

Organisationsformen der LAG-Managements im Rahmen von Leader 2007-2013

*Thematische Studien zur Bewertung der Leader Umsetzung im Rahmen des Programms LE
07-13*

Oktober 2013

Anhang: Detailergebnisse der Befragung

Organisationsformen der LAG-Managements im Rahmen von Leader 2007-2013

BMLFUW-LE.1.3.7/000x-II/5/2013

Wien, 4. Oktober 2013

Auftraggeber	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft BMLFUW Stubenring 1 1012 Wien
Projektkoordination	Ing. Ignaz Knöbl
Auftragnehmer	SUSKE Consulting Naturschutz, Ländlicher Raum und Soziales Hollandstraße 20/11 1020 Wien DI Wolfgang Suske DI Johanna Huber
unter Mitarbeit von	
Erstellung des Fragebogens	Rosinak und Partner DI Wolfgang Pfefferkorn
Aufbereitung der Ziele aus den LES	Julia Riedler Elisabeth Heindl
Auswertung der Projektlisten	Katrin Grömer

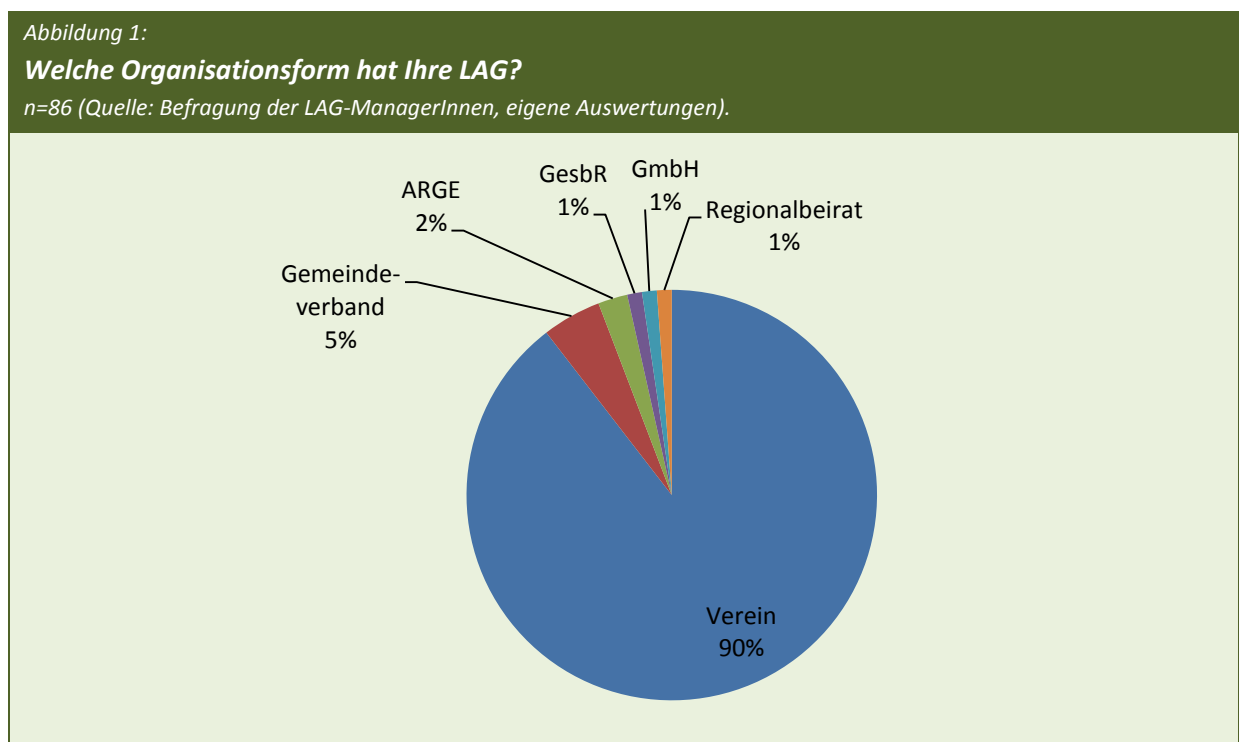
Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
1 Online-Befragung	4
1.1 Allgemeines zur LAG und zum LAG-Management	4
1.2 Vertragliche Regelungen der LAG-ManagerInnen	9
1.3 Aus- und Weiterbildung der LAG-ManagerInnen	14
1.4 MitarbeiterInnen im LAG-Management	18
1.4.1 Geschlechterverhältnis und Positionen	19
1.4.2 Arbeitsverträge.....	20
1.4.3 Fluktuation	23
1.4.4 Schulungsmaßnahmen	24
1.4.5 Vorkenntnisse und Weiterbildung	29
1.5 Organisation der Arbeitsabläufe	32
1.5.1 Standort.....	35
1.5.2 Ressourcen und Stimmungslage	36
1.5.3 Qualitätsmaßnahmen.....	37
1.5.4 Wichtige Erfahrungen zur Organisation des LAG-Managements	43
1.5.5 Gut funktionierende Dinge im LAG-Management	49
1.5.6 Verbesserungsmöglichkeiten bei der Organisation der Arbeitsabläufe	54
1.6 Austausch und Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement.....	57
1.7 Austausch und Zusammenarbeit mit den übergeordneten Stellen.....	66
1.8 Austausch und Zusammenarbeit mit anderen LAG	75
1.9 Situation der LAG-Managements generell.....	78
1.10 Wünsche.....	80
2 Beantwortung der Fragestellungen	88
Tabellenverzeichnis	91
Abbildungsverzeichnis	92

1 Online-Befragung

1.1 Allgemeines zur LAG und zum LAG-Management

Die meisten LAG (90 %) sind als Verein organisiert. In Salzburg gibt es einige LAG (5 % aller LAG), die als Gemeindeverband agieren. Die Organisationsform des Gemeindeverbands haben diese Salzburger LAG gewählt, weil sie vorhandene gut funktionierende Strukturen nutzen wollten. Zwei LAG (2 % aller LAG) haben sich als ARGE organisiert. GesbR und Regionalbeirat wurden von jeweils einer LAG als Organisationsform gewählt, und in beiden Fällen wurde diese Organisationsform aus der vergangenen Förderperiode fortgeführt. Eine LAG ist als GmbH organisiert, weil sie damit nur eingeschränkt haftbar ist (siehe Abbildung 1).

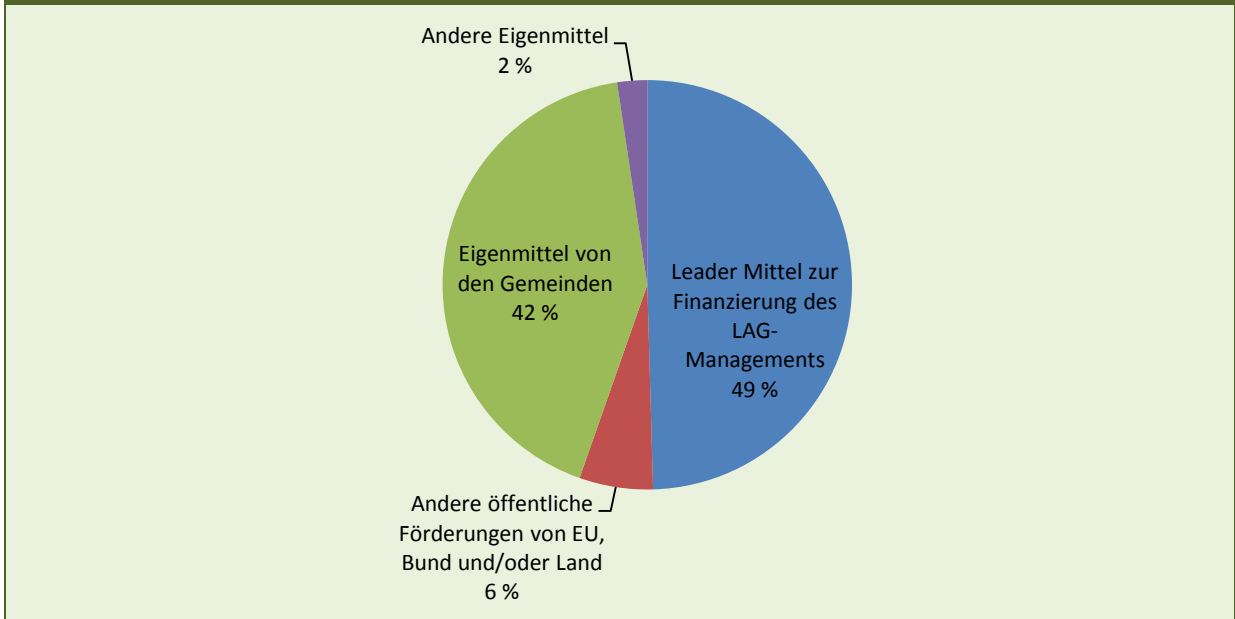


Im Durchschnitt erfolgt die Finanzierung der LAG-Managements zu 49 % über die Leader-Mittel von EU, Bund und Land. Durchschnittlich 42 % der Mittel für die LAG werden als Eigenmittel von den Gemeinden aufgebracht. Andere öffentliche Förderungen machen im Durchschnitt 6 % aus und andere Eigenmittel durchschnittlich 2 % (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2:

Wie erfolgt die Finanzierung des LAG-Managements?

n=85 (Von einer LAG wurde nicht zwischen Leader-Förderungen und sonstigen Förderungen unterschieden, diese ist daher in der Abbildung nicht berücksichtigt) (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

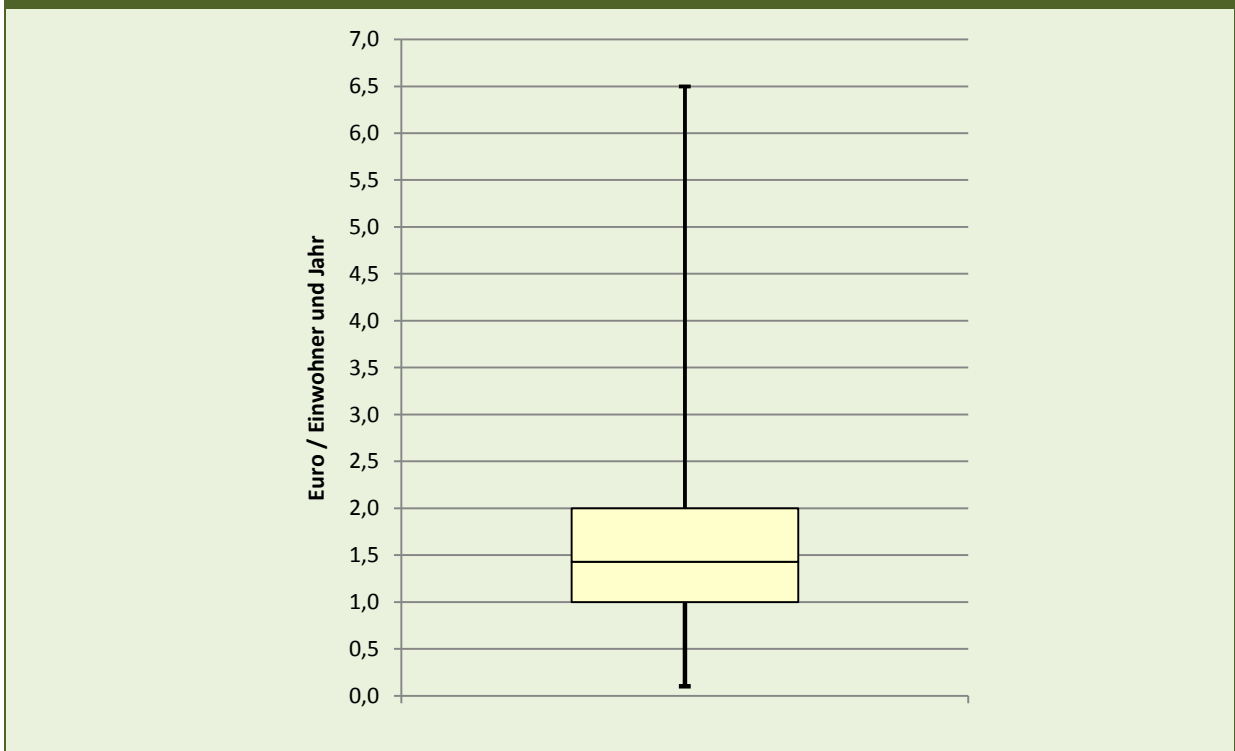


Bei 50 % der LAG werden zwischen einem und zwei Euro / Jahr und Einwohner/in als Gemeindemittel für die Finanzierung der LAG-Managements aufgebracht (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3:

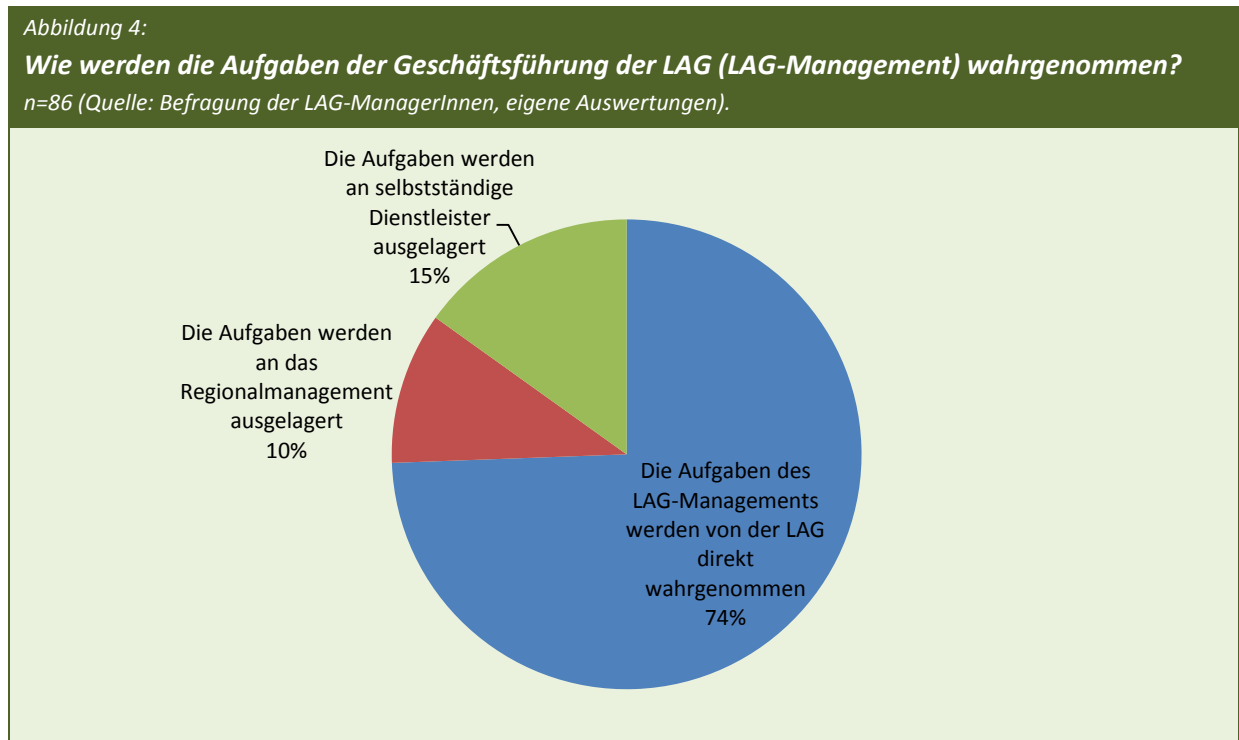
Wie erfolgt die Aufbringung der Gemeindemittel?

(Kopfquote / Jahr) n=81* (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen). * fünf Angaben waren nicht plausibel und wurden daher nicht in der Auswertung berücksichtigt



Laut den Angaben der LAG-ManagerInnen gibt es im Geschäftsbereich von 91 % der LAG ein Regionalmanagement, die restlichen 9 % geben an, dass es in ihrem Geschäftsbereich kein Regionalmanagement gibt.

In 74 % der LAG werden laut Angabe der LAG-ManagerInnen die Aufgaben des LAG-Management direkt von der LAG wahrgenommen, bei 15 % werden die Aufgaben an selbständige Dienstleister ausgelagert, und bei 10 % werden die Aufgaben an das Regionalmanagement ausgelagert (Abbildung 4).

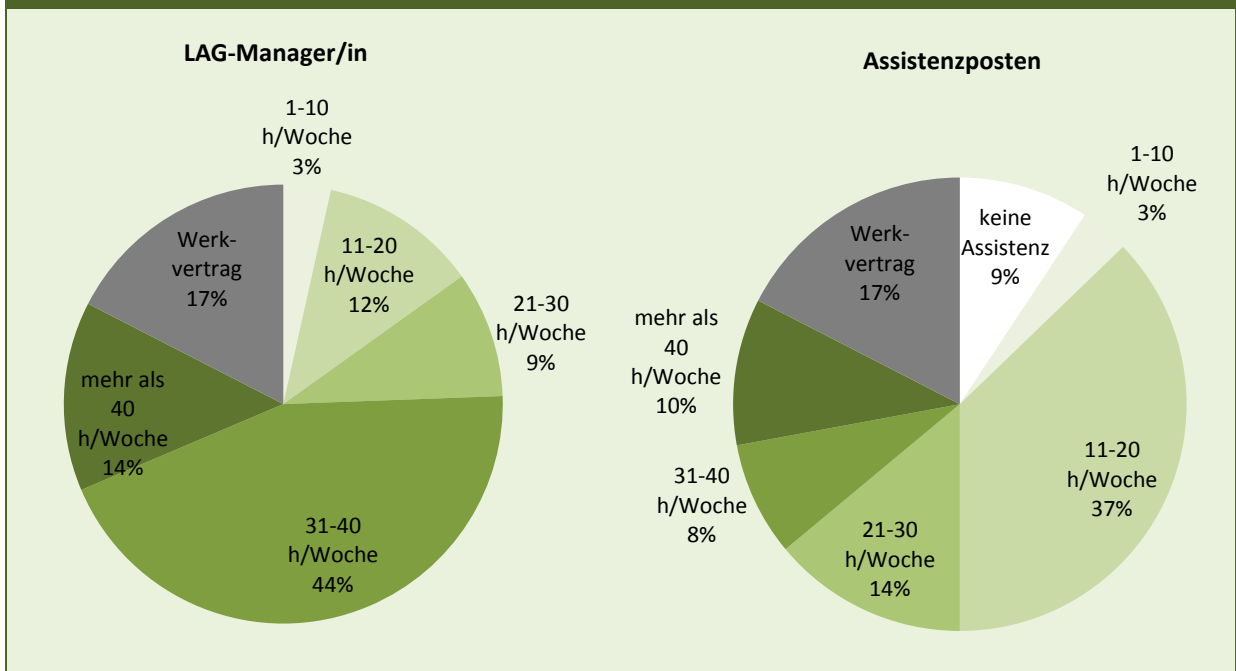


Die meisten der LAG-ManagerInnen arbeiten zwischen 31 und 40 Stunden / Woche (Anteil von 44 %). Für die LAG-ManagerInnen, die angeben, über einen Werkvertrag angestellt zu sein (17 %), wurde das Beschäftigungsausmaß nicht ausgewertet, da es bei einem Werkvertrag naturgemäß keine vorgegebene Arbeitszeit gibt. Knapp 40 % der LAG-ManagerInnen gibt an, dass sie über eine Assistentkraft verfügen, die zwischen 11 und 20 Stunden / Woche arbeitet. In 9 % der LAG-Managements gibt es laut Angaben der LAG-ManagerInnen keinen Assistentposten (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5:

Wie sieht die derzeitige Personalausstattung des LAG-Managements aus (Stunden pro Woche inklusive vertraglich vereinbarter Überstunden)?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

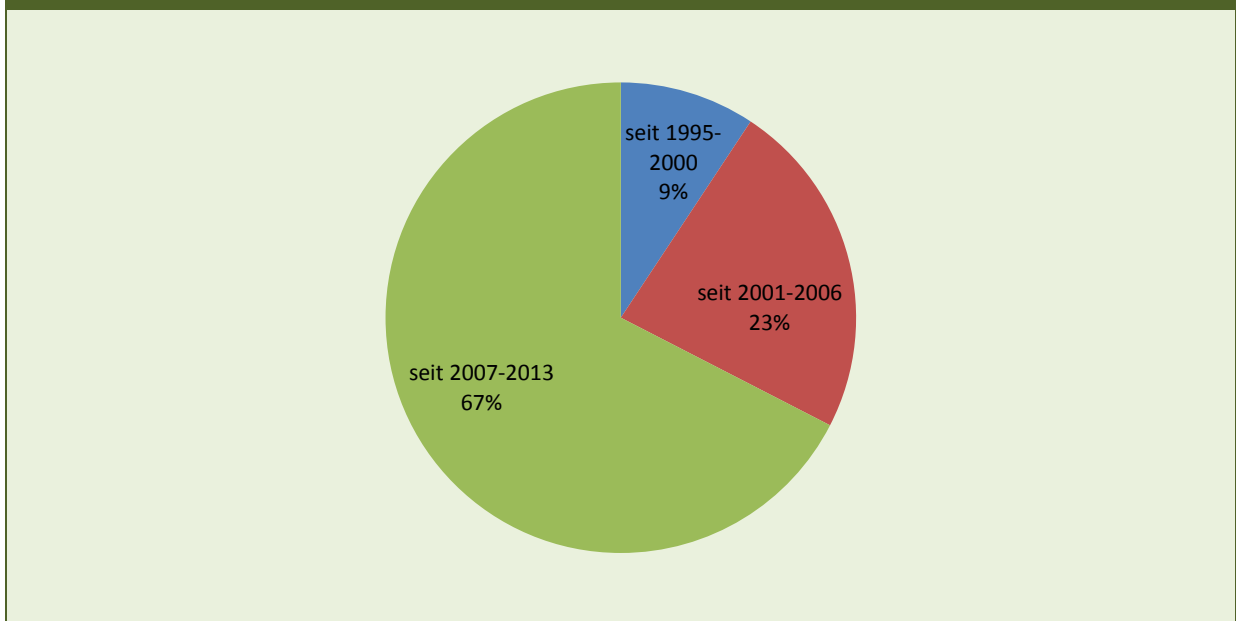


Die meisten der LAG-ManagerInnen (67 %) haben ihre Tätigkeit im Laufe der derzeitigen Förderperiode begonnen. Weitere 23 % sind seit der vergangenen Förderperiode als LAG-ManagerInnen tätig, und 9 % haben bereits zwischen 1995 und 2000 als LAG-ManagerIn begonnen (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6:

Seit wann sind Sie als LAG-ManagerIn tätig?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

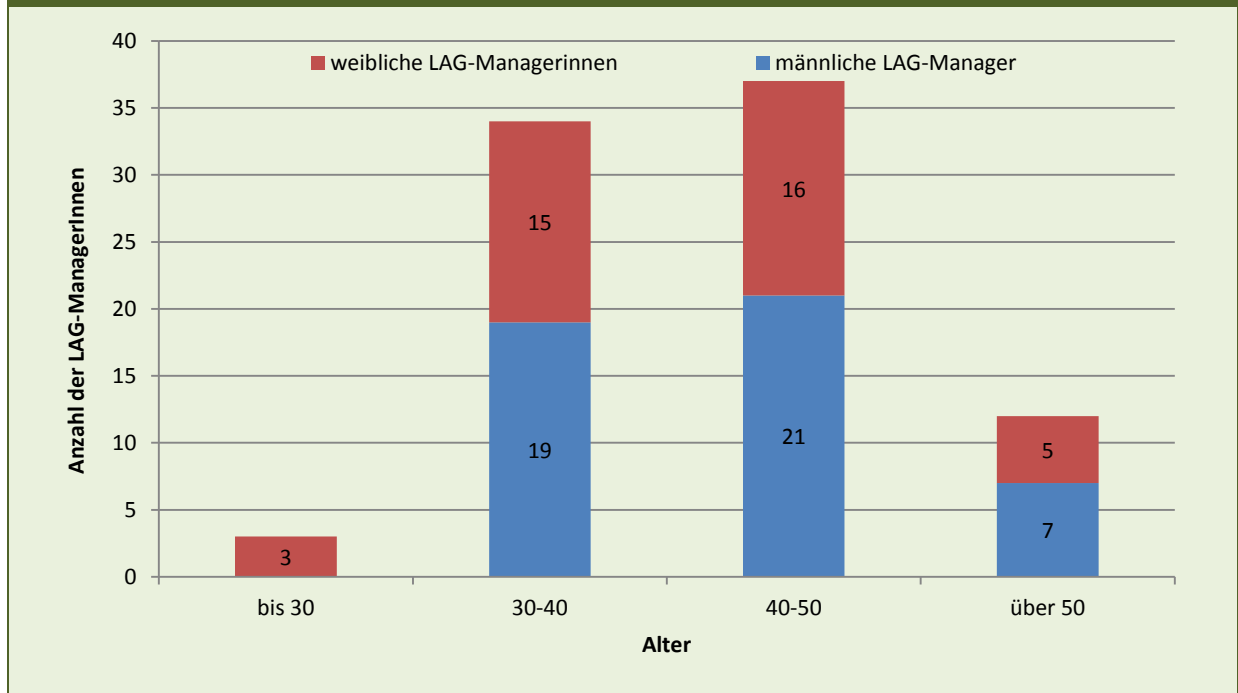


Die meisten LAG-ManagerInnen sind zwischen 40 und 50 Jahre alt, auch die Altersgruppe der 30 bis 40-Jährigen ist stark vertreten. Das Verhältnis zwischen den Geschlechtern hält sich annähernd die Waage: 45 % der LAG-ManagerInnen sind Frauen und 55 % Männer (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7:

Verteilung der derzeitigen LAG-ManagerInnen nach Geburtsjahr und Geschlecht.

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



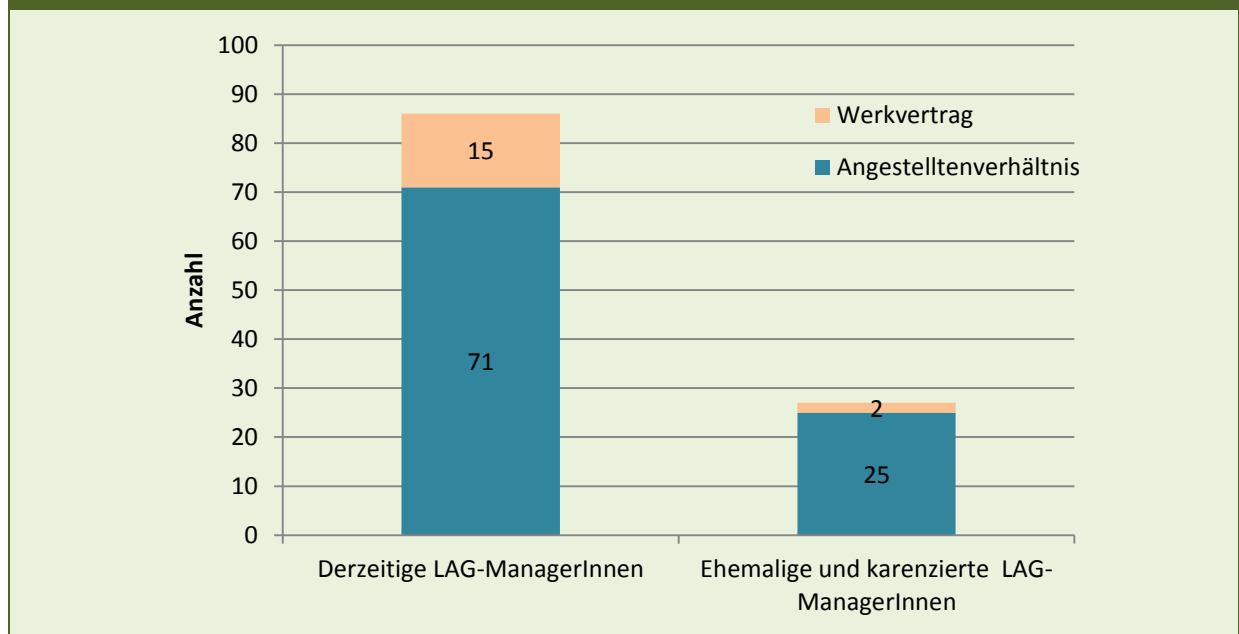
1.2 Vertragliche Regelungen der LAG-ManagerInnen

Derzeit sind 86 LAG-ManagerInnen in den österreichischen LAG tätig. Davon sind 59 Personen bei der jeweiligen LAG angestellt. Weitere 12 der derzeitigen LAG-ManagerInnen sind bei anderen regionalen Institutionen, z.B. den Regionalmanagements angestellt. Das Dienstverhältnis von 15 LAG-ManagerInnen ist mittels eines Werkvertrags geregelt. Von den ehemaligen oder karenzierten LAG-ManagerInnen haben / hatten 25 einen Vertrag als Angestellte/r und zwei einen Werkvertrag (siehe Abbildung 8).

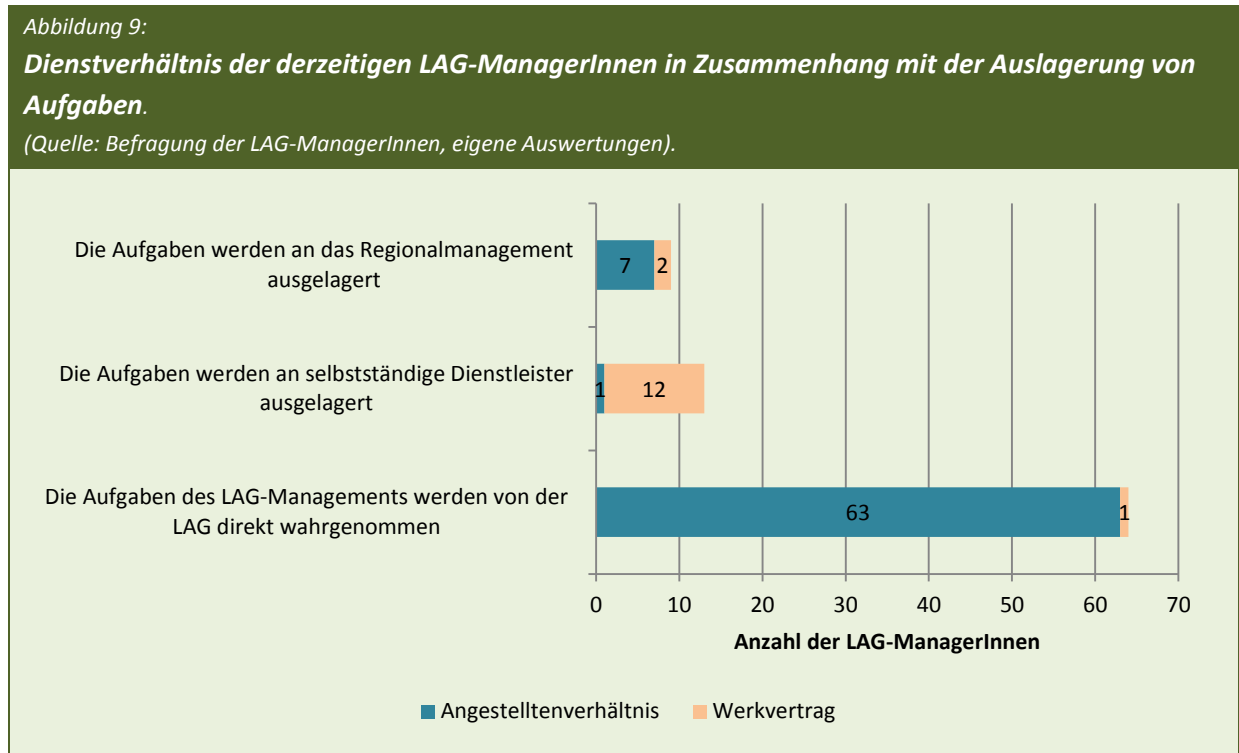
Abbildung 8:

Dienstverhältnis der LAG-ManagerInnen.

(Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



Werkverträge haben vor allem jene LAG-ManagerInnen, die nicht direkt bei der LAG angestellt sind, sondern die bei externen Büros arbeiten (siehe Abbildung 9).



Mehr als die Hälfte der befragten LAG-ManagerInnen (52 %) gab an, dass sie im Rahmen ihrer Tätigkeit beim LAG-Management auch andere Aufgaben übernehmen, die nicht mit Leader zusammenhängen. Auf die Frage, um welche Aufgaben es sich dabei handelt, gaben 20 LAG-MangerInnen an, dass sie zusätzlich zu den Leader-Aufgaben Beratung für andere Fördermöglichkeiten anbieten, z.B. für Interreg, Klima- und Energiefond oder nationale Förderungen. Sechs LAG-ManagerInnen koordinieren im Rahmen ihrer Tätigkeit beim LAG-Management die lokale Klima- und Energiemodellregion. Weiters wurde von den LAG-ManagerInnen Aufgaben im Bereich Regionalmanagement, Geschäftsführung eines Naturparks, Tätigkeiten für den Tourismus, Koordination von Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit angegeben (Details siehe folgende Seiten).

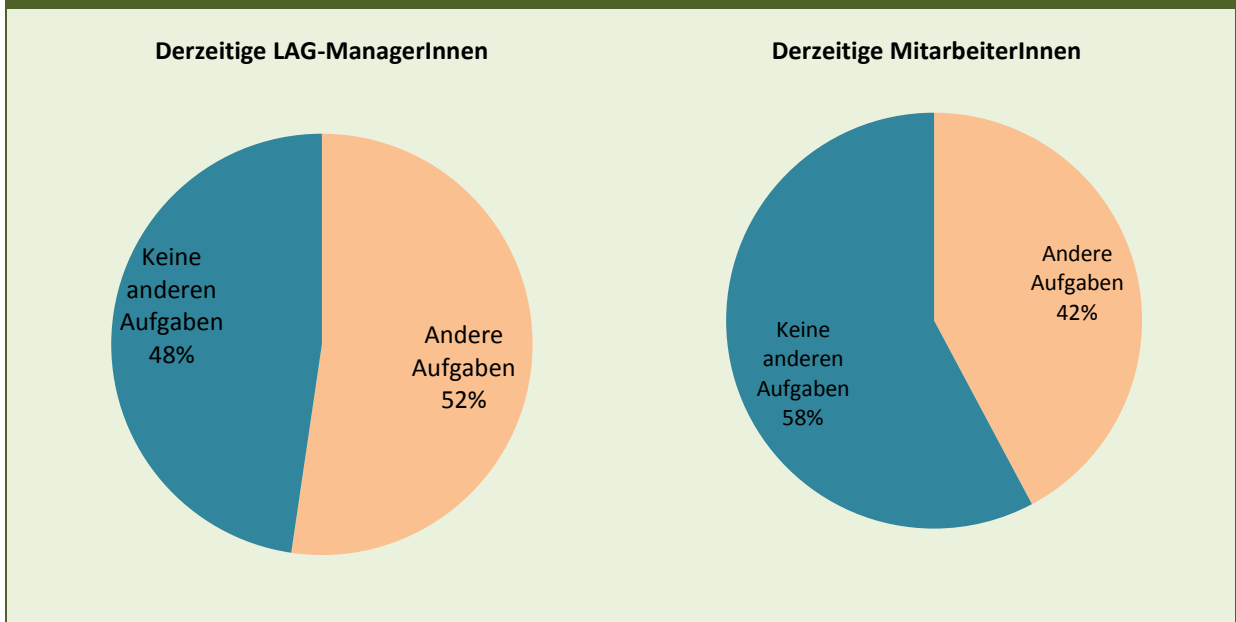
Auch 42 % der MitarbeiterInnen im LAG-Management übernehmen zusätzlich zu ihren Tätigkeiten im LAG-Management noch andere Aufgaben. Dabei handelt es sich um ähnliche zusätzliche Aufgaben wie bei den LAG-MangerInnen (siehe Abbildung 10).

Es gibt keinen Zusammenhang zwischen dem Vertragsverhältnis des/der LAG-Manager/in (Werkvertrag oder Angestelltenverhältnis) und der Übernahme von anderen Aufgaben im Rahmen der Tätigkeit als LAG-ManagerInnen.

Abbildung 10:

Werden im Rahmen der Tätigkeit beim LAG-Management auch Aufgaben übernommen, die nicht mit Leader zusammenhängen?

LAG-ManagerInnen: n=86, MitarbeiterInnen: n=109 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



Befragt danach, worum genau es sich bei den anderen Aufgaben handelt, die von den LAG-ManagerInnen im Rahmen ihrer Tätigkeit beim LAG-Management übernommen werden und die nicht mit Leader zusammenhängen, wurden folgende Beispiele angegeben (jede Punktation entspricht der Aussage eines/r LAG-Managers/in:¹

1. Interreg:

- Abwicklung Interreg, sonstige Förderungen für die Region
- Interreg, Energieregion
- Interregprojekte
- Projekte, die die Region betreffen (Interreg, Tourismus, klima:aktiv,...)

2. Beratung zu anderen Fördermöglichkeiten:

- andere Förderangelegenheiten
- Aufgaben haben immer mit Regionalentwicklung zu tun, manchmal sind aber Projekte nicht über LEADER förderbar
- Auslotung und Beratung zu anderen Fördermöglichkeiten, wenn in Leader nichts möglich ist
- Beratung für andere Projektförderungen, Know-How Transfer, Netzwerktätigkeiten,...
- Beratung zu nationalen und EU-Förderprogrammen (EFRE, ESF, Klimafonds etc.)
- Einreichungen für weitere Förderprojekte: bspw. Smart City beim Klima- und Energiefond
- Förderberatungen für Förderprogramme sowie wo nötig auch Projektträgerschaften

¹ die Gruppierung erfolgte im Nachhinein durch die Verfasser der Studie; die Angaben wurden teilweise gekürzt, um die Anonymität der LAG-ManagerInnen zu gewährleisten.

