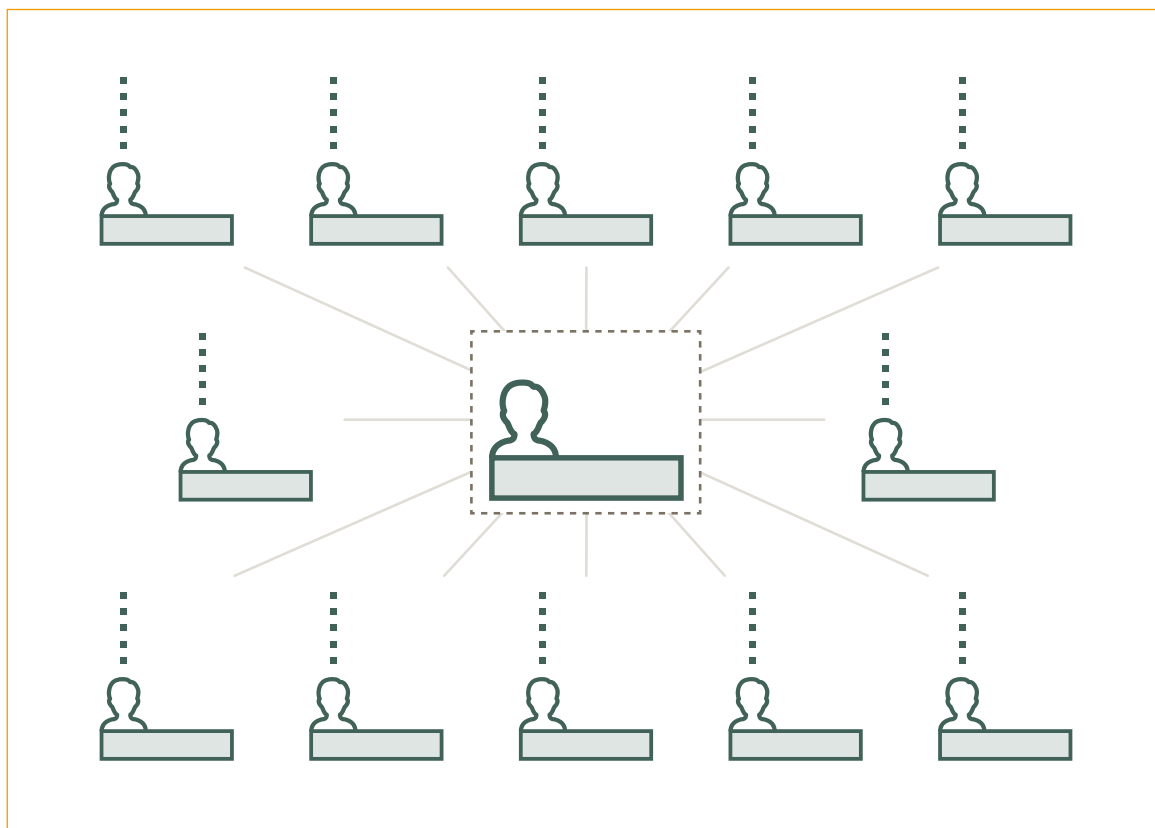
Bei Regionalmanagement-Teams kann jedes Teammitglied eine Vorlage ausfüllen. Anschließend werden diese gemeinsam im Team besprochen und Verbesserungsvorschläge abgeleitet (► siehe Schritt 6). Dabei ist mit einem zusätzlichen Aufwand von etwa 30 bis 45 Minuten zu rechnen.

**Methode erprobt in**

LEADER-Region Darmstadt-Dieburg, LEADER-Region „Der Selfkant“ (► Kontakt über DVS)

**Weiterlesen**





Gothe, Stefan (2006): Regionale Prozesse Gestalten. Handbuch für Regionalmanagement und Regionalberatung. Kassel.



Diese Abbildung finden Sie auch als Kopiervorlage am Ende des Leitfadens und im Internet unter [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung).



## Aufgaben- und Vollzugskritik des Regionalmanagements

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 <b>Aufgaben des RM</b>	 <b>Fokus-Check</b>  <b>Multi-Check</b>	 <b>Geringer Aufwand</b>

<b>Aufwand/Dauer</b>	Vorbereitung Einzelarbeit (ein bis zwei Stunden), Workshop (vier Stunden), Nachbereitung Team (zwei Stunden); Nachbereitung Vorstand der LAG (ein bis zwei Stunden)
<b>Zielgruppen/Beteiligte</b>	alle Mitglieder des Regionalmanagement-Teams, übergeordnete Leitungsebene (Amtsleitung, Vorstand); gegebenenfalls der gesamte Vorstand der Lokalen Aktionsgruppe (LAG)
<b>Externer Unterstützungsbedarf</b>	keiner
<b>Daten und Kenntnisse</b>	Stellen- oder Leistungsbeschreibungen des Regionalmanagements; Kenntnisse des aktuellen Arbeitsumfangs
<b>Material</b>	Matrizen zur Selbstreflexion (►Für die Praxis); mindestens zwei Pinnwände und ein Flipchart, Moderationskoffer
<b>Ziel/Zweck</b> <b>Wozu?</b>	<p>Externe Anforderungen an das Regionalmanagement verändern sich, es entsteht das Bedürfnis, die aktuellen Aufgabenbeschreibungen im Team zu überprüfen und auf die zukünftigen Erwartungen anzupassen. Neue Schwerpunkte sind zu setzen, Optimierungen vorzunehmen.</p> <p>Diese können zum einen anhand der Nutzenbewertung für die Zielgruppen, zum anderen aufgrund der Ergebnisse der aktuellen Vollzugskritik (Effektivität/Effizienz) vorgenommen werden.</p> <p>Die Methode eignet sich besonders für einen Reflexionsprozess im Regionalmanagement-Team. Sie schafft Grundlagen für einen anschließenden Verständigungsprozess mit der LAG und/oder deren Vorstand.</p>

---

## Arbeitsschritte

### Wie?

#### Schritt 1 – Vorbereitung

Vorbereitende Einzelarbeit anhand der Matrix 1 und 2 (► Für die Praxis)  
Aufbereitung der aktuellen und künftigen Aufgaben des Regionalmanagements für die Zielgruppe, inklusive einer Nutzen- und Ressourceneinschätzung

1. Ausfüllen der Matrix 1 zur aktuellen Situation in den Tagen/Wochen vor dem Workshop
  - » Zunächst werden die einzelnen Zielgruppen definiert und die zuzuordnenden Leistungen oder Angebote eingetragen (beispielsweise Information und Beratung zur Projektentwicklung; Anträge vorprüfen; Vernetzung mit wichtigen Partnern; Organisation von Sitzungen, Seminaren oder Exkursionen; Vorbereitung von Sitzungsvorlagen; Evaluierungs- und Sachstandsberichte). Der Nutzen dieser Leistungen für die Zielgruppe sollte eingeschätzt werden.
  - » Danach wird für jeden Aufgabenblock der notwendige zeitliche und materielle Aufwand in Form einer Skala 1 bis 6 (1 = geringer Aufwand, 6 = hoher Aufwand) in die Matrix eingetragen.
2. Ausfüllen der Matrix 2 zum erwarteten oder gewünschten künftigen Leistungsprofil und Serviceangebot des Managements.
  - » Aus Sicht der bearbeitenden Person werden alle künftig notwendigen Veränderungen bezüglich der Zielgruppen, der Leistungen, der Nutzenstruktur und des Ressourcenaufwandes eingetragen. Grundlage stellen hierfür veränderte Anforderungen von außen oder veränderte fachliche Vorstellungen einzelner Teammitglieder dar.

---

#### Schritt 2 – Auswertung

Zusammenführung, Bewertung und Lösungsentwicklung in einem moderierten Workshop

Die Ergebnisse der Einzelarbeit werden im Workshop zusammengeführt. Konsequenzen und eine gemeinsame Einschätzung der aktuellen Situation werden daraus abgeleitet. Der Workshop soll idealerweise von einer Person moderiert werden, die das Arbeitsfeld kennt und nicht direkt betroffen ist.

#### Ablaufschema Workshop

1. Begrüßung, Verständigung über Vorgehensweise, Klärung offener Fragen
  2. Aktuelle Situationseinschätzung:  
Es findet eine Verständigung über die Zielgruppen statt. Jeder Teilnehmer erläutert seine Leistungs-, Nutzen- und Ressourcen- definitionen zielgruppenspezifisch. Die Ergebnisse aller werden zu einer Gesamtmatrix zusammengeführt. Zusätzlich zur Matrix holt sich die moderierende Person eine Einschätzung ein, wie viel Prozent des Stellenumfangs diese Arbeit einnimmt; auch dies wird festgehalten.
  3. Aufgaben- und Vollzugskritik der aktuellen Arbeit:  
Es ist gemeinsam zu klären, welche Aufgaben künftig in welcher Art und welchem Umfang wahrgenommen werden sollen (Aufgabenkritik) und inwieweit Prozessoptimierung in den Arbeitsbereich des Managements fällt. Auch kann die Frage gestellt werden, in welchen Aufgabefeldern die Ressourcenausstattung nicht zufriedenstellend war.
  4. Absehbarer Veränderungsbedarf:  
Bevor die Matrix 2 bearbeitet wird, tragen die Teilnehmer ihre Vorstellungen zusammen, welche veränderten Rahmenbedingungen (zum Beispiel neue Vorgaben der EU und des Bundeslandes, neue Schwerpunktsetzungen der Region, neue strategische Ansätze) künftig zu berücksichtigen sind.
  5. Künftiges Aufgabenprofil des Managements:  
Anhand der Matrix 2 werden jene Bereiche neu definiert, die zu veränderten Zielgruppenansprüchen und Aufgabenstellungen führen sollen.
  6. Konsequenzen aus dem Erarbeiteten:  
Im Rahmen einer Diskussion werden mögliche Konsequenzen für den Träger, das gesamte Team und für die Kompetenzentwicklung Einzelner etc. festgehalten; Verständigung über die weitere Bearbeitung der Ergebnisse dieses Workshops.
-

Fortsetzung  
Arbeitsschritte

---

### Schritt 3 – Nachbereitung

Nachbereitung und Fortschreibung des Leistungs- und des Kompetenzprofils des Managements

- I. Nachbereitende Teamsitzung, in der die Ergebnisse hinsichtlich folgender Fragen weiter konkretisiert werden, so dass sie für eine Vorstandssitzung aufbereitet werden können.
  - » Welche Kompetenzen benötigt das künftige Regionalmanagement vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Aufgabenprofile (beispielsweise Projektmanagementmethodik, Beratungsmethodik, soziale Kompetenzen, kommunikative Kompetenzen/Moderation, Regionskompetenzen, fachliches Know-how im Wissensfeld xy, ...)?
  - » Welche dieser Kompetenzen sind bereits vorhanden, wo besteht eine „Kompetenzlücke“?
  - » Welche Maßnahmen der Personalentwicklung im Bereich Fortbildung/Qualifizierung/Coaching sowie der zusätzlichen Kompetenzerweiterung durch eine Teamerweiterung oder Zukauf externer Leistungen sollen geplant werden?
  - » Gibt es eine Notwendigkeit, die Stellenbeschreibung(en) mit Funktionsbezeichnung, Aufgaben, Zeitumfang, Schlüsselqualifikationen zu verändern?
2. Nachbereitende Sitzung im LAG-Vorstand oder der gesamten LAG: Dort werden die Ergebnisse der Evaluierung vorgestellt und die Konsequenzen besprochen.

---

Hinweise

Teilnehmer müssen sich im Vorfeld bereits mit der maßgeschneiderten Matrix befassen. Sinnvollerweise sollte sie von einem teilnehmenden Insider erstellt und etwa eine Woche vorher an alle verteilt werden.

Die Methode hilft, die Vielfalt der erbrachten Leistungen zu erfassen und zu strukturieren und ist damit eine gute Grundlage für die Reflexion der Aufgabenprofile.

---

Methode erprobt in

LEADER-Region Südschwarzwald (► Kontakt über DVS)

---

Weiterlesen

Bühler, Josef; Schubert, Dirk (2007): Unternehmenskonzept Regionalmanagement – Regionen Aktiv. Bonn.

---







### Aufgaben und Nutzen für die Zielgruppe – aktuell (Matrix 1)

Zielgruppe	Leistung RM	Nutzen Zielgruppe	Ressourcenverbrauch/ Aufwand					
			1	2	3	4	5	6
Private Projektträger		Informationen zur Förderung						
		Beratung bei Projektentwicklung						
		Unterstützung bei Antragsstellung						
LAG-Akteure								
Übergeordnete Behörden								

### Aufgaben und Nutzen für die Zielgruppe – zukünftig (Matrix 2)

Zielgruppe	Leistung RM	Nutzen Zielgruppe	Ressourcenverbrauch/ Aufwand					
			1	2	3	4	5	6
Private Projektträger im Bereich ...								
Kommunen								
LAG-Akteure								
Übergeordnete Behörden								

## Bewertungsfragebogen zu Inhalten und Strategie eines regionalen Entwicklungsprozesses

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 Inhalte & Strategie	 Multi-Check	 Mittlerer Aufwand
 Prozess & Struktur	 Fokus-Check	 Hoher Aufwand

### Aufwand/Dauer

Dauer: hängt von Fragebogenentwicklung, Erhebungs- und Auswertungstechnik ab sowie von externer Unterstützung; etwa zwei Tage bei externer Vergabe, fünf bis zehn Tage für Entwicklung, Versand und Auswertung bei eigener Durchführung

### Zielgruppen/Beteiligte

Steuerungsgruppe, Entscheidungsgremium der Lokalen Aktionsgruppe (LAG), LAG-Mitglieder, spezifische Zielgruppen (themenbezogen), Fach- und Netzwerkpartner

### Externer Unterstützungsbedarf

gering/mittel  
Unterstützungsbedarf hängt von der Erfahrung mit Befragungen ab; falls der Fragebogen von einem externen Dienstleister digitalisiert und ausgewertet werden soll, ist der Unterstützungsbedarf als mittel einzustufen. Für Regionalmanagements, die auf technischen „Programmieraufwand“ für Online-Befragungen verzichten wollen, bietet sich die externe Unterstützung durch einschlägige Dienstleister an.

### Daten und Kenntnisse

Kenntnisse zur Erstellung eines Fragebogens sind erforderlich (►Tipps zur Fragebogen-Erstellung im Anhang, Seite 148), alternativ externe Unterstützung durch Kollegen, Hochschulen oder externe Dienstleister; Kontaktdaten der Steuerungsgruppe, des Entscheidungsgremiums, spezifischer Zielgruppen (nach Befragungsthemen), Fach- und Netzwerkpartner sind zu beschaffen (E-Mail-Adressen, Postanschriften, gegebenenfalls Telefonnummern).

---

**Material**

Für eine schriftliche Befragung eignen sich herkömmliche analoge, aber auch digitale Fragebögen (►Weiterlesen)

---

**Ziel/Zweck  
Wozu?**

Der Bewertungsfragebogen dient in erster Linie dazu, wichtige Aspekte zur Strategie und zu den Inhalten des Regionalmanagements durch die Entscheidungsträger und die Steuerungsgruppe des Regionalmanagements bewerten zu lassen. Das Ergebnis führt zu einem Meinungsbild und ermöglicht die Einschätzung des Handlungsbedarfs. Mit Hilfe eines ergänzenden Auswertungs- und Strategieworkshops (mit Entscheidern) lässt sich auch eine Neuausrichtung der Strategie oder der Umsetzungsinhalte bewerkstelligen.

---

**Arbeitsschritte  
Wie?****Schritt 1 – Beschluss**

im Entscheidungsgremium zur Durchführung

---

**Schritt 2 – Sammlung und Aufbereitung**

der Kontaktdaten/Adresslisten, Vorabinformation der zu Befragenden

---

**Schritt 3 – Erarbeitung/Erstellung eines Fragebogens:**

Dabei sind der Kontext der Befragung und das Vorwissen der Befragten („LAG-Insider“ oder Externe ohne LEADER-Wissen) zu berücksichtigen. Es ist auf die Verständlichkeit der Fragen zu achten und die geplante Verwendung der Befragungsergebnisse ist zu kommunizieren.

---

**Schritt 4 – Pretest**, Test des Fragebogens in kleiner Runde; digitaler Versand oder Printversand

---

**Schritt 5 – Überarbeiten des Fragebogens** und gegebenenfalls Digitalisieren als PDF-Datei, Rücksendemöglichkeiten und Probeversand (bei Mailing-Aktion) überprüfen

---

**Schritt 6 – Versand des Fragebogens** an die Zielgruppen (oder eine Auswahl) in einem festzulegenden Zeitraum (Sommerpausen, Urlaubszeiten berücksichtigen), Ansprechpartner für Rückfragen nennen.

---

**Schritt 7 – Nachfassaktion** bei geringem Rücklauf: Versand einer Erinnerungsmail, gegebenenfalls telefonische Nachfrage

---

**Schritt 8 – Auswerten** der Fragebögen und grafische Darstellung

---

**Schritt 9 – Versand eines Dankschreibens** (per E-Mail)

---

**Fortsetzung  
Arbeitsschritte**

**Schritt 10 – Präsentation und Diskussion** im Vorstand (oder Steuerungsgruppe); optional Präsentation in LAG-Mitgliederversammlung; Diskussion und Festlegung des Veränderungsbedarfs und der damit verbundenen Maßnahmen in einem festgelegten Zeitraum.

**Hinweise**

Tipps:

- » Fragebogen nicht überladen!
- » Mit einer „Eisbrecherfrage“ oder Aufwärmfrage starten
- » Fragen einfach, kurz und konkret formulieren
- » Nur einen Sachverhalt pro Frage klären
- » Antwortbereitschaft fördern, indem offene Fragen mit geschlossenen Fragen kombiniert werden.
- » Skalen: Hilfreich ist eine Skalierung nach 6er-Schulnoten-System oder eine 5er Skala (sehr gut bis sehr schlecht; sehr hoch bis sehr niedrig/gar nicht).
- » Den Fragebogen mit kurzen „Anweisungen“ selbsterklärend gestalten (dennoch Ansprechpartner für Rückfragen im Fragebogen nennen).
- » Genug Platz für Kommentare lassen
- » Filterfragen nur dann einfügen, wenn gezielte Lenkung erforderlich ist (zum Beispiel: „Frage-Abschnitt nur für Projekt-Beteiligte“).
- » Immer wichtig für statistische Zwecke: Fragen zur Person/Funktion am Beginn oder Ende des Fragebogens
- » Hinweise zu Befragungen im Kapitel „Tipps zur Fragebogen-Erstellung“ (►Seite 148)

**Methode erprobt in**

Lokale Aktionsgruppe Regionalentwicklung Oberallgäu, LEADER-Region Z.I.E.L Kitzingen (►Kontakt über DVS)

**Weiterlesen**

Tipps zur Fragebogen-Erstellung im Anhang, Seite 148  
[www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung) auf der Website finden sich Links zu Online-Befragungstools (neben kommerziellen Programmen gibt es auch Open-Source/Freeware-Produkte)



## Bewertungsfragebogen zu Inhalten und Strategie eines regionalen Entwicklungsprozesses

Im Anschreiben Ziel und Hintergrund der Befragung sowie Verwendung der Ergebnisse erläutern; Motivation zum Beantworten wecken („Sie helfen uns mit Ihren Antworten ...“); Hinweis auf anonyme Auswertung einfügen.

Senden Sie bitte den ausgefüllten Fragebogen an die angegebene Adresse oder drücken Sie den „Senden“-Knopf. Sie können den digitalen Fragebogen auch abspeichern und ihn als E-Mail-Anhang an folgende E-Mail-Adresse oder ausgedruckt an unsere Post-Adresse zurücksenden. Für Rückfragen steht Ihnen gerne die Geschäftsstelle Ihres Regionalmanagements zur Verfügung.

Für statistische Zwecke eignen sich folgende Fragen:

Ich bin ...	X
... Mitglied in der Steuerungs-/Lenkungsgruppe	
... Mitglied der LAG (z.B. im Verein für Regionalentwicklung)	
... Mitglied in einer Arbeitsgruppe der LAG	
... Projektträger oder Partner in einem über LEADER geförderten Projekt	
...	
Seit wann engagieren Sie sich bei LEADER? Bitte Jahr eintragen!	

Welche Stellung/Position nehmen Sie im regionalen Entwicklungsprozess ein? Mehrfachnennungen sind möglich.	X
Unternehmer, Selbstständiger	
Gewählter Volksvertreter, Repräsentant einer Gebietskörperschaft	
Mitglied einer öffentlichen Verwaltung/staatlichen Fachbehörde	
Vertreter/Mitglied eines Verbands, einer Kammer oder sonstiger Körperschaft	
Vertreter/Mitglied einer privaten Interessengruppe, eines Vereins	
Sonstige/r:	

Wie gut sind Sie über die Aktivitäten der Lokalen Aktionsgruppe in Ihrer Region informiert?	Sehr gut	gut	mittelmäßig	wenig	gar nicht	Kann ich nicht beantworten
Prioritäten und Ziele des Regionalen Entwicklungskonzepts						
Projekte und Vorhaben						
Tätigkeit von Projektgruppen						
Organisation der LAG						
Aufgaben der LAG-Geschäftsstelle (des Regionalmanagements)						

Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Aspekten?	Sehr gut	gut	mittelmäßig	wenig	gar nicht	Kann ich nicht beantworten
Zufriedenheit mit der Arbeit der LAG insgesamt						
Zufriedenheit mit den geförderten Projekten						
Zufriedenheit mit dem Leitziel (Motto) des Regionalen Entwicklungskonzepts						
Zufriedenheit mit den bearbeiteten Themen						
Zufriedenheit mit der Öffentlichkeitsarbeit der LAG						

Sind Ihrer Meinung nach alle entscheidenden Regionalentwicklungs-Partner ...	Ja	Nein
... in der LAG als Unterstützer vertreten?		
... im Entscheidungsgremium vertreten?		
Wenn nein, wer fehlt (bitte nennen):		

### Thematische Fragen:

Welche regionalen Themen sind Ihrer Ansicht nach vorrangig mit Unterstützung der LAG „auf die Agenda der Region“ gekommen?
Was waren für Sie persönlich die wichtigsten Themen und Inhalte der bisherigen LEADER-Umsetzung?

Welche Ihnen bekannten Projekte im Gebiet des Regionalmanagements waren für Sie besonders wichtig? Bitte nehmen Sie eine Reihung nach Wichtigkeit vor.
Projekt 1
Projekt 2
Projekt 3

### Fragen zur Wirksamkeit der LEADER-Strategie:

Inwieweit treffen folgende Aussagen vor dem Hintergrund der gesamten Umsetzung von LEADER-Aktionen zu?

Durch Leader ...	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kann ich nicht beantworten
... wurden neue Möglichkeiten zur Entwicklung der Region aufgezeigt.						
... hat mein Verständnis für die Interessen und Sichtweisen anderer Akteursgruppen in der Region zugenommen.						
... erfahren regionale Besonderheiten eine größere Wertschätzung in der Region.						
... wurde die Zusammenarbeit unterschiedlicher Themenbereiche gefördert.						
... wurde die Zusammenarbeit über kommunale Grenzen hinaus weiter verbessert.						
... wächst die Bereitschaft der regionalen Akteure, Probleme gemeinsam zu lösen.						

### Fragen zur Aktivierungswirkung der LEADER- oder LAG-Arbeit:

Durch die Arbeit der LAG ...	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kann ich nicht beantworten
... sind spezifische Lösungen durch lokale Akteure entstanden.						
... hat sich das Engagement von Ehrenamtlichen erhöht.						
... wurde die Eigeninitiative von regionalen Akteuren gefördert.						
... hat sich die Kooperationsintensität lokaler Akteure erhöht.						
... hat sich die partnerschaftliche Zusammenarbeit regionaler Institutionen verbessert (Kreis, Gemeinden, Verbände ...).						

### Fragen zur Schwerpunktsetzung und Projektauswahl:

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kann ich nicht beantworten
Die Auswahlkriterien der LAG waren gut geeignet, Prioritäten bei der Projektauswahl zu setzen.						
Durch Abstimmung im Entscheidungsgremium werden Projekte wirkungsvoll in die Gebietsentwicklung eingebunden.						
Die Prioritäten des Entwicklungskonzepts helfen bei der Konzentration auf erfolgversprechende Themen.						
...						

### Fragen zum regionalen Wirkungsspektrum der LEADER-Aktionen:

Inwieweit treffen folgende Aussagen für die LEADER-Umsetzung in der Region zu?







	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kann ich nicht beantworten
Die LAG ist eine gute Möglichkeit, mit EU-Fördermitteln regionsspezifische Projekte umzusetzen.						
Durch die LAG-Aktivitäten erhöht sich das Regionalbewusstsein im Gebiet.						
Die umgesetzten Projekte tragen dazu bei, Investitionen in der Region auszulösen.						
Die Zusammenarbeit der regionalen Akteure wird deutlich intensiver.						
Durch die umgesetzten Projekte entstehen Versorgungs-Infrastrukturen für die einheimische Bevölkerung (Dorfläden, Schulen, ÖPNV, Bücherei usw.).						
Die umgesetzten Projekte verbessern die Infrastruktur für Tourismus, Freizeit und Erholung.						
Die umgesetzten Projekte verbessern die ökologischen Verhältnisse und das Bewusstsein für ökologische Zusammenhänge der Region.						
Die durchgeführten Aktivitäten verbessern den Bekanntheitsgrad und das Image der Region.						
Die Aktivitäten erhöhen die Vielfalt und die Qualität des kulturellen Angebots.						

