



# Indikatorenset für Leader 2007 – 2013

## zur Steuerung und Qualitätssicherung

Version 1.1

lebensministerium.at

lebensministerium

lebensministerium.at

lebensministerium.at

lebensministerium.at

lebensministerium.at

Erarbeitet von



**Leo Baumfeld,  
Luis Fidlschuster**

**ÖAR-Regionalberatung GmbH**  
Fichtegasse 2  
A-1010 Wien  
Tel. 01/512 15 95-17, Fax DW 10  
Mobil: 0664/43 17 302

e-mail: [baumfeld@oear.co.at](mailto:baumfeld@oear.co.at)  
[www.oear.at](http://www.oear.at)

**Version 1.1**  
**Stand: 10. August 2007**

## Inhalt

<b>Das Indikatoren-Set</b> .....	<b>4</b>
Wozu Qualitätssicherung für Leader-Regionen .....	4
Was will der Bund NICHT .....	4
Welche Wirkung soll erreicht werden.....	5
Prinzipien des Indikatoren-Modells .....	5
Die methodischen Merkmale des Indikatoren-Sets .....	6
Die Ebene der Anwendung .....	6
<b>Die Perspektiven des Indikatoren-Sets</b> .....	<b>7</b>
<b>Das Indikatoren-Set im Überblick</b> .....	<b>8</b>
<b>Die Bewertung</b> .....	<b>8</b>
Die Bewertungstabelle .....	8
Wer macht die Bewertung .....	9
<b>Erläuterungen zu den Indikatoren</b> .....	<b>10</b>
<i>Ergebnisse &amp; Wirkungen</i> .....	10
<i>Umsetzungsprozesse</i> .....	10
<i>Lernen &amp; Entwicklung</i> .....	19
<i>Ressourcen</i> .....	21
<b>Darstellung der Gesamtergebnisse</b> .....	<b>23</b>

## Das Indikatoren-Set

Einleitend möchten wir kurz darstellen, warum das Lebensministerium (im folgenden Bund genannt) mit dem vorliegenden Indikatoren-Set einen Beitrag zur Qualitätssicherung leisten möchte:

Für das Lebensministerium als Verwaltungsbehörde ist es wichtig, ein Mindestmaß an Informationen über die Qualität der LEADER-Entwicklungsarbeit in den Regionen zu erhalten, um bei Bedarf steuernde und unterstützende Maßnahmen in Zusammenarbeit mit den zuständigen Landesstellen setzen zu können. Das Indikatoren-Set des Bundes versteht sich als notwendiger Teil einer ganzheitlichen Qualitätssicherung auf allen Ebenen: Bund, Länder, Leader-Regionen (Selbstbewertung im Rahmen eigener Qualitätssicherungssysteme). Wenn es gelingt, diese durchgängige Qualitätssicherung zu implementieren und im Laufe der künftigen Leader-Periode weiterzuentwickeln, bedeutet dies, dass Leader Österreich seine innovative Vorreiterrolle im gesamteuropäischen Leader-Kontext weiter ausbauen kann. Denn: Eine strukturierte Qualitätssicherung, die den Informations- und Steuerungsbedarf aller Ebenen berücksichtigt, gibt es derzeit noch in keinem Mitgliedsland der EU.

### Wozu Qualitätssicherung für Leader-Regionen

Die Qualitätssicherung soll:

- Eine höhere Zuverlässigkeit für Strategien und Projekte ermöglichen.
- Das Vertrauen zwischen dem Fördergeber und den Fördernehmern stärken.
- Die Zusammenarbeit zwischen der LAG und seinen Partnern und dem Leadermanagement und seinen KundInnen fördern.
- Die Selbstreflexivität in der Region (im Leadermanagement und der LAG) fördern.
- Das Bewusstsein für Erfolgsmerkmale schärfen.

### Was will der Bund NICHT

- Mit diesem Indikatoren-Set, will der Bund kein banales Ranking zwischen den LAGs inszenieren.
- Der Bund will an die Ergebnisse der jährlichen Informationen, die er von den LAGs bekommt, keine Sanktionen knüpfen. Es geht viel mehr darum, bei Bedarf in Abstimmung mit den zuständigen Landesstellen passende Unterstützung zur Verbesserung anzubieten.
- Der Bund will mit seinem Informationsbedarf NICHT die Qualitätssicherungssysteme, die die Länder oder die Regionen für sich definieren, ersetzen. Sehr wohl kann aber ein Land oder eine Region das Indikatoren-Angebot des Bundes in sein eigenes Q-Sicherungssystem integrieren.

### **Welche Wirkung soll erreicht werden**

Der Bund verfolgt mit den ihm zur Verfügung gestellten Informationen folgende Ziele:

- Mit den gewonnenen Informationen gewinnt der Bund eine Einschätzung, welche Art von Dynamik in den Regionen vonstatten geht und welche Art von Unterstützung durch den Bund in Kooperation mit den Landesstellen angeboten werden kann.
- Es müssen Informationen an Brüssel gesendet werden, für die eine regelmäßige (jährliche) Information durch die LAGs eine enorme Hilfe darstellt, passgenaue Informationen zusammenstellen zu können.
- Das Indikatoren-Set ist gleichzeitig ein Reflexionsinstrument, welches es den LAGs erlaubt, wichtige Leader-Prinzipien als Qualitätsmerkmale zu reflektieren und genauere Unterscheidungen zur Qualität der eigenen Arbeit zu gewinnen.
- An der neuen Leader-Programmperiode beteiligen sich wieder viele neue Regionen. Diese Regionen und ihr Management sollen von den bisherigen Erfahrungen profitieren. D.h. die Geschwindigkeit des Lerntransfers von bisherigen Erfahrungen zu neuen AkteurInnen soll erhöht werden.
- Für Leader-Regionen, die sich bisher mit Methoden der Qualitätssicherung nur wenig beschäftigt haben, bietet das vorliegende Indikatoren-Set eine gute und einfache Einstiegsmöglichkeit in eine strukturierte Qualitätssicherung. Das Indikatoren-Set des Bundes könnte die Basis für ein eigenes regionales Indikatoren-Set bilden, das sukzessive durch regionsspezifische Indikatoren erweitert wird.

### **Prinzipien des Indikatoren-Modells**

Aus den Zielen und Nicht-Zielen leiten sich folgende Prinzipien für das Indikatoren-Set ab:

- Das Qualitätssystem soll UNTERSCHIEDE beobachtbar machen, die im Leader-Kontext relevant sind. Diese Unterschiede sollen eine Sensibilisierung für Qualität ermöglichen.
- Es soll so einfach wie möglich und klar gehalten sein.
- Unschärfen werden bewusst akzeptiert. Vollkommene Klarheit in einer komplexen Situation würde ein kompliziertes und zeitraubendes Modell zur Folge haben, welches dem Leader-Kontext nicht gerecht wird.
- Das Modell versteht sich daher als unvollkommen und kann und soll durch die gewonnenen Erfahrungen optimiert werden.
- Es soll als Zielkatalog anregend und attraktiv sein.
- Es soll Wirkungsorientierung fördern und die Kompetenz der Selbststeuerung erhöhen.
- Es baut auf bekannte, bewährte Modelle auf, die zwar nicht übernommen sind, deren Intentionen aber berücksichtigt sind.

## **Die methodischen Merkmale des Indikatoren-Sets**

- Es wurde auf bekannte Qualitätsmodelle, wie EFQM und ISO 900X Modell zurückgegriffen, ohne diese zu übernehmen.
- Die Clusterung der Indikatoren erfolgte nach dem Modell der BSC-Regio (Balanced Scorecard für Regionen).
- Die Indikatoren wurden geeicht, damit soll sichergestellt sein, dass die gleichen Phänomene auch annähernd gleich bewertet werden können.
- Die Eichung ist so angelegt, dass erfahrene LAGs sich im Mittelfeld wieder finden. So können auch erfahrene LAGs einem Entwicklungs-Ehrgeiz folgen.

## **Die Ebene der Anwendung**

Die Qualitätsinformationen, die der Bund erhebt, interessieren den Bund. Das bedeutet nicht, dass jene Informationen, die für die Landesstellen von Interesse sind damit hinfällig sind.