- Förderprojekte anderer Förderschienen, wie z.B.: Klimafonds, Klima.aktiv.mobil; ETZ, reine Landesförderungen etc.; Zusätzlich viel Strukturarbeit, z.B.: Aufbau eines Vereines mit mittlerweile 85 regionalen Mitgliedsbetrieben, Aufbau/Betreuung eines Naturparks, Aufbau/Betreuung eines Tourismusverbands mit Wirten aus der Region (regionale Produkte) im Hintergrund; viele Besprechungen, bei denen man federführend dabei sein muss, damit in der Region etwas weitergeht (Anmerkung: wurde auch Gruppe 3 zugeordnet)
- komplementäre Projektarbeiten mit indirektem LEADER-Bezug
- Projektbegleitung, Suchen alternativer Finanzierungsformen und Fördertöpfe, Moderationen, ...
- Prüfung anderer Fördermöglichkeiten
- Unterstützung bei Projekten, die dann auch nicht über Leader gefördert werden, aber der Regionalentwicklung dienen
- weitere regionale Projekte außerhalb Leader z.B. Einreichung beim immateriellen Kulturerbe der UNESCO

3. Betreuung von anderen regionalen Einrichtungen (z.B. Naturpark, Tourismusverband,...):

- Förderprojekte anderer Förderschienen, wie z.B.: Klimafonds, Klima.aktiv.mobil; ETZ, reine Landesförderungen etc.; Zusätzlich viel Strukturarbeit, z.B.: Aufbau eines Vereines mit mittlerweile 85 regionalen Mitgliedsbetrieben, Aufbau/Betreuung eines Naturparks, Aufbau/Betreuung eines Tourismusverbands mit Wirten aus der Region (regionale Produkte) im Hintergrund; viele Besprechungen, bei denen man federführend dabei sein muss, damit in der Region etwas weitergeht (Anmerkung: wurde auch Gruppe 2 zugeordnet)
- Geschäftsführung Naturpark
- In bestimmten Jahren wurden auch Tätigkeiten für Tourismus bzw. für einen Verein durchgeführt (auf Grund der 20 % Quote und der Reduzierung des LAG-Budgets)
- Koordination Welterbe, teilweise sonstige Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit
- Regionaler Markt
- Wir arbeiten mit allen Förderprogrammen, die uns zur Verfügung stehen und sind zudem Geschäftsstelle für das Entwicklungsprogramm Naturparkregion

4. Aufgaben im Sinne einer integrierten Regionalentwicklung:

- alle Aufgaben im Rahmen des Konzeptes Regionalmanagement neu
- im Sinne einer integrierten Regionalentwicklung werden auch andere Entwicklungsaufgaben wahrgenommen
- Projektmanagement in der Region, Tourismus, Gewerbe, Kommunales und Energiemanagement
- Regionalagenden
- Regionalplanung /Entwicklung, Umweltberatung
- viele

5. Aufgaben der Geschäftsführung, Management-Aufgaben:

- Geschäftsführung und Projektmanagement
- koordinative Tätigkeiten, alles was nicht politisch besetzt sein soll

6. Betreuung von Klima- und Energiemodellregion:

- Klima- und Energiemodellregion Projektmanagement - nicht Energiemanagement
- Klima- und Energiemodellregionsmanagerin
- INKOBA, Klima- u. Energiemodellregion, Tourismusverband
- Koordination der Klima- und Energiemodellregion
- Koordination INKOBA, Klima-Energiemodellregion
- Projektleitung "Klima- und Energiemodellregion", Projektleitung von regional finanzierten Projekten ohne Leader-Förderung

7. Projektkoordination ETZ:

- nicht im Rahmen meiner Tätigkeit als LAG-Managerin, jedoch als Angestellte des EU-RM z.B. die Projektkoordination eines ETZ-Projektes
- Projektabwicklung ETZ

8. Regionalmanagement:

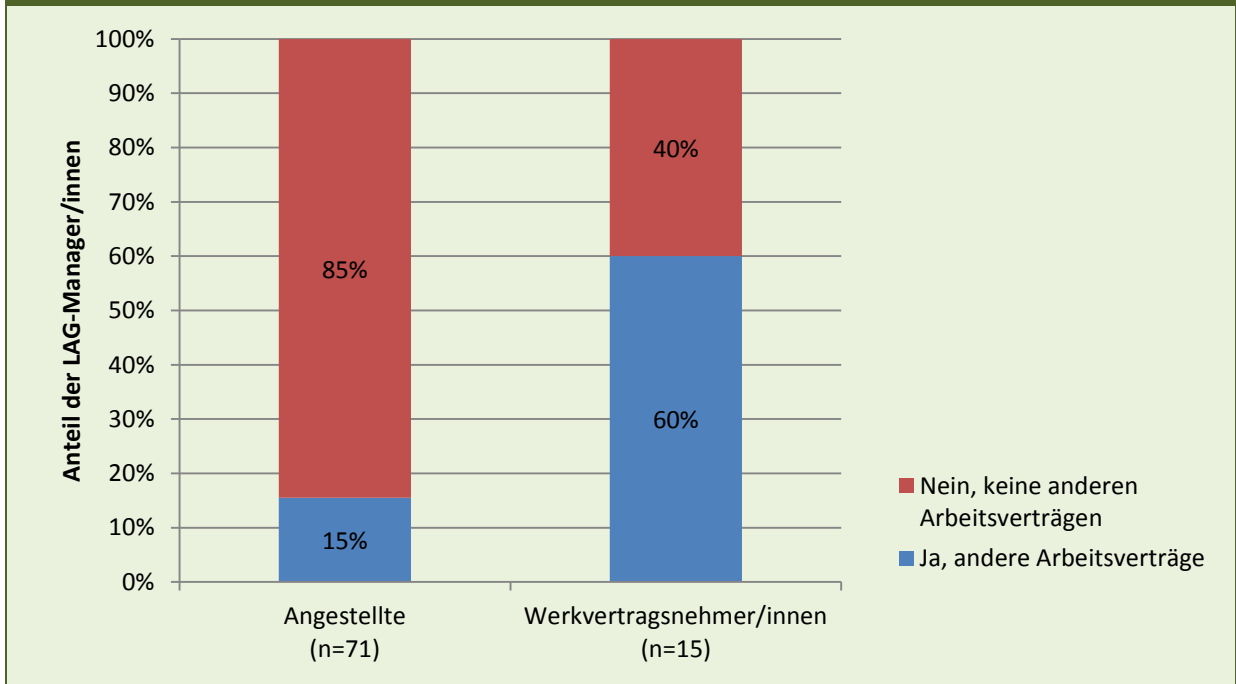
- Regionalmanagement
- Regionalmanagementtätigkeiten
- Regionalmanagement
- Regionalverbandgeschäftsführung

Knapp ein Viertel der LAG-ManagerInnen gibt an, dass sie zusätzlich zum Vertrag als LAG-Manager/in noch einen anderen Arbeitsvertrag haben. Diesbezüglich gibt es deutliche Unterschiede zwischen Werkvertragsnehmer/innen und Angestellten. Bei den Angestellten haben ca. 15 % noch andere Arbeitsverträge, bei den Werkvertragsnehmer/innen sind es etwa 60 % (siehe Abbildung 11).

Abbildung 11:

Haben Sie zusätzlich zu Ihrem Vertrag als LAG-Manager/in noch andere Arbeitsverträge?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



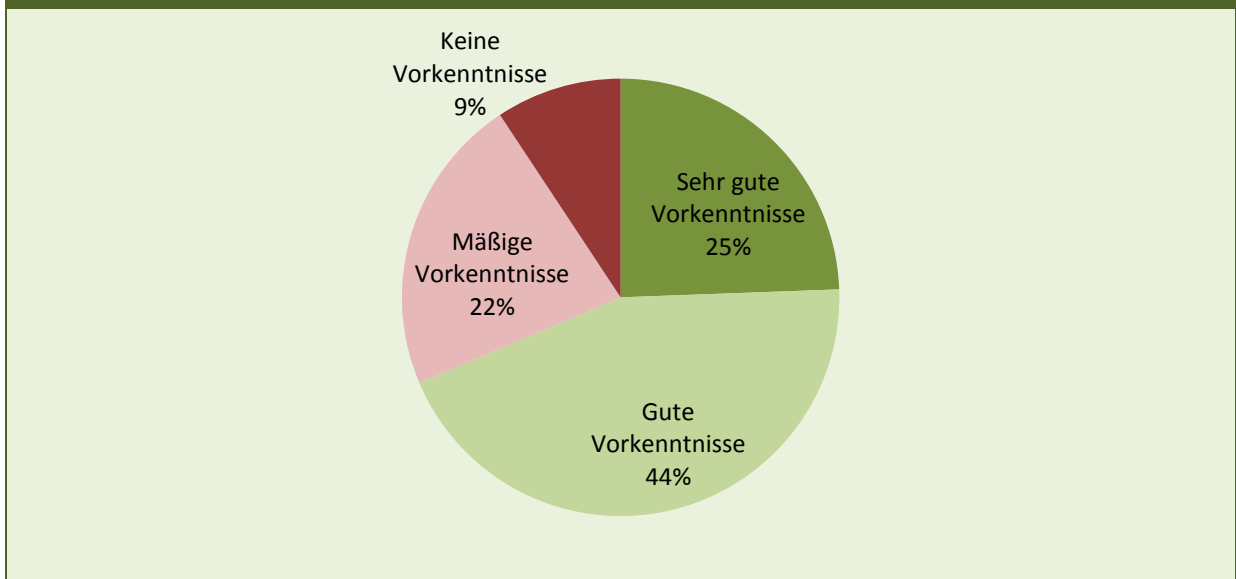
1.3 Aus- und Weiterbildung der LAG-ManagerInnen

Ein Viertel der LAG-ManagerInnen ist mit sehr guten Vorkenntnissen über Leader in das LAG-Management gekommen (25 %), 44 % hatte gute Vorkenntnisse. Weitere 22 % haben mit mäßigen Vorkenntnissen ihre Arbeit im LAG-Management begonnen und 9 % hatten keine Vorkenntnisse, als sie ins LAG-Management gekommen sind (siehe Abbildung 12).

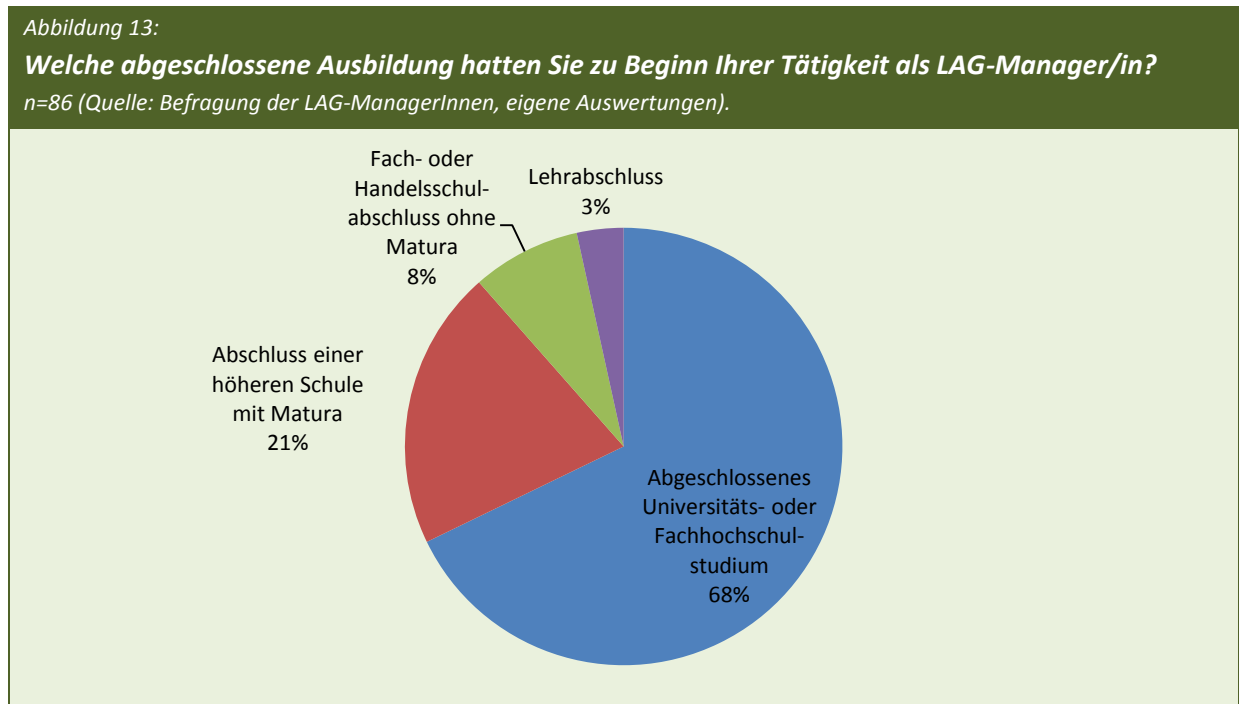
Abbildung 12:

Mit welchen Vorkenntnissen betreffend Leader sind Sie in das LAG-Management gekommen?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



Die meisten LAG-ManagerInnen verfügten über ein abgeschlossenes Universitäts- oder Fachhochschulstudium (68 %), als sie ihre Arbeit beim LAG-Management begonnen haben. Weitere 21 % hatten eine höhere Schule mit Matura abgeschlossen, 8 % verfügten über einen Fach- oder Handelsschulabschluss. Einen Lehrabschluss hatten 3 % der LAG-ManagerInnen zu Beginn ihrer Tätigkeit (siehe Abbildung 13).

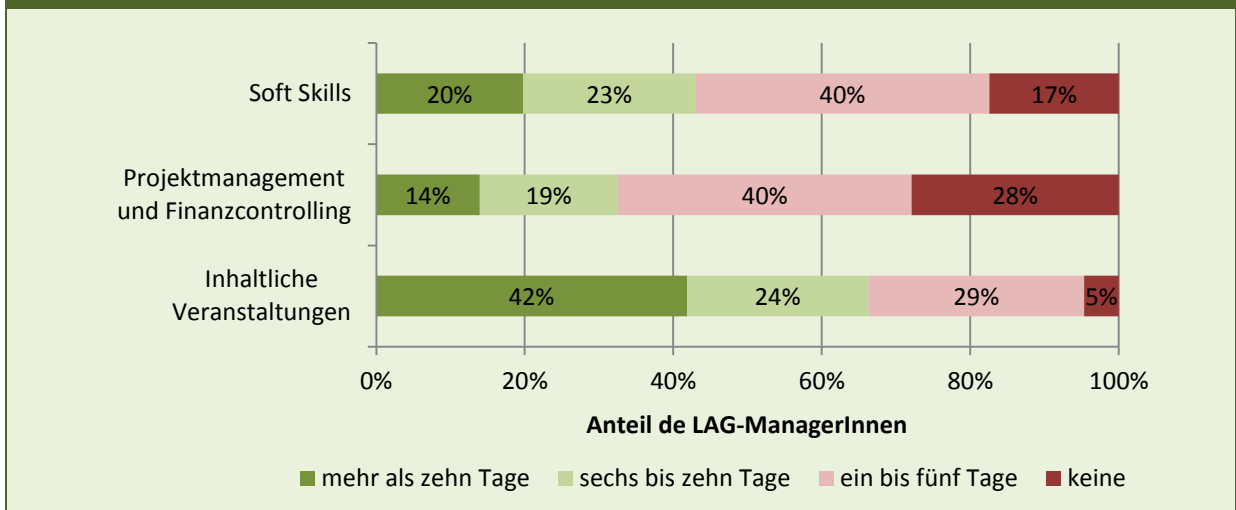


Die allermeisten LAG-ManagerInnen (95 %) haben in der laufenden Programmperiode inhaltliche Weiterbildungsveranstaltungen besucht, wobei 66 % der LAG-ManagerInnen mehr als fünf Tage dafür aufgewendet haben. An Weiterbildungsveranstaltungen bezüglich Soft Skills haben 83 % der LAG-ManagerInnen teilgenommen, 43 % haben mehr als fünf Tage für solche Veranstaltungen in Anspruch genommen. Am wenigsten genutzt wurden Veranstaltungen zu Projektmanagement und Finanzcontrolling. Solche Veranstaltungen wurden von 72 % der LAG-ManagerInnen besucht (siehe Abbildung 14).

Abbildung 14:

An wie vielen Weiterbildungsveranstaltungen haben Sie in der laufenden Programmperiode als LAG-Manager/in teilgenommen?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



Etwas über einem Fünftel (21 %) der LAG-ManagerInnen hat ausschließlich oder fast nur Weiterbildungsveranstaltungen besucht, die im Rahmen von Netzwerk Land stattfanden. Bei knapp 40 % der LAG-ManagerInnen wurde ungefähr die Hälfte der Weiterbildungsveranstaltungen von Netzwerk Land veranstaltet. Weitere 40 % der LAG-ManagerInnen geben an, dass nur wenige oder keine der Weiterbildungsveranstaltungen, an denen sie teilgenommen haben, im Rahmen von Netzwerk Land stattgefunden haben (siehe Abbildung 15).

Abbildung 15:

Wie viele der Weiterbildungsveranstaltungen, die Sie als LAG-Manager/in in der laufenden Programmperiode besucht haben, fanden im Rahmen von Netzwerk Land statt?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



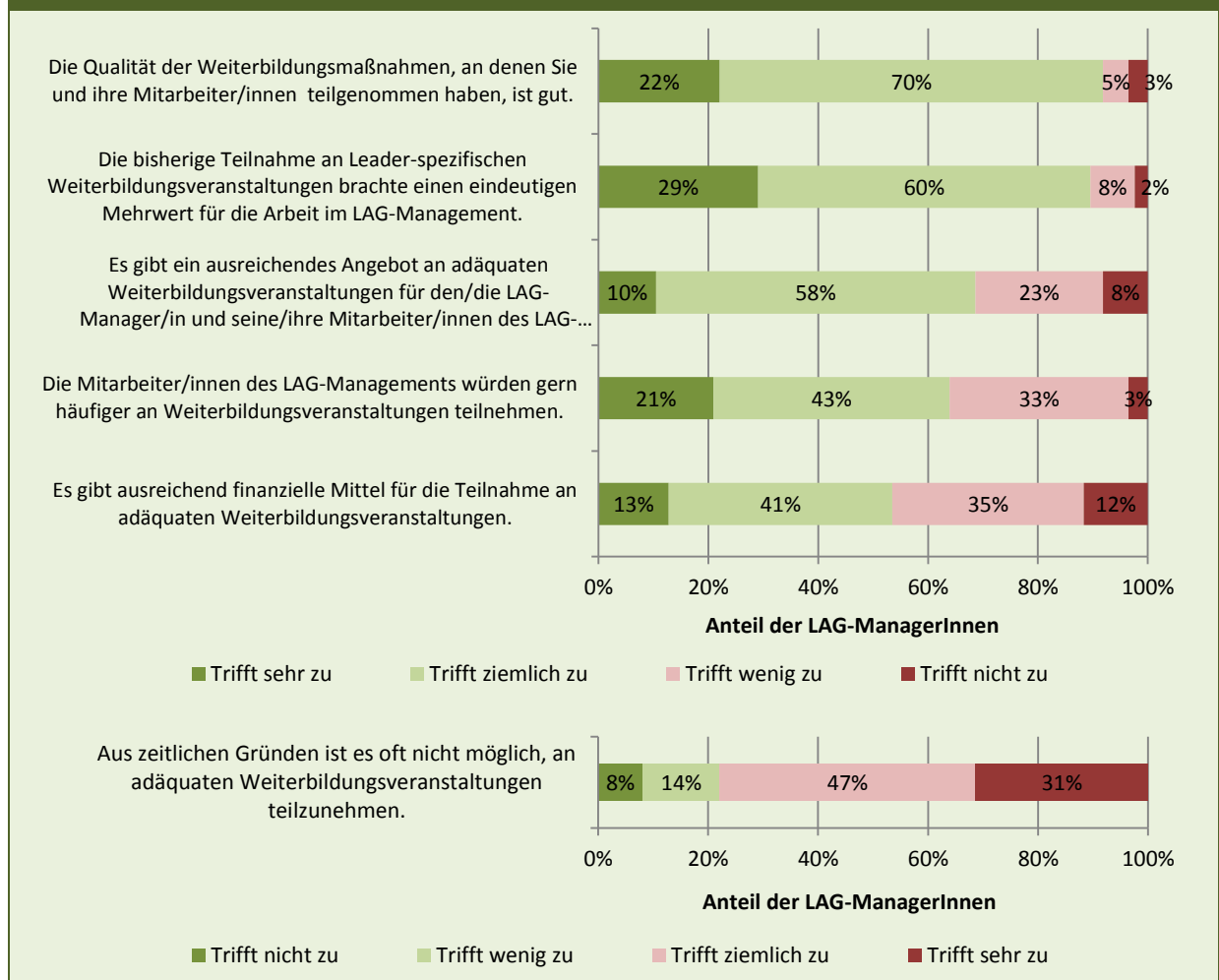
Über 90 % der LAG-ManagerInnen sind der Meinung, dass die Qualität der Weiterbildungsveranstaltungen, an denen sie teilgenommen haben, gut ist. Die LAG-ManagerInnen waren auch überwiegend der Meinung, dass die Teilnahme an Leader-spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen einen eindeutigen Mehrwert für ihre Arbeit im LAG-Management brachte. Über zwei Drittel der LAG-ManagerInnen findet, dass es ein ausreichendes Angebot an geeigneten Weiterbildungsveranstaltungen gibt. 64 % der LAG-ManagerInnen sind der Meinung, dass ihre MitarbeiterInnen gern häufiger an Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen würden, und 54 % der LAG-ManagerInnen finden, dass ausreichend finanzielle Mittel zur Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen vorhanden sind.

Demgegenüber sagen 78 % der LAG-ManagerInnen, dass es aus zeitlichen Gründen oft nicht möglich ist, an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen.

Abbildung 16:

Welche Aussagen hinsichtlich Leader-spezifischer Weiterbildungsmöglichkeiten sind Ihrer Meinung nach zutreffend?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



1.4 MitarbeiterInnen im LAG-Management

Derzeit sind 86 LAG-ManagerInnen in 86 LAG beschäftigt. Aus den Angaben der LAG-ManagerInnen zu ihren ehemaligen MitarbeiterInnen lässt sich rückschließen, dass in dieser Förderperiode mindestens 27 weitere Personen als LAG-ManagerInnen tätig waren (=ehemalige LAG-ManagerInnen). Derzeit sind neben den 86 LAG-ManagerInnen 97 Frauen und 12 Männer in den LAG-Managements tätig. Von den LAG-ManagerInnen werden weitere 95 Personen genannt, die entweder derzeit in Karenz sind oder nicht mehr beim LAG-Management tätig sind (= ehemalige MitarbeiterInnen; siehe Tabelle 1).

Tabelle 1:

Anzahl der MitarbeiterInnen in den LAG-Managements

(Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Bearbeitung).

Position	Anzahl
Derzeitige LAG-ManagerIn	86
Ehemalige oder karenzierte LAG-ManagerIn	27
Derzeitige MitarbeiterIn	109
Ehemalige oder karenzierte MitarbeiterInnen	95

Insgesamt waren/sind seit Beginn der Programmperiode 2007-2013 204 MitarbeiterInnen in den LAG-Managements beschäftigt.

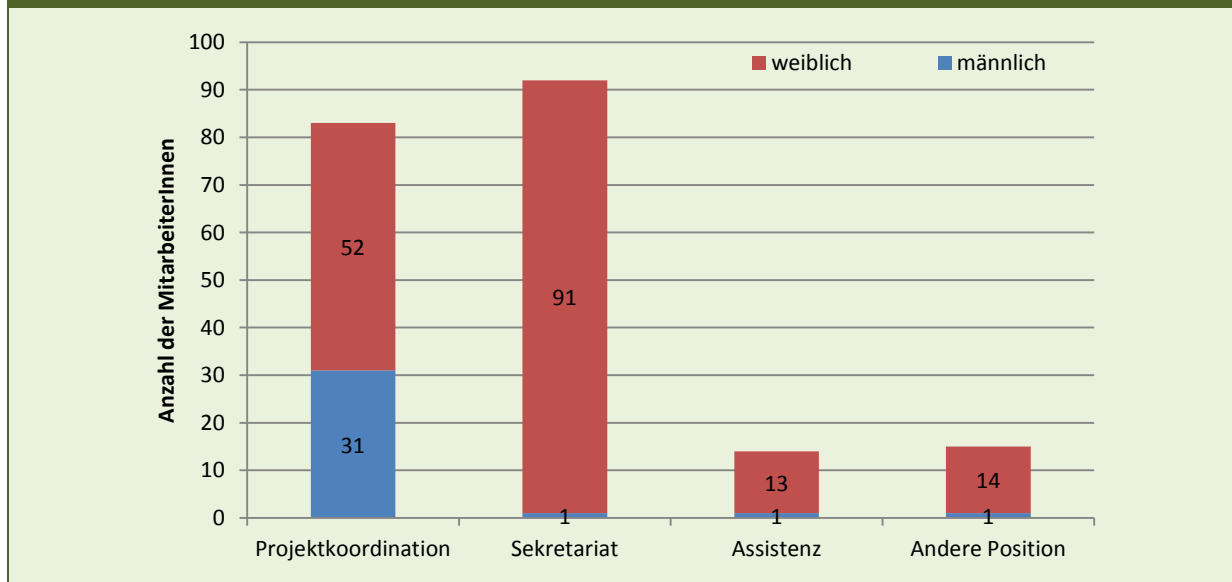
1.4.1 Geschlechterverhältnis und Positionen

Von den 204 MitarbeiterInnen, die im LAG-Management tätig sind /waren, handelt es sich bei 170 Personen um Frauen und bei 34 um Männer. Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede hinsichtlich Geschlechterverteilung, je nachdem welche Aufgaben sie im LAG-Management übernehmen. Die Projektkoordination wird in etwa zu zwei Drittel von weiblichen MitarbeiterInnen übernommen. Im Sekretariat und als Assistenz arbeiten mit je einer Ausnahme ausschließlich Frauen (siehe Abbildung 17).²

Unter dem Punkt „Andere Positionen“ wurden von den LAG-ManagerInnen vor allem MitarbeiterInnen angegeben, die sowohl Aufgaben im Sekretariat übernehmen als auch Projektkoordination machen, oder die im Bereich Öffentlichkeitsarbeit oder EDV tätig sind.

Abbildung 17:

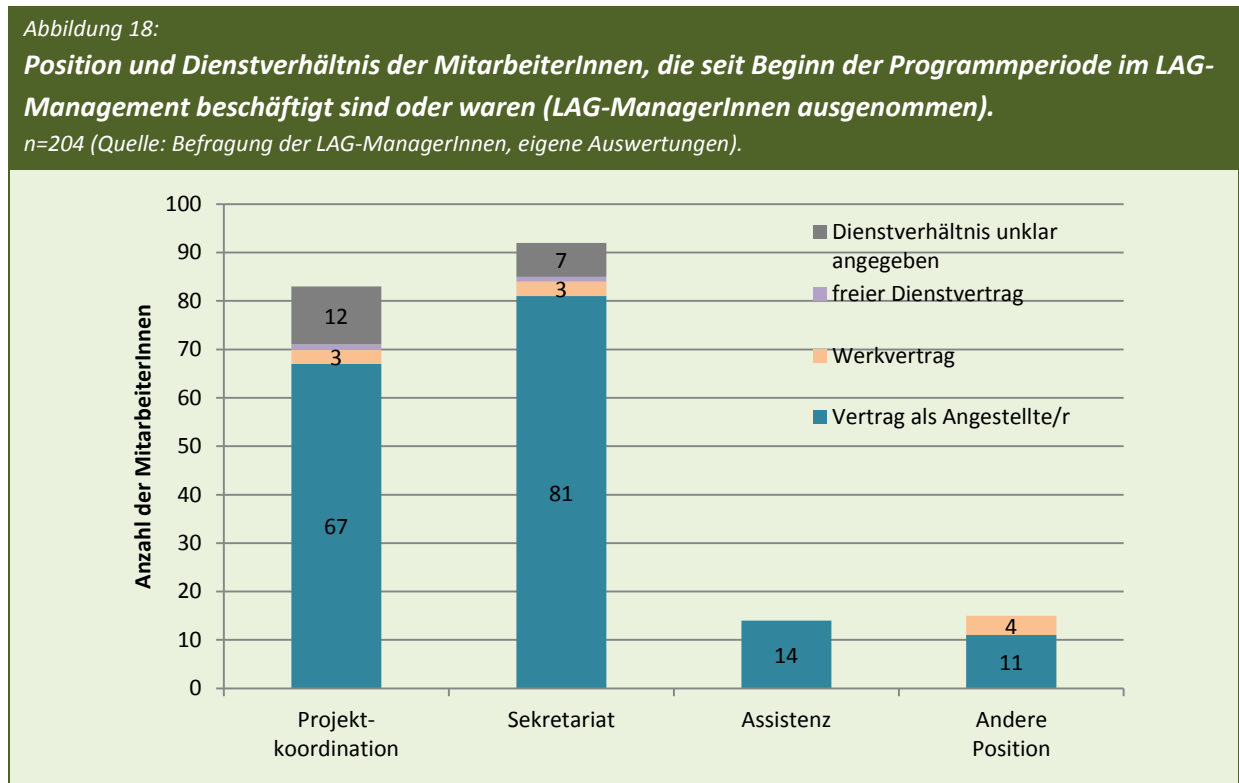
Anzahl der MitarbeiterInnen, die seit Beginn der Programmperiode im LAG-Management beschäftigt sind oder waren, nach Position und Geschlecht (LAG-ManagerInnen ausgenommen).
n=204; (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



² Im Fragebogen konnten die LAG-ManagerInnen zwischen den Punkten „Projektkoordination“, „Sekretariat“ und „Andere Position“ wählen. Beim Punkt „Andere Position“ konnten sie zusätzlich angeben, um welche Position es sich handelt. Die Gruppe „Assistenz“ wurde nach der Auswertung der Daten aus den Angaben beim Punkt „Andere Position“ gebildet.

1.4.2 Arbeitsverträge

Die meisten MitarbeiterInnen haben/hatten einen Vertrag als Angestellte (173 von 204 Personen). Einige sind/waren aber auch über Werkverträge oder freie Dienstverträge bei der LAG beschäftigt (siehe Abbildung 18).

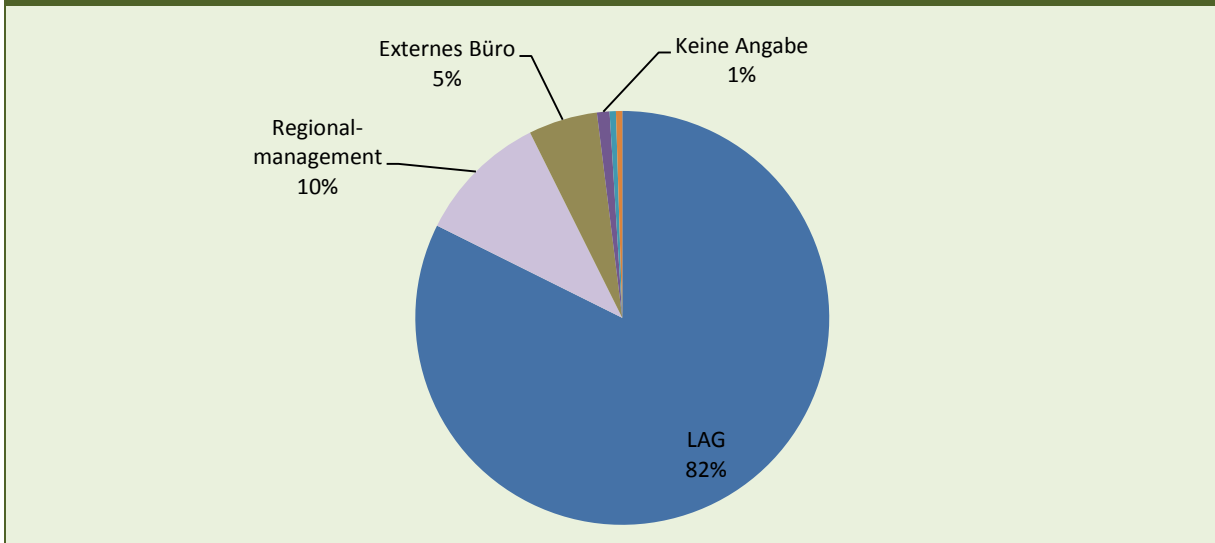


Als Auftrag- oder Arbeitgeber der meisten MitarbeiterInnen fungiert die LAG selber (82 %). Diese ist zumeist ein (Regional-)Verein. Bei weiteren 10 % der MitarbeiterInnen haben die LAG-ManagerInnen angegeben, dass es sich beim Auftrag- oder Arbeitgeber um das Regionalmanagement handelt. Bei 5 % der MitarbeiterInnen fungieren externe Büros als Auftrag- oder Arbeitgeber (siehe Abbildung 19).

Abbildung 19:

Wer ist / war Arbeit- oder Auftraggeber/in der /des Mitarbeiters/in.

n=204 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

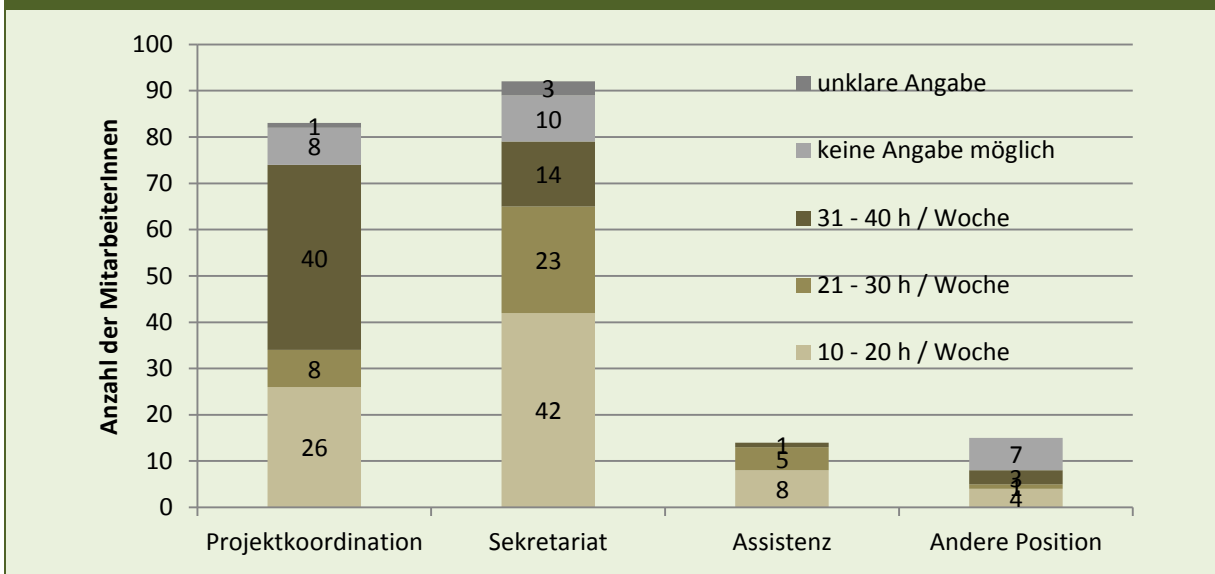


Beim Stundenausmaß zeigen sich leichte Unterschiede, je nachdem ob der/die MitarbeiterIn im Sekretariat tätig ist /war oder als Projektkoordinator/in. Von den insgesamt 83 Personen, die in der Projektkoordination tätig sind /waren, arbeiten /arbeiteten 40 Personen zwischen 31 und 40 h / Woche. Im Sekretariat waren es 14 von 93 Personen. Dagegen gibt es im Sekretariat häufiger Teilzeitkräfte. Bei den MitarbeiterInnen, die über einen Werkvertrag angestellt sind bzw. deren Leistungen von externen Büros „zugekauft“ werden, ist es nicht möglich, Angaben zu den Wochenstunden zu machen (siehe Abbildung 20).

Abbildung 20:

Stundenausmaß der MitarbeiterInnen, die seit Beginn der Programmperiode im LAG-Management beschäftigt sind oder waren (LAG-ManagerInnen ausgenommen).

n=204 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

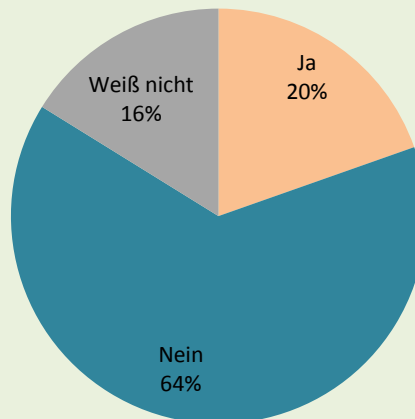


62 % der MitarbeiterInnen im LAG-Management haben / hatten keine weiteren Arbeitsverträge zusätzlich zu ihrem Vertrag im LAG-Management, 22 % haben / hatten weitere Verträge (siehe Abbildung 21).