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kann ich nicht beantworten
Die umgesetzten Projekte verbessern die Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten in der Region.						
Die Arbeit der LAG führt zu zunehmender Vernetzung von Akteuren.						
Die in der Region vorhandenen regionalen Besonderheiten werden aufgewertet.						
...						

Welche Aktivitäten der Strategie-Umsetzung durch die LAG haben Ihre Erwartungen <b>voll</b> erfüllt? Was sind die Gründe dafür?
Welche Aktivitäten haben Ihre Erwartungen <b>nicht</b> erfüllt? Was sind die Gründe dafür?

**Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!**

## Bilanzworkshop „Inhalte und Strategie“

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 Inhalte & Strategie	 Fokus-Check	 Mittlerer Aufwand
 Prozess & Struktur	 Multi-Check	
 Aufgaben des RM		

**Aufwand/Dauer** etwa 2,5 Tage (inklusive Vor- und Nachbereitung)

**Zielgruppen/Beteiligte** Management, 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)

**Externer** keiner/gering

**Unterstützungsbedarf** Ein externer Moderator erleichtert die transparente Diskussion.

**Daten und Kenntnisse** gute Kenntnisse der internen Prozesse und zu (aktuellen) Projekten

**Material** Moderationswände und -material zur Visualisierung

**Ziel/Zweck**  
**Wozu?** 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. Es lässt sich eine Gesamt-Bilanz erstellen oder es können einzelne Themen analysiert werden. Häufig werden rückblickend die Wirksamkeit der Strategie 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 offengelegt werden. Dies hilft, eine transparente und gemeinsame Linie für die Fortführung der Arbeit zu finden oder eine Neuausrichtung zu gestalten.

---

### Fortsetzung Ziel/Zweck

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 Regionalen Entwicklungskonzepts (REK).

---

### Arbeitsschritte Wie?

**Schritt 1 – Festlegung der Zielrichtung** des Workshops mit zu klärenden Grundfragen; Brainstorming im Management und Abstimmung mit der 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.
- 

**Schritt 2 – Vorbereitung:** Rechtzeitige Klärung der Termin- und Raumfrage; rechtzeitige Auswahl der teilnehmenden Personen und Versand der Einladungen

---

**Schritt 3 – Organisatorische und inhaltliche Planung:** Entwurf und Abstimmung des inhaltlichen Ablaufs (► Drehbuch Bilanzworkshop); Auswahl eines Moderators; Festlegung der Arbeitsschritte und Arbeitsfragen; Rollenklärung zwischen Management und gegebenenfalls externem Moderator; Berichterstattung/Dokumentation der Ergebnisse einplanen.

---

**Schritt 4 – Durchführung des Workshops:** Gestaltung der Arbeitsatmosphäre ist 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. Arbeits- und Ergebnissicherungsphasen (im Plenum) einplanen; Vereinbarung über das weitere Vorgehen und die Kommunikation der Ergebnisse treffen.

---

**Schritt 5 – Visualisierung der Ergebnisse:** Foto-Dokumentation mit Erläuterungen; Zusammenfassung und „Streuen“ der Ergebnisse, beispielsweise als Kurzbericht des Workshops mit ergänzter Dokumentation der Umsetzungsergebnisse. Auswahl eines Adressatenkreises, an den die Ergebnisse kommuniziert werden.

---

---

## Hinweise

Es ist zu empfehlen, einen externen Moderator hinzuzuziehen, um Rollenkonflikten zum Beispiel des Regionalmanagements vorzubeugen und durch eine neutrale Moderation die Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen.

Die Vorbereitungen für einen Bilanzworkshop sind zum Teil aufwendiger, wenn der Sachstand zur REK-Umsetzung erst aufbereitet oder eine Befragung der Projektträger zur Beschaffung von Projektinformationen vorgeschaltet werden müssen.

Vorschläge zur Personen-Auswahl:

- » Verantwortliche der Lokalen Aktionsgruppe (LAG)
- » Personen mit klaren Zielvorstellungen in der Regionalentwicklung
- » Vertreter wichtiger Bereiche der Arbeit (Verbände, Fachbehörden)
- » Unterstützer/Verantwortliche aus dem politischen Raum
- » Fördermittelgeber
- » Querdenker

Dem Bilanzworkshop kann auch eine Befragung vorangestellt werden, dann wird dieser Workshop als Auswertungsworkshop durchgeführt (►Drehbuch Bilanzworkshop).

---

## Methode erprobt in

LAG Regionalentwicklung Oberallgäu,  
LEADER-Region Hamburg (Auswertungsworkshop, Kontakt über DVS)

---

## Weiterlesen

Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (2013):  
Anleitungen und Evaluierungskonzepte zur Qualitätssicherung und  
Weiterentwicklung lokaler und regionaler Entwicklungskonzepte  
(ILEK, REK) („Werkzeugkasten“)

Download unter [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)

---










## Drehbuch Bilanzworkshop „Inhalte & Strategie“ (Beispiel)

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 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßung der Teilnehmer</li> <li>• Vorstellung der Moderatoren</li> <li>• Anlass und Ziel der Veranstaltung vorstellen</li> <li>• Tagesordnung erläutern</li> </ul>	Vorsitzende/r; Regionalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum treffen wir uns?</li> <li>• Was wollen wir in dieser Veranstaltung erreichen?</li> </ul>
10:20 – 10:30 Uhr	Vorstellungsrunde (optional, falls Teilnehmer noch zu wenig bekannt)		In welcher Weise bin ich in der Region engagiert?
10:30 – 10:50 Uhr	Kurze Präsentation der bisherigen Schwerpunkte der LAG-Arbeit: zusammengefasste oder ausgewählte Ergebnisse der durchgeführten Projekte (10 bis 15 Minuten)	Regionalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was wurde in den letzten fünf Jahren an konkreten Vorhaben initiiert und umgesetzt?</li> <li>• Was wurde dabei erreicht: quantitative und qualitative Erfolge?</li> </ul>
10:50 – 12:00 Uhr	Bewertung der bisherigen LAG-Strategieumsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhalte/Strategie</li> <li>• Vorgehensweisen</li> </ul>	Externe Moderatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsaufträge für Rückschau und Bewertung erläutern</li> <li>• Vorbereitete Plakate nach Handlungsfeldern: Bewertung mit Klebepunkten, einfache Erfolgsskalen (+ + bis – –)</li> <li>• Erfolgsbilanz sollte bereits zu neuen Schwerpunkten hinführen, beispielsweise Wichtigkeit der Anknüpfung an bearbeitete Themen</li> </ul>	Wo stehen wir heute (Beispielfragen): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Handlungsfelder und Aktionen waren besonders erfolgreich? Was wurde erreicht? Warum?</li> <li>• Warum waren andere Aktionen nicht erfolgreich? Welche Hindernisse bremsen die raschere/wirksamere Umsetzung von LEADER-Aktionen?</li> <li>• Wie wichtig ist es für die Region an diesen Themen oder in diesen Handlungsfeldern weiterzuarbeiten?</li> <li>• Welche Potenziale sollten besser genutzt werden?</li> </ul>
	Mittagspause		

Zeit	Was? Inhalt/Ziel	Wer?	Wie? /Prozessfragen (Beispiele, Auswahl einzelner Fragen wichtig!)
13:00 – 13:45 Uhr	Bearbeitung von Themen, die künftig vertieft werden sollen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektiven</li> <li>• Neue Schwerpunkte setzen</li> </ul>	Externe Moderatoren:  Moderierte Diskussion, Mindmap oder Bewertungsmatrix: Zunächst sammeln der Nennungen (Karten), anschließend werden wichtigste Ergebnisse auf Plakate aufgezeichnet	Alternative Beispielfragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was haben wir bisher gelernt? Was wollen wir besser machen?</li> <li>• Welche (neuen) Themen sollten noch stärker in der Region aufgegriffen werden?</li> <li>• Welche Schwerpunkte/ Handlungsfelder sollen stärker betont werden?</li> </ul>
13:45 – 15:15 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektiven und Ideen</li> <li>• Strukturierung und Verfeinerung der Ideen zu konkreten Ansatzpunkten für die künftige LAG-Arbeit</li> </ul>	Gruppenarbeit: drei Gruppen, Moderation durch je einen Moderator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie würde eine optimale Lösung für das Thema „...“ aussehen? (Ziel)</li> <li>• Wo sehen wir (LAG, Projektgruppe) den erfolgversprechendsten Ansatzpunkt? (Strategie)</li> <li>• Welche Einzelschritte müssen getan werden?</li> <li>• Wen brauchen wir dazu?</li> </ul>
15:15 – 15:45 Uhr	Vorstellen der Gruppenergebnisse im Plenum	Ergebnisse werden von Gruppensprechern vorgestellt	
15:45 – 16:00 Uhr	Vereinbarung über das weitere Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aufgaben werden von wem übernommen?</li> <li>• Wann treffen sich die Verantwortlichen zur Planung?</li> <li>• Welche (vorläufigen) Workshop-Ergebnisse sind zu konkreten Arbeitsaufträgen (für Arbeitsgruppen, für das LAG-Entscheidungsgremium, das Management) weiter zu entwickeln?</li> </ul>	
	Zusammenfassung und Ausblick	Vorsitzende/r, Moderatoren	

## Bilanzworkshop „Kundenzufriedenheit“

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 <b>Inhalte &amp; Strategie</b>	 <b>Multi-Check</b>	 <b>Hoher Aufwand</b>
 <b>Prozess &amp; Struktur</b>	 <b>Signal-Check</b>	 <b>Mittlerer Aufwand</b>
 <b>Aufgaben des RM</b>		

<b>Aufwand/Dauer</b>	je ein Workshop zu einem der drei Bewertungsbereiche – Vorbereitung ein bis zwei Tage, Durchführung ein halber Tag, Nachbereitung ein bis zwei Tage
<b>Zielgruppen/Beteiligte</b>	Evaluierungsgruppe (10 bis 20 Personen: Regionalmanagement, Mitglieder der Lokalen Aktionsgruppe, Projektträger etc.)
<b>Externer Unterstützungsbedarf</b>	keiner/gering Es kann hilfreich sein, dass eine zweite Person bei der Moderation unterstützt. Eine externe Moderation erleichtert eine transparente Diskussion.
<b>Daten und Kenntnisse</b>	Daten und Kenntnisse zu den Bewertungsbereichen, also den Inhalten, der Strategie, den Prozessen und Strukturen der Aktionsgruppen und den konkreten Aufgaben des Regionalmanagements
<b>Material</b>	Moderationswand, -papier, -karten und -stifte, Klebepunkte, Nadeln; Fragenkatalog „Kundenzufriedenheit“, Vorlagen Fragestellungen und Skalen (► Für die Praxis)
<b>Ziel/Zweck Wozu?</b>	Mit den Bilanzworkshops können Inhalte und Strategie, Prozess und Struktur sowie Aufgaben des Regionalmanagements bewertet werden. Ziel ist die Ableitung und Erarbeitung weiterer Umsetzungsschritte.

---

## Arbeitsschritte

### Wie?

#### **Schritt 1 – Fragensauswahl**

Auswahl und Bearbeitung von passenden Fragen (►Für die Praxis: Fragenkatalog „Kundenzufriedenheit“) und je nach Bedarf Erstellung einer Box mit Basisinformationen (►„Basisinformationen für die Selbstevaluierung“, Seite 19). Dazu können beispielsweise vorhandene Monitoring-Daten aus den Programmevaluierungen verwendet werden.

#### **Schritt 2 – Auswahl der Teilnehmenden**

Auswahl der teilnehmenden Personen und Versendung der Einladungen

#### **Schritt 3 – Drehbuch**

Erstellung eines Drehbuchs (►Für die Praxis) und Vorbereitung des Workshops

#### **Schritt 4 – Durchführung des Workshops**

#### **Schritt 5 – Ergebnissicherung, Auswertung**

(Erstellung eines Protokolls)

---

## Hinweise

Die Vorbereitung zu einem Bilanzworkshop ist zum Teil aufwendiger, wenn der Sachstand zur Umsetzung des Regionalen Entwicklungskonzepts erst aufbereitet werden muss.

Kriterien, nach denen die teilnehmenden Personen ausgewählt werden können:

- » Manager der Lokalen Aktionsgruppe (LAG)
- » Verantwortliche der LAG
- » Personen mit klaren Zielvorstellungen in der Regionalentwicklung
- » Querdenker
- » Vertreter wichtiger Bereiche der Arbeit
- » Unterstützer/Verantwortliche aus dem politischen Raum
- » Fördermittelgeber

Der Bilanzworkshop kann auch in zwei Workshops unterteilt werden.

---

## Methode erprobt in

LEADER-Region „Der Selfkant“ (►Kontakt über DVS)

---

## Videoclip

Eindrücke von einem Methodenworkshop unter:  
[www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)

---

## Drehbuch für einen Bilanzworkshop „Kundenzufriedenheit“ (Beispiel)

Zeit	Was? Inhalt/Ziel	Wer?	Wie?/Prozessfragen (Beispiele, Auswahl einzelner Fragen wichtig!)
10:00 – 10:20 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßung der Teilnehmenden</li> <li>• Vorstellung der Moderatoren</li> <li>• Anlass und Ziel der Veranstaltung vorstellen</li> <li>• Tagesordnung erläutern</li> </ul>	Vorsitzende/r, Regionalmanager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum treffen wir uns?</li> <li>• Was wollen wir in dieser Veranstaltung erreichen?</li> </ul>
10:20 – 10:30 Uhr	Vorstellungsrunde (optional, falls Teilnehmende noch zu wenig bekannt)	Regionalmanager	Wer bin ich, was tue ich, in welcher Weise bin ich in der Region engagiert?
10:30 – 10:45 Uhr	Standbild: die Teilnehmenden stellen sich an einer imaginären Skala* auf	Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie stehen Sie persönlich zu LEADER?*</li> <li>• Aus welchem Grund haben Sie Ihren Platz gewählt?</li> </ul> <p><i>* Skala beispielsweise von „voll und ganz hinter LEADER“ bis „LEADER ist der falsche Weg“</i></p>
10:45 – 12:30 Uhr	Fragen zum Bewertungsbereich „Inhalte und Strategie“	Moderation	<p>Moderation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liest die Bewertungsfrage (und Box mit Basisinformationen) vor.</li> <li>• Fordert zum Verteilen der Punkte auf.</li> <li>• Fragt: Warum haben Sie an diesen Stellen Punkte vergeben? Was können wir tun, um dieses Ergebnis zu halten oder zu verbessern (zum Beispiel um einen Punkt)?</li> </ul> <p>(Es sind sechs bis acht Fragen möglich)</p>
	Mittagspause		
13:30 – 15:00 Uhr	Fragen zum Bewertungsbereich „Prozess und Struktur“	Moderation	<p>Moderation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liest die Bewertungsfrage (und Box mit Basisinformationen) vor.</li> <li>• Fordert zum Verteilen der Punkte auf.</li> <li>• Fragt: Warum haben Sie an diesen Stellen Punkte vergeben? Was können wir tun, um dieses Ergebnis zu halten oder zu verbessern (zum Beispiel um einen Punkt)?</li> </ul> <p>(Es sind sechs bis acht Fragen möglich)</p>

Zeit	Was? Inhalt/Ziel	Wer?	Wie? /Prozessfragen (Beispiele, Auswahl einzelner Fragen wichtig!)
	Kaffeepause		
15:30 – 17:00 Uhr	Fragen zum Bewertungsbereich „Aufgaben des Regionalmanagements“	Moderation	<p>Moderation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liest die Bewertungsfrage (und Box mit Basisinformationen) vor.</li> <li>• Fordert zum Verteilen der Punkte auf.</li> <li>• Fragt: Warum haben Sie an diesen Stellen Punkte vergeben? Was können wir tun, um dieses Ergebnis zu halten oder zu verbessern (zum Beispiel um einen Punkt)?</li> </ul> <p>(Es sind sechs bis acht Fragen möglich)</p>
17:00 – 17:30 Uhr	Abschlussrunde	Moderation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie bewerten Sie die Ergebnisse?</li> <li>• Wie war die Zusammenarbeit heute?</li> </ul>
17:30 Uhr	Zusammenfassung, Ausblick	Vorsitzende/r, Moderation	

### Fragenkatalog „Kundenzufriedenheit“

Der Fragenkatalog für eine Zufriedenheitsabfrage enthält Beispielfragen für die drei Bewertungsbereiche Inhalte und Strategie, Prozess und Struktur sowie Aufgaben des Regionalmanagement. Die Fragen für eine einfache Abfrage (im Sinne eines Signal-Checks) sind **fett dargestellt**. Die weiteren Fragen können als Teilaspekte für eine differenzierte Abfrage (im Sinne eines Multi-Checks) eingesetzt werden. Abschließend sind mögliche Skalen beschrieben.

Die Fragen sind sowohl für einen Fragebogen als auch für eine Abfrage im Rahmen eines Bilanzworkshops einsetzbar. Den Fragen kann eine Box mit Basisinformationen vorangestellt werden, damit die zu befragenden Personen für die Beantwortung der Fragen das notwendigen Wissen bzw. alle zu befragenden Personen einen ähnlichen Kenntnisstand haben. Dazu können Basisinformationen aus dem Monitoring genutzt werden (► Basisinformationen für die Selbstevaluierung, Seite 19).

## Bewertungsbereich Inhalte und Strategie

### Beispielfragen

- » **Wie zufrieden sind Sie mit dem Beitrag des regionalen Entwicklungskonzeptes für die Entwicklung der Region?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit der entwickelten Strategie (Leitbild, Ziele, Leitprojekte) als roter Faden für die Entwicklung der Region?
- » **Wie zufrieden sind Sie mit dem Beitrag der Projekte insgesamt zum Erreichen der regionalen Entwicklungsziele?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit dem Beitrag der Projekte im Handlungsfeld xx zum Erreichen der aufgestellten Handlungsfeldziele?
- » Wie zufrieden sind Sie mit den erstellten Projektbewertungskriterien als Instrument zur strategischen Projektauswahl?
- » Wie zufrieden sind Sie mit den erstellten Projektbewertungskriterien als Instrument zur zielgerichteten Projektentwicklung?

## Bewertungsbereich „Prozess und Struktur“

### Beispielfragen

- » **Wie zufrieden sind Sie mit der Effektivität der Arbeitsstrukturen?**
- » **Wie zufrieden sind Sie mit der Effizienz der Arbeitsstrukturen?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Besetzung der LAG (Arbeitskreis, Projektgruppen etc.) bezüglich der Abdeckung der Themen?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit innerhalb der LAG (Arbeitskreis, Projektgruppen etc.)?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Transparenz der Entscheidungsfindung in der LAG?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit zwischen den Gremien (Regionalmanagement ◀ ▶LAG, Regionalmanagement ◀ ▶Arbeitskreis oder Regionalmanagement ◀ ▶Projektgruppen etc.)?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Teilnahme an den Sitzungen der LAG (Arbeitskreis, Projektgruppe etc.)?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Funktion des Arbeitskreises xx als Impulsgeber (Initiierung von Projekten)?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Unterstützungsleistung des Arbeitskreises xx zur Weiterentwicklung von Projekten?
- » Wie zufrieden sind Sie mit dem Rhythmus der LAG-Sitzung (des Arbeitskreises xx, der Projektgruppe xx etc.)?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Dauer der LAG-Sitzung (des Arbeitskreises xx, der Projektgruppe xx etc.)?
- » **Wie zufrieden sind Sie mit der aktiven Beteiligung der Kommunen (WiSo-Partner) am regionalen Entwicklungsprozess?**

- » **Wie zufrieden sind Sie mit der aktiven Beteiligung der LAG-Partner (WiSo-Partner) als Multiplikatoren für den regionalen Entwicklungsprozess?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Intensität der Kooperationen?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der interkommunalen bzw. regionalen Zusammenarbeit?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der aktiven Beteiligung der Kommunen (WiSo-Partner) am regionalen Entwicklungsprozess?
- » **Wie zufrieden sind Sie mit dem Kenntnisstand der LAG-Mitglieder über die Umsetzung und Ergebnisse der geförderten Projekte?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Identifikation der LAG-Mitglieder mit den geförderten Projekten?
- » **Wie zufrieden sind Sie mit der Beteiligung der Bevölkerung?**

#### **Bewertungsbereich „Aufgaben des Regionalmanagement“**

##### Beispielfragen

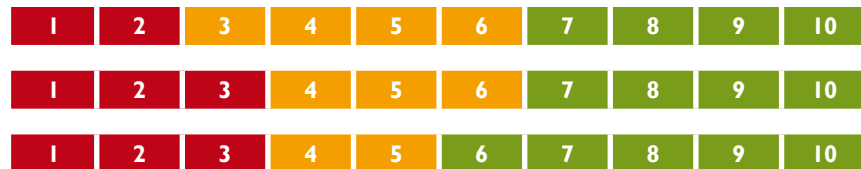
- » **Wie zufrieden sind Sie mit der öffentlichen Wahrnehmung des regionalen Entwicklungsprozesses?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Pressearbeit des Regionalmanagements?
- » Wie zufrieden sind Sie mit dem durch das Regionalmanagement erstellten Newsletter als Kommunikationsinstrument?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Internetseite (Facebook) als Kommunikationsinstrument?
- » Wie zufrieden sind Sie mit den durch das Regionalmanagement organisierten Radio-/Fernseh-Beiträgen als Kommunikationsinstrument?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Teilnahme des Regionalmanagements an Messen und Veranstaltungen zur Präsentation der Region?
- » **Wie zufrieden sind Sie mit der Qualität der Projektberatung durch das Regionalmanagement?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Zahl an potenziellen Projektträgern, die über die Förder- und Beratungsmöglichkeiten informiert sind?
- » **Wie zufrieden sind Sie mit der Unterstützung der Vernetzung in der Region durch das Regionalmanagement?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit den zentralen Koordinationsleistungen des Regionalmanagements?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Koordination des Prozesses durch das Regionalmanagement?
- » **Wie zufrieden sind Sie mit den Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen zur Sensibilisierung und zu zentralen Anliegen des REKs durch das Regionalmanagement?**



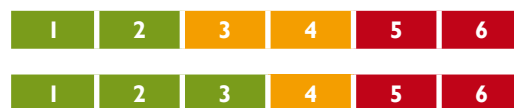
- » Wie zufrieden sind Sie mit dem Aufbau und der Umsetzung des Monitorings und der Selbstevaluierung durch das Regionalmanagement?
- » Wie zufrieden sind Sie mit dem Rhythmus der Selbstevaluierung?
- » Wie zufrieden sind Sie mit dem eingesetzten Zeitaufwand für die Selbstevaluierung?

### Skalen

- » Mehrstufige Skala von 1 bis 10  
(wobei 1 = sehr unzufrieden und 10 = sehr zufrieden bedeutet)










- » Schulnoten-Skala von 1 bis 6



Wie im Kapitel Signal-Check, Multi-Check, Fokus-Check ... (►Seite 34) beschrieben, können für die Fragen (im Sinne des Signal-Checks, fett dargestellt) mittels des Ampelmodells eine dreistufige Signalisierung des Fortschritts (grün – gelb – rot) dargestellt werden. Unabhängig von der gewählten Skala (Schulnoten, mehrstufige Skalen) ist vom Selbstevaluierungsteam festzulegen, was als „gute“ Zufriedenheit anzusehen ist (grüner Bereich), ab wann die Aufmerksamkeit gesteigert werden muss und etwa Detailnachfragen erforderlich werden (gelber Bereich) und wann unmittelbar zu reagieren ist (roter Bereich). Die Schwellenwerte können sich dabei je nach lokaler Mentalität unterscheiden: Während eine Region eine Bewertung mit „3 = wir sind zufrieden“ im Sinne zurückhaltender Bescheidenheit schon als weitgehendes Lob meint, so ist dieselbe Bewertung in einer anderen Region möglicherweise schon ein ernster Warnhinweis. Die Bewertungsskala und die Einschätzung, was die Signale (grün – gelb – rot) bedeuten, müssen daher von der Selbstevaluierungsgruppe selbst festgelegt werden.

## Fokusgruppe Regionalmanagement

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 Inhalte & Strategie	 Multi-Check	 Geringer Aufwand
 Prozess & Struktur	 Fokus-Check	
 Aufgaben des RM	 Signal-Check	

**Aufwand/Dauer** abhängig von der Form, die für die Fokusgruppe gewählt wird und wie viele Akteure beteiligt werden; Durchführung etwa drei bis vier Stunden; mit Vor- und Nachbereitung etwa ein bis eineinhalb Tage

**Zielgruppen/Beteiligte** Regionalmanagement (RM) und dessen Unterstützer; zum Beispiel Kollegen aus der Kreisverwaltung, Wirtschaftsförderung, Tourismusentwicklung ...

