



So funktionieren eine LAG und eine lokale Strategie

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Wie gründet man eine lokale Aktionsgruppe (LAG)?	4
„Lokale Vorkämpfer“ gesucht.....	4
Rechtsform und amtliche Eintragung	4
Von Top-down zu Bottom-up	4
Vertrauen aufbauen.....	4
Welche Mindestanforderungen hat eine LAG zu erfüllen?	5
Hinreichende Befähigung	5
Federführender Partner in Verwaltungs- und Finanzangelegenheiten	5
Prinzip der öffentlich-privaten Partnerschaft.....	5
Befähigung zur Verwaltung öffentlicher Mittel.....	6
Aufgaben der LAG.....	6
Organisationsstruktur einer LAG.....	6
Mitglieder	7
Lenkungs- und Kontrollrahmen	7
Hauptversammlung	7
Vorstand	7
Unterausschüsse.....	8
Belegschaft	8
Buchhaltung und Abschlussprüfung	8
Die Aufgaben des Vorstands und der Belegschaft	8
Die LAG (bzw. der Vorstand) prüft und entscheidet.....	8
Die Rolle des Geschäftsführers und des übrigen Personals	9
Strategieausführung.....	9
Wie bekommt man Anträge für Projekte, die tatsächlich einen Mehrwert bewirken?	9
Sensibilisierungsveranstaltungen und der Beitrag des LAG-Personals.....	10
Verbesserung durch kollegiales Lernen und kollegiale Netzwerkarbeit.....	10
Gefahr der Fehlförderung	10

Innovationsförderung	11
Innovationskoordinator(in)	12
Förderung der transnationalen Zusammenarbeit	12
Flexibilität und Risikotoleranz	13
Förderung der Zusammenarbeit	13
Arten der Zusammenarbeit	13
Gemeinsame Maßnahmen	14
Förderfähige Kosten	14
Wertschöpfung durch Zusammenarbeit	14
Mit kleinen Schritten anfangen	15
Effektive Projektentwicklung und Projektauswahl	16
Überblick	16
Strategische Projektsensibilisierung und Projektentwicklung: Ausführung und Strategie aufeinander abstimmen	17
Umgang mit Projektbegehren	18
Die „richtigen“ Projekte hervorbringen	18
Das Antragsverfahren	19
Verfahrensstufen	20
Zielrichtung	20
Kriterien	20
Förderfähigkeitskriterien	20
Projektauswahlkriterien	21
Ausarbeitung von Projektauswahlkriterien	22
Verhältnismäßigkeit	23
Messbarkeit	23
Projektauswahl	24
Bekanntgabe der Kriterien	24
Bei der Auswahl: Wer soll welche Auswahlkriterien wann und wie anwenden?	24
Klassifizierung von Anträgen	25
Themenbezogene Aufforderungen zur Einreichung von Anträgen	25
Machbarkeits- und Risikobewertung	25
Flexibilitätsbedarf	26
Für einen reibungslosen Projektverlauf sorgen	26
Projektbegleitung	27

Informationsmappe zum Projektmanagement	27
Seien Sie erreichbar!	27
Projektergebnisse messen und erfassen	27

Wie gründet man eine lokale Aktionsgruppe (LAG)?

„Lokale Vorkämpfer“ gesucht

Der „lokale Vorkämpfer“ bildet eine wichtige Säule des LEADER-Konzepts. Den Anstoß zur Gründung einer LAG gibt normalerweise eine Person oder Personengruppe mit dem notwendigen Maß an Glaubwürdigkeit, Befähigung und öffentlicher Unterstützung auf lokaler Ebene. Typische Beispiele für entsprechende Wegbereiter aus Wirtschaft und Gesellschaft sind die Spitzen von Vereinen und Verbänden (Dorferneuerungsvereine, Wirtschaftsverbände usw.), Geschäftsleute und Landwirte. Auf staatlicher Seite werden Initiativen häufig von kommunalen Mandatsträgern, Kommunalpolitikern und Schulleitern ergriffen. Damit eine Initiative überhaupt in Gang kommt, bedarf es wenigstens einer entschlossenen Person, die andere mitreißen kann. Diese Person wird in der Regel auch die bzw. der erste Vorsitzende der LAG.

Rechtsform und amtliche Eintragung

Zur Sicherung einer breiten öffentlichen Zustimmung müssen von Beginn an alle möglichen Interessengruppen eingebunden werden. Es kann gesetzlich vorgeschrieben sein, dass sich eine LAG schon früh im Verlauf ihrer Gründung amtlich eintragen lassen muss. Als Rechtsform einer LAG bietet sich der gemeinnützige Verein an, auch weil diese Rechtsform den Einwohnern der LAG-Region eine kostenlose Mitgliedschaft ermöglicht. In der Satzung einer LAG sollten ungeachtet der gewählten Rechtsform stets die Beitrittsvoraussetzungen, die Größe und Zusammensetzung der Mitgliedschaft, die Größe und Zusammensetzung des Vorstands, der Hauptversammlung oder anderer Beschlussorgane sowie die entsprechenden Beschlussfassungsverfahren geregelt sein.

Von Top-down zu Bottom-up

Den allerersten Schritt zur Gründung einer LAG ergreift oftmals eine übergeordnete Stelle. Dies kann in Form einer behördlichen Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen oder in Form einer Bildungsmaßnahme unter Leitung entsprechend beauftragter Fachleute erfolgen. Unerlässlich ist, dass die lokalen Handlungsträger breite Mitwirkungsbereitschaft signalisieren. Mit am häufigsten scheitern LAG nämlich daran, dass sie sich nicht richtig in ihrer Region zu verankern wissen und es zur Bildung kleiner, oftmals von Beratern dominierter Zirkel kommt.

Vertrauen aufbauen

Der Beratungs- und Planungsprozess für die lokale Entwicklungsstrategie beginnt normalerweise sofort nach dem Finden der Partner (die offizielle Gründung mit der gewählten Rechtsform kann später erfolgen). So erhalten die Beteiligten die Gelegenheit, sich besser kennenzulernen und herauszufinden, wie sie im Sinne eines gemeinsamen Ziels zusammenarbeiten können. Der Aufbau

eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Partnern ist ein wesentlicher Eckpfeiler des LEADER-Konzepts. Am Erhalt dieses Vertrauensverhältnisses muss kontinuierlich gearbeitet werden.

Welche Mindestanforderungen hat eine LAG zu erfüllen?

Die Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 mit gemeinsamen Bestimmungen (CPR) regelt in Artikel 32 bis 34 einheitliche **Mindestanforderungen** für LAG und eine von der örtlichen Bevölkerung betriebene lokale Entwicklung. Die Verordnung (EU) Nr. 1305/2013 über die Förderung der ländlichen Entwicklung enthält in Artikel 42 bis 44 konkrete Regelungen für LEADER-LAG. Die wichtigsten Kriterien und Aufgaben werden im Folgenden beschrieben.

Das LAG-Gebiet

Das Einsatzgebiet der LAG muss eine subregionale Gebietseinheit mit in der Regel 10.000 bis 150.000 Einwohnern sein. Die entsprechenden Faktoren sollten in der lokalen Entwicklungsstrategie der LAG niedergelegt werden. Das LAG-Gebiet ist nicht zwingend an Verwaltungsgrenzen gebunden. Zwar kann ein Gebiet nur zu einer LEADER-LAG gehören, aber es darf sich mit dem Gebiet einer anderen LAG überschneiden, die sich (wie etwa eine lokale Aktionsgruppe Fischerei/FLAG) aus einem anderen Fonds finanziert, sofern die zwei lokalen Entwicklungsstrategien einander ergänzen und nicht zueinander im Wettbewerb stehen.

Hinreichende Befähigung

Die lokale Entwicklungsstrategie muss eine Beschreibung der Leitungs- und Kontrollregelungen für die Strategie sowie Nachweise über die Befähigung der LAG zur Ausführung der Strategie enthalten.

Federführender Partner in Verwaltungs- und Finanzangelegenheiten

Die Verwaltungsbehörden sind dafür verantwortlich, dass die LAG aus ihrem jeweiligen Partnerkreis entweder einen federführenden Partner in Verwaltungs- und Finanzangelegenheiten bestimmen oder die Aktionsgruppe in Gestalt rechtmäßig eingesetzter Gremien zusammentritt.

Prinzip der öffentlich-privaten Partnerschaft

Eine von der örtlichen Bevölkerung betriebene lokale Entwicklung muss unter Federführung lokaler Aktionsgruppen erfolgen, die sich aus Vertretern öffentlicher und privater lokaler sozioökonomischer Interessen zusammensetzen, in denen auf der Entscheidungsebene weder die öffentliche Hand im Sinne der nationalen Regelungen noch eine einzelne Interessengruppe mehr als 49 % der Stimmrechte vertritt.

Befähigung zur Verwaltung öffentlicher Mittel

Die LAG muss sowohl in ihrer Satzung als auch in ihrer Strategie darlegen, wie sie sich im Innenverhältnis organisieren und wie sie jene betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Verwaltungskompetenzen erwerben wird, die zur Verwaltung öffentlicher Mittel notwendig sind.

Aufgaben der LAG

Die Mitgliedstaaten legen im Zusammenhang mit der Ausführung der lokalen Entwicklungsstrategie die Aufgabenverteilung zwischen den LAG und den Behörden fest. Die Aufgaben der LAG können umfassen:

- Planung und Ausführung der Strategien einer von der Bevölkerung betriebenen lokalen Entwicklung;
- Befähigung der lokalen Handlungsträger zur Planung und Ausführung von Projekten;
- Erarbeitung eines transparenten und diskriminierungsfreien Auswahlverfahrens mitsamt objektiver Auswahlkriterien. Damit dürften Interessenkonflikte vermieden und zudem gewährleistet werden, dass mindestens 50 % der im Auswahlverfahren abgegebenen Stimmen von Partnern stammen, die nicht der öffentlichen Hand zuzurechnen sind;
- Sorge tragen dafür, dass die ausgewählten Projekte zur lokalen Entwicklungsstrategie passen und anhand ihres jeweiligen Beitrags zu den Zielen der lokalen Entwicklungsstrategie in eine Rangfolge gebracht werden;
- Erarbeitung und Veröffentlichung von Aufforderungen (oder eines fortlaufenden Prozesses) zur Einreichung von Projektvorschlägen sowie Entgegennahme und Prüfung der Vorschläge;
- Überwachung der Strategieausführung und der Ausführung der auf die Strategie gestützten Vorhaben mitsamt Ausführung individueller Bewertungen.