Abbildung 21:

Hat/Hatte die/der MitarbeiterIn zusätzlich zu seinem/ihrem Vertrag beim LAG-Management noch andere Arbeitsverträge? (LAG-ManagerInnen ausgenommen).

n=204 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

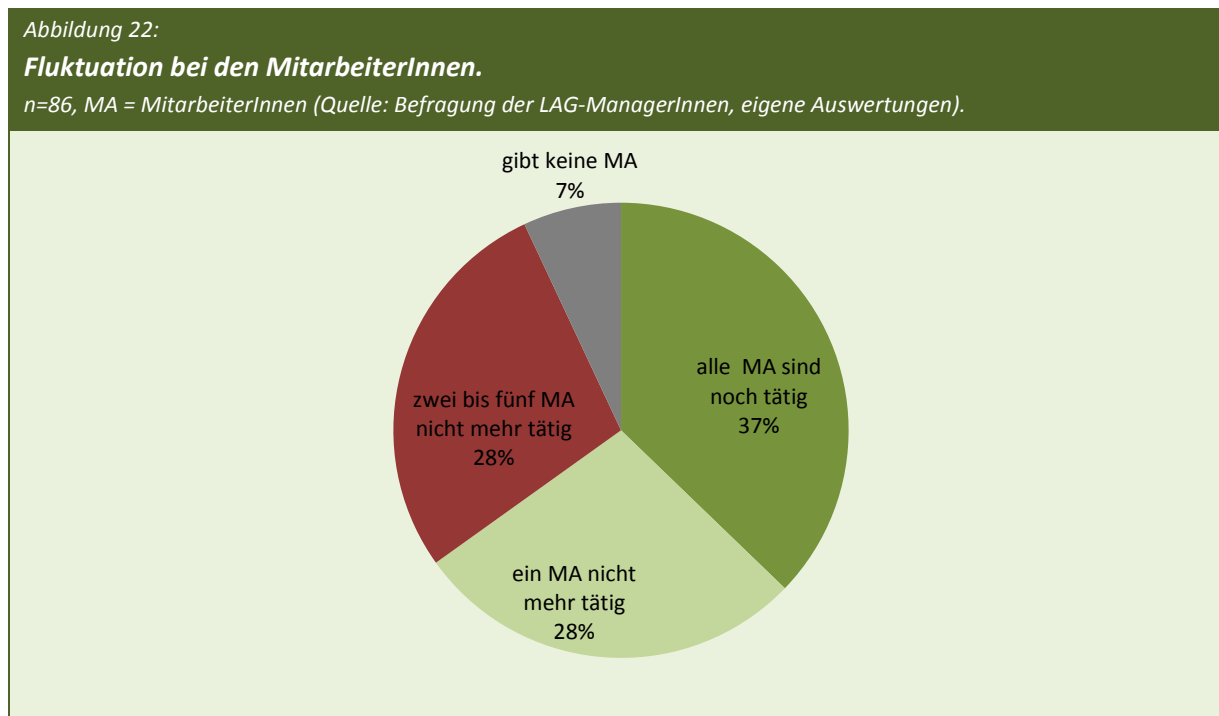


Beispiele für andere Arbeitsverträge sind (aus Gründen der Anonymitätswahrung nicht vollständig dargestellt):

- Admin
- Aufgaben außerhalb des LAG-Managementvertrages
- Eigene Landwirtschaft
- Gemeindebedienstete
- Hauptverträge bei Regionalmanagements
- Jugendbetreuerin
- Kurkommissionsmitarbeiterin
- Marketingverträge
- Physiotherapeutin und Eventmanagerin
- Projekte
- selbständig mit einem eigenen Geschäft
- selbstständige Tätigkeit
- Tourismusverband
- weitere 20 Stunden
- weitere Assistenzstelle
- Werbeagentur, Projekte

1.4.3 Fluktuation

Im Durchschnitt waren im Laufe der Programmperiode 2,4 MitarbeiterInnen je LAG tätig (LAG-ManagerInnen nicht mitgezählt). Insgesamt sind das 204 MitarbeiterInnen (vgl. Tabelle 1). Davon sind 95 MitarbeiterInnen nicht mehr bei den LAG-Managements beschäftigt. Betrachtet man die Verteilung der Personen, die die LAG-Managements verlassen haben, auf die einzelnen LAG-Managements, ergibt sich folgendes Bild: bei 37 % aller LAG gab es keinen Wechsel bei den MitarbeiterInnen, bei weiteren 28 % der LAG hat ein/eine MitarbeiterIn die LAG im Laufe der Förderperiode verlassen und bei 28 % der LAG waren es zwischen zwei und fünf MitarbeiterInnen. 7 % der LAG-Managements bestehen nur aus dem/der LAG-Manager/in (siehe Abbildung 22).



41 der 95 MitarbeiterInnen, die nicht mehr beim LAG-Management tätig sind, haben nur wenige Monate bis etwa ein Jahr dort gearbeitet. 18 Personen haben etwa zwei Jahre im LAG-Management gearbeitet, 20 Personen etwa drei Jahre, 13 Personen drei bis fünf Jahre und 3 Personen über 10 Jahre (siehe Abbildung 23).

Abbildung 23:

Dauer des Arbeitsverhältnisses jener MitarbeiterInnen, die das LAG-Management im Laufe der Programmperiode verlassen haben.

n=95 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



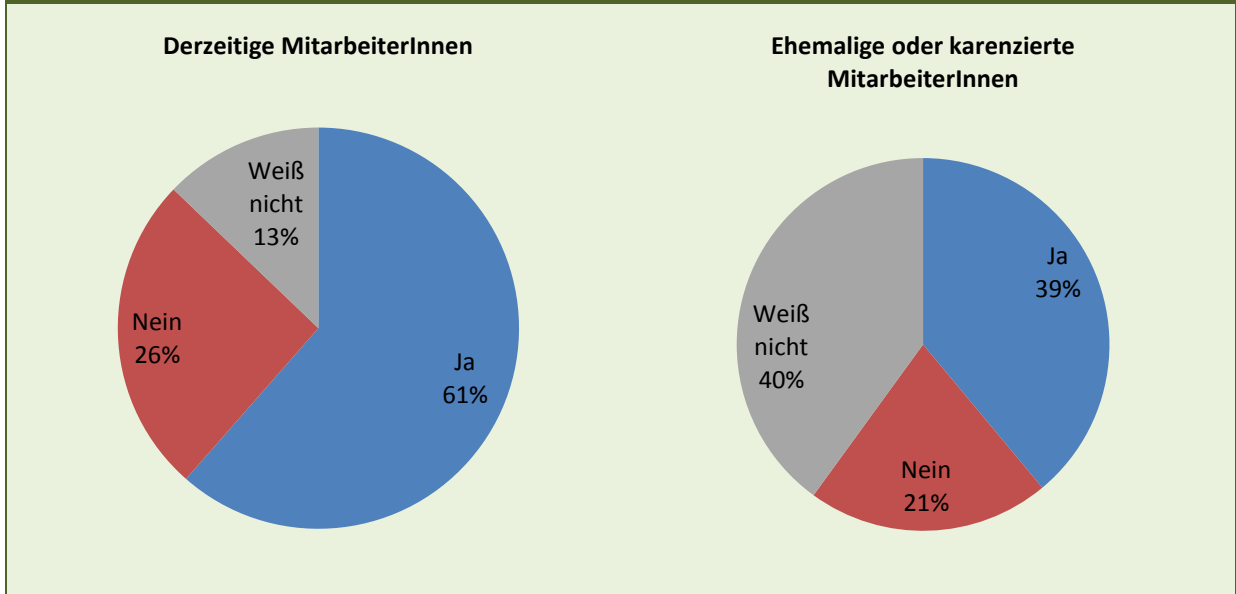
1.4.4 Schulungsmaßnahmen

Etwa 60 % der derzeitigen MitarbeiterInnen wurden zu Beginn ihrer Tätigkeit im LAG-Management speziell auf Leader eingeschult, 26 % erhielten keine spezielle Einschulung. Bei den ehemaligen MitarbeiterInnen sind sich viele LAG-ManagerInnen (40 %) nicht sicher, ob es eine spezielle Einschulung gab oder nicht (siehe Abbildung 24). Das liegt wahrscheinlich daran, dass diese MitarbeiterInnen vor den LAG-ManagerInnen ihre Tätigkeit beim LAG-Management begonnen haben.

Abbildung 24:

Wurde der/die MitarbeiterIn nach seiner/ihrer Einstellung beim LAG-Management speziell auf Leader eingeschult? Anteil der MitarbeiterInnen, die seit Beginn der Programmperiode im LAG-Management beschäftigt sind oder waren. (LAG-ManagerInnen ausgenommen).

n=204 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



Zum Thema „Einschulung von MitarbeiterInnen“ haben viele LAG-ManagerInnen zusätzliche Angaben gemacht:³

1. Einschulung als fortlaufender Prozess, „learningbydoing“

- Die Einschulung ist als fortlaufender Prozess zu sehen - es werden ungefähr 4 Stunden pro Woche reserviert. Die o.a. Stunden sehe ich als 3 Monate Einschulungszeit im ersten Jahr, die unbedingt nötig ist, um selbstständig arbeiten zu können.
- die Einschulung erfolgte im Zuge der Arbeit
- die Einschulung erfolgte laufend
- Dieser Mitarbeiter wurde mit durchschnittlich 10 h pro Woche von mir und von dem Vorstand über nahezu 5 Jahre eingeschult. Dies ist ein Fachbereich, den man nur ansatzweise im Lehrplan der Universitäten findet. Learnigbydoing ist gefordert; Anforderungen reichen vom Rechts-, Steuer-, Unternehmens-, Gemeinde-, Projektberater mit notwendigen großen strategischen und politischem Verständnis; Quer durch und über alle Bereiche.
- Einschulung durch Selbststudium und Geschäftsführung
- Einschulung erfolgte gezielt im Rahmen der Umsetzung von LAG-Projekten sowie in der Öffentlichkeitsarbeit und Vereinsarbeit.
- Einschulung erfolgte laufend
- Es gibt nicht DIE Einschulung sondern laufende Qualifizierungen (Workshops etc.).
- im Zuge der Arbeit
- ist laufend passiert

³ Es handelte sich dabei um eine optionale Frage, die Einteilung in die Gruppen erfolgte im Nachhinein durch die Studienersteller.

- laufende Einschulung on thejob
- laufende Einschulung mit mindestens 5h pro Woche, die sich über alle 10 Dienstjahre zieht, und laufende Ausbildung während der Arbeit
- laufende Schulung on thejob
- MitarbeiterIn 1 ist sehr gut ausgebildet (Europasekretärin und FH Abschluss und Tourismuserfahrung), LEADER spezifische Informationen wurden dann im Handeln erworben (*Anmerkung: wurde auch Themenbereich 2 zugeordnet*)
- Schulungen zu den verschiedenen Abrechnungserfordernissen sowie Dokumentation dazu erfolgen laufend
- Stundenausmaß ist hier schwer einzuschätzen - zuerst wurde die Übergabe der Agenden und Einschulung von der vorigen Assistentkraft geleistet, dann im Rahmen des laufenden Betriebes durch die LAG-Managerin (*Anmerkung: wurde auch Themenbereich 3 zugeordnet*)
- Wenig Zeit und Personal zur Einschulung; Aufgabenfeld sehr, sehr breit und vielfältig. Eher Learning bydoing ist gefordert, weniger klassische Einschulung
- erfolgt noch im Rahmen der laufenden Arbeit
- Wir betrachten die Schulung als fortlaufenden Prozess. Es gibt wöchentlich ein Mitarbeiter Meeting, in dem alle aktuellen Projekte besprochen werden und auf spezielle Fragen eingegangen wird. Offene Fragen werden mit der SVL, Kolleg/innen oder Netzwerkstelle geklärt.

2. MitarbeiterIn verfügte schon über ausreichend Kenntnisse

- Die Kollegin hat schon in Leader plus bei uns gearbeitet. Nach ihrer Rückkehr war daher kaum eine Einschulung nötig.
- Einschulung war nicht notwendig. Wiedereinstieg.
- Er hatte entsprechende Erfahrungen im Bereich Regionalentwicklung aus vorhergehenden Dienstverhältnissen. Er wickelte die Einreichung der Leader Region 07 - 13 ab.
- Mitarbeiter 1 war schon in früheren LEADER Perioden LAG Geschäftsführer
- MitarbeiterIn 1 ist sehr gut ausgebildet (Europasekretärin und FH Abschluss und Tourismuserfahrung), LEADER spezifische Informationen wurden dann im Handeln erworben (*Anmerkung: wurde auch Themenbereich 1 zugeordnet*)
- Strategie mitentwickelt
- war bereits mit Regionsprojekten betraut und hat guten Einblick in die Regionsarbeit

3. Die Einschulung erfolgte durch den/die Vorgänger/in

- Die Übergabephase war ca 6 Wochen lang.
- Einschulung erfolgt weitgehend vom Vorgänger
- Stundenausmaß ist hier schwer einzuschätzen - zuerst wurde die Übergabe der Agenden und Einschulung von der vorigen Assistentkraft geleistet, dann im Rahmen des laufenden Betriebes durch die LAG-Managerin (*Anmerkung: wurde auch Themenbereich 1 zugeordnet*)

4. Es gibt regelmäßige teaminterne Schulungsmaßnahmen

- Es finden regelmäßig Schulungen im Regionalmanagement Team statt, damit die Mitarbeiterin immer am neuesten Stand der Informationen ist, die sie bei ihrer täglichen Arbeit braucht. (z.B. Änderungen bei Förderungsabrechnungen, neue Vorgaben hinsichtlich Vergabe etc.)

5. Ein offizielles Schulungsangebot wird gewünscht

- Ein Schulungsangebot bzw. eine Austauschmöglichkeit für Assistenten/innen wäre dringend notwendig
- Es wäre sehr sinnvoll, Einstiegsschulungen zu organisieren (auch für LAG-ManagerInnen). Ausschließliches "Learning by doing" ist sehr zeitaufwändig.

6. Einschulung durch Kurse oder Lehrgänge

- BU Kurs, Office Management Kurs
- nahm am Regionalmanagementlehrgang teil

Bei den Anmerkungen zum Thema „Einschulung“ wurde am häufigsten (19mal) darauf hingewiesen, dass die Einschulung laufend während des Tagesgeschäfts passiert. Einige Male wurde angegeben, dass eine Einschulung nicht notwendig war, da der/die MitarbeiterIn schon über ausreichend Kenntnisse verfügte (7mal; siehe Abbildung 25).

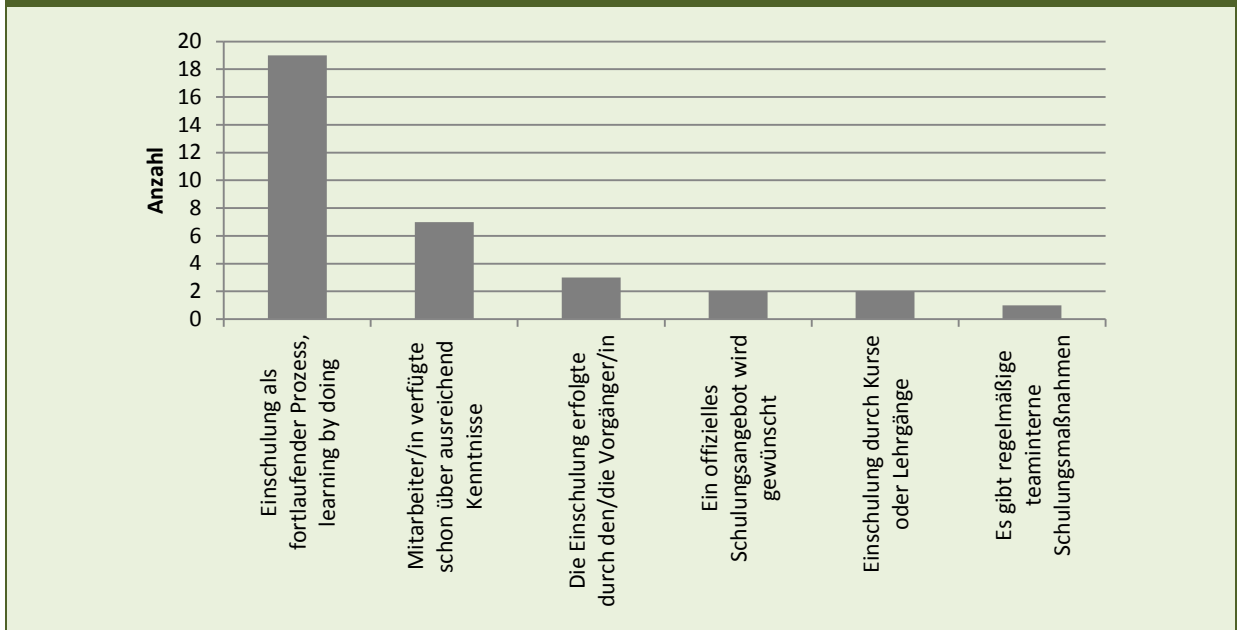
In den Anmerkungen der LAG-ManagerInnen zum Thema „Einschulung von MitarbeiterInnen“ gibt es zwei konträre Meinungsbilder. Einerseits wird darauf hingewiesen, dass die Einschulung der MitarbeiterInnen vor allem durch „Learning by doing“ erfolgt, andererseits wird auch Kritik daran geäußert, dass die Einschulung sehr zeitaufwändig ist und dass es keine organisierten Einstiegsschulungen für MitarbeiterInnen gibt.

Es scheint auch in der Tat wenig zielführend zu sein, wenn in allen 86 LAGs neue MitarbeiterInnen ausschließlich über „Learning by doing“ eingeschult werden. Die Möglichkeit, an speziellen Schulungsveranstaltungen teilzunehmen, würde den LAG-Managements einiges an Zeit für langwierige Mitarbeiterschulungen ersparen.

Abbildung 25:

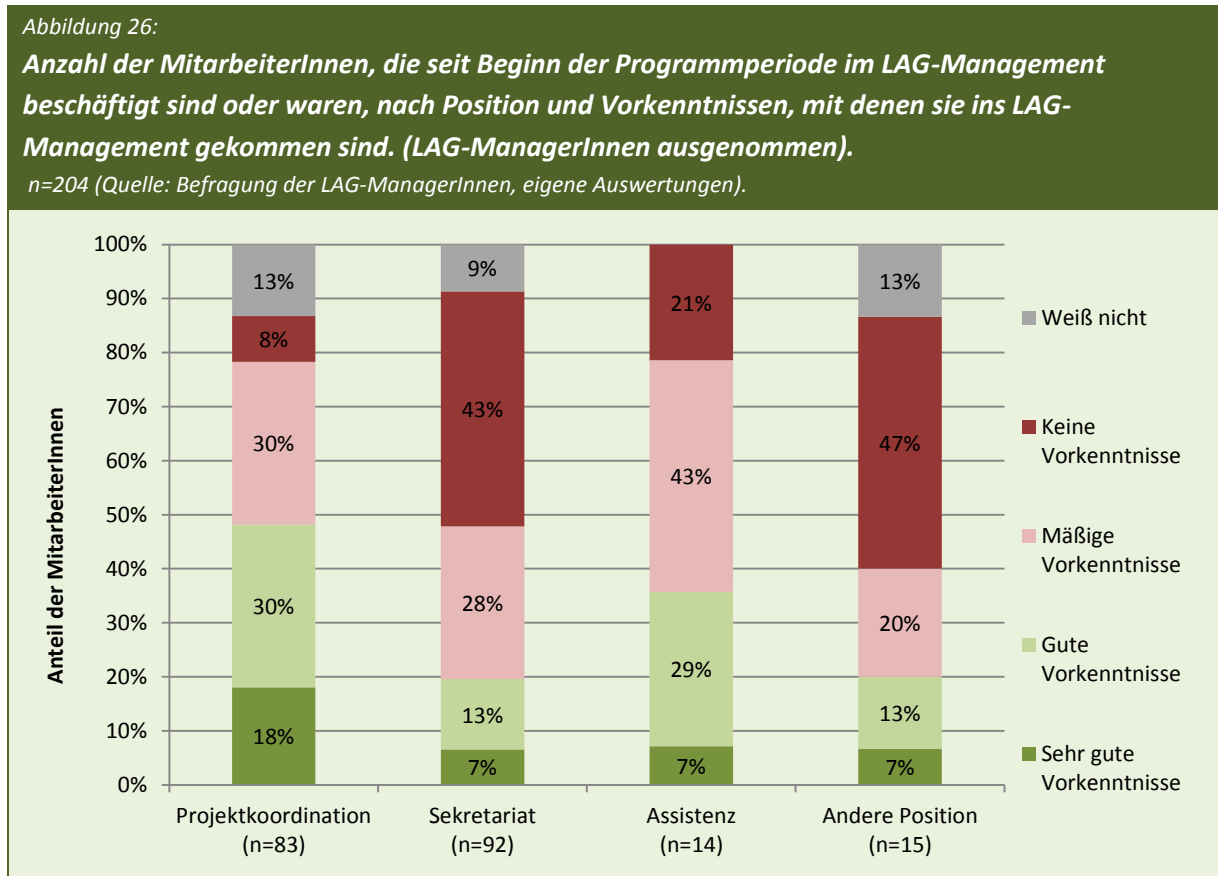
Haben Sie noch Anmerkungen von MitarbeiterIn x?

Es handelte sich um eine optionale offene Frage, die Einteilung in Gruppen erfolgte nach Abschluss der Befragung (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



1.4.5 Vorkenntnisse und Weiterbildung

Je nachdem in welcher Position der/die MitarbeiterIn im LAG-Management arbeitet / gearbeitet hat, gibt es Unterschieden in den Vorkenntnissen, mit denen er/sie ins LAG-Management gekommen ist. Von den MitarbeiterInnen, die für die Projektkoordination zuständig sind / waren, hatten knapp die Hälfte sehr gute oder gute Vorkenntnisse, 38 % hatten mäßige oder keine Vorkenntnisse. MitarbeiterInnen im Sekretariat sind meistens ohne oder mit mäßigen Vorkenntnissen ins LAG-Management gekommen (71 %). Sehr gute oder gute Vorkenntnisse hatten 20 % der MitarbeiterInnen im Sekretariat (siehe Abbildung 26).

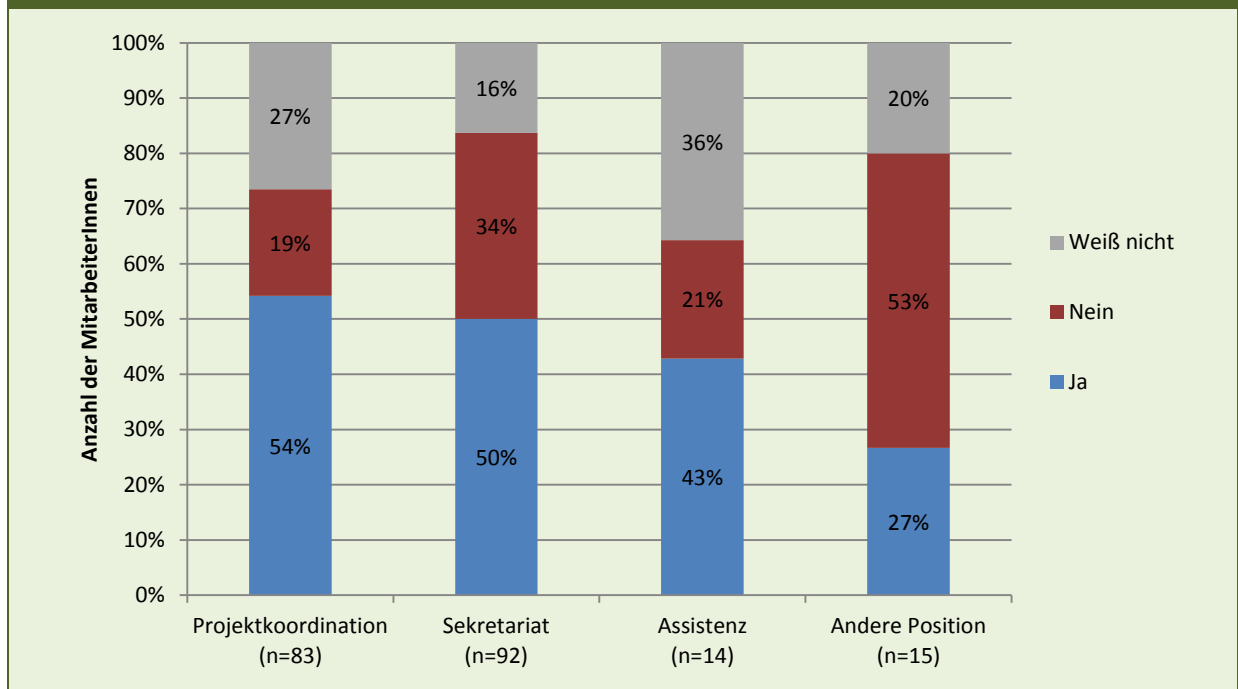


Befragt danach, ob die MitarbeiterInnen im Rahmen ihrer Tätigkeiten beim LAG-Management an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben, waren sich viele LAG-ManagerInnen vor allem bei den ehemaligen MitarbeiterInnen nicht sicher darüber. Insgesamt haben von den 204 derzeitigen oder ehemaligen MitarbeiterInnen 101 Personen an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen, 58 nicht und bei 45 Personen waren sich die LAG-ManagerInnen nicht sicher darüber. MitarbeiterInnen, die für die Projektkoordination zuständig sind / waren, haben am häufigsten an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen (54 %). Bei den Sekretariatskräften haben 34 % nicht an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen (siehe Abbildung 27).

Abbildung 27:

Hat der/die MitarbeiterIn im Rahmen seiner/ihrer Tätigkeit beim LAG-Management an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen? (derzeitige/r LAG-ManagerIn ausgenommen).

n=204 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



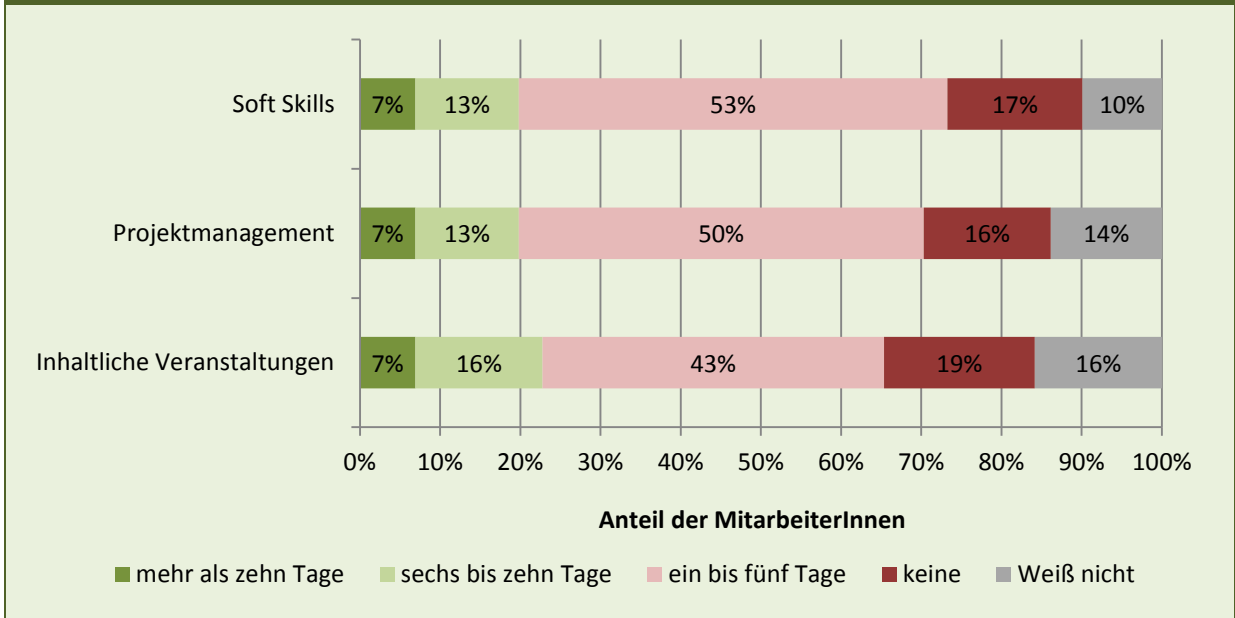
Von den 101 MitarbeiterInnen, die an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben, haben die meisten ein bis fünf Tage dafür aufgewendet. Es zeigten sich keine wesentlichen Präferenzen hinsichtlich des Inhalts der Weiterbildung, es wurden inhaltliche Veranstaltungen sowie Veranstaltungen bezüglich Soft Skills und Projektmanagement in ähnlichem Ausmaß besucht (siehe Abbildung 28).

Abbildung 28:

An welchen Weiterbildungsveranstaltungen hat der/die MitarbeiterIn im Rahmen seiner/ihrer Tätigkeit beim LAG-Management teilgenommen?

Anteil der MitarbeiterInnen, die seit Beginn der Programmperiode im LAG-Management beschäftigt sind/waren und die an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben (LAG-ManagerInnen ausgenommen).

n=101 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



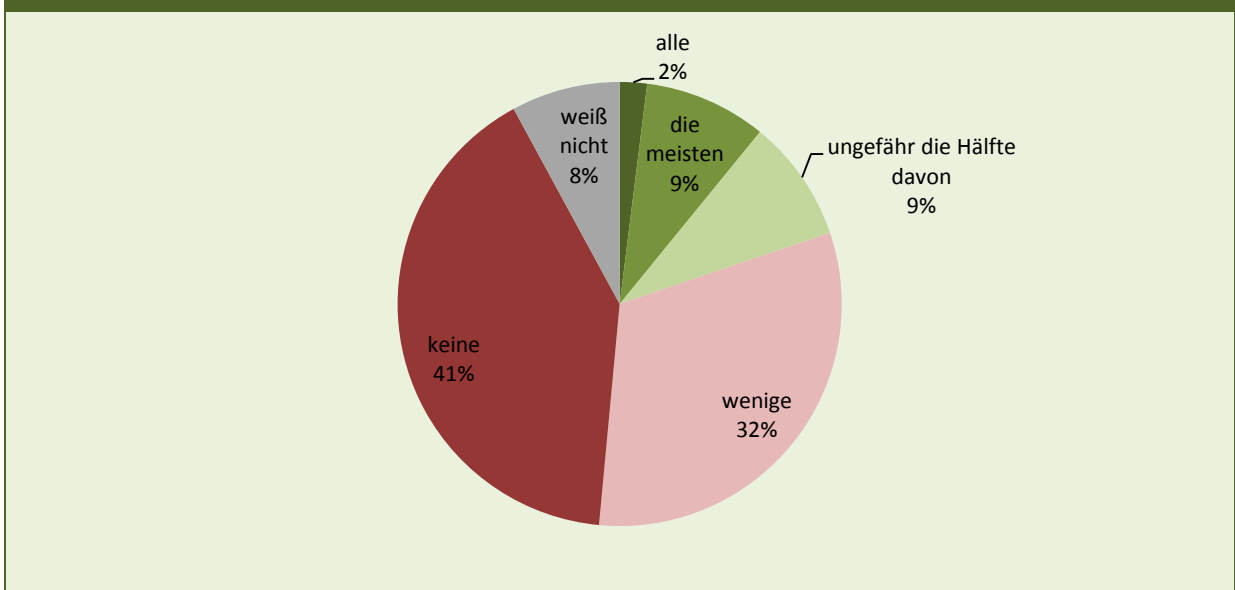
Der Großteil der Weiterbildungsveranstaltungen, an denen die MitarbeiterInnen teilgenommen haben, fand nicht im Rahmen von Netzwerk Land statt (siehe Abbildung 29). Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zu den Veranstaltungen, welche die LAG-ManagerInnen besucht haben (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 29:

Wie viele der Weiterbildungsveranstaltungen fanden im Rahmen von Netzwerk Land statt?

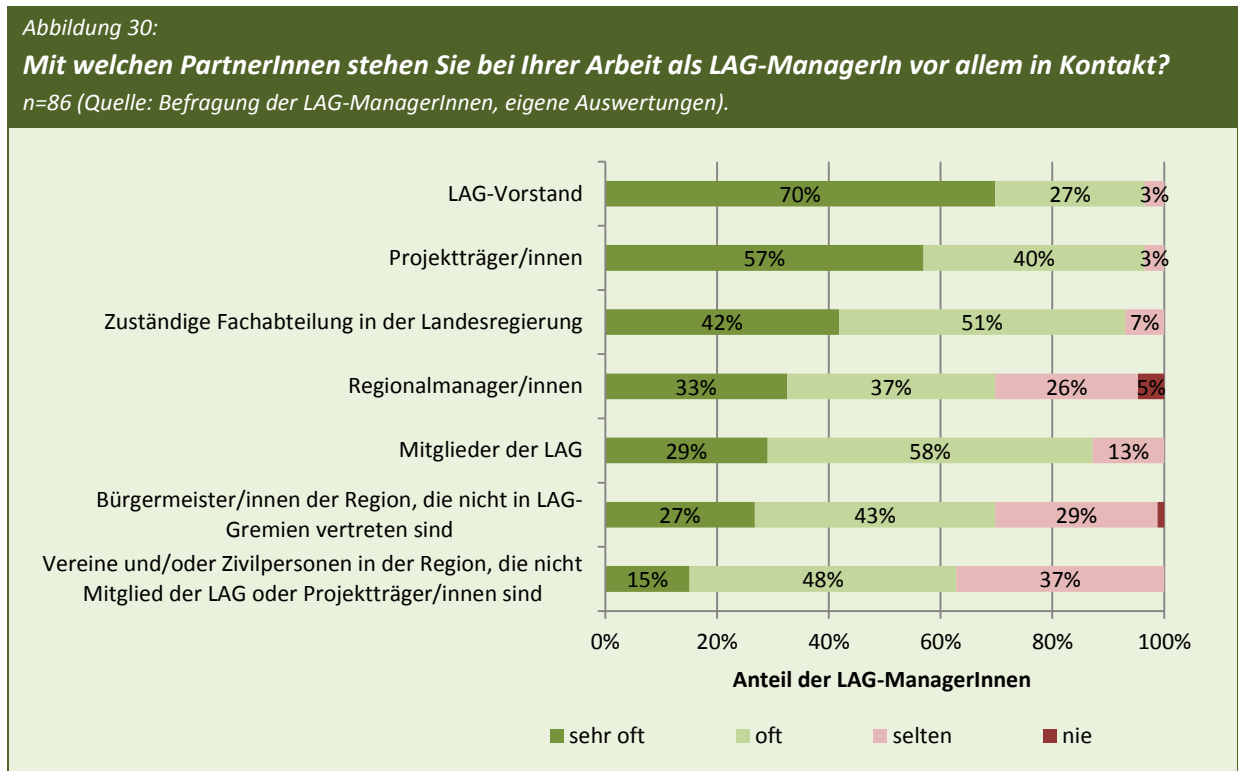
Anteil der MitarbeiterInnen, die seit Beginn der Programmperiode im LAG-Management beschäftigt sind oder waren und die an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben. (LAG-ManagerInnen ausgenommen).

n=101 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



1.5 Organisation der Arbeitsabläufe

Am häufigsten haben die LAG-ManagerInnen bei ihrer Arbeit Kontakt zum LAG-Vorstand (70 % stehen sehr oft in Kontakt), gefolgt von Projektträger/innen (57 % sehr oft) und den zuständigen Fachabteilungen in der Landesregierung (42 % sehr oft). Mit den Regionalmanager/innen sind 33 % der LAG-ManagerInnen sehr oft in Kontakt. Gleichzeitig geben 26 % der LAG-ManagerInnen an, dass sie nur selten Kontakt mit Regionalmanager/innen haben und 5 % stehen nie in Kontakt mit Regionalmanager/innen. Das lässt sich wahrscheinlich auch darauf zurückführen, dass es in einigen LAGs kein Regionalmanagement gibt. Vergleichsweise weniger oft haben die LAG-ManagerInnen Kontakt mit Vereinen oder Zivilpersonen der Region, die nicht Mitglied der LAG oder Projektträger/innen sind. 37 % der LAG-ManagerInnen gaben an, mit solchen Institutionen oder Personen selten in Kontakt zu stehen. Aber immerhin 48 % haben oft Kontakt zu solchen Institutionen / Personen und 15 % haben sehr oft Kontakt (siehe Abbildung 30).



Folgende weitere Arbeitspartner/innen wurden von den LAG-ManagerInnen zusätzlich genannt:

- Andere LAG Manager/innen im selben Bundesland bzw. in anderen Bundesländern (3x)
- Gastronomie und Tourismus (3x)
- Nationalparks, Naturparks (3x)
- Landwirtschaftskammer (3x)
- Betriebe in der Region (2x)
- LAG Obmann
- Projektausschuss
- Regionale Organisationen z. B. Schulen, Wirtschaftskammer, Medien etc.
- Andere Partner (z.B. WKO, AK, AMS, QVB etc)
- Meinungsbildner

In den meisten LAG-Managements haben die MitarbeiterInnen klar definierte teaminterne Entscheidungskompetenzen. Dennoch muss der/die LAG-Manager/in die meisten Entscheidungen treffen. Knapp 80 % der LAG-ManagerInnen stimmen der Aussage sehr oder ziemlich zu, dass regelmäßig teaminterne Sitzungen stattfinden. In knapp dreiviertel der LAG-Managements werden wichtige Sitzungsergebnisse meist in schriftlichen Protokollen festgehalten, bei 27 % der LAG-Managements trifft das wenig oder nicht zu.

In knapp 70 % der LAG-Managements prägt der LAG-Vorstand die Tätigkeiten in hohem Ausmaß und es gibt zu wichtigen Themen Klausuren mit dem LAG-Vorstand, bei den anderen 30 % trifft dies wenig oder nicht zu.

Knapp 40 % der LAG-ManagerInnen stimmen der Aussage sehr oder ziemlich zu, dass die LES aus heutiger Sicht einen hohen Veränderungsbedarf hinsichtlich der darin festgelegten Ziele für die Region hat. Für über 60 % ist das wenig oder nicht der Fall. 34 % der LAG-ManagerInnen stimmen der Aussage, dass die Entwicklungsstrategie angepasst wurde, sehr oder ziemlich zu, für die restlichen LAG-ManagerInnen trifft das wenig oder nicht zu. Interessant ist, dass 24 % der LAG-ManagerInnen zwar angegeben haben, dass die LES Veränderungsbedarf hat, sie jedoch nicht an geänderte Rahmenbedingungen angepasst wurde.

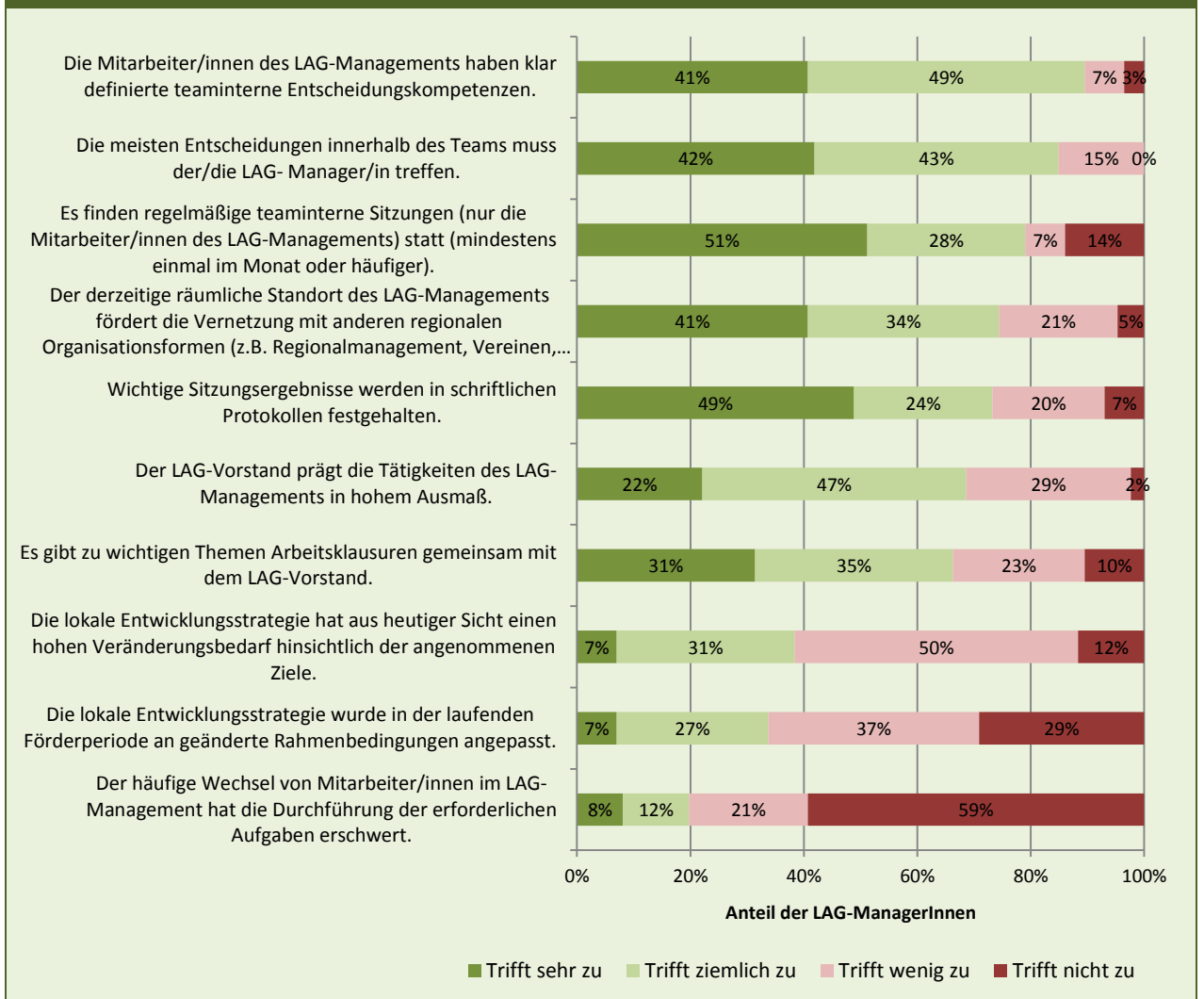
Bei den meisten LAGs ist der derzeitige Standort so gewählt, dass die Vernetzung mit anderen regionalen Organisationsformen gefördert wird. 26 % der LAG-ManagerInnen geben jedoch an, dass der Standort die Vernetzung wenig oder gar nicht fördert.