**Externer Unterstützungsbedarf** gering  
abhängig von der Form, die für die Fokusgruppe gewählt wird: Nur geringer Unterstützungsbedarf, wenn Methode vom Regionalmanagement mit Fokusgruppen-Erfahrung angewendet wird

**Daten und Kenntnisse** gute Kenntnisse über interne Strukturen und laufende Prozesse sind vorteilhaft

**Material** Leitfaden oder teilstandardisierter Fragebogen; bei Vergrößerung der Fragen (►Für die Praxis: Bewertungsleitfaden Fokusgruppe) als Plakat, Moderationswände und -koffer zur Visualisierung

---

**Ziel/Zweck**  
**Wozu?**

Bei der Fokusgruppe handelt es sich um eine moderierte Diskussion mit wenigen Schlüsselakteuren, die sich an einem Leitfaden orientiert. Dieser Leitfaden soll Einschätzungen erfassen und durch Diskussion der Bewertungsaspekte zu einer Reflexion der eigenen Aufgaben anregen. Die Sichtweise der Teilnehmer der Fokusgruppe steht im Vordergrund. Sie sollen ihre eigenen Wertigkeiten setzen und innerhalb des groben Fragenrahmens das zur Sprache bringen, was ihnen wichtig ist. Die Fokusgruppe dient letztlich dazu, durch kollegiale Reflexion die Leistungen für die Region zu verbessern und Informationen zur Steuerung zu liefern. Wichtig ist, innerhalb der Fokusgruppe durch Kommunikation und Offenheit ein authentisches Feedback zur Regionalmanagement-Arbeit zu erhalten und gegebenenfalls noch unscharfe Vorstellungen von einem Bewertungsaspekt kollektiv zu konkretisieren. Die Methode soll insgesamt zur Qualitätssicherung der eigenen Arbeit dienen, indem sie ein kleines „Kern-Team“ dabei unterstützt, fünf verschiedene Bereiche einzuschätzen, die die Wirksamkeit der Regionalmanagement-Arbeit beeinflussen:

- » Aktive und mobilisierende Unterstützung
- » Aufgabenorientierte und ressourceneffiziente Regionsaufstellung
- » Ergebnisorientiertes Prozess- und Projektmanagement
- » Kompetenzfördernde Vernetzung und Zusammenarbeit
- » Attraktive Leistungen und Erfolge der Region

---

**Arbeitsschritte**  
**Wie?**

**Schritt 1 – Einführung/Durchführung der Analyse**

In der Regel in einer kleinen Gruppe, alternativ können in einer etwas größeren Gruppe mit Hilfe der Checkliste Punkte-Wertungen in verschiedenen Farben auf dem Plakat aufgebracht werden (►Hinweise); mit vergrößerten Bewertungstabellen (Plakaten) und der Verwendung bunter Punkte wird eine bessere Visualisierung der Ergebnisse erreicht. Wenn nicht alle Fragen relevant sind, könnten zum Beispiel nur drei von fünf möglichen Bewertungsbereichen bearbeitet werden.  
Einsetzbare Farben: Grün = sehr gut/voll und ganz zufrieden;  
Gelb = mittel/mehr oder weniger befriedigend;  
Rot = nicht ausreichend/schwach.

---

**Schritt 2 – Wahrnehmungen diskutieren** und gegebenenfalls auf dem Plakat festhalten

---

**Schritt 3 – Ergebnisse**

Klären, welche interessanten inhaltlichen Ergebnisse es in den fünf verschiedenen Teilbereichen gibt; welche Aufgaben des RM werden zufriedenstellend bearbeitet und in welchen Bereichen gibt es Verbesserungsbedarf?

---

Fortsetzung  
Arbeitsschritte

#### Schritt 4 – Schwerpunkte bilden

Worauf muss sich die Gruppe fokussieren? Um Ansatzpunkte für eine Veränderung identifizieren und benennen zu können, hilft es, sich auf die roten Punkte, also die weniger gut bewerteten Bereiche zu konzentrieren. Es könnte helfen, bestimmte Zielgruppen mehr einzubinden, eine bessere Unterstützerstruktur für das RM aufzubauen oder inhaltliche Schwerpunkte der RM-Aufgaben weiterzuentwickeln.

#	Das Statement trifft ...zu	Voll und ganz	Überwiegend	Mehr oder weniger	Überwiegend nicht	Kaum, gar nicht	Weit nicht
25	Das RM arbeitet kundenfreundlich und serviceorientiert.		●●●●				
26	Die Aufgaben / Arbeitsfelder des RM sind innerhalb des Gebiets einer breiten Öffentlichkeit bekannt			●●●●●			
27	Die Zuständigkeiten verschiedener regionaler Entwicklungs- und Fördereinrichtungen sind optimal			●●●●●			

Ausschnitt aus dem „Bewertungsleitfaden Fokusgruppe“  
Teilergebnis aus Methodenworkshop in der LEADER-Region Z.I.E.L. Kitzingen

Aber auch bei „gut“ bewerteten Fragen ist es wichtig, zu fragen, wie die erfolgreich bewältigten Aufgaben weiterhin sichergestellt werden können.

#### Schritt 5 – Lösungsschritte

Erarbeitung von konkreten Lösungsschritten oder Änderungsvorschlägen (Vertiefungsschritte siehe unten, gegebenenfalls in weiteren Sitzungen oder in einer LAG- oder Vorstandssitzung diskutieren).

#### Beispielhafte Diskussionsfragen für Arbeitsschritt 5

Leistungen: In welchem Bereich konnten wir bereits erkennbare Fortschritte schaffen und Erfolge feiern? Welcher Aspekt ist aus unserer Sicht besonders positiv?

Hindernisse: Was bremst unseren Fortschritt? In welchem Arbeitsfeld benötigen wir eine bessere Übersicht? Wie gewinnen wir mehr Stoßkraft? Auf welche realen Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten sollten wir uns fokussieren?

#### Diskussion von Perspektiven und künftigen Handlungsmöglichkeiten

Welche Stellgrößen des Regionalmanagements müssen stärker beachtet werden?

**Fortsetzung  
Arbeitsschritte**

- » Welche Kernkompetenzen sind vorhanden, welche fehlen?  
Welche Kompetenzen müssen durch Kooperation mit anderen Stellen für die Region nutzbar gemacht werden?
- » Kommunikation: Welche Maßnahmen in der Motivations-, Beratungs- und Öffentlichkeitsarbeit sollten gestärkt werden?

**Hinweise**

Leitfaden zur Analyse in verschiedenen Varianten anwendbar:

- » bei einer internen Sitzung mit RM-/LAG-Team (mindestens drei bis vier Personen),
- » bei einer internen Sitzung mit drei bis vier internen und drei bis vier externen Schlüsselakteuren,
- » als „kollegiale Reflexion“ mit zwei bis drei externen Regionalmanagement-Kollegen,
- » Mit vergrößerten Bewertungstabellen (Plakaten) und der Verwendung farbiger Punkte wird eine bessere Visualisierung der Ergebnisse erreicht. Dadurch gewinnt die Diskussion in der Fokusgruppe an Transparenz.
- » Bei kollegialer Reflektion: Zusätzliche Impulse gibt das externe Management-Know-how erfahrener RM-Kollegen, das mit Hilfe der Checklisten systematisch ausgeschöpft und durch den diskursiven Prozess verwertet wird.

**Methode erprobt in**

LEADER-Region Z.I.E.L. Kitzingen (► Kontakt über DVS)

**Videoclip**

Eindrücke von einem Methodenworkshop unter:  
[www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)

**Weiterlesen**

[http://fg-art.de/assets/files/Fokusgruppe\\_RM\\_ART.pdf](http://fg-art.de/assets/files/Fokusgruppe_RM_ART.pdf)

## Bewertungsleitfaden Fokusgruppe

Im Folgenden bitten wir Sie, die unten stehenden Statements zu bewerten. Bitte kreuzen Sie an, ob und inwieweit die formulierten Statements auf das Regionalmanagement (RM) in Ihrer Region zutreffen:

### Aktive und mobilisierende Unterstützung

Das Statement ...	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kann ich nicht beantworten
Regionale Politiker unterstützen das RM mit großem Engagement.						
Unternehmer unterstützen die regionale Entwicklung als Träger von Projekten.						
Politiker und Wirtschafts- und Sozialpartner bestimmen gemeinschaftlich die regionalen Entwicklungsschwerpunkte.						
Politiker und Wirtschafts- und Sozialpartner treffen gleichberechtigt und gemeinsam Entscheidungen über die Auswahl und Umsetzung von Projekten.						
Die Bevölkerung ist über die Aufgaben des RM informiert und trägt dessen Aktivitäten mit.						
Verbände/Vereine in der Region unterstützen die RM-Aktivitäten mit großem Engagement.						
Der Erfolg des RM in meiner Region ist auf das Engagement vielfältiger Akteure (Zugpferde, Promotoren) zurückzuführen.						
Regionale Medien berichten positiv von RM-Aktivitäten.						

### Ergebnisorientiertes Prozess- und Projektmanagement

Das Statement ...	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kann ich nicht beantworten
Das RM ist ein wichtiger Unterstützer bei der Planung, Koordinierung und Umsetzung von Projekten.						
Das RM steuert die Auswahl von Einzelvorhaben durch transparentes und an der regionalen Entwicklungsstrategie ausgerichtetes Projekt- und Prozessmanagement.						
Das RM gibt gezielte Impulse zu neuen regionsspezifischen Themenschwerpunkten.						
Die Aktivitäten des RM richten sich an ausgewählten Zielgruppen aus. Diese profitieren von den Projektergebnissen.						

Das Statement ...	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kann ich nicht beantworten
Aktionen und Projekte des RM schaffen einen erkennbaren Nutzen für die regionalen Akteure, zum Beispiel durch Förderung regionaler Wirtschafts- und Stoffkreisläufe.						
Von den Projekten gehen Impulswirkungen für weitere Projekte aus.						
Die Projektwirkungen sind in der Region sichtbar und werden erfolgreich kommuniziert.						
Die Projektwirkungen sind dauerhaft und unterstützen die nachhaltige Entwicklung der Region.						

### Kompetenzfördernde Vernetzung und Zusammenarbeit

Das Statement ...	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kann ich nicht beantworten
Das RM trägt zu einem erhöhten Informationsfluss und einer intensiveren Zusammenarbeit zwischen den Akteuren bei.						
Zusätzliches Wissen (zum Beispiel zur fachlichen Realisierung von Projekten) wurde für Akteure verfügbar und nutzbar gemacht.						
Das RM fördert Innovationen in unterschiedlichen Bereichen. Diese sind an die Bedürfnisse in der Region angepasst.						
Es stehen vielfältige Plattformen zum Austausch zwischen den Akteuren zur Verfügung, z.B. Foren, Veranstaltungen, Exkursionen.						
Das RM nimmt seine Rolle als Koordinator und Netzwerker zwischen Akteursgruppen oder Fachbereichen umfassend wahr.						
Durch das RM konnte die Zusammenarbeit mit anderen Regionen verbessert werden.						
Das RM initiiert regionale Initiativen und Netzwerke, die langfristig eigenständig bestehen können.						
Das RM trägt in großem Umfang zum Aufbau neuer Partnerschaften zwischen regionalen Marktpartnern bei, zum Beispiel in Wertschöpfungsketten.						

## Aufgabenorientierte und ressourceneffiziente Regionsaufstellung







Das Statement ...	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kann ich nicht beantworten
Das RM arbeitet kundenfreundlich und serviceorientiert.						
Die Aufgaben/Arbeitsfelder des RM sind innerhalb des Gebiets einer breiten Öffentlichkeit bekannt.						
Die Zuständigkeiten verschiedener regionaler Entwicklungs- und Fördereinrichtungen sind optimal aufeinander abgestimmt.						
Das RM arbeitet effektiv und effizient mit anderen Einrichtungen zur Förderung der Regionalentwicklung zusammen.						
Der Umfang der Aufgaben des RM und die Personalausstattung passen zur Gebietsgröße.						
Die private Wirtschaft beteiligt sich engagiert an RM-Aktivitäten.						
Es existiert eine hohe Bereitschaft zur Kofinanzierung der regionalen Handlungsfelder.						
Dem RM gelingt es in großem Umfang, Finanzierungs- und Förderquellen zu nutzen.						

## Attraktive Leistungen und Erfolge für die Region

Das Statement ...	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kann ich nicht beantworten
Die vom RM betreuten Aktionen verbessern das regionale Angebot wichtiger Dienstleistungen für Bürger (zum Beispiel Nahversorgung, Kulturangebot ...).						
Die vom RM betreuten Aktionen zur Inwertsetzung von regionalen Besonderheiten steigern spürbar den Bekanntheitsgrad der Region.						
Die vom RM betreuten Aktionen unterstützen nachhaltig die regionale Wirtschaftsentwicklung.						
Die vom RM betreuten Aktionen unterstützen nachhaltig den Erhalt natürlicher Ressourcen.						
Durch das RM werden Menschen/Gruppen motiviert, ihre Fähigkeiten besser zu nutzen.						
Die vom RM unterstützten Aktionen sind innerhalb der Region umfassend bekannt.						
Informationen, Veranstaltungen, Projekte und Medienberichte des RM haben das regionale Bewusstsein in der Region gestärkt.						
Der Nutzen aus RM-Aktivitäten verteilt sich gleichmäßig auf alle Gemeinden („räumlich gerecht“).						



## Fragebogen „Kundenzufriedenheit“

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 Inhalte & Strategie	 Signal-Check	 Mittlerer Aufwand
 Prozess & Struktur	 Multi-Check	
 Aufgaben des RM		

**Aufwand/Dauer** drei bis vier Tage

**Zielgruppen/Beteiligte** die am Regionalentwicklungsprozess beteiligten Personen

**Externer Unterstützungsbedarf** keiner/gering  
falls der Fragebogen nicht von einem externen Dienstleister digitalisiert und ausgewertet werden soll

**Daten und Kenntnisse** Kontaktdaten der Personen/Institutionen, die befragt werden sollen;  
Daten zum Prozess und den Strukturen

**Material** Fragenkatalog „Kundenzufriedenheit“

**Ziel/Zweck**  
**Wozu?** Mit der Befragung können alle Bewertungsbereiche untersucht werden. Damit nicht nur die eng am Prozess beteiligten Personen die Bewertung vornehmen können, kann jeder Frage oder jedem Frageblock eine Informationsbox mit Informationen zu der Frage vorangestellt werden.

**Arbeitsschritte**  
**Wie?** **Schritt 1 – Fragensauswahl, Festlegung der Bewertungsskala**  
Auswahl und Bearbeitung von passenden Fragen für den Fragebogen; Erstellung eines einleitenden Erläuterungstextes (Kontext der Befragung, Verwendung der Ergebnisse); Neben den Fragen muss auch ein Skalen-Typ ausgewählt werden.

**Schritt 2 – Aufbereitung Basisinformationen**  
Erstellung einer Basisinformationsbox (hierzu können vorhandene Monitoring-Daten aus den Programmevaluierungen verwendet werden)

Fortsetzung  
Arbeitsschritte

---

**Schritt 3 – Versand des Fragebogens** an die ausgewählten Zielgruppen in einem festzulegenden Zeitraum oder Erstellung einer Online-Befragung und Verschicken einer E-Mail zum Start der Befragung

---

**Schritt 4 – Nachfassen**

bei geringem Rücklauf Versand einer E-Mail als Erinnerung

---

**Schritt 5 – Auswertung** der Fragebögen und Visualisierung der Ergebnisse

---

**Schritt 6 – Veränderungsschritte**

Ableitung von Veränderungsmaßnahmen bezogen auf die Gestaltung des Prozesses oder die vorhandenen Strukturen; hierzu kann ein Auswertungsworkshop durchgeführt werden.

---

Hinweise

Alternativ können die Fragen im Rahmen von Workshops eingesetzt, gemeinsam ausgewertet und Veränderungsmaßnahmen abgeleitet werden (Methode „Bilanzworkshop Kundenzufriedenheit“).

---

Weiterlesen

- » Tipps zur Fragebogen-Erstellung im Anhang, Seite 148
  - » [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung), auf der Website finden sich Links und Kommentare zu Online-Befragungstools
- 

## Fragekatalog „Kundenzufriedenheit“

Der Fragekatalog für eine Zufriedenheitsabfrage enthält Beispielfragen für die drei Bewertungsbereiche Inhalte und Strategie, Prozess und Struktur sowie Aufgaben des Regionalmanagements. Die Fragen für eine einfache Abfrage (im Sinne eines Signal-Checks) sind **fett dargestellt**. Die weiteren Fragen können als Teilaspekte für eine differenzierte Abfrage (im Sinne eines Multi-Checks) eingesetzt werden. Abschließend sind mögliche Skalen beschrieben (► Signal-Check, Multi-Check – Seite 34).

Die Fragen sind sowohl für einen Fragebogen als auch für eine Abfrage im Rahmen eines Bilanzworkshops einsetzbar. Den Fragen kann eine Box mit Basisinformationen vorangestellt werden, damit die zu befragenden Personen für die Beantwortung der Fragen das notwendige Wissen und alle zu befragenden Personen einen ähnlichen Kenntnisstand haben. Dazu können Basisinformationen aus dem Monitoring genutzt werden (► „Basisinformationen für die Selbstevaluierung“, Seite 19).

## Bewertungsbereich „Inhalte und Strategie“

### Beispielfragen

- » **Wie zufrieden sind Sie mit dem Beitrag des regionalen Entwicklungskonzeptes für die Entwicklung der Region?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit der entwickelten Strategie (Leitbild, Ziele, Leitprojekte) als roter Faden für die Entwicklung der Region?
- » **Wie zufrieden sind Sie mit dem Beitrag der Projekte insgesamt zum Erreichen der regionalen Entwicklungsziele?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit dem Beitrag der Projekte im Handlungsfeld xx zum Erreichen der aufgestellten Handlungsfeldziele?
- » Wie zufrieden sind Sie mit den erstellten Projektbewertungskriterien als Instrument zur strategischen Projektauswahl?
- » Wie zufrieden sind Sie mit den erstellten Projektbewertungskriterien als Instrument zur zielgerichteten Projektentwicklung?

## Bewertungsbereich „Prozess und Struktur“

### Beispielfragen

- » **Wie zufrieden sind Sie mit der Effektivität der Arbeitsstrukturen?**
- » **Wie zufrieden sind Sie mit der Effizienz der Arbeitsstrukturen?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Besetzung der LAG (Arbeitskreise, Projektgruppen etc.) bezüglich der Abdeckung der Themen?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit innerhalb der LAG (Arbeitskreise, Projektgruppen etc.)?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Transparenz der Entscheidungsfindung in der LAG ?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit zwischen den Gremien (Regionalmanagement ◀ ▶LAG, Regionalmanagement ◀ ▶Arbeitskreis oder Regionalmanagement ◀ ▶Projektgruppen etc.)?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Teilnahme an den Sitzungen der LAG (Arbeitskreise, Projektgruppe etc.)?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Funktion des Arbeitskreises xx als Impulsgeber (Initiierung von Projekten)?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Unterstützungsleistung des Arbeitskreises xx zur Weiterentwicklung von Projekten?
- » Wie zufrieden sind Sie mit dem Rhythmus der LAG-Sitzung (des Arbeitskreises xx, der Projektgruppe xx etc.)?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Dauer der LAG-Sitzung (des Arbeitskreises xx, der Projektgruppe xx etc.)?
- » **Wie zufrieden sind Sie mit der aktiven Beteiligung der Kommunen (WiSo-Partner) am regionalen Entwicklungsprozess?**

- » **Wie zufrieden sind Sie mit der aktiven Beteiligung der LAG-Partner (WiSo-Partner) als Multiplikatoren für den regionalen Entwicklungsprozess?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Intensität der Kooperationen?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der interkommunalen bzw. regionalen Zusammenarbeit?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der aktiven Beteiligung der Kommunen (WiSo-Partner) am regionalen Entwicklungsprozess?
- » **Wie zufrieden sind Sie mit dem Kenntnisstand der LAG-Mitglieder über die Umsetzung und Ergebnisse der geförderten Projekte?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Identifikation der LAG-Mitglieder mit den geförderten Projekten?
- » **Wie zufrieden sind Sie mit der Beteiligung der Bevölkerung?**

### **Bewertungsbereich Aufgaben des Regionalmanagements**

#### Beispielfragen

- » **Wie zufrieden sind Sie mit der öffentlichen Wahrnehmung des regionalen Entwicklungsprozesses?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Pressearbeit des Regionalmanagements?
- » Wie zufrieden sind Sie mit dem durch das Regionalmanagement erstellten Newsletter als Kommunikationsinstrument?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Internetseite (Facebook) als Kommunikationsinstrument?
- » Wie zufrieden sind Sie mit den durch das Regionalmanagement organisierten Radio-/Fernseh-Beiträgen als Kommunikationsinstrument?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Teilnahme des Regionalmanagements an Messen und Veranstaltungen zur Präsentation der Region?
- » **Wie zufrieden sind Sie mit der Qualität der Projektberatung durch das Regionalmanagement?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Zahl an potenziellen Projektträgern, die über die Förder- und Beratungsmöglichkeiten informiert sind?
- » **Wie zufrieden sind Sie mit der Unterstützung der Vernetzung in der Region durch das Regionalmanagement?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit den zentralen Koordinationsleistungen des Regionalmanagements?
- » Wie zufrieden sind Sie mit der Koordination des Prozesses durch das Regionalmanagement?

- » **Wie zufrieden sind Sie mit den Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen zur Sensibilisierung und zu zentralen Anliegen des REKs durch das Regionalmanagement?**
- » **Wie zufrieden sind Sie mit dem Aufbau und der Umsetzung des Monitorings und der Selbstevaluierung durch das Regionalmanagement?**
- » Wie zufrieden sind Sie mit dem Rhythmus der Selbstevaluierung?
- » Wie zufrieden sind Sie mit dem eingesetzten Zeitaufwand für die Selbstevaluierung?

### Skalen

- » Mehrstufige Skala von 1 bis 10  
(wobei 1 = sehr unzufrieden und 10 = sehr zufrieden bedeutet)







- » Schulnoten-Skala von 1 bis 6



Wie im Leitfaden beschrieben kann für die Fragen mittels des Ampelmodells eine dreistufige Signalisierung des Fortschritts (grün ▶ gelb ▶ rot) dargestellt werden (▶ Signal-Check, Multi-Check – Seite 34). Unabhängig von der gewählten Skala (Schulnoten, mehrstufige Skalen) ist vom Selbstevaluierungsteam festzulegen, was als „gute“ Zufriedenheit anzusehen ist (grüner Bereich), ab wann die Aufmerksamkeit gesteigert werden muss und etwa Detailnachfragen erforderlich werden (gelber Bereich) und wann unmittelbar zu reagieren ist (roter Bereich). Die Schwellenwerte können sich dabei je nach lokaler Mentalität unterscheiden: Während eine Region eine Bewertung mit „3 = wir sind zufrieden“ im Sinne zurückhaltender Bescheidenheit schon als weitgehendes Lob meint, so ist dieselbe Bewertung in einer anderen Region möglicherweise schon ein Warnhinweis. Die Bewertungsskala und die Einschätzung, was die Signale (grün/gelb/rot) bedeuten, müssen daher von der Selbstevaluierungsgruppe selbst festgelegt werden.

## Imageanalyse Regionalmanagement und LAG

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 <b>Aufgaben des RM</b>	 <b>Fokus-Check</b>	 <b>Hoher Aufwand</b>  <b>Mittlerer Aufwand</b>

**Aufwand/Dauer** Vier bis zehn Tage

**Zielgruppen/Beteiligte** ausgewählte Akteure (Stakeholder) der regionalen Entwicklungsinitiativen wie Kommunalpolitiker, potenzielle Projektträger, Bevölkerung der Region

**Externer Unterstützungsbedarf** gering/mittel

**Daten und Kenntnisse** Stakeholderanalyse, um zu definieren, wer befragt werden soll – dies kann auch eine Teilöffentlichkeit sein

**Material** Fragebogen oder Leitfragen für Interviews

**Ziel/Zweck**  
**Wozu?** Wenn der Eindruck vorherrscht, dass die fehlende Akzeptanz der Lokalen Aktionsgruppe oder des Regionalmanagements imagebedingt ist, kann man über eine Imageanalyse zu wichtigen Informationen gelangen. Sie dient später als Grundlage einer Strategie, dieses Image zu verändern. Über die Imageanalyse kann abgefragt werden, wie die Organisation von Politik, Verwaltung und privaten Akteuren gesehen wird. Außerdem kann untersucht werden, wie das von der Zielgruppe gewünschte Profil aussieht. Schwachstellen werden aufgedeckt, eigene Stärken erkannt. Gezielt können Verbesserungen in einzelnen Bereichen vorgenommen und damit das Ansehen sowie die Akzeptanz der Einrichtung gesteigert werden.

**Arbeitsschritte**  
**Wie?** Eine Imageanalyse kann in vier Schritten erstellt werden. Die Ergebnisse geben einen Einblick, wie die Einrichtung von außen – speziell bei einzelnen Zielgruppen – wahrgenommen wird.

---

### **Schritt 1 – Festlegung der Prüfbereiche**

Im Regionalmanagement-Team wird festgelegt, welche Aspekte in der Öffentlichkeit abzufragen sind. Themenfelder können beispielsweise sein:

- » Informationen über die Lokale Aktionsgruppe (LAG) oder das Regionalmanagement: bekannte Fakten und Ereignisse, bekannte Angebote und Leistungen, Informationsbedarf, Besuch und Beurteilung von Veranstaltungen sowie Ergebnisse der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- » Wahrnehmung der LAG: spontane Assoziationen, Ausstrahlung, Eigenschaften und Charakteristika, Kritik und Veränderungsbedarf
- » Erwartungen an die LAG: Qualität der Angebote, des Services, des Engagements, der Öffentlichkeitsarbeit

Für diese Themenfelder sind Fragen zu entwickeln, die Aufschluss darüber geben, wie Außenstehende die regionale Entwicklungsinitiative wahrnehmen.

---

### **Schritt 2 – Auswahl der Erhebungsmethode**

Um die Meinung der Öffentlichkeit zu erfahren, kann für die Analyse zwischen folgenden Methoden gewählt werden:

- » Fragebogenaktion: Die Fragebögen richten sich an das nähere Umfeld der LAG oder ausgewählte Zielgruppen (zum Beispiel Akteure in Unternehmen). Die Fragebögen können auch gezielt über soziale Netzwerke (via Internet: Facebook, Xing ...) verteilt werden.
- » Befragung von Passanten (oder Besucher einer Aktion, etwa am Tag der Regionen): Die Befragung kann selbst durchgeführt werden oder in Kooperation mit einer Hochschule erarbeitet und ausgewertet werden (zum Beispiel im Rahmen einer Abschlussarbeit oder eines Praktikums). Fragen und Antworten werden mit einem Aufnahmegerät aufgenommen.