Beispielsweise wird der Bund aus der Perspektive „Ergebnisse & Wirkungen“ zunächst keine Indikatoren festlegen. Die regionalen Rahmenbedingungen sind so unterschiedlich, sodass einheitliche „Bundes-Indikatoren“ keinen Sinn machen. Das Einzige, das den Bund zur Perspektive „Ergebnisse & Wirkungen“ interessiert, sind die Arbeitsplätze. Dieser Indikator wird allerdings zunächst durch eine Ex-post-Evaluierung ermittelt und dann zur Halbzeit und am Ende der Programmperiode abgefragt werden.

Die regionalen Strategien sind in Landesstrategien eingebettet, sodass das Land hier wahrscheinlich genauere Informationsbedarfe hat, die dann auf Landesebene erhoben werden können.

Weiters wird davon ausgegangen, dass der finanzielle Aspekt der Ressourcen auf Landesebene eine größere Aufmerksamkeit genießt, als dies für den Bund von Interesse ist.

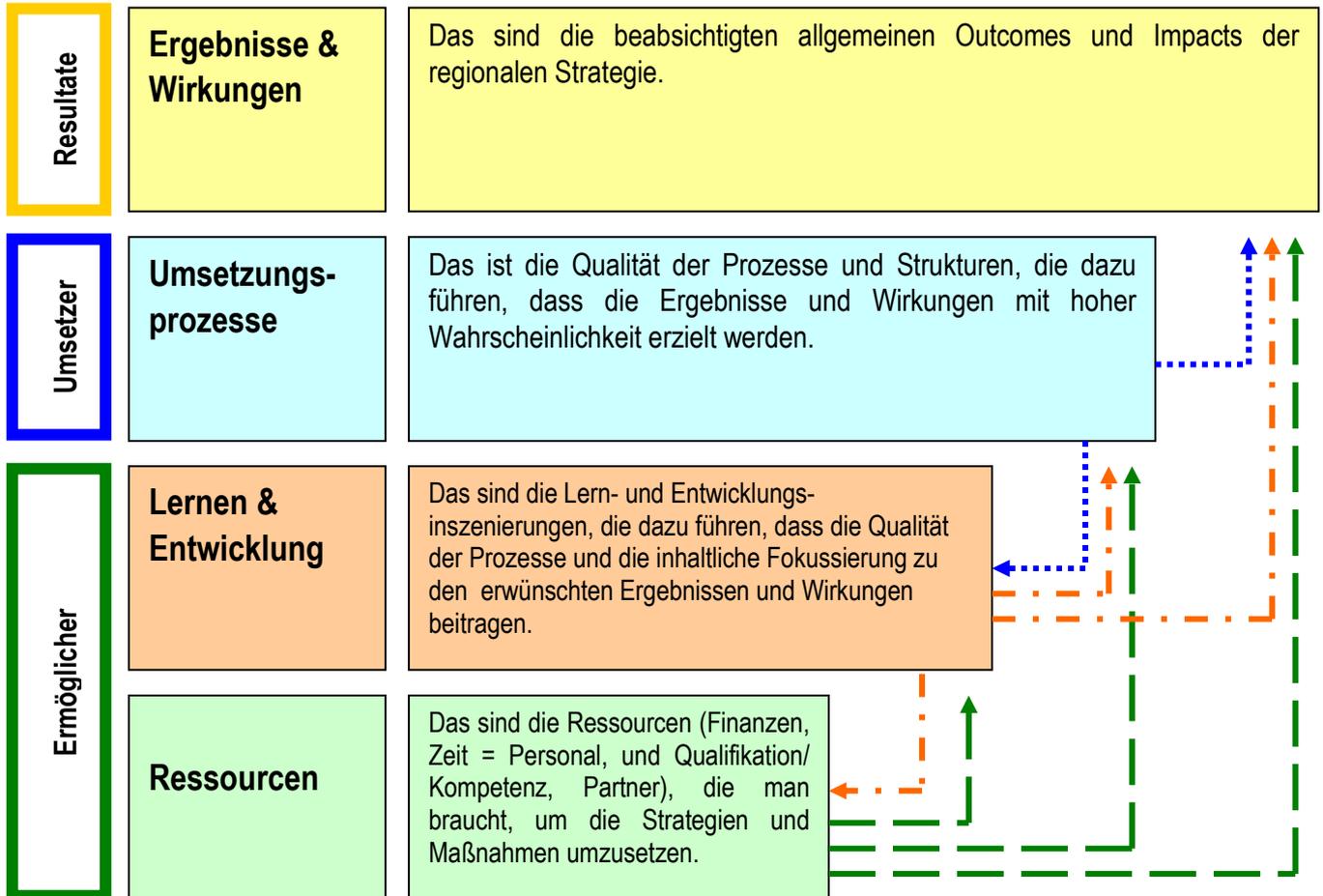
Es wurde versucht, bei der Erstellung des Indikatoren-Sets die Rückmeldungen der Länder soweit zu berücksichtigen, dass die Länder, wenn sie dies wollen, die Ergebnisse der Erhebung auch für Ihre Arbeit nutzen können.

Auch die Regionen selbst haben ein Monitoringbedarf. Diesen Bedarf soll dieses Qualitätssystem hier nicht ersetzen, aber diese Informationen (Unterscheidungen) sollen auch für Regionen eine Reflexionsbasis darstellen, die für sie selbst kreative Wirkung haben sollen.

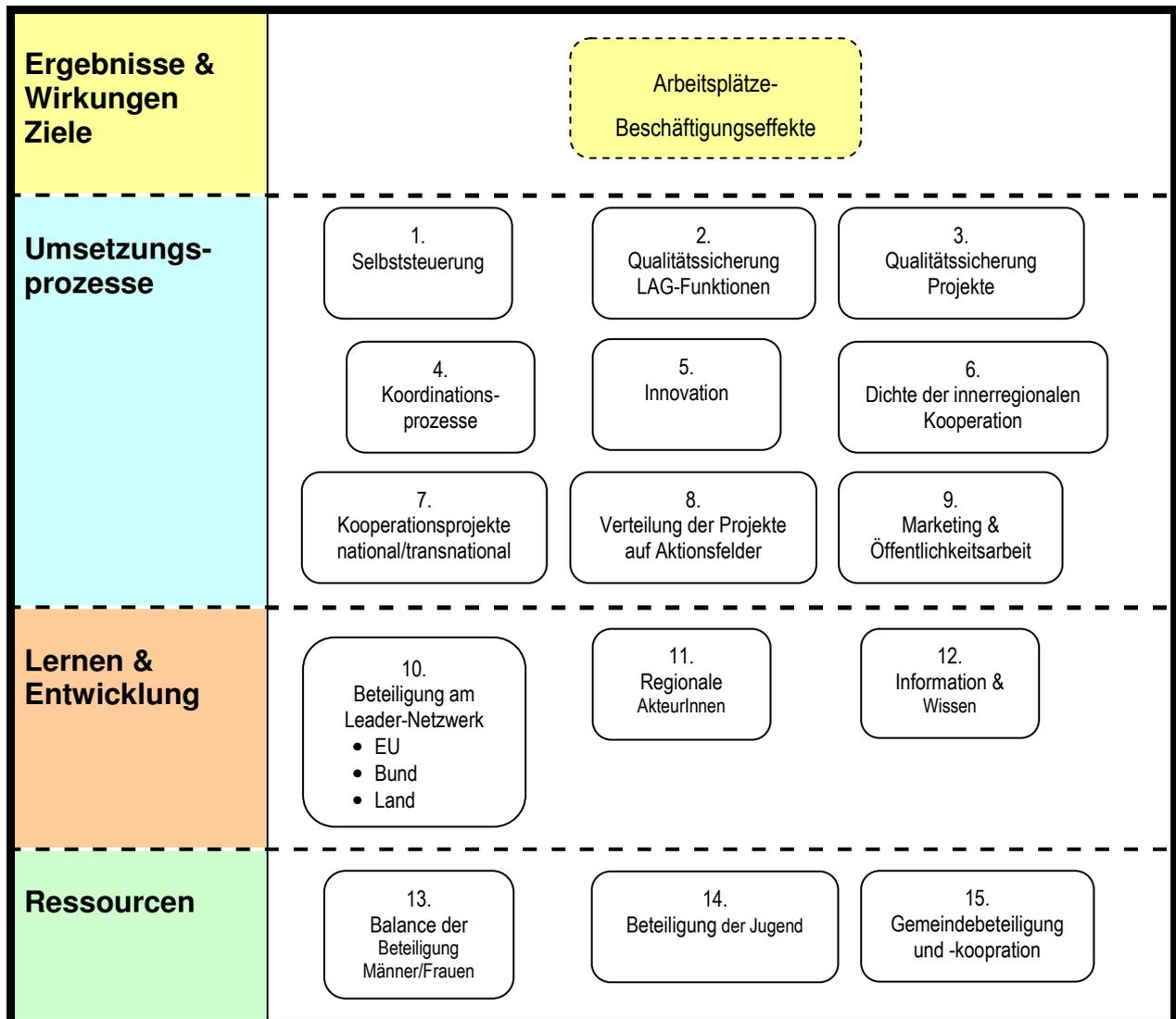
## Die Perspektiven des Indikatoren-Sets

Zur Auswahl der Indikatoren wurden die vier Perspektiven der „BSC-Regio“ herangezogen. Die BSC-Regio ist eine Abwandlung der „Balanced Scorecard“, die zunächst für Unternehmen entwickelt wurde, aber in der Zwischenzeit auch in „Not for Profit-Unternehmen“ und Verwaltungen angewendet wird.

