



- › Lokale, grüne und Kreislaufwirtschaftssysteme
- › Künftige Positionierung von CLLD in Fischwirtschaftsgebieten
- › Große Geschichten beginnen mit einem kleinen Schritt
- › Vom Teich auf den Teller
- › Begleitung und Bewertung

Die Menschen

Begleitung und Bewertung: drei FLAG, drei Ansätze

Die Begleitung und Bewertung (M&E) stellen einen umfassenden Bestandteil der Arbeit einer FLAG dar, nicht nur weil sie Pflichtbestandteil¹⁶ sind, sondern auch weil sie wesentlich dazu beitragen, dass die FLAG die Erreichung ihrer strategischen Ziele messen und verstehen kann, was verbessert werden muss. Nachdem mehrere bewährte Praktiken bei der Bewertung von CLLD ermittelt wurden, hat das *FARNET Magazin* drei FLAG/LEADER LAG-Manager gebeten, sich über ihre Erfahrungen im Bereich Begleitung und Bewertung auszutauschen: **Sarah Lamb** von der britischen FLAG Highland und Moray, **Marjo Tolvanen** von der FLAG SEPRA, der auch die FLAG ESKO in Finnland leitet, und **Sabine Weizenegger** von der LAG Oberallgäu in Deutschland.

 **FARNET Magazin: Woher wissen Sie, dass die von Ihrer LAG oder FLAG unterstützten Projekte Ergebnisse erzielen?**

Sabine: Zunächst möchte ich betonen, dass nicht nur die finanzierten Projekte zur Erreichung der Ziele der Lokalen Entwicklungsstrategie (LDS) beitragen. In unserer LDS haben wir drei Wege zur Erreichung unserer strategischen Ziele definiert: (1) durch finanzierte Projekte; (2) durch Projektauswahlkriterien (die nicht nur dazu dienen, Projekte auszuwählen, sondern auch deren Qualität zu verbessern); und (3) durch die Sensibilisierung der lokalen Gemeinschaft. Die Ergebnisse der beiden letztgenannten Tätigkeiten lassen sich nur indirekt erfassen und sind daher schwieriger nachzuweisen. Wir müssen qualitative und deskriptive Methoden anwenden.

Bezüglich der Projekte definieren wir während des Auswahlprozesses den erwarteten Beitrag jedes Projekts und legen bis zu drei Ziele in unserer LDS fest. Projekte, die nicht zu mindestens einem Ziel beitragen, können nicht gefördert werden. Zum Ende des Projekts muss der Begünstigte einen kurzen Abschlussbericht vorlegen, in dem das Erreichte beschrieben wird. In früheren Perioden haben wir auch eine Liste offizieller Indikatoren verwendet, die jedoch für den LEADER/CLLD-Ansatz nicht besonders geeignet waren. Es gibt zwei Bereiche, in denen Verbesserungen möglich sind: Erstens müssen wir derzeit den Umfang der Mittel an die Ziele anpassen, was nicht immer sinnvoll ist: Es gibt kleine Projekte, die große Auswirkungen haben können und umgekehrt; und zweitens stehen uns momentan nicht genügend Kapazitäten zur Verfügung, um die langfristigen Auswirkungen nach Abschluss der Projekte systematisch zu überwachen.

Sarah: Im Rahmen des Antragsverfahrens ersuchen wir um einen Projektplan. Dies funktioniert gut, da es den Antragsteller dazu veranlasst, über alle Aspekte der Planung und Durchführung seines Projekts nachzudenken, einschließlich der Zielvorgaben und Ergebnisse. In dieser Phase erfassen wir sowohl qualitative als auch quantitative Informationen, die wir nach Abschluss des Projekts mit den tatsächlichen Ergebnissen vergleichen können. Wir überprüfen die Ergebnisse eines Projekts mithilfe unseres Formulars zur Projektbegleitung und -bewertung der FLAG. Die einzelnen Projekte weisen natürlich einige Unterschiede auf. Manche Projekte führen sofort zu Ergebnissen, also wird das Begleitungs- und Bewertungsformular nur einmal ausgefüllt, während der Nutzen anderer Projekte erst nach dem Abschlussdatum sichtbar wird; in solchen Fällen bitten wir die Antragsteller, dieses Formular einmal pro Jahr auszufüllen, in der Regel über einen Zeitraum von drei Jahren, in Abhängigkeit vom jeweiligen Projekt. Die Ergebnisse können nicht nur verwendet werden, um festzustellen, wie ein bestimmtes Projekt durchgeführt wurde, sondern, wenn sie gebündelt werden auch, um die Gesamtwirkung der Finanzierung auf das Gebiet und die Erreichung der Ziele der FLAG, wie sie in der LDS dargelegt sind, aufzeigen.