---

### **Schritt 3 – Ermittlung des Ist-Standes**

Steht fest, in welcher Form die Erhebung erfolgt, wird ein speziell auf die ausgewählten Zielgruppen zugeschnittener Fragebogen entwickelt. Eine Alternative ist, Interviews anhand von festgelegten Leitfragen durchzuführen. Mündliche Interviews sind idealerweise aufzunehmen. Die Ergebnisse der Befragung sind auswertbar, sobald eine aussagekräftige Menge an Fragebögen eingegangen ist oder genug Interviews geführt worden sind.

---

### **Schritt 4 – Ergebnisprüfung und Veränderungsschritte**

Die Ergebnisse sind im Team zu besprechen: Grundlage ist der ermittelte Ist-Stand und die Einschätzung, ob und in welchen Bereichen die Rückmeldungen zufriedenstellend sind oder nicht. Die Einzelergebnisse, bei denen das Team Verbesserungsbedarf sieht, werden kritisch reflektiert und mögliche Gegenmaßnahmen schriftlich festgehalten, durch die in den kommenden sechs bis zwölf Monaten Verbesserungen möglich sind.

---

## Hinweise

Auswertung der Fragebögen: Ein Blanko-Fragebogen wird als Auswertungsexemplar genutzt, alle Angaben aus den Fragebögen werden übertragen, um auf die Schnelle einen Überblick zu bekommen. Weitergehende Auswertungsmöglichkeiten bieten Tabellen- und Datenbankprogramme.

Auswertung der Interviews: Antworten aus persönlichen Interviews sind weitaus schwerer auszuwerten. Zunächst sind mögliche Antwortkategorien je Frage herauszuarbeiten. Sie können beispielweise lauten:

- » „Ja“, „Nein“, „Weiß nicht“,
- » „Sehr zufrieden“, „Zufrieden“, „Nicht zufrieden“
- » „Sehr gut“, „Gut“, „Nicht gut“

Die Zusammenführung zu ähnlichen Aussagen ist ebenfalls möglich, etwa zu gewünschten Eigenschaften der Initiative. Achtung: Die Auswertung der Interviews ist zeitaufwendig.

## Weiterlesen

- » Tipps zur Fragebogen-Erstellung im Anhang, Seite 148
- » [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung) auf der Website finden sich Links und Kommentare zu Online-Befragungstools
- » Hönig, Susanne (2008): Das Eigenimage der Stadt Neuburg an der Donau: Die Imageanalyse als Instrument der kommunalen Wirtschaftsförderung. Saarbrücken.

## Imageanalyse – Fragebogen oder Leitfragen für Interviews

Die nachfolgenden Fragen sind beispielhaft zusammengestellt. Sie fragen Assoziationen zur Entwicklungsinitiative, der ihr zugeordneten Eigenschaften, ihrem Bekanntheitsgrad, die Informationsquellen des Befragten sowie die mit der Organisation verbundenen Produkte und Dienstleistungen ab.

Fällt Ihnen spontan etwas Negatives oder Positives zur Lokalen Aktionsgruppe (LAG) bzw. zum Regionalmanagement ein?

--

Welche Begriffe assoziieren Sie darüber hinaus mit der LAG bzw. dem Regionalmanagement?

--



Die Lokale Aktionsgruppe und ihr Regionalmanagement ...	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
... sind in der Region bekannt.						
... bieten interessante Veranstaltungen an.						
... sind in der Region etabliert.						
... stehen für Unternehmensfreundlichkeit.						
...						

Lassen sich der Lokalen Aktionsgruppe und ihrem Management folgende Eigenschaften zuordnen?

	3	2	1	0	1	2	3	
unbürokratisch								bürokratisch
schnell								langsam
unflexibel								flexibel
elitär								sozial
informationsfreudig								informationsfeindlich
unpolitisch								politisch
selbstkritisch								überheblich
attraktiv								unattraktiv
blockierend								motivierend
zuverlässig								unzuverlässig
kreativ								angepasst
unabhängig/offen								abhängig/verfilzt
angsteinflößend								Vertrauen ausstrahlend
staatlich								privat
werterhaltend								wertezerstörend
interessant/innovativ								langweilig/althergebracht
fortschrittlich								konservativ
unfreundlich								liebenswürdig
kompetent								inkompetent







Wie erhalten Sie Informationen über die LAG bzw. das Regionalmanagement?	X
Lokale Presse	
Newsletter	
Internet (Website der Initiative oder andere Websites)	
Direkter Kontakt zum Regionalmanagement oder den Mitgliedern der Aktionsgruppe	
Aus Gesprächen mit Projektträgern	
Von Veranstaltungen der Aktionsgruppe oder von Veranstaltungen, an denen Vertreter der LAG mitwirken	
Sonstiges, wie ...	

Welche der folgenden Dienstleistungen des Regionalmanagements kennen Sie?	X
Information zu Fördermöglichkeiten	
Projektberatung generell	
Informations- und Fortbildungsveranstaltungen	
Moderation von (Anbieter-)Netzwerken	
Öffentlichkeitsarbeit für die Region	
Sonstiges, wie ...	

### Angaben zur Person

Geschlecht	X
Männlich	
Weiblich	
Alter	X
bis 25 Jahre	
26 bis 30 Jahre	
31 bis 50 Jahre	
51 bis 65 Jahre	
ab 66 Jahre	
Beruflicher Status	X
Beamtet	
Angestellt im öffentlichen Dienst	
Angestellt im privaten Sektor	
Selbstständig	
Hausfrau/Hausmann	
Schüler/-in oder Student/-in	
In Ausbildung	
Arbeitssuchend	

## Kollegiale Beratung

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 <b>Prozess &amp; Struktur</b>	 <b>Fokus-Check</b>	 <b>Geringer Aufwand</b>
 <b>Aufgaben des RM</b>	 <b>Multi-Check</b>	
 <b>Inhalte &amp; Strategie</b>		

**Aufwand/Dauer** vier Stunden, pro Fall 45 bis 60 Minuten

**Zielgruppen/Beteiligte** drei bis fünf Regionalmanagements (RM) aus verschiedenen Regionen oder drei bis fünf Personen aus einer Region (Regionalmanagement sowie andere am Prozess beteiligte Personen)

**Externer Unterstützungsbedarf** gering/mittel (mittel in der Startphase)

**Daten und Kenntnisse** Stellen- oder Leistungsbeschreibungen des RM; Einbeziehung aller mitarbeitenden Personen im RM

**Material** Pinnwand oder Flipchart, Moderationskoffer

**Ziel/Zweck**  
**Wozu?**

Die Methode dient dazu, dass sich drei bis fünf Personen gegenseitig bei fachlichen Fragen unterstützen. Durch die wechselseitige fachliche Beratung sowie den Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden kann die Qualität der Arbeit deutlich verbessert werden. Zudem können Synergien entdeckt werden. Des Weiteren besteht durch die kollegiale Beratung die Möglichkeit, die Arbeit vor Ort regelmäßig zu reflektieren. Die beteiligten Personen sollten aus einem ähnlichen Arbeitsfeld und einer ähnlichen Hierarchiestufe kommen.

Es werden nicht nur Lösungen für die eigenen Fragestellungen entwickelt. Da in ähnlichen Arbeitsfeldern gearbeitet wird, erhält jeder Teilnehmer Inputs über die Fallbeispiele der Kollegen; die „Fälle“ sind übertragbar. Zudem können durch die Resonanz in der Runde Selbstsicherheit und Mut für die Umsetzung von konkreten Handlungsschritten gewonnen werden.

**Arbeitsschritte**  
**Wie?**

**Schritt 1: Aufwärmen** (etwa fünf Minuten)  
Ankommen, ins Gespräch kommen

**Schritt 2: Orientieren** (fünf bis zehn Minuten):  
Dazu gehört eine Runde zum Themensammeln, die Themenauswahl sowie die Definition der Rollen (Fallgeber, mehrere Berater, davon visualisiert eine Person die genannten Themen auf einem Flipchart, ein Beobachter).

Danach erfolgt die Fallbeschreibung:

- » Der Fallgeber stellt seinen Fall/sein Thema vor und wird dabei nicht unterbrochen.
- » Der Fallgeber formuliert eine lösungsoffene Frage = Beratungsauftrag; ein Berater visualisiert die Frage.
- » Verständnis- und Rückfragen zum Fall

**Schritt 3: Bearbeiten der Fälle** (30 bis 45 Minuten):  
Dieser Schritt gliedert sich in drei Phasen:

1. Die Berater sammeln anhand folgender Fragen assoziativ, was ihnen zum vorgebrachten Thema oder Fall einfällt:
  - » Worum geht es? (Es darf spekuliert werden.)
  - » Welche Gedanken haben wir zu dem Fall/der Frage?
2. Brainstorming: Jeder Berater sammelt auf Karten anhand folgender Fragen Ideen für mögliche Lösungen :
  - » Was könnte der Fallgeber tun?
  - » Was wären gute nächste Schritte?
  - » Welche Themen sollte sich der Fallgeber weiter anschauen?
  - » Was sollte der Fallgeber klären?
  - » Die Lösungsideen werden dem Fallgeber präsentiert (als bunter Strauß von Ideen).
3. Fallgeber gibt Rückmeldung anhand der Frage:  
Welche Ideen sind interessant?



---

**Fortsetzung  
Arbeitsschritte**

**Schritt 4: Abschluss der Beratungssitzung** (fünf bis zehn Minuten):  
Beratungssitzung reflektieren und nächste Sitzung vereinbaren

---

**Hinweise**

Das Einhalten des genau vorgegebenen Zeitplanes für einen Fall ist von entscheidender Bedeutung. Dafür könnte eine Person die Rolle des Zeitkümmerers übernehmen.

Es ist hilfreich, wenn sich die Teilnehmer ihr Anliegen und die Fragestellung schon vor dem Treffen überlegen. Klärungsbedarf besteht häufig, ob konkrete Beratung oder eine Diskussion gewünscht ist. Manche Themen eignen sich eher für Diskussionsrunden als für eine kollegiale Beratung (etwa Fragen der Büroorganisation oder der Einbindung der Wirtschaft in Prozesse).

---

**Videoclip**

Video zum Thema unter:  
[www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)







---

**Weiterlesen**

Mehr Info unter [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)

---

## Kundenbefragung „Projekte“

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 <b>Inhalte &amp; Strategie</b>	 <b>Multi-Check</b>	 <b>Mittlerer Aufwand</b>
 <b>Prozess &amp; Struktur</b>	 <b>Fokus-Check</b>	
 <b>Aufgaben des RM</b>		

**Aufwand/Dauer** hängt von Entwicklung des Fragebogens, Erhebungs- und Auswertungstechnik sowie externer Unterstützung ab; etwa zwei Tage bei externer Vergabe, fünf bis zehn Tage für Entwicklung, Versand und Auswertung in eigener Durchführung

**Zielgruppen/Beteiligte** Projektträger, Projektpartner, auch Beteiligte, die an der Entstehung von Projekten mitgewirkt haben (Ideengeber, Netzwerk-Akteure)

**Externer Unterstützungsbedarf** gering/mittel  
Unterstützungsbedarf hängt von der Erfahrung mit Befragungen ab; falls der Fragebogen von einem externen Dienstleister (zum Beispiel für eine Online-Befragung) digitalisiert und ausgewertet werden soll, ist der Aufwand geringer, ansonsten als mittel einzustufen (insgesamt bis zu fünf Tagen).

**Daten und Kenntnisse** Kenntnisse zur Erstellung eines Fragebogens, alternativ externe Unterstützung durch Kollegen, Hochschulen oder externe Dienstleister; Kontaktdaten (E-Mail-Adressen, Postanschriften, gegebenenfalls Telefonnummern) der Projektträger, Fach- und Netzwerkpartner sind zu beschaffen.

**Material** Analoges oder digitales Fragebogen, zum Beispiel der Bewertungsfragebogen „Kunden- und Projektträgerbefragung“ (► Für die Praxis)

---

**Ziel/Zweck**  
**Wozu?**

Die Kundenbefragung dient in erster Linie dazu, wichtige Aspekte der Durchführung von Projekt und Maßnahmen sowie deren Erfolg durch die Projekt- und Netzwerkpartner bewerten zu lassen.

Sie kann auch Hinweise liefern, wie „Kunden“ und „Zielgruppen“ der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) bei der Planung und Realisierung von Aktionen effektiver unterstützt werden können.

Eine Ergänzung um eine Wirksamkeitsanalyse der durchgeführten Projekte ist auf einem einfachen Niveau machbar. Das Ergebnis führt zu einem Meinungsbild und ermöglicht die Ableitung des Handlungsbedarfs.

---

**Arbeitsschritte**  
**Wie?**

**Schritt 1 – Vorbereitung:** Sammeln und Aufbereiten der Kontaktdaten/ Adresslisten, Vorabinformation der zu Befragenden

**Schritt 2 – Fragebogen erarbeiten und erstellen:** Kontext der Befragung und der Befragten beachten (Zielgruppe) und Verwendung der Ergebnisse benennen.

**Schritt 3 – Pre-Test,** Test des Fragebogens in kleiner Runde Entscheidung: digitaler Versand oder Printversand

**Schritt 4 – Fragebogen überarbeiten** und gegebenenfalls als ausfüllbare PDF-Datei digitalisieren; bei Mailing-Aktion Rücksendemöglichkeiten überprüfen; Probeversand

**Schritt 5 – Versand des Fragebogens** an die Zielgruppen (oder eine Auswahl) in einem festzulegenden Zeitraum (Sommerpausen, Urlaubszeiten berücksichtigen); Ansprechpartner für Rückfragen nennen

**Schritt 6 – Nachfassaktion:** bei geringem Rücklauf ein Erinnerungsmailing durchführen, gegebenenfalls telefonisch nachfragen

**Schritt 7 – Fragebögen auswerten** und grafisch darstellen

**Schritt 8 – Versand eines Dankschreibens** (per E-Mail)

**Schritt 9 – Veränderungsschritte:** Veränderungsbedarf klären und die damit verbundenen Maßnahmen in einem festgelegten Zeitraum durchführen

---

---

### Hinweise

- » Fragebogen nicht überladen!
- » mit einer Eisbrecherfrage oder Aufwärmfrage starten
- » Fragen einfach, kurz und konkret formulieren
- » nur einen Sachverhalt pro Frage klären
- » offene Fragen mit geschlossenen Fragen kombinieren (Ja/Nein-Fragen, Skala-Fragen, die die Möglichkeit geben, „weiß nicht“ und „keine Angabe“ anzukreuzen)
- » den Fragebogen selbsterklärend gestalten (dennoch Ansprechpartner für Rückfragen im Fragebogen nennen)
- » genug Platz für Kommentare lassen
- » Filterfragen einbauen
- » für statistische Zwecke: Fragen zur Person am Anfang oder am Ende des Fragebogens stellen
- » Tipps zur Erstellung von Fragebögen im Anhang (►Seite 148)

---

### Methode erprobt in

LEADER-Region Kitzingen,  
LAG Regionalentwicklung Oberallgäu (►Kontakt über DVS)

---

### Videoclip

Eindrücke von Methodenworkshops unter:  
[www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)

---

### Weiterlesen

- » Tipps zur Erstellung von Fragebögen im Anhang (►Seite 148)
- » Links und Kommentare zu Online-Befragungstools:  
[www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)

---

## Bewertungsfragebogen „Kunden- und Projektträgerbefragung“

Im Anschreiben oder zu Beginn der Befragung sind Hinweise zu Anlass und Ziel der Befragung sowie zur Verwendung der Ergebnisse zu erläutern. Eine Anonymisierung der Daten sollte gewährleistet sein.

Motivieren Sie die Angesprochenen zum Ausfüllen und Rücksenden, gerade auch Projektträger, deren Projekte abgelehnt wurden (Die Region soll von den Antworten profitieren, um daraus für die Zukunft zu lernen).



Hinweise zum Ausfüllen einfügen, beispielsweise wenn der Fragebogen als PDF-Formular formatiert wird: Senden Sie bitte den ausgefüllten Fragebogen an die angegebene Adresse oder drücken Sie den „Senden“-Button. Sie können den digitalen Fragebogen auch abspeichern und ihn als E-Mail-Anhang an folgende E-Mail- oder Post-Adresse an uns zurücksenden. Für Rückfragen steht Ihnen gerne die Geschäftsstelle Ihres Regionalmanagements/Ihrer LAG zur Verfügung.

Welche Stellung/Position nehmen Sie im regionalen Entwicklungsprozess ein? Mehrfachnennungen sind möglich.	X
Unternehmer, Selbstständiger, Freiberufler	
Gewählter Volksvertreter, Repräsentant einer Gebietskörperschaft	
Mitglied einer öffentlichen Verwaltung/staatlichen Fachbehörde	
Vertreter/Mitglied eines Verbands, einer Kammer oder sonstiger Körperschaft	
Vertreter/Mitglied einer privaten Interessengruppe, eines Vereins ...	
Sonstiger Akteur	

Bitte geben Sie hier an, ob Sie ...	X
... Projektträger	
... Netzwerkpartner in einer Arbeitsgruppe	
... lokaler Akteur mit einer Idee	
... sonstiger Akteur (Interessent, Veranstaltungsbesucher ...) sind	

Wie gut sind Sie über die Aktivitäten der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) informiert?	sehr gut	gut	mittelmäßig	gering	überhaupt nicht	Kann ich nicht beantworten
Regionales Entwicklungskonzept der LAG						
Projekte und Vorhaben der LAG						
Tätigkeiten von Projektgruppen						
Aufgaben des LAG-Managements						
Auswahlverfahren der Projekte						
Organisation der LAG-Gremien						
Netzwerke der LAG						

Als interessierter Akteur, Projekt- oder Netzwerkpartner hatten Sie in der Vergangenheit mit der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) Kontakt. Wie beurteilen Sie folgende Aspekte bei der Planung Ihrer Projektidee und der Durchführung Ihrer Maßnahme? Die Begriffe Projekt, Vorhaben, Maßnahme werden sinngleich verwendet; Netzwerke sind ebenfalls als Projekte anzusehen.

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	weder/ noch	stimme eher nicht zu	stimme über- haupt nicht zu	Kann ich nicht beantworten
<b>Projektidentifizierung und -anbahnung</b>						
Ich wurde bei der Vorstellung meiner Idee klar verständlich und zielführend beraten.						
Ich wurde umfassend über Förder-, Finanzierungs- und Antragsverfahren informiert.						
Mir wurden Kontakte zu möglichen Partnern und Unterstützern für mein Projekt vermittelt (Vernetzung).						
Mir wurden passende alternative Wege zur Realisierung meiner Projektidee aufgezeigt (andere Programme, andere Ansprechpartner ...).						
<b>Projektkonzeption und Abstimmung mit der regionalen Strategie</b>						
Das Vorhaben hat sich durch Festlegung genauerer Projektziele deutlich verbessert.						
Das Vorhaben wurde eng mit übergeordneten Entwicklungszielen der LAG/Region in Übereinstimmung gebracht.						
Die Tragfähigkeit und Realisierbarkeit meines Projekts wurden im Abstimmungsprozess mit der LAG deutlich verbessert.						
Projektantragstellung und Zugang zu Fördermöglichkeiten wurden durch Unterstützung der LAG wesentlich erleichtert.						
Eine Projektablehnung wurde klar begründet.						
<b>Projektdurchführung und Unterstützung durch die LAG</b>						
Die Durchführung der Aktion/Maßnahme wurde durch regelmäßige Projektsitzungen/-begleitung erleichtert.						
Die Organisation des Vorhabens wurde sehr erleichtert.						
Finanzierungsfragen wurden vollständig beantwortet.						
<b>Projektergebnisse und -erfolg</b>						
Erwartete Ergebnisse des Projekts traten in vollem Umfang ein.						
Das Vorhaben stieß weitere Aktionen in der Region an.						
Das Projekt ist über die Region hinaus bekannt (durch Zeitungsberichte, Modellcharakter, Nachahmer).						

## Beispielhafte Fragen zu den Projekt-Wirkungen

Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Beitrag des Projekts zur Verbesserung der Situation in folgenden Bereichen der regionalen Entwicklung?

	außerordentlich groß	sehr groß	ziemlich groß	etwas, teilweise	gering	gar kein Beitrag	kann ich nicht beantworten
Naherholung, Freizeit- und Tourismusaktivitäten							
Image und Profilbildung der Region							
Natur, Landschaft, Umweltbildung, Biodiversität							
Wirtschaft, Handwerk, Gewerbe							
Beschäftigung, neue Erwerbsfelder							
Landwirtschaft, lokale Produkte, Vermarktung							
Kultur, Kunst und ländliches Erbe							
(Regenerative) Energien, Klimaschutz							
Kommunal-, Dorf-, Innenentwicklung/ Umnutzung Bausubstanz							
Nahversorgung, Daseinsvorsorge, Grund-Dienstleistungen							
Qualifizierung, Ausbildung, Kompetenzen von Akteuren							
Sonstiges, und zwar ... _____							

*Fortsetzung auf der Folgeseite!*

Alternative Formulierung, um gezieltere Informationen zur Realisierung regionaler Entwicklungsziele zu erfassen (durch ergänzende offene Fragen oder Kommentare des Befragten):

Bitte schätzen Sie nun aus Ihrer Sicht ein, wie stark Ihr Projekt zur Erreichung von Zielen des Regionalen Entwicklungskonzepts (REK) beigetragen hat. Bitte begründen Sie Ihre Einschätzung aus persönlicher Erfahrung.

Das Projekt \_\_\_\_\_ trägt dazu bei, folgende regionale Entwicklungsziele zu erreichen:

	außerordentlich groß	sehr groß	ziemlich groß	etwas, teilweise	gering	gar kein Beitrag	kann ich nicht beantworten	Begründung (z.B. weil ein Problem gelöst wurde, ein neues regionales Highlight oder Beschäftigung geschaffen wurde)
(Beispielziel) neue touristische Attraktionen schaffen und Themen-Tourismus ausbauen zur Verbesserung des überregionalen Bekanntheitsgrads (bis 2015)								
(Beispielziel) nachhaltige Angebote im Bereich der Umweltbildung aufbauen und durchführen								
(Beispielziel) den Anteil klimafreundlicher Technologien und Wirtschaftsweisen in Land- und Forstwirtschaft erhöhen								
(Beispielziel) den Anteil regionaler Produkte in regionalen Vertriebskanälen durch Schaffung einer Produktmarke und Einführung von Qualitätskriterien erhöhen								
...								

## Beispielhafte Fragen zur Wirksamkeit und zum Nutzen eines Projekts

Als Träger eines LEADER-Projekts bitten wir Sie, folgende Aspekte Ihres durchgeführten Projekts einzuschätzen:

	außerordentlich groß	sehr groß	ziemlich groß	etwas, teilweise	gering	gar kein Beitrag	kann ich nicht beantworten
Der Aufwand für die organisatorische Vorbereitung des Projekts war ...							
Der zeitliche Aufwand für die Durchführung des Projekts war ...							
Die Kosten des durchgeführten Projekts waren ...							
Die Qualität des Vorhabens war im Vergleich zu ähnlichen Projekten in diesem Sektor/Arbeitsbereich ...							
Der Nutzen des Projekts in meinem Ort/ direkten Umfeld ist ...							
Die Wirkung des Projekts über mein direktes Umfeld hinaus ist ...							
Der Bekanntheitsgrad des Projekts über die Region hinaus ist ...							

Beschreiben Sie bitte den Nutzen Ihres Projekts. Skizzieren Sie, welche Verbesserung das Projekt für Sie, Ihre Interessengruppe, Ihren Ort oder Ihre Region gebracht hat (über die bisher gemachten Angaben hinaus):




--

Zum Schluss noch einige Fragen zur Umsetzung der Strategie, um mit Hilfe von LEADER-Projekten die Region effektiv weiter zu entwickeln. Bewerten Sie dazu bitte die folgenden Aussagen:

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	weder/noch	stimme eher nicht zu	stimme über- haupt nicht zu	Kann ich nicht beantworten
Die LEADER-Strategie in der Region war mir bekannt und unterstützte meine Interessen/die Interessen meiner Gruppe.						
LEADER brachte neue Themen und Möglichkeiten für die Region mit sich, die mich zu meinem/unserem Projekt ermutigten.						
Mir wurde als Projektbeteiligtem kommuniziert, welche Ziele durch unser Vorhaben in der Region verfolgt werden.						
LEADER half flexibel, meine/unsere Ideen umzusetzen, für die sonst keine Unterstützung in der Region zu finden war.						
Meine Idee/mein Vorhaben wurde in ein zusammenhängendes regionales Konzept/Netzwerk eingefügt.						
Durch das Projekt ist mein/unser Engagement für die lokalen Entwicklungsfragen stark gestiegen.						
...						