Die folgende Tabelle zeigt die Wirkungsrichtungen der vier Perspektiven an.



## Das Indikatoren-Set im Überblick



## Die Bewertung

### Die Bewertungstabelle

Die Bewertung der Indikatoren erfolgt anhand der beiliegenden Excel-Tabelle. Jeder Indikator ist in fünf Stufen unterscheidbar gemacht. Die meisten Indikatoren sind so geeicht, dass daraus eine Weitentwicklung von der Stufe 1 bis hin zur Stufe 5 möglich ist. Würde man sich in einer Bewertung zwischen zwei Stufen finden, dann kann die Bewertung auch in Kommastellen ausdifferenziert werden (z.B. 3,7). Bei der visualisierten Form durch die Farben wird bis einem Wert von x,4 abgerundet und ab x,5 aufgerundet. Damit diese Funktion angewendet werden kann, muss beim Öffnen der Exceldatei das Makro aktiviert werden und nach dem die Punkte vergeben sind die Farbe in der Tabelle „Zus“ (Zusammenfassung) aktualisiert werden.

Bei manchen Indikatoren kann eine höhere Punktezahl erst durch die Erfolge in der Zeit kumuliert werden. D.h. es ist bei diesen Indikatoren gar nicht möglich mit der

Bewertung 5 zu beginnen.

Die Tabelle ist so gestaltet, dass neben der IST-Bewertung auch die Ziel-Festlegung und Maßnahmen zum jeweiligen Indikator vermerkt werden können, die man sich für das nächste Jahr vornimmt.

*Für den Bund ist allerdings nur die IST-Bewertung relevant. Die Zielbewertungen und Maßnahmen sind Sache der Region und sie müssen dem Bund NICHT übermittelt werden.*

**Beispiel:**

Callouts:  
 - **IST-Bewertung:** Für den Bund relevant  
 - **Ziel-Bewertung:** Für die Region relevant  
 - **Maßnahmen vermerken:** Für die Region relevant

Umsetzungsprozesse					IST Bewertung	Ziel Bewertung	
1. Selbststeuerung					0	0	Maßnahmen
1	2	3	4	5			
Das Steuerungssystem, lebt gerade, um die wichtigsten Entscheidungen treffen zu können.	Das Steuerungssystem, lebt gerade, um die wichtigsten Entscheidungen treffen zu können. UND es dient zur rechtzeitigen Bearbeitung von Projektanträgen.	Die LAG (bzw. Regional Kooperation) hat als Steuerungssystem in der Region eine wichtige Aufgabe zur regionalen Integration vieler sozialer und wirtschaftlicher Aktivitäten und Dynamiken	Die LAG (bzw. Regional Kooperation) ist die Drehscheibe für regionale Entwicklung. Neben dem Leader-Programm werden weitere Programme durch die LAG-Körperschaften gesteuert.	Die LAG (bzw. Regional Kooperation) ist auch ohne das Leader-Programm eine fixe Größe in der Region. Sie wird als unverzichtbare Steuerungsgröße unabhängig vom Leaderprogramm in der Region gesehen.			

### Wer macht die Bewertung

Alle LAGs haben in ihrem Konzept eine Beschreibung ihres Qualitätssystems enthalten. Idealerweise wurde ein Qualitätssicherungsteam eingerichtet oder die Qualitätssicherung wurde einem anderen Gremium (z.B. Managementteam oder Controllingteam) übertragen. Dieses Team führt also dann die jährliche Bewertung durch und trägt das Ergebnis ihrer Bewertung in die Excel-Tabelle ein, die dann dem Land und dem Bund zugesandt wird. Die Bewertung löst idealerweise ein Reflexion im Bewertungsteam aus, dessen Ergebnisse für sie selbst von Bedeutung sind. Es können damit auch Entwicklungsziele für das nächste Jahr zur Qualitätsentwicklung definiert werden.

Im NICHT-idealen Fall füllt der/die LeadermanagerIn alleine die Excel-Tabelle ohne jegliche Kommunikation mit anderen Mitträgern der LAG aus. Der Bund hätte zwar eine Information, aber er kann sich nicht sicher sein, wie breit der Konsens der Einschätzung ist und wie bewusst die relevanten Unterscheidungen zur Qualität in der LAG kommuniziert werden.

Es wird davon ausgegangen, dass die Region weitere Indikatoren zur Selbstbeobachtung (für sich und das Land) hat und diese dann gleichzeitig mit jenen des Bundes reflektiert werden.

## **Erläuterungen zu den Indikatoren**

### ***Ergebnisse & Wirkungen***

Wenn hier der Bund keine Indikatoren festlegt, bedeutet das nicht, dass ihm die Ergebnisse und Wirkungen nicht wichtig sind. Vielmehr wird hier davon ausgegangen, dass die unterschiedlichen regionalen Rahmenbedingungen auch ganz spezifische Ziele und Arbeitsschwerpunkte erfordern, die keine bundeseinheitlichen Indikatoren sinnvoll erscheinen lassen.

Weiters wird davon ausgegangen, dass die regionalen Strategien auch in Landesschwerpunkte eingebettet sind, die ihrerseits auch keine bundeseinheitlichen Indikatoren plausibel erscheinen lassen.

Innerhalb dieser Perspektive könnten auch Aspekte wie KundInnenzufriedenheit (mit den Leistungen des Leadermanagements), Partnerzufriedenheit oder die Zufriedenheit von Förderstellen abgefragt werden. Allerdings handelt es sich hier um Aspekte, die in erster Linie für die Region von Bedeutung sind, daher werden sie vom Bund nicht abgefragt.

Der Bund vertraut einfach darauf, dass die Länder und Regionen zu den Ergebnissen & Wirkungen für sich angemessene Indikatoren festlegen, die sie dann monitoren.

### **Arbeitsplätze**

Wie bereits angedeutet, wird der Bund zur Frage der Arbeitsplätze eine Ex-post-Evaluierung durchführen. Diese wird methodisch so aufbereitet sein, dass daraus ein einfaches und möglichst genaues System zur Ermittlung der Arbeitsplätze und Beschäftigungseffekte abgeleitet werden kann.

Für den Fall, dass ein einfaches und effektives System zur Ermittlung der relevanten Daten gefunden werden kann, werden die Daten im Laufe der Programmperiode zweimal abgefragt – zur Halbzeit und am Ende der Programmperiode.

## **Umsetzungsprozesse**

### **1. Selbststeuerung**

Ein Modell der Selbststeuerung hat folgende Merkmale:

- Die regionalen Akteure haben Steuerungskörperschaften herausgebildet, die ihnen die Steuerungsautonomie verleiht. Es gibt keinen Einfluss von außen, der die Selbststeuerung behindert.
- Das Steuerungsmodell unterscheidet zwischen zwei Ebenen:
  - Ebene der Körperschaften, das sind Körperschaften
    - + für die normative Ebene (Generalversammlungen),
    - + für die strategische Ebene (Strategiegruppe, Steuerungsgruppe, sowie Arbeitsgruppen (oder wie immer sie dann genannt werden) für die Aktionsfelder oder Ähnliches)
    - + für die Ebene der Koordination (koordinierende Foren z.B.