Die LAG dürfen Begünstigter sein und im Rahmen der Strategie Projekte ausführen.

FOKUSGRUPPE 1: Die ENRD-Kontaktstelle hat in der Programmperiode 2007-2013 vier Fokusgruppen ermöglicht, die sich mit unterschiedlichen Aspekten der Ausführung des LEADER-Konzepts auseinandersetzen. Fokusgruppe 1 befasste sich mit der Anwendung des Bottom-up-Ansatzes.

[Bericht über die Anwendung des Bottom-up-Ansatzes](#)

Organisationsstruktur einer LAG

Die wichtigsten Säulen einer LAG sind in der Regel ihre Mitglieder, ihre Beschlussorgane und ihr qualifiziertes Personal. Umfang und Zusammensetzung dieser drei Säulen sind von LAG zu LAG verschieden und richten sich oftmals nach der Höhe des LAG-Budgets.

Mitglieder

Mitglied in einer LAG können sowohl natürliche Personen in ihrer Eigenschaft als Privatperson oder als Vertreter von Unternehmen und anderen Organisationen, die im Gebiet der LAG leben und/oder arbeiten, wie auch öffentlich-rechtliche oder privatrechtliche Organisationen werden, die im Gebiet der LAG ansässig sind. Die Mitglieder bilden das wichtigste Rad im Getriebe der LAG. Manche LAG erheben einen niedrigen Mitgliedsbeitrag, um sich auch aus Privatmitteln zu finanzieren und das Engagement der Mitglieder in der LAG zu stärken. Wie die Praxis gezeigt hat, sollten die LAG im Wege einer entsprechenden Analyse dafür sorgen, dass ihre Mitglieder weitgehend repräsentativ sind und sich unter ihnen maßgebende lokale Partner befinden, die zur Arbeit der LAG beitragen können.

Lenkungs- und Kontrollrahmen

Sind die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt, kann eine LAG vorbehaltlich ihrer Satzung frei über ihre Organisationsstruktur entscheiden. Manche LAG haben vergleichsweise wenige Mitglieder, die aber ausnahmslos an der Arbeit und an der Beschlussfassung der LAG mitwirken. Andere hingegen sind so groß, dass sie sich einen komplexen Lenkungs- und Kontrollrahmen aus Vorstand, Hauptversammlung und Unterausschüssen geben.

Hauptversammlung

Eine etwaige Hauptversammlung wird ein oder zwei Mal jährlich einberufen. Dazu ergeht eine entsprechende Einladung an alle Mitglieder der LAG. Die Hauptversammlung wählt aus dem Kreis der LAG-Mitglieder die Vorstandsmitglieder und den (bisweilen auch „Präsident“ genannten) Vorstandsvorsitzenden der LAG. Bei der Wahl sollen sowohl das Prinzip der öffentlich-privaten Partnerschaft wie auch der Gleichbehandlungsgrundsatz (Herkunft, Geschlecht, Alter usw.) zur Anwendung kommen. Sofern in der Satzung vorgesehen, kann eine Hauptversammlung weitere Pflichten haben wie etwa die Genehmigung des Jahresabschlusses der LAG oder die Änderung der Satzung selbst. Die Zusammensetzung der Hauptversammlung muss den Vorgaben der CPR entsprechen. Für jedes Beschlussorgan gilt zudem, dass keine Interessengruppe mehr als 49 % seiner Mitglieder stellen darf.

Vorstand

Der LAG-Vorstand kann sich aus dem gesamten Mitgliederkreis der LAG oder aus Teilen desselben zusammensetzen. Die Vorstandsmitglieder wählen aus ihrem Kreis den Vorstandsvorsitzenden (auch Präsident genannt). Der Vorstand trifft die Alltagsentscheidungen der LAG, leitet den Betrieb der LAG und beaufsichtigt die Erfüllung ihrer rechtlichen und finanziellen Pflichten. Die Zusammensetzung und die Zusammenkünfte des Vorstands sind zumeist in der Satzung geregelt; für gewöhnlich umfasst der Vorstand 10 bis 20 Mitglieder und tritt monatlich oder zweimonatlich zusammen. Bei der Zusammensetzung sind überdies die Vorgaben der CPR zu beachten. Für jedes Beschlussorgan gilt zudem, dass keine Interessengruppe mehr als 49 % seiner Mitglieder stellen darf, wobei die öffentliche Hand im Ganzen gerechnet wird. Die Vorstandsmitglieder unterzeichnen in der Regel eine Geheimhaltungserklärung in Bezug auf sämtliche Informationen, die ihnen aufgrund ihrer Stellung zum Beispiel über Projektanträge zur Kenntnis gelangen. Da die Vorstandsmitglieder als Ortsansässige

und als Aktivisten bisweilen in einem Interessenkonflikt stehen, muss eindeutig geregelt sein, in welchen Fällen ein Vorstandmitglied mit widerstreitenden Interessen nicht an der Beschlussfassung der LAG teilnehmen darf.

Unterausschüsse

Hauptversammlung oder Vorstand der LAG können Unterausschüsse oder Expertengruppen einsetzen, die kurzzeitig oder dauerhaft bestimmte Aufgaben erledigen. Dazu können die Vorbereitung und Prüfung von Unterlagen zählen, die dem Vorstand zur Beschlussfassung vorzulegen sind. Typische Beispiele sind Unterausschüsse für Projektbewertung, Projektüberwachung und Kooperation. In diesen Gremien können Themen ausführlicher besprochen und vorbereitet werden als im Vorstand.

Belegschaft

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der LAG werden von der LAG bzw. vom Vorstand eingestellt. Das Beschäftigungsverhältnis kann mit einem der Partner geschlossen werden; häufig ist es der federführende Partner für Verwaltung und Finanzen. Die Einstellungsentscheidungen müssen im Einklang mit dem Geschäftsführungs- und Sensibilisierungsbudget der LAG getroffen werden, dessen Anteil an den Gesamtausgaben der LAG an öffentlichen Mitteln höchstens 25 % betragen darf. Da sowohl die Budgets als auch die Geschäftsführungs- und Sensibilisierungsaufgaben der LAG sehr stark voneinander abweichen, bestehen auch große Unterschiede in der Personalausstattung; sie kann von umgerechnet weniger als einer Vollzeitkraft bis hin zu umgerechnet mehr als fünf Vollzeitkräften reichen. Für eine LAG typische Tätigkeitsfelder sind Geschäftsführung, Projektberatung, Sensibilisierung, Unternehmensberatung und Sekretariat.

Buchhaltung und Abschlussprüfung

Die LAG dürfen zwar eine eigene Buchhaltungskraft beschäftigen, doch wird die Buchhaltung zumeist eher an Dritte vergeben oder von einem Belegschaftsmitglied des federführenden Partners für Verwaltung übernommen. Die Buchhaltungskraft spielt eine maßgebende Rolle für den erfolgreichen Betrieb einer LAG und neben den Abschlussprüfern bei der Aufstellung der Rechnungsabschlüsse. Die Abschlussprüfer dürfen im Übrigen nicht nur im Rahmen ihrer Prüfung, sondern das ganze Jahr über Verwaltungs- und Finanzberatung leisten.

Die Aufgaben des Vorstands und der Belegschaft

Die LAG (bzw. der Vorstand) prüft und entscheidet

Die nächste wichtige Aufgabe nach der Ausarbeitung und Genehmigung der lokalen Entwicklungsstrategie besteht für die Mitglieder bzw. den Vorstand der LAG darin, die zur Realisierung der Strategie eingereichten Projektanträge zu prüfen, ihre Dringlichkeit zu beurteilen und eine Auswahl zu treffen. Die Entscheidungsfindung muss im Einklang mit den entsprechenden Regelungen

der LAG und der CPR erfolgen. Dem Vorstand fallen überdies viele weitere Aufgaben zu. Seine Mitglieder sollten zum Beispiel ein fachkundiges Gespür für die Sensibilisierungs- und Beratungsarbeit der LAG mit Projektantragstellern vorweisen können. Sie dürfen sogar selbst Projektantragsteller und Projektträger sein, müssen dabei aber die Interessenkonfliktregeln der LAG beachten. Zum Erhalt der Fachkompetenz des Vorstands können die Verwaltungsbehörden oder die nationalen Netzwerke für die Entwicklung des ländlichen Raums (NLR) landesweit oder regional entsprechende Schulungen veranstalten.

Die Rolle des Geschäftsführers und des übrigen Personals

Der LAG-Geschäftsführer kann gemeinsam mit anderen Belegschaftsmitgliedern und gegebenenfalls bestehenden Unterausschüssen die Weiterentwicklung der ersten Projektidee eines Antragstellers zu einem Projektplan und die Beantragung einer tragfähigen Finanzierung unterstützen. Für gewöhnlich begutachten der Geschäftsführer und das Personal der LAG Projektanträge anhand der Strategieauswahlkriterien und unter Anwendung des LAG-eigenen Bewertungsverfahrens. Dem Geschäftsführer obliegt die Vorbereitung der Projektpräsentationen gegenüber dem Vorstand.

Der Geschäftsführer spielt eine zentrale Rolle bei der Unterstützung von Projektvorbereitung und Projektauswahl sowie bei der Unterstützung oder Beaufsichtigung des LAG-Personals einschließlich der Erfüllung ihrer Aufgaben wie etwa Beratung, Sensibilisierung, Zahlungsabwicklung, Verwaltung, Zusammenarbeit, Begleitung und Bewertung. Der Geschäftsführer hat zudem Kooperations- und Netzwerkaufgaben zu leisten und ist folglich in vielen Fällen die Stimme oder das Gesicht der LAG nach außen.

In jenen Mitgliedstaaten, in denen die LAG sowohl für die Projektauswahl bzw. Projektgenehmigung als auch für Projektzahlungen verantwortlich sind, müssen diese zwei Aufgaben verschiedenen Belegschaftsmitgliedern übertragen werden.

Strategieausführung

Wie bekommt man Anträge für Projekte, die tatsächlich einen Mehrwert bewirken?