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

## Kundenzufriedenheit Beratungs- und Servicequalität Regionalmanagement

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 Aufgaben des RM	 Signal-Check	 Geringer Aufwand

<b>Aufwand/Dauer</b>	etwa ein bis zwei Arbeitstage; Fragebogen anpassen (zwei Stunden), Fragebogenversand (zwei bis drei Stunden), Auswertung (zwei bis vier Stunden), Verbesserungsvorschläge erarbeiten und abstimmen (zwei bis vier Stunden)
<b>Zielgruppen/Beteiligte</b>	alle Projektträger, die vom Regionalmanagement beraten wurden/werden oder deren Projekte bereits bewilligt sind
<b>Externer Unterstützungsbedarf</b>	keiner
<b>Daten und Kenntnisse</b>	Kontaktdaten der Personen/Institutionen, die Projektberatungsanfragen gestellt oder Projektberatung wahrgenommen haben
<b>Material</b>	Fragebogen (►Für die Praxis)
<b>Ziel/Zweck Wozu?</b>	Der Fragebogen „Beratungs- und Servicequalität“ dient dazu, wichtige Qualitätsmerkmale der Dienstleistungen des Regionalmanagements für Projektträger bewerten zu lassen. Das Ergebnis führt zu einem Stärken-Schwächen-Profil. Dieses Profil bietet die Grundlage für die Entscheidung, ob und in welchen Bereichen Veränderungen notwendig sind – im Sinne von Optimierungen.
<b>Arbeitsschritte Wie?</b>	<b>Schritt I – Anpassung des Fragebogens</b> Fragebogen überarbeiten hinsichtlich des einleitenden Textes (Kontext der Befragung, Verwendung der Ergebnisse) und der abzufragenden Punkte

**Fortsetzung  
Arbeitsschritte**

**Schritt 2 – Versand des Fragebogens**

... an ausgewählte Zielgruppen in einem festzulegenden Zeitraum: an Projektträger mit bereits umgesetzten Maßnahmen, mit in Umsetzung befindlichen und noch nicht gestarteten Vorhaben

**Schritt 3 – Nachfassaktion**

Bei einem geringen Rücklauf ist ein Erinnerungsmailing oder eine telefonische Nachfrage zu empfehlen.

**Schritt 4 – Auswertung**

der Fragebögen und Visualisierung der Ergebnisse

**Schritt 5 – Veränderungsschritte**

Diskussion der Ergebnisse in der LAG, Veränderungsbedarf klären und die damit verbundenen Maßnahmen in einem festgelegten Zeitraum durchführen

**Hinweise**

Die Fragen können auch in einen umfassenderen Fragebogen eingebaut werden. Ein deutlich höherer Rücklauf ist zu erreichen, wenn die Befragung anlassbezogen durchgeführt wird (zum Beispiel direkt nach Abschluss eines Beratungsprozesses, 14 Tage nach Einreichen der Unterlagen in der Bewilligungsbehörde) oder indem man den Fragebogen bei Treffen der Zielgruppe vor Ort ausfüllen lässt.

**Weiterlesen**

- » Tipps zur Erstellung von Fragebögen im Anhang (►Seite 148)
- » Links und Kommentare zu Online-Befragungstools:  
[www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)

**Befragung zum Regionalmanagement (RM)**

Liebe Projektträger und Antragsteller der Region X,

Sie sind im Rahmen eines Förderantrages mit uns im Kontakt getreten. Wir möchten gemeinsam mit Ihnen prüfen, wo wir unsere Arbeit verbessern können. Bitte nehmen Sie sich einige Minuten Zeit und füllen Sie diesen Fragebogen aus.

- » Sie können uns den Fragebogen per Mail ([info@region-x.de](mailto:info@region-x.de)),
- » per Fax (01234 567890) oder
- » anonym per Post (Adresse) zusenden.

Vielen Dank!



Ich bin ein/wir sind ein ...	X
... Projektträger mit bewilligtem Projekt	
... Projektträger mit Projekt in der Vorberatung	





Wie gut sind Sie über die Aktivitäten der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) informiert?	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Das Regionalmanagement (RM) hält Vereinbarungen ein						
Das RM kann mir jeweils direkt oder indirekt weiterhelfen						
Das RM ist glaubwürdig						
Der Umgangston ist freundlich						
Das RM kümmert sich engagiert um meine Anliegen						
Das RM ist gut erreichbar						
Die schriftlichen Auskünfte sind klar und verständlich						
Die benötigten Informationen erhalte ich vollständig						
Die förderrechtlichen Grundlagen werden erläutert						
Die Beratung entspricht meinen Bedürfnissen						
Die Beratung ist ergebnisorientiert und zielführend						
Das RM nimmt sich genügend Zeit für die Beratung						
Das RM zeichnet sich durch kurze Reaktionszeiten aus						
Die Beratungsqualität des RM ist fachlich hochwertig						
Die Entscheidungsabläufe sind transparent						
Ohne das RM wäre mir die Antragstellung schwer gefallen						

Auf die Förderung und Beratung wurde ich wie folgt aufmerksam:	X
Ein Zeitungsartikel hat mich über die Fördermöglichkeit informiert	
Ein Bekannter hat mir vom RM erzählt	
Zur Beratung kam ich durch eine Informationsveranstaltung	
Über das Internet habe ich von der Aktionsgruppe und den Fördermöglichkeiten erfahren	
Sonstiges:	

Das könnte verbessert werden:

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

## Netzwerk-Analyse – Selbstdiagnose „Funktionsfähige Netzwerke“

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 <b>Prozess &amp; Struktur</b>	 <b>Multi-Check</b>   <b>Fokus-Check</b>	 <b>Geringer Aufwand</b>

**Aufwand/Dauer** Vorbereitung (60 Minuten), erläutern und ausfüllen (30 Minuten), auf Flip-Chart zusammenführen (15 Minuten), Ergebnisse besprechen und Verbesserungsvorschläge ausarbeiten (45 bis 60 Minuten)

**Zielgruppen/Beteiligte** Mitglieder der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) oder eines anderen Netzwerkes im Rahmen der Regionalentwicklung

**Externer Unterstützungsbedarf** keiner

**Daten und Kenntnisse** Kontaktdaten der Personen/Institutionen, die im jeweiligen Netzwerk agieren

**Material** Bewertungsbogen

**Ziel/Zweck**  
**Wozu?**

Regionale Netzwerke sind akteursbezogene Beziehungsgeflechte, die kooperations- und projektübergreifend höchst unterschiedliche Perspektiven einnehmen.

Diese Methode hilft dabei, folgende Fragen zu beantworten: Wie können die Netzwerkakteure ein Gefühl dafür entwickeln, inwieweit das eigene Netzwerk zukunftsstark ist? Wie können die Leitungspersonen (Sprecherkreis, Regionalmanagement) das Netzwerk in seiner Entwicklung unterstützen?

Die Methode ermöglicht die Bewertung bestimmender Erfolgsfaktoren und betrachtet die acht zentralen Merkmale stabiler Netzwerke (► Für die Praxis: Bewertungsbogen). Die damit verbundene Stärken- und Schwächenanalyse ist eine sehr gute Grundlage, mit den Netzwerkakteuren in eine Diskussion über die Prozess- und Strukturgestaltung einzusteigen.

---

## Arbeitsschritte

### Wie?

Diese Methode lässt sich sehr gut am Rande einer Sitzung einsetzen, in dem die Teilnehmer gebeten werden, 10 bis 15 Minuten lang eine aktuelle Einschätzung zum Netzwerk abzugeben.

---

**Schritt 1 – Ausgabe des Fragebogens** und Erläuterungen zu den acht Themenfeldern

---

### **Schritt 2 – Ausfüllen und Punktbewertung**

Netzwerkakteure füllen den Fragebogen anonym aus und geben ihn zur Auswertung zurück oder übertragen ihre Ergebnisse mithilfe bunter Punkte auf eine vorbereitete Pinnwand oder ein Flip-Chart.

---

### **Schritt 3 – Auswertung**

Die Fragebögen werden im Nachgang der Sitzung ausgewertet und zu einer Gesamteinschätzung zusammengeführt.

---

### **Schritt 4 – Veränderungsschritte**

In einer nachfolgenden Sitzung werden die Ergebnisse diskutiert und gegebenenfalls ein bis zwei Veränderungsziele und Maßnahmen vereinbart.

---

## Hinweise

Je polarisierter die Bewertungen sind (trifft voll zu, trifft überhaupt nicht zu), umso stichhaltiger ist das Ergebnis. Bewertungsbilder, die den Schwerpunkt bei „weder noch“ haben, deuten darauf hin, dass das Netzwerk noch sehr jung ist oder der Bewertende über wenige Informationen verfügt. Hier ist unbedingt nachzufragen, was der Grund der Bewertung ist oder woran die Befragten die einzelnen Bewertungen festmachen.

---

## Weiterlesen

Der Bewertungsbogen basiert auf den Erkenntnissen eines Forschungsprojektes. Informationen dazu in:  
Baitsch, Christof und Müller, Bernhard, Hrsg. (2001)  
Moderation in regionalen Netzwerken. München und Mehring.

---






## Selbstdiagnose „Funktionsfähige Netzwerke“ – Bewertungsbogen

### Netzwerk-Analyse/Merkmale funktionierender Netzwerke

	trifft voll und ganz zu	trifft eher zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Partner-/Akteurauswahl: Die Einbindung wichtiger Akteure und unterstützender Partner ist erfolgt.						
Selbstorganisation/-koordination: Die Akteure handeln eigenverantwortlich und teilen Aufgaben untereinander auf; die Zusammenarbeit der Netzwerkmitglieder ist gut.						
Innovations-/Wissensaustausch: Intensiver Wissensaustausch im Netzwerk funktioniert; es gibt darüber hinaus einen Entwicklungsspielraum für Innovationen; erfolgskritische Informationen werden zwischen den Partnern weitergegeben.						
Netzwerkidentität: Es besteht ein Wir-Gefühl, ein positives Klima und ein gutes Vertrauensverhältnis; die Erfahrungen mit Kooperationen sind positiv; konstituierende Elemente, die ein Netzwerk prägen, sind vorhanden						
Macht und Rechte: Jedes Netzwerkmitglied hat Mitsprache- und Zugriffsrechte (beispielsweise auf Zuschüsse). Konflikte können im gegenseitigen Einvernehmen geregelt werden.						
Netzwerkmanagement: Organisations-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen eignen sich für die zielgenaue Koordination der Partner. Es besteht Klarheit über die Rollen Einzelner im Netzwerk, über Planungsverantwortlichkeiten und über die Kompetenzen der Gremien.						
Langfristige Stabilität: Stabilität und Langfristigkeit der Beziehungen zeichnen sich ab. Es gibt stabile Kerne im Netzwerk, Prozesse werden verlässlich angelegt und gestaltet.						
Anschlussfähigkeit an Netzwerkumfeld: Das Netzwerk kann sich erfolgreich mit Akteuren des Umfeldes (Politik, Verwaltung, andere Interessensgruppen) trotz unterschiedlicher Arbeits- und Verhaltensweisen verständigen.						

Quelle: neulandplus GmbH & Co KG (2010), Skript Fortbildungsreihe für ILE-ILEADER-Manager/innen des Sächsischen Staatsministeriums für Umwelt und Landwirtschaft

## Organisationsaufstellung

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 <b>Prozess &amp; Struktur</b>  <b>Inhalte &amp; Strategie</b>  <b>Aufgaben des RM</b>	 <b>Fokus-Check</b>	 <b>Mittlerer Aufwand</b>

<b>Aufwand/Dauer</b>	90 bis 120 Minuten plus Vorbereitungs- und Nachbereitungsgespräche (60 Minuten oder 90 bis 120 Minuten). Die Auswertung der Aufstellung nimmt etwa ein bis zwei Tage in Anspruch.
<b>Zielgruppen/Beteiligte</b>	Regionalmanagement oder Evaluierungsgruppe (fünf bis acht Personen: Regionalmanagement, Mitglieder der Lokalen Aktionsgruppe, Vorstandsmitglieder, Projektträger etc.)
<b>Externer Unterstützungsbedarf</b>	hoch durch einen Coach mit Erfahrung in der Organisationsaufstellung
<b>Daten und Kenntnisse</b>	Kenntnisse über die am Prozess beteiligten Personen, Gremien und Organisationen
<b>Material</b>	Moderationswand, Papier, Karten, Stifte und Nadeln, Videokamera, Stellvertreter (15 bis 20 Personen)
<b>Ziel/Zweck Wozu?</b>	Die Methode „Organisationsaufstellung“ dient dazu, einen Überblick über die Plätze und Beziehungen der am Prozess beteiligten Personen, Gremien und Organisationen zu bekommen, um daraus abzuleiten, ob Konflikte bearbeitet und Organisations- oder Arbeitsstrukturen verändert werden sollen. Die Ergebnisse können auch als Grundlage für die Hypothesen- und Fragenentwicklung für eine anschließende Befragung oder den Start eines Veränderungsprozesses (wie neue Besetzungen und Beteiligungen, andere Gremien etc.) dienen.

---

## Arbeitsschritte

### Wie?

---

#### **Schritt 1 – Vorbereitungsgespräch**

Ein Vorbereitungsgespräch dient dazu, ein klares Anliegen, das positiv und lösungsorientiert in Frageform formuliert ist, herauszuarbeiten. Dabei setzt der Coach verschiedene Fragetechniken aus der systemischen Organisationsberatung ein.

Wichtig beim Herausarbeiten ist zudem, dass der Fallgeber selbst (häufig das Regionalmanagement) Einflussmöglichkeiten auf das Problem oder die Lösung hat. Das Anliegen wird auf einer Moderationswand visualisiert. Anschließend werden die Personen, Gremien, Organisationseinheiten und Elemente (wie Aufgaben, Prozesse, Projekte), die zur Klärung des Anliegens notwendig sind, gesammelt und auf einer Moderationswand dargestellt.

---

#### **Schritt 2 – Methode erörtern und Anliegen vorstellen**

Zu Beginn des Workshops werden die Methode „Organisationsaufstellung“, die Vorgehensweise, das Anliegen und auch die ausgewählten Personen, Gremien und Elemente vorgestellt, sofern diese in einem gesonderten Vorbereitungsgespräch erarbeitet wurden.

---

#### **Schritt 3 – Stellvertreter benennen**

Für die Personen, Gremien, Organisationseinheiten und Elemente wählt der Fallgeber Stellvertreter aus dem Kreis der Workshop-Teilnehmer aus, die die entsprechenden Rollen einnehmen. Die Namen der Teilnehmenden werden auf der Moderationswand festgehalten, wie auch die für die Bearbeitung des Anliegens notwendigen Personen, Gremien, Organisationseinheiten und Elemente. Hilfreich kann es sein, dass die ausgewählten Stellvertreter ein Namensschild bekommen, auf dem die stellvertretend dargestellte Person, das Gremium die Organisationseinheit oder die Elemente genannt sind.

---

#### **Schritt 4 – Ist-Bild aufstellen**

Der Fallgeber stellt die Stellvertreter nacheinander intuitiv in den Raum. Anschließend betrachtet er die Ausgangssituation (Ist-Bild).

Die Stellvertreter werden nacheinander anhand der nachfolgenden Fragen nach ihren Körperempfindungen, Gefühlen, Blickrichtungen und Bewegungsimpulsen befragt.

Fragen:

- » Wie geht es dir an diesem Platz?
  - » Wie ist dein Stand? (fest, schwankend, beweglich ...)
  - » Wie fühlst du dich? (sicher, unsicher, wohl, unwohl ...)
  - » Wie ist der Kontakt zu den anderen Personen?
  - » Wen kannst du sehen oder wahrnehmen?
  - » Hast du einen Bewegungsimpuls?
-

**Fortsetzung  
Arbeitsschritte**

---

**Schritt 5 – Raumbild variieren**

Nacheinander wird den Bewegungsimpulsen der Stellvertreter nachgegangen. Dabei wird geklärt, ob es am neuen Platz besser oder schlechter ist und wie die anderen Stellvertreter die veränderte Position empfinden (besser oder schlechter). Die Veränderungen der Positionen werden durchgeführt, bis alle Personen einen guten oder besseren Platz gefunden haben (Lösungsbild).

---

**Schritt 6 – Lösungsbild**

Der Fallgeber kann sich anstelle seines Stellvertreters in das Lösungsbild stellen, um diese Konstellation nachzuspüren.

---

**Schritt 7 – Direkte Nachbesprechung**

Anschließend werden in einem Gespräch die nächsten Schritte und Lösungen kurz nachbesprochen.

---

**Schritt 8 – Auswertungsgespräch**

In einem nachfolgenden Auswertungsgespräch werden die Lösungsansätze noch mal überprüft und Lösungen für die reale Situation erarbeitet.

---

**Hinweise**

- » Das Vorbereitungsgespräch kann gesondert vor der eigentlichen Aufstellung durchgeführt werden.
- » Die Aufstellung sollte zur besseren Auswertung mit einer Videokamera aufgenommen werden.
- » In einem ausführlichen Auswertungsgespräch (► Schritt 7) werden die Ergebnisse vorgestellt. Dazu können wichtige Schritte aus dem Videomitschnitt angeschaut werden.

---

**Methode erprobt in**

LEADER-Region Darmstadt-Dieburg (► Kontakt über DVS)

---

**Videoclip**






Eindrücke von einer Aufstellung und einem Methodenworkshop unter:  
[www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)

---

**Weiterlesen**

- » Gothe, Stefan (2003): Organisationsaufstellung auch in der Regionalentwicklung? In: LEADERforum 3/2003
- » [www.kommunare.de](http://www.kommunare.de) > Aufstellungsarbeit

## Organisationsstrukturen-Analyse

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 <b>Prozess &amp; Struktur</b>	 <b>Fokus-Check</b>	 <b>Geringer Aufwand</b>
 <b>Aufgaben des RM</b>	 <b>Multi-Check</b>	

**Aufwand/Dauer** 60 bis 120 Minuten (je nach Größe der Gruppe)

**Zielgruppen/Beteiligte** Regionalmanagement (zwei bis drei Personen) oder Evaluierungsgruppe (Regionalmanagement, Mitglieder der Lokalen Aktionsgruppe, Projektträger, fünf bis acht Personen)

**Externer Unterstützungsbedarf** keiner / gering

**Daten und Kenntnisse** gute Kenntnisse über die am Prozess beteiligten Personen, Gremien und Organisationen

**Material**

- » Moderationswand, -papier und -karten, Stifte, Nadeln
- » Frageliste zu Subsystemen (formelle Beziehungen unter Berücksichtigung der Hierarchie und Funktionen sowie informelle Beziehungen wie gemeinsame Freizeitaktivitäten oder private Kontakte), Verbindungen und Konflikte

**Ziel/Zweck**  
**Wozu?**

Die Methode dient dazu, die Arbeitsbeziehungen zwischen den am Prozess beteiligten Personen oder Organisationen und Gremien zu untersuchen. Dabei steht die Beziehungsebene im Vordergrund, das heißt, es werden die vorhandenen Subsysteme, die Verbindungen sowie die Konflikte innerhalb eines regionalen Entwicklungsprozesses analysiert. Die Analyse dient der Ableitung von Klärungs- oder Handlungsbedarf.

Die Methode eignet sich besonders für einen Reflexionsprozess im Regionalmanagement-Team, eventuell mit weiteren ausgewählten Akteuren (Entscheider, Projektträger). Die Ergebnisse können auch als Grundlage für die Hypothesen- und Fragenentwicklung für eine anschließende Befragung dienen.



---

## Arbeitsschritte

### Wie?

#### **Schritt 1 – Beteiligte auswählen**

Personen festlegen, die an dem System-Check beteiligt werden sollen; dazu kann es hilfreich sein, zu klären, welche Arbeitsebene (zum Beispiel Entscheidungsebene, Koordinierungsebene, Akteursebene, Personen, Gremien oder Organisationen) betrachtet werden soll.

---

#### **Schritt 2 – Personen des betrachteten Systems benennen**

Sammeln und Notieren der Daten der an den Prozessen des (Teil-) Systems beteiligten Personen; bei Gremien oder Organisationen mit einer großen Anzahl an beteiligten Personen kann es sinnvoll sein, nur das Gremium oder die Organisation auf einer Karte aufzuschreiben. Ansonsten wird das Gremium oder die Organisation durch die Visualisierung des Subsystems deutlich (► Schritt 3). Hilfreiche Frage zur Entscheidung, ob Personen oder Gremien und Organisationen angeschaut werden sollen: Handeln die Mitglieder oder Personen durchweg im Sinne des Gremiums oder der Organisation? Oder spielen dort die einzelnen Mitglieder oder Personen eine wichtige Rolle?

---

#### **Schritt 3 – Teilsysteme analysieren**

Analyse und Visualisierung der Subsysteme, Verbindungen und Konflikte mit Hilfe der Frageliste klären

---

#### **Schritt 4 – Klärungsbedarf herausarbeiten**

Klärungsbedarf und wichtige Themen anhand folgender Fragen ableiten: Welche Themen müssen mit Blick auf die Organisationsstrukturen-Analyse bearbeitet werden? Wo gibt es Klärungsbedarf? Die Antworten werden auf der Moderationswand festgehalten.

---

#### **Schritt 5 – Veränderungsschritte vereinbaren**

Vorgehensweise zur Bearbeitung der Themen und des Klärungsbedarfs vereinbaren.

---

## Hinweise

- » Für verschiedene Typen von Akteuren, beispielsweise Frauen und Männer oder öffentliche und private Partner können unterschiedliche Farbkarten verwendet werden.
  - » Am besten eignen sich halbe Moderationskarten für das Sammeln der Personen, Gremien und Organisationen.
  - » Die unterschiedlichen Subsysteme (► Schritt 3) können mit verschiedenen Farben visualisiert werden.
  - » Gruppen haben mit fünf bis acht Personen eine sinnvolle Größe für die Bearbeitung, ein Regionalmanager kann die Organisationsstrukturen-Analyse aber auch als Selbstreflexionsmethode nutzen.
-

**Methode erprobt in**

Regionale Aktionsgruppe Wartburgregion (► Kontakt über DVS)

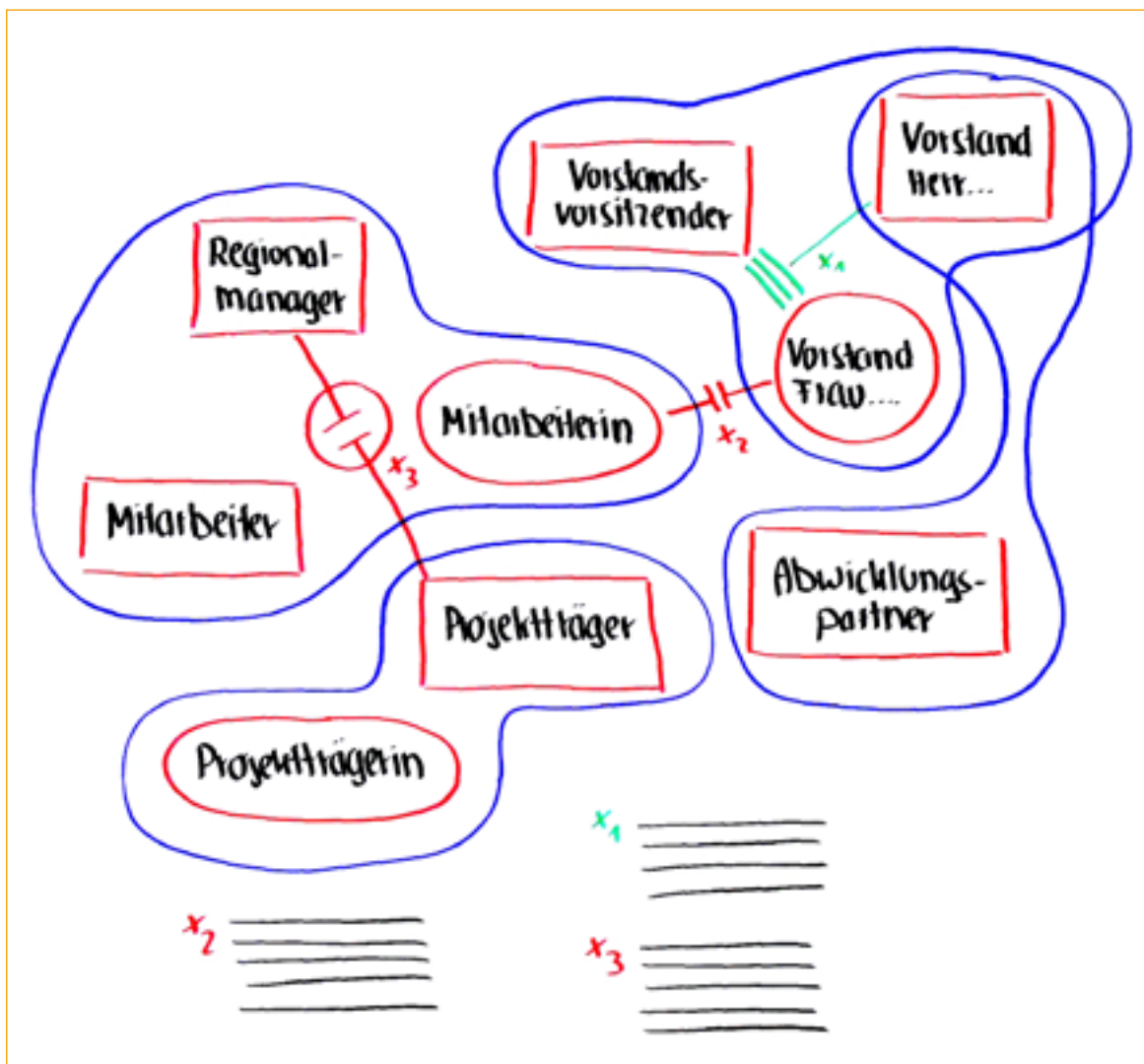
**Videoclip**

Eindrücke von einem Methodenworkshop unter:  
[www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)

**Weiterlesen**

Gothe, Stefan (2006): Regionale Prozesse gestalten.  
Handbuch für Regionalmanagement und Regionalberatung. Kassel.  
(unter dem Begriff „Team-Check“)






**Beispiel einer Organisationsstrukturen-Analyse**



	Symbole, Zeichen	Beispielfragen
<b>Subsysteme</b>		
<b>Konstruierte Subsysteme</b> (können sich auflösen) <ul style="list-style-type: none"> <li>» Formelle Beziehungen (Hierarchie und Funktion)</li> <li>» Informelle Beziehungen (Freizeitaktivitäten, private Kontakte ...)</li> </ul>		<b>Formelle Subsysteme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Welche Gremien gibt es?</li> <li>» Welche Rollen/Funktionen gibt es?</li> <li>» Wer ist wie lange in der Organisation?</li> <li>» Wer arbeitet mit wem intensiv zusammen?</li> </ul> <b>Informelle Subsysteme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Welche informellen Gruppen gibt es?</li> <li>» Welche Kontakte gibt es über die Arbeit hinaus?</li> </ul>
<b>Verbindungen</b>		
<b>Koalition</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Eine Beziehung gegen etwas oder jemanden</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>» Welche Personen arbeiten eng miteinander?</li> <li>» Welche Bündnisse gibt es?</li> <li>» Welche Koalitionen gibt es?</li> </ul>
<b>Bündnis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Eine Beziehung für etwas oder jemanden</li> </ul>		
<b>Konflikte</b>		
<b>Offener Konflikt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Es wird offen darüber geredet.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>» Welche Konflikte gibt es (im Team)?</li> <li>» Wer ist an dem Konflikt beteiligt?</li> </ul>
<b>Verdeckter Konflikt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Alle wissen es, aber niemand redet darüber.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>» Wie gehen die Konfliktbeteiligten mit den Konflikten um?</li> </ul>
<b>Umgeleiteter Konflikt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Der Konflikt wird über Dritte, von Dritten oder über eine Sache ausgetragen.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>» Werden Konflikte offen gelöst?</li> <li>» Welche Konflikte sind bekannt?</li> <li>» Wissen andere von dem Konflikt?</li> </ul>

## SEPO-Analyse

Aus dem französischen „Succès – Erfolge, Échecs – Misserfolge, Potentialités – Möglichkeiten, Obstacles – Hindernisse“

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 <b>Prozess &amp; Struktur</b>  <b>Inhalte &amp; Strategie</b>  <b>Aufgaben des RM</b>	 <b>Multi-Check</b>	 <b>Geringer Aufwand</b>

**Aufwand/Dauer** etwa eine Stunde pro Thema; als Workshop drei Stunden, plus Vorbereitungszeit

**Zielgruppen/Beteiligte** je nach Themenstellung werden Akteure auf Projekt- und/oder Steuerungsebene angesprochen

**Externer Unterstützungsbedarf** keiner / gering

**Daten und Kenntnisse** gute Kenntnisse der zu behandelnden Themen; eventuell zusammenfassende Kurzberichte zur Vorbereitung bereitstellen

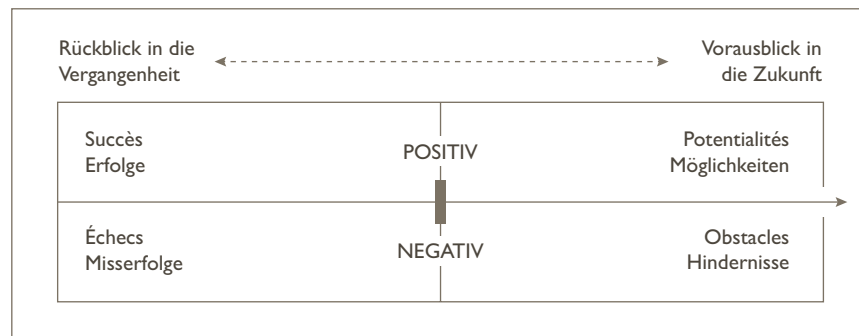
**Material** große Plakate, Moderationskoffer

**Ziel/Zweck Wozu?** Die SEPO-Analyse eignet sich zum Einstieg in die Selbstevaluierung, sie kann in allen Phasen von Projekten, Programmen oder Aufgabenstellungen eingesetzt werden.