- auch virtuelle Plattformen, Netzwerke udgl.)
- + für die Ebene der Optimierung (des Lernens, der Qualitätssicherung, des Coachings z.B. von ProjektleiterInnen usw.)
- + für die Ebene der Projekte (Projektteams bei größeren Projekten)
  - o Ebene der Prozesse, die diese Körperschaften miteinander durch Informations-, Konsultations- und Entscheidungsprozesse verbindet.
- Zur Gestaltung der Prozesse werden bewusste Verfahren und professionelle Instrumente (Qualitätssicherungsinstrumente, Projektmanagementinstrumente, Lerninstrumente) eingesetzt. Die Prozesse sind miteinander in plausible und transparente Regelkreise verbunden.

1. Selbststeuerung					0
1	2	3	4	5	
Das Steuerungssystem, lebt gerade, um die wichtigsten Entscheidungen treffen zu können.	Das Steuerungssystem, lebt gerade, um die wichtigsten Entscheidungen treffen zu können UND es dient zur rechtzeitigen Bearbeitung von Projektanträgen.	Die LAG (bzw. Regional Kooperation) hat als Steuerungssystem in der Region eine wichtige Aufgabe zur regionalen Integration vieler sozialer und wirtschaftlicher Aktivitäten und Dynamiken	Die LAG (bzw. Regional Kooperation) ist die Drehscheibe für regionale Entwicklung. Neben dem Leader-Programm werden weitere Programme durch die LAG-Körperschaften gesteuert.	Die LAG (bzw. Regional Kooperation) ist auch ohne das Leader-Programm eine fixe Größe in der Region. Sie wird als unverzichtbare Steuerungsgröße unabhängig vom Leaderprogramm in der Region gesehen.	

## 2. Qualitätssicherung – LAG Funktionen

Ob die Qualitätssicherung auch tatsächlich in der LAG funktioniert, hängt davon ab, ob diese in der LAG-Organisation mit Verantwortung verankert ist. Die Qualitätssicherung jener Projekte, die von der LAG getragen werden, fällt ebenso in diese Beurteilung hinein. Die Qualitätssicherung von Projekten, die nicht von der LAG getragen sind, wird im nächsten Aspekt abgefragt.

2. Qualitätssicherung - LAG-Funktionen					0
1	2	3	4	5	
Qualitätssicherung ist fallweise ein Thema im LAG-Management. Die Verantwortung für Q-Sicherung ist in der Organisation vage verortet. QM-Instrumente werden nicht angewendet. Es gibt ein vages Verfahren zur Projekteinreichung.	Qualitätssicherung ist ein Thema, mit dem sich LAG-Management und Steuerungsgruppe/Vorstand fallweise bewusst auseinandersetzen. Die Verantwortung für Q-Sicherung ist in der Organisation verortet. Ansatzweise werden auch professionelle Instrumente für die Qualitätssicherung verwendet. Es gibt ein klares Verfahren zur Projekteinreichung mit Projektbeschreibungsvorlagen. Dieses Verfahren wird häufig angewendet.	Die Qualität wird durch die Anwendung professioneller Instrumente gesichert. Die Verantwortung für die Q-Sicherung liegt nicht nur beim Leadermanagement auch die Steuerungsgruppe / Vorstand bringen sich aktiv in die Qualitätssicherung ein. Es gibt ein klares Verfahren zur Projekteinreichung, welches angewendet wird.	Es gibt ein Q-Sicherungssystem mit einem verantwortlichem Q-Managementteam. Dieses führt jährlich ein internes Audit zur Qualitätssicherung durch. Es gibt ein klares Verfahren zur Projekteinreichung, welches angewendet wird. Projektmanagementkompetenz wird in der Region durch Leaderprojekte auch bei anderen Programmen und Projekten zum Standard.	Das verantwortliche Q-Managementteam führt jährlich ein Audit zur Qualitätssicherung durch und lässt sich dabei extern begleiten (anderes Leadermanagement, externe Beratung). Es gibt ein klares Verfahren zur Projekteinreichung, welches angewendet wird. Projektmanagementkompetenz wird in der Region durch Leaderprojekte auch bei anderen Programmen und Projekten zum Standard.	

### 3. Qualitätssicherung – Projekte

Der Einfluss der LAG auf die Qualitätssicherung bei Projekten, die nicht von der LAG getragen werden, ist gering. Das Leadermanagement und die LAG haben hier eine beobachtende und beratende Funktion.

Manche Projektträger haben bereits Projektmanagementerfahrung und wenden PM-Werkzeuge an. Manche haben diese Erfahrung nicht und könnten Unterstützung brauchen.

In diesem Punkt soll eingeschätzt werden, wie fit die ProjektträgerInnen zum Managen ihrer Projekte sind und ob Unterstützungsbedarf besteht.

Die Qualität im Projektmanagement kann in folgenden Aspekten beobachtet werden:

- Anwendung von Planungsinstrumenten (neben der Projektdefinition und Projektbudget, insbesondere Projektstrukturplan, Ressourcenplan, Umfeldanalyse und Projektorganisation)
- Die Prozesse der Steuerung des Projektes (Meilensteinentscheidungen, Beobachtungen der Teil-Zielerreichungen, frühzeitige Einflussnahme auf die zielgerechten Umsetzungsmaßnahmen)
- Die Klarheit der Projektorganisation und die Akzeptanz der verteilten Rollen (es wird davon ausgegangen, dass es sich im Leader-Kontext häufig um Kooperationen handelt und daher dieser Aspekt eine besondere Bedeutung hat.)
- Ergebnisse des Projektes bzw. der Projektphasen und -schritte.

Auch wenn das Leadermanagement keinen direkten Einfluss auf die Qualität des Projektmanagements hat, so hat es ein Interesse, dass das Projekt gut läuft, denn es werden finanzielle Mittel mit dem Projekt gebunden, die auch rechtzeitig und sachgemäß verwendet und abgerechnet werden sollen.

3. Qualitätssicherung - Projekte					0
1	2	3	4	5	
Die Qualität in den Projekten wird durch den Einsatz geeigneter Planungsinstrumente, durch angemessene Steuerungsprozesse und durch eine klare und akzeptierte Projektorganisation gesichert. Diese Qualitätsmerkmale treffen bei bis zu 20% zu.	Diese Qualitätsmerkmale treffen bei bis zu 35% der Projekte zu.	Diese Qualitätsmerkmale treffen bei bis zu 50% der Projekte zu.	Diese Qualitätsmerkmale treffen bei bis zu 70% der Projekte zu.	Diese Qualitätsmerkmale treffen bei mehr als 70% der Projekte zu.	

### 4. Koordinationsprozesse

Die LAG hat Aktionsfelder festgelegt. Diese Aktionsfelder bedeuten eine thematische Schwerpunktsetzung, in der in der Regel die Strategien umgesetzt werden. Oder diese Aktionsfelder sind der thematische Hebel für die regionalen Strategien. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass zu diesen Themen (Aktionsfeldern) eine Koordination stattfindet. Diese Koordination kann sehr lose sein, indem zu diesen Themen netzwerkartige Treffen stattfinden oder sie kann fester organisiert sein, indem zu den Aktionsfeldern Arbeitsgruppen eingerichtet werden, die regelmäßig dafür sorgen, dass die

Strategien und Maßnahmen umgesetzt werden. Weiters soll dafür gesorgt werden, dass neue, innovative Lösungen zu den Themen im Aktionsfeld gefunden werden.

Für den Fall, dass eine Region Sektorarbeitsgruppen (Tourismus, Landwirtschaft, Gewerbe usw.) hat, im strategischen Konzept aber Aktionsfelder definiert sind, die sektorübergreifend verstanden werden können, bedeutet dies, dass die Koordination durch die Arbeitsgruppen auch sektorübergreifend organisiert sein muss.

Der Fokus der Bewertung soll daher auf die für die jeweilige Situation angemessene Koordination der Themen der Aktionsfelder liegen.