80 % der LAG-ManagerInnen stimmen der Aussage, dass der häufige Wechsel von MitarbeiterInnen die Durchführung der erforderlichen Aufgaben erschwert, wenig oder nicht zu (siehe Abbildung 31).

Abbildung 31:

Was trifft von den nachfolgend genannten Aussagen auf die Arbeitsabläufe in Ihrem LAG-Management zu?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



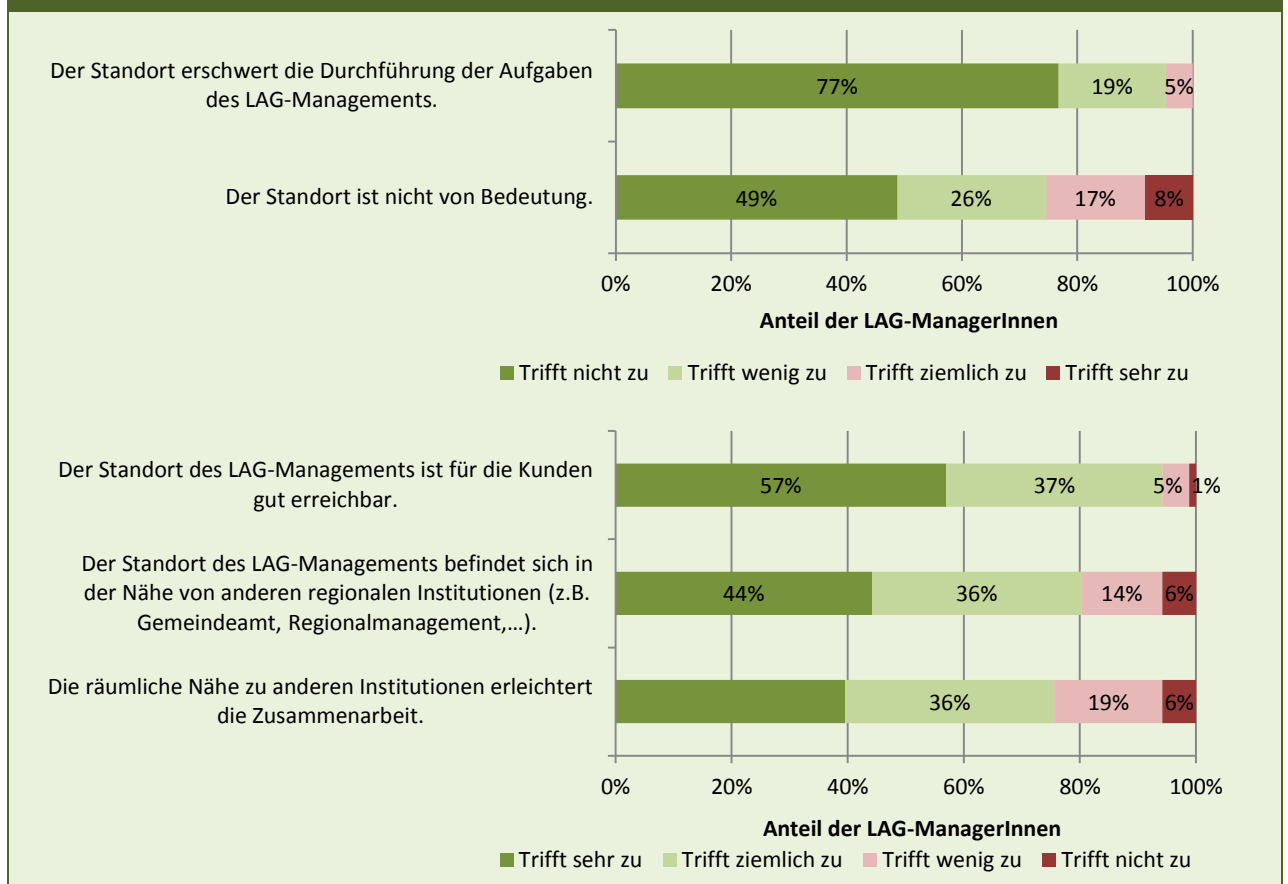
1.5.1 Standort

Drei Viertel der LAG-ManagerInnen sind der Meinung, dass der Standort ihres LAG-Managements Auswirkungen hat auf die Organisation ihrer Arbeitsabläufe. Die meisten LAG-ManagerInnen sind auch der Meinung, dass der Standort ihres LAG-Managements richtig gewählt ist. Meistens ist der Standort des LAG-Managements gut für die Kunden erreichbar (94 % stimmen der Aussage, dass der Standort gut erreichbar ist sehr oder ziemlich zu). Nur 5 % geben an, dass der Standort die Durchführung der Aufgaben erschwert (siehe Abbildung 32).

Abbildung 32:

Welchen Einfluss hat der räumliche Standort Ihres LAG-Managements auf die Organisation der Arbeitsabläufe?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



1.5.2 Ressourcen und Stimmungslage

Die Personalressourcen werden von den meisten LAG-ManagerInnen eher als unzureichend gesehen. 45 % geben an, dass sie zwar die Projekte abwickeln können, aber aus Zeitgründen nicht alle notwendigen Leader-Aufgaben erfüllen zufriedenstellend bewältigen können. Bei 12 % geht der Personalmangel sogar soweit, dass sie sich die meiste Zeit ziemlich überfordert fühlen, da weit mehr Aufgaben zu erfüllen sind, als mit den bestehenden Ressourcen bewältigt werden können (siehe Abbildung 33).

Abbildung 33:

Wie beurteilen Sie die Personalressourcen Ihres LAG-Managements?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

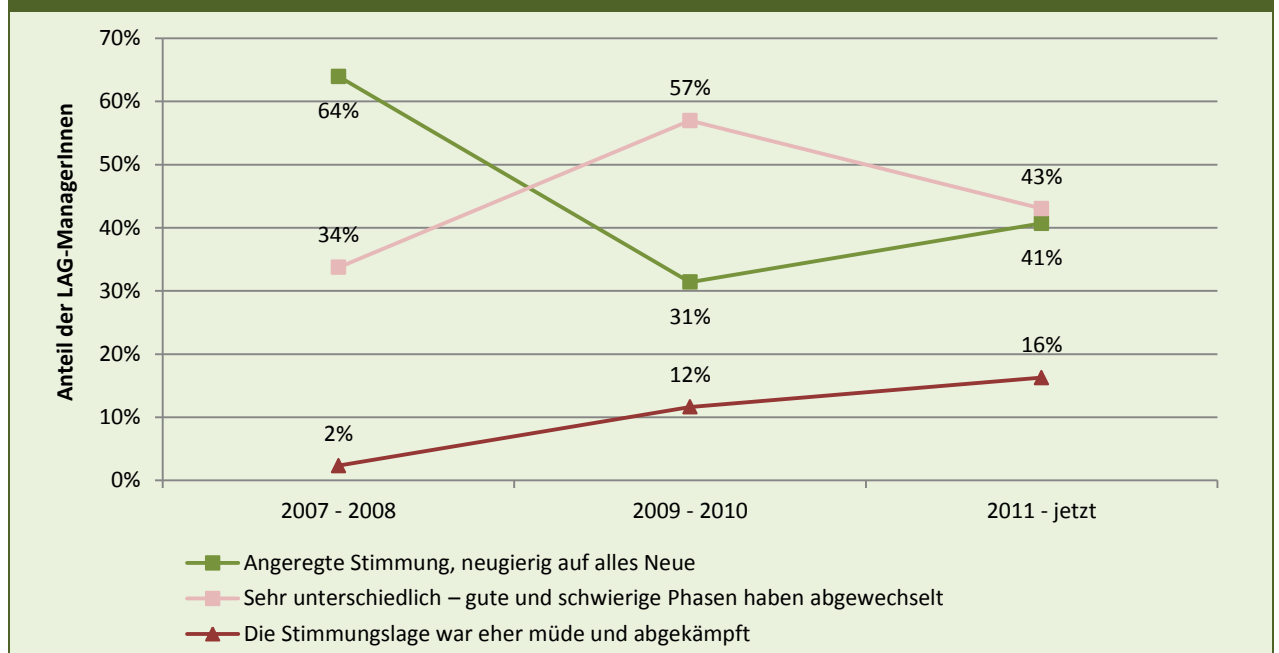


Zu Beginn der Förderperiode war die Stimmung bei 64 % der LAGs positiv, nur bei 2 % negativ. Bis zur Hälfte der Förderperiode fiel der Anteil der LAGs mit angeregter Stimmung auf 31 % ab, gleichzeitig stieg der Anteil der LAGs, die eher müde und abgekämpft waren auf 12 %. Auch der Anteil der LAGs, bei denen positive und negative Momente abwechselte stieg stark von 34 % zu Beginn der Förderperiode auf 57 % an. Gegen Ende der Förderperiode hin nahm der Anteil der LAGs, die positiv gestimmt waren, wieder zu. Das könnte möglicherweise daran liegen, dass ab 2009 viele neue LAG-ManagerInnen angefangen haben und mit einer positiven Start-Energie ihre Arbeit begonnen haben. Der Anteil der LAGs, bei denen die Stimmungslage eher müde und abgekämpft war, nahm weiter auf 16 % zu (siehe Abbildung 34).

Abbildung 34:

Wie war die generelle Stimmungslage in Ihrem Team während der derzeitigen Leader-Periode?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



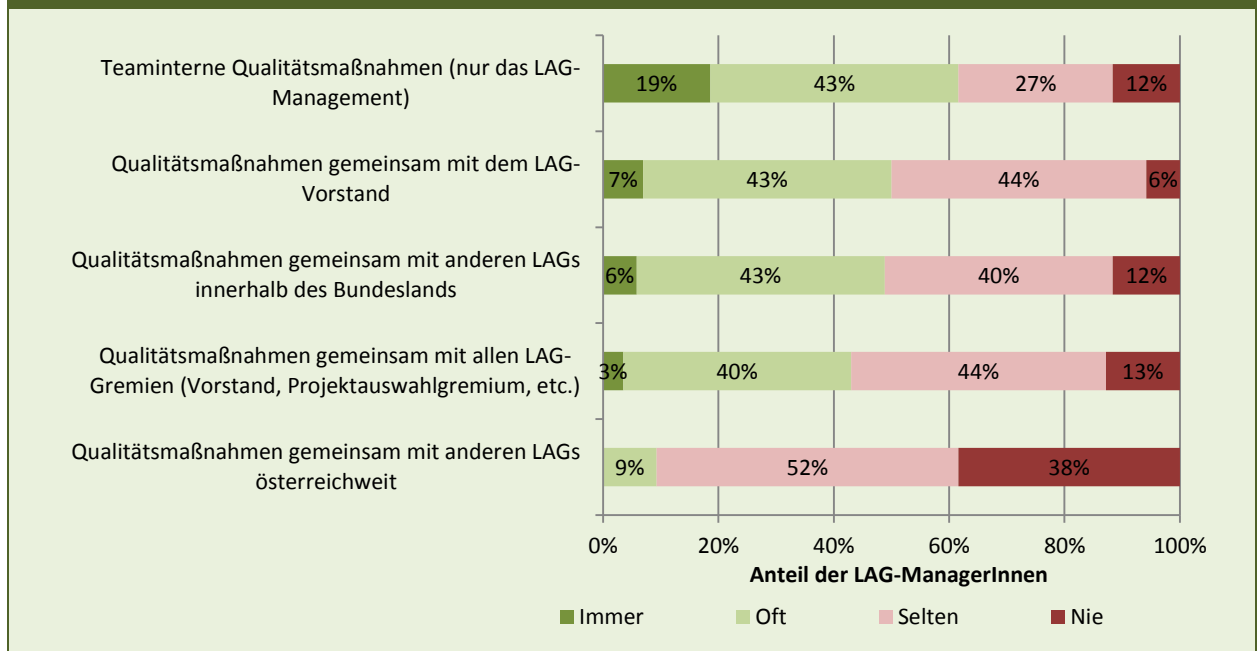
1.5.3 Qualitätsmaßnahmen

Bei der Frage nach den Qualitätsmaßnahmen, die zusätzlich zu den verpflichtend vorgesehenen durchgeführt werden, zeigte sich, dass am häufigsten teaminterne Qualitätsmaßnahmen durchgeführt werden – 62 % der LAG-Managements machen solche Qualitätsmaßnahmen. Gemeinsam mit dem LAG-Vorstand werden bei der Hälfte der LAGs selten oder nie Qualitätsmaßnahmen durchgeführt. Qualitätsmaßnahmen mit allen LAG-Gremien gibt es bei 67 % der LAG-Managements selten oder nie. Am wenigsten werden Qualitätsmaßnahmen gemeinsam mit anderen LAGs österreichweit gemacht (siehe Abbildung 35).

Abbildung 35:

Wie häufig gibt es in Ihrem LAG-Management Qualitätsmaßnahmen zur Organisation der Arbeitsabläufe, zum Beispiel Feed Back-Runden, Reflexionsmeetings, Erfahrungsaustausch, etc.?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



Befragt danach, warum sie selten oder nie Qualitätsmaßnahmen durchführen, gaben 19 der 86 befragten LAG-ManagerInnen Zeitmangel als Grund an (diese Frage war optional).

Nachfolgend sind die Antworten der LAG-ManagerInnen auf die offene und optionale Frage: „Wenn es nie oder selten solche Qualitätsmaßnahmen zur Organisation der Arbeitsabläufe gibt, warum?“ dargestellt.⁴

Dabei ist zu berücksichtigen, dass bei dieser Frage unterschieden wurde zwischen Qualitätsmaßnahmen innerhalb des Teams, mit dem LAG-Vorstand, gemeinsam mit allen LAG-Gremien und mit anderen LAGs. Es kann also sein, dass eine LAG teamintern oft solche Qualitätsmaßnahmen durchführt, mit anderen LAGs eher selten.

1. Zu wenig Zeit

- Abklärungen finden aus Zeitgründen bei den jeweiligen Vorstandssitzungen statt; Qualitätsmaßnahmen mit dem Obmann und den jeweiligen Obmännern der 2 Regionalverbände finden oft statt (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 4 gezählt*)
- bei 1,5 Arbeitskräften sind die Handlungsoptionen und Zeitressourcen so begrenzt, dass für diese Dinge absolut keine Zeit bleibt - im Erfahrungsaustausch mit manchen Kollegen/innen innerhalb des Bundeslandes ist man sich einig, dass mit der derzeitigen Mitarbeiterausstattung kein Spielraum bleibt (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 2 gezählt*)

⁴ Jeder Aufzählungspunkt entspricht der Antwort einer/s LAG-Manager/in. Der Übersichtlichkeit halber wurden die Antworten nach Abschluss der Befragung in Gruppen eingeteilt. Manche Antworten wurden mehreren Gruppen zugeteilt, da sie mehrere Aussagen enthielten.

- Das Tagesgeschäft füllt die zur Verfügung stehende Zeit ziemlich aus. Durch meinen Start in Leader 2010 musste ich die Strukturen erst kennen lernen, jetzt richten wir uns auf 2014 - 2020 aus.
- Der Zeitaufwand in Relation zum Output ist zu hoch. Im Rahmen der LEADER Treffen im eigenen Bundesland hat Abstimmung immer stattgefunden (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 4 gezählt*)
- fehlende Zeit für weitere (also zusätzlich zu den vorgegebenen) Qualitätsmaßnahmen
- Je mehr Akteure in Qualitätsmaßnahmen eingebunden sind, desto höher ist der Aufwand und desto geringer fällt die Beteiligung daran aus. Hinzu kommt der zeitliche Engpass, da die meisten Ressourcen an die laufende Projektarbeit gebunden sind.
- keine Zeit vor allem mit dem LAG-Gremium, sowie mit anderen LAGs
- weil dafür schlicht und einfach die Zeit fehlt und der Nutzen nicht immer ganz klar vermittelbar ist
- weite Wege, Arbeitsintensität in der eigenen Region
- Zeit, Geld, Motivation und tägliche Arbeit (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 2 gezählt*)
- Zeitliche Gründe, der bürokratische Arbeitsaufwand verschlingt leider viel zu viel Zeit.
- Zeitliche Gründe, organisatorische Aspekte, Verfügbarkeit der Funktionäre (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 3 gezählt*)
- Zeitmangel
- Zeitmangel einzelne Aspekte von QS/Maßnahmen zur Organisation der Arbeitsabläufe sind bei Vorstandssitzungen immer wieder Thema - keine gesonderten Maßnahmen (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 4 gezählt*)
- Zeitmangel. Tagesgeschäft überlagert oft die Absicht Qualitätsmaßnahmen zu setzen
- Zeitproblem
- Zu wenig Zeit für österreichweite Treffen
- Häufige Umstrukturierungen verhinderten jemals in diese Organisationsstufe zu kommen
- während des laufenden Betriebes ergibt es sich eben nicht

2. Andere Gremienmitglieder / Partner beteiligen sich nicht an Qualitätsmaßnahmen

- Das Leader - Büro ist für alles zuständig und fungiert als Berichterstatter. Die aktive Beteiligung der Gremienmitglieder ist außerhalb der fixen Termine kaum vorhanden.
- Zeitliche Gründe, organisatorische Aspekte, Verfügbarkeit der Funktionäre (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 gezählt*)
- Die anderen haben nicht dieses Qualitätsniveau und haben daher auch nicht das Bedürfnis. MitarbeiterInnen in unserem Bundesland wurden von der Fachabteilung eher nach ideologischen Gesichtspunkten ausgewählt, zum Teil auch sehr die einzelnen Projekte, wenn nicht sogar überwiegend.
- Die Aufgabe des Projektauswahlgremiums war nicht die Organisation der Arbeitsabläufe.

3. Qualitätsmaßnahmen finden im Rahmen anderer Gelegenheiten statt

- Abklärungen finden aus Zeitgründen bei den jeweiligen Vorstandssitzungen statt; Qualitätsmaßnahmen mit dem Obmann und den jeweiligen Obmännern der 2 Regionalverbände finden oft statt (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 gezählt*)
- Der Zeitaufwand in Relation zum Output ist zu hoch. Im Rahmen der LEADER Treffen im eigenen Bundesland hat Abstimmung immer stattgefunden (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 gezählt*)
- Zeitmangel einzelne Aspekte von QS/Maßnahmen zur Organisation der Arbeitsabläufe sind bei Vorstandssitzungen immer wieder Thema - keine gesonderten Maßnahmen (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 gezählt*)
- weil der gesamte Vorstand ca. 4-6 mal im Jahr tagt - und die laufende Kommunikation mit den Obmännern und anlassbezogen bilateral stattfindet
- Der Begriff "Qualitätsmaßnahmen" ist sehr vage definiert. Diese Frage wird auch entsprechend vage Ergebnisse liefern. Fakt ist, dass man sich im Team mit diesen Fragen laufend beschäftigt und mit den Entscheidungsgremium einmal im Jahr. Ist das selten? Das wird jeder anders bewerten.
- Wir haben ein bis zweimal pro Jahr sehr gute Sitzungen mit dem Qualitätsteam der LAG, die sehr zur Performancesssteigerung beitragen. Von diesen Sitzungen wird in den Gremien berichtet.

4. Es gibt derzeit keinen Bedarf an solchen Qualitätsmaßnahmen

- Das Thema Qualitätsmaßnahmen wurde bisher nicht oder kaum thematisiert. Es gibt jedoch mehrfach Hinweise von Landesseite, darauf stärker einzugehen.
- Mit österreichweiten LAGs wird auf Projektebene zusammengearbeitet.
- teamintern nicht angedacht. Österreichweit gibt es zu unterschiedliche Leaderansätze (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 6 gezählt*)
- war nie ein Thema
- wenn's läuft - dann läuft's
- zu einem späteren Entwicklungszeitpunkt der LAG sind auch QM-Maßnahmen österreichweit sinnvoll.

5. Mit LAGs aus anderen Bundesländern gibt es zu wenig Gemeinsamkeiten, daher nicht sinnvoll

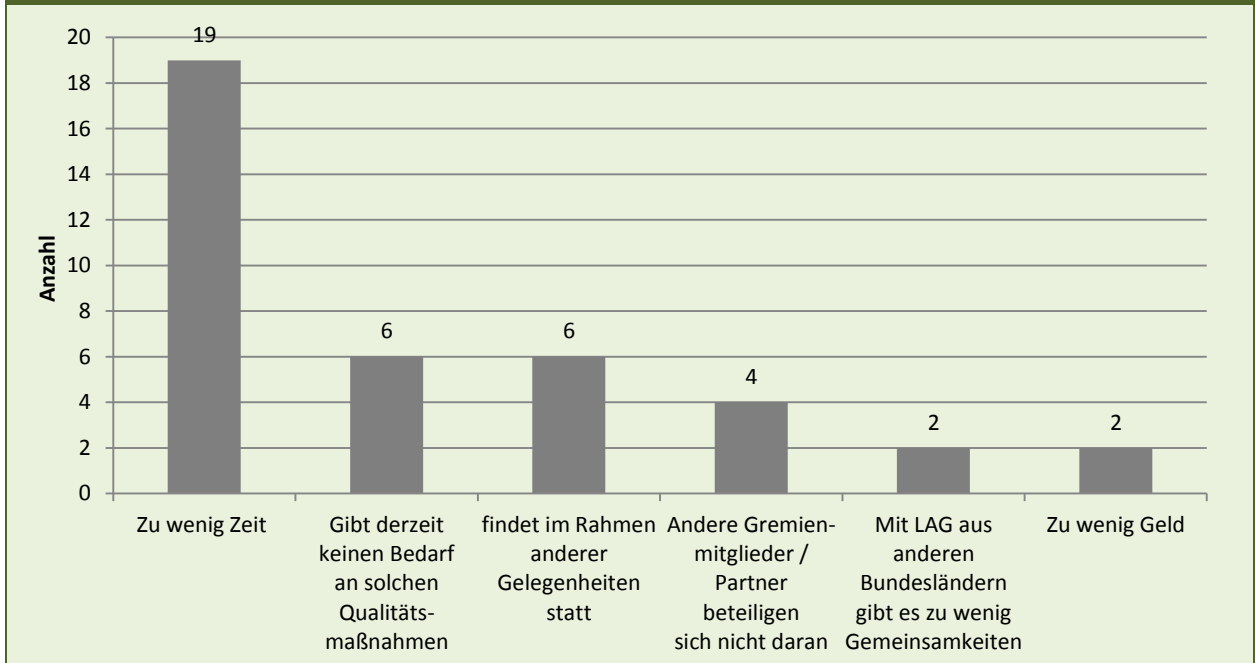
- Mit LAG's aus anderen Bundesländern wurden selten gemeinsame Projekte abgewickelt.
- teamintern nicht angedacht. Österreichweit gibt es zu unterschiedliche Leaderansätze (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 5 gezählt*)

Die häufigsten Gründe dafür, dass selten oder nie Qualitätsmaßnahmen zur Organisation der Arbeitsabläufe durchgeführt wurden, waren Zeitmangel. In manchen LAG-Managements werden sie nicht durchgeführt, weil derzeit kein Bedarf dafür gesehen wird (sechs Nennungen) oder weil die Qualifizierung im Rahmen anderer Gelegenheiten stattfindet (sechs Nennungen, siehe Abbildung 36).

Abbildung 36:

Wie häufig gibt es in Ihrem LAG-Management Qualitätsmaßnahmen zur Organisation der Arbeitsabläufe, zum Beispiel Feed Back-Runden, Reflexionsmeetings, Erfahrungsaustausch, etc.?

Es handelte sich um eine optionale offene Frage, die Einteilung in Gruppen erfolgte nach Abschluss der Befragung (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

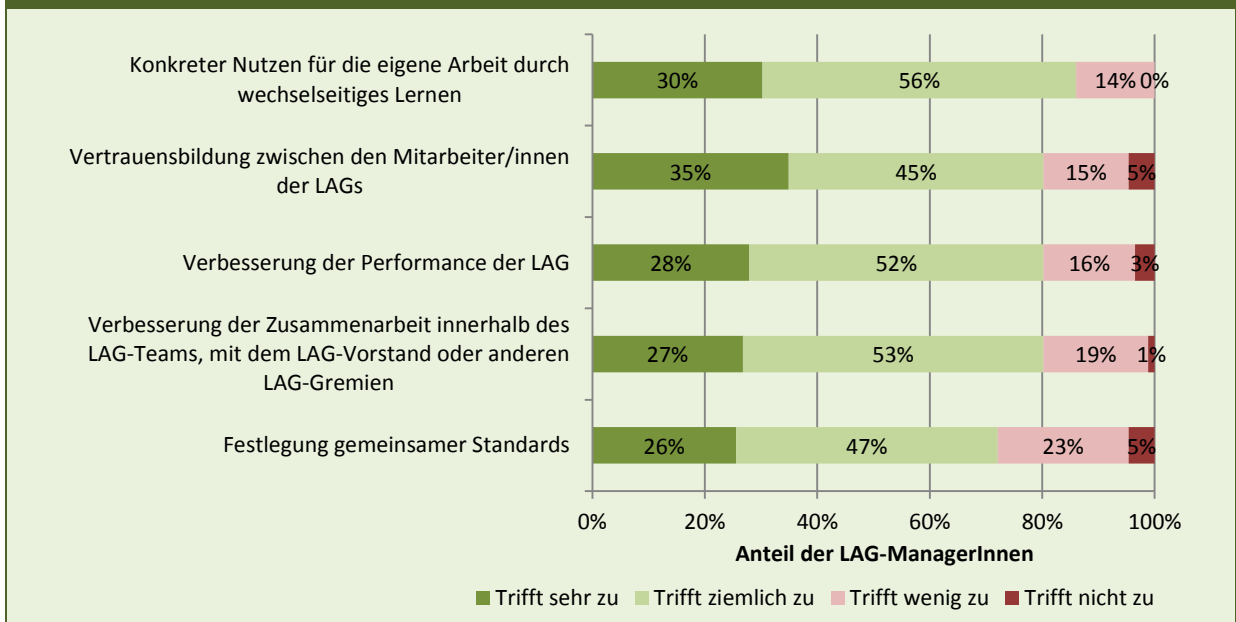


Der Mehrwert von Qualitätsmaßnahmen liegt nach Meinung der LAG-ManagerInnen am ehesten im konkreten Nutzen für die eigene Arbeit durch wechselseitiges Lernen. 86 % der LAG-ManagerInnen waren dieser Meinung. Auch für die Vertrauensbildung zwischen MitarbeiterInnen (80 %), die Verbesserung der Performance der LAG sowie der Zusammenarbeit (je 80 %) und für die Festlegung gemeinsamer Standards (73 %) können Qualitätsmaßnahmen nach Meinung der LAG-ManagerInnen nützlich sein (siehe Abbildung 37).

Abbildung 37:

Was ist Ihrer Meinung nach der Mehrwert von Qualitätsmaßnahmen, sowohl von den verpflichtenden Selbstevaluierungen als auch von anderen Qualitätsmaßnahmen?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



Weiters wurden als Mehrwert von Qualitätsmaßnahmen angeführt:

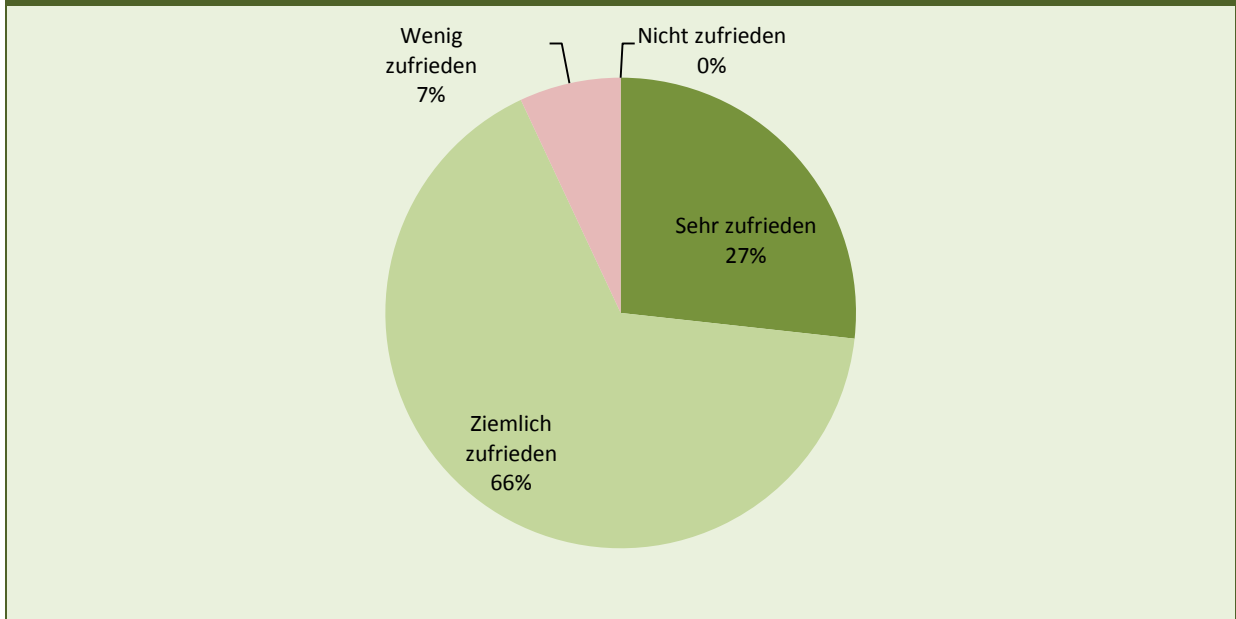
- Kennenlernen anderer LAG's und ihrer Strukturen
- Selbst- versus Fremdbild
- Vorausgesetzt, die Selbstevaluierung wird von der LAG selbst designt und laufend weiterentwickelt. Aufgesetzte Tools sind oft weit von der Praxis und internen Kultur entfernt und werden als lästige Pflichtübung gesehen.
- alle MitarbeiterInnen auf gleichem Informations-/Wissensstand

Die allermeisten LAG-ManagerInnen sind sehr zufrieden (27 %) oder zufrieden (66 %) mit der Organisation der Arbeitsabläufe im LAG-Management (siehe Abbildung 38).

Abbildung 38:

Wie sehr sind Sie mit der derzeitigen Organisation der Arbeitsabläufe im LAG-Management zufrieden?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



1.5.4 Wichtige Erfahrungen zur Organisation des LAG-Managements

Auf die Frage, welche Erfahrung im Zusammenhang mit der Organisation der Arbeitsabläufe des LAG-Managements für sie besonders wichtig war und warum, gaben die LAG-ManagerInnen teilweise sehr detaillierte Antworten, welche nachfolgend aufgelistet sind:⁵

1. Abstimmung / Austausch mit anderen Beteiligten (Vorstand, Länder, andere LAG etc.)

- Da ich alleine bin, ist für mich die gute **Zusammenarbeit mit dem Obmann** und seinem Stellvertreter sehr wichtig.
- der **Austausch mit anderen LAG und mit den Verantwortlichen beim Land**
- Die gute **Vernetzung der Beteiligten**
- Gute **Abstimmung mit dem Regionalmanagement**
- **Gute Abstimmung mit dem Vorstand** und intern; klare und von allen geteilte langfristige Ziele (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 2 und 4 gezählt)
- **Gutes Einvernehmen mit Obmann** - deshalb selbstständiges Arbeiten ermöglichen (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 7 gezählt)
- **Innerhalb der LAG ist es wesentlich, eine gemeinsame Sprache gemeinsam mit dem Vorstand und dem Steuerungsausschuss zu finden.** Darüber hinaus gilt es die gleichen Ziele herauszufiltern. Dies erleichtert die Arbeitsvorgänge, da dann die Richtung der Regionalentwicklung klar ist. (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 2 gezählt)

⁵ Bei dieser Frage handelte es sich um eine offene Frage. Jeder Aufzählungspunkt entspricht der Antwort einer/s LAG-Manager/in. Der Übersichtlichkeit halber wurden die Antworten nach Abschluss der Befragung in Gruppen eingeteilt. Manche Antworten wurden mehreren Gruppen zugeteilt, da sie mehrere Aussagen enthielten.

- Je besser die **Abstimmung mit der Landesregierung** im Vorfeld einer Projekteinreichung erfolgt, desto größer ist die Erfolgsaussicht bei der Fördereinreichung.
- **Kontakte zu regionalen Politikern** (auch auf Landesebene) relevant
- Kooperation - nur regionale Projekte sinnvoll; **überregionale Abstimmung mit anderen LAG's und dem Land**
- regelmäßige **LAG Vernetzungstreffen** auf Ebene des Bundeslandes, Netzwerk Land Veranstaltungen/Impulse
- **Ständiger Austausch mit Geschäftsführung des Regionalvereins und mit SVL** - gegenseitiger Informationsaustausch und Lernprozess
- ständiger **Erfahrungsaustausch**
- Vertrauensvolle **Beziehungen zu Systempartnern**
- Viel **Kommunikation**
- vorhandene Struktur und Erfahrung mit der Region durch **Vernetzung der Institutionen** (LAG, Regionalverband; ÖPNV,...)
- **Zusammenarbeit mit dem EU-Regionalmanagement**; da lange Erfahrung und professionelle Arbeit
- Ein eingespieltes Team ist wichtig; klare Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten; **regelmäßige Kommunikation und Kontakte mit LAG Vorstand, ProjektträgerInnen, Bürgermeister** ist wichtig (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 4 gezählt*)
- **3 Regionalvereine als Mitglieder** in der LAG erschwert ein gemeinsames Tun
- Der Wechsel in das **Regionalmanagement**
- Die weitestgehende Selbständigkeit der Bearbeitung von LEADER Projekten bzw. Initiierung von regional relevanten Themen, jedoch in **regelmäßiger Abstimmung mit den LAG-Gremien**. (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 7 gezählt*)
- LAG Management ist eingebettet in die Regions-Entwicklungs- und Management GmbH - Erfahrungen dieser Organisation kann man nutzen, **Abstimmung gut möglich**
- LAG Management muss als Regionalkoordinator vor Ort sein und universell zuständig sein; Durch die **Vernetzung** und die Kompetenz, auch Routine, verbessern sich die Arbeitsabläufe (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 7 gezählt*)
- Nutzung von vorhandenen Strukturen waren gut, **Synergien konnten genutzt werden**, Erfahrungen des Regionalmanagements konnten genutzt werden,
- Ständige **Kommunikation und Informationsaustausch** ist wichtig
- Schnelle und direkte **Kommunikation** für Entscheidungen.
- **Umgang mit vielen verschiedenen Stakeholdern**, Oft eine Sandwichposition. Gelernt Reibungen abzufangen

2. Gemeinsame Ziele / Regeln

- Gute Abstimmung mit dem Vorstand und intern; **klare und von allen geteilte langfristige Ziele** (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 und 4 gezählt*)
- Innerhalb der LAG ist es wesentlich, eine gemeinsame Sprache gemeinsam mit dem Vorstand und dem Steuerungsausschuss zu finden. Darüber hinaus gilt es **die gleichen Ziele herauszufiltern**. Dies erleichtert die Arbeitsvorgänge, da dann die Richtung der Regionalentwicklung klar ist. (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 gezählt*)

- Die **Entwicklung einer Geschäftsordnung** zusammen mit Vorstand und Regionalmanagement hat zu einem den Umständen der Verwaltung entsprechend effizienten Ablauf geführt.

3. Gute Regionskenntnisse

- **Handelnde Personen/Organisationen und Meinungsbildner in der Region kennen lernen;** Netzwerke an Freiwilligen sind entscheidend bei der Umsetzung; klare Strukturen und Abläufe definieren ist wichtig, allgemeingültiges Regelwerk für Entscheidungsfindung (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 5 gezählt*)
- Teambildung und Vertrauen, **Regionsverständnis/(-bewusstsein)**, Zielverfolgung (z.B. durch spezielle Initiativen) (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 4 gezählt*)
- Die Erfahrung, dass vor allem das geschaffene regionale Netzwerk die Arbeitsabläufe des LAG-Managements beeinflusst. Das war für mich persönlich besonders wichtig, denn als ich erstmal verstanden hatte, **wie meine Region "tickt"**, waren auch die Arbeitsabläufe darauf abzustimmen.
- ein ausreichendes **Kennenlernen der Strukturen** war nötig, um mit Optimierungen starten zu können
- Man sollte die **Region wie seine Westentasche kennen**, dann hat man gute Chancen, wirklich was in der Region bewegen zu können. Es geht in Krisenzeiten vor allem um die Stärkung der Wirtschaftskreisläufe sowie die Sicherung/Schaffung von Arbeitsplätzen durch innovative Projektideen. Also: Sollten massive Änderungen bei unseren Arbeitsabläufen eintreten, wird vermutlich weniger passieren in der Region - die Gemeinden, Menschen etc. werden unzufrieden sein.