SEPO bewertet die Erfolge und Misserfolge der Vergangenheit und widmet sich dann künftigen Möglichkeiten und Hindernissen. Beteiligte aus verschiedenen Bereichen können SEPO erfahrungsgemäß schnell erfassen und dank der visuellen Darstellung einen sofortigen Überblick bekommen. SEPO lenkt die Aufmerksamkeit auf ein gemeinsames Ziel, erleichtert die Darstellung unterschiedlicher Sichtweisen und fördert eine partizipative Arbeitsweise bei der Bewertung von Erfahrungen und Wahrnehmungen.

### Fortsetzung Ziel/Zweck

Das Instrument eignet sich auch für Zwischen- und Schlussevaluierungen, als eine von mehreren Erhebungsmethoden in Evaluierungsworkshops, für Kurzanalysen bestimmter Themen und Situationen oder als Visualisierungsmethode in Gruppen.



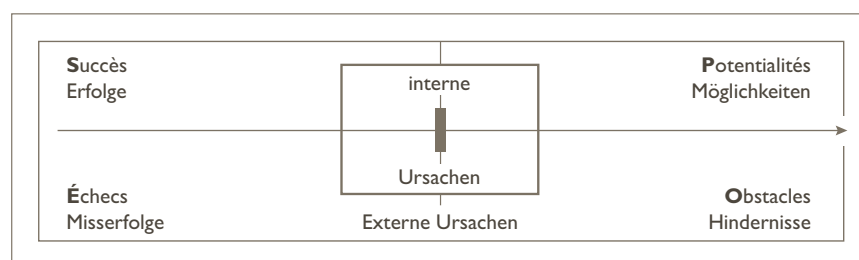
Quelle: Baumfeld (2002), S. 164 (► vollständiges Zitat siehe „Weiterlesen“)

Das in der SEPO-Analyse verwendete Schema wird das SEPO-Fenster genannt:

- » Succès: in der Vergangenheit erreichte Erfolge (quantitativ und qualitativ), erreichte Ziele, entwickelte Stärken
- » Échecs: in der Vergangenheit erlittene Misserfolge (quantitativ und qualitativ), Schwierigkeiten, Engpässe, Schwächen
- » Potentialités: zukünftige Möglichkeiten, brachliegende Fähigkeiten, ungenutzte Chancen
- » Obstacles: zukünftige Hindernisse, Widerstände, ungünstige Rahmenbedingungen

Wichtig ist, die Reihenfolge einzuhalten, also den Blick auf die Vergangenheit zu richten und dort mit den Erfolgen zu beginnen. Das ermutigt und fokussiert auf Stärken und Ziele. Zunächst wird das Gemeinsame festgehalten und anschließend werden die widersprüchlichen Auffassungen diskutiert. Diese können durch eine Konsens/Dissens-Unterscheidung in alle vier Fenster aufgenommen werden.

Eine hilfreiche Ausbaumöglichkeit von SEPO ist die Unterscheidung nach internen und externen Ursachen (bei allen vier Fenstern): Dadurch kann besser auf die Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten eingegangen werden.



---

**Arbeitsschritte**  
**Wie?**

Nachfolgend zwei Varianten, zunächst für eine Kleingruppe mit einer spezifischen Themenstellung, dann in Form eines Workshops mit einer größeren Gruppe:

---

**Variante „Kleingruppe“**

- » **Schritt 1:** die SEPO-Analyse vorankündigen
- » **Schritt 2:** Klarheit und Übereinstimmung bezüglich des zu untersuchenden Themas und des Zeithorizontes herstellen: Welcher vergangene und welcher zukünftige Zeitraum werden berücksichtigt?
- » **Schritt 3:** die SEPO-Analyse und das SEPO-Fenster erklären
- » **Schritt 4:** Aussagen in der Reihenfolge S, E, P, O sammeln (auf Karten) und im entsprechenden Feld einordnen; sicherstellen, dass alle Aussagen auf- und ernst genommen werden
- » **Schritt 5:** die gesammelten Aussagen jedes Quadranten klären, erst inhaltlich ordnen, dann nach Konsens/Dissens ordnen
- » **Schritt 6:** die geklärten und geordneten Aussagen weiter bearbeiten: diskutieren, bewerten, priorisieren, beschließen, beispielsweise im Hinblick auf Problemlösungen, Verbesserungen, Ziel- und Plankorrekturen oder Maßnahmen

---

**Variante „Workshop“**

- » **Schritt 1 – Abklärung des Reflexions- und Projektierungszeitraums**  
Der Betrachtungszeitraum und das Evaluierungsfeld werden festgelegt: Welcher Teilbereich soll evaluiert werden? Welche Prozesse lassen gute Rückschlüsse auf die Zukunft zu? Wo sind in der Vergangenheit Ereignisse passiert, die nachbearbeitet oder geklärt werden sollen? Welches Projektergebnis soll genauer unter die Lupe genommen werden?
  - » **Schritt 2 – Individuelle Arbeit**  
Jeder Arbeitsgruppenteilnehmer notiert auf Moderationskarten entsprechend einem Farbcode seine Gedanken zu den einzelnen Bereichen. Oft ist es sinnvoll, eine Mindestanzahl an Ideen pro Feld vorzugeben.
  - » **Schritt 3 – Kleingruppenarbeit**  
Für jeden Bereich wird eine Gruppe beauftragt, die vorhandenen Beiträge zu sichten und zu ordnen (clustern). Jeder einzelne Cluster wird mit einem aussagekräftigen Titel versehen. Passt die Karte nach Ansicht der Gruppe nicht in den von ihr bearbeiteten Bereich, dann bringt ein „Briefträger“ sie zu einer anderen Gruppe.
  - » **Schritt 4 – Plenum**  
Im Plenum werden die einzelnen Gruppenarbeiten vorgestellt, Rückfragen ermöglicht, Unklarheiten diskutiert. Teammitglieder, die nicht mit der Anordnung der Karte einverstanden sind, haben in dieser Phase die Möglichkeit, Veränderungen vorzuschlagen.
-

---

## Hinweise

Die SEPO-Analyse kann auch in größerem Umfang eingesetzt werden:






- » Bei periodischer Durchführung (immer zur gleichen Fragestellung) während der Projektabwicklung wird die SEPO-Analyse zu einem kontinuierlichen Evaluierungsinstrument. Die Aussagen zu den Bereichen P und O müssten sich in der darauffolgenden SEPO-Analyse in den Bereichen S und E wieder zeigen und ermöglichen so einen Lernprozess, der zu Veränderungen in der Projekt- oder Programmsteuerung führen kann.
- » Jede Stakeholder-Gruppe führt (zur selben Fragestellung) eine eigene SEPO-Analyse durch. Der Vergleich der Ergebnisse kann die Einsicht fördern, dass unterschiedliche Erfahrungen, Meinungen und Einschätzungen nicht „richtig“ oder „falsch“ sind, sondern die Folge unterschiedlicher Rollen.

---

## Weiterlesen

- » Baumfeld, Leo; Hummelbrunner, Richard; Lukesch, Robert (2002): Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung. Wien. Download: [http://oearat.web06.vss.kapper.net/wp-content/uploads/082DBS\\_OEAR\\_Leitfaden\\_systemische\\_Instr\\_Regionalentwicklung\\_HummLuBaum\\_2002\\_2MB.pdf](http://oearat.web06.vss.kapper.net/wp-content/uploads/082DBS_OEAR_Leitfaden_systemische_Instr_Regionalentwicklung_HummLuBaum_2002_2MB.pdf), Zugriff am 4. April 2014)
  - » KEK Consultants (2000) hat einen anschaulichen Praxisbogen ins Netz gestellt: [http://www.kek.ch/files/media/sepo\\_praxisbogen\\_deutsch.pdf](http://www.kek.ch/files/media/sepo_praxisbogen_deutsch.pdf)
-

## Strategische Aufstellung

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 Inhalte & Strategie	 Multi-Check	 Geringer Aufwand
	 Fokus-Check	 Mittlerer Aufwand

**Aufwand/Dauer** Vorbereitung und Organisation der Workshops (je drei bis vier Stunden), Workshop (je Handlungsfeld etwa eine Stunde), Nachbereitung Team (zwei Stunden), Nachbereitung Vorstand LAG (ein bis zwei Stunden)

**Zielgruppen/Beteiligte** Vorstand der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) und Regionalmanagement, gegebenenfalls weitere Personen, die in zentraler Funktion das Regionale Entwicklungskonzept steuern oder fortschreiben

**Externer Unterstützungsbedarf** mittel

**Daten und Kenntnisse** gute Kenntnisse der Region, der Festlegungen im Regionalen Entwicklungskonzept sowie des strategischen Handelns der LAG

**Material** Matrix zur Selbstreflexion (►Für die Praxis); mindestens zwei Pinnwände und ein Flipchart, Moderationskoffer

**Ziel/Zweck Wozu?** In dieser Methode werden Strategien beschrieben, wie Entwicklungsziele erreicht werden können. In den Regionalen Entwicklungskonzepten finden sich oft nur generelle und nicht handlungsfeldbezogene Aussagen. Häufig wird nur auf den Bottom-up-Ansatz verwiesen, auf die Schwerpunktsetzungen über Handlungsfelder und auf die Impulssetzung über Leitprojekte. Inwieweit diese allgemeinen Festlegungen in den einzelnen Handlungsfeldern wirklich für eine strategische Aufstellung ausreichen oder weiter spezifiziert werden müssten, ist Gegenstand dieser Methode.

Die Methode bietet ein Bündel an strategischen Ebenen mit unterschiedlichen Optionen an, die für die einzelnen Handlungsfelder sowie für die Organisationsebene definiert werden können. Sie führt im Rahmen einer Evaluierung in der Regel zu einer größeren Tiefenschärfe und zur Erkenntnis, dass es sehr hilfreich ist, wenn der strategische Rahmen auf LAG-Ebene umfassender definiert ist. Eine wirkungsvollere Steuerung der Zielumsetzung ist die Folge.



---

## Arbeitsschritte

### Wie?

#### **Schritt 1 – Erläuterung der Methode**

Was versteht man unter Strategien und wie funktioniert die Matrix? Erläuterung durch die Moderation: „Strategien“ beschreiben Verhaltensweisen, wie die formulierten Ziele verwirklicht werden können. Die Matrix dieser Methode (► Für die Praxis) stellt ein Strategiebündel mit mehreren Strategiemerkmalen zusammen, die es idealerweise alle zu definieren gilt. Die Matrix zeigt in jedem Merkmalsbereich Handlungsrichtungen auf, wovon eine der genannten oder eine modifizierte Formulierung zu wählen ist. Die vorliegende Matrix kann ohne Änderung übernommen werden. Aussagen, die zutreffen, werden grün markiert. Neue Formulierungen werden als Diskussionsergebnis aufgenommen. Einzelne, nicht wichtige Merkmale können gestrichen werden.

---

#### **Schritt 2 – Überprüfung der strategischen Ausrichtung**

Welche Handlungsrichtungen sind bei den einzelnen Strategiemerkmalen im ausgewählten Handlungsfeld aktuell festgelegt und werden in der Praxis verfolgt? In einer moderierten Diskussion werden die Merkmale aufgerufen und erklärt (► Moderationsfragen). Die Diskussionsergebnisse werden in der Matrix festgehalten und konkret beschrieben.

#### **Mögliche Moderationsfragen zur Matrix „Handlungsfeld“ und ihren Merkmalen:**

- » Schwerpunktsetzung: Ist das Handlungsfeld das zentrale oder ein nachrangiges Thema im Regionalen Entwicklungskonzept?
- » Entwicklung (Quantität): Geht es im Handlungsfeld oder bei seinen Zielen um Expansion (Wachstum), um Konsolidierung (Stand halten) oder darum, Schrumpfung zu gestalten?
- » Entwicklung (Qualität): Sind die Ziele über eine Innovations-, Anpassungs- oder Multiplikationsstrategie von vorhandenen Lösungen zu erreichen?
- » Breite: Ist die Konzentration auf wenige Leuchtturmprojekte oder eine Umsetzungsstrategie mit vielen kleinen Projekten Erfolg versprechender, um die Ziele zu erreichen?
- » Raumbezug: Auf welcher Ebene ist das Ziel zu verfolgen – teilträumlich, im gesamten Gebiet, gebietsübergreifend mit Nachbarregion/en, transnational?
- » Zielgruppe: Auf welche Zielgruppe ist das Ziel ausgerichtet – alle in der Region, nur bestimmte Betriebe, nur die Kommunen, etc.?
- » Mehrwert/Nutzen: Welchen Nutzen verspricht das Ziel der Zielgruppe – Kostensenkung, Qualitätssteigerung, Imageverbesserung, Wertschöpfung?
- » Kompetenz: Welche Kompetenz wird mit dem Ziel bei der Zielgruppe angestrebt – Problembewusstsein schaffen, Kenntnisse über Lösungsansätze, zielorientierte Durchführung oder Marktbearbeitung?

Fortsetzung  
Arbeitsschritte

- » Unterstützung: Welcher Unterstützungsbedarf der Zielgruppe wird für eine erfolgreiche Zielerreichung gesehen – gering, da hohes Eigeninteresse; mittel, da Multiplikatoren gewonnen werden müssen; groß, da Motivation erst aufgebaut werden muss?
- » Kooperation: Ist eine Kooperationsstrategie in diesem Zielbereich zu verfolgen? Und wenn ja, in welcher Form?
- » Synergie: Welche Synergien verspricht die Kooperationsstrategie – neue Zugänge zu Zielgruppen, ein anderes Handlungsfeldes durch Zusatzkomponenten abrunden, Wahrnehmung steigern, Ressourcen einsparen?
- » Kommunikation: Wie ist die Kommunikation mit der Zielgruppe zu gestalten – direkt oder indirekt?

**Mögliche Moderationsfragen zur Matrix „Organisation“ und einzelnen Merkmalen:**

- » Breite: Mit welcher inhaltlichen Breite soll die Organisation arbeiten – nur ländliche Entwicklung, ländliche Entwicklung und Tourismus, ländliche Entwicklung, Tourismus und Wirtschaftsförderung, ...?
- » Raumbezug: Auf welchen räumlichen Zuschnitt ist die Organisation ausgerichtet? Ist sie auf der Ebene der zentralen Handlungsfelder oder großräumiger angelegt?
- » Zielgruppe: Wer sind die zentralen „Kundengruppen“ der Organisation?
- » Dienstleistungen: Welche Art der Dienstleistungen bietet die Organisation vor allem an? (Mehrfachnennungen möglich)
- » Finanzierung: Ist in der angedachten Form der Finanzierungsbedarf hoch, mittel oder niedrig?
- » Beteiligung: Welchen Beteiligungsgrad der Ziel- und Kundengruppen soll die Organisation ermöglichen: hoch, mittel oder niedrig?
- » Organisationsmodell: Soll die Organisation auch dezentrale Strukturen oder nur eine zentrale Struktur aufweisen?

**Schritt 3 – Änderungsbedarf**

Wo besteht Änderungsbedarf hinsichtlich des künftigen Handelns (bei Veränderungsbedarf mit Rot gekennzeichnet; mit grünem Haken, wenn alles so bleibt)? Dieser Schritt kann entweder parallel zu Schritt 2 oder so wie hier aufgeführt, in einem eigenen Durchgang vorgenommen werden.

**Schritt 4 – Wiederholungsschritte**

Die Schritte 2 und 3 werden bei der strategischen Reflexion, beim Festlegen weiterer Handlungsfelder oder der Organisationsebene wiederholt.

**Hinweise**

- » Matrix und Kriterien müssen erläutert, diskutiert und gegebenenfalls mit Beispielen erklärt werden. Ein Ausfüllen der Matrix in einer Einzelarbeit, ohne vorherige Erläuterung, ist nicht sinnvoll.
- » Kein starres Schema – beim Ausfüllen muss das vorgegebene Raster nicht eins zu eins abgearbeitet werden, regionsbezogen können Handlungsoptionen differenzierter oder genauer beschrieben werden.
- » Das Kriterium „Synergie“ sollte hinsichtlich der Handlungsrichtung festgelegt und erläutert werden.
- » Hilfreich wurde unter anderem auch das Kriterium „Nutzen“ für die Zielgruppe erlebt.

**Methode erprobt in**

LEADER-Region Uckermark (► Kontakt über DVS)

**Videoclip**Eindrücke von einem Methodenworkshop unter:  
[www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)**Matrix: Reflexion strategischer Ansatz**

Die Matrizen zu den Handlungsfeldern und zur organisatorischen Aufstellung beinhalten Handlungsrichtungen. In der Reflexion wird festgelegt, welche Handlungsrichtungen zum jeweiligen Handlungsfeld passen. Soweit die hier genannten Punkte zutreffen, werden diese gekennzeichnet, falls nicht, werden die Handlungsrichtungen als Ergebnis der Diskussion neu formuliert.

**Strategiebündel „Organisatorische Aufstellung“**





Strategische Perspektiven	Handlungsrichtungen			
Breite	Konzentration ILE/LEADER	Entwicklungsagentur ILE/LEADER/Wirtschaftsförderung	Breitenstrategie regionale Entwicklungs-/Marketingagentur	
Raumbezug	Teilräumlich Lösungsebene des/der Handlungsfeldes/r	Region Lösungsebene des/der Handlungsfeldes/r	Überregional Lösungsebene des/der Handlungsfeldes/r	
Zielgruppe/n	alle	Private (spezifische wie Branche oder wenige Leistungsträger)	Kommunen	Public-private-Partnership
Finanzierungsbedarf	hoch	mittel	gering	nicht gegeben
Beteiligungsgrad Organisationsstrukturen	hoch	mittel	niedrig	
Organisationsmodell	zentralisierte Struktur		dezentrale Strukturen	

## Strategiebündel „Handlungsfeld X“

Strategische Perspektiven	Handlungsrichtungen			
Schwerpunktsetzung (Kernkompetenz)	Zentrales Thema		Nachrangiges Thema	
Entwicklung (Quantität)	Expansion	Konsolidierung	Schrumpfung	
Entwicklung (Qualität)	Innovation	Anpassung	Verbreitung vorhandener Lösungen	
Breite	Konzentration auf Leuchtturmprojekte		Streuung (viele kleine Projekte)	
Raumbezug	teilträumlicher Fokus	Gesamtgebiet	gebietsübergreifender Fokus	transnationaler Fokus
Teilnehmer / Zielgruppe	alle	Private (zum Beispiel Branche, Betriebsgröße)	Kommunen	Public-private-Partnership
Mehrwert/Nutzen	Kostensenkung	Qualitätssteigerung	Imageverbesserung	Wertschöpfung
Kompetenz	Sensibilisierung/ Problembewusstsein	Lösungsansätze	Durchführung/ Marktbearbeitung	
Unterstützung	hohes Eigeninteresse		muss motiviert werden	
Kooperation	keine	Mitwirkung	Mitbestimmung	Institutionelle Kooperation (Mitgesellschafter)
Synergie	neue Zugänge zu Zielgruppe X schaffen	Teilkomponente im Gesamtziel absichern (etwa regionale Produkte – Tourismus)	Steigerung der Wahrnehmung durch Kooperation/ kritische Masse erreichen	Ressourcen einsparen (Geld, Personal)
Kommunikation	nur direkte Formen	nur indirekte Formen (Absatzmittler/ Multiplikatoren)	Kombination von indirekt und direkt	

Quelle: neulandplus GmbH & Co KG (2013)

## Zielfortschritts-Analyse

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 Inhalte & Strategie	 Multi-Check  Signal-Check	 Mittlerer Aufwand

**Aufwand/Dauer** etwa zwei Stunden pro Monat (entspricht etwa drei Tagen pro Jahr); dazu kommen „Bilanz- und Fortschrittsgespräche“ mit der Steuerungsgruppe; kontinuierliche Fortschreibung erleichtert die Anwendung

**Zielgruppen/Beteiligte** Regionalmanagement und gegebenenfalls weitere Personen der strategischen Ebene der Lokalen Aktionsgruppe

**Externer Unterstützungsbedarf** gering/mittel  
Beim ersten Erstellen der Zielfortschrittskontrolle ist eventuell ein mittlerer Unterstützungsbedarf gegeben, um die Handlungsfelder des Regionalen Entwicklungskonzepts (REK) und deren Ziele und Indikatoren sinnvoll in einer passenden tabellarischen Struktur abzubilden.

**Daten und Kenntnisse**

- » möglichst laufende Aktualisierung der REK-Umsetzung, insbesondere der Projekte in den einzelnen Handlungsfeldern
- » Daten durch engen Kontakt zu Projektträgern, Aktionspartnern und gegebenenfalls Bewilligungsbehörden beschaffen

**Material** Excel-Tabelle mit Grundstruktur für die Bereiche Handlungsfelder, Projekte, Projektstatus, Handlungsfeldziele, Projektziele, Indikatoren, Fortschrittskontrolle, Handlungsbedarf für Regionalmanagement, Projektträger und andere; erweiterbar um regionsspezifische Info-Spalten (Finanzdaten, Termine)

Download einer Excel-Tabelle für die Zielfortschrittsanalyse unter [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)

---

**Ziel/Zweck**  
**Wozu?**

Das Erstellen einer Zielfortschrittsübersicht ist ein grundlegendes Element zur Dokumentation und Bewertung des Umsetzungsstandes der geplanten regionalen Handlungsfelder. Sie vermittelt zunächst einen Überblick über die ursprünglich geplanten Handlungsfelder („Projektkorridore“) und die damit verbundenen Ziele. Sie sollte laufend um neu hinzukommende Ideen oder Projekte ergänzt werden.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass so aufbereitete Zielfortschrittsanalysen eine gute Grundlage für Zwischenbilanzen und Diskussionen über die Fortführung von ländlichen Entwicklungskonzepten sind. Die Analyse lässt sich mit vorstrukturierten Informationen (beispielsweise eine Seite je Handlungsfeld) auch in Workshops zum Beispiel mit der Steuerungsgruppe durchführen.

Motivierend für die weitere Umsetzung ist die Zielfortschrittsanalyse dann, wenn sie einen Ausblick auf die realistisch erreichbaren Ziele in den Handlungsfeldern gibt. Außerdem sollte sie die Prozessschritte für einen übersichtlichen Zeitraum klar strukturieren und anschaulich machen.