4. Koordinationsprozesse					0
1	2	3	4	5	
Die Aktionsfelder der LAG, welche im regionalen Entwicklungskonzept festgelegt wurden, werden sporadisch koordiniert.	Die Aktionsfelder, welche im regionalen Entwicklungskonzept festgelegt wurden, bzw. wichtige Themen werden regelmäßig koordiniert. Die Projekte werden fallweise innerhalb des Aktionsfeldes (der Aktionsfeld-Arbeitsgruppe) koordiniert.	Die Aktionsfelder, welche im regionalen Entwicklungskonzept festgelegt wurden, bzw. wichtige regionale Themen werden regelmäßig koordiniert. Die Projekte werden regelmäßig innerhalb des Aktionsfeldes (der Aktionsfeld-Arbeitsgruppe) koordiniert. Es gibt regionale Netzwerke zu Schlüsselthemen.	Die Aktionsfelder, welche im regionalen Entwicklungskonzept festgelegt wurden, bzw. wichtige regionale Themen werden regelmäßig koordiniert. Die Projekte werden regelmäßig innerhalb des Aktionsfeldes (der Aktionsfeld-Arbeitsgruppe) koordiniert und abgestimmt. Es gibt regionale Netzwerke zu Schlüsselthemen. Diese beteiligen sich auch an überregionalen Themennetzwerken.	Die Aktionsfelder, welche im regionalen Entwicklungskonzept festgelegt wurden, bzw. wichtige regionale Themen werden regelmäßig koordiniert. Die Projekte werden regelmäßig innerhalb des Aktionsfeldes (der Aktionsfeld-Arbeitsgruppe) koordiniert. Es gibt regionale Netzwerke zu Schlüsselthemen. Diese beteiligen sich auch an überregionalen Themennetzwerken.	

## 5. Innovation

Die Innovation und ein innovatives Klima in der Region sind für die Entwicklung des ländlichen Raums von besonderer Bedeutung.

Was wird unter Innovation verstanden?

Mit Innovation werden hier zwei Zugänge der Reflexion empfohlen. Die Bereiche, in denen Innovation stattfindet und die Tiefe der Innovation.

*Die Innovationsbereiche:*

- Herstellung eines **neuen Produkts/einer neuen Dienstleistung** oder einer neuen **Produktqualität**
- Entwicklung neuer **Verfahren** oder neuer **Prozesse**, die zu neuen Ergebnissen führen
- Erschließung **neuer Vermarktungswege und -formen**
- Neue Kooperations- oder Organisations**formen**

*Tiefe der Innovation*

- Kopieren von in anderen Regionen und Ländern bekannten Modellen
- Kombinieren von bekannten Elementen zu neuen Systemen
- Kreieren, das völlig Neue erfinden

5. Innovation					0
1	2	3	4	5	
In der Region werden bekannte Modelle und Projekte, die den oben genannten Innovationsbereichen entsprechen, kopiert und übertragen.	In der Region werden bekannte Modelle und Projekte, die den oben genannten Innovationsbereichen entsprechen, kopiert und übertragen UND neu kombiniert.	In der Region werden völlig neue (das gibt es sonst noch nicht) Modelle und Projekte, die den oben genannten Innovationsbereichen entsprechen, entwickelt und umgesetzt.	Die Region gilt, was innovative regionale Lösungen betrifft in Österreich als Vorreiterregion. Die Region gilt österreichweit als Best Practice-Beispiel für regionales Innovationsmanagement.	Die Region gilt, was innovative regionale Lösungen betrifft, europaweit als innovative Region. Die Region gilt über die Landesgrenzen (europaweit) hinaus als Best-Practice-Beispiel für regionales Innovationsmanagement.	

## 6. Dichte der innerregionalen Kooperation

Die Kooperationsbereitschaft in Regionen ist ein Kulturmerkmal. Kulturen verändern sich langsam, und sie verändern sich durch jegliche Form von Kommunikation. Die wichtigste Form der Kommunikation ist das gemeinsame TUN und die Reflexion darüber, was das gemeinsame TUN gebracht hat. Wobei, das, was es gebracht hat, nicht immer materieller Natur ist, vielmehr kann es auch eine Erfahrung der Wertschätzung sein, es kann eine Erfahrung der Gemeinschaft sein oder es kann die Erfahrung sein, sich als lösungsstark zu erleben.

Kooperation ist außerdem nicht immer sinnvoll, manchmal brauchen das geistige Eigentum oder vorläufige Ideen auch den Schutz durch Nicht-Kooperation, weil das „Pflänzchen“ den intimen Entwicklungsraum braucht. Kooperation braucht selbstbewusste Partner, die sich der eigenen Stärken bewusst sind und die die Stärken anderer als Chance nutzen wollen, um etwas größeres Ganzes zu leisten.

Kooperation ist dort eher möglich, wo sich Partner ergänzen und sie nicht im direkten Wettbewerb zueinander stehen.

Kooperation braucht Freiwilligkeit, erst durch die Wahlmöglichkeit kann Kooperation entstehen.

Im Großen und Ganzen kann davon ausgegangen werden, dass Kooperationen für die Entwicklung des ländlichen Raums neue Möglichkeiten eröffnen, die genutzt werden sollen.

Hier wird die Dichte der Kooperation abgefragt, damit ist gemeint, wie häufig und wie intensiv regionale AkteurInnen durch kooperative Projekte, Produkte und Leistungen die erweiterten Möglichkeiten nutzen.

6. Dichte der innerregionalen Kooperation					0
1	2	3	4	5	
Die regionalen AkteurInnen sind kooperativ, wie das Leaderprogramm es vorsieht. Es arbeiten unterschiedliche Partner eines oder mehrerer Sektoren zusammen.	Die Kooperation ist sowohl ein Merkmal der Projekte, aber auch der Projektentwicklung. Es werden neue Verbindungen geknüpft, die bisher nicht da waren.	Die Kooperation ist sowohl ein Merkmal der Projekte, aber auch der Projektentwicklung. Es werden neue Verbindungen geknüpft, die bisher nicht da waren. Die Erfahrungen der Kooperation werden in der Region reflektiert und gesichert.	In der Region hat sich die Kultur der Kooperation etabliert. Die BürgerInnen wissen um die Kraft der Kooperation (nicht nur weil sie dafür Förderungen bekommen), sondern weil sie an ihre Kraft glauben.	Die Region ist durch Kooperationen überregional bekannt. Die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit ist eine in der Region breit gestreute Kompetenz. Es gibt dazu viele regional gesicherte Erfahrungen.	

### 7. Nationale und transnationale Kooperation

Zur nationalen und transnationalen Kooperation können Punkte für den Status vergeben werden, wobei der Status

- Vorbereitung
- Umsetzung und
- abgeschlossen

berücksichtigt wird.

Weiters können drei verschiedene territoriale Ausprägungen berücksichtigt werden:

- Kooperation im gleichen Bundesland,
- Kooperation mit LAGs in einem anderen Bundesland und
- Kooperation mit LAGs in anderen EU-Staaten.

Kooperationsart	Punkte	Häufigkeit	Punkte mal Häufigkeit
Eine Kooperation mit einer Region im gleichen Bundesland in Vorbereitung	1		
Eine nationale Kooperation (mit einer Region nicht im gleichen Bundesland) in Vorbereitung	2		
Eine transnationale Kooperation in Vorbereitung	3		
Eine Kooperation mit einer Region im gleichen Bundesland in Umsetzung	2		
Eine nationale Kooperation (mit einer Region nicht im gleichen Bundesland) in Umsetzung	3		
Eine transnationale Kooperation in Umsetzung	4		
Eine Kooperation mit einer Region im gleichen Bundesland abgeschlossen	3		
Eine nationale Kooperation (mit einer Region nicht im gleichen Bundesland) abgeschlossen	4		
Eine transnationale Kooperation abgeschlossen	5		
<b>Summe der Punkte</b>			

Die Leaderregionen sind unterschiedlich groß. Daher wird für die Punktevergabe auch die Größe der Region berücksichtigt. Es geht vor allem um die innerregionale Reflexion zur überregionalen Kooperation. Die Punktevergabe kann dazu dienen, für sich selbst einen Status zu erheben, um sich Ziele setzen zu können. Die Punkteanzahl wird über die Jahre kumuliert. D.h. eine Region kann sich bis 2013 Ziele in Bezug auf die nationale und transnationale Kooperation setzen.