Es ist zu bedenken, dass eine LAG nicht nur eine dezentrale Stelle zur Auszahlung von Finanzmitteln der EU ist und ihre Aufgabe nicht nur einfach darin besteht, auf Förderanträge zu warten und dann gegebenenfalls diejenigen Projekte auszuwählen, die gefördert werden sollen. Eine ganz wesentliche Aufgabe der LAG besteht vielmehr darin, von sich aus mögliche Begünstigte in der Einreichung von Anträgen für Projekte zu bestärken, die der LAG-Strategie einen Schub verleihen – das Hauptaugenmerk liegt folglich nicht auf der Projektauswahl, sondern auf der Projektanbahnung bzw. Projektentwicklung. Diese „Projektsensibilisierung“ bildet ein wesentliches Element in der Anwendung von LEADER; viele mit LEADER befasste Akteure halten es sogar für das wichtigste. In etlichen Bewertungen hat sich gezeigt, dass LEADER ganz erheblich zum Kapazitätsaufbau auf lokaler Ebene beiträgt und eine stärkere Mitwirkungsbereitschaft der Allgemeinheit auslöst.

Sensibilisierungsveranstaltungen und der Beitrag des LAG-Personals

Übliche Mittel für eine Sensibilisierung sind Informationsveranstaltungen, Arbeitstagen und Schulungen im LAG-Gebiet. Die Sensibilisierung sollte während der Beratungen im Zuge der Ausarbeitung der lokalen Entwicklungsstrategie beginnen und während der Strategieausführung fortgesetzt werden, um die ortsansässige Bevölkerung und Wirtschaft aufzuklären und mitzunehmen. Die Einheimischen können vielleicht neue Gedanken zur Ausführung der lokalen Entwicklungsstrategie einbringen. Anschließend können sie ebenso wie die örtlichen Vereine und Verbände an der Umsetzung ihrer Ideen mitwirken und sich um Unterstützung seitens der LAG bemühen.

Bei jeder Sensibilisierungsmaßnahme müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der LAG von Anfang an einbezogen werden, damit tagesaktuell verdeutlicht werden kann, was möglich oder eben nicht möglich ist, und damit die geplanten Maßnahmen so aufeinander abgestimmt werden, dass die Gefahr der Gleichzeitigkeit oder Doppelung ausgeschlossen ist. Das LAG-Personal kann ferner mithelfen, andernorts angewandte Methoden oder Innovationen in die Arbeit der eigenen LAG zu übernehmen.

Die Ergebnisse der Sensibilisierungsmaßnahmen sollten von der LAG zu Berichtszwecken erfasst werden.

Verbesserung durch kollegiales Lernen und kollegiale Netzwerkarbeit

Der kollegiale Austausch zwischen den LAG eines Mitgliedstaates oder mehrerer Mitgliedstaaten ist unerlässlich. Die Netzwerke auf Ebene der EU, der Einzelstaaten und der Regionen sind von großem Nutzen bei der Koordinierung und Stabilisierung eines flächendeckenden Erkenntnis- und Informationsflusses. Die LAG haben viel voneinander zu lernen und können sich nur durch die Bündelung ihrer Kräfte verbessern. Die entsprechende Zusammenarbeit kann auf LEADER als Ganzes, aber auch auf Einzelthemen wie etwa die Arbeit mit jungen Leuten oder die Unternehmensgründung im ländlichen Raum ausgerichtet sein.

In mehreren Ländern erfolgt die Weitergabe von Kenntnissen und Erfahrungswerten von erfahrenen an weniger erfahrene LAG im Wege von NLR-Betreuungsmodellen. Das schwedische NLR beispielsweise hat dieses Mittel umfassend zur Unterstützung der vielen LAG eingesetzt, die in der Programmperiode 2007-2013 neu gegründet wurden. Das Betreuungsmodell eignet sich aber auch gut für einen Austausch zwischen Mitgliedstaaten oder Programmen wie etwa bei LEADER-LAG und lokalen Aktionsgruppen Fischerei (FLAG) in Form von Studienbesuchen, Fachbesichtigungen usw. In Österreich wurde beispielsweise ein Austauschprogramm für LAG-Geschäftsführer („LEADER on tour“) aufgelegt, das sich auf LAG in anderen Ländern übertragen ließe.

Gefahr der Fehlförderung

Die Fehlallokation von Mitteln stellt eine große Gefahr für jenen Zusatznutzen dar, den die Ausführung der lokalen Entwicklungsstrategie bewirkt. Es sollten keine Fördermittel für Maßnahmen bereitgestellt werden, die größtenteils auch ohne LEADER-Förderung umgesetzt würden oder mit anderen Fördermitteln die gleichen Ergebnisse hervorbringen könnten. Der mit LEADER verbundene zusätzliche Nutzen ergibt sich in vielen Fällen aus den Experimental-, Nachhaltigkeits- und

Innovationselementen eines Projekts, die ohne LEADER-Förderung unmöglich wie geplant umsetzbar wären.

Innovationsförderung

„Innovation“ im Sinne von LEADER steht sowohl für einen Grundsatz als auch für ein Ziel. Der Begriff umfasst die Entwicklung oder Übernahme neuer Ideen oder Konzepte, neue Ideen oder Konzepte an sich und die erfolgreiche Verwertung neuer Ideen und Konzepte. Das Hervorbringen von Ideen steht für Kreativität, ihre Anwendung für Innovation. Innovation kommt jedoch nur dann zustande, wenn der kreative Geist seine Idee in praktisches Handeln umsetzt.

Wie die Erfahrungen aus LEADER und anderen raumpolitischen Initiativen zeigen, wird oftmals nur unzureichend verstanden, worum es bei Innovation eigentlich geht. Die Entwicklungsprogramme für den ländlichen Raum (EPLR) im Zeitraum 2007–2013 lassen vielfach eine Assoziierung von Innovation mit dem Risiko des Scheiterns sowie eine starke Risikoaversion seitens Verwaltungsbehörden und Zahlstellen offenbar werden. Den ENRD-geförderten LEADER-Maßnahmen nach zu urteilen, hat sich diese Neigung in der Programmperiode 2014–2020 verfestigt.

Eine speziell auf LEADER anwendbare Definition des Begriffs „Innovation“ gibt es derzeit nicht. Wie die LEADER-Fokusgruppe 2 „Innovation“ (2009) feststellte, konnte jede LAG dank des Umstandes, dass der Regelungsrahmen in Ermangelung einer festen Bestimmung des Begriffs „Innovation“ flexibel war, „Innovation“ den eigenen Gegebenheiten entsprechend auslegen (aus der [LAG-Umfrage 2017 des ENRD](#) geht hervor, dass einer nennenswerten Anzahl LAG die Anwendung innovativer Konzepte schwerfällt). Die [Praktiker-Arbeitsgruppe „LEADER-Innovation“ \(2017\)](#) stellte fest, dass Eigeninitiative bei der Innovationsförderung unerlässlich ist; folglich muss diese Eigeninitiative ermöglicht werden.

Bei der Erstellung ihres Innovationskonzepts sollten die LAG darauf achten, ihre Innovationsziele leicht verständlich darzulegen, und einkalkulieren, dass so manches auf Innovation gerichtete Projekt unweigerlich scheitern wird.

Beispiele für gemeinhin entstehende Innovationsfelder:

- neue Methoden der Projektentwicklung oder Projektsteuerung, unter anderem durch Beteiligung der ortsansässigen Bevölkerung an Entscheidungsfindung und Projektausführung;
- das Spektrum der Projektbeteiligten und die Art ihrer Beteiligung (z. B. Zusammenführung von Branchen, die für gewöhnlich nichts miteinander zu tun haben);
- die Projektausstattung (z. B. kombinierte Ausnutzung des Arbeitskräfteangebots, der Naturschätze und der finanziellen Möglichkeiten des LAG-Gebiets zwecks besserer Ausschöpfung des dortigen Potenzials);
- neue Produkte und Dienstleistungen, in denen sich die Einzigartigkeit des Gebiets ausdrückt;
- die Art und Weise, wie Ergebnisse oder Erkenntnisse gefunden, angewandt oder weitergegeben werden;
- die Art und Weise, wie das Projekt selbsttragend wird;
- die Art und Weise, wie das Projekt mit anderen Initiativen verknüpft wird.

LEADER-LAG können Innovationen vorantreiben, indem sie

- einen Koordinations- oder Sensibilisierungsbeauftragten für Innovation einsetzen;
- Interessengruppen neu und/oder überraschend zusammenführen;
- die transnationale Zusammenarbeit und so den Austausch über bewährte Arbeitsmethoden fördern; und

- lokale Entwicklungsstrategien einführen, die den lokalen Gegebenheiten flexibel Rechnung tragen und eine risikotolerante Förderung bieten.

Innovationskoordinator(in)

Die Innovationsförderung im Rahmen der lokalen Entwicklungsstrategie von einem entsprechend ernannten Belegschaftsmitglied oder Unterausschuss der LAG ausführen zu lassen, ist ein von vielen LAG erfolgreich angewandtes Konzept, das die Praktiker-Arbeitsgruppe „LEADER-Innovation“ im Jahr 2017 als wesentliche Voraussetzung für Innovationen herausstellte.

Beispiele aus der Periode 2007-2013

Interview mit Petri Rinne aus Finnland zum Thema „[Was ist Innovation?](#)“

HÄTTEN SIE'S GEWUSST?

Das Wort kam im Jahr 1540 auf und leitet sich von lateinisch „innovatus“ ab, dem Partizip Präsens des Verbs innovare („erneuern“) mit den Wortteilen „in“ („hinein“) und „novus“ („neu“).

Beispiele für innovative LEADER-Projekte:

- *Erfahrungen der LAG [Mecklenburgische Seenplatte–Müritz](#)*
- *[Unterschiedliche Aspekte der Innovation](#): Beispiele für Innovation im Projekt selbst*
- *Bericht der FG 2: [Erhalt des Innovationscharakters von LEADER](#)*

Zusammenführung unterschiedlicher Akteure

Innovationen ergeben sich oftmals aus unerwarteten Begegnungen zwischen Beteiligten mit unterschiedlicher Vorgeschichte. Eine LAG ist eine unvoreingenommene, gemeinnützige und unpolitische Vereinigung, in der sich die entsprechenden Akteure finden können.