Marjo: Wir haben nicht viele Projekte; deshalb steht unser Koordinator oft in Kontakt mit den Projektträgern. Da die Projektauswahlkriterien einfach sind und klare Ziele enthalten, fällt es leichter, den Fortschritt zu bewerten. Die erzielten Ergebnisse werden mit den Ergebnissen verglichen, die bei der Projektauswahl erwartet wurden. Zum Ende eines jeden Projekts trifft sich unser Koordinator mit dem Projektträger und bewertet die erreichten Ergebnisse. Jeder Projektträger erstellt zudem einen Abschlussbericht.

Unser Vorstand überwacht unsere Tätigkeit kontinuierlich. Dadurch wurde uns zum Beispiel klar, dass wir nur über sehr wenige Projekte aus dem Unternehmensbereich verfügen, obwohl dies ein wichtiges Ziel unserer Strategie darstellt. Infolgedessen haben wir die Förderbedingungen geändert, um die maximale Beihilfeintensität für unternehmensbezogene Projekte zu gewährleisten.

¹⁶ siehe Verordnung über gemeinsame Bestimmungen, Art. 33 und 34.



Sarah Lamb



Marjo Tolvanen



Sabine Weizenegger

Welche Begleitungs- und Bewertungstätigkeiten halten Sie für besonders nützlich und empfehlenswert für andere LAG und FLAG?

Sarah: Der FLAG-Projektplan und das Begleitungs- und Bewertungsfeld haben sich in Bezug auf den Wert der von uns gesammelten Informationen als äußerst nützlich erwiesen. Vergessen Sie nicht, alles mit der LDS zu verbinden. Wenn wir uns zum Beispiel die Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze ansehen würden, ein einfach zu ermittelndes und einheitliches Ergebnis bei zahlreichen Projekten, könnten LAG/FLAG darüber nachdenken, wie sie die Relevanz dieses Ergebnisses für ihre LDS steigern könnten. Im letzten Zeitraum konzentrierte sich die LDS Highland auf den Mehrwert der Fischereierzeugnisse und die Diversifizierung, sodass unsere Ziele speziell auf die Schaffung von Arbeitsplätzen in den Bereichen Verarbeitung und Tourismus ausgerichtet waren. Sie könnten diese Daten außerdem mit bestimmten Zielgruppen verknüpfen – z. B. mit Arbeitsplätzen, die in der Verarbeitung für Jugendliche, Frauen und Arbeitslose geschaffen wurden. Diese Informationen können ein realistisches Bild von der Wirkung, die Ihre FLAG erzielt, vermitteln.

Achten Sie jedoch darauf, sinnvolle Kriterien festzulegen und überfordern Sie den Antragsteller oder sich selbst nicht durch das Sammeln zu umfangreicher Informationen. Bisher hatten wir die Antragsteller gebeten, die zu erwartenden Projektbegünstigten nach demografischen Gruppen aufzuschlüsseln. Wir hatten dabei die besten Absichten, es hat sich aber herausgestellt, dass es für viele Projektträger fast unmöglich war, diese Informationen zur Verfügung zu stellen. Inzwischen erheben wir diese Art von Daten in der Antragsphase nicht mehr, sondern erst, wenn das Projekt abgeschlossen ist und sofern dies relevant ist.

Marjo: Es ist sehr wichtig, dass die zu erwartenden Projektergebnisse bei der Projektauswahl gründlich vom Vorstand diskutiert werden. Dies geschieht nach den LEADER-Grundsätzen, wobei versucht wird, einen Konsens zu erreichen (nicht einen Durchschnitt von Einzelergebnissen). Individuelle Treffen mit Projektträgern funktionieren sehr gut. Sie ermöglichen es, jedes Projekt in einem Gespräch zu bewerten und herauszufinden, in welchem Ausmaß und auf welche Art die erwarteten Ergebnisse tatsächlich erzielt wurden.