---

**Arbeitsschritte**  
**Wie?**

**Schritt 1 – Vorbereitung**

Die Vorbereitung einer Zielfortschrittskontrolle erfordert eine Rückschau oder das Erstellen einer Übersicht über den Aufbau des Gebietskonzepts, insbesondere eine klare Beschreibung der Ziele der Handlungsfelder. Dabei hilft eine systematische Strukturierung, wie sie in der Tabelle „Zielfortschrittsanalyse“ aufgezeigt wird. Die erforderlichen Handlungsfeldziele und Teilziele müssen eventuell nachträglich konkretisiert und operationalisiert werden. Ohne diesen Schritt wird eine Darstellung des Fortschritts schwierig. Diese Vorarbeit ist vom Management oder einer kleineren Evaluierungsgruppe durchzuführen:

- » Ziele der Handlungsfelder mit geplanten Projekten: Was soll genau verändert werden? Welcher Ziel-Zustand soll in diesem Handlungsfeld erreicht werden? Welche Aktionen waren dazu im REK vorgesehen? Welche Projektaktivitäten sollen durchgeführt werden?
- » Optionale Prüfung der Passgenauigkeit der Ziele: Was hat sich an der Ausgangssituation geändert? Sind unsere Ziele und Inhalte relevant für das Gebiet? In welchem Maß sind die Zielgruppen fähig, die Ziele mithilfe der geplanten Aktionen zu realisieren?

---

**Schritt 2 – geeignete Indikatoren festlegen**

Zentrale Herausforderung ist anschließend, passende Indikatoren für die Projekte und Aktionen in den Handlungsfeldern festzulegen. Diese sollen geeignet sein, den Umsetzungsstand (Output) und den Zielfortschritt (Ergebnisse) aufzuzeigen.

---

Fortsetzung  
Arbeitsschritte:  
Schritt 2

- » Welche Indikatoren sind grundsätzlich geeignet, um das Erreichen der Ziele zu messen? Sind sie quantitativer oder qualitativer Art? Werden alle wesentlichen Ergebnisse erfasst? Welche speziell mit den Projektträgern zu vereinbarenden Indikatoren zeigen einen Projektfortschritt auf? Welche Informationen sind vom Projektträger, von Akteuren, vom Management oder von der Behörde bereitzustellen?
- » Welcher Umsetzungsstand wurde erreicht? Die jährliche Aktualisierung der Indikatoren erlaubt die Darstellung des Zielfortschritts auch in Form einer qualitativen Beschreibung und liefert Informationen zum Umsetzungsstand, falls klare Ergebnis-Indikatoren noch nicht verfügbar sind.

### Schritt 3 – Abweichungsanalyse

Ursachen für Abweichungen von den Zielen sind zu analysieren und zu beschreiben. Der daraus resultierende Handlungsbedarf für Regionalmanagement, Projektträger oder Behörden sollte klar und verständlich in jedem Handlungsfeld aufgezeigt und zunächst von Management und Vorstand diskutiert werden. Der Handlungsbedarf könnte auch in getrennten Spalten für Regionalmanagement, Projektträger, Steuerungskreis und Behörden aufgezeigt werden, um leichter erkennbar zu machen, wer (mit wem) welche Fragen oder Schritte klären sollte.

### Schritt 4 – Realisierung prüfen

Um Maßnahmen planen zu können, die aus dem weiteren Handlungsbedarf resultieren, sind im internen Managementkreis folgende Überlegungen bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten:

- » Änderung bei der Finanz-, Ressourcen- und Personalausstattung,
- » verfügbare organisatorische Kapazität des Regionalmanagements.

### Schritt 5 – Veränderung

Diskussion des Handlungsbedarfs und Erarbeiten von konkreten Lösungsschritten/Änderungsvorschlägen in Sitzungen der Steuerungsgruppe oder zur Vorbereitung einer LAG-Sitzung

#### Hinweise

Wie die Informationen zum Umsetzungsfortschritt beschafft werden, sollte klar zwischen LAG und Projektträger vereinbart werden. Die projektbezogene Dokumentation wird leichter, wenn Daten der Bewilligungsbehörde verfügbar gemacht werden können.

#### Weiterlesen

- » Download einer Excel-Tabelle für die Zielfortschrittsanalyse unter [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)
- » Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (2013): Anleitungen und Evaluierungskonzepte zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung lokaler und regionaler Entwicklungskonzepte (ILEK, REK) („Werkzeugkasten“)  
Download unter [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)

## Zielfortschritts-Analyse: Übersicht zur Darstellung der Zielerreichung und Umsetzung des Gebietskonzepts

### Gestaltungsvorschlag für eine Übersicht zur Darstellung der Handlungsfelder mit Zielen und Umsetzungsstand

Projektbezeichnung	Keine Aktivität	In Planung	In Umsetzung	Abgeschlossen	Beitrag der Projekte im Handlungsfeld zu den Zielen des REK	Ziel und erwarteter Nutzen des Projekts	
Handlungsfeld: Land- und forstwirtschaftliche Landnutzung							
Demonstrationsprojekt „Waldumbau mit trocken- und krankheits-resistenten Sorten“			X		Erprobung und Ausweitung beispielhafter nachhaltiger Landnutzungsformen	Vermittlung von Know-how zur Stabilisierung und Werterhöhung des Bestands	
Landschaftangepasster Wegebau		X				Verbesserung der Erreichbarkeit von Ortsteilen und Parzellen	
Modellprojekt „Klimafreundliche Bewirtschaftung“			X			Erhöhung des Anteils klimaeffizienter Kulturen	
Handlungsfeld: Wandertourismus							
Wanderrouen klassifizieren		X			Profilierung als Premium-Wanderregion	Qualitätssiegel für klassifizierte Routen	
Zertifizierungskonzept		X				Anerkennung als Premiumregion	
Angebots- und Marketingkonzept	X					Buchbare Pauschalen zur Attraktivierung des Angebots	
Schulung von Wanderführern			X			Voraussetzungen für geführte Erlebnistouren schaffen	
Weitere Handlungsfelder							
...							






Die Tabelle ist als Excel-Tool für eine jährliche Fortschreibung aufgebaut und kann problemlos um Meilensteine, Finanz- und Zeitplan erweitert werden. Sie ist in einer vergrößerten Darstellung auch als Wandposter zur Umsetzungs- und Projektsteuerung verwendbar.

Download: [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)



	Gewählte Indikatoren zur Messung der Zielerreichung	Zielkontrolle Erreichte Werte im aktuellen Jahr	Verbleibender Handlungsbedarf				Weitere Schritte
			Keiner	Gering	Mittel	Hoch	
	Jährliche Etappen gemäß Betriebsplan	Erste Etappe realisiert			X		
	Baufortschritt	Projekt in Beantragung				X	
	Fläche und Zahl der teilnehmenden Landnutzer  Relation klimafreundlicher Kulturen zur Gesamtfläche	Einzelgespräche mit Landnutzerguppen; ein gemeinsamer Workshop mit allen Landnutzern				X	
	Verleihung des Qualitätssiegels				X		
	Bewilligung und Akkreditierung des Premiumkonzepts					X	
	Drei buchbare Themen-Pauschalen					X	
	Seminarstunden, Zahl geschulter Teilnehmer	12 Teilnehmer, 30 Std.-Seminar „Naturerlebnispädagogik“ durchgeführt		X			

## Zielüberprüfung

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 Inhalte & Strategie  Prozess & Struktur  Aufgaben des RM	 Signal-Check	 Mittlerer Aufwand

**Aufwand/Dauer** Vorabstimmung und Vorbereitung (ein Tag); gemeinsame Bearbeitung der Matrix (halber bis ein Tag); Nachbereitung im Team und im Vorstand oder der LAG (ein Tag)

**Zielgruppen/Beteiligte** Regionalmanagement und gegebenenfalls weitere Personen der strategischen Ebene der Lokalen Aktionsgruppe (LAG)

**Externer Unterstützungsbedarf** keiner

**Daten und Kenntnisse** Regionales Entwicklungskonzept (REK), gegebenenfalls vorliegende Zwischenevaluierungen und Monitoringdaten

**Material**

- » Matrix zur Zielüberprüfung als Besprechungsgrundlage für die Selbstreflexion in der Gruppe (► Für die Praxis);
- » mindestens zwei Pinnwände und ein Flipchart, Moderationskoffer

**Ziel/Zweck**  
**Wozu?**

Die Methode kann zu verschiedenen Zeitpunkten angewendet werden:

- » Im Laufe der Förderperiode, wenn der Eindruck entsteht, dass die im REK formulierten Ziele, Indikatoren und Datenquellen nicht im vollen Umfang für Monitoring, Steuerung und Evaluierung praxistauglich sind.
- » Zu Beginn einer Förderperiode bietet die Methode die Möglichkeit, neu formulierte Ziele und deren Indikatoren im REK zu überprüfen.

In beiden Fällen können die Zielformulierungen auf Grundlage der Ergebnisse der Zielüberprüfung verbessert werden.

### Fortsetzung Ziel/Zweck

Wichtig ist, dass die formulierten Ziele jeweils von der LAG und den beteiligten Akteuren aus eigener Kraft erreichbar sind. Um festzustellen, ob dies gegeben ist, lassen sich die Zielformulierungen mit Hilfe des SMART-Schemas überprüfen. Damit können Ziele, wie von der EU gefordert, auf Handlungsfeld- oder Teilzelebene sowie im Bereich des Prozesses und der Arbeit der Regionalmanagements operationalisiert und damit messbar gemacht werden. Die Buchstaben SMART stehen dabei für:

- » **S = spezifisch:** Der Zielinhalt ist eindeutig formuliert, passt zur Region und berücksichtigt die jeweilige Ausgangslage.
- » **M = messbar:** Die Ziele sind direkt über festgelegte Zielgrößen der Indikatoren oder indirekt über festgelegte Ersatzindikatoren, die den neuen Zustand beschreiben, messbar.
- » **A = attraktiv:** Die Ziele werden mit den relevanten Akteuren positiv formuliert, um deren Akzeptanz zu gewährleisten.
- » **R = realistisch:** Die Ziele sind mit den eigenen Ressourcen und im Rahmen des festgelegten Zeitraums erreichbar.
- » **T = terminiert:** Der Zeitraum, das Ziel zu erreichen, ist festgelegt.

Beispiele für SMART formulierte Ziele, deren Ergebnisse direkt über den gewählten Indikator messbar sind:

- » 15 zusätzliche Unternehmen (Zielgröße) werden bis Ende 2018 (Zeitpunkt der Zielerreichung) als „Wanderfreundliche Beherbergungsbetriebe“ (Zielsetzung mit Zielinhalt) zertifiziert (Ergebnis-Indikator).
- » Eine (= Zielgröße) Zertifizierung (= Ergebnis-Indikator) als Qualitätswanderregion mit dem Prädikat „Qualitätswanderregion Wanderbares Deutschland“ (Zielsetzung mit Zielinhalt) ist bis 2020 (Zeitpunkt der Zielerreichung) erfolgt.
- » Wird eine Qualitätswanderregion ohne formale Zertifizierung angestrebt, stellt sich die Frage, wie die Qualität gemessen werden kann. Hier hat die Region die Möglichkeit, mehrere indirekte Ergebnis-Indikatoren festzulegen und darüber die Zielerreichung zu definieren.
- » Bis Ende 2018 (Zeitpunkt der Zielerreichung) hat sich die Region als qualitativ hochwertige Wanderregion (Zielsetzung mit Zielinhalt) aufgestellt. Festgemacht wird die Zielerreichung an diesen Ergebnis-Indikatoren: 20 zertifizierte wanderfreundliche Betriebe, Rundwanderwege an allen 13 Ausgangsorten, vier Pauschalangebote für Wanderer, eine regionale Internetplattform sowie eine Kundenbefragung bei über 100 Wanderern, bei der ein Zufriedenheitswert von gut oder besser erzielt wird.

---

## Arbeitsschritte

### Wie?

Gemäß der SMART-Formel sind folgende Aspekte definiert:

- » Zielsetzung mit Zielinhalt (Qualitätswanderregion Wanderbares Deutschland),
- » Indikator (Zertifizierung),
- » Zielgröße (angestrebte Zahl der beteiligten Unternehmen),
- » Zeitpunkt der Zielerreichung (Terminfestsetzung),
- » Realitätsprüfung (festgemacht an der Kontrollfrage: Ist die Zielerreichung zum genannten Zeitpunkt mit den vorhandenen Ressourcen zu leisten?).

---

### Schritt 1 – Vorbereitung

Anhand der Matrix Zielüberprüfung (► Für die Praxis) werden die zu überprüfenden Zielsetzungen, differenziert nach Inhalt, Indikator, Größe und Terminierung, aufgelistet und mit der Datenquelle für den Indikator ergänzt.

---

### Schritt 2 – Bewertung

Bei diesem Arbeitsschritt werden die Einträge in der Matrix besprochen, am besten gemeinsam im Team. Anhand der nachfolgenden Fragen kann der Überarbeitungs- oder Fortschreibungsbedarf identifiziert werden:

- » Ist der Zielinhalt „x“ im Regionalen Entwicklungskonzept (REK) klar definiert? Bewertung mit einem Ja oder Nein.

*Zusatzfrage:* Wenn nicht, worin besteht der Konkretisierungsbedarf?

Geht es zum Beispiel beim Ziel der Förderung der regionalen Gastronomie um die bauliche Modernisierung von Gasthöfen, um neue Erlebnisbereiche, um regionale Speisekarten und Marketingmaßnahmen oder ...?

Oder handelt es sich um eine Zielsetzung, die so nicht über die LAG steuerbar ist und ein anderer Zielinhalt oder zumindest ein anderer Indikator gefunden werden müsste?

- » Sind die gewählten (Ergebnis-)Indikatoren für das Regionalmanagement passend und können sie den beteiligten Akteuren kommuniziert werden? Bewertung mit einem Ja oder Nein.

Indikatoren im Kapitel „Zielüberprüfung als Kern der Selbstevaluierung“ (► Seite 18).

*Zusatzfrage:* Wenn nicht, in welcher Hinsicht besteht Änderungsbedarf?

Tipp: Lassen sich auf der Ergebnisebene keine passenden oder kommunizierbaren Indikatoren finden, sollte das Team auf Indikatoren der Output-Ebene zurückgreifen.

---

**Fortsetzung**  
**Arbeitsschritte:**  
**Schritt 2**

- » Ist die Zielgröße im REK festgelegt? Bewertung mit einem Ja oder Nein.

*Zusatzfrage:* Wenn nicht, woran könnten der Umsetzungsgrad und die Zielerreichung festgemacht werden?

Beinhaltet die Zielformulierung einen Zeitpunkt der Zielerreichung?  
Bewertung mit einem Ja oder Nein.

*Zusatzfrage:* Ist dieser Zeitpunkt realistisch? Wenn nicht, welcher Zeitpunkt ist für die Zielerreichung realistisch?

- » Sind die Daten für die Zielgrößen der unter Punkt 2 gewählten Indikatoren mit wenig Aufwand zugänglich und regelmäßig generierbar?  
Bewertung mit einem Ja oder Nein.

*Zusatzfrage:* Wenn nicht, welche anderen Indikatoren, deren Daten einfacher zu erschließen sind, kommen alternativ für die Zielformulierung in Frage?

---

### **Schritt 3 – Auswertung**

In der Gesamtschau werden der notwendige Überarbeitungsbedarf festgelegt und die Formulierung der Ziele und anderen Größen entsprechend geändert. Wird die Zielüberprüfung im Rahmen einer Fortschreibung eines bereits bestehenden Konzepts angewandt, kann im Selbstevaluierungsbericht eine Methodenkritik auf Basis der Ergebnisse der Arbeitsschritte 1 und 2 formuliert werden. Darauf aufbauend lassen sich nicht nur die Ziele, sondern auch die Indikatoren ändern.

---

#### **Hinweise**

Fundierte Kenntnisse über die Region sind Voraussetzung für den Erfolg der Methode; die Datenbeschaffung ist unter Umständen aufwendig. Bei der Bestimmung der Indikatoren ist es wichtig, genau darauf zu achten, dass die Aktionsgruppe diese auch beeinflussen kann.

---

#### **Methode erprobt in**

LEADER-Region „Wesermarsch in Bewegung“ (► Kontakt über DVS)

---

#### **Videoclip**

Eindrücke aus der Region „Wesermarsch in Bewegung“ und Aussagen zur Selbstevaluierung unter: [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)

---

#### **Weiterlesen**






Mehr Informationen zur Zielformulierung und zu den Indikatoren im Kapitel Zielüberprüfung als Kern der Selbstevaluierung (► Seite 18).

---

### Matrix „Zielüberprüfung“

Ziel	Zielinhalt	Indikator	Zielgröße	Termin der Zielerreichung	Datenquelle für Indikatoren
Handlungsfeld A: Ziel 1					
Handlungsfeld A: Ziel 2					
...					
Handlungsfeld B: Ziel 1					
Handlungsfeld B: Ziel 2					
...					
Prozess und Struktur: Ziel 1					
Prozess und Struktur: Ziel 2					
...					
Aufgaben des Regional- managements: Ziel 1					
Aufgaben des Regional- managements: Ziel 2					
...					

## Zusammenarbeitsanalyse

Bewertungsbereich	Check	Aufwand
 <b>Prozess &amp; Struktur</b>	 <b>Fokus-Check</b>	 <b>Geringer Aufwand</b>
 <b>Aufgaben des RM</b>	 <b>Multi-Check</b>	

**Aufwand/Dauer** 60 bis 120 Minuten

**Zielgruppen/Beteiligte** Regionalmanagement, Arbeitsgruppe oder Evaluierungsgruppe (fünf bis acht Personen: Regionalmanagement, Mitglieder der Lokalen Aktionsgruppe, Projektträger usw.)

**Externer Unterstützungsbedarf** gering/mittel  
Je nach Team- oder Gruppensituation (etwa bei Konflikten) kann eine externe Unterstützung hilfreich sein.

**Daten und Kenntnisse** gute Kenntnisse über die Zusammenarbeit im Team oder in der Gruppe

**Material** Arbeitsblatt Zusammenarbeitsanalyse auf Metaplan oder als großer Ausdruck (►Für die Praxis), Stifte

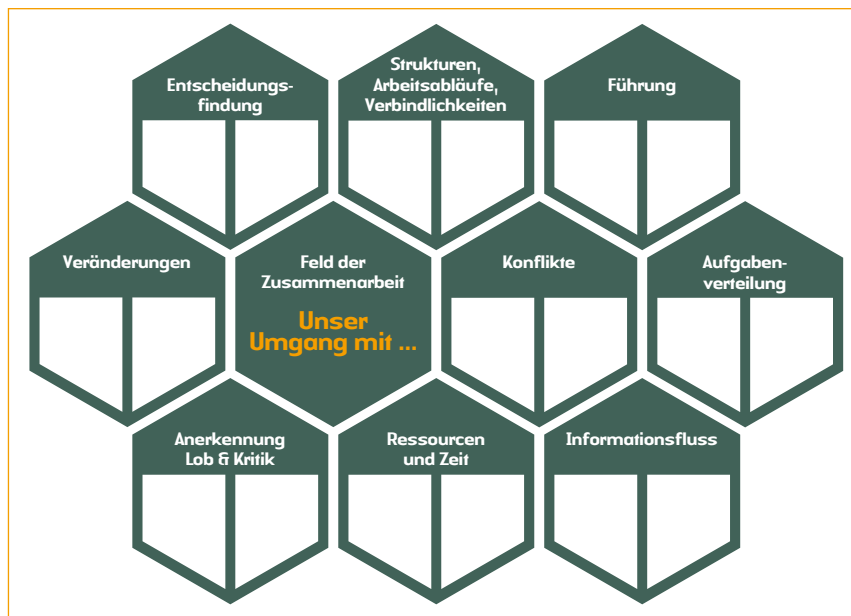
**Ziel/Zweck**  
**Wozu?** Die Methode „Zusammenarbeitsanalyse“ dient dazu, die Zusammenarbeit in einem Team oder einer (Evaluierungs-)Gruppe zu analysieren.

**Arbeitsschritte**  
**Wie?** **Schritt 1:** Anhand der Vorlage werden die verschiedenen Felder der Zusammenarbeit wie „Entscheidungsfindung“, „Verbindlichkeit“, „Zeit“, „Anerkennung“ (Lob und Kritik), „Konflikte“ oder „Veränderungen“ bearbeitet. Dabei können auch einzelne Felder ausgewählt werden. Die Mitglieder des Teams oder der Gruppe schauen sich die einzelnen Felder an und analysieren, wie sich die Situation bezogen auf das jeweilige Feld im Normalfall und im Stressfall darstellt. Die Antworten werden auf der Vorlage festgehalten.

**Schritt 2:** Anschließend werden Klärungs- und Veränderungsbedarf abgeleitet.

Fortsetzung  
Arbeitsschritte

**Schritt 3:** Abschließend werden Klärungen vorgenommen, Lösungen gesucht oder abgestimmt, wie, wo und wann diese besprochen werden.



Diese Abbildung finden Sie auch als Kopiervorlage am Ende des Leitfadens und im Internet unter [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung).

Weiterlesen

Gothe, Stefan (2006): Regionale Prozesse gestalten. Handbuch für Regionalmanagement und Regionalberatung. Kassel. (unter dem Begriff „Zusammenarbeits-Check“)



# Anhang

**Literaturverzeichnis**

**Tipps zur Fragebogen-  
erstellung**

**Glossar und  
Abkürzungen**

# Literatur

- » *Altrock, Uwe; Gerlach, Ulf; Pletschmann, Holger; Haller, Christoph (2011):*  
Evaluierung der Städtebauförderung. Kommunale Arbeitshilfe.  
Hrsg.: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung.  
Berlin, Bonn.
- » *Baitsch, Christof; Müller, Bernhard, Hrsg. (2001):*  
Moderation in regionalen Netzwerken. München und Mehring.
- » *Baumfeld, Leo; Hummelbrunner, Richard; Lukesch, Robert (2002):*  
Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung. Wien.  
([http://oearat.web06.vss.kapper.net/wp-content/uploads/082DBS\\_OEAR\\_Leitfaden\\_systemische\\_Instr\\_Regionalentwicklung\\_HummLuBaum\\_2002\\_2MB.pdf](http://oearat.web06.vss.kapper.net/wp-content/uploads/082DBS_OEAR_Leitfaden_systemische_Instr_Regionalentwicklung_HummLuBaum_2002_2MB.pdf), Zugriff am 4. April 2014)
- » *Baumfeld, Leo; Fidschuster, Luis (2007):*  
Indikatorenset für Leader 2007 – 2013 zur Steuerung und  
Qualitätssicherung. Lebensministerium. Wien.
- » *Bühler, Josef; Schubert, Dirk (2007):*  
Unternehmenskonzept Regionalmanagement – Regionen Aktiv. Bonn.
- » *DeGEval (Deutsche Gesellschaft für Evaluation) (2004):*  
Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im  
Handlungsfeld der Selbstevaluation. Alfter.
- » *Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (2013):*  
Anleitungen und Evaluierungskonzepte zur Qualitätssicherung und  
Weiterentwicklung lokaler und regionaler Entwicklungskonzepte  
(ILEK, REK) („Werkzeugkasten“).  
Download unter [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung)
- » *Gothe, Stefan (2003):*  
Organisationsaufstellung auch in der Regionalentwicklung?  
In: LEADERforum 3/2003, Seite 33
- » *Gothe, Stefan (2006):*  
Regionale Prozesse Gestalten. Handbuch für Regionalmanagement  
und Regionalberatung. Kassel.

- » *Grieve, John; Weinsbach, Ulrike (Ed. 2010):*  
Capturing impacts of Leader and of measures to improve Quality of Life in rural areas. European Evaluation Network. Brussels.
  
- » *GSR-/ESI-Verordnung: Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Dezember 2013 mit gemeinsamen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds, den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds sowie mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1083/2006 des Rates.*
  
- » *Hönig, Susanne (2008):*  
Das Eigenimage der Stadt Neuburg an der Donau: Die Imageanalyse als Instrument der kommunalen Wirtschaftsförderung. Saarbrücken.
  
- » *KEK Consultants (2000):*  
Praxisbogen SEPO ([http://www.kek.ch/files/media/sepo\\_praxisbogen\\_deutsch.pdf](http://www.kek.ch/files/media/sepo_praxisbogen_deutsch.pdf), Zugriff am 4. April 2014)
  
- » *Keränen, Heimo (2004):*  
Self-evaluation Workbook for Local Action Groups. Helsinki: Ministry of Agriculture and Forestry.
  
- » *Pollermann, Kim; Raue, Petra; Schnaut, Gitta (2009):*  
Selbstevaluierung als Chance. In: LandInForm 4/2009, S. 40-41
  
- » *Thünen-Institut für Ländliche Räume (2013):*  
Fragebogen zur LEADER-Strategie, vollständiger Fragebogen online: [www.eler-evaluierung.de/index.php?id=7701](http://www.eler-evaluierung.de/index.php?id=7701)

Literatur zur Fragebogenerstellung im Anhang  
„Tipps zur Fragebogenerstellung“

# Anhang

## Tipps zur Fragebogen- erstellung

### Fragebogen-Entwicklung

Schriftliche oder Online-Befragungen werden bei der Selbstevaluierung häufig eingesetzt. Sie dienen dazu, ein Meinungsbild der am Prozess beteiligten Personen (manchmal auch darüber hinaus) zu erhalten und daraus Handlungsbedarfe abzuleiten. Sie können für alle drei Bewertungsbereiche Inhalte und Strategie, Prozess und Struktur und Aufgaben des Regionalmanagements eingesetzt werden.