„Es ist unerlässlich, die innovativen und visionären Kräfte in seinem Gebiet kennenzulernen. Das sind nicht immer automatisch jene, die das Sagen haben oder sich am lautesten bemerkbar machen. Erfolgreiches Handeln beruht stets auf einem guten und fruchtbaren Zusammenspiel von Macht, Innovationsfreude und Innovationsfähigkeit. Dazu bedarf es aufgeschlossener Entscheider und integrierender Erneuerer. Die Zusammenarbeit mit Letzteren ist zwar nicht immer die leichteste, aber wenn nur die seit Jahrzehnten an der Macht befindlichen Kräfte über Innovationen und die Zukunft eines Gebiets entscheiden, dann ändert LEADER gar nichts.“ (LAG Ausserfern, Österreich)

Förderung der transnationalen Zusammenarbeit

Auch die transnationale Zusammenarbeit birgt Potenzial für überraschende Innovationen. Aus einem neuen Blickwinkel lassen sich neue Chancen besser erkennen. Von wesentlicher Bedeutung bei der transnationalen Zusammenarbeit ist, dass man innovative Arbeitsmethoden erkennt und sich über sie austauscht.

„Es gibt vieles, war für eine Zusammenarbeit spricht. Dass man gute Ideen aus anderen Regionen erhält. Dass die eigene Entwicklung aus dem Blickwinkel anderer betrachtet wird. Das ist schon eine tolle Sache.“ (schwedisches nationales Netzwerk für den ländlichen Raum)

Flexibilität und Risikotoleranz

„Das Scheitern eines Pilotprojekts sollte nicht als missbräuchliche Verwendung von Fördermitteln betrachtet werden.“ (LAG Ausserfern, Österreich)

Die besten Innovationen bergen stets ein Überraschungsmoment in sich. Aus diesem Grund ist es schwierig, sie im Vorhinein zu benennen oder in der schriftlichen Fassung einer Entwicklungsstrategie konkret niederzulegen. Folglich müssen Entwicklungsstrategien so formuliert werden, dass man während ihrer Umsetzung in die Praxis flexibel auf neue Chancen reagieren kann, die sich aus Initiativen der Bevölkerung ergeben. Die Finanzierung derartiger Initiativen setzt ferner eine gewisse Risikotoleranz der LAG-Entscheidungssträger und der Verwaltungsbehörde voraus.

Dossier LEADER II: [Ratgeber Analysemethoden für lokale Innovationsmaßnahmen](#)

HÄTTEN SIE'S GEWUSST?

Die Innovationsförderung im Rahmen von LEADER+ erfolgte durch

- die Befähigung der lokalen Akteure zur Anwendung neuer Arbeitsweisen;
- neuartige Kombinationen bekannter Tätigkeiten;
- die Verknüpfung lokaler Kompetenzen mit externen Wissens- und Technologiequellen.

(Evaluierungsergebnisse LEADER+)

Vortrag zum Thema [Innovationsförderung in Leader](#) von der LAG Ausserfern (Österreich)

[Fallstudie LAG Ausserfern \(Österreich\)](#)

Förderung der Zusammenarbeit

Arten der Zusammenarbeit

Das Kooperationsprinzip ist ein Charakteristikum sowie eine Quelle des Innovations- und Zusatznutzens von LEADER. Es soll die LAG dazu bewegen, mit anderen LAG oder anderen Gruppen mit vergleichbarem Ansatz in einer anderen Region, einem anderen Mitgliedstaat oder sogar einem Drittland gemeinsam zu handeln. Zwei wesentliche Arten der Zusammenarbeit benennt die Europäische Kommission in [Artikel 44 Ziffer 1 Buchstabe a der Verordnung \(EU\) Nr. 1305/2013 über die Förderung der ländlichen Entwicklung](#), nämlich die interterritoriale Zusammenarbeit und die transnationale Zusammenarbeit (TNZ). Der [ENRD-Leitfaden für die transnationale Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER](#) gibt dazu folgende Erläuterungen:

Interterritoriale (gebietsübergreifende) Zusammenarbeit. Interterritoriale Zusammenarbeit ist die Zusammenarbeit ländlicher Gebiete in einem Mitgliedstaat. Die Zusammenarbeit innerhalb eines Mitgliedstaats berührt mindestens eine LEADER-LAG und steht für andere lokale Gruppen mit vergleichbarem Beteiligungsmodell offen.

Transnationale Zusammenarbeit (TNZ). Transnationale Zusammenarbeit ist die Zusammenarbeit ländlicher Gebiete aus mindestens zwei Mitgliedstaaten oder Drittländern. Die transnationale Zusammenarbeit berührt mindestens eine LEADER-LAG und gegebenenfalls weitere lokale Gruppen aus öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Partnern, die eine lokale Entwicklungsstrategie in die

Praxis umsetzen. An einer transnationalen Zusammenarbeit kann sich auch eine Gruppierung aus öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Partnern beteiligen, die eine lokale Entwicklungsstrategie realisiert, die keine ländlichen Gebiete in der EU betrifft.

Gemeinsame Maßnahmen

Kooperationsprojekte bestehen aus konkreten Maßnahmen mit klar formulierten Zielen, die für alle beteiligten Gebiete nutzbringend sind. Die entsprechenden Maßnahmen müssen „gemeinschaftlich“ in dem Sinne sein, dass sie gemeinsam ausgeführt werden. Gemeinsame Maßnahmen können zahlreiche Tätigkeiten umfassen, die den Regeln der jeweiligen EPLR gemäß förderfähig sind.

Förderfähige Kosten

Im Rahmen gemeinsamer Maßnahmen können LAG aus einem Gebiet Fördermittel für ein gemeinsames Projekt in einem anderen Gebiet bereitstellen. Solange das LAG-Gebiet von den gemeinsamen Projektaktivitäten profitiert, schränkt die geografische Lage des Projektorts die Förderfähigkeit nicht ein. Beispiele für förderfähige gemeinsame Maßnahmen sind (vorbehaltlich der nationalen Regelungen für die Ausführung von EPLR) Kapazitätsaufbau oder Wissenstransfer durch gemeinsame Veröffentlichungen, Fortbildungsseminare oder Partnerschaftsprogramme (z. B. Austauschprogramme für Geschäftsführer und Mitarbeiter der LAG), die in der gemeinsamen Anwendung von Arbeits- und sonstigen Methoden oder in der Konzeptionierung einer gemeinsamen oder koordinierten Entwicklungsarbeit resultieren.

Wertschöpfung durch Zusammenarbeit

Kooperationsprojekte verleihen der lokalen Entwicklungsarbeit mehr Gewicht, weil sie andere und neuartige Mittel und Wege zum Aufspüren und Lösen von Problemen eröffnen. Kooperationsprojekte können zur Wertschöpfung beitragen, indem sie

- **den Projektanspruch mittels Skalierung erhöhen.** Durch TNZ kann ein Projekt schneller die benötigte „kritische Masse“ erreichen, da sein Gesamtnutzen größer ist als die Summe der Einzelerfolge (1+1=11). Die Bündelung von Personal-, Sach- und Finanzmitteln kann Größenvorteile nach sich ziehen, die das Erreichen der Projektziele begünstigen (z. B. Kostenvorteile bei technischer Ausstattung, Bildungsmaßnahmen und Werbung);
- **durch die Anbahnung neuer Geschäftskontakte und die Positionierung zur Erschließung neuer Märkte die Wettbewerbsfähigkeit verbessern.** Die Realisierung eines Projekts im Schulterschluss mit Partnern in anderen Ländern kann dabei helfen, sowohl Produkte regionaler Herkunft als auch die Herkunftsregion bekannter zu machen. Im Rahmen der TNZ können sich neue Geschäftsmöglichkeiten ergeben, die Potenzial für Absatzsteigerungen, Produkt- und Verfahrensneuerungen oder Wissenserwerb bergen. Die Zusammenarbeit ermöglicht es den Partnern, von Gemeinsamkeiten und einander ergänzenden Unterschieden zu profitieren, statt miteinander in einen Wettstreit zu treten;
- **durch die Vermittlung neuer Kompetenzen innovative Arbeitsmodelle fördern.** Neue Eindrücke und Leitbilder können neuartige Formen der Arbeit hervorbringen. Die Auseinandersetzung mit transnationalen Erfahrungen kann den Horizont erweitern und

Unternehmen oder andere Organisationen dazu bewegen, verbesserte betriebliche Verfahren einzusetzen. Diese wiederum dürften den betroffenen ländlichen Gebieten einen sozioökonomischen und/oder ökologischen Nutzen bringen;

- **die Identifizierung mit der Region stärken und das Bewusstsein schärfen.** Die TNZ kann dazu beitragen, dass die einheimische Bevölkerung die eigene Region und deren Geschichte besser kennenlernt. Das daraus entstehende tiefere Verständnis kann bewirken, dass Wirtschaft und Gesellschaft eher bereit sind, ihre Region nach außen darzustellen, und sie so zu echten „Botschaftern“ ihrer Region werden;
- **die räumliche Strategie und lokale Partnerschaften stärken.** TNZ-Projekte sind an die Gebiete der Kooperationspartner und die entsprechenden Entwicklungsstrategien gekoppelt. Sie helfen dabei, den beschriebenen Erfordernissen und Herausforderungen gerecht zu werden.

Mit kleinen Schritten anfangen

Die Bewerkstelligung eines gut verankerten Projekts der transnationalen Zusammenarbeit ist ein langwieriger, Geduld erfordernder Prozess. Es gibt viele Organisationen wie ENRD, ELARD und NLR, die dabei als Schrittmacher fungieren können. Beginnen Sie mit kleinen Schritten, damit Sie nicht vom Weg abkommen.

„Die LAG begann Ende 2003 mit gegenseitigen Besuchen zum Ausloten der Kooperationsmöglichkeiten mit anderen LAG in Anrainerländern der Nord- und Ostsee. Als erster Schritt hin zu einem formellen Kooperationsprojekt folgten dann zumeist Arbeitstagungen zu den vereinbarten Entwicklungsthemen. Heute, im Jahr 2007, sind wir mit 15 LAG in Dänemark, Schweden, Finnland, Litauen, Polen, Deutschland und England vernetzt und an vier verschiedenen Kooperationsprojekten beteiligt. Die Entwicklung der Zusammenarbeit war für uns ein langfristiges strategisches Ziel und mit der Erwartung verbunden, dass die Kooperationsprojekte unseren Entwicklungsumsatz um fünf Prozent erhöhen.“ (LAG Vestsjælland, Dänemark).