Sabine: Wir befassen uns, vermutlich ähnlich wie alle LAG und FLAG in Europa, besonders stark mit Indikatoren und einige dieser Indikatoren vermitteln eine gute Vorstellung davon, was vor sich geht. Aber mit LEADER/CLLD haben quantitative Indikatoren ihre Grenzen, da der Mehrwert nicht einfach zu erfassen ist.

Deshalb versuche ich, einen Ansatz zu entwickeln, den ich „Storytelling Evaluation“ (Bewertung mittels Erzähltechnik) nenne. Es handelt sich dabei um eine vorrangig qualitative Methode, die darauf abzielt, die Effekte leicht verständlich und unterhaltsam darzustellen. Die Geschichte beschreibt nicht unbedingt den Verlauf eines *Projekts*, sondern den Hintergrund eines *Prozesses*. So hat unsere LAG anfangs viele thematische Wanderrouen finanziert. Ich könnte versuchen, zu erraten, wie viele Arbeitsplätze dadurch geschaffen wurden, meiner Meinung nach ist es aber interessanter, herauszufinden, wie sich diese Projekte mithilfe der LAG entwickelt haben. Wir organisierten eine gemeinsame Veranstaltung, um alle thematischen Routen vorzustellen, und später wurde eine gemeinsame Karte erstellt. Benachbarte LAG zeigten Interesse an unserer Vorgehensweise und einige Jahre später führten wir ein Kooperationsprojekt betreffend einen Wanderweg, der durch 33 ländliche Gemeinden in fünf teilnehmenden LAG-Gebieten verläuft, durch. Es gibt jetzt eine zertifizierte Wanderroute, die viel Aufmerksamkeit und viele touristische Auszeichnungen gewonnen hat. Mittlerweile befinden wir uns in der nächsten Phase, dem Qualitätsmanagement. Die Schaffung von Erlebnisräumen und ein Projekt zur Umweltbildung sind bereits in Vorbereitung. Diese Geschichte umfasst einen Prozess, der zwölf oder dreizehn Jahre umfasst, in denen Vertrauen aufgebaut wurde, Akteure gelernt haben, zusammenzuarbeiten und kreative Ideen entstanden sind.

Bisher haben wir über Projekte gesprochen, aber wie begleitet und bewertet Ihre LAG oder FLAG ihre eigene Arbeit – Tätigkeiten wie Sensibilisierung, Kommunikation mit der Bevölkerung, Bearbeitung von Projektanträgen usw.?

Marjo: Das Hauptinstrument zur Überwachung unserer laufenden Arbeit ist das Qualitätsmanagementsystem, das SEPRA seit 2011 in die Praxis umsetzt. Dieses System stellt sicher, dass alle Tätigkeiten (Sensibilisierung und Information der Gemeinde, Projektauswahl, eigene Projektumsetzung) nach den Grundsätzen von LEADER/CLLD und in Übereinstimmung mit den vereinbarten Verfahren durchgeführt werden. Wir verfügen über einen Leitfaden, der alle unsere Verfahren beschreibt. Der Leitfaden enthält Zielvorgaben, z. B. wie lange die Bearbeitung eines Projekts dauert, von der Antragstellung bis zur Auswahl durch den Vorstand und der Übermittlung zur endgültigen Genehmigung (2 Monate). Ein weiteres wichtiges Instrument ist die wöchentliche Tagung des SEPRA-Teams, im Rahmen derer wir die Liste aller laufenden Aktivitäten durchgehen, prüfen, ob die Fristen eingehalten werden, sicherstellen, dass alle Dokumente korrekt abgelegt werden usw.

Die Menschen



▲ Im Gebiet der FLAG Highland & Moray.