4. Teamwork (klare Arbeitsteilung, gute Abstimmung)

- **Gute Abstimmung** mit dem Vorstand und **intern**; klare und von allen geteilte langfristige Ziele (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 und 2 gezählt*)
- **laufende Kommunikation, Koordination**, da zwei LAG-Manager in der Region (Bezirk Villach Umland und Bezirk Hermagor) tätig sind
- **Arbeitsteilung und Teamwork**. Sich als Team zu fühlen bewirkt positiv und motiviert umgesetzte Projekte, v.a. wenn jeder seine Stärken einbringen kann.
- Ein **eingespieltes Team** ist wichtig; **klare Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten**; regelmäßige Kommunikation und Kontakte mit LAG Vorstand, ProjektträgerInnen, Bürgermeister ist wichtig (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 gezählt*)
- **Einbindung der Assistenz in laufende Projektarbeit** erhöht die Arbeitszufriedenheit und Motivation, engagierte Assistenzkräfte können eine massive Entlastung für die LAG-Managerin darstellen (daher nicht nur Sekretariatsaufgaben)
- **Gute Teamstruktur**
- **gutes Betriebsklima** ist das A und O
- Je länger **die Mitarbeiter im Team** sind, desto leichter ist es, die Arbeitsabläufe zu organisieren
- Jeder braucht **eigene Tätigkeits-/Verantwortungsbereiche**. Dann ist u.a. klar, wofür der Mitarbeiter zuständig und verantwortlich ist bzw. was er leistet.
- **Klare Aufgabenverteilung im Team**, klare Kommunikationsströme
- **Kommunikation**

- **Kompetenzen**, Information, Kommunikation, **Vertrauensbildung**
- Personalauswahlverfahren: **MitarbeiterInnen mit hoher Eigeninitiative** sind gefragt.
- **Teambildung und Vertrauen**, Regionsverständnis/(-bewusstsein), Zielverfolgung (z.B. durch spezielle Initiativen) (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 3 gezählt*)
- **Verlässliche Assistentin**
- Wir haben die **Teamarbeit** intensiviert - das hat viel gebracht. Weiters gelegentliche Arbeitsfrühstücks eingeführt sowie einen neuen Schwerpunkt auf Öffentlichkeitsarbeit gelegt. Eine Weiterbildung im Bereich Zeitmanagement hat gute Ergebnisse gebracht.
- **alle Beteiligten in der Organisation müssen sich einbringen**, Festlegung fixer Terminpunkte ist wichtig, Erarbeitung gemeinsamer Strategien, wichtig ist Erfahrungsaustausch - dadurch Lerneffekt mit Verbesserungsmöglichkeiten (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 5 gezählt*)
- Der administrative Aufwand ist enorm und "stiehlt" viel Zeit, die eigentlich für Projekte und Vernetzung genützt werden sollte. Und dass es schwierig ist, die (leider) **sehr aufwändigen formalen Ansprüche den MitarbeiterInnen klar zu machen**, sodass diese sie auch verinnerlichen (*Anmerkung: wird auch zu Themenbereich 6 gezählt*)
- **Zusammenarbeit** ist bereits routiniert. Bin seit März als Geschäftsführer tätig - daher noch wenige spezifische Erfahrungen.

5. Wichtigkeit von gutem Management (Priorisierung von Aufgaben, Termine festlegen, Strukturierung,...)

- alle Beteiligten in der Organisation müssen sich einbringen, **Festlegung fixer Terminpunkte** ist wichtig, Erarbeitung gemeinsamer Strategien, wichtig ist Erfahrungsaustausch - dadurch Lerneffekt mit Verbesserungsmöglichkeiten (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 4 gezählt*)
- Dass man **mit begrenzten Ressourcen richtig umgehen lernen** muss, weil dabei die Gefahr besteht, dass man in der notgedrungenen Priorisierung von Aufgaben die "korrekte Programmabwicklung" über andere Arbeitsbereiche stellt, die für eine gute Performance insgesamt aber von großer Bedeutung sind (Animation, Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätsmanagement,...)
- Durch die **Organisation einer Bürogemeinschaft** mit einer zweiten Leader Region konnten zahlreiche Synergien optimal genutzt werden. Verwaltungstechnisch gab es dabei aber einiges an Problemen zu lösen.
- Durch **tägliche kurze Besprechungen** kann auf Herausforderungen sofort reagiert werden, wird ständig versucht noch effizienter und strukturierter zu arbeiten. Durch Vorerfahrung in Büroorganisations-Strukturen aus vorheriger Tätigkeit hilfreiche Inputs.
- **strukturierte Verfahren**
- **Strukturierter Jahresplan** liegt auf und wird abgearbeitet.
- **Strukturierung der Arbeitsabläufe**, sodass diese von 1 Person bewältigt werden können
- **Entwicklung der Projektstrukturen** in der Vorbereitungsphase mit dem jeweiligen Projektträger: verbesserte Bearbeitung von Projekten, Vermeidung von Fehlern, effiziente Projektdurchführung
- Handelnde Personen/Organisationen und Meinungsbildner in der Region kennen lernen; Netzwerke an Freiwilligen sind entscheidend bei der Umsetzung; **klare Strukturen und Abläufe**

definieren ist wichtig, allgemeingültiges Regelwerk für Entscheidungsfindung (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 3 gezählt)

- **Geduld**
- **Verteilung von Projektaufgaben und Entscheidungskompetenz**

6. Einfluss von außen

- Der **administrative Aufwand ist enorm und "stiehlt" viel Zeit**, die eigentlich für Projekte und Vernetzung genutzt werden sollte. Und dass es schwierig ist, die (leider) sehr aufwändigen formalen Ansprüche den MA klar zu machen, sodass diese sie auch verinnerlichen (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 4 gezählt)
- **Arbeitsabläufe sind** im gewissen Maß **vom Land bzw. dem Vorstand vorgegeben**. Oft hilfreich, aber auch mit einem hohen Administrationsaufwand verbunden.
- **Fachliche und politische Interessensbildung und der dadurch entstandene Einfluss** auf das Tagesgeschäft. Steuerung der Fachabteilung durch ideologische und persönliche Zugänge und Neigungen, die überhaupt nicht nach mathematischen/fachlichen Grundsätzen erfolgte. Regionalmanagement, Projektentscheidung, etc. massive politische Einflussnahme, außer in unserer Region haben wir uns diesen Einflüssen entgegen gestellt.
- **Projekte** in den Bereich Chancengleichheit, Jugend, Frauen, Sozialprojekte sind **aufgrund der Vorfinanzierung schwer bis gar nicht umsetzbar**. Sinnvoll wäre in Zukunft ein Kleinprojektfonds. Zahlreiche ProjektträgerInnen lassen sich durch den (bürokratischen) Aufwand bei Projektbeantragung abschrecken (sich ständig ändernde AMA-Anweisungen erschweren das Ganze zusätzlich).
- **Landesweites Qualitätsmanagementsystem** ist zwar gut gemeint, ist für die Praxis leider untauglich, da es zu viel Zeit in Anspruch nimmt.
- Durch die **externe Beauftragung** kann besser sichergestellt werden, dass nur Expert/Innen im LAG Management tätig sind und nicht Günstlinge aus der Region.

7. Eigenständigkeit des LAG-Managements

- Gutes Einvernehmen mit Obmann - deshalb **selbstständiges Arbeiten** ermöglichen (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 gezählt)
- **eigenständige und autarke Organisation**
- möglichst einfache und unkomplizierte Strukturen (Vorstand, Genehmigung etc.), die rasches und flexibles Handeln ermöglichen. **Eigenständigkeit, eigenes Engagement sind wichtig.**
- Die **weitestgehende Selbständigkeit der Bearbeitung von LEADER Projekten** bzw. Initiierung von regional relevanten Themen, jedoch in regelmäßiger Abstimmung mit den LAG-Gremien. (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 gezählt)
- **eigenverantwortliches Arbeiten** möglich und notwendig
- Erkenntnis, dass die **LAG vor allem vom Leader-Manager gesteuert wird**. Damit ist eine sehr hohe Verantwortung und Belastung verbunden, die nicht ausreichend honoriert wird.
- Es ist wichtig, dass **maßgebliche Infos bei einer Person** zusammenlaufen
- **LAG Management muss als Regionalkoordinator vor Ort sein und universell zuständig sein**; Durch die Vernetzung und die Kompetenz, auch Routine, verbessern sich die Arbeitsabläufe (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 gezählt)

- Projektträger erwarten eine unbürokratische und effiziente Betreuung und möchten nicht von einer Stelle zur anderen weiter vermittelt werden. Da das Regionalmanagement als Leader-Management einen Gesamtüberblick über alle Projekte in der Region und auch über alle Förderungsprogramme über Leader hinaus hat, werden Doppelgleisigkeiten vermieden und Projektträger erhalten auch Infos zu anderen Förderungsmaßnahmen, die für eine Projektumsetzung noch relevant wären, bzw. auch Infos mit welchen Projekten eine Vernetzung zwecks Synergien optimal wäre. Das Regionalmanagement als Leader-managementstelle sieht sich als **kundenorientierter One-Stop-Shop für integrierte nachhaltige Regionalentwicklung**.

8. Kurze Wege, rasche Entscheidungen

- **Kurze Wege**
- **kurze Wege** - schnelle Entscheidungen
- **Kurze Wege** und direkter Kontakt untereinander sind wichtig. Keine unnötige Bürokratie aufbauen.

9. Langjährige Erfahrung

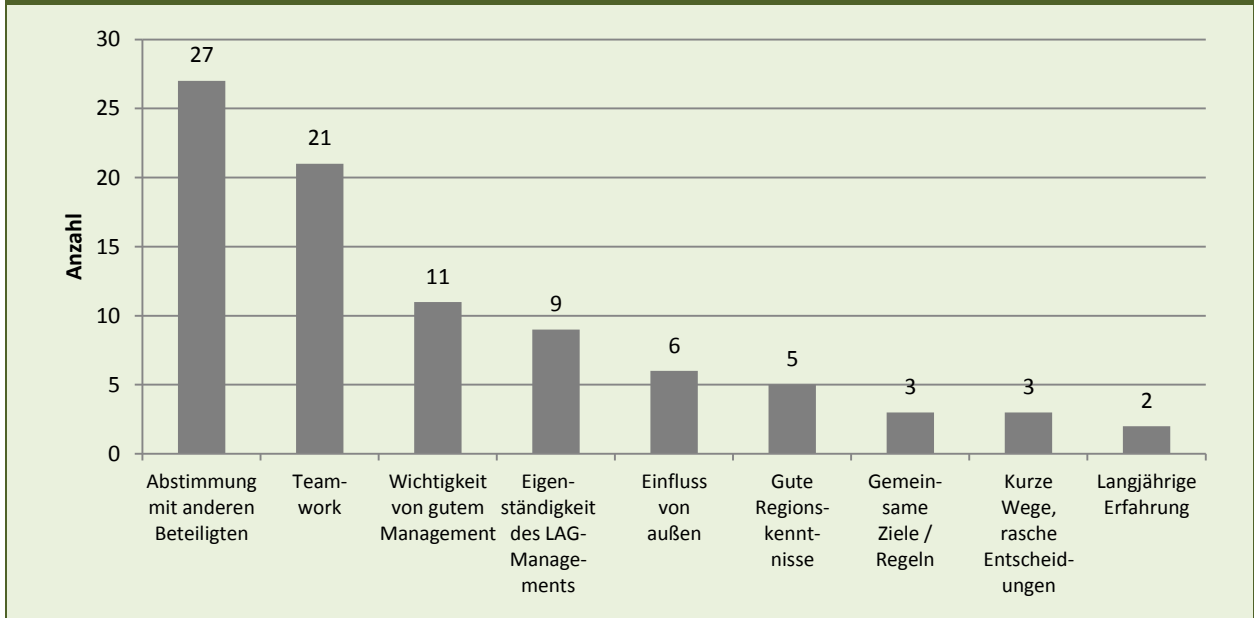
- **10 Jahre Erfahrung** im Leader Management haben eine Struktur entstehen lassen, die sich bewährt hat und von den LAG Gremien und MitarbeiterInnen sehr gut angenommen wird.
- **Mehr als 10 Jahre Erfahrung** haben eine gewisse Struktur vorgegeben, die sich sowohl bei den MitarbeiterInnen als auch Gremien bewährt hat und gut angenommen wird.

Am häufigsten nannten die LAG-ManagerInnen die Abstimmung mit anderen Beteiligten, wie z.B. mit dem LAG-Vorstand oder den SVL, als besonders wichtig für ihre Arbeitsabläufe (27 Nennungen). Auch die Notwendigkeit von gutem Teamwork wurde sehr oft genannt (21mal). Die Wichtigkeit von bestimmten Management-Tätigkeiten, wie z.B. der Priorisierung von Aufgaben oder dem Festlegen fixer Termine, wurde ebenfalls öfters genannt (11mal, siehe Abbildung 39).

Abbildung 39:

Welche Erfahrung im Zusammenhang mit der Organisation der Arbeitsabläufe Ihres LAG-Managements war für Sie besonders wichtig? Warum?

Es handelte sich um eine optionale offene Frage, die Einteilung in Gruppen erfolgte nach Abschluss der Befragung (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



1.5.5 Gut funktionierende Dinge im LAG-Management

Auf die Frage, was im Zusammenhang mit der Organisation der Arbeitsabläufe des LAG-Managements besonders gut läuft, gaben die LAG-ManagerInnen teilweise sehr detaillierte Antworten, welche nachfolgend aufgelistet sind:⁶

1. Abstimmung mit anderen Beteiligten / Gremien

- **Abstimmung**
- **Abstimmung mit anderen Regionalentwicklungsorganisationen und der Nachbarleaderregion** wodurch Doppelgleisigkeiten vermieden werden können und eine optimale Betreuung der Projektträger garantiert werden kann.
- **Abstimmung mit dem Vorstand**
- **Beratungen mit LAG Vorstand**
- Betreuung von Projektträgern und Anfragen, Betreuung der Mitglieder, interne und **externe Kommunikation** (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 2 und 4 gezählt)
- Da das Team des Regionalmanagements sehr klein ist, erfolgt eine intensive Kommunikation und darüber hinaus sind die Arbeitsabläufe kurz und effizient. Darüber hinaus ist die **Kommunikation mit dem Vorstand und mit den Projektträgern sehr gut**, da man überschaubare Strukturen hat

⁶ Jeder Aufzählungspunkt entspricht der Antwort einer/s LAG-Manager/in. Der Übersichtlichkeit halber wurden die Antworten nach Abschluss der Befragung in Gruppen eingeteilt. Manche Antworten wurden mehreren Gruppen zugeteilt, da sie mehrere Aussagen enthielten.

und bei Bedarf auch sehr schnell auf unbürokratischem Wege zu Entscheidungen kommt
(Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 2 und 3 gezählt)

- Dass die meisten **regionalen Entscheidungen in Zusammenarbeit mit dem LAG Büro** fallen bzw. auch umgesetzt werden; Je weiter die Gemeinde vom Büro entfernt ist, umso weniger wird der direkte Bezug
- Die Arbeitsteilung ist klar, die Mitarbeiter sind in ihrem Bereich spezialisiert und die **Zusammenarbeit mit den Regionalmanagementstellen im Land ist geregelt** (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 2 gezählt)
- Die **Zusammenarbeit mit dem Obmann**.
- Ein eingespieltes Team ist wichtig; klare Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten; **regelmäßige Kommunikation und Kontakte mit LAG Vorstand, ProjektträgerInnen, BürgermeisterIn ist wichtig** (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 2 gezählt)
- Es gibt ein sehr **gutes Einvernehmen zwischen LAG Manager und Obmann**, beide sind jederzeit füreinander erreichbar
- **klare Rollen- und Aufgabenverteilung von Obmann und Geschäftsführung**
- **Kommunikation und Zusammenarbeit mit Vorstand**
- **Kommunikation zur Politik**, gegenseitiges Verständnis, Netzwerkaufbau hat 3 Jahre gedauert
- Kurze Entscheidungswege; sehr gute Kenntnis der regionalen Akteure, **Informationsaustausch mit LAG – Mitgliedern** (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 3 gezählt)
- Personal ist nur für LAG zuständig, LAG Büro ist jeden Tag besetzt und hat fixe Öffnungszeiten, LAG Büro ist als zentrale Anlaufstelle sehr gut verankert, fixe Termine bei den Sitzungen (z.B. jeden ersten Montag im Monat ist Projektausschusssitzung), **Vernetzung mit allen Mitgliedsgemeinden**, Kompetenzen sind klar festgelegt (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 5 gezählt)
- Projekthandling, eingespieltes Team, Abrechnungen, **Netzwerkaufbau und -betreuung**, uvm. (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 4 und 2 gezählt)
- Rasche und unkomplizierte Aufgabenverteilung **Obmann/LAG Managerin**, ein guter Teamgeist, **gute Beziehungen zu allen Bürgermeistern der Mitgliedsgemeinden**, oftmalige Kontakte, rege Öffentlichkeitsarbeit, ein gut übersichtliches Ablagesystem (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 2 gezählt)
- **sehr gute Kommunikation in der LAG und mit anderen LAG** wie auch mit dem Regionalmanagement
- **sehr gute Kommunikation**, hohe Akzeptanz **unter den Partnern** (Mitarbeiterin, Regionsobleute, etc.)
- Unmittelbares Zusammenwirken von Geschäftsführung und Assistenz der Geschäftsführung. **Gute Einbindung der Vorstandsmitglieder** in die inhaltliche Arbeit. (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 2 gezählt)
- **Vernetzung und Kooperation innerhalb der Region und mit den Dienststellen des Landes** sowie mit weiteren landesnahen Einrichtungen wie der Tirol Werbung und anderen...
- Wir sitzen in einem "Regionsbüro " und somit **arbeiten - Leader - Naturpark - Tourismus - Wirtschaft... nebeneinander - das funktioniert hervorragend** und es ist zielführend wenn man eine Regionsmarke aufbauen möchte; das spart Zeit für Besprechungen und befruchtet gegenseitig; Gemeinsam statt einsam

- Wöchentliche mind. 1 stündiges **Meeting mit Obmann und LAG MitarbeiterInnen**
- **wöchentliche Team-Besprechungen (inkl. Obmann)**, regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit (monatlicher Newsletter), jährlich gedrucktes LEADER-Journal, **Kooperation mit SVL/PVL**
- **Zusammenarbeit mit Projektträgern und Bürgermeister und Obmann**
- **Zusammenarbeit Mitarbeiterinnen und EU-Regionalmanagement**
- **Zusammenarbeit und Abstimmung mit Regionalmanagerinnen anderer LAG** des Bundeslandes

2. Teamwork, Arbeitsaufteilung im Team

- 1-Frau-LAG erleichtert die **Arbeitsabläufe**
- **Arbeitsaufteilung** zwischen den einzelnen Mitarbeitern
- auf Grund kleinem Team - **wissen beide jeweils Bescheid**
- **Aufgabentrennung**
- Betreuung von Projektträgern und Anfragen, Betreuung der Mitglieder, **interne** und externe **Kommunikation** (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 und 4 gezählt*)
- Da das Team des Regionalmanagements sehr klein ist, **erfolgt eine intensive Kommunikation und darüber hinaus sind die Arbeitsabläufe kurz und effizient**. Darüber hinaus ist die Kommunikation mit dem Vorstand und mit den Projektträgern sehr gut, da man überschaubare Strukturen hat und bei Bedarf auch sehr schnell auf unbürokratischem Wege zu Entscheidungen kommt (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 und 3 gezählt*)
- Das **LAG-Management-Team**
- das **Team ist gut eingearbeitet**
- Die **Arbeitsteilung ist klar, die Mitarbeiter sind in ihrem Bereich spezialisiert** und die Zusammenarbeit mit den Regionalmanagementstellen im Land ist geregelt (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 gezählt*)
- Durch **guten internen Infoaustausch** bekommen Klienten fast immer auch bei Abwesenheit der Kollegin gleich eine Antwort
- **Ein eingespieltes Team ist wichtig; klare Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten**; regelmäßige Kommunikation und Kontakte mit LAG Vorstand, ProjektträgerInnen, Bürgermeistern ist wichtig (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 gezählt*)
- Es wurde eine gute Ablagestruktur geschaffen, die aber leider durch den Personalwechsel gelitten hat. Außerdem sind die **Zuständigkeiten sehr gut geklärt**.
- Gegenseitiges Vertrauen und Wissen um die **Kompetenz und Selbständigkeit der Assistentin** erlaubt es, ihr viele inhaltliche Aufgaben zu übertragen ohne ständig kontrollieren zu müssen
- **gemeinsam**
- **gut eingespieltes Team - Vertrauen**, wir haben die Strukturen selbst aufgebaut - falls sie das meinen: ich meine das Team GF und Sekretariat
- **Inhaltliche Abstimmung und Zusammenarbeit**
- **klare Arbeitsteilung** zwischen den MitarbeiterInnen
- **Klare Arbeitsteilungen** zwischen Projektmanagement und Projekt-Controlling.
- kleines Team, **laufende Abstimmung**
- **Konkrete Arbeitsteilung**, somit Spezialisierung in gewissen Bereichen, ständiger Austausch und Know-Transfer

- **offene, gute Gesprächskultur**, sehr hoher persönlicher Einsatz auch außerhalb der offiziellen Dienstzeiten
- Projektauswahlverfahren; Kostenkontrolle, Projektabrechnungen, **Kommunikation intern sehr offen** (MitarbeiterEbene)(Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 4 gezählt)
- Projekthandling, **eingespieltes Team**, Abrechnungen, Netzwerkaufbau und -betreuung, uvm. (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 4 und 1 gezählt)
- Rasche und unkomplizierte Aufgabenverteilung Obmann/LAG Managerin, **ein guter Teamgeist**, gute Beziehungen zu allen Bürgermeister*innen der Mitgliedsgemeinden, oftmalige Kontakte, rege Öffentlichkeitsarbeit, ein gut übersichtliches Ablagesystem (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 gezählt)
- Regionszuteilung, **hohe Eigenverantwortlichkeit**
- Schnelligkeit von Büro-internen Entscheidungen. Selbstständige Arbeitsweise. **Schnelle, einfache Abstimmung**
- **Sehr gutes Team**, das sich optimal ergänzt
- **Selbstständige und engagierte Arbeit** aller.
- **Team hat sehr gute Berufspraxis** und arbeitet sehr gut selbständig.
- **Teamarbeit**, Kommunikation
- **Teaminterne Struktur**
- **Umsetzung der Arbeitsaufgaben**
- **Unmittelbares Zusammenwirken von Geschäftsführung und Assistenz der Geschäftsführung.** Gute Einbindung der Vorstandsmitglieder in die inhaltliche Arbeit. (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 gezählt)
- **Vertrauen**
- **vorhandenes Fachpersonal** kann entsprechend eingesetzt werden, da vielseitige Bereiche bei uns zusammenlaufen
- Zuständigkeiten, **Teamzusammenarbeit: jeder übernimmt jene Aufgaben, für die er besonders qualifiziert ist.** Projektverantwortlichkeiten sind zum Teil gut zugeteilt
- **Selbstverantwortung in Projekten**

3. Entscheidungen werden rasch und unbürokratisch getroffen

- **Aktualität**
- Da das Team des Regionalmanagements sehr klein ist, erfolgt eine intensive Kommunikation und darüber hinaus sind die Arbeitsabläufe kurz und effizient. Darüber hinaus ist die Kommunikation mit dem Vorstand und mit den Projektträgern sehr gut, da man überschaubare Strukturen hat und **bei Bedarf auch sehr schnell auf unbürokratischem Wege zu Entscheidungen kommt** (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 und 2 gezählt)
- Der **Entscheidungsprozess durch den LAG-Vorstand für Projekte ist sehr rasch.** Dadurch kommt es nicht zu Verzögerungen sondern zu raschen Umsetzungen für Projektträger.
- Die **Entscheidungen werden unbürokratisch und schnell getroffen.**
- **Kurze Entscheidungswege;** sehr gute Kenntnis der regionalen Akteure, Informationsaustausch mit LAG – Mitgliedern (Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 gezählt)
- Möglichst **kurze Entscheidungswege.**
- **Schnelle Entscheidungskraft** durch den Vorstand.

- sehr **kurze Entscheidungswege** innerhalb der LAG, Entscheidungen fallen rasch, Zusammenarbeit ist flexibel gestaltbar, effizient, schlanke Strukturen

4. Projektbetreuung

- **Betreuung von Projektträgern** und Anfragen, Betreuung der Mitglieder, interne und externe Kommunikation (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 2 und 1 gezählt*)
- Die **persönliche Betreuung und Begleitung der Projekte** in der Planung und Umsetzung.
- Fördermanagement, **Beratung**, Prozessbegleitung bei gemeindeübergreifenden Kooperationen
- Hohes Interesse, hoher Ehrgeiz mit dem Willen etwas zu erreichen. Überdurchschnittlich hoher Einsatz, verbunden mit dem ständigen Streben Neues zu lernen und Altes zu verbessern. Wie können **erfolgreich Projekte entwickelt und umgesetzt** werden.
- **Projektauswahlverfahren**; Kostenkontrolle, Projektabrechnungen, Kommunikation intern sehr offen (MitarbeiterEbene)(*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 2 gezählt*)
- **Projektbetreuung, Projektbegleitung**, Initiierung neuer Projekte
- **Projekthandling**, eingespieltes Team, Abrechnungen, Netzwerkaufbau und -betreuung, uvm. (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 2 und 1 gezählt*)
- Wir haben wöchentlich ein MA Meeting bei dem alle aktuellen Projekte besprochen werden. Außerdem haben wir eine **Mustermappe für ProjektträgerInnen** entworfen, um die Aufgaben für die Abwicklung zu vereinfachen.
- Klare Entscheidungsstrukturen, schlanke Verwaltung, Digitalisierung mancher Abläufe, eigene **Geschäftsordnung für manche Bereiche (z.B. Projektauswahl)**
- **standardisierter Ablauf** von Projektidee bis Umsetzung Austausch bei monatlichen Jour Fixe
- Ich denke, wir haben die **Arbeitsabläufe sehr gut auf die Bedürfnisse der Region abgestimmt** und können behaupten, dass dieser Modus auch in Zukunft unabhängig von neuen Richtlinien usw. erfolgreich angewandt werden kann.
- **Bündelung des KnowHows bei Projektentwicklung** und -abrechnung durch externe Betreuung von 3 LAGs

5. LAG-Management als Förderprofi / zentrale Anlaufstelle

- Die **fachliche Kompetenz liegt beim LAG-Management** und wird nicht konterkariert oder hinterfragt. Meinungen und Tipps werden fallweise von den Gremien eingeholt bzw. gegeben.
- Förderabwicklung und Netzwerktätigkeit, **One-Stop Shop EU-Förderungen** im Bezirk
- Personal ist nur für LAG zuständig, LAG Büro ist jeden Tag besetzt und hat fixe Öffnungszeiten, **LAG Büro ist als zentrale Anlaufstelle sehr gut verankert**, fixe Termine bei den Sitzungen (z.B. jeden ersten Montag im Monat ist Projektausschusssitzung), Vernetzung mit allen Mitgliedsgemeinden, Kompetenzen sind klar festgelegt (*Anmerkung: wird auch zu Themenfeld 1 gezählt*)
- **Schnittstelle lfd. Verwaltung aller Leaderförderungen** (auch Mainstream) an LAG = guter Überblick über regionale Aktivitäten = Vernetzungsbasis
- Selbstständiges Arbeiten ist ausdrücklich erwünscht, das **LAG-Management (GF) genießt so etwas wie regionale Kompetenz**. Die wichtigen Entscheidungsträger und Partner der LAG sind alle persönlich bekannt.

8. Anderes

- vorhandene Strukturen konnten genutzt werden
- Berichtswesen

1.5.6 Verbesserungsmöglichkeiten bei der Organisation der Arbeitsabläufe

Auf die Frage „Welche Aspekte hinsichtlich der Organisation der Arbeitsabläufe im LAG-Management möchten Sie gern ändern und warum?“ wurden von den LAG-ManagerInnen folgende Antworten gegeben:⁷

- Ablagesystem (Papier, wie Daten), Zeitmanagement, Adressverwaltung, Homepage, Öffentlichkeitsarbeit, etc.
- administrative Unterstützung, mehr Personal
- aktuell gilt es gemeinsam mit einer zweiten LAG kulturelle Unterschiede zu harmonisieren, um gemeinsam in eine neue Programmperiode zu gehen.
- Arbeitsabläufe sind selbst erarbeitet und können selbstständig geändert werden.
- bessere Dokumentation (Übertragbarkeit sichern) Wissensmanagement verbessern
- Bessere Einbindung in die Formulierung/Festlegung von Förderkriterien und Maßnahmenbeschreibungen von Förderungen. Schulung grundlegende Neuerungen für alle beschäftigten MitarbeiterInnen.
- Beteiligung insgesamt verbessern. Dazu eine arbeitsfähige Struktur schaffen bzw. neu ausrichten (Voraussetzung ist eine gute Umsetzungsmöglichkeit für Regionsprojekte - war in weiten Bereichen nicht gegeben in dieser Periode - hat zu steigendem Desinteresse und Frustration geführt). Verbindlichkeit und Umsetzungssicherheit für die LES ist wichtig!! LAG Vorstand besser in die Steuerung und Umsetzung der LES einbinden.
- Bürokratisierung nimmt ungeahntes Ausmaß an
- derzeit keine
- Derzeit keine.
- derzeit wickeln wir neben der allgemeinen Leader-Tätigkeit viele Regionsprojekte ab, für die wir sehr, sehr viele Stunden inhaltliche Arbeit leisten - was zwar Spaß macht, aber mit 1,5 AK nicht mehr zu bewältigen ist. Es bleiben daher Sensibilisierungsmaßnahmen, Öffentlichkeitsarbeit & Prozessarbeit auf der Strecke - was aber so wichtig wäre, leider.
- Die Antwortzeiten auf schriftliche Anfragen in Richtung Landesregierung sollten wenn möglich verkürzt werden bzw. die Rückmeldung sollte schriftlich erfolgen, um hier keine signifikanten Projektverzögerungen zu generieren.
- Die Eigenverantwortlichkeit der Mitgliedsgemeinden und der Vorstände für den Erfolg der LAG sollte deutlich steigen.
- Die Einstellung einer Assistenz bzw. eines Sekretariats ist künftig wieder erforderlich um Arbeitsabläufe und Aufgaben zu optimieren.

⁷ Jeder Aufzählungspunkt entspricht der Antwort einer/s LAG-Manager/in. Aufgrund der vielfältigen Antworten war eine Unterteilung in einzelne Gruppen nicht sinnvoll.

- Die Zuständigkeit der Fachabteilung des Landes, die Ungleichbehandlungen und die Steuerung der Geldmittel und damit verbunden die Projekte.
- Direkterer Kontakt mit LAG-Vorstand erwünscht (im Moment Zwischenebene durch den GF der Erz & Eisen Regionalentwicklungs GmbH)
- derzeit keine
- Effizienter Organisation von Arbeitsabläufen die für alle LAGs gleich sind. Vereinfachung der Arbeitsabläufe
- Eigentlich nichts, da es im Moment sehr gut funktioniert.
- Einrichtung von weiteren projektbezogenen Arbeits-/Steuerungsgruppen. Entlastung des LAG-Managements.
- Entbürokratisierung und Vereinfachung der Antragstellung sowie Abrechnung für die ProjektträgerInnen und unser Büro
- Entbürokratisierung und Vereinfachung der Förderabwicklung sowie die Forcierung von Kleinprojekten - spezielle im Gender- und Jugend- und Migrationsbereich.
- es gibt derzeit keine Aspekte, die ich verändern möchte, die wir büro-intern selbst entscheiden könnten.
- Es gibt zu viele Initiativen von Bund und vom Land, die GF u. Sekretariat in ihren Programmen vorgeben (Bsp. Klimamodellregion, Klimabündnis, Klimarettung, Regionalmanagement, Tourismus- u., Marketinggesellschaft, Kammern, Tourismusverbände ...etc.) die Themen überschneiden sich zunehmend und die Vielzahl dieser Strukturen ist teilw. kontraproduktiv und finanziell bei den Gemeinden nicht darstellbar;
- fachliche Qualitäten
- fällt mir aktuell nichts ein
- fixe Evaluierungstermine innerhalb der LAG gehören 1/2 jährlich eingerichtet (LAG Management muss über den Umsetzungsstand aller Projekte am laufenden sein und über die Zielerreichung Bescheid wissen)
- GF - Assistenz: in einem kleinen Verein mit 1,5 Personaleinheiten ist es wichtig, dass effizient, motiviert und selbstständig gearbeitet wird. Das sind keine "Versorgungsposten".
- Grundsätzlich keine, es funktioniert bestens bislang!!!
- Hab erst 2013 begonnen
- Häufig können Projekte nicht ausschließlich von einem Mitarbeiter optimal betreut werden. Es gibt zwar für jedes Projekt Hauptverantwortliche, die Informationen müssen jedoch gut weiter gegeben werden, was nicht immer leicht fällt (Individuelle Projekte).
- Hinsichtlich der Förderabwicklung braucht es klare Regeln, die auch einer 2nd level control standhalten. Hier gibt es derzeit massive Probleme (EFRE!). EFRE und ELER-Regeln gehören vereinheitlicht.
- Höchst unzufriedenstellend und ausbaufähig waren die Arbeitsabläufe, die mit den unterschiedlichen Fachabteilungen des Landes zum Einsatz kamen. Da wir auf diesen Punkt aber keinen großen Einfluss nehmen konnten, stieg auch die Unzufriedenheit an. Man arrangierte sich, so gut es ging, mit den einzelnen Fachabteilungen. Was daraus resultierte, war aber leider viel zu oft "Management by Chaos".
- Ich würde gerne einige bürokratische Hürden vereinfachen, die leider sehr viel Zeit in Anspruch nehmen und vergleichbar leider ohne Effizienz bleiben.

- im Moment keine Änderungswünsche
- Jede Verringerung des bürokratischen Aufwands wäre hilfreich.
- kein Änderungsbedarf
- keine
- klarere interne Abläufe
- LAG-Management: Derzeit versuchen die Regionalmanagements mit Hilfe des Landes massiv an die LAG-Management-Mittel zu kommen. Das ist ein Fehler. Denn die Leistungsbilanz der Regionalmanagements könnte mit jener der LAG verglichen werden. Dann wird man sehen, wer effektiv für die Menschen in einer Region arbeitet.
- LAG-Vorstand ist zu entfernt von Interessen der Regionalvereine und dem Handeln der Regionalmanager, führt ein Eigenleben d.h. Änderung in flachere LAG-Hierarchie
- Mehr bürokratische Standard-Aufgaben an das Sekretariat abgeben.
- mehr Effizienz (extern und intern) - Verwaltungsaufwand muss kleiner werden. Dadurch bliebe mehr Zeit für Projektbetreuung, Recherche, Fortbildung, Teambuilding; Beirat und Vorstand müssen sich proaktiver einbringen und ihre Verantwortung wahr nehmen. Büro muss entlastet werden.
- mehr Personal, mehr Ziele erreichen
- mehr Personalressourcen
- Mehr Selbstständigkeit, weniger Bürokratie durch Regionalmanagementorganisation
- mehr Zeit für Moderation/Beteiligung - Aktivierung als wichtiger Aspekt von LEADER
- mehr Zeit für strategische Arbeiten und weniger Aufwand für bürokratische Erfordernisse
- nichts ändern - Struktur beibehalten für nächste Periode, um dort gleich durchstarten zu können und das Aufgebaute von Beginn an nutzen zu können
- Nichts Besonderes.
- noch besserer Informationsfluss zwischen Gemeinden und Organisationen in der Region aber auch zwischen LAG Management und SVL
- Projektauswahl objektivieren und qualitativ verbessern
- Regelmäßiges Jour-fix mit Obmann
- Regelmäßigkeit der Besprechungen erhöhen. Jährliche strukturierte Mitarbeitergespräche führen.
- Standardisierungen einführen, die Arbeitsabläufe erleichtern
- stärkere Zusammenarbeit Schwerpunktsetzungen im Team > erfordert Qualifizierung für die nächste Periode
- Termine können oft nicht gehalten (LAG-Vorstand) Entscheidungsspielräume und Aufgaben des LAG-Managements klarer definieren
- Umstellung auf ein einfacheres Qualitätsmanagementsystem, das die interne Arbeit, vor allem Projektabrechnungen und Projektdokumentationen erleichtert.
- Verbesserte Ressourcenausstattung um dem Leader Ansatz noch mehr gerecht werden zu können.
- Vereinfachung der Arbeitsabläufe bei Einreichung und Abrechnung der Projekte (Z.B. Online Einreichung und Abrechnung von Projekten, Online Projektdatenbank für Statistiken,...)
Warum: Wir füllen derzeit alle Formulare per Hand aus, müssen diese via Post übermitteln und führen komplizierte Excel-Listen. Der Abgleich (Einreichstatus, ausbezahlte Projekte, etc.) mit

SVL erfolgt telefonisch. Projektmanagement Datenbanken und Online Programme würden Arbeitsabläufe optimieren.

- Verringerung des stetig steigenden bürokratischen Aufwand - verursacht nur Kosten bringt aber keinen qualitativen Nutzen
- verstärkte Zusammenarbeit mit EU-RM; mehr Personal; externe Mitarbeiter
- vorgefertigte Listen für wiederkehrende Arbeitsabläufe
- Wir haben gelernt, die vorhandenen Strukturen best möglich zu optimieren und über den bottom-up Ansatz Leader Projekte vor Ort umzusetzen, die der Region wirklich viel bringen. Das wollen wir unbedingt in der nächsten Periode weiter beibehalten. Wir sind gegen einen Zusammenschluss mit dem Regionalmanagement/ Regionalentwicklungsverein auf Bezirksebene, da wir aus den gemachten praktischen Erfahrungen sagen können, dass das nicht funktioniert. Ein Zusammenschluss würde die erfolgreiche Leaderarbeit vor Ort unmöglich machen - die Distanzen sind zu weit. Die Arbeitseinheit 40 St. Manager/ 20 St. Assistenz ist eine Minimalbesetzung um Leaderarbeit in einer Region erfolgreich umsetzen zu können. Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement, das 55 km von unserem Büro entfernt ist würde aufgrund des großen Zeit- und Fahraufwandes die Leaderarbeit zum Erliegen bringen. Erste Versuche in diese Richtung haben das ganz deutlich bewiesen.
- wir haben laufend Anpassungen vorgenommen. Trotzdem, die Entscheidungsfindungsprozesse und die Qualitätssicherungsmaßnahmen müssen noch verbessert werden, damit sich die ehrenamtlichen Stunden für das LAG-Management in Grenzen halten.
- Zeitressourcen
- Zusammenarbeit mit den Gemeinden verbessern, ist derzeit wegen Zeitmangel nicht möglich.