Ausführliche Angaben finden sich im neuen Leitfaden der GD AGRI zum Thema LEADER-Kooperation und im neuen Leitfaden des ENRD zum Thema transnationale Zusammenarbeit.

Die Fokusgruppe 3 „Kooperation“ des Unterausschusses LEADER hat im Wesentlichen vier Erschwernisfelder ermittelt, die bei Ausführung der Maßnahme „Kooperation“ ins Auge gefasst werden sollten:

- unterschiedliche Entscheidungszeiträume und unterschiedliche Verwaltungsvorschriften in unterschiedlichen Mitgliedstaaten;
- unterschiedliche Erwartungen an die Begünstigten in unterschiedlichen LEADER-Strategiedokumenten;
- unterschiedlicher Informationsbedarf der unterschiedlichen Kooperationspartner;
- Schwierigkeiten beim Ermitteln der Themenfelder, auf denen eine Zusammenarbeit am ehesten notwendig wäre.

„Zusammenarbeit bedeutet eine gemeinsame Maßnahme mit mindestens einem anderen Gebiet in einem anderen Land, einen Erfahrungsaustausch und die Betrachtung der Zusammenarbeit als Bestandteil der lokalen Entwicklungsstrategie statt als Anhängsel derselben. Sie kann beispielsweise zum Herstellen der kritischen Masse, die für die Tragfähigkeit eines Projekts notwendig ist, oder zum Vorantreiben ergänzender Maßnahmen wie etwa gemeinschaftlicher Werbung von LAG in

verschiedenen Regionen dienen. Die Haupterwartung an eine Zusammenarbeit ist, dass man voneinander lernt.“ (ENRD)

Thomas Müller, Geschäftsführer der LAG Sauwald (Österreich): [Transnationale Zusammenarbeit und Vernetzung im Rahmen von LEADER in der Praxis \(2007-2013\)](#)

Aktualisierte Fassung (April 2017) des [Leitfadens für die Implementierung von LEADER-Kooperationstätigkeiten im Rahmen von Entwicklungsprogrammen für den ländlichen Raum 2014-2020¹ der EU](#)

TNZ-Leitfaden, hilfreiche „Tools“, „LEADER Cooperation Landscape“ mit EPLR-Regeln und EPLR-Kriterien sowie weitere Informationen auf der Seite [LEADER: Kooperation](#) der Rubrik „LEADER/CLLD“ der ENRD-Website

FG 3:-[Bericht über die Ausführung der Maßnahme „Kooperation“](#)

Effektive Projektentwicklung und Projektauswahl

Überblick

Warum sind eine effektive Projektentwicklung und Projektauswahl bei LEADER so wichtig? Es versteht sich wohl von selbst, dass die LAG ihre Ziele im Wege der Projektausführung erreichen. Jedoch erst durch eine effektive Projektentwicklung und Projektauswahl sind die LAG zur Auswahl und Förderung jener Projekte imstande, die am meisten zum Erreichen der Ziele ihrer lokalen Entwicklungsstrategie beitragen. Um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen, braucht es die richtigen Projekte.

Die Auswahl von Projekten zur Umsetzung der Strategie bildet daher eine der wichtigsten strategischen Aufgaben der LAG. Insofern ist es unerlässlich, dass die Projektauswahl sorgfältig auf die lokale Entwicklungsstrategie abgestimmt wird. Vor der eigentlichen Auswahlentscheidung sind im Wesentlichen vier Aspekte zu beachten:

- die Art und Weise der Projektsensibilisierung und Projektentwicklung;
- das Antragsverfahren;
- die Auswahlkriterien;
- das Bewertungsverfahren.

Die Projektsensibilisierung und Projektentwicklung ist ein strategischer Prozess. Die Vorgehensweise bei der Projektentwicklung kann erheblichen Einfluss auf Art und Güte der vorgeschlagenen Projekte und somit auf deren Eignung zur Erfüllung der strategischen Entwicklungsziele der LAG nehmen. Die

¹ Zugriff auf den Leitfaden in anderen EU-Sprachen in der Rubrik „Nützliche Dokumente“ auf der Seite [LEADER: Kooperation](#) der Rubrik „LEADER/CLLD“ auf der ENRD-Website

LAG sollten daher ein Projektentwicklungsverfahren konzipieren und zur Anwendung bringen, das Projektarten Vorschub leistet, die den Schwerpunkten der LAG gerecht werden können.

Die Bewertungskriterien sollten in den Ausführungsbestimmungen für die lokale Entwicklungsstrategie dargelegt werden, unmittelbar an die Raumanalyse und Interventionslogik der lokalen Entwicklungsstrategie, die SMARTen² Ziele und die vorgesehenen Begleitungs- und Bewertungsmaßstäbe gekoppelt werden und mit ihnen in Einklang stehen. Das gilt sowohl für technische als auch für qualitative Kriterien.

Das Bewertungsverfahren sollte ferner in den Verwaltungsbestimmungen der lokalen Entwicklungsstrategie dargelegt werden und so konzipiert sein, dass eine fundierte, objektive und sorgfältige Entscheidungsfindung mittels eines soliden und transparenten Verfahrens erfolgen kann. Die Bewertungskriterien sollten im Interesse der Transparenz für potenzielle Antragsteller einsehbar sein.

Die Gewährleistung der Transparenz des Antrags- und Auswahlverfahrens ist für den Erhalt der Motivation und des Vertrauens der lokalen Akteure von größter Bedeutung. Sowohl die Antrags- und Auswahlverfahren als auch die entsprechenden Kriterien sollten in den Antragsdokumenten und einschlägigen Veröffentlichungen unmissverständlich dargestellt werden. Soweit möglich, sollte sich das LAG-Personal davon überzeugen, dass Verfahren und Kriterien zweifelsfrei verstanden werden. Es muss erkennbar sein, dass die praktische Anwendung der Verfahren genauso wichtig genommen wird wie die Verfahren selbst. Daher ist es unerlässlich, dass die LAG ihren Worten Taten folgen lässt und das gegenüber den Antragstellern auch verdeutlicht.

Beispiel aus Schottland (UK): [Mehrstufiges Projektantragsverfahren und fortlaufende Begleitung](#)

Beispiel aus Griechenland: [Eindeutige Regelungen und Verfahren zur Gewährleistung der Beteiligung verschiedener Sektoren an lokalen Strategien](#)

Strategische Projektsensibilisierung und Projektentwicklung: Ausführung und Strategie aufeinander abstimmen

Sobald die LAG ihre lokale Entwicklungsstrategie genehmigt bekommen hat und an die Arbeit geht, stehen die Ausarbeitung und Auswahl derjenigen Projekte an, in deren Gestalt die lokale Entwicklungsstrategie realisiert wird.

Wie sorgt die LAG dafür, dass die „richtigen“ Projekte initiiert, entwickelt und ausgewählt werden, also jene Projekte, die den Zielen der lokalen Entwicklungsstrategie nicht nur entsprechen, sondern den größten Beitrag zu deren Umsetzung leisten? Wie kann die LAG erfolversprechende Projekte entwickeln? Welche Faktoren sind entscheidend? Welche Hilfsmittel kann die LAG anwenden?

Es bietet sich natürlich an, dass die LAG diesen Entwicklungsprozess „lenkt“, damit die richtigen Anträge eingereicht werden und Erfolgsprojekte zustande kommen, die den Schwerpunkten der lokalen Entwicklungsstrategie gerecht werden.

² Spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert (SMART): P. Drucker

Umgang mit Projektbegehren

Als erstes wird die LAG zu prüfen haben, unter welchen Umständen ein Projekt entwickelt wird, denn nicht jedes Projektbegehren entspricht zwangsläufig den Zielen der LAG und ihrer lokalen Entwicklungsstrategie.

Es kann durchaus sein, dass viele Projektvorschläge gar nicht zur lokalen Entwicklungsstrategie oder deren Zielen passen, weil sie etwa zu allgemein gehalten sind, keinen strategischen Schwerpunkt aufweisen oder keinerlei Zusammenhang mit der lokalen Entwicklungsstrategie erkennen lassen. In diesen Fällen muss die LAG auf die Antragsteller zugehen, sie aufklären, ermutigen und anleiten, ihnen Anreize für die „richtigen“ Projekte geben und deren Entwicklung fördern.

Wo es wirtschaftliche Probleme gibt und es an kongruenter Refinanzierung fehlt, kann es andererseits an Projektvorschlägen, Dynamik und Motivation mangeln. In diesem Fall kann die LAG Vorschub leisten, indem sie Kapazitätsbildungsmaßnahmen fördert und „schnelle Erfolge“ ermöglicht, d. h. kleinere Projekte, die sich schnell realisieren lassen, schnell zu Ergebnissen führen und die lokale Entwicklung aktiv unterstützen.

Die besten Ideen sind aus Sicht der LAG und des Projektträgers womöglich am schwersten umzusetzen. Innovative Projekte sind zumeist vielschichtiger und anspruchsvoller als andere und können bei den lokalen Interessenträgern auf Unbehagen stoßen. Häufig stehen sie für neue Beziehungen, neue Umstände oder eine Verzahnung mit anderen Ideen oder Initiativen, was die Komplexität der Ausführung allenthalben erhöht.

Die Sensibilisierung für die lokale Entwicklungsstrategie, ihre Ziele und Auswahlkriterien ist daher zwingend notwendig, wollen die LAG geeignete und hochwertige Projekte anregen, die zum Erreichen ihrer Ziele beitragen.

Die „richtigen“ Projekte hervorbringen

Die LAG können zur Projektentwicklung im Wesentlichen zwei Ansätze verfolgen, einen proaktiven und einen reaktiven. In der Praxis werden sie sich irgendwo dazwischen bewegen.