Es sollte frühzeitig geklärt werden, was man erfahren möchte – davon hängt ab, wer schließlich befragt wird: Entscheidungsträger, Mitglieder der Steuerungsgruppen, Projektträger oder „Kunden“ des Regionalmanagements. Die Erfassung und Aufbereitung aller Kontaktdaten der Zielgruppe(n) sollte bereits vor der Erstellung des Fragebogens, beispielsweise anhand einer Tabelle, erfolgen (E-Mail-Adressen, Postanschriften, Telefonnummern). In diese Tabelle können zudem auch die Funktionen der zu befragenden Personen (LAG-Mitglied, Arbeitskreis-Mitglied, WiSo-Partner, Öffentlicher Partner, Projektträger) erfasst werden. Damit kann eine vertiefte Auswertung nach Funktionen erfolgen.

Wichtig ist, dass in die Gestaltung und Konzeption der Fragen (Wahl der Frageform) bereits Überlegungen zur Auswertung einfließen. Eine eindeutige und sinnvolle Codierung der Fragen erleichtert beispielsweise die Auswertung eines digitalen Fragebogens.

Da bei der Erstellung eines digitalen beziehungsweise Online-Fragebogens ein Programmieraufwand entsteht, der zusätzlich Zeit und technisches Know-how voraussetzt, bietet sich gegebenenfalls auch die externe Unterstützung durch Dienstleister an.

Soll ein Fragebogen ein verlässliches und gültiges (valides) Messinstrument darstellen, ist auf jeden Fall ein Pretest (Probedurchlauf) zur Überprüfung der Verständlichkeit, zur Beurteilung der Qualität, zum Verwerfen von schwierigen (unverständlichen) Frage-Antwort-Einheiten (Items) und zur sinnvollen Abfolge erforderlich.

Die Einleitung oder das dem Fragebogen beiliegende Anschreiben dient als Einstieg und soll dazu motivieren, den Fragebogen zu bearbeiten. Wichtige Bestandteile der Einleitung sind:

- » eine kurze Darstellung der regionalen Organisation und/oder des Auftraggebers, für den die Erhebung durchgeführt wird,
- » eine Beschreibung des Zwecks der Erhebung,
- » eine Darstellung, wie die Daten weiterverwertet werden,
- » Ansprechpartner für Rückfragen mit E-Mail-Adresse und/oder Telefonnummer,
- » die Zusicherung der Anonymität,
- » ein Rücksendetermin,
- » der Dank für die Bearbeitung des Fragebogens.

Der Aussendetermin eines Fragebogens sollte nicht in der Urlaubszeit oder kurz vor Weihnachten liegen. Sinnvoll ist eine schriftliche Nachfass-Aktion (maximal zwei); insgesamt sollte die Befragung jedoch nicht länger als sechs Wochen dauern.

# Anhang

## Aufbau des Fragebogens

Ein ansprechendes, nicht durch das Einfügen von zu vielen Überschriften, Absätzen und Kästen überladenes Layout sollte ein aufgelockertes, lesefreundliches Bild vermitteln. Gleichzeitig muss die Länge des Fragebogens zumutbar sein. Dies hängt auch von den befragten Personengruppen und der Untersuchungstiefe ab. Je mehr die Personen als „Experten“ für ein bestimmtes Thema angesehen werden, desto spezieller dürfen die Fragen sein. Umgekehrt gilt: Je weniger Expertenwissen (auch zu LEADER-Konzepten und -Projekten) unterstellt werden kann, desto allgemeinverständlicher müssen die Fragen bleiben.

**Tipp: Achten Sie deshalb bei der Formulierung von Fragen und Antwortmöglichkeiten immer auf die „Sprache“ und das Hintergrundwissen der Zielgruppe.**

Eine sinnvolle Abfolge der Frage-Antwort-Einheiten (roter Faden) ist wichtig. Die Abfolge und der Aufbau des Fragebogens werden von unterschiedlichen Fragegruppen geformt:

- » Funktionsfragen : Dienen als Einleitungs-, Aufwärm-, Eisbrecher-, Überleitungs-, Kontaktfragen und sollen den Auskunftspersonen die Befangenheit nehmen, das Thema einleiten, Interesse wecken und Aufgeschlossenheit für die Befragung herbeiführen sowie den Ablauf der Befragung sinnvoll gestalten helfen. (Zum Beispiel: Wie gut sind sie über... informiert? Wie oft haben Sie in Ihrer Stellung mit dem Thema... zu tun? „Sehr oft... nie“.)
- » Sachfragen: Bilden den Hauptteil und beziehen sich auf den eigentlichen Untersuchungsgegenstand (zum Beispiel Fragen zur Projekt- und Strategieumsetzung).
- » Fragen zur Person und Funktion: Meist am Beginn oder Ende der Befragung, dienen der Erfassung soziodemographischer und sozioökonomischer Merkmale (zum Beispiel die Funktion/Stellung, der Arbeitsbereich oder die Zugehörigkeit zu Verwaltung, privaten Interessengruppen/Zivilgesellschaft sowie Wirtschaft).

## Frageformen

Offene und geschlossene Fragen:

- » Offen: Möglichkeit, selbst Antworten zu formulieren, keine Vorgaben von Antwortkategorien; die Kategorisierung der festgehaltenen Antworten erfolgt nachträglich.
- » Geschlossen: Durch Ankreuzen von vorgegebenen Kategorien werden Antworten gegeben (Ja-Nein-Fragen, Skala-Fragen, Alternativfragen),
- » Mischformen: Zusätzlich zu vorgegebenen Antwortkategorien wird die Möglichkeit gegeben, eine eigene Antwort zu formulieren (beispielsweise durch das Einfügen des Feldes „andere, und zwar...“, „Sonstiges:...“). Diese Form ist bei komplexen Sachverhalten empfehlenswert, da nicht immer eine vollständige inhaltliche Abdeckung durch die Antwortkategorien möglich ist.

Generell sind bei schriftlichen Befragungen geschlossene Frageformen vorzuziehen. Dies erleichtert die Auswertung und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

## Klassifizierung von Frage-Antwort-Einheiten (Items)

- » Dichotome Fragen (richtig/falsch, ja/nein, stimmt/stimmt nicht): Einfache Auswertung aber geringe Variabilität der Antworten
- » Ratingskalen mit mehr als zwei abgestuften Antwortkategorien (sehr wichtig/eher wichtig/weniger wichtig /unwichtig; oder einfache Noten- oder „Likert“-Skala): können der Fremd- und/oder Selbstbeurteilung dienen. Die Benennung der Kategorien kann numerisch, verbal oder grafisch (zum Beispiel Smileys) erfolgen; dabei ist auf eine Abstufung mit gleichen Abständen zu achten:
- » Unipolare Skala zum Beispiel von 0 bis 6 (Schulnotensystem) oder in Einzelfällen auch von 1 bis 10 (Skala aus der Organisationsberatung),

# Anhang

- » Bipolare Skala, meist symmetrisch: -3 (starke Abneigung) über 0 (Null) bis +3 (starke Zustimmung),
- » Analogskala: Möglichkeit auf einem Kontinuum (von 0 Prozent bis 100 Prozent) oder zwischen zwei Aussagen/Möglichkeiten zu antworten
- » Filterfragen, wenn ein gezieltes Lenken erforderlich ist, zum Beispiel „Beantworten Sie folgende Frage nur, wenn Sie Projektträger sind. Falls nicht, gehen Sie weiter zu Frage yz!“ (Im Pretest ist zu prüfen, ob diese Fragen „funktionieren“)
- » Wissens- oder Faktfragen (Wissen über nachprüfbare Fakten wird ermittelt, zum Beispiel „Wie gut kennen Sie das regionale Entwicklungskonzept?“)
- » Bewertungs- und Einschätzungsfragen (Frage nach Werturteil, zum Beispiel „Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit des Regionalmanagements?“ „Wie wirksam war die gewählte Strategie zur Erhöhung der Beteiligung?“ „Wie schätzen Sie die Vernetzungstätigkeit des Regionalmanagements ein?“) Hierzu sind passende Ratingskalen zu konstruieren (siehe oben).
- » Fragen, bei denen eine Rangordnung gebildet oder die Intensität angegeben werden soll (Nennen Sie die für Sie wichtigsten drei Themen bei der Umsetzung des Handlungskonzepts.)
- » Einstellungsfragen („Wie ist Ihre persönliche Einstellung zum Projekt XY?“)
- » Statement-Batterien (tabellenartige Abfrage mit abgestuften Antwortkategorien, zum Beispiel als 5-er Skala „stimme voll und ganz zu“ ... bis „lehne voll und ganz ab“)
- » Handlungsfragen (Fragen nach dem Handeln der Befragten)
- » Soziodemographische Fragen (Fragen nach Alter, Geschlecht, Funktion/Stellung ...) sollten am Beginn oder Ende einer Befragung stehen



## Regeln bei der Formulierung von Items

- » einfach, kurz, eindeutig und klar formulieren
- » nur ein Sachverhalt pro Item
- » keine Fremdworte, Abkürzungen oder Slangausdrücke verwenden
- » neutrale Formulierungen verwenden (ohne Wertung) beziehungsweise einseitige Formulierungen vermeiden
- » keine Suggestivfragen
- » keine Fragen, die von allen Befragten bejaht oder verneint werden, sie tragen kaum zur Differenzierung bei
- » keine doppelten Verneinungen
- » keine hypothetisch formulierten Fragen
- » maximale Abstufung bei Ratingskalen: 5-7 Kategorien
- » Bei Skala-Fragen die Optionen „weiß nicht“ und „keine Angabe“ mitberücksichtigen,
- » Ausgewogenheit der Antwortvorgabe (positive und negative Aspekte, beachte: negativ formulierte Aussagen können zu Verständnisproblemen führen, wenn der Nullpunkt oder das Gegenteil des Merkmals nicht benannt wird)
- » ausreichend Platz für Kommentare lassen

## Online-Befragungstools

Online-Befragungen lassen sich mit verschiedenen Tools selbst erstellen. Je nach Anbieter sind die Möglichkeiten, Kosten, (Programmier-)Aufwand und nötiges Vorwissen betreffend, unterschiedlich.

Auf [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung) sind einige der Werkzeuge kurz vorgestellt.

# Anhang

## Literatur zu Fragebögen

- » *Atteslander, Peter (2006):*  
Methoden der empirischen Sozialforschung, 11. Auflage, Berlin.
- » *Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter (2009):*  
Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung,  
12. Auflage, Wiesbaden.
- » *Kallus, Konrad Wolfgang (2010):*  
Erstellung von Fragebogen, 1. Auflage, Wien.
- » *Porst, Rolf (2009):* Fragebogen. Ein Arbeitsbuch, 2. Auflage, Wiesbaden.
- » *Raab-Steiner, Elisabeth; Benesch, Michael (2010):*  
Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-/PASW-Auswertung,  
2. Auflage, Wien.

# Glossar

**Community-led local development (CLLD):** Von der örtlichen Bevölkerung betriebene Maßnahmen zur lokalen Entwicklung

**Entwicklungsziele:** Entwicklungsziele dienen der von einer Aktionsgruppe angestrebten Verbesserung einer umfassenderen räumlichen Situation; diese Ziele sind mittel- bis langfristig orientiert, konkretisieren die Leitidee/das Leitbild der Region und sind in der Regel handlungsfeldübergreifend angelegt. Ihre Erreichung hängt jedoch auch von vielen externen Rahmenbedingungen und (oft ebenfalls nicht beeinflussbaren) regionalen Umfeldeinflüssen ab.

**Ergebnis-Indikatoren:** Ergebnis-Indikatoren messen die Ergebnisse einer Maßnahme im Hinblick auf die mit der Maßnahme beabsichtigte Zielerreichung (zum Beispiel erfolgreich abgeschlossene Schulungen).

**Evaluierung:** Evaluierung ist die Bezeichnung für das systematische Erfassen und Auswerten von Informationen zum Zweck der Analyse der Wirksamkeit, Effizienz und Zielerreichung von Prozessen, Projekten oder Programmen.

**ESI-Fonds:** europäische Struktur- und Investitionsfonds

**GSR:** Gemeinsamer strategischer Rahmen der europäischen Struktur- und Investitionsfonds

**Handlungsfeldziele:** Handlungsfeldziele dienen der Veränderung im Handeln der in diesem (thematischen) Handlungsfeld beteiligten oder begünstigten Akteure; diese Ziele sind stärker umsetzungsbezogen, weil konkret umrissene Projekt-Bündel mit identifizierbaren Zielgruppen in einem Handlungsfeld zu benennen sind.

# Anhang

**Indikatoren:** 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, 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 einen auf die REK-Umsetzung abgestimmten Satz von wenigen aber aussagekräftigen Indikatoren, zum Beispiel auf Handlungsfeld-Ebene.

**Input-Indikatoren:** Input-Indikatoren messen den Faktor- oder Finanzeinsatz, der in ein Projekt eingebracht wird.

**Items:** Zusammengehörende Frage-Antwort-Einheiten im Rahmen von Befragungen werden auch als Items bezeichnet.

**„Likert“-Skala:** Die Likert-Skala wird eingesetzt um persönlicher Einstellungen zu messen, die mittels so genannter Items abgefragt werden. Die Items sind positiv oder negativ formulierte Aussagen über einen Sachverhalt, zu dem die Befragten Zustimmung oder Ablehnung in mehreren, vorgegebenen Abstufungen äußern können.

**Lokale Aktionsgruppe (LAG):** Eine LAG ist eine für ihr Gebiet repräsentative Partnerschaft, die von der örtlichen Bevölkerung betriebene Maßnahmen zur lokalen Entwicklung (= community-led local development/CLLD) vorantreibt. Sie umfasst damit die Gruppen in LEADER und im Europäischen Meeres- und Fischereifonds; aber auch die Gruppen der Integrierten Ländlichen Entwicklung gemäß der Förderung in der Bundesländer-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“.

**Managementziele:** Managementziele dienen der von einer Aktionsgruppe angestrebten Verbesserung der Aufgabenbereiche, Arbeitseffizienz und Kompetenzen des Regionalmanagements.

**Methode:** Eine Methode beschreibt eine nach Mittel und Zweck planmäßige Vorgehensweise zur Durchführung einer Aktivität, die in Form einer Arbeitsanweisung festgehalten wird.

**Monitoring:** Monitoring ist ein kontinuierliches Sammeln von Informationen. Es dient sowohl auf Programm-Ebene (zum Beispiel bei allen EU-Programmen) als auch auf LAG- und Projektebene der regelmäßigen und systematischen Erfassung der Umsetzungsprozesse (Beschreibung des „Vollzugs“ geplanter Maßnahmen). Monitoring ermöglicht die kontinuierliche Messung der eigenen Leistungserstellung.

**Output-Indikatoren:** Output-Indikatoren messen die mit Hilfe eines Inputs durchgeführten Aktivitäten (zum Beispiel die mittels eines Projektes durchgeführten Schulungen).

**Prozess- und Strukturziele:** Prozess- und Strukturziele in diesem Bewertungsbereich dienen der von der Aktionsgruppe angestrebten Verbesserung der Organisations-, Arbeits- und Beteiligungsstruktur des regionalen Entwicklungsprozesses.

**Regionale Aktionsgruppe:** siehe lokale Aktionsgruppe

**Regionale Entwicklungsgruppe:** siehe lokale Aktionsgruppe

**Selbstevaluierung:** Selbstevaluierung ist eine spezielle Form der Evaluierung. Auch die Selbstevaluierung will Zielerreichung und Effizienz von Strategien, Prozessen und Projekten überprüfen. Im Unterschied zur Programmevaluierung wird sie von den Verantwortlichen (Vorstand, Lenkungsgruppe, Regionalmanager) eines Regionalentwicklungsprozesses selbst initiiert und von ihnen in der Auswahl der Fragestellungen, der einzusetzenden Methoden und der Verwendung der Ergebnisse selbst bestimmt. Die Selbstevaluierung soll meist unmittelbar nützen und Organisation, Prozesse, Ziele oder Maßnahmen rasch korrigieren und verbessern helfen.

# Anhang

**Strategie:** Eine Strategie im Rahmen von LEADER- oder CLLD-Prozessen umfasst „ein kohärentes Bündel von Vorhaben zum Erreichen lokaler Ziele und zur Erfüllung lokaler Bedürfnisse, die zur Verwirklichung der Unionsstrategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum beiträgt und von einer lokalen Aktionsgruppe konzipiert und umgesetzt wird.“ (GSR/ESI-Verordnung, Artikel 2 „Begriffsbestimmungen“, Nr. 19)

**Teilziele:** Teilziele sind spezifische und konkret messbare Unterziele, deren Erreichung einen Beitrag zur Erfüllung eines übergeordneten Handlungsziels liefern (Ergebnisse eines abgegrenzten Umsetzungsabschnitts mit smart definierten Projekten).

## Abkürzungsverzeichnis

**CLLD:** community-led local development

**EU:** Europäische Union

**ILE:** Integrierte ländliche Entwicklung

**LAG:** Lokale Aktionsgruppe

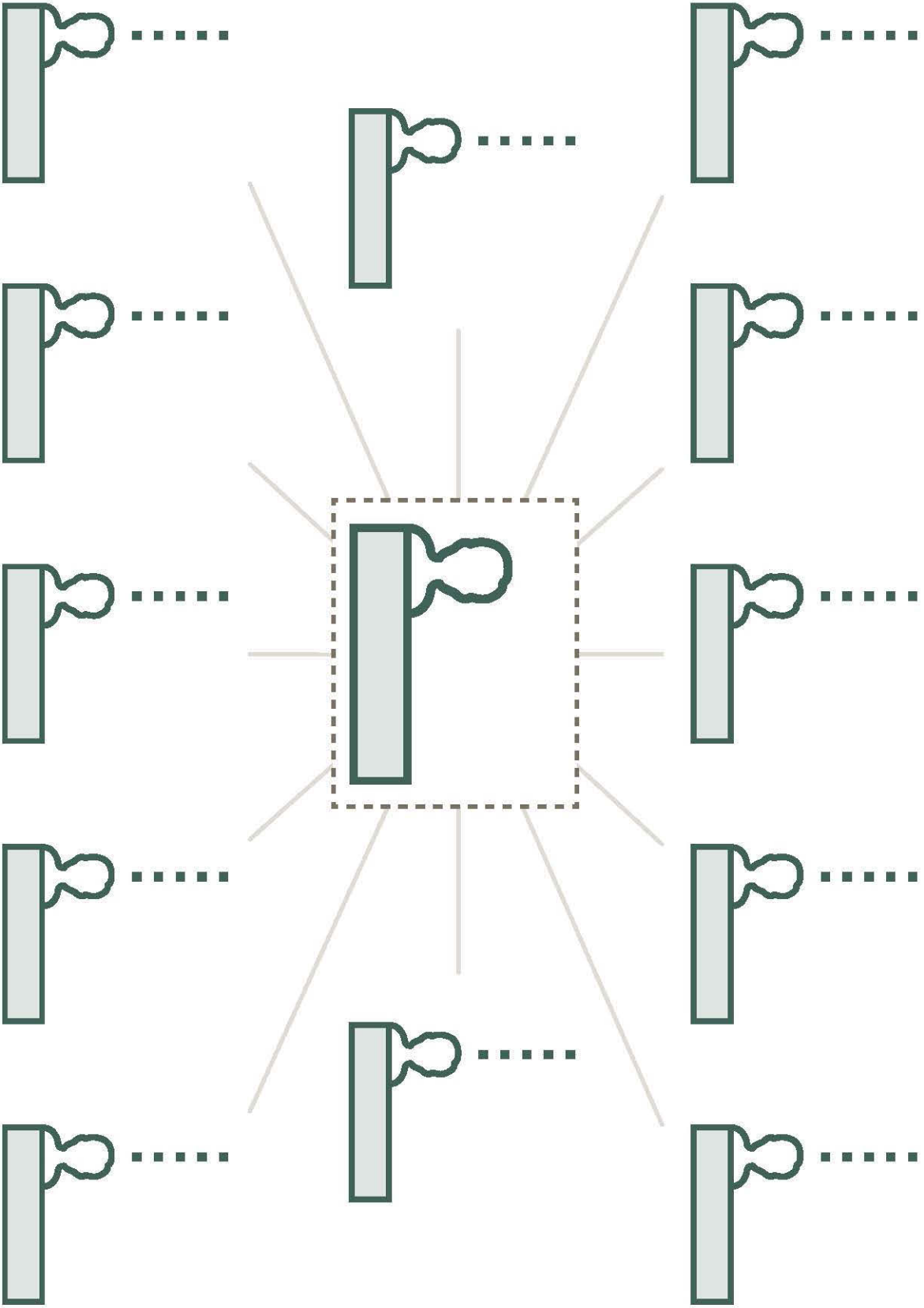
**LEADER:** frz. Liaison entre actions de développement de l'économie rurale, dt. Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft

**REK:** Regionales Entwicklungskonzept

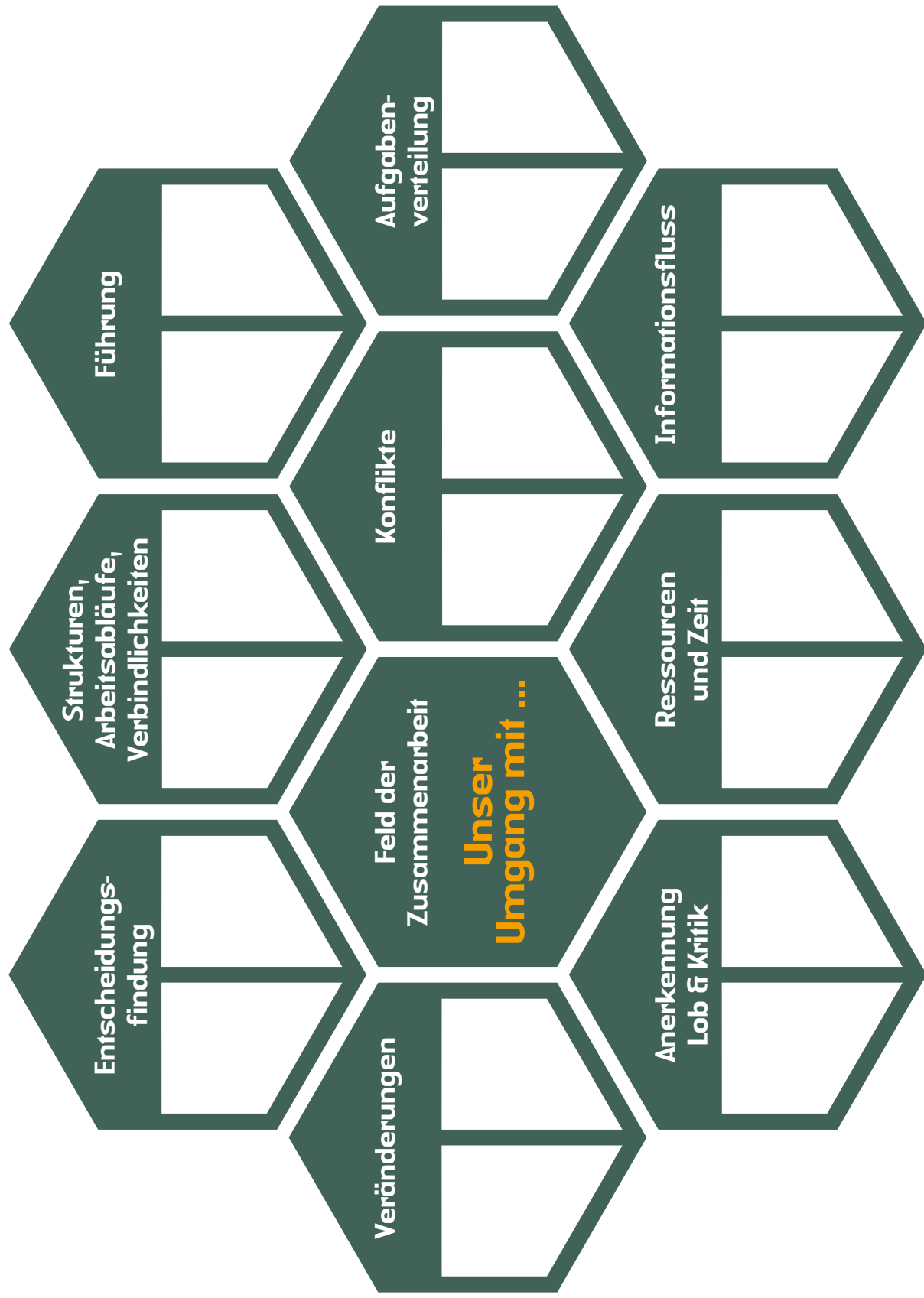
**SMART:** spezifisch, messbar, angemessen (akzeptiert und attraktiv), realistisch, terminiert

**WiSo-Partner:** Wirtschaft- und Sozial-Partner

# Kopier- vorlagen









Unterstützt durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER)

Finanziert durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft

## Impressum

### Herausgeberin

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung  
Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
Deichmanns Aue 29  
53179 Bonn

[dvs@ble.de](mailto:dvs@ble.de)

[www.netzwerk-laendlicher-raum.de](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de)

### Konzept und Autoren

Stefan Gothe, kommunare GbR  
Josef Bühler neuland+ GmbH & Co.KG  
Dr. Manfred Geißendörfer, Forschungsgruppe ART  
Prof. Ulf Hahne, Universität Kassel,  
Ökonomie der Stadt- und Regionalentwicklung

### Gestaltung

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung  
Referat 421 – Medienkonzeption und -gestaltung  
Dirk Eufinger

### Druck

MKL Druck GmbH & Co. KG, Ostbevern

### Bildnachweis

[fotolia.de/Marco2811](http://fotolia.de/Marco2811)

### Auflage

1.600 Exemplare

### Stand

Mai 2014

**dvs**

Deutsche Vernetzungsstelle  
Ländliche Räume