1.6 Austausch und Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement

Knapp 10 % der LAG-ManagerInnen geben an, dass es in ihrem Geschäftsbereich kein Regionalmanagement gibt. In diesen Fällen stellt sich daher auch die Frage nach der Zusammenarbeit nicht.

In 23 % der Leader-Regionen wird laut Angaben der LAG-ManagerInnen das LAG-Management vom Regionalmanagement ausgeübt bzw. die LAG-ManagerInnen sind gleichzeitig auch Regionalmanager/innen. Auch hier ist die Frage nach der Zusammenarbeit hinfällig, da beide Rollen in einer Institution zusammenfließen.

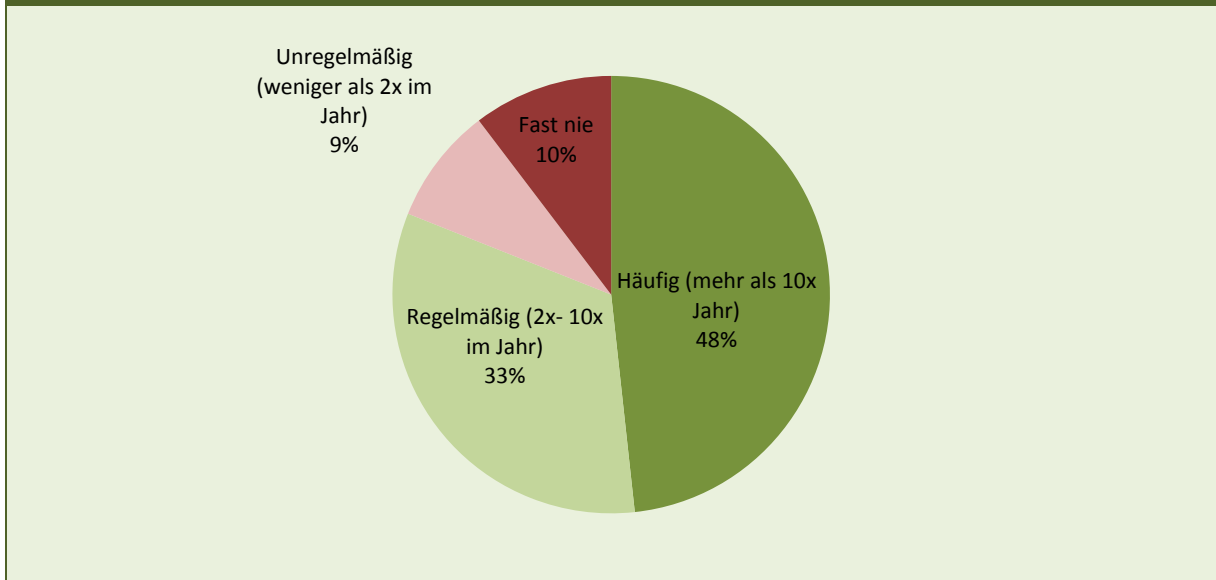
In 58 Leader-Regionen (67 % aller Leader-Regionen) ist laut Angaben der LAG-ManagerInnen das LAG-Management eine vom Regionalmanagement unabhängige Institution, das heißt die beiden Institutionen arbeiten in der einen oder anderen Weise mehr oder weniger zusammen. In diesen Regionen wurde daher die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den beiden Institutionen detaillierter untersucht.

48 % der 58 LAG-ManagerInnen stehen häufiger als 10x Kontakt mit dem Regionalmanagement in ihrer Region, weitere 33 % stehen regelmäßig (2x-10x im Jahr) in Kontakt mit dem Regionalmanagement. 10 % haben fast nie Kontakt und 9 % unregelmäßig (siehe Abbildung 40).

Abbildung 40:

Wie häufig sind Sie mit dem Regionalmanagement Ihres Gebietes in Kontakt?

n=58 (Alle LAGs, in denen es ein Regionalmanagement gibt, das unabhängig von der LAG agiert) (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

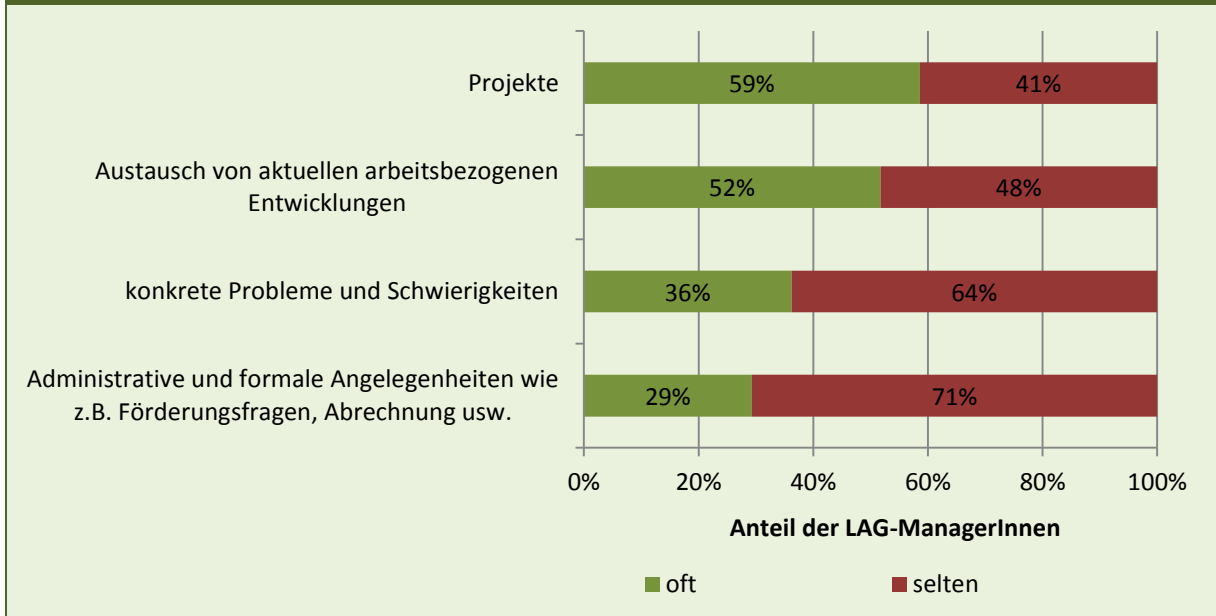


Am häufigsten tauschen sich die LAG-ManagerInnen über Projekte mit den Regionalmanager/innen aus – knapp 60 % der LAG-ManagerInnen gibt an, dass Projekte oft Inhalt der Zusammenarbeit sind. Aktuelle arbeitsbezogenen Entwicklungen werden bei 52 % der LAG-ManagerInnen oft mit den Regionalmanager/innen besprochen. Konkrete Probleme und Schwierigkeiten sowie administrative und formale Angelegenheiten werden weniger oft miteinander ausgetauscht (siehe Abbildung 41).

Abbildung 41:

Was sind die häufigsten Inhalte des Austauschs / der Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement?

n=58 (Alle LAGs, in denen es ein Regionalmanagement gibt, das unabhängig von der LAG agiert) (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



Zusätzlich zu den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten haben die LAG-ManagerInnen noch weitere Angaben zum Austausch mit dem Regionalmanagement gemacht:

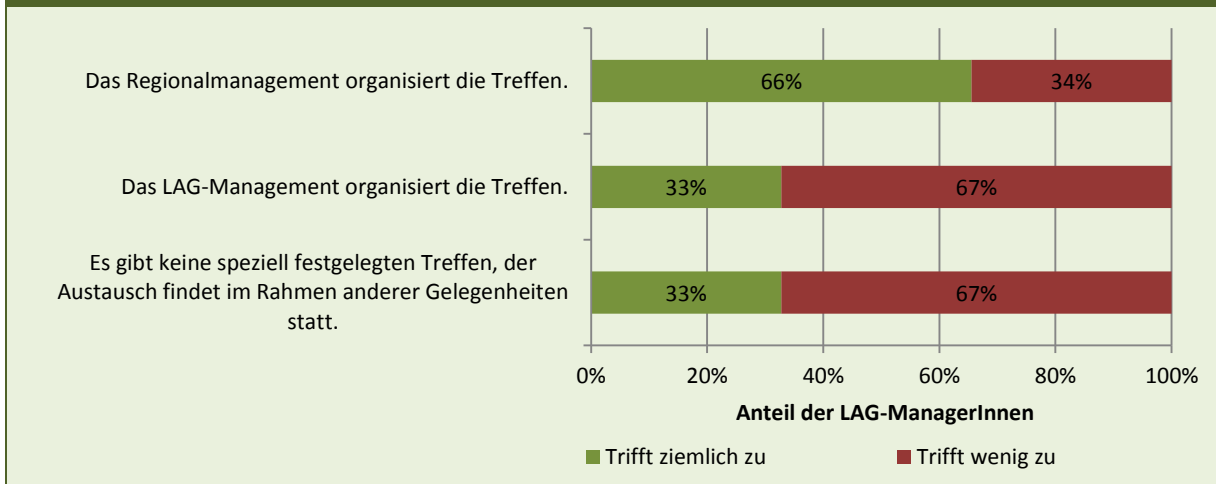
- Informationsaustausch (z.B. über Aktivitäten; 3 Nennungen)
- Gemeinsame Veranstaltungen (z.B. Regions-Jourfix, Regionskonferenzen; 3 Nennungen)
- Strategische Ausrichtung der Region (z.B. Entwicklung eines Leitbildes; 2 Nennungen)
- Inhaltliche Abstimmung (2 Nennungen)
- Regionsübergreifende Themen und Projekte
- Vorhaben/Projekte die hauptsächlich die Daseinsberechtigung des RM stärken sollen
- Leider gibt es mit dem Regionalmanagement einen hohen Konkurrenzkampf, der vom RM forciert wird
- Wir hatten lang eine Kooperationsvereinbarung mit dem RM, die so ausgesehen hat, dass die LAG ans RM einen festgelegten Betrag jährlich überweist und in Wahrheit nichts retour kam, außer Krisensitzungen. Die Qualität der Regionalmanagements lässt sehr zu wünschen übrig.
- kein Kontakt, bzw. ganz selten bis gar nicht, Kein Austausch über das RM

In den überwiegenden Fällen (ca. zu zwei Dritteln) organisiert das Regionalmanagement die Treffen. Ein Drittel der LAG-ManagerInnen gibt zudem an, dass es keine speziell festgelegten Treffen zwischen LAG-Management und Regionalmanagement gibt, sondern dass der Austausch im Rahmen anderer Gelegenheiten stattfindet (siehe Abbildung 42).

Abbildung 42:

Wie ist die Zusammenarbeit / der Austausch mit dem Regionalmanagement organisiert?

n=58 (Alle LAGs, in deren es ein Regionalmanagement gibt, das unabhängig von der LAG agiert) (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

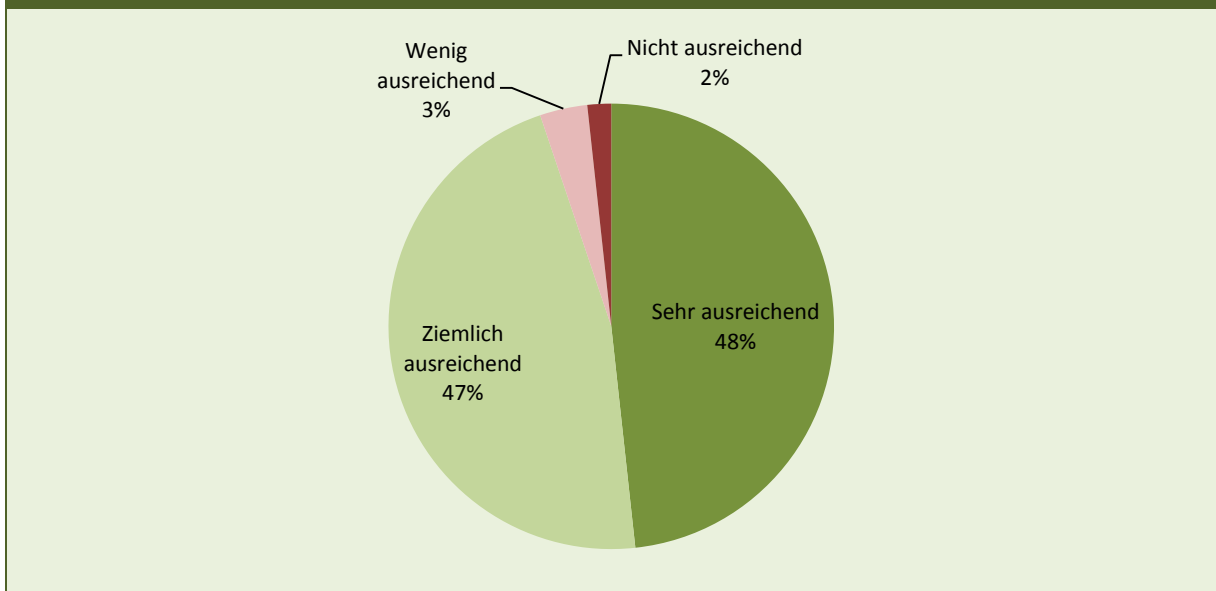


Für den überwiegenden Anteil der LAG-ManagerInnen (95 %) ist die Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement sehr oder ziemlich ausreichend (siehe Abbildung 43).

Abbildung 43:

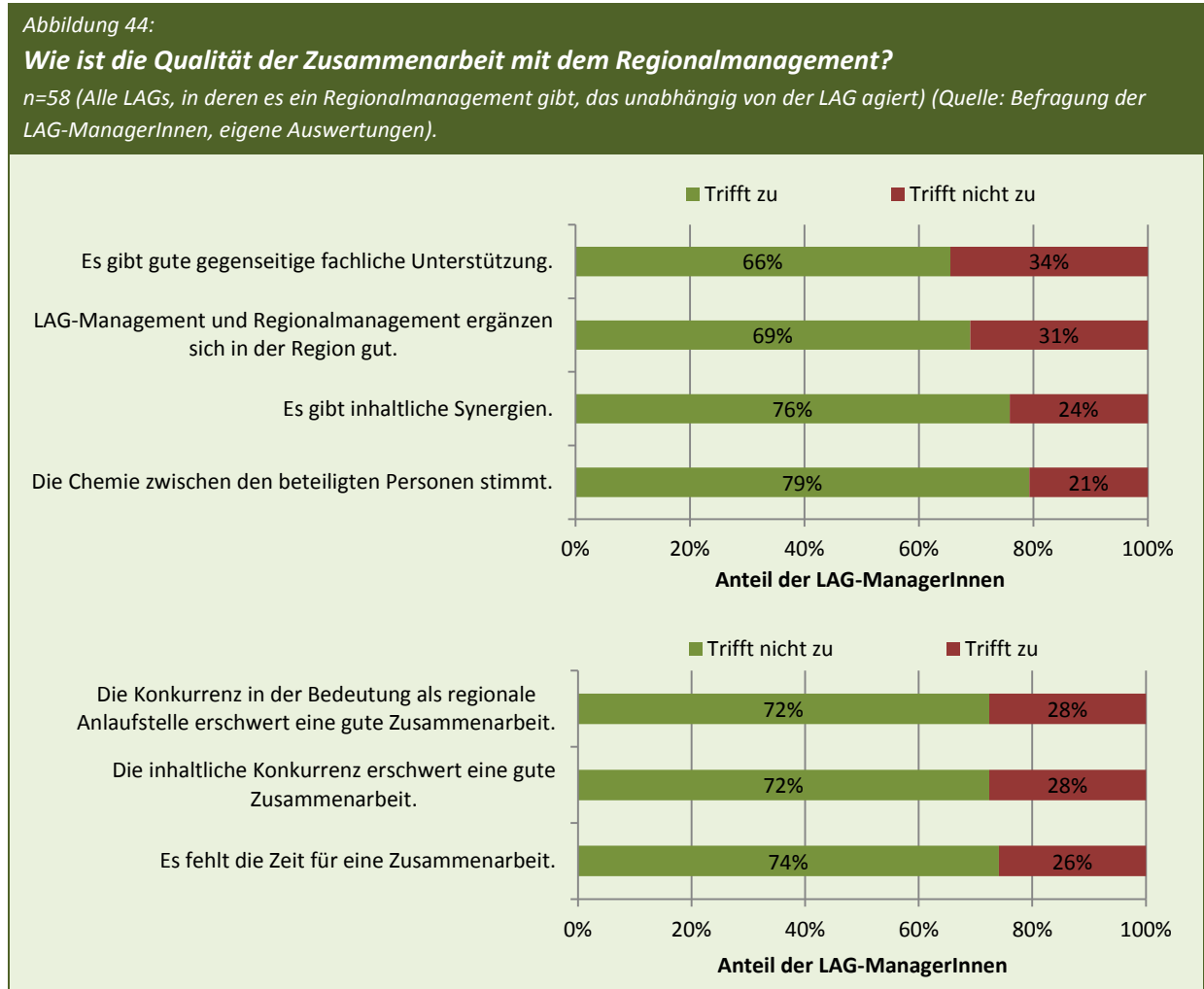
Ist das Ausmaß der Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement aus Ihrer Sicht ausreichend für die Bewältigung der Leader-Aufgaben?

n=58 (Alle LAGs, in deren es ein Regionalmanagement gibt, das unabhängig von der LAG agiert) (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



Knapp 80 % der LAG-ManagerInnen geben an, dass die Chemie zwischen ihnen und den Regionalmanager/innen stimmt, 76 % sind der Meinung, dass es inhaltliche Synergien zwischen LAG-Management und Regionalmanagement gibt. Rund zwei Drittel der LAG-ManagerInnen glauben, dass sich LAG-Management und Regionalmanagement in der Region gut ergänzen und dass eine gute gegenseitige fachliche Unterstützung gibt.

Rund 30 % der LAG-ManagerInnen sind der Meinung, dass eine gute Zusammenarbeit zwischen LAG-Management und Regionalmanagement durch die inhaltliche Konkurrenz und die Konkurrenz als regionale Anlaufstelle erschwert wird. Ein Viertel der LAG-ManagerInnen (26 %) glaubt, dass es an Zeit zur Zusammenarbeit fehlt (siehe Abbildung 44).



Nachfolgend sind die Antworten der LAG-ManagerInnen auf die Frage „Welche Aspekte zur Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement funktionieren Ihrer Meinung nach nicht so gut und warum?“ aufgelistet:⁸

Keine Probleme

- alle Aspekte funktionieren sehr gut
- Alles funktioniert gut
- Das Regionalmanagement hat einen anderen Auftrag als die LEADER-Region; wie auch Destination oder Dorferneuerung - trotzdem gibt es mit allen eine gute Zusammenarbeit (mögliche Ausnahme Destination)

⁸ Jeder Aufzählungspunkt entspricht der Antwort einer/s LAG-Manager/in. Der Übersichtlichkeit halber wurden die Antworten nach Abschluss der Befragung in Gruppen eingeteilt. Manche Antworten wurden mehreren Gruppen zugeteilt, da sie mehrere Aussagen enthielten.

- Die derzeitige Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement funktioniert gut und sollte auch weiterhin so bleiben.
- die Zusammenarbeit funktioniert
- Die Zusammenarbeit mit dem RM funktioniert wunderbar.
- Es funktioniert ja eh.
- funktioniert gut
- Hängt immer von den beteiligten Akteuren ab. In unserem Fall funktioniert alles problemlos.
- in unserer Region gibt es mehrmals pro Jahr Treffen von Regionalmanagement, LEADER und ca. 20 weiteren Organisationen zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch. Darüber hinaus gibt es nur dann Zusammenarbeit, wenn das Regionalmanagement als Projektträger bei LEADER auftritt. Die strikte Entkopplung von LEADER und Regionalmanagement wird als ideal angesehen, daher funktioniert die Zusammenarbeit unter gleichwertigen Partnern auch zufriedenstellend.
- Keine
- Keine.
- Die LAG bedient mehrere Regionalmanagementstellen, diese sind wichtige Partner bei der Umsetzung von Projekten Vorort. Es werden daher nur LEADER-Projekte angegangen die in der jeweiligen Region "geerdet" sind, also mit dem RM in Verbindung stehen.
- Kann ich nicht ausreichend beurteilen, bin selber erst 2 Monate im Amt. In dieser Zeit war die Zusammenarbeit aber recht intensiv und durchwegs positiv.

Keine Überschneidungen

- Das Regionalmanagement hat hinsichtlich der Leaderstrategie keine Bedeutung und keine Aufgaben in unserer Leaderregion - daher gibt es keine leaderrelevanten Themen, die nicht so gut funktionieren können
- Das Regionalmanagement ist in unserer LEADER Region so gut wie NICHT vertreten, da es fast ausschließlich im Osten tätig ist. Vierteljährliche Veranstaltungen ermöglichen den regelmäßigen Infoaustausch, mehr Kooperation passiert nicht.

Fehlende klare Aufgabenverteilung / inhaltliche Überschneidungen

- 2 LAG Managements und RM in einem Haus ist grundsätzlich eine sehr gute Lösung. Fehlende Aufgaben- und Rollenklarheit zwischen Regionalmanagement und LAG-Management; auch keine Klarheit für Gemeinden und Projektträger - wer macht was? Konkurrenzsituation zw. Regionalmanagement und LAG-Management verursacht durch fehlende Gesamtstrategie/Gesamtmodell für Regionalentwicklung auf Landesebene (konnte im Reformprozess bislang nicht ausreichend gelöst werden)
- Die Regionskulisse des für uns relevanten Regionalforums ist top down festgelegt, inhaltliche Synergien gibt es zwar, die Art der Abwicklung war bisher aber eher unglücklich gewählt. Das Regionalforum hatte bisher keine festgelegte Strategie, griff daher in die inhaltlichen Themen der Leadervereine ein. Funktionäre wussten aufgrund der Doppelgleisigkeiten oft nicht mehr, welche Themen wo behandelt und entschieden werden.
- Doppelgleisigkeit bei Projekten der Leader-Förderschiene
- Es gab einige Doppelgleisigkeiten mit gleichzeitiger Aktenerstellung, doppelten bis dreifachen Personalressourcen. Ich möchte eine klare Aufgabenteilung. Entweder RM oder Leader. Ich

möchte auf keinen Fall, dass Leader dem RM Arbeit zuteilen muss. Alle sollen von Anfang an klare Zuständigkeiten haben.

- Es ist nicht immer klar, wer in den Projekten, welche Rolle wahrnimmt, wodurch es zu Reibungsverlusten im Bereich der Projektberatung kam. Konflikthaft ist auch die Öffentlichkeitsarbeit zu Themen und Projekten, weil beide Organisationen in manchen Bereichen die Themenführerschaft für sich beanspruchen bzw. das jeweilige Projekt als ihres verkaufen (Zusammenarbeitskultur!)
- Fehlende Abgrenzung der Aufgaben,
- Hierarchisches Denken. Klare Abgrenzung von Themenfeldern und somit klare Abgrenzung der Zuständigkeiten
- Kompetenzabgrenzung oft unklar; Aufgabenfelder gehören abgegrenzt und Informationsaustausch institutionalisiert
- lange laufende Reformprozesse mit bisher keinem eindeutigen Ergebnis haben dem Klima ziemlich geschadet (früher hat das viel besser funktioniert) gegenseitige Konkurrenz - jeder kämpft um seinen Job - Abgesehen davon ist der Unterschied zwischen Regionalmanagement und Leader für die Menschen in der Region nicht zu erkennen - sie wollen einen Ansprechpartner für ihre Anliegen und nicht viele verschiedene - daher gab es schon oft Verwirrungen auch in den regionalen Gremien und bei Projektarbeiten - hier muss eine klare Lösung her!
- Teilweise gibt es Interessensüberschneidungen, die Projekte der LAG betreffen.
- Unterscheidung der Aufgaben ist für Gemeinden/Außenstehende oft unklar, Abstimmung/Rückkoppelung hinsichtlich ESF, EFRE Programmen/Projekten in der LAG
- zu starke Konkurrenz in der Bedeutung als regionale Anlaufstelle - auch und gerade in den Köpfen der agierenden Politiker.
- zu viele thematische Überschneidungen und Doppelgleisigkeiten. Die Chemie stimmt, dennoch müssen Themen oft vorher abgestimmt werden (Zeitressource)
- Offizielle Strukturen sind nicht danach ausgerichtet.
- Kommunikation müsste verbessert werden. Projekte in der Region miteinander abgestimmt
- Strategische Jahresplanung könnte besser aufeinander abgestimmt werden.
- Was eine Zusammenarbeit erschwert bzw. fast unmöglich macht sind die geografischen Entfernungen (110 km hin und retour), die in der praktischen Umsetzung eine enge Zusammenarbeit ausschließen. Zudem kommt, dass die Schwerpunkte der verschiedenen Leaderregionen mit dem RM zum Teil im Konflikt stehen. Weiters hat das RM selber sein eigenes Programm und eigene Themen und die Praxis zeigt, dass die zusätzliche Auseinandersetzung und der Zeit- und Kraftaufwand auf Kosten von Leader geschieht, denn in der Praxis bleibt Leaderarbeit auf der Strecke bei 1,5 Personaleinheiten. In dieser Arbeitszeit können weder zeitlich noch inhaltlich die zusätzlichen Verpflichtungen und Beschäftigungen mit den Nicht-leaderspezifischen Themen des RM untergebracht werden. Durch die Konkurrenzsituation zwischen RM und Leader ist seitens des RM deutlich erkennbar dass sie wo es möglich ist Kompetenzen von Leader abziehen wollen. Weiters wird über ihren Regionalentwicklungsverein versucht, eine Vormachtstellung über die 6 betroffenen Leaderregionen zu erreichen und somit auch die Arbeit in den Leaderregionen zu vereinnahmen. Es wird zum Teil mit Druck versucht, eine Zusammenarbeit zu erzwingen. Kooperationen unter Leaderregionen haben auch ohne RM bisher sehr gut funktioniert und die Erfahrung zeigt, dass die direkte Zusammenarbeit der

Leaderregionen effizienter und projektbezogener ist als alles was das RM zu bieten hat. Wir sehen die Vorgehensweise vom RM deutlich als ein Top-Down-Konzept. Sie haben ein Programm und wollen es durchsetzen. Dieses Konzept bringt uns praktisch weiter weg von der Bevölkerung und von der Arbeit in den Gemeinden, die reichlich vorhanden ist. Wir erkennen einen grundsätzlichen Konflikt zwischen einem RM das Top-down arbeitet (ihr Programm soll jedenfalls - notfalls mit Druck- auferlegt werden) und echter Leaderarbeit, die bevölkerungsnah und bottom-up geschieht. Wir als Leaderverein sehen die Notwendigkeit verstärkt in der direkten, unmittelbaren Kontakt mit der Bevölkerung zu treten. Es kommen vermehrt Anfragen und Aufforderungen für Arbeit vor Ort mit den Gemeindemitgliedern sowie der regionalen Bevölkerung. Ohne die Zusatzbelastung mit dem RM ist diese Aufgabe schon eine große Herausforderung. Mit dem RM ist sie so gut wie unmöglich. Die leaderspezifische Arbeit leidet unausweichlich alleine dadurch dass viel zu große Entfernungen zwischen dem RM und der unmittelbaren Leaderregion bestehen. Aus den bereits erwähnten und anderen Gründen haben 6 von 7 unserer Gemeinden die Arbeit mit dem RM abgelehnt und haben die Entscheidung getroffen, nicht weiter mit dem RM zusammenzuarbeiten. Fazit: Aus der praktischen Erfahrung funktioniert die Zusammenarbeit nicht. Praktische Leaderarbeit vor Ort und Involvierung mit den Themen des RM lassen sich kaum umsetzen ohne dass die Leaderarbeit zu kurz kommt. Die Gemeinden zahlen Geld in den Verein und wollen etwas für ihr Geld sehen. Angesichts ihrer praktischen Erfahrung ist keine realistische Änderung in ihrer Auffassung dem RM gegenüber zu erwarten. Ich als Geschäftsführerin sehe die Sache genauso wie unsere Gemeinden. Es kostet die Gemeinden etwas, wenn das LAG-Management nicht vor Ort tätig sein kann aufgrund anderer Verpflichtungen dem RM gegenüber außerhalb der Region. Dieser Interessenskonflikt offenbart in der Praxis, dass die Zusammenarbeit mit dem RM kontraproduktiv ist und keine erkennbaren Vorteile für unsere Leaderregion aufzuweisen hat. Kurz gefasst: Zusammenarbeit mit dem RM funktionierte bisher nur auf Kosten der Leaderarbeit und ist insofern als kontraproduktiv für Leader einzustufen. Das LAG-Management ist zur Erkenntnis gekommen, dass noch mehr spezifische Arbeit im Sinne von Information über Leader und das Kennenlernen von Leuten vor Ort notwendig ist und wir sehen daher in der kommenden Leaderperiode vor die Arbeit unter der Bevölkerung zu intensivieren. Hierfür wird mehr Zeit (und nicht weniger) benötigt. Wir sind alleine mit Leaderarbeit seit Jahren voll ausgelastet!

- Stärkere Vernetzung der Aktivitäten insbesondere auch weil die Förderstellen überzeichnete Angst vor Doppelförderungen haben.

„Persönliche“ Schwierigkeiten

- Es gibt keine funktionierende Zusammenarbeit mit dem RM, da seitens des RM keine Reaktionen kommen und auch kein Kontakt gewünscht ist, (persönliche Meinung)
- Mangelndes Interesse des Regionalmanagements an der LAG
- Seitens des RM wird ein hohes Konkurrenzverhalten an den Tag gelegt und eine Zusammenarbeit strikt abgelehnt. Die Sozialkompetenz des RM Geschäftsführers würde ich als sehr mangelhaft bezeichnen. Meiner Meinung nach benötigt die Regionalentwicklung Personen mit integrativem Charakter. Diese Personen fehlen leider im derzeitigen RM.
- Siehe Punkte zuvor. In unserem konkreten Fall sicherlich auch ein wenig ein "persönliches Problem"

Die Prinzipien hinter den Institutionen sind zu unterschiedlich; Politisierung des RM

- Das Regionalmanagement setzt Projekte vor allem auf Basis von Landesstrategien top-down um. Daher fehlt dem Regionalmanagement die regionale Verankerung.
- Regionalmanagement betreut größere Region, nicht mit LAG-Gebiet vergleichbar.
- Regionalmanagement ist "politisiert", vertritt nicht die ganze Region. RM ist sehr top-down. Wenig Ansatzpunkte für gemeinsame regionsübergreifende Projekte.
- RM haben ein großes Gebiet abzudecken; LEADER ist vielmehr am Punkt und vor Ort...
- Scharfe Kritik an eigenständigen LAG-Managements und deren Arbeitsweisen. Hierarchisches Denken ohne integrative Wirkung: Rolle und Bedeutung einer LAG werden unterschätzt und der Bottom-Up-Auftrag konträr verstanden.
- Regionalmanagement arbeitet nicht operativ in LEADER Projekten, daher auch wenig Know How vorhanden.

Zu wenig Zeit für Zusammenarbeit

- mehr Zeit für Abstimmung
- Zeit
- Zeitproblem

Förderwerber/innen werden verwirrt

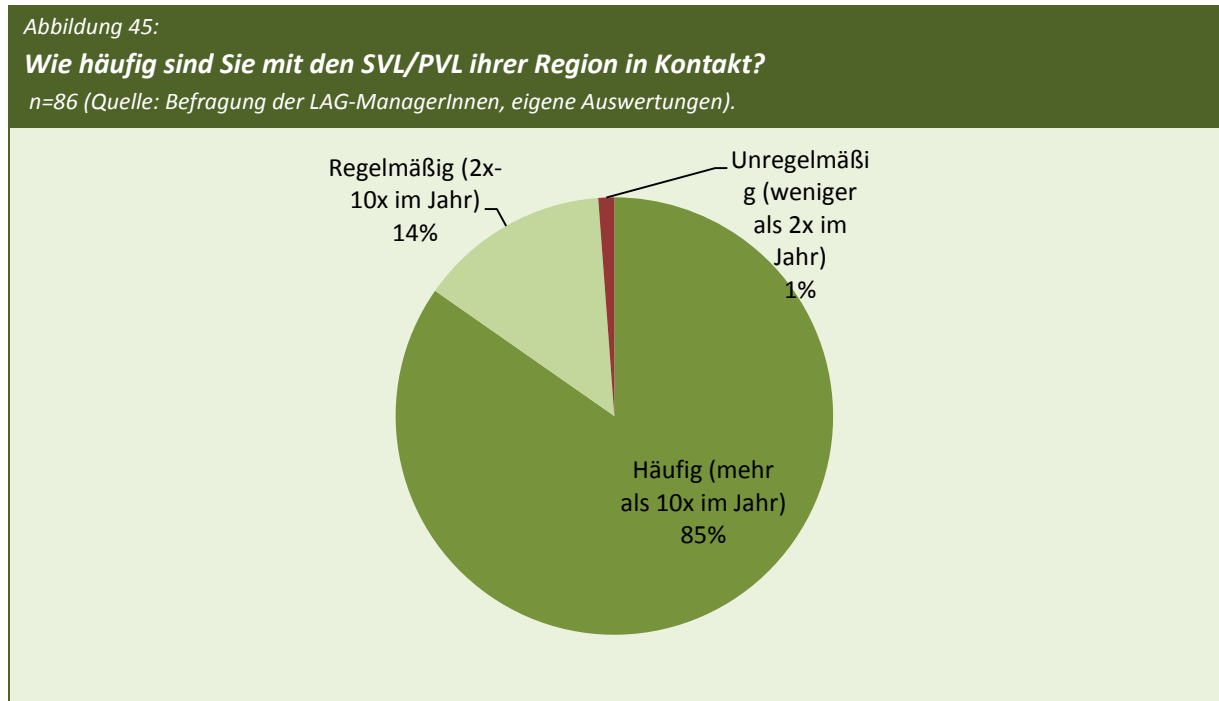
- Das RM und LEADER werden als Parallelstruktur betrachtet. Viele Gemeinden sind aus dem RM ausgetreten.
- RM agiert oft ohne jegliche Rücksprache und löst dadurch Irritationen aus.

Es gibt keine Zusammenarbeit

- Es gibt in dem Sinn keine Zusammenarbeit mit dem RM. (Ausnahme eine LAG - sie ist beim RM angestellt.) Teilweise gibt es einen Austausch bezüglich konkreter Projekte.
- RM und LAG-Management sind bei uns räumlich sehr stark getrennt. Daher musste die Zusammenarbeit professionalisiert und strukturiert werden, da man sich "nicht zufällig über den Weg läuft"

1.7 Austausch und Zusammenarbeit mit den übergeordneten Stellen

Der überwiegende Anteil der LAG-ManagerInnen (85 %) steht häufiger als 10x im Jahr in Kontakt mit den SVL / PVL (siehe Abbildung 45).

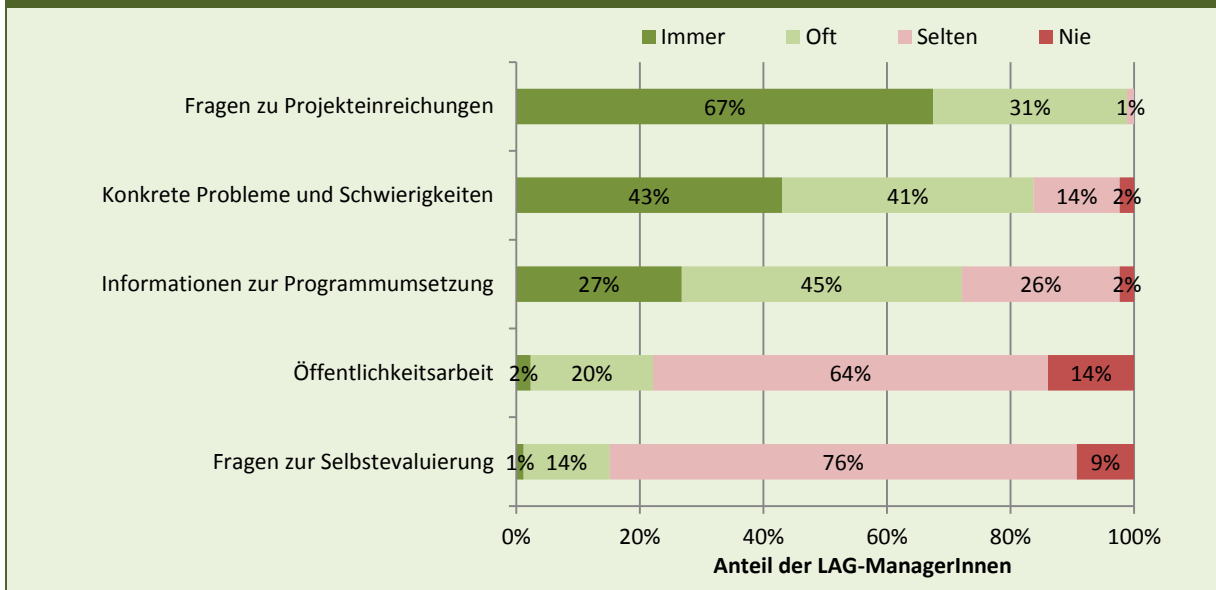


Fast immer stehen Fragen zu Projekteinreichungen im Vordergrund der Zusammenarbeit mit den zuständigen Abteilungen der Länder - bei 99 % sind sie immer oder oft Thema. Ebenfalls ein wichtiges Thema sind konkrete Probleme und Schwierigkeiten, die von 83 % immer oder oft mit den SVL / PVL thematisiert werden, sowie Informationen zur Programmumsetzung (bei 72 % immer oder oft ein Thema). Öffentlichkeitsarbeit und Fragen zur Selbstevaluierung werden kaum thematisiert (siehe Abbildung 46).