Die aktive Unterstützung der Projektentwicklung und der Entwicklungsträger ist eines von mehreren wichtigen Merkmalen, durch die sich LEADER und andere Raumordnungsinitiativen von herkömmlichen formellen Konzepten unterscheiden. Im Rahmen des Gesamtkonzepts wird daher ein proaktives Handeln insbesondere deswegen bevorzugt, weil es zunächst durch Schärfung des Bewusstseins für die lokale Entwicklungsstrategie und die gewünschten Projektarten und dann durch die Entwicklung und Ausführung der Projekte einen günstigen Einfluss auf die Projektqualität ausübt.

Aufklärung – so gut sie auch ist – reicht zur Entwicklung leistungsstarker strategischer Projekte möglicherweise nicht aus. Wenn hochwertige Projekte zustande kommen sollen, bedarf es einer wirkungsvollen und proaktiven strategischen Steuerung. Zur Förderung der Projektentwicklung können die LAG neben einer überzeugenden Aufklärungsarbeit

- einzelne Sektoren oder Gebiete ins Auge fassen und für deren Ansprache Arbeitsgruppen einsetzen;
- Zielgruppen mit besonderen Erfordernissen oder Herausforderungen dabei helfen, aus eigener Kraft Veränderungen auf den Weg zu bringen;

- Kapazität aufbauen – den individuellen Bedarf ermitteln und die zur Deckung dieses Bedarfs sowie zur Einleitung bzw. Förderung der Projektentwicklung notwendigen Schulungsmaßnahmen konzipieren und durchführen;
- (unmittelbar oder mittelbar) die nötige Kapazität dafür bereitstellen, dass sich Einzelne an LEADER beteiligen können, bevor sie sich aus eigener Kraft neue Fähigkeiten aneignen. Das reicht von der Zusammenarbeit mit der Gemeinde über die Beratung und technische Unterstützung von Gemeindegliedern bis hin zu deren Unterstützung bei der abgestuften Konzipierung ihrer Maßnahmen. Auf längere Sicht dürfte das zum Kapazitätsaufbau beitragen, auch wenn in Fällen ohne entsprechende Kompetenz der Gemeinde eventuell weiterhin Hilfestellung notwendig ist;
- beschließen, strategische Projekte etwa in Form eines Demonstrationsvorhabens selber zu entwickeln, um eine konkrete Lücke zu schließen oder eine Grundlage zu schaffen, auf der andere Projektaktivitäten erschlossen werden können.

Diese Vorauswahlunterstützung ist absolut unerlässlich, will man sichergehen, dass keine zweckfremden Projekte zur Auswahl vorgeschlagen werden. Das A und O der lokalen Entwicklung sind letztlich Projekte, die mit ihrem Erfolg zum Erfolg der lokalen Entwicklungsstrategie beitragen.

Beispiel aus [Mireille Groot Koerkamp: eine niederländische LAG beschreibt, wie sich der Kapazitätsaufbau auf alle Interessenträger einer lokalen Entwicklungsstrategie anwenden lässt](#)

Das Antragsverfahren

Für die Erstellung und die Auswahl von Projektanträgen stehen im Wesentlichen zwei Vorgehensweisen zur Verfügung:

- eine Aufforderung zur Einreichung von Projektvorschlägen mit nachfolgender Projektentwicklung und Projektunterstützung bis hin zum Projektauswahlverfahren;
- eigenständige Projektentwicklung und Projektausführung durch die LAG (oder einen Dritten in ihrem Auftrag).

An dieser Stelle befassen wir uns mit der ersten, gebräuchlichen Möglichkeit. Bei der Vorbereitung einer Aufforderung zur Einreichung von Projektvorschlägen müssen die LAG überlegen, welche Aufforderungsmethode am besten zu ihrer lokalen Entwicklungsstrategie passt. Es stehen ihnen diesbezüglich drei zur Verfügung:

- eine einmalige Aufforderung zu Beginn der Programmperiode;
- ein offenes Verfahren, bei dem fortlaufend Projektvorschläge eingereicht werden können;
- regelmäßig wiederkehrende Aufforderungen im Verlauf der Programmperiode.

In den ersten zwei Fällen erfolgt die Projektauswahl für gewöhnlich anhand der Auswahlkriterien in der lokalen Entwicklungsstrategie. Im dritten Fall können die Auswahlkriterien im Zeitraum zwischen den Aufforderungen aufgrund von Bedarfsänderungen oder finanziellen Erwägungen geändert werden.

Verfahrensstufen

Grundsätzlich ist ein zweistufiges Antragsverfahren wünschenswert. Ein Aufruf zur Interessenbekundung oder eine Erstanfrage zur Einreichung von Eckdaten können helfen, nicht förderfähige oder unpassende Vorschläge auszusortieren, bevor wertvolle Zeit und Ressourcen verschwendet werden.

Für in dieser Phase abgelehnte Projekte besteht die Möglichkeit, sie entweder den Schwerpunkten der lokalen Entwicklungsstrategie entsprechend nachzubessern oder aber andere, besser geeignete Förderquellen für sie zu suchen. Bei förderwürdigen Projekten kann sich die LAG unmittelbar mit dem Projektträger in Verbindung setzen und diesen dann bei der Erstellung des eigentlichen Antrags anleiten und unterstützen.

Zielrichtung

In jedem Fall kann die LAG ihren Aufforderungen zielorientierte Elemente begeben; diese können sein:

- ein konkreter Schwerpunkt oder ein konkretes Ziel in der lokalen Entwicklungsstrategie;
- unterschiedliche Gruppen von Begünstigten;
- thematische Schwerpunkte wie etwa Umweltschutz, Tourismus oder Diversifizierung;
- gemeinsame Projekte;
- unterschiedlich hohe Förderbeträge;
- unterschiedliche Projektgrößen.

In den zwei letztgenannten Fällen ist bei der Projektentscheidung dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit Rechnung zu tragen.

Kriterien

Die LAG haben es im Wesentlichen mit zwei Projektentscheidungskriterien zu tun:

- Förderfähigkeitskriterien zur Beurteilung der Zulässigkeit von Projektanträgen;
- Auswahlkriterien zur Beurteilung der Qualität und der Rangfolge von Projektanträgen.

Wird ein CLLD-Projekt im Rahmen der übrigen ESI-Fonds verwirklicht, so ist eine enge Abstimmung zwischen den Fonds und der lokalen Entwicklungsstrategie obligatorisch. Folglich müssen auch die Förderfähigkeitskriterien miteinander in Einklang gebracht werden.

Förderfähigkeitskriterien

Als Kernförderkriterien auf EPLR-Ebene werden jene wesentlichen Kriterien bezeichnet, die von einem Projekt unbedingt erfüllt sein müssen, bevor es einer Qualitätsbeurteilung unterzogen werden kann. Die Kernkriterien beziehen sich gemeinhin auf die zuschussfähigen Tätigkeiten, Begünstigten und Ausgaben. Ob sie erfüllt sind oder nicht, wird normalerweise im Wege einer technischen Bewertung ohne Mindestanforderungen festgestellt; das Urteil ist endgültig. Die Bewertung kann je nach Projektausführungsmodell entweder von der Verwaltungsbehörde oder der LAG vorgenommen

werden. Die Verantwortung für die Absicherung der Förderfähigkeit trägt in jedem Fall die Verwaltungsbehörde.

Die Förderfähigkeitskriterien der lokalen Entwicklungsstrategie beziehen sich zumeist auf die Ausrichtung der Strategie in puncto Gebiet, Begünstigte oder bezuschusste Tätigkeiten. Ihre Anwendung erfolgt normalerweise durch die LAG, damit die Übereinstimmung der Projektstätigkeit mit der lokalen Entwicklungsstrategie gewährleistet ist.

Wichtig ist, dass die Förderfähigkeitskriterien für Projekte schon möglichst früh im Antragsverfahren zur Anwendung kommen. Sie sollten sowohl in öffentlichen Bekanntmachungen als auch in den Antragsunterlagen eindeutig benannt werden, damit allenthalben Klarheit über die Regeln herrscht. Die Projekte sollten dann anhand dieser Kriterien beurteilt werden, idealerweise auf Grundlage einer Interessenbekundung oder eines Erstantrags. Durch diese Vorgehensweise wird unnötiger Arbeitsaufwand in der Projektentwicklung vermieden und eine Möglichkeit zur Änderung von Projektvorschlägen eingeräumt.

Im Wege einer fortlaufenden Anleitung und Unterstützung für die Projektentwicklung sollte dafür gesorgt werden, dass die vollständigen Anträge innerhalb des vereinbarten Förderfähigkeitsrahmens bleiben oder Umstände, die erst im späteren Verlauf der Projektentwicklung zum Tragen kommen wie beispielsweise notwendige Genehmigungen, bereits vor Einreichung des Projektvorschlags mit dem Ziel einer formellen Entscheidung berücksichtigt werden.

Projektauswahlkriterien

Zwischen LAG und Verwaltungsbehörde sind die Aufgaben klar verteilt. Die Qualitätsbeurteilung von Projekten fällt in die Verantwortung der LAG; dabei wenden die LAG grundsätzlich nur die Auswahlkriterien ihrer lokalen Entwicklungsstrategie an. Die Verwaltungsbehörde darf nach Genehmigung der lokalen Entwicklungsstrategie keine weiteren EPLR-Auswahlkriterien erlassen, weil sonst die Gefahr bestünde, dass diese Kriterien die endgültige Entscheidung der LAG beeinflussen.

Nach Maßgabe der CPR müssen die LAG im Zeitraum 2014-2020 die Projektauswahlkriterien ihrer lokalen Entwicklungsstrategie im Detail ausarbeiten. Darüber hinaus sollen die LAG ihre Auswahlkriterien in Anlehnung an die gängige Praxis auch in den Maßnahmenkatalog ihrer lokalen Entwicklungsstrategie einarbeiten. Die Auswahlkriterien sollen den Gegebenheiten des Gebiets angepasst sein und es ermöglichen, die Deckungsgleichheit von Projektvorschlägen mit der Strategie sowie deren Zielen und Zielgruppen festzustellen. Die Auswahlkriterien können in Aufforderungen zur Einreichung von Projektvorschlägen um Kriterien erweitert werden, die eine bestimmte Tätigkeit, ein bestimmtes Gebiet oder eine bestimmte Zielgruppe betreffen.