<b>Punkte bei</b> <b>Größe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Bis 50.000 EW	Bis 2	3 - 7	8-11	12-14	15 +
Von 50.000 bis 100.000 EW	Bis 4	5 - 10	10 - 14	15 - 22	23 +
Über 100.000 EW	Bis 5	6 - 14	15-22	23-30	31 +

<b>7. Nationale und transnationale Kooperationsprojekte</b>	<b>0</b>			
1	2	3	4	5

### 8. Die Verteilung der Projekte in den Aktionsfeldern

Mit diesem Indikator wird abgefragt, wieweit die Aktivitäten und deren Output, nämlich die Projekte, die strategischen Festlegungen im Konzept spiegeln. Diese Abfrage ist unter Umständen eine Einladung zwei Polaritäten gegeneinander auszuspielen:

Einerseits könnte davon ausgegangen werden, dass die eingereichte Konzeption lediglich eine Einreichprosa darstellt und mit der Bewilligung zur Leaderregion ihre Hauptfunktion eigentlich erfüllt ist. Die Realität im Feld, so könnte weiter angenommen werden, kennt dann sowieso ihre eigenen Gesetze nach denen dann „wirklich“ gearbeitet wird.

Andererseits könnte davon ausgegangen werden, dass ein strategischer Plan, der zu einer Bewilligung geführt hat, nun mal eine Bindung darstellt und man alles tun muss, diesen Plan auch zu erfüllen.

Diese Polarität wollen wir auflösen!

Es wird davon ausgegangen, dass die Strategie zwar eine Selektion darstellt, die sich auf plausible Einschätzungen bezieht, gleichzeitig wissen wir, dass sich Rahmenbedingungen ändern können und daher die früheren Einschätzungen nur mehr bedingt gültig sind.

Häufig wird eine Strategie erst durch das Gehen sichtbar oder sie entwickelt sich beim Gehen erst so richtig heraus.

Strategien brauchen AkteurInnen, die sie umsetzen. Es wird hier davon ausgegangen, dass die Strategien in den LAGs österreichweit mit unterschiedlicher Beteiligung und Commitment regionaler AkteurInnen erarbeitet werden konnten. Daher wird sich erst beim Gehen herausstellen, welche Strategien für die regionalen AkteurInnen attraktiv genug sind, um sich für die Umsetzung zu engagieren.

Darüber hinaus wird angenommen, dass die Abstimmung zwischen den Regionen und dem Land unterschiedlich intensiv und klar war, sodass auch hier sich erst bei der Umsetzung präzisieren wird, welche Strategien und damit welche Projekte bevorzugt gefördert werden.

Summa summarum ist gemeint, dass der eingereichte Plan verändert werden kann und diese Veränderung eine bewusste Entscheidung darstellt.

Im Idealfall führen die LAGs ein- bis zweimal bis 2013 einen Relaunch ihrer Strategie durch, um auf die geänderten Rahmenbedingungen oder auch sonstige Veränderungen reagieren zu können.

Wenn nun die Stimmigkeit von Konzept (Ziele, Strategien) und Projekte abgefragt wird, dann ist damit immer die jeweils festgelegte (eben auch adaptierte, veränderte) Strategie gemeint.

8. Die Verteilung der Aktivitäten in den Aktionsfeldern					0
1	2	3	4	5	
Es gibt zwar Aktivitäten in allen Aktionsfeldern, aber in keinem Aktionsfeld stimmen die Aktivitäten und Projekte derzeit mit dem (ev. auch adaptierten) Entwicklungsplan überein.	Die Aktivitäten und Projekte stimmen in etwa zu 25% mit den Schwerpunktsetzungen im (ev. auch adaptierten) Entwicklungsplan überein.	Die Aktivitäten und Projekte stimmen in etwa zu 50% mit den Schwerpunktsetzungen im (ev. auch adaptierten) Entwicklungsplan überein.	Die Aktivitäten und Projekte stimmen in etwa zu 75% mit den Schwerpunktsetzungen im (ev. auch adaptierten) Entwicklungsplan überein.	Die Aktivitäten und Projekte stimmen nahezu 100% mit den Schwerpunktsetzungen im (ev. auch adaptierten) Entwicklungsplan überein.	

## 9. Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Anmerkung 1: Öffentlichkeitsarbeit wird hier ganzheitlich verstanden im Sinne einer umfassenden Kommunikation mit allen relevanten Zielgruppen über unterschiedliche Instrumente und Maßnahmen.

Anmerkung 2: Infomaßnahmen im Zusammenhang mit der Netzwerk-Servicestelle werden hier nicht angesprochen. Diese sind Teil der Zusammenarbeit mit der Netzwerk-Servicestelle (siehe Punkt 10)

Anmerkung 3: Es wird davon ausgegangen, dass die Region ein Territorium darstellt, in welchem die Entwicklungsarbeit fokussiert ist, weiters wird davon ausgegangen, dass die Region ein Wirkungsgefüge darstellt, welches durchlässige Grenzen kennt, sodass auch wichtige Akteure außerhalb der Region mitgedacht werden müssen. Und es wird davon ausgegangen, dass die Region ein Kommunikationsraum ist und durch die Kommunikation die Region auf Dauer erst „erschaffen“ wird. Daher sind Marketing und Öffentlichkeitsarbeit regionsbildend, denn worüber nicht kommuniziert wird, das existiert in den Köpfen der Leute nicht.

Anmerkung 4: Die Entwicklung der Region für sich ist eine gute Sache. Aber Regionen stehen auch im Wettbewerb und die Regionen Österreichs stehen im Wettbewerb mit anderen Großräumen. Deshalb wird hier das Augenmerk auch auf die Kommunikation der Region über die Leaderregion und über Österreich hinaus gelegt. Die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen soll sich herumsprechen, sonst wird sie ignoriert.

Anmerkung 5: Die öffentliche Kommunikation über Regionen kann über Marken erfolgen. Daher wird auf die Markenentwicklung Wert gelegt. Es kann dabei unterschieden werden in

- + Die Region als Marke und
- + regionale Marken

Die Region als Marke ist bei größeren Regionen wahrscheinlich unrealistisch und nicht funktional. Hier könnten mehrere Kleinregionen als Marke Sinn machen. Oder aber es werden regionale Marken positioniert. Eine Marke wäre nach folgenden Kriterien zu bewerten:

- + Markenname (bei größeren Regionen könnten das dann auch Teilregionen sein, also „Identitätsräume“)
- + Logo
- + Kernkompetenzen (Der Kern der Marke)
- + Produkte, Leistungen, die mit der Region in Verbindung gebracht werden (dieser Aspekt ist bereits der Übergang zu regionalen Marken).

Die **Erfolgskriterien** der Marke bilden folgende vier Elemente:

- + hohe Bekanntheit
- + Existenz über längere Zeit
- + Kommunikation der Marke
- + das Vertrauen in die Marke

9. Marketing & Öffentlichkeitsarbeit					0
1	2	3	4	5	
<p>Öffentlichkeitsarbeit wird sporadisch gemacht. Es gibt aber keine strategisch geplante PR. Die LAG verfügt aber über eigene Medien (z. B. Newsletter, Website). Fallweise wird über die LAG und Leader-Projekte in den regionalen Medien berichtet.</p>	<p>Öffentlichkeitsarbeit wird geplant durchgeführt. Es gibt regelmäßig PR-Aktivitäten (z.B. Pressearbeit, Info-Veranstaltungen über Leader, Projekte, LAG Newsletter). Die LAG verfügt auch über eine eigene Website. Einige Zielgruppen werden aber noch eher vernachlässigt (z.B. Unternehmen und Unternehmerverbände, Frauen, Kulturinitiativen). Die LAG und Leader-Projekte sind aber regelmäßig in regionalen Medien präsent.</p>	<p>Die LAG verfügt über ein Marketing- und PR-Konzept. Auf regionaler Ebene werden alle Zielgruppen ausreichend angesprochen und informiert. Die LAG verfügt über eine Website, die regelmäßig aktualisiert und aktiv als Kommunikationsplattform genutzt wird. Die LAG und Leader-Projekte sind regelmäßig in regionalen Medien und fallweise auch in landesweiten Medien präsent. Die Region ist eine Marke, die landesweit ein Begriff ist und sie verfügt über mindestens ein Projekt (eine Marke), das landesweit bekannt ist.</p>	<p>Die LAG verfügt über ein Marketing- und PR-Konzept, das konsequent umgesetzt wird. Auf regionaler, Landes- und Bundesebene werden alle Zielgruppen ausreichend angesprochen und informiert. Die LAG und Leader-Projekte sind regelmäßig in regionalen Medien und fallweise auch in landesweit und bundesweit erscheinenden Medien präsent. Die Region (bei größeren Regionen: eine oder mehrere Teilregionen) ist eine Marke, die österreichweit ein Begriff ist und sie verfügt über mindestens ein Projekt (eine Marke), das österreichweit bekannt ist.</p>	<p>Die LAG verfügt über ein Marketing- und PR-Konzept, das konsequent umgesetzt wird. Auf regionaler, Landes- und Bundesebene werden alle Zielgruppen ausreichend angesprochen und informiert. Die LAG und Leader-Projekte sind regelmäßig in regionalen Medien und fallweise auch in landesweit und bundesweit erscheinenden Medien präsent. Die Region (bei größeren Regionen: eine oder mehrere Teilregionen) ist eine Marke, die über die Grenzen Österreichs hinaus ein Begriff ist und sie verfügt über mindestens ein Projekt (eine Marke), das über die Grenzen Österreichs hinaus bekannt ist.</p>	

## Lernen & Entwicklung

### 10. Beteiligung am LEADER-Netzwerk

Beziehung ist ein wichtiges Kapital, das gilt auch für die LAGs. Das Leadernetzwerk stellt gewissermaßen einen Teil der erforderlichen „Kapitalbildung“ für Leaderregionen zur Verfügung. Hier kann diese „Kapitalbildung“ reflektiert und eingeschätzt werden.