Abbildung 46:

Welche Aspekte stehen bei der Zusammenarbeit mit den SVL/PVL im Vordergrund?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



Folgende Aspekte der Zusammenarbeit wurden zusätzlich von den LAG-ManagerInnen genannt:

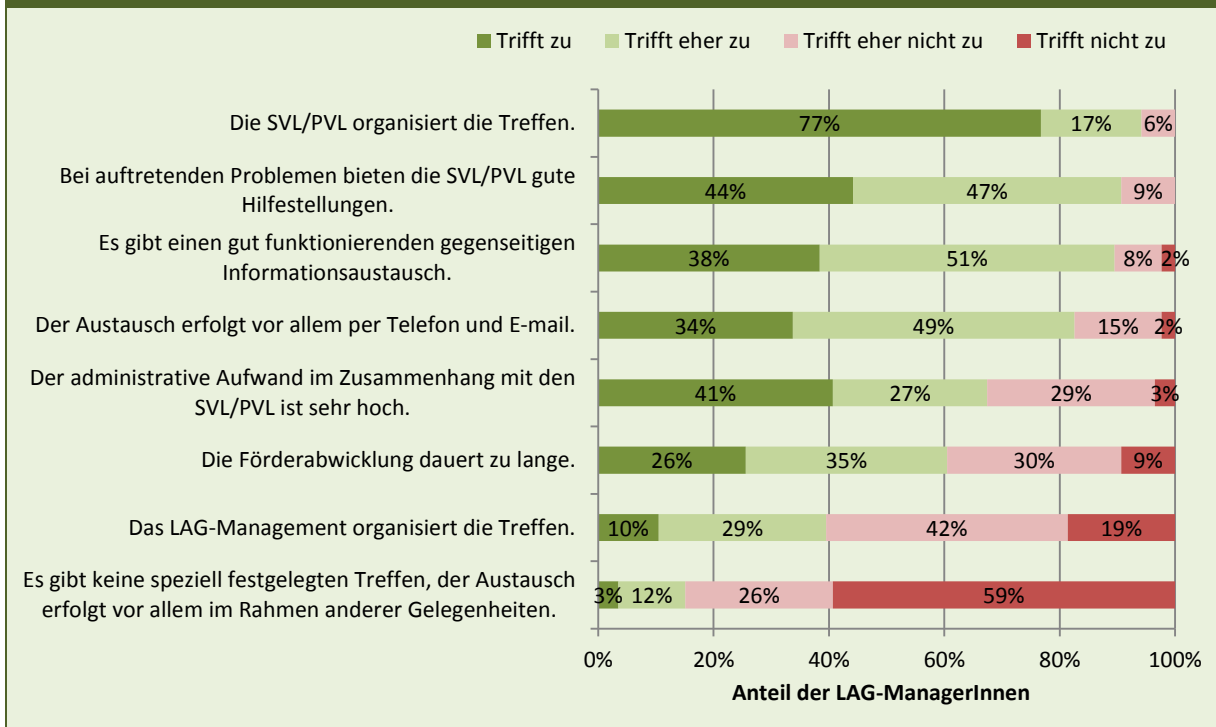
- Projektumsetzung und Abrechnung
- Neue innovative Projektideen
- Fragen zu Projekten, die in mehreren Sparten angesiedelt sind
- Förderabwicklung
- Informationsaustausch
- Politische Fach- und Projektvorgaben

Gemeinsame Treffen werden meistens von den Vertretern/innen der Landesabteilungen organisiert. Die LAG-ManagerInnen sind größtenteils der Meinung, dass die SVL / PVL bei auftretenden Problemen gute Hilfestellungen leisten und dass es einen gut funktionierenden gegenseitigen Informationsaustausch gibt. Gleichzeitig finden die LAG-ManagerInnen, dass der administrative Aufwand sehr hoch ist (trifft für 68 % der LAG-ManagerInnen zu oder eher zu) und dass die Förderabwicklung zu lange dauert (trifft für 61 % zu oder eher zu; siehe Abbildung 47).

Abbildung 47:

Wie ist die Zusammenarbeit mit den SVL/PVL organisiert?

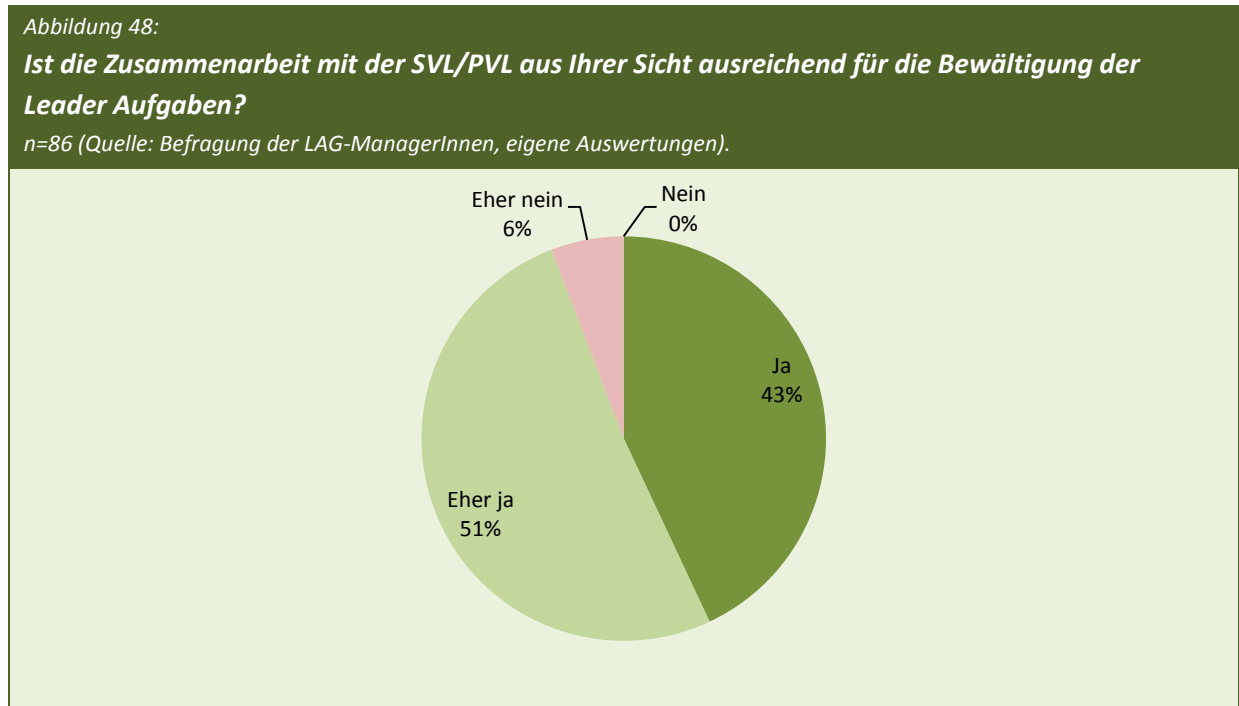
n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



Weiters wurde von den LAG-ManagerInnen in diesem Zusammenhang angemerkt, dass

- die Personelle Ausstattung der SVL ist nicht ausreichend ist,
- Projektbesprechungen individuell nach Bedarf abgehalten werden und
- es sich um eine lösungsorientierte Dienstleistung handelt.

Für den Großteil (94 %) der LAG-ManagerInnen ist die Zusammenarbeit mit den SVL / PVL ausreichend für die Bewältigung der Leader Aufgaben (siehe Abbildung 48).



Nachfolgend sind die Antworten der LAG-ManagerInnen auf die Frage: „Welche Aspekte zur Zusammenarbeit mit den SVL/PVL funktionieren Ihrer Meinung nach nicht so gut? Warum?“ aufgelistet:⁹

1. Zusammenarbeit funktioniert gut

- alles funktioniert bestens, ein hohes Lob an die SVL
- alles ok
- Die Zusammenarbeit funktioniert grundsätzlich sehr gut.
- Die Zusammenarbeit mit der SVL funktioniert.
- Es funktioniert ja eh.
- Ich bin zufrieden!
- Keine
- keine Angaben
- Keine Anmerkungen
- Keine. Kooperation mit SVL läuft hervorragend.
- Land hat perfekte SVL und PVL, davon könne andere nur träumen
- Auflagen und Bürokratismen bereiteten unterzeitig Probleme (beidseitig). Nun funktioniert die Zusammenarbeit wieder problemlos.
- Die Zusammenarbeit funktioniert gut. Die Dauer der Förderungsabwicklung mit den langen Phasen der Vorfinanzierung gehört in der neuen Leader-Periode überdacht - Prüfung der

⁹ Jeder Aufzählungspunkt entspricht der Antwort einer/s LAG-Manager/in. Der Übersichtlichkeit halber wurden die Antworten nach Abschluss der Befragung in Gruppen eingeteilt. Manche Antworten wurden mehreren Gruppen zugeteilt, da sie mehrere Aussagen enthielten.

Möglichkeiten einer Akontierung von Förderungen zum Projektstart - wäre eine große Erleichterung für die Projektträger

- Habe keine Probleme mit der SVL - eher mit der bewilligenden Stelle (ist überschaubar und hat viell. persönliche Gründe)
- haben eher die strukturellen Veränderungen von 2009 - 2012 betroffen
- In unserem Land muss zwischen SVL und PVL unterschieden werden, da wir zu 90% nur mit der SVL zu tun haben. Es gibt mit beiden Institutionen ein gutes Einvernehmen
- werden bei Fördereinreichungen optimal unterstützt
- wir können keine nachteiligen Elemente erkennen, ein gewisses Verbesserungspotential läge in der frühzeitigen Akkordierung in der Projektsteuerung bzw. Unterstützung der Projektträger.

2. Wenig konkrete Antworten von Seiten der SVL

- Abstimmungen zur Förderung von Projekten, wenig konkrete Antworten, Abklärung Spezialfragen schleppend
- Anfragen werden oft nicht bearbeitet, man muss immer persönlich "nachhacken"
- Die gegenseitige aktive Information im Sinne einer kundenorientierten optimalen Abwicklung des Leader Programms bzw. von Leader Projekten kann verbessert werden, manchmal besteht das Gefühl, dass sich die Partner nicht auf Augenhöhe begegnen. Eine regelmäßige Evaluierung mit laufender Verbesserung der Zusammenarbeit wäre hilfreich.
- Es gab zu Beginn der Leader-Periode keinerlei Einschulung durch die SVL, obwohl die Hälfte aller KollegInnen neu war. Lediglich einige hatten das Glück, dass ihre Ansprechpartner bei der SVL ihnen unterstützend zur Seite standen. Die Qualität der Zusammenarbeit liegt halt immer sehr an den handelnden Personen. Schlecht ist oft die Kommunikation von Programmänderungen - so werden wir über z.B. über neue AMA-Anweisungen zur Abrechnung erst 1 1/2 Jahre später informiert - manchmal auch gar nicht.
- Infoaustausch
- Informationsfluss; Dauer der Bearbeitungen; Computergestützte Abrechnungen über QMS;
- Konkrete klare Aussagen zu förderbaren Ideen zu Beginn der Entwicklung der Projektidee.
- kontinuierliche Rückmeldungen über konkrete Zusage bzw. Auszahlung von Fördermitteln insbesondere mangels ausreichendem Zugang zur AMA-Datenbank
- praktische Umsetzung ist eines - Koordination mit der SVL etwas Anderes
- Schnellere Abwicklung der Abrechnungen, Auszahlungen der Fördersummen und Projektgenehmigungen wären wünschenswert. Zu Beginn der Förderperiode müssen/sollten alle relevanten Fördervorgaben/Nachweise/ für die Anerkennung von Rechnungen sowie die konkreten Publizitätsvorschriften bekannt gemacht werden. Derzeit werden ständig weitere Vorgaben eingefordert, die zu Beginn der Periode nicht relevant waren. D.h. Kosten, die zu Beginn der Periode akzeptiert wurden, sind nun plötzlich nicht mehr förderfähig. (*Anmerkung: wurde auch Gruppe 4 zugeordnet*)
- teilweise erhalten wir wesentliche Informationen gar nicht, zu spät oder gefiltert
- zeitliche Verfügbarkeit, Kommunikation des Programmrahmens in der Region, generell Betreuung vor Ort in der Region
- Zu lange Reaktionszeiten wobei die Antworten auf konkrete Fragen nicht oder nur sehr selten schriftlich erfolgen, um so ausreichend dokumentiert zu sein.

- Zum Teil zu lange Beantwortungszeiten bei offenen Fragen

3. Subjektive, nicht nachvollziehbare Entscheidungen

- Als VertreterIn der ProjektträgerInnen hat man das Gefühl, dass die Förderwürdigkeit einzelner Kriterien von der subjektiven Meinung der Personen in der SVL abhängig ist. So waren manche Positionen zu Beginn der Periode von einer Förderung ausgeschlossen, gegen Ende der Periode ist doch wieder mehr förderbar.
- Auch die SVL ist an formale Anforderungen gebunden, die sie weitergeben muss und deshalb nicht helfen kann. In manchen Förderabteilungen herrscht akuter Personalmangel, sodass Genehmigungen viel zu lange dauern oder Anträge nur ungenau geprüft werden und es bei den Auszahlungen zu Streichungen kommt. Manche Abteilungen sind mit ihren formalen Ansprüchen päpstlicher wie der Papst und verärgern damit FörderwerberInnen.
- Die "verbeamtete" Einstellung, der man bei der SVL hin und wieder begegnet: anscheinend glaubt die SVL oft besser zu wissen, was die Region braucht und greift nicht auf das Know-How der Leader-Manager der konkreten Region zurück bzw. ignoriert dieses, weil man den Verwaltungsaspekten von Leader zu viel Bedeutung beimisst. Zuviel Top-Down und kein wirkliches Begreifen, was "Bottom-Up" für die regionale Entwicklung einer Region wirklich heißt.
- Wenn Projekte aufgrund von Förderrichtlinien abgelehnt worden sind, war das teilweise nicht ganz nachvollziehbar - das ist aber an den einzelnen Fachabteilungen gelegen und nicht primär an der SVL.

4. Unterschiedliche Zugänge der Fachabteilungen

- der Einfluss der SVL auf Partner-Förderstellen im Land z.B. Tourismus, ist begrenzt.
- die gesamte Förderabwicklung dauert zu lange - ist aber auch von Abteilung zu Abteilung verschieden
- Fachabteilungen des Landes sind nicht immer bereit, von eingefahrenen Strukturen abzuweichen
- Bei uns ist die SVL in zwei Sparten aufgeteilt. Einerseits gibt es die inhaltlichen Agenden. Die Controlling Abteilung liegt in der Verantwortung von jemand anderem. Die Zusammenarbeit mit der Abteilung, die die inhaltlichen Agenden abdeckt, funktioniert sehr gut, hingegen erkenne ich in der Zusammenarbeit mit der Controllingabteilung Verbesserungsbedarf.
- Leader-Vorschriften sind zu schwammig und nicht eindeutig interpretierbar. Sie sollten bei Beginn einer Förderperiode klar sein.
- Leider ist die SVL nicht für alle Fördermaßnahmen im Rahmen der Ländlichen Entwicklung zuständig.
- Richtlinien sind für Förderwerber von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich; keine Allgemeingültigkeit für Projekteinreichungen;
- Schön wäre eine österreichweite einheitliche Regelung: Beispiel: In unserem Land gibt es verschiedene Förderstellen (LK, SVL, Kulturabteilung...) und manche haben die Direktvergabe (wäre 100.000,-) auf 5.000,- runter gesetzt und manche wenden eben die Bundeslösung an. Hier wäre eine einheitliche Regelung von Vorteil - und zwar österreichweit! Generell unser Wunsch: Der Bund soll viel mehr mitreden bei Leader bzw. vorgeben, damit die Bundesländer nicht

willkürlich Dinge verändern können. Die Folge daraus nämlich: siehe die aktuelle Geldabholquote des Landes, ich nehme an im Bundesschnitt Schlusslicht.

- SVL interne Kommunikation
- viele verschiedene Ansprechpartner
- Wichtig ist zu berücksichtigen, dass es je nach Stelle in der SVL unterschiedlich ist. Mit einigen Abt. funktioniert die Zusammenarbeit sehr gut, mit anderen eher schlecht bis gar nicht.
- Zuordnung der Anträge zur zuständigen Fachabteilung oft schwierig und verzögert Abwicklung. Kommunikation der Fachabteilungen untereinander oft eher schwierig.
- Zusammenarbeit ist abhängig von der Abteilung. Abwicklung mit EDV könnte die gegenseitige Zusammenarbeit optimieren und Arbeitsabläufe für beide Seiten verkürzen.
- Zwischen den Treffen könnten vermehrt allgemeine Informationen zu den Förderbereichen gegeben werden. Die Partnerabteilungen sind teilweise nicht so gut organisiert bzw. nicht so rasch bei Rückmeldungen.

5. Administration vereinfachen

- Die Abrechnungsmodalitäten sollten vereinfacht werden, da in diesem Bereich derzeit zu viel an Zeit investiert wird.
- Die Förderabrechnung wird zunehmend schwieriger und arbeitsintensiver, was bei kleinvolumigen Leader-Projekten in keiner Relation zum Projektvolumen steht. Es stellt sich die Frage, ob zukünftig die Bürokratie eine derartige Hürde darstellt, dass ungeübte und kleine Projektträger zukünftig keine LEADER Projekte mehr durchführen können.
- Die LAG wird kaum als (kompetenter) Partner im Prozess einer Regionalentwicklung gesehen. Hierarchisch geprägte Strukturvorstellungen werden vermittelt.
- Ein fehlendes Grundverständnis für die Lokale Entscheidungsebenen bzw. das Anerkennen der Autonomie der Regionen. Zu viel Einfluss auf Förderentscheidungen/ Ablehnungsgründe oft nicht nachvollziehbar oder fadenscheinig. Keine Begegnung auf Augenhöhe, wenig Dialog. Zu wenig Unterstützung/Engagement gegenüber anderen Förderstellen. Jährliche LEADER-Seminare und Jour Fix als Format der regelmäßigen Zusammenkunft fördern nicht wirklich den Austausch und einen offenen Dialog
- ggf. zeitliche Ressourcen der SVL etwas begrenzt
- hoher Bürokratischer Aufwand - liegt aber nicht nur an der SVL
- In den Zeiten der Förderperiode mit besonders hohem Abrechnungsaufkommen sollte die SVL mit mehr Personalressourcen ausgestattet sein. Trennung von Bewilligung und Abrechnung
- oft hoher administrativer Aufwand
- oft zu bürokratisch - aber dafür kann die SVL auch nichts!
- personelle Ressourcen nicht ausreichend, Bürokratie zu hoch (ist aber nicht Schuld der SVL)
- Schnellere Abwicklung der Abrechnungen, Auszahlungen der Fördersummen und Projektgenehmigungen wären wünschenswert. Zu Beginn der Förderperiode müssen/sollten alle relevanten Fördervorgaben/Nachweise/ für die Anerkennung von Rechnungen sowie die konkreten Publizitätsvorschriften bekannt gemacht werden. Derzeit werden ständig weitere Vorgaben eingefordert, die zu Beginn der Periode nicht relevant waren. D.h. Kosten, die zu Beginn der Periode akzeptiert wurden, sind nun plötzlich nicht mehr förderfähig. (*Anmerkung: wurde auch Gruppe 1 zugeordnet*)

- Sehr lange Ablaufzeiten aufgrund von Überlastung der MitarbeiterInnen im Land. Die MitarbeiterInnen sind aber absolut bemüht und hilfsbereit und stehen bei Problemen immer zur Verfügung.
- sehr viel bürokratischer Aufwand, wenig Austausch der LAG untereinander, Schwerpunkt der SVL liegt auf Kontrolle/Controlling, eher weniger Hilfestellung bei Projektentwicklung.
- Standardisierung von landesweit gleichen Abläufen,
- SVL/PVL muss sich nach bürokratischen Vorgaben ausrichten, die regionale Anliegen hemmen.
- Verringerung des bürokratischen Aufwands bei Projekteinreichungen; Klarheit hinsichtlich anzuwendender Richtlinien - z.B. die Auskunft Maßnahmen eines Projekts seien wegen einer Arbeitsanweisung der AMA nicht möglich, können mangels Veröffentlichung dieser Arbeitsanweisung nicht nachvollzogen werden.
- Zeit von Genehmigung des Projektes bis zur Auszahlung von Fördergeld dauert viel zu lange.

6. Fehlendes Leader-Verständnis

- Im Sinne des bottom-up Ansatzes wäre mehr Entscheidungskompetenz in der LAG wünschenswert.
- LEADER als Experimentierfeld - mit dem Mainstreaming von LEADER hat sich der Charakter von LEADER geändert
- Mitarbeiter SVL realitätsfremd
- nicht immer gleiches Projektverständnis
- Problematisch ist, dass die SVL festgelegt wird, was gefördert wird und was nicht, die LAG fungiert nur als Durchreicher und hat keinen Einfluss auf Förderbarkeit / Förderhöhe. Zu hoher Aufwand in der Projektkonzeption: Im Detail müssen Förderanträge allerbestens mit Vergleichsangeboten ausgestattet sein, ob dann gefördert wird oder nicht, bestimmt die SVL.
- Projekte mit regionaler Relevanz - mangelnde Kenntnis über regionale Spezifika
- was wir brauchen ist Unterstützung für die Umsetzung der Leader Methode - und nicht (subjektiv gesehen) hauptsächlich Argumente gegen die Umsetzung von Ideen. Ich kann jedoch nicht beurteilen ob dies SVL/PVL bedingt ist, oder an den Gesamtrahmenbedingungen hängt

7. Direkte Einflussnahme

- Förderkriterien, Einflussnahme in regionale Entscheidungsprozesse
- Politische und ideologisch, deklarierte, weisungsgebundene Beamte. Working 9 to 4. Keine Wille zur Unabhängigkeit. Folgen jedem politischem Unsinn bedingungslos.

8. Anderes

- Anlaufstelle für LAG Anträge ist die SVL und sollte deshalb eine Trennung zwischen SVL und PVL sein.
- Strenge Förderrichtlinien
- SVL kann nur das weitergeben, was vom Bund bzw. der EU kommt. Beispiel: bei der Neubewerbung bzw. Genehmigung für Leaderregionen ab 2014 stellt sich derzeit dar, dass wir hier ein volles Jahr verlieren

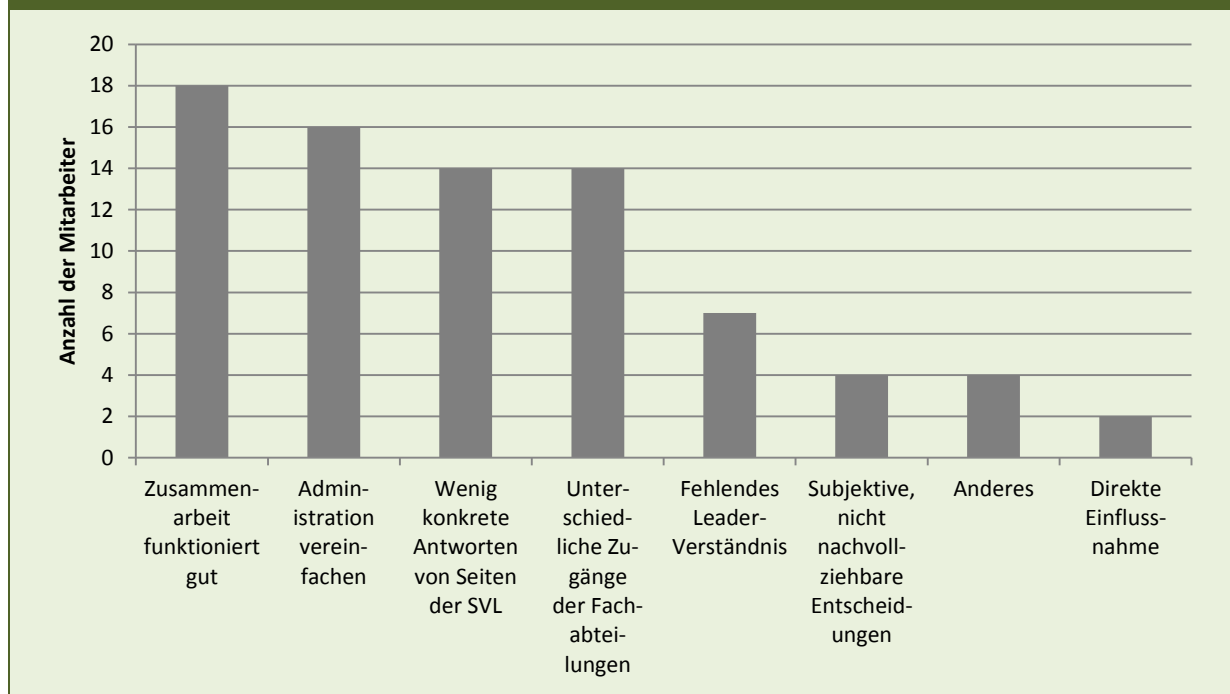
- Überschneidung von Aufgabenbereichen: PVL = Programmverantwortung, LAG-M = Regionalentwicklung, das gehört noch besser geschäft

Auf die Frage, welche Aspekte bei der Zusammenarbeit mit den LAG nicht so gut funktionieren, antworteten 18 LAG-ManagerInnen, dass die Zusammenarbeit gut funktioniert und aus ihrer Sicht alles passt. An zweiter Stelle in der Häufigkeit wurde der Wunsch nach Vereinfachung in der Administration geäußert (16 Nennungen). Weitere Punkte, die nicht so gut funktionieren, waren: wenig konkrete Antworten der SVL auf Anfragen (14 Nennungen) und die unterschiedlichen Zugänge der Fachabteilungen (14 Nennungen).

Abbildung 49:

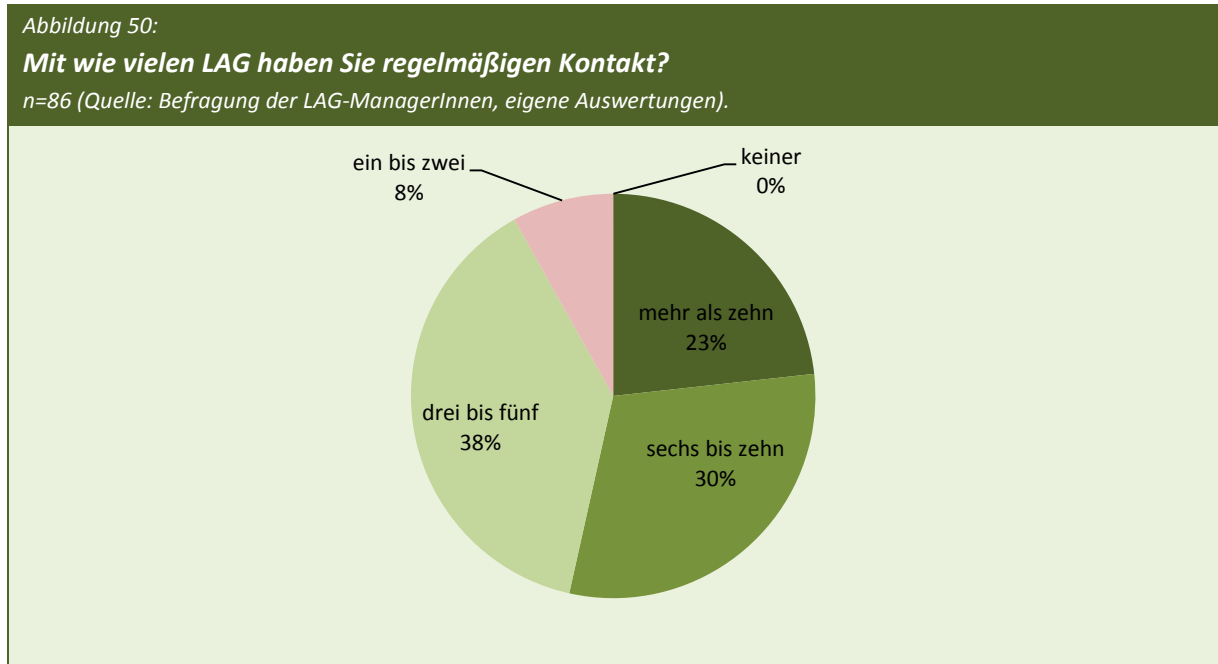
Welche Aspekte zur Zusammenarbeit mit den SVL/PVL funktionieren Ihrer Meinung nach nicht so gut? Warum?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).

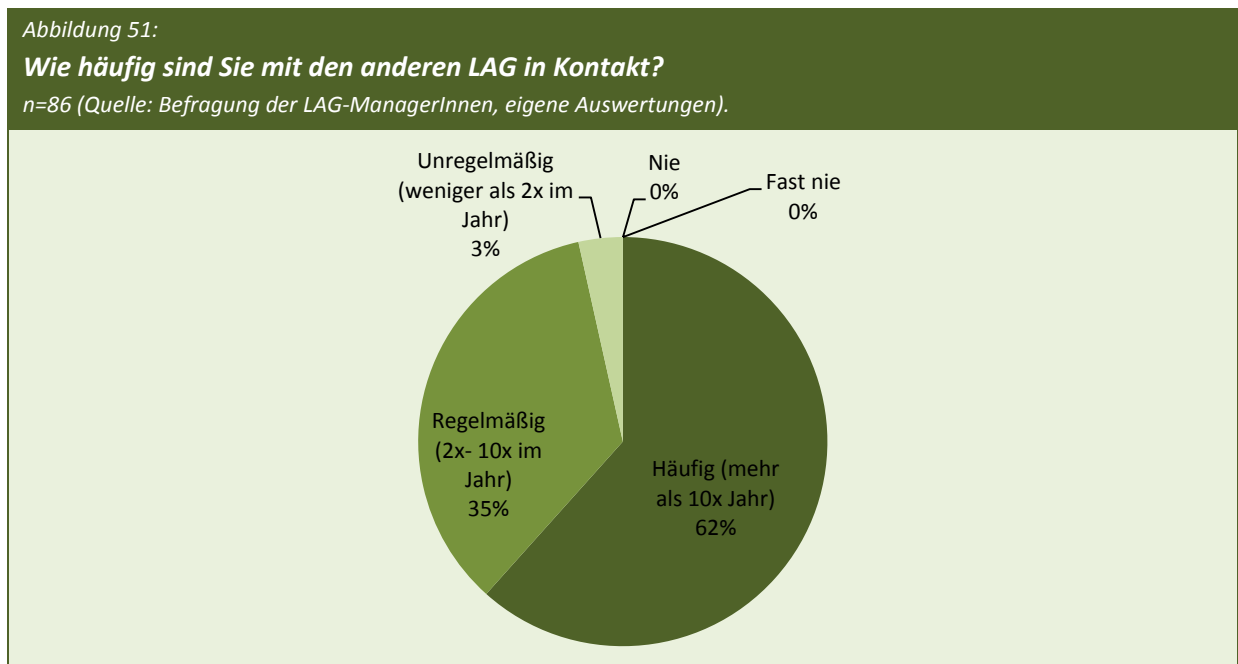


1.8 Austausch und Zusammenarbeit mit anderen LAG

Knapp 40 % der LAG-ManagerInnen haben mit drei bis fünf anderen LAG regelmäßig Kontakt, 30 % stehen mit sechs bis zehn anderen LAG in Kontakt und mehr als 20 % haben sogar mit mehr als 10 anderen LAG regelmäßig in Kontakt. Knappe 10 % stehen mit ein bis zwei LAG in Verbindung (siehe Abbildung 50).

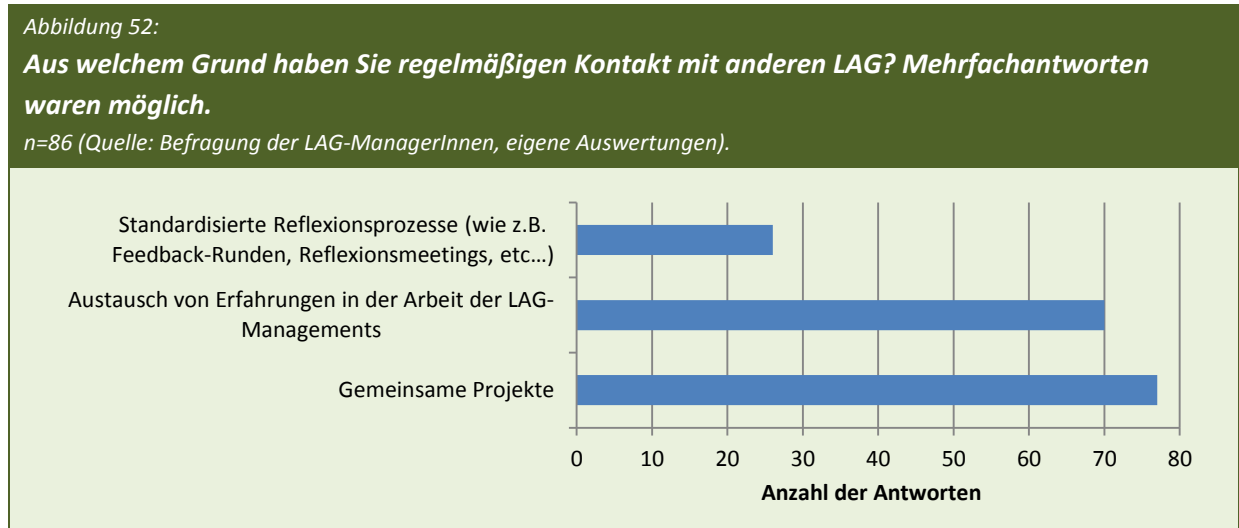


Der Großteil der LAG-ManagerInnen hat häufig (62 %) bzw. regelmäßig (35 %) Kontakt zu anderen LAG (siehe Abbildung 51).



Die Hälfte der LAG-ManagerInnen steht nur mit anderen LAGs aus dem eigenen Bundesland in Kontakt, die andere Hälfte mit LAG aus verschiedenen Bundesländern. 45 % der LAG-ManagerInnen hat auch regelmäßig Kontakt zu LAG aus anderen Mitgliedsländern.

Bei den meisten LAG sind gemeinsame Projekte und der Austausch von Erfahrungen Gründe, warum Kontakt zu anderen LAG aufgenommen wird (siehe Abbildung 52).



Zusätzlich wurden noch folgende Gründe für den Kontakt zu anderen LAG genannt:

- Exkursionen und Besuche (sechs Nennungen)
- Persönliche Freundschaft oder langjährige Bekanntschaft (vier Nennungen)
- LINC (= Europäische Leader Konferenz; zwei Nennungen)
- Fortbildung, Kooperationen
- gegenseitige Information und Hilfestellung
- Gemeinsam gegenüber der SVL aufzutreten
- Leader-Vertretung im Land; Intervisionsgruppe
- LOT
- Networking, Europaspirit
- Netzwerktreffen, Regionalmanagement lädt zu gemeinsamen Treffen
- Treffen der SVL
- Voneinander lernen
- Wir erhalten Anfragen von LAG zur Einreichung gemeinsamer Projekte oder weil sie Partner mit ähnlichen thematischen Schwerpunkten suchen
- Zukunft LEADER

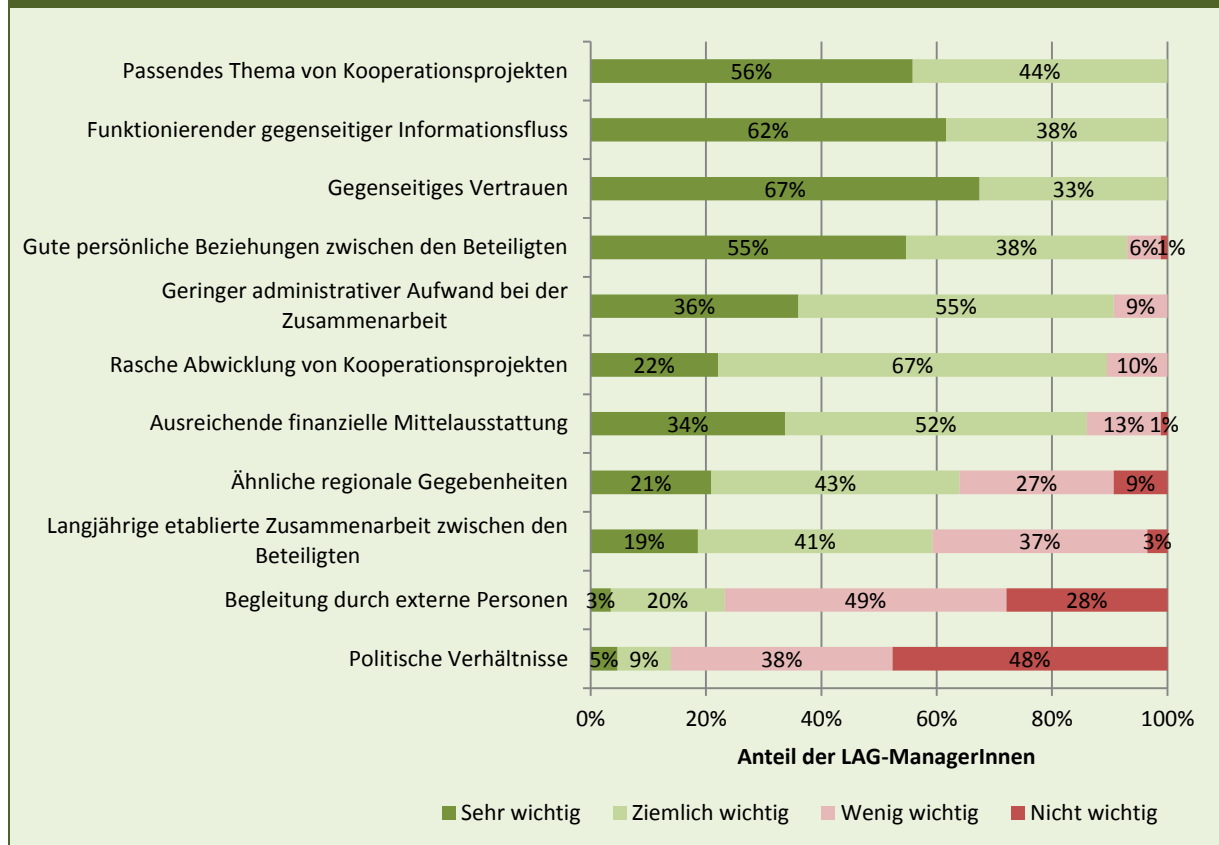
Besonders wichtig für eine gute Zusammenarbeit mit anderen LAG sind ein passendes Thema bei Kooperationsprojekten, ein funktionierender gegenseitiger Informationsfluss und gegenseitiges Vertrauen. Auch gute persönliche Beziehungen, geringer administrativer Aufwand, die rasche Abwicklung von Kooperationsprojekten und ausreichende finanzielle Mittelausstattung sind für etwa 90 % der LAG-ManagerInnen sehr wichtig oder ziemlich wichtig bei der Zusammenarbeit mit anderen LAG. Von etwas geringerer Bedeutung aber immer noch für etwa 60 % der LAG-ManagerInnen sehr wichtig

oder ziemlich wichtig sind ähnliche regionale Gegebenheiten und eine langjährige etablierte Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten. Wenig wichtig bei der Zusammenarbeit mit anderen LAG sind die Begleitung durch externe Personen und die politischen Verhältnisse (siehe Abbildung 53).