Die Auswahlkriterien müssen der LAG eine fundierte Entscheidung ermöglichen. Das gilt auch für ein qualitäts- und quantitativ gestütztes Urteil darüber, ob ein Projekt wünschenswert ist. Kriterien in diese Richtung könnten sein, inwieweit ein Projekt

- zur Realisierung der Strategie beiträgt und Tätigkeiten ergänzt, die im Rahmen anderer einschlägiger Initiativen ausgeführt werden;
- auf erkannte Erfordernisse eingeht und durch Belege über den voraussichtlichen Bedarf gestützt wird;
- für das Gebiet geeignet und mit dessen Erfordernissen vereinbar ist.

Damit die LAG unter Anwendung der genannten Kriterien objektive Entscheidungen treffen können, müssen die Kriterien messbar und wiederholt anwendbar sein.

Neben der Entscheidung darüber, inwieweit ein Projekt mit Blick auf seinen möglichen Beitrag zum Erreichen der Ziele der lokalen Entwicklungsstrategie wünschenswert ist, muss beurteilt werden, ob sich das Projekt faktisch durchführen lässt. Dazu bedarf es weiterer Prüfungen, die alle LAG vornehmen sollten. Entsprechende Kriterien sind beispielsweise, ob

- der Antragsteller die praktische und die finanzielle Kapazität zur Projektausführung besitzt;
- der Subventionsbedarf eindeutig dargelegt wird;
- die Ziele, Indikatoren und Meilensteine realistisch sind.

Ausarbeitung von Projektauswahlkriterien

Die Ausarbeitung spezieller Auswahlkriterien für eine lokale Entwicklungsstrategie dient zur Optimierung der Entscheidungsfindung, an deren Ende die LAG eine sachgerechte Finanzierung für jene Projekte auswählen und bereitstellen, die unparteiisch, durchgängig und transparent am meisten zum Erreichen der strategischen Schwerpunkte beitragen können. Folglich sollten das Auswahlverfahren und die Auswahlkriterien in Verbindung mit der lokalen Entwicklungsstrategie und dem entsprechenden Ausführungsplan konzipiert und auf dieselben abgestimmt sowie die Auswahlkriterien vor ihrer Einreichung und Anwendung von der LAG beschlossen werden.

Da sich die Entscheidungsfindung durch die effektive Nutzung eines Interessenbekundungs- oder Vorauswahlverfahrens wesentlich beschleunigen lässt, bedarf es dafür eindeutiger Kriterien. Diese würden normalerweise eine vereinfachte Fassung der Auswahlkriterien darstellen und als Grundlage für Antragsprüfung und Antragsbewertung sowie für Projektentwicklung und Projektunterstützung dienen.

Als Auswahlkriterien für eine lokale Entwicklungsstrategie sind in der Regel mindestens zu prüfen, ob bzw. inwieweit

- das Projekt zum Erreichen der Strategieziele beiträgt;
- das Projekt Tätigkeiten ergänzt, die im Rahmen anderer einschlägiger Initiativen ausgeführt werden;
- das Projekt den ermittelten Erfordernissen Rechnung trägt;
- das Projekt durch Belege über den tatsächlichen oder voraussichtlichen Bedarf gestützt wird (Bewertung einer möglichen Ablösung bestehender Tätigkeiten inbegriffen);
- die vorgesehene Projektstätigkeit und deren Ausführungsmethode für die Region geeignet sind;
- die Projektergebnisse Additionalität aufweisen, d. h. inwieweit deren Umsetzung von der Förderung durch LEADER abhängt;
- für das Projekt realistische und messbare Ziele und Meilensteine sowie entsprechende Leistungsindikatoren benannt worden sind;
- das Projekt ein vorteilhaftes Kosten-Nutzen-Verhältnis zwischen den kalkulierten Kosten und der LEADER-Förderung einerseits sowie den angestrebten Ergebnissen andererseits aufweist (und das beispielsweise durch Vergleich mit anderen Initiativen oder Projektmaßstäben ermittelt wird);
- das Projekt hinsichtlich seiner technischen und finanziellen Durchführbarkeit sowie hinsichtlich der Durchführungskompetenz des Antragstellers realistisch ist;

- das Projekt nachhaltig ist, d. h. welche Strategie gibt es für Abschluss, Fortführung oder Abbruch des Projekts?

Zum Gelingen des Auswahlverfahrens und der Auswahlkriterien kann beitragen, wenn man mit deren Ausgestaltung eine Untergruppe der LAG beauftragt.

Verhältnismäßigkeit

Wichtig ist, dass die LAG bei der Ausarbeitung der Projektauswahlkriterien für ihre lokale Entwicklungsstrategie die unterschiedlichen Projektarten, Projektträger, Projektgrößenordnungen und gewünschten Projektförderbeträge angemessen berücksichtigen. Dies gilt insbesondere in Bezug auf kleinere Projekte oder Projektinteressenten, bei denen zu strenge Vorgaben den möglichen Projektnutzen aufwiegen oder das Interesse gleich wieder erlöschen lassen. Allerdings dürfen Erleichterungen nicht zulasten der notwendigen Strenge und Verantwortung gehen.

Die Kriterien sollten so gestaltet sein, dass die LAG ihre Auswahlentscheidungen dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit entsprechend treffen können. Inhalt und Form der Auswahlkriterien sowie die Art und Weise ihrer Anwendung bilden eine Voraussetzung dafür, dass die LAG die Umsetzung ihrer lokalen Entwicklungsstrategie den Schwerpunkten entsprechend anpassen können. Bei kleineren Projekten beispielsweise könnten die LAG in Erwägung ziehen, die Messlatte abzusenken, Kriterien zu ändern oder neue Kriterien festzulegen. Auch könnten einzelne Auswahlkriterien in Abhängigkeit von Projektgröße oder Projektart neu gewichtet werden, bei kleineren Projekten etwa der Dokumentationsumfang. Dem Verhältnismäßigkeitsgrundsatz lässt sich ferner dadurch Rechnung tragen, wie man die Auswahlkriterien anwendet, d. h. wie strikt oder flexibel die Anwendungsregeln gehalten sind.

Messbarkeit

Die LAG müssen bei der Ausarbeitung ihrer Auswahlkriterien beachten, wie deren Anwendung in der Praxis aussehen, also wie Entscheidungen herbeigeführt werden sollen. Üblich ist eine Projektantragsbewertung anhand von Listen oder Tabellen; in diesem Fall müssen die LAG jedes Kriterium mit entsprechenden Ergebniswerten versehen. Damit das Antragsbewertungsverfahren eine belastbare Entscheidungsgrundlage liefern kann, muss es mit der gebotenen Sorgfalt konzipiert werden.

Bei der Ausarbeitung von Projektauswahlkriterien sollten die LAG deshalb die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- die Anwendungseignung der Kriterien, d. h. ihre Eignung und praktische Anwendbarkeit für Projekte;
- die Beschaffenheit der Kriterien, d. h. inwieweit sie anhand der Schwerpunkte der lokalen Entwicklungsstrategie und der gewünschten Projektergebnisse eine Projektbewertung ermöglichen;
- die Wiederverwendbarkeit der Kriterien, d. h. die Möglichkeit ihrer identischen Anwendung im Falle weiterer Projektantragsverfahren;
- die Knüpfung der Kriterien an Indikatoren als Grundlage für die Messung möglicher Erfolge lokaler Entwicklungsstrategien;
- die Praxistauglichkeit der Kriterien für die Entscheidungsfindung.

Projektauswahl

Die Ziele, Grundsätze und Beteiligten der Projektauswahl wurden in den Vorkapiteln bereits thematisiert. Im Folgenden werden einige Aspekte weiter ausgeführt und weitere spezifische Belange der Projektauswahl behandelt.

Bekanntgabe der Kriterien

Informationen an sich reichen ungeachtet dessen, wie gut und umfangreich sie auch sein mögen, zur Anregung hochwertiger Projekte möglicherweise nicht aus. Hier bedarf es einer konsequenten, ausgeklügelten und proaktiven Steuerung.

Das Informationsmaterial sollte den Antragstellern die Ziele der lokalen Entwicklungsstrategie, das Auswahlverfahren und die Auswahlkriterien verständlich machen. Das zuständige Personal der LAG sollte sich im Rahmen der Projektentwicklungsförderung vergewissern, dass die Verfahren und Kriterien zweifelsfrei verstanden werden.

Die Gewährleistung der Transparenz des Antragsverfahrens ist zur Aufrechterhaltung der Motivation und des Vertrauens der lokalen Akteure von größter Bedeutung. Sowohl die Auswahlkriterien als auch deren Anwendung sollten daher in den Ausführungsbestimmungen der lokalen Entwicklungsstrategie eindeutig geregelt und anschließend in Antragsdokumenten und einschlägigen Veröffentlichungen ebenso eindeutig dargestellt werden.

Es muss erkennbar sein, dass die praktische Anwendung der Verfahren genauso wichtig genommen wird wie die Verfahren selbst. Daher ist es unerlässlich, dass die LAG ihren Worten Taten folgen lässt und das gegenüber den Antragstellern auch verdeutlicht. Eine sinnvolle Resonanz ist für die Projektträger wichtig, damit sie ihre Vorschläge ändern bzw. verbessern können oder aber einsehen können, warum für ihr Projekt eine andere Förderquelle als LEADER geeigneter wäre. In diesem Zusammenhang sollte unbedingt die Anwendung eines zweistufigen Antragsverfahrens in Betracht gezogen werden.

Bei der Auswahl: Wer soll welche Auswahlkriterien wann und wie anwenden?

Die Auswahlkriterien sind in jeder Phase des Antragsverfahrens anwendbar. Sie bilden eine Säule der Projektsensibilisierung, Projektvorauswahl, Projektentwicklung und Projektauswahl, und sie sind Bestandteil der Ausarbeitung der lokalen Entwicklungsstrategie. Sie sind ein unverzichtbares Bindeglied zwischen den Projektaktivitäten einerseits und der lokalen Entwicklungsstrategie, deren Gegenstand und deren angestrebten Ergebnissen andererseits. Sie stellen für die LAG ein wichtiges Instrument zur Steuerung der Strategieausführung und zum Erreichen der Strategieziele dar. Deshalb sollten sie nicht nur von den LAG bei der Entscheidungsfindung, sondern auch von den Antragstellern und im Tagesgeschäft vom LAG-Personal angewandt werden.