10. Beteiligung am Leader-Netzwerk					0
1	2	3	4	5	
Die LAG beteiligt sich sporadisch an Maßnahmen zum Erfahrungsaustausch auf Landesebene und hat fallweise Kontakt zu anderen LAGs im Bundesland. Die Angebote der nationalen Netzwerk-Servicestelle werden kaum genutzt.	Die LAG beteiligt sich regelmäßig am Erfahrungsaustausch auf Landesebene und hat regelmäßig Kontakte zu anderen LAGs im Bundesland. Sporadisch nimmt die LAG auch an Aktivitäten des nationalen Netzwerks teil (z.B. Workshops, Beiträge im Leader-Magazin, Beiträge auf Leader-Website).	Die LAG beteiligt sich regelmäßig an Aktivitäten zum Erfahrungsaustausch auf Landes- und Bundesebene. Für die Medien der Netzwerk-Servicestelle werden regelmäßig Beiträge/Infos zur Verfügung gestellt. Projekte werden kontinuierlich in die Online-Projekt Datenbank des Netzwerks eingetragen.	Die LAG beteiligt sich regelmäßig an Aktivitäten zum Erfahrungsaustausch auf Landes- und Bundesebene. Für die Medien der Netzwerk-Servicestelle werden regelmäßig Beiträge/Infos zur Verfügung gestellt. Projekte werden kontinuierlich in die Online-Projekt Datenbank des Netzwerks eingetragen. VertreterInnen der LAG treten als ReferentInnen bei nationalen Leader-Veranstaltungen auf oder bringen sich auf andere Weise aktiv in die nationale Leader-Vernetzung ein. Sporadisch gibt es auch eine Beteiligung am europäischen Erfahrungsaustausch	Die LAG ist auf Landes-, Bundes- und auch europäischer Ebene im Bereich Vernetzung und Erfahrungsaustausch in einem hohen Ausmaß aktiv.	

### 11. Regionale AkteurInnen

Regionen brauchen das gemeinsame Lernen der regionalen AkteurInnen. Insbesondere sind die „TOP-AkteurInnen“ von Bedeutung. Unter TOP-AkteurInnen werden hier jene verstanden, die

- als wichtige Player in ihrem Feld gelten,
- dichte Netzwerkbeziehungen mitbringen und
- als Brückenbauer in andere gesellschaftliche Bereiche fungieren können.

11. Regionale AkteurInnen					0
1	2	3	3	5	
Regionale AkteurInnen bzw. ProjektakteurInnen, behalten Ihr Wissen im Projekt.	Erfahrungen und Wissen aus der Projektarbeit werden auch anderen ProjektträgerInnen zur Verfügung gestellt. In einigen Aktionsfeldern werden Lern- und Entwicklungsinitiativen gesetzt. Die ProjektakteurInnen nutzen diese Initiativen.	Es wird bewusst an der Weiterentwicklung der regionalen Kernkompetenzen gearbeitet, indem auf Initiative der LAG dazu Lerninitiativen und Lernprojekte durchgeführt werden.	Einige TOP-AkteurInnen der Region bringen zum jeweiligen Aktions- oder Themenfeld ihr Wissen aktiv ein und lassen sich auf gemeinsame Lernprozesse ein, die die Kernkompetenzen der Region stärken.	Alle relevanten TOP-AkteurInnen der Region bringen zum jeweiligen Aktions- oder Themenfeld ihr Wissen aktiv ein und lassen sich auf gemeinsame Lernprozesse ein, die die Kernkompetenzen der Region stärken.	

## 12. Information, Wissen sichern

Hier werden zwei Zugänge des Wissen-Sicherns abgefragt. Es sind dies

- der technische Zugang (Homepage, Intranet, Explizierung von Wissen in Form von Daten zur Verfügung stellen)
- der kommunikative Zugang. Mit diesem Zugang soll das implizite Wissen, welches nicht aufgeschrieben ist und auch schwer aufschreibbar ist, durch Kommunikation für andere erschließbar sein.

12. Informations- & Wissensmanagement					0
1	2	3	4	5	
Relevante Informationen und Wissen sind im Computer des LAG-Managements gespeichert und werden auf Anfrage zur Verfügung gestellt.	Relevante Informationen und Wissen sind im Computer des LAG-Managements gespeichert und werden auf Anfrage zur Verfügung gestellt. Teilweise werden Informationen auch auf der Homepage zum Download zur Verfügung gestellt. Erfahrungsaustausch zwischen LAG-MitarbeiterInnen und ProjektleiterInnen wird nicht systematisch betrieben. Regionale Akteure werden manchmal (unregelmäßig) zu Workshops mit für sie relevanten Themen eingeladen.	Die Website der LAG fungiert ansatzweise bereits als regionale Informationsplattform und bietet relevante Infos für ProjektleiterInnen zum Downloaden. Erfahrungsaustausch zwischen LAG-MitarbeiterInnen und ProjektleiterInnen findet regelmäßig statt. Regionale Akteure werden regelmäßig zu Workshops mit für sie relevanten Themen eingeladen.	Die Website der LAG fungiert als regionale Informationsplattform, die von ProjektmitarbeiterInnen und der regionalen Bevölkerung genutzt wird. Regionale Akteure werden regelmäßig zu Workshops mit für sie relevanten Themen eingeladen. Die MitarbeiterInnen des LAG-Managements und die LeiterInnen von regionalen Schlüsselprojekten lernen gemeinsam an ihrer Arbeit (fallweise mit externer Begleitung).	Wissensmanagement wird vom LAG-Management als strategische Aufgabe bewusst wahrgenommen. Die LAG-Website ist ein ausdifferenziertes Wissensmanagement-Instrument. Die MitarbeiterInnen des LAG-Managements und die LeiterInnen von regionalen Schlüsselprojekten lernen gemeinsam an ihrer Arbeit (fallweise mit externer Begleitung). LAG-Management und ProjektleiterInnen erschließen für die Region auch nationales und internationales Know-how.	

## Ressourcen

Neben den hier abgefragten Indikatoren sind natürlich Finanzfragen von Bedeutung, beispielsweise ist das Verhältnis von bewilligten Fördermitteln und Kosten des LAG-Managements eine relevante Qualitätsfrage. Diese und ev. andere Aspekte zu den Finanzen sind für die Regionen und vor allem die Länder von Bedeutung. Daher sollen sie dort abgefragt werden.

Hier sollen lediglich drei Aspekte für den Bund abgefragt werden:

### 13. Balance der Beteiligung von Männern und Frauen

Auch wenn die Gleichstellung von Mann und Frau vielleicht nicht mehr die große Aufmerksamkeit in den EU-Programmen hat, wie in der vergangenen Periode, bleibt sie wichtig für das Leaderprogramm. Viele Aspekte könnten dazu abgefragt werden und es bleibt den Regionen und Ländern unbenommen dies auch zu tun. Der Bund will sich hier auf ein Merkmal beschränken.