Die LAG SEPRÄ ist ebenso wie alle anderen finnischen LEADER-LAG Teil eines Systems zur kollegialen Begutachtung. Die zu begutachtende LAG empfängt Vertreter einer anderen LAG zu einem strukturierten Austausch über ihre Arbeit. Der Besuch der begutachtenden LAG dauert einen Tag. Die Begutachtung erfolgt im persönlichen Gespräch unter Einhaltung eines bestimmten Ablaufs; die begutachtete LAG gibt Auskünfte, beantwortet Fragen und unterbreitet nötigenfalls Unterlagen. Die Teilnehmer müssen sich auf mindestens eine Verbesserungsmaßnahme einigen, wobei die besuchte LAG verbindlich zusagt, diese Maßnahme innerhalb einer vereinbarten Frist auszuführen. Die begutachtende LAG soll ferner mindestens ein vorbildliches Verfahren der begutachteten LAG benennen.

Sarah: Wir führen eine jährliche Überprüfung der LDS durch, die Sensibilisierung und Kommunikation beinhaltet. Wir versenden Fragebögen an Antragsteller, deren Projekte abgeschlossen sind, und bitten sie um Rückmeldung über ihre Erfahrungen mit der FLAG. Am Ende des Programmzeitraums versenden wir ähnliche Fragebögen an die FLAG-Mitglieder. Im Rahmen unserer Bewertung haben wir festgestellt, dass das Interesse vonseiten des Aquakultursektors sehr gering ist. Deshalb haben wir Wege gefunden, um stärker mit diesem Sektor in Kontakt zu treten, z. B. durch die Teilnahme an Branchenveranstaltungen. Wir haben auch die Scottish Association of Shellfish Growers eingeladen, der FLAG beizutreten. Inzwischen haben wir bereits ein erstes Aquakulturprojekt finanziert!

Sabine: In unsere LDS haben wir Ziele aufgenommen, um die Ergebnisse der LAG durch Teilhabe und Zusammenarbeit zu verbessern. Deshalb begleiten und bewerten wir unsere eigenen Leistungen genauso wie Projekte. Unser Aktionsplan besteht aus drei Teilen mit jeweils eigenen Bewertungsindikatoren: (1) allgemeine Tätigkeiten der LAG (mit Indikatoren wie der Anzahl der Vorstandssitzungen, den eingehenden Projektideen, Netzwerktagungen oder Pressemitteilungen); (2) Tätigkeiten zur Projektunterstützung, -sensibilisierung und -auswahl (mit Indikatoren wie dem Prozentsatz der von der LAG geleiteten Kooperationsprojekte); und (3) Tätigkeiten zu „Startprojekten“ – erste Tätigkeiten, die bereits in der LAG-Strategie vorgeschlagen wurden und zur Entwicklung neuer Projekte führen. Wir vergleichen die Ziele mit der Leistung auf Quartalsbasis.

Haben Sie bei Ihren Begleitungs- und Bewertungstätigkeiten Hilfe erhalten, z. B. von Ihrer Verwaltungsbehörde (VB) oder Ihrem nationalen Netzwerk?

Sarah: Unsere Verwaltungsbehörde (Marine Scotland) hat den FLAG die Freiheit eingeräumt, ihre eigenen Begleitungs- und Bewertungstätigkeiten zu entwickeln. Das ist großartig, denn wir müssen keine der üblichen Standardmethoden wählen, sondern können unsere Bewertungsbedürfnisse individuell auf unsere Projekte und LDS abstimmen. Natürlich arbeiten wir weiterhin mit der VB zusammen, sodass die gesammelten Informationen die auf einer höheren Ebene gesammelten Daten ergänzen können.

Marjo: Unsere VB hat uns ein Berichtformat zur Verfügung gestellt, das bei der logischen und strategischen Gestaltung unserer Bewertung sehr hilfreich ist. Das nationale Netzwerk für den ländlichen Raum hat Qualitätsmanagementschulungen für LAG organisiert und erleichtert den Prozess der kollegialen Begutachtung.

Sabine: Das deutsche Netzwerk Ländlicher Raum hat einen sehr nützlichen Leitfaden entwickelt, der verschiedene Methoden der Selbstbewertung beschreibt. Unsere VB hat zudem Seminare organisiert, uns aber viel Freiraum bei den Bewertungsmethoden gelassen. Doch manchmal verfügen die Beteiligten, die sich auf verschiedenen Ebenen mit der Bewertung beschäftigen müssen, nur über sehr geringe Kenntnisse, sodass wir trotz des beträchtlichen Aufwands nicht immer verlässliche Ergebnisse erhalten.