Zu guter Letzt bilden die Auswahlkriterien die Grundlage für Entscheidungen darüber, welche Projekte gefördert werden sollen, und vielfach auch für die Entscheidung über den jeweiligen Förderungsbetrag. Aufgrund der von LAG zu LAG unterschiedlichen Entscheidungswege finden auch die Auswahlkriterien unterschiedliche Anwendung. Manche LAG vergeben offiziell eine Bewertungspunktzahl und/oder erfassen die vergebenen Punkte in einer vergleichenden

Gegenüberstellung, andere beraten über Projekte anhand der Kriterien und suchen ein einvernehmliches Urteil. Bisweilen kommt es vor, dass die Bewertung in Empfehlungen oder Bedingungen mündet, die vor der Entscheidung über die Förderung auf das Projekt anzuwenden sind.

Jeder Entscheidungsprozess ist prüffähig zu dokumentieren, damit die getroffene Entscheidung nachvollzogen werden kann. Aus den entsprechenden Belegen sollte ersichtlich sein, dass die Projektauswahlkriterien auf eine belastbare, wiederholbare und logische Art und Weise angewandt und die geltenden Bestimmungen beispielsweise für Interessenkonflikte und Beschlussfähigkeit erfüllt wurden.

Durch die Einbindung der Auswahlkriterien in den Gesamtablauf der lokalen Entwicklungsstrategie und die Verknüpfung mit den Zielen und Leistungsindikatoren wird die Fähigkeit der LAG zur Kontrolle des Fortschritts einzelner Projekte und ihres Beitrags zur lokalen Entwicklungsstrategie gestärkt. Daraus ergibt sich eine Grundlage für die fortlaufende Überprüfung des Fortschritts der lokalen Entwicklungsstrategie und nötigenfalls eine Begründung für die transparente Anpassung der Kriterien an neue Erfordernisse.

Klassifizierung von Anträgen

Das Projektbewertungsverfahren einer LAG sollte eine Klassifizierungssystematik mit qualitativen und quantitativen Elementen beinhalten. Unter Anwendung dieser Systematik lässt sich feststellen, ob ein Antrag die geltenden Mindestanforderungen erfüllt, es lassen sich Vergleiche ziehen und Rangfolgen erstellen. Weit verbreitet sind Modelle zur Vergabe von Punktwerten für jedes Projektauswahlkriterium, d. h. es wird bewertet, inwieweit ein Projekt das entsprechende Kriterium erfüllt. Die Bewertung kann durch das LAG-Personal erfolgen und anschließend vom Vorstand oder dem für Projektbewertungen zuständigen Unterausschuss erörtert und bestätigt werden. Sie kann aber auch unmittelbar von den LAG-Mitgliedern durchgeführt werden (was häufig der Fall ist). Die Notwendigkeit für diese Vorgehensweise erhöht sich im späteren Verlauf des Programmplanungszeitraums, wenn die Mittel knapper und die Mindestanforderungen für Projektgenehmigungen zwangsläufig strenger werden.

Themenbezogene Aufforderungen zur Einreichung von Anträgen

Viele LAG nutzen ein offenes Aufforderungsverfahren für Projektanträge, prüfen fortlaufend (vielleicht monatlich) die eingereichten Projektanträge und treffen im gleichen Rhythmus ihre Projektentscheidungen. Diese Vorgehensweise erschwert einen Vergleich der Projektqualität von einer Prüfungssitzung zur nächsten. Mögliche Abhilfe schaffen themenbezogene Aufforderungen zur Einreichung von Projektanträgen insbesondere bei Themen, für die nur knappe Mittel zur Verfügung stehen und im gesamten Programmplanungszeitraum oder später im Ausführungszeitraum nur wenige Projekte möglich sind, beispielsweise nach einer Überarbeitung der lokalen Entwicklungsstrategie.

Machbarkeits- und Risikobewertung

Viele Projektanträge sehen auf dem Papier zwar großartig aus, doch praktisch sind die Verfasser oder deren Auftraggeber zur Realisierung ihres Projekts schlicht nicht imstande. Es ist Aufgabe des LAG-

Personals, sich über die Vorgeschichte und das Umfeld der Antragsteller zu erkundigen und sich damit auseinanderzusetzen, eine einfache Machbarkeits- oder Risikoanalyse vorzunehmen und den LAG-Vorstand entsprechend zu informieren, damit dieser fundierte Entscheidungen treffen kann. Die folgenden Belege sind eine Überprüfung wert und können zudem als Anlagen zum Projektantrag vorgeschrieben werden:

- die aktuelle Gewinn- und Verlustrechnung, die aktuelle Bilanz und der aktuelle Geschäftsbericht des Antragstellers;
- ein Liquiditätsnachweis und ein Nachweis über die Fähigkeit zur Steuerung der Projektzahlungsströme;
- ein Nachweis über die in der Projektausführung eingesetzten Beschäftigten (Fachkenntnisse inbegriffen) und Sachmittel;
- Zeugnisse und Selbstverpflichtungen der Projektpartner;
- ein Nachweis über den Mehrwertsteuerstatus;
- ein Registereintrag, eine Satzung und ein Verzeichnis der Zeichnungsberechtigten des Antragstellers;
- ein Protokoll der Sitzung, auf welcher der Antragsteller den Beschluss zur Beantragung der LEADER-Förderung gefasst hat;
- gegebenenfalls einen Leistungsnachweis für frühere öffentlich geförderte Entwicklungsprojekte;
- nötigenfalls die Bau- oder Erschließungsgenehmigungen der zuständigen Behörden;
- bei Bau- oder Erschließungsprojekten nötigenfalls Mietverträge oder ein Eigentumsnachweis.

Flexibilitätsbedarf

Voraussetzung für die Innovationsförderung ist eine risikotolerante Entscheidungsfindung. Die besten Ideen entstehen bisweilen vollkommen unerwartet – niemand hätte zuvor im Traum daran gedacht. Die LEADER-Strategien und die entsprechenden Verfahren müssen so flexibel sein, dass auch die scheinbar abwegigsten Projektideen berücksichtigt werden können – natürlich erst, nachdem man sich davon überzeugt hat, dass sie rechtlich in das Gefüge des nationalen Entwicklungsprogramms für den ländlichen Raum passen.

Beispiel aus Finnland: [Projektbewertungsvordruck](#) der LAG Joutsenten Reitti

Für einen reibungslosen Projektverlauf sorgen

In den Übergangsphasen zwischen Projektidee, Projektauswahl und Projektausführung ist eine begleitende Unterstützung unerlässlich. Erfolgreiche LAG sind sich dessen bewusst. Sie sorgen für eine bessere Anpassung des Projekts an die lokale Entwicklungsstrategie und damit einhergehend für eine bessere Realisierbarkeit. Alle guten Projekte brauchen Zeit, und das müssen die LAG in ihren Sensibilisierungs-, Antrags- und Entscheidungsverfahren berücksichtigen, wollen sie hochwertige Projekte zum Erfolg führen.

Projektbegleitung

Nach der Genehmigung eines LEADER-Projekts durch den Vorstand der LAG sollte man die Projektträger mit der Projektausführung nicht alleinlassen. Die Begleitung des Projekts und der Ausführenden sowie die Unterstützung von der ersten Projektidee bis zum letzten Auszahlungsantrag bilden die Hauptaufgabe der LAG.

Informationsmappe zum Projektmanagement

Viele LAG lassen den Projektträgern unmittelbar nach der Projektgenehmigung eine Mappe mit Informationen über die laufenden Pflichten der Projektsteuerung zukommen. Die Informationsmappe kann auch als Datei übermittelt werden und hilft dann mit ihren Registerkarten bei der Projektdokumentation; die Registerkarten zeigen an, welche Angaben und Unterlagen für mögliche behördliche Prüfbesuche zusammenzustellen und aufzubewahren sind.

Seien Sie erreichbar!

Eine verantwortungsbewusste LAG-Belegschaft nimmt so oft wie möglich an Sitzungen auf Projektebene teil. Am wichtigsten ist die Auftaktsitzung, auf der beispielsweise die Finanzierungsregeln für das Projekt vereinbart werden. Durch die Sitzungsteilnahme und die Erläuterung der Förderbedingungen von LEADER kann das LAG-Personal am besten verhindern, dass der Antragsteller bei der Projektsteuerung Fehler begeht. Hilfreich ist auch, wenn das LAG-Personal zwischen den Sitzungen telefonisch oder per E-Mail problemlos erreichbar ist, damit es drängende Fragen der Projektträger rasch beantworten kann.

Projektergebnisse messen und erfassen

Zum Thema Begleitung und Bewertung bei LEADER liegen bereits zahlreiche Leitfäden und Berichte vor. Für Sie von Nutzen könnten unter anderem die Folgenden sein:

- Bestätigung des Mehrwerts von LEADER/CLLD mittels Evaluierung. Der ungekürzte Bericht über die Arbeitstagung „Gute Praxis“ des Europäischen Evaluierungs-Helpdesks für die Entwicklung des ländlichen Raums ([hier](#))
- CLLD bewerten – ein Handbuch für LAG und FLAG, gemeinsam verfasst von FAME (Begleitung und Bewertung von Fischerei und Aquakultur) und der FARNET-Unterstützungsstelle ([hier](#))
- Leitlinien: Bewertung von LEADER/CLLD, erstellt vom Europäischen Evaluierungs-Helpdesk für die Entwicklung des ländlichen Raums ([hier](#))
- Bewertung von LEADER/CLLD auf einen Blick, verfasst vom Europäischen Evaluierungs-Helpdesk für die Entwicklung des ländlichen Raums ([hier](#))
- Fallstudie aus Dänemark: LAG-Betriebsdatenbank für die Begleitung und Bewertung von LEADER/CLLD ([hier](#))
- Artikel in den Mitteilungen „Rural Evaluation News“ des Europäischen Evaluierungs-Helpdesk für die Entwicklung des ländlichen Raums wie etwa in
 - Ausgabe Nr. 4 – Bewertung von LEADER/CLLD ([hier](#))

- Ausgabe Nr. 9 – Ein Netzwerkkonzept zur Messung des Sozialkapitals bei LEADER/CLLD ([hier](#))
- Ausgabe Nr. 10 – Arbeitstagung „Gute Praxis“: Bestätigung des Mehrwerts von LEADER/CLLD mittels Evaluierung ([hier](#))