13. Balance der Beteiligung von Männern und Frauen					0
1	2	3	4	5	
In den LAG-Körperschaften (Vollversammlung, Vorstand, Steuerungsgruppe), und den Arbeitsgruppen der Aktionsfelder beträgt der durchschnittliche Frauenanteil unter 10%.	In den LAG-Körperschaften beträgt der Frauenanteil durchschnittlich 10 - 20%.	Der Anteil der Frauen in den LAG-Körperschaften liegt zwischen 20% - 30%.	Der Anteil der Frauen in den LAG-Körperschaften liegt zw. 30% - 40%.	Der Anteil der Frauen in den LAG-Körperschaften liegt zw. 40% - 50%.	

### 14. Beteiligung der Jugend

Die Balance der Beteiligung der Jugend wird angesichts der demografischen Entwicklung immer bedeutsamer. Daher soll hier schon die Aufmerksamkeit auf diese Balance gelegt und sie bewertet werden. Unter Jugend sind hier Jugendliche und junge Erwachsene bis zu einem Alter von 25 Jahren gemeint.

14. Beteiligung der Jugend					0
1	2	3	4	5	
In den LAG-Körperschaften (Vollversammlung, Vorstand, Steuerungsgruppe), ist die Einbindung von Jugendlichen hin und wieder ein Thema.	In den LAG-Körperschaften (Vollversammlung, Vorstand, Steuerungsgruppe), ist die Einbindung von Jugendlichen ein bewußtes Anliegen.	In den LAG-Körperschaften (Vollversammlung, Vorstand, Steuerungsgruppe), ist die Einbindung von Jugendlichen ein regelmäßiges Thema und wird vor allem mit konkreten Maßnahmen versehen (Projektinitiierung).	In den LAG-Körperschaften (Vollversammlung, Vorstand, Steuerungsgruppe), ist die Einbindung von Jugendlichen ein regelmäßiges Thema und wird vor allem mit konkreten Maßnahmen versehen. In den Körperschaften ist die Jugend vertreten. Es werden Projekte von und mit Jugendlichen durchgeführt.	In den LAG-Körperschaften (Vollversammlung, Vorstand, Steuerungsgruppe), ist die Einbindung von Jugendlichen ein regelmäßiges Thema und wird vor allem mit konkreten Maßnahmen versehen. In den Körperschaften ist die Jugend stark vertreten (ca. 20%). Es werden regelmäßig Projekte von und mit Jugendlichen durchgeführt.	

### 15. Gemeindebeteiligung und -kooperation

Die Gemeinden sind wichtige Partner in den LAGs. Ihrer Beteiligung bei der Umsetzung der Strategien kommt Vorbild- und Vorreiterfunktion zu. Dabei wird vor allem daran gedacht, dass die Gemeinden in den Arbeitsgruppen oder Aktionsfeldgruppen sich für die Umsetzung der Strategie mitverantwortlich fühlen. Manche Strategien sind ohne die Beteiligung oder Kooperation der Gemeinden untereinander bzw. mit privaten AkteurlInnen nicht möglich. Daher ist die Kooperation der Gemeinden von besonderer Bedeutung. Wie weit sie die Vorbild- und Vorreiterfunktion auch wahrnehmen, soll hier abgefragt werden.

15. Gemeindebeteiligung und-kooperation					0
1	2	3	4	5	
Die Gemeinden beteiligen sich sporadisch an Leader-Projekten. Hauptsächlich deshalb, um Fördergelder in die Gemeinde zu lenken.	Ein Drittel der Gemeinden ist an regionalen Kooperationsprojekten beteiligt.	Der Großteil der Gemeinden kooperiert über Gemeindegrenzen hinweg im Rahmen von regionalen Schlüsselprojekten. Einige Gemeinden engagieren sich aktiv für die Umsetzung der regionalen Strategie.	Der Großteil der Gemeinden kooperiert über Gemeindegrenzen hinweg im Rahmen von regionalen Schlüsselprojekten. Rund 50% der Gemeinden engagieren sich aktiv für die Umsetzung der regionalen Strategie.	Der Großteil der Gemeinden kooperiert über Gemeindegrenzen hinweg im Rahmen von regionalen Schlüsselprojekten. Der Großteil der Gemeinden engagiert sich aktiv für die Umsetzung der regionalen Strategie.	

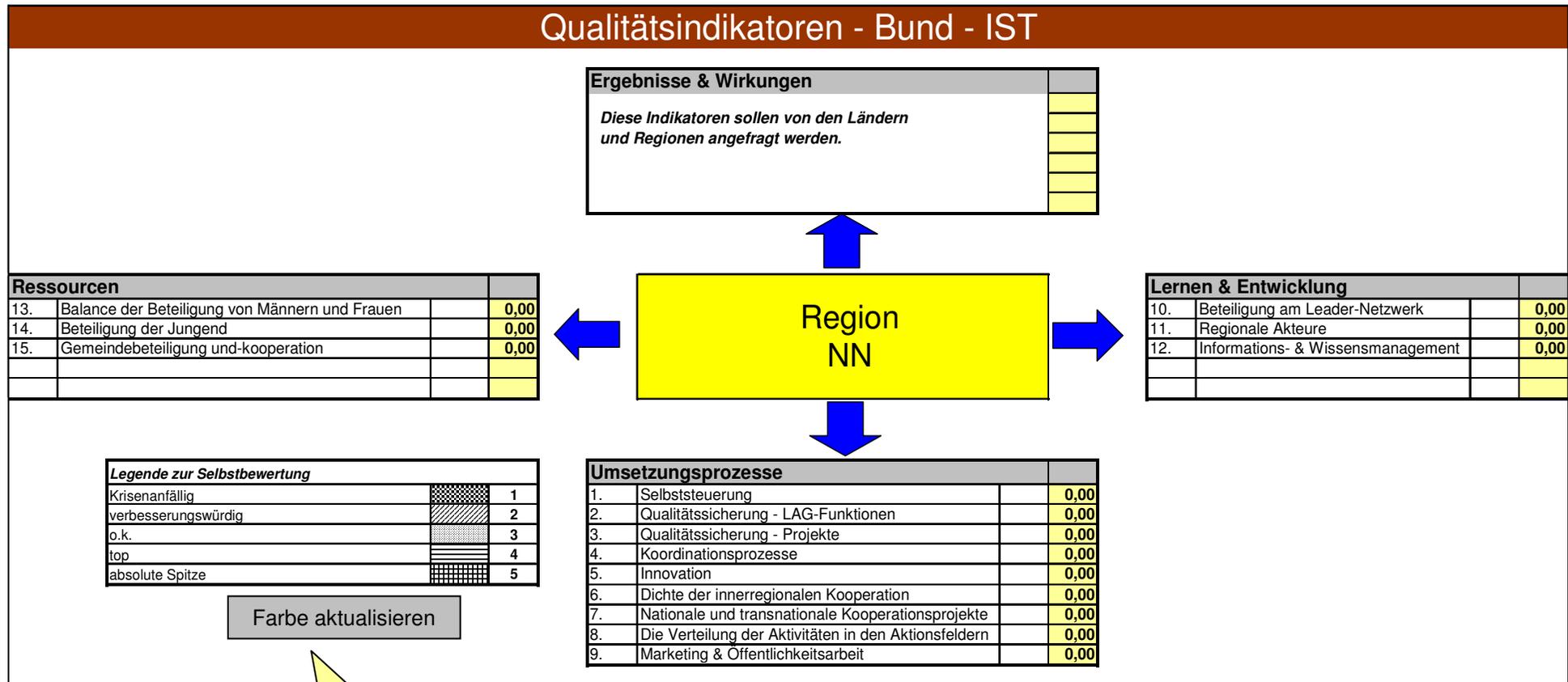
## Darstellung der Gesamtergebnisse

In der folgenden Tabelle, die in der Excel-Tabelle unter „Zus“ zu finden ist, kann eine zusammenfassende Bewertung visualisiert werden.

Die Farbvisualisierung ergibt sich automatisch, wenn auf den Button „Farbe aktualisieren“ getippt wird.

Qualitätsindikatoren-Bund - Gesamtergebnis		
		Vis
<b>Ergebnisse und Wirkungen</b>		
<b>Umsetzungsprozesse</b>	0,00	
<b>Lernen und Entwicklung</b>	0,00	
<b>Ressourcen</b>	0,00	
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>0,00</b>	

Die nächste Seite bildet die zusammengefassten Ergebnisse in den Perspektiven ab.



Nach den Eingaben, die Farbe aktualisieren

Bei Bedarf, kann auch die Zieltabelle erstellt werden.