Ihre LAG und FLAG verfügen über langjährige Erfahrung in der Begleitung und Bewertung zur Verbesserung Ihrer Arbeit. Welche Lehren ziehen Sie aus dieser Erfahrung, die Sie mit unseren Lesern teilen möchten?

Sabine: Beginnen Sie so früh wie möglich damit, Informationen über Ihre Tätigkeiten zu sammeln, und denken Sie daran, dass dies nicht in erster Linie für die Verwaltungsbehörde, sondern für Sie geschieht! Oft genügt es, eine clevere Art der Datenspeicherung zu entwickeln, um die Daten später einfach zusammenzufassen zu können (z. B. Anzahl der von Ihnen initiierten Netzwerktagungen, Pressemitteilungen, die Sie verfasst haben, Projektträger, mit denen Sie in Kontakt standen). Behalten Sie Ihre Kalender, machen Sie Fotos und speichern Sie Besprechungsprotokolle, damit Sie Ihre Prozesse später beschreiben können. Versuchen Sie, Ihre eigene Leistung zu verbessern – so stellen Sie sicher, dass die alltägliche Arbeit weiterhin spannend bleibt. Analysieren Sie Ihren Beitrag zum



▲ Im Gebiet der FLAG Südfinnland/Etela-Suomi.



▲ Im Gebiet der LAG Oberallgäu.

Mehrwert von LEADER/CLLD. Lassen Sie sich von der Begleitung und Bewertung keine Angst einjagen. Und das Wichtigste: Vergessen Sie nicht, gesunden Menschenverstand anzuwenden.

Marjo: Begleitung und Bewertung ist einfach, wenn die Werkzeuge von Anfang an vorhanden sind. Sie benötigen daher eine genaue Vorstellung und klare Kriterien bei der Festlegung Ihrer Strategie, nicht nur in Bezug auf die Projekte, sondern auch in Bezug auf wichtige LAG-/FLAG-Prozesse und andere Faktoren, die zu erfassen sind. Es ist nicht schwierig, Daten zu sammeln und Ergebnisse zu erfassen, wenn Sie von Anfang an wissen, was Sie auswerten möchten. Es ist unerlässlich, Ihr Entscheidungsgremium in den Bewertungsprozess einzubeziehen. Der Vorstand muss wissen, in welche Richtung sich Ihre LAG oder FLAG entwickeln soll, welche Ergebnisse Sie erzielen möchten und wie die verfügbaren Mittel ausgegeben werden sollen. Mindestens einmal im Jahr sollten Sie ein Treffen organisieren, bei dem die Ergebnisse besprochen und über die Notwendigkeit beraten wird, Ihre Praktiken oder Ihre Strategie zu ändern.

Sarah: Die frühen Phasen der Gründung einer FLAG können sehr aufregend sein, und manchmal hat man Lust, bereits Ausschreibungen für Projekte zu veröffentlichen, ohne wirklich über die Bewertung nachgedacht zu haben, da manchmal davon ausgegangen wird, dass die Bewertung erst am Ende erfolgt. Es ist aber äußerst wichtig, dass Sie sich gleich zu Beginn (nicht erst am Ende!) die Zeit nehmen, Ihre Verfahren zur Begleitung und Bewertung auszuarbeiten und zu gestalten. Überprüfen Sie die gesammelten Informationen auch auf ihre Verwendbarkeit. Sie wollen Antragsteller oder sich selbst nicht überfordern, also denken Sie daran, dass Qualität vor Quantität geht. Nutzen Sie außerdem die Gelegenheit, von anderen FLAG und LAG zu lernen, um herauszufinden, was in der Vergangenheit gut funktioniert hat und was nicht. Wir hatten das Glück, mit einem erfahrenen LEADER-Team zusammenzuarbeiten und haben dies bei der Gründung der FLAG als sehr wertvoll empfunden. ■

**Die Gespräche wurden im Mai 2018
(in englischer Sprache) geführt.**

Lesen Sie den FARNET-Leitfaden: „**CLLD bewerten: Ein Handbuch für LAG und FLAG**“

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

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/library/guide/evaluation-clld-handbook-lags-and-flags_de