Abbildung 53:

Welche Aspekte sind besonders wichtig, um eine gute Zusammenarbeit mit anderen LAG zu gewährleisten (zum Beispiel in Kooperationsprojekten oder im Zuge von Reflexionsprozesse, etc.)?

n=86 (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



Was noch wichtig ist bzw. Anmerkungen:

- Einfache Finanzierung von Vorbereitungsmaßnahmen für Kooperationsprojekte

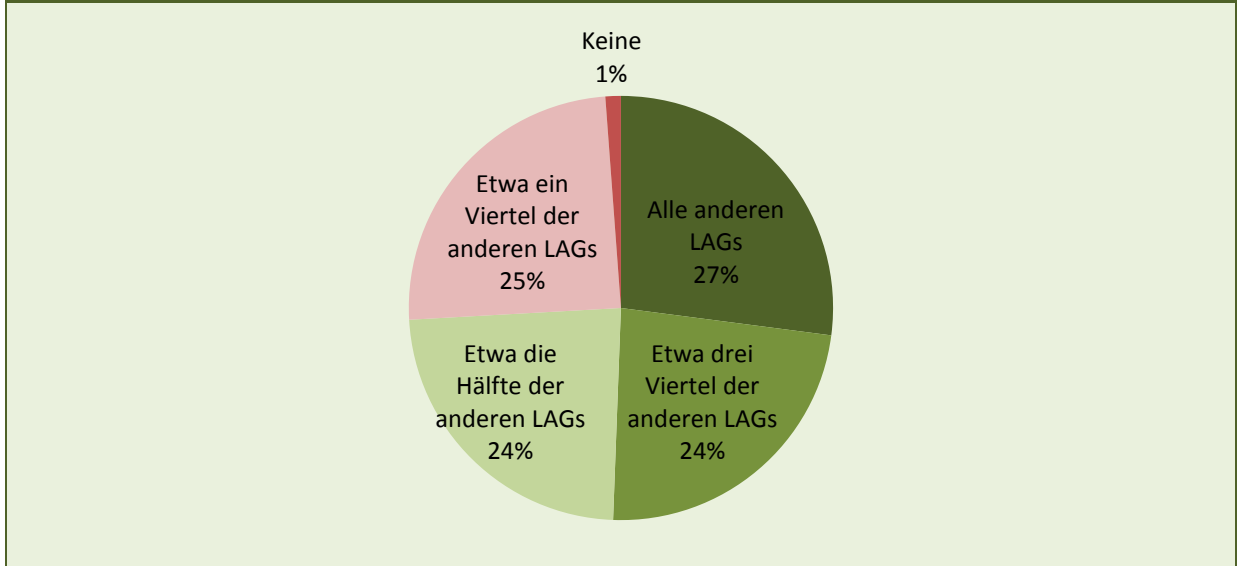
1.9 Situation der LAG-Managements generell

Knapp 30 % der LAG-ManagerInnen wissen gut über alle anderen LAG in ihrem Bundesland Bescheid. Je ca. 25 % sind gut informiert über drei Viertel, der Hälfte bzw. einem Viertel der LAG in ihrem Bundesland (siehe Abbildung 54).

Abbildung 54:

Über wie viele andere LAGs in ihrem Bundesland sind Sie gut informiert?

n=85, Vorarlberg hat nur eine LAG, daher wurde diese Frage nicht gestellt. (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



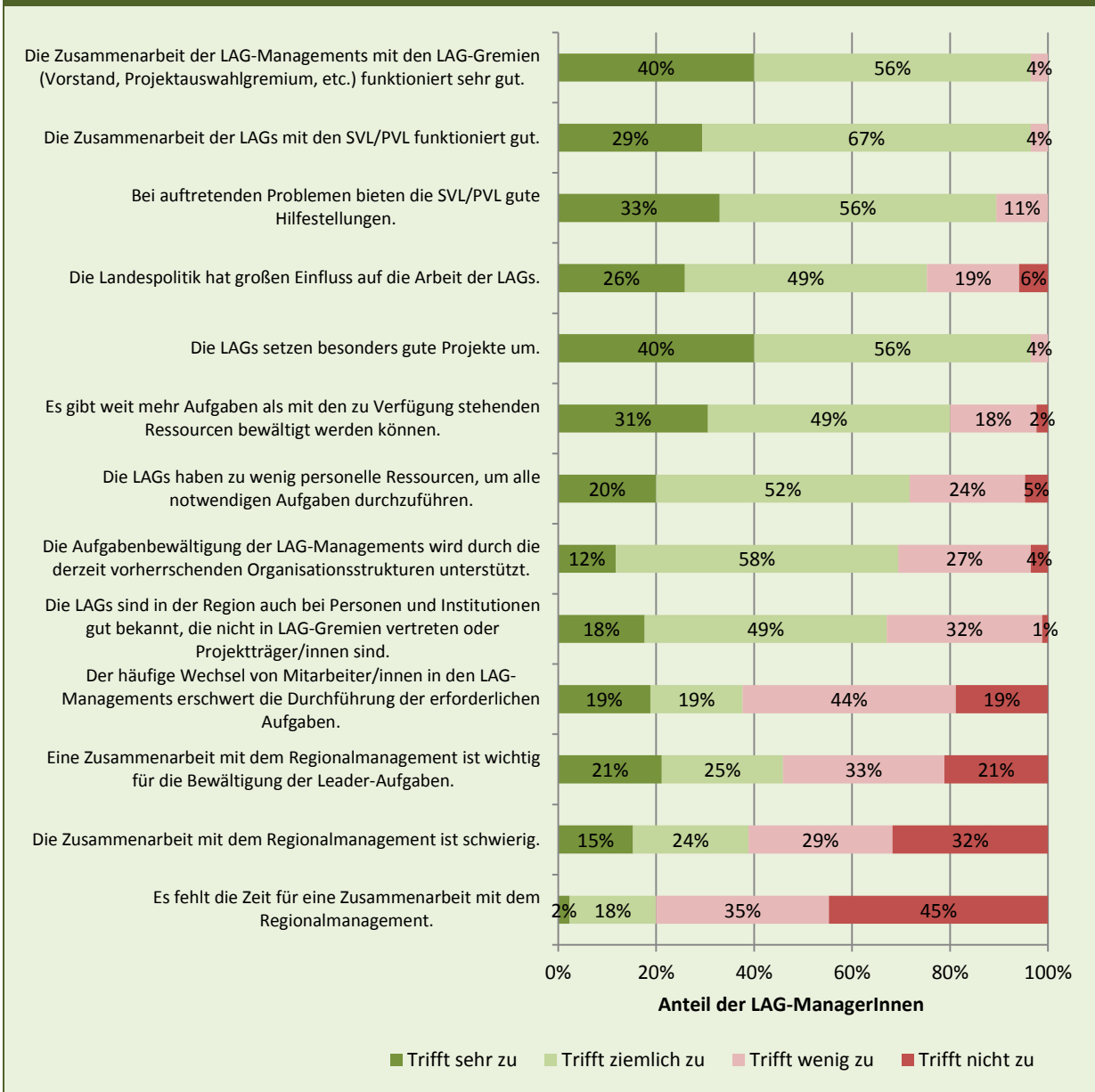
Die allermeisten LAG-ManagerInnen glauben, dass die Zusammenarbeit der LAG in ihrem Bundesland mit den LAG-Gremien und mit den zuständigen Landesabteilungen gut funktioniert.

Für 75 % trifft es sehr oder ziemlich zu, dass die Landespolitik großen Einfluss auf die Arbeit der LAG hat. Fast alle LAG-ManagerInnen sind der Meinung, dass die LAG besonders gute Projekte umsetzen, dass sie aber zu wenig personelle Ressourcen haben, um alle notwendigen Aufgaben durchzuführen. Für 70 % trifft es sehr oder ziemlich zu, dass die Aufgabenbewältigung durch die derzeitigen Organisationsstrukturen unterstützt wird. Ein häufiger Wechsel von MitarbeiterInnen ist laut Meinung von ca. 60 % der LAG-ManagerInnen eher nicht das Problem. 46 % der LAG-ManagerInnen sind der Meinung, dass die Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement wichtig für die Bewältigung der Leader Aufgaben ist, 54 % sind nicht oder wenig dieser Meinung. Für 35 % der LAG-ManagerInnen ist die Zusammenarbeit der LAG mit dem Regionalmanagement schwierig und 20 % glauben, dass die Zeit für eine Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement fehlt (siehe Abbildung 55).

Abbildung 55:

Wie beurteilen Sie die Situation der LAGs/der LAG-Managements in Ihrem Bundesland generell?

n=85, Vorarlberg hat nur eine LAG, daher wurde diese Frage nicht gestellt. (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



1.10 Wünsche

Die Frage „Wenn eine wesentliche Änderung über Nacht Wirklichkeit werden könnte, dann sollte es folgende Änderung sein“ wurde von den LAG-ManagerInnen teilweise sehr umfassend beantwortet.¹⁰ Nachfolgend sind alle Antworten der LAG-ManagerInnen aufgelistet.

1. Weniger Bürokratie:

- **Weniger Bürokratie**
- **Leader** müsste **vereinfacht** werden
- **Vereinfachung der Papierarbeit** sowie klarere Förderregeln.
- Dass die Strategieabteilungen und die Prüfungsabteilungen in Brüssel miteinander reden und dass **nicht auf nationaler Ebene noch zusätzliche Hürden** entwickelt werden.
- **Schnellere, unbürokratischere Antragseinreichung und Entscheidung über Projekte**, sowie Abrechnungsüberprüfung und Auszahlungszeiten sowie ein **einfacheres und effizienteres Projekterfassungs- bzw. QMS-Tool**
- eine Organisationsstruktur mit ausreichend Ressourcen und Kompetenzen für eine optimale Umsetzung von LEADER in der Region. Rollenklarheit in einem neuen Modell für Regionalentwicklung im Zusammenwirken der einzelnen Organisationen, sowie eine gestärkte Entscheidungskompetenz der LAG insgesamt. Weniger Einflussnahme der Förderstellen auf die Projektauswahl als auch einen **deutlich geringeren Verwaltungsaufwand** (*Anmerkung: wurde auch Gruppe 3 zugeordnet*)
- **Weniger Bürokratie bei der Abwicklung von Projekten**. Schnellere Abwicklung in der Genehmigung und Auszahlung von Projekten
- **Bürokratieabbau**
- Arbeitsbeginn am Beginn der offiziellen Förderperiode, nicht erst 1,5 - 2 Jahre verspätet. 2. **Vereinfachung Verwaltungsaufwand** 3. Mehr Entscheidungskraft bei den Regionen (*Anmerkung: wurde auch Gruppe 3 zugeordnet*)
- **SVL wird einzige Fachabteilung** für LEADER und wickelt Fördertechnisch alles ab. LAG entwickelt Kriterienkatalog für Projekte lt. Strategie und setzt die Projekte, die dem Kriterienkatalog entsprechen nach und nach eigenverantwortlich um. Mindestens ein ProjektmanagerIn wird dem LAG Managerin dafür beigestellt. Entsprechend auch die Finanzierung sichergestellt. LAG verwaltet einen gewissen Betrag der LEADER Mittel als eigenes Projektbudget und kann das für Eigenmittel zur Verfügung stellen.
- **Weniger Bürokratie**, mehr Vertrauen in die Eigenständigkeit handelnden Personen vor Ort in der Region. (*Anmerkung: wurde auch Gruppe 3 zugeordnet*)
- **Bewertung, Abrechnung und Auszahlung der Projekte nach inhaltlichen Kriterien** und nicht nach Formalitäten
- **Bürokratischen Aufwand reduzieren**
- **flexiblere Förderrichtlinien**
- 2nd level control ist grundsätzlich wichtig. Die derzeitige Situation beim EFRE ist allerdings unerträglich. Beim ELER sollten die **Publizitätsvorschriften auf ein vernünftiges Maß reduziert**

¹⁰ Es handelte sich um eine offene Frage. Jeder Aufzählungspunkt entspricht der Antwort einer/s LAG-Manager/in. Der Übersichtlichkeit halber wurden die Antworten nach Abschluss der Befragung in Gruppen eingeteilt. Manche Antworten wurden mehreren Gruppen zugeteilt, da sie mehrere Aussagen enthielten.

werden, etc. Im Grunde geht es uns um ein intensiveres Einbinden der LAG-Praktiker. Mit jeder neuen Programmperiode **geht die Schere zwischen Programmverwaltung und Umsetzung vor Ort weiter auseinander**. Ich würde mir einen intensiveren Austausch letztendlich auch mit dem Ministerium wünschen.

- ein **einheitliches, für alle gültiges Online-Einreichprozedere für LEADER-Projekte** - unabhängig von den einzelnen Förderstellen inkl. komplette Online-Verwaltung der Projekte
- Bei fixer Förderzusage sollte zukünftig eine Vorfinanzierung der Projekte möglich sein. **Raschere Förder- und Zahlungsabwicklung.** (Anmerkung: wurde auch Gruppe 9 zugeordnet)
- **Verwaltungsvereinfachung**
- Die **Förderauszahlungen sollten nicht so lange dauern.**
- Die **Antragstellung und der Bearbeitungsverlauf werden einfacher.**
- Es wäre für alle Bundesländer von Vorteil, wenn der Bund mehr vorgeben würde, dann könnten sich die Länder nicht mehr so "enorm EU-widrig" verhalten und keine "Zusatzaufgaben" erfinden, die nur **Überbürokratisierung** mit sich bringen. Alle schimpfen dann auf die EU, jedoch kann die EU nichts dafür, diese meint es mit dem bottom-up Ansatz gut, auch der Bund fährt voll die EU-Linie, nur die Länder weichen so massiv ab. Daher Vorgaben vom Bund in der neuen Programmperiode. PS: Leader ist die beste Erfindung der EU für den ländlichen Raum. Ich darf seit 1999 dabei sein, gehe nun in die 4. Leader-Periode und hoffentlich stoppt uns das Land nicht. Wir wollen weiterarbeiten für die Menschen in der LAG. (Anmerkung: wurde auch Gruppe 3 zugeordnet)
- Es läuft alles sehr gut. **Klare Informationen über die nächste Programmperiode** wären hilfreich
- kürzere und effizientere Fragebögen zur Evaluierung; **weniger bürokratischer Aufwand** für die potenziellen Projektträger und Rahmenbedingungen (persönlich + finanziell), die ein qualitativvolleres Arbeiten ermöglichen (keine Störungen" im Laufe der Periode)
- Eine **Erleichterung in Abrechnungsmodalitäten**
- Deutliche **Reduzierung der Richtlinien und Anordnungen.**
- Die **Kontrollkette und Abrechnungsmodalitäten vereinfachen.** Eine gewisse Vertrauensbasis ist Voraussetzung für nachhaltige Regionalentwicklung
- **Weniger Bürokratie** bei Förderungen
- **Verwaltungsaufwand** bei Abrechnungen **vereinfachen**
- **weniger Administration**, mehr Zeit für Vernetzung und Projektbetreuung, **kürzere Genehmigungswege, weniger Richtlinien, weniger Änderungen von AMA-Anweisungen, klarere Vorgaben** und weniger Möglichkeiten für Interventionen, ausreichende Personalressourcen, mehr gezielte WB-Angebote, mehr proaktive Arbeit der Entscheidungsgremien, weniger Stress (Anmerkung: wurde auch Gruppe 3 und 8 zugeordnet)
- **Vereinfachung des bürokratischen Aufwandes.** Mittelzuteilung für die LAG für eine Programmperiode. Mittelhoheit ausschließlich in der regionalen LAG. (Anmerkung: wurde auch Gruppe 3 zugeordnet)
- **Ich arbeite für meine Region, nicht für ein Förderprogramm**
- **Entbürokratisierung und Vereinfachung** sowie bürgernahe Abwicklungsmodalitäten. Zurück zum LEADER II oder LEADER + Standard.
- Unsere **Aufgaben werden entbürokratisiert** und LEADER wird wieder wie bei LEADER II und LEADER +.

- **Klare, im Vorhinein bekannte Richtlinien** für die Projekteinreichung
- Die Landessteuerungsgruppe soll **Entscheidungen schneller treffen**. Mittel sollten an zentraler Stelle verfügbar gemacht werden, um nicht bei vielen Stellen Ansprechpartner suchen zu müssen.
- Das LAG Management sollte auch zukünftig wieder extern vergeben werden können
- **Verbesserung der fachlichen Qualität der PVL und SVL**. Wesentliche Verbesserung der Qualität der Beschäftigten in den LAG

2. One Stop-Shop:

- Die **LAGs werden zu dauerhaften Regionalagenturen** mit einem ausreichenden Personalstand von 3 bis 5 Personen. Regionale, ländliche Entwicklung wird als öffentliche Dienstleistung gesetzlich verankert.
- **Leader-Büro als One-Stop-Shop für Regionalentwicklungsbelange in der Region** mit entsprechender personeller Ausstattung und ohne Konkurrenzkampf mit dem Regionalmanagement.
- Mehr Transparenz bei Projektauswahlentscheidung und die derzeitige regionale LAG Struktur muss zur Entwicklung des ländlichen Raumes unbedingt erhalten bleiben. Um eine positive nachhaltige Entwicklung zu erreichen, ist die Einbindung der regionalen Bevölkerung und Interessensgruppen von größter Bedeutung (Bottom-up). **Das LAG Management ist die Zentrale für Information, Austausch und Kooperation zwischen den regionalen und überregionalen Akteuren** und darf auch in Zukunft nicht in Großstrukturen eingegliedert werden.
- Besseres Verständnis und Akzeptanz der LEADER-Methode, Anerkennung des LAG-Managements als wichtiges Entwicklungsinstrument, wie im neuen Programm festgeschrieben: **LAG-Managements sind regionale Entwicklungsagenturen**
- Management muss **vor Ort sein inkl. Zuständigkeit für alle Förderprogramme** (fehlende Fachkompetenz kann bei Bedarf vom Land... eingeholt werden). Wenn Projekte umgesetzt werden können, ist die Akzeptanz hoch (Fördersätze bei gemeinnützigen Projekten). Ausschreibung für neue LEADER-Periode mit Herbst 2014 ist zu spät.
- Auf Regions-Ebene: Leader wäre in unserer Leader-Region "Chef-Sache". Das heißt, dass die Bürgermeister geschlossen dahinter stehen und es in jeder Gemeinde einen Leader-Ansprechpartner gibt, der nach innen und außen agiert und eng mit der Geschäftsleitung und mit dem Vorstand zusammenarbeitet, um für die Bevölkerung Multiplikator zu sein und neue Multiplikatoren zu gewinnen. Auf Programm-Ebene: Stärkung der Region durch **klares Bekenntnis zu Leader im Sinne der Förderungs-Selbstverwaltung**. Die Regionen bestimmen, was sie brauchen, verteilen das Fördergeld (*Anmerkung: wurde auch Gruppe 4 zugeordnet*).

3. Weniger Landeseinfluss, Weniger politischer Einfluss:

- eine Organisationsstruktur mit ausreichend Ressourcen und Kompetenzen für eine optimale Umsetzung von LEADER in der Region. Rollenklarheit in einem neuen Modell für Regionalentwicklung im Zusammenwirken der einzelnen Organisationen, sowie eine gestärkte Entscheidungskompetenz der LAG insgesamt. **Weniger Einflussnahme der Förderstellen auf die Projektauswahl** als auch einen deutlich geringeren Verwaltungsaufwand (*Anmerkung: wurde auch Gruppe 1 zugeordnet*)

- **Weniger Einfluss der Landespolitik auf die Auswahl der umzusetzenden Projekte**, und damit die tatsächliche Umsetzung der Lokalen Entwicklungsstrategie
- **Der Bottom-Up Ansatz bei LEADER sollte von kofinanzierenden Stellen wirklich ernst genommen werden**, sonst können die Vertreter des Landes mit den LEADER-Mitteln gleich ohne die Regionen machen was sie wollen. Also die Regionen demontieren - ich denke, das ist aber nicht gewünscht, gehört aber einmal geklärt (ob dazu unbedingt ein Regierungsauftrag notwendig ist?)
- Arbeitsbeginn am Beginn der offiziellen Förderperiode, nicht erst 1,5 - 2 Jahre verspätet. 2. Vereinfachung Verwaltungsaufwand 3. **Mehr Entscheidungskraft bei den Regionen** (Anmerkung: wurde auch Gruppe 1 zugeordnet)
- **stärkere Unabhängigkeit der LAGs**, kein Höchstgehalt für LAG-Manager
- Die LAGs sollen das umsetzen können, was sie eigentlich laut EU Verordnungen müssten – hier wird bewusst weggeschaut. D.h.: **Mehr Autonomie der LAGs**.
- CLLD -Ansatz für alle möglich werden. **LEADER sollte Innovation und Kooperation im ländlichen Raum ermöglichen und nicht Güterwegebau**. Förderabwicklung und Dokumentation vereinfacht werden. Pflege der Systeme sollte zurückgefahren werden (Anmerkung: wurde auch Gruppe 6 zugeordnet)
- Weniger Bürokratie, mehr Vertrauen in die **Eigenständigkeit handelnden Personen vor Ort in der Region**. (Anmerkung: wurde auch Gruppe 1 zugeordnet)
- **Stärkung des Stellenwertes der LAGs**
- die **Regionen sollten selbst entscheiden können, welche Projekte unterstützt werden** - ein fixes Budget für jede Region; nicht nur geflossene Fördermittel sollen bewertet werden, sondern auch die Wirkungen, die oft mit kleinen Projekten erreicht werden - derzeit steht nur das Geld im Vordergrund
- Bessere personelle Ressourcen für die bessere Betreuung von regionalen Netzwerken; **weniger politische Einflussnahme auf regionale Leaderprojekte**; bessere und flexiblere Möglichkeit, regional innovative Ideen zu fördern. (Anmerkung: wurde auch Gruppe 6 und 8 zugeordnet)
- Die **LAG bestimmt, welche Projekte förderbar sind**
- **bessere regionale Eigenverantwortung**
- langfristig gesicherte **eigenständige Regionsbudgets**
- Selbstständigkeit der LAGs wird ausgebaut und gestärkt, **Entscheidungen über Projekte fallen ausschließlich in den Regionen**, toller Rückenwind und Unterstützung von Bevölkerung, Politik, Gemeinden. (Anmerkung: wurde auch Gruppe 4 zugeordnet)
- **mehr bottom-up**, fachliche Abstimmungen mit Maß und Ziel, mehr Geld für innovative Projekte, Einnahmen-schaffende Projekte im Sinne der Nachhaltigkeit unkompliziert förderbar (Anmerkung: wurde auch Gruppe 6 zugeordnet)
- Es wäre für alle Bundesländer von **Vorteil, wenn der Bund mehr vorgeben würde, dann könnten sich die Länder nicht mehr so "enorm EU-widrig" verhalten** und keine "Zusatzaufgaben" erfinden, die nur Überbürokratisierung mit sich bringen. Alle schimpfen dann auf die EU, jedoch kann die EU nichts dafür, diese meint es mit dem bottom-up Ansatz gut, auch der Bund fährt voll die EU-Linie, nur die **Länder weichen so massiv ab**. Daher: Vorgaben vom Bund in der neuen Programmperiode. PS: Leader ist die beste Erfindung der EU für den ländlichen Raum. Ich darf seit 1999 dabei sein, gehe nun in die 4. Leader-Periode und hoffentlich

stoppt uns das Land nicht. Wir wollen weiterarbeiten für die Menschen in der LAG. (Anmerkung: wurde auch Gruppe 1 zugeordnet)

- **Anerkennung** der Innovations- und regionalen Entwicklungschancen durch eine **Organisationsform "LAG" von Seiten SVL** bzw. Regionalmanagement (Anmerkung: wurde auch Gruppe 6 zugeordnet)
- weniger Administration, mehr Zeit für Vernetzung und Projektbetreuung, kürzere Genehmigungswege, weniger Richtlinien, weniger Änderungen von AMA-Anweisungen, klarere Vorgaben und **weniger Möglichkeiten für Interventionen**, ausreichende Personalressourcen, mehr gezielte WB-Angebote, mehr proaktive Arbeit der Entscheidungsgremien, weniger Stress (Anmerkung: wurde auch Gruppe 1 und 8 zugeordnet)
- Vollinhaltliche Umsetzung des Leitfadens Leader der GD Agri 2011 (inklusive **der Festlegung der Fördersätze im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten durch die LAG**, weil nur dadurch auch auf die Wirtschaftskraft der Regionen Bezug genommen werden kann und so Projekte ermöglicht werden: Periphere Regionen mit schrumpfender Bevölkerung haben u.a. die Problemstellung einer stetig sinkenden Finanzkraft, da die Finanzierung der Gemeinden durch die teilweise massiv rückläufigen Bevölkerungszahlen stark zurückgehen. Gleiches gilt sinngemäß für die regionseigene Kaufkraft und damit für die Wirtschaftskraft der Betriebe/Projektträger. Daher kann es nach **Entscheidung der LAG** sinnvoller sein, 2 Projekte mit einem hohen Fördersatz erfolgreich umzusetzen, statt 6 Projekte mit einem zentral vorgegebenen Fördersatz nicht verwirklichen zu können.
- Vereinfachung des bürokratischen Aufwandes. Mittelzuteilung für die LAG für eine Programmperiode. **Mittelhoheit ausschließlich in der regionalen LAG**. (Anmerkung: wurde auch Gruppe 1 zugeordnet)
- **LAG-Management** sollte eine **stärkere Lobby** bekommen

4. Mehr Feedback aus der Region:

- Mehr Ressourcen und **positives Feedback** für gute Arbeit an alle Beteiligten. (Anmerkung: wurde auch Gruppe 8 zugeordnet)
- **Alle BürgerInnen der Region kennen die LAG und schätzen die Arbeit** und tragen mit neuen innovativen Projekten bei.
- **Funktionierende Regionseinheiten und Strukturen in den Regionen** aufgrund der guten Verankerung und wichtigen vor Ort Kontakte **erhalten**, externe LAG (Beraterfirmen) welche nur projektbezogen arbeiten, eindämmen; Regionalmanagement derzeit kein Thema, da nicht vorhanden, daher sind die Fragestellungen tlw. nicht passend
- Selbstständigkeit der LAGs wird ausgebaut und gestärkt, Entscheidungen über Projekte fallen ausschließlich in den Regionen, **toller Rückenwind und Unterstützung von Bevölkerung, Politik, Gemeinden**. (Anmerkung: wurde auch Gruppe 3 zugeordnet)
- Auf Regions-Ebene: Leader wäre in unserer Leader-Region "Chef-Sache". Das heißt, dass die **Bürgermeister geschlossen dahinter stehen** und es in jeder Gemeinde einen Leader-Ansprechpartner gibt, der nach innen und außen agiert und eng mit der Geschäftsleitung und mit dem Vorstand zusammenarbeitet, um für die Bevölkerung Multiplikator zu sein und neue Multiplikatoren zu gewinnen. Auf Programm-Ebene: Stärkung der Region durch klares Bekenntnis zu Leader im Sinne der Förderungs-Selbstverwaltung. Die Regionen bestimmen, was sie brauchen, verteilen das Fördergeld (Anmerkung: wurde auch Gruppe 2 zugeordnet).

5. Kleinprojektfonds (z.B. für Sozialprojekte):

- **Kleinprojektfonds** für Sozialprojekte
- Bereitstellung eines **Kleinprojektfonds** damit auch kleine Projekte (vorwiegend Sozial, Jugend oder Kulturprojekte) bei denen die Vorfinanzierung oder die Aufbringung der Eigenmittel schwierig ist, umgesetzt werden können

6. Mehr Innovation:

- CLLD -Ansatz für alle möglich werden. **LEADER sollte Innovation und Kooperation im ländlichen Raum ermöglichen** und nicht Güterwegebau. Förderabwicklung und Dokumentation vereinfacht werden. Pflege der Systeme sollte zurückgefahren werden (*Anmerkung: wurde auch Gruppe 3 zugeordnet*)
- Bessere personelle Ressourcen für die bessere Betreuung von regionalen Netzwerken; weniger politische Einflussnahme auf regionale Leaderprojekte; bessere und flexiblere Möglichkeit, **regional innovative Ideen zu fördern**. (*Anmerkung: wurde auch Gruppe 3 und 8 zugeordnet*)
- Mehr Autonomie und Ressourcen zur ganzheitlichen Umsetzung des Leader Ansatzes in der Region - nur so kann Leader seine volle Wirksamkeit erfüllen. In Vergangenheit lag der Fokus stark auf die Umsetzung einer großen Anzahl an Projekten mit zahlenmäßig gut fassbaren Effekten. Regionalentwicklung bedeutet aber immer auch eine **langfristige Investition in die Zukunft mit Projekten, die keinen unmittelbaren Zahlenoutput bringen, sondern helfen, den Boden aufzubereiten und Innovationen zu ermöglichen**.
- mehr bottom-up, fachliche Abstimmungen mit Maß und Ziel, **mehr Geld für innovative Projekte**, Einnahmen-schaffende Projekte im Sinne der Nachhaltigkeit unkompliziert förderbar (*Anmerkung: wurde auch Gruppe 3 zugeordnet*)
- Anerkennung der **Innovations- und regionalen Entwicklungschancen** durch eine Organisationsform "LAG" von Seiten SVL bzw. Regionalmanagement (*Anmerkung: wurde auch Gruppe 3 zugeordnet*)
- Einen klaren verbindlichen Richtlinien-Rahmen über die gesamte Periode, größeres Wissen und Verständnis der Funktionäre dafür, dass **Regionalentwicklung mehr ist als die Summe von kommunalen oder betrieblichen Einzelprojekten**

7. Klare Rollen mit Regionalmanagement:

- **Loslösung von Regionalmanagement**
- Die **Kompetenzen der Leaderregionen und des Regionalmanagements sollten ohne Überschneidungen ganz klar getrennt werden**. Das würde zu einer deutlichen Entlastung und Vereinfachung für alle Beteiligten führen.

8. Mehr Ressourcen (Geld, Personal):

- Mehr Selbstentscheidung; kein gänzlichliches Auflösen von Top Down Projekten; **Bessere Ausfinanzierung des LAG Managements**; LEADER wieder vermehrt Spielwiese zum Ausprobieren; Hilfe in der programmlosen Zeit; Hilfe bei Vorfinanzierung von Projekten (*Anmerkung: wurde auch Gruppe 9 zugeordnet*)

- **mehr Ressourcen für Animation/Prozessbegleitung**, auch Impulse von Bundes-/Landesorganisationen (Bsp.: Wettbewerbe, an denen sich Regionen beteiligen können) Absicherung der Klima- und Energiemodellregionen als integraler Bestandteil der LEADER Arbeit
- **finanzielle Absicherung, Personalaufstockung**, Motivation der Funktionäre, klare und **ausreichende Fördermittel**
- Rückhalt von der Politik hinsichtlich LEADER-Ansatz, Förderung von überregionalen (EU) Projekten (diese werden auch gewollt!), **LEADER-Management ist für die nächsten Jahre gesichert** und muss nicht von den Managern selbst organisiert werden
- **finanzielle Grundausstattung** für ein gut ausgestattetes LAG-Büroteam würde helfen noch viel mehr Gutes in der Region zu leisten
- Erkennen, dass **Personalressourcen und Zeitressourcen im Management wichtig sind**, um das Programm gut abwickeln zu können und professionelle Unterstützungsleistungen für Projektträger geben zu können
- Anerkennung, dass LAG Management bedeutet, dass **ausreichend Personal- und Zeitressourcen eingesetzt werden** müssen, um das Programm gut umzusetzen und die Projektträger gut betreuen zu können; nicht bei den Personalressourcen sparen
- **mehr Personal und mehr Geld für LAG-Management**
- Wir sind die jüngste LAG Österreichs und sind im second call eingestiegen. Es war eine Monster-Aufbauarbeit nötig, jetzt steht alles gut vernetzt. Und wir erhoffen, jetzt auch in der nächsten Periode tätig sein zu können.
- weniger Administration, mehr Zeit für Vernetzung und Projektbetreuung, kürzere Genehmigungswege, weniger Richtlinien, weniger Änderungen von AMA-Anweisungen, klarere Vorgaben und weniger Möglichkeiten für Interventionen, **ausreichende Personalressourcen**, mehr gezielte WB-Angebote, mehr proaktive Arbeit der Entscheidungsgremien, weniger Stress *(Anmerkung: wurde auch Gruppe 1 und 3 zugeordnet)*
- **neue Assistenz**
- **Mehr Ressourcen** und positives Feedback für gute Arbeit an alle Beteiligten. *(Anmerkung: wurde auch Gruppe 4 zugeordnet)*
- **Bessere personelle Ressourcen** für die bessere Betreuung von regionalen Netzwerken; weniger politische Einflussnahme auf regionale Leaderprojekte; bessere und flexiblere Möglichkeit, regional innovative Ideen zu fördern. *(Anmerkung: wurde auch Gruppe 3 und 6 zugeordnet)*

9. Vorfinanzierung:

- Mehr Selbstentscheidung; kein gänzlichliches Auflösen von Top Down Projekten; Bessere Ausfinanzierung des LAG Managements; LEADER wieder vermehrt Spielwiese zum Ausprobieren; Hilfe in der programmlosen Zeit; **Hilfe bei Vorfinanzierung von Projekten** *(Anmerkung: wurde auch Gruppe 8 zugeordnet)*
- Eine **Akontierung von Förderungen zu Projektbeginn**, damit die Umsetzung für Projektträger durch verbesserte Finanzierungsmöglichkeiten erleichtert wird.
- Bei fixer Förderzusage sollte zukünftig eine **Vorfinanzierung der Projekte** möglich sein. Raschere Förder- und Zahlungsabwicklung. *(Anmerkung: wurde auch Gruppe 1 zugeordnet)*
- **Vorfinanzierung der Projektkosten**

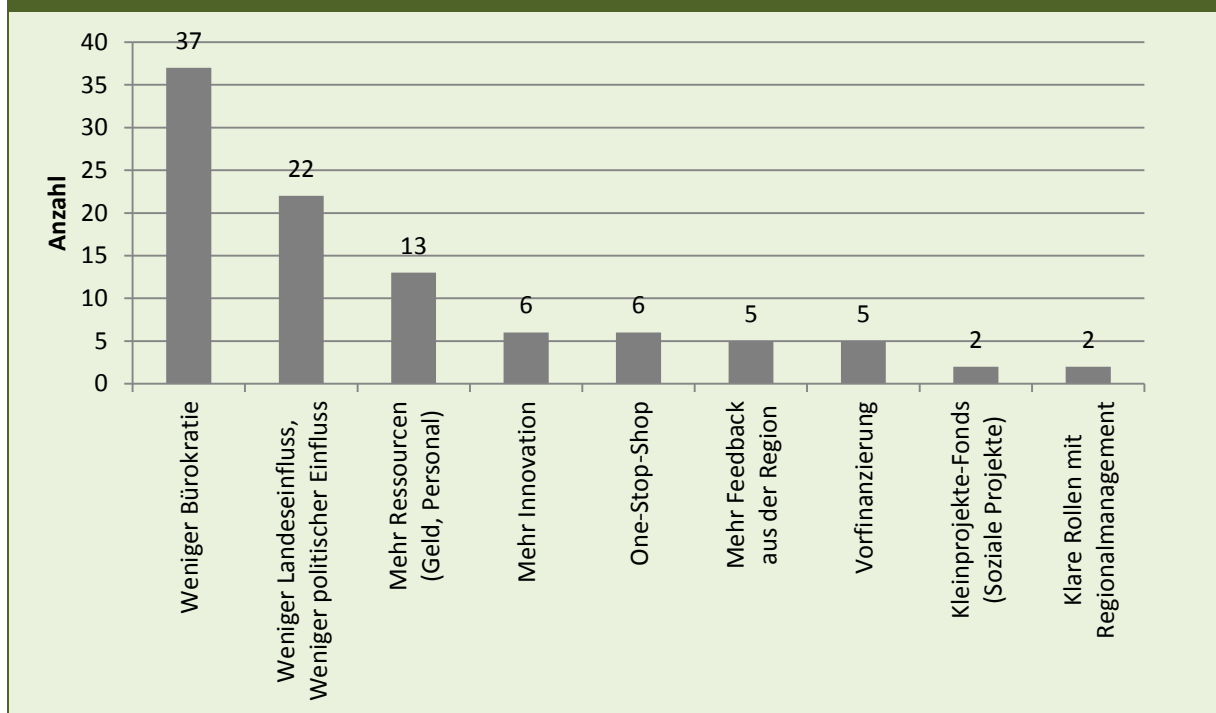
- Mehr Entscheidungsgewalt der LAG bei Projekten, raschere Förderabwicklung und **Vorauszahlung eines Teilbetrags der Förderung** (Vorfinanzierung belastet alle Projektträger, besonders Vereine und Ehrenamtliche)

Am häufigsten wurde der Wunsch nach weniger Bürokratie geäußert (37 Nennungen), gefolgt vom Wunsch nach weniger Einfluss durch die Vertreter/innen der Landesregierungen (22 Nennungen) und dem Wunsch nach mehr Ressourcen (13 Nennungen; siehe Abbildung 56).

Abbildung 56:

Wenn eine wesentliche Änderung über Nacht Wirklichkeit werden könnte, dann sollte es folgende Änderung sein.

Dabei handelte es sich um eine offene Frage. (Quelle: Befragung der LAG-ManagerInnen, eigene Auswertungen).



2 Beantwortung der Fragestellungen

Gemäß der Leistungsbeschreibung des BMLFUW wurden folgende Themen mit den jeweils dazugehörigen Fragestellungen bearbeitet.

A) Struktur der LAG
<p>1. <i>Wie sind die LAG-Managements zusammengesetzt (Anzahl, Positionen, inklusive Mehrfachpositionen, Geschlecht, Ausbildung bzw. Berufserfahrung, etc. der im LAG Management arbeitenden Personen)?</i></p> <p>→ Siehe Anhang, Kapitel 1.4.1 und 1.4.5</p>
<p>2. <i>Wie sind die Anstellungs- bzw. Vertragsverhältnisse gestaltet (Vollzeit oder Teilzeitanstellung, Werkvertrag, Auslagerung an eine Firma, etc.)? Welche Leistungen werden/wurden ausgelagert?</i></p> <p>→ Siehe Bericht, Kapitel 4.3, Anhang, Kapitel 1.4.2</p>
<p>3. <i>Welche Kontinuität gab es 2007 – 2013 im Personal des LAG-Managements und bei der Mitwirkung lokaler AkteurInnen?</i></p> <p>→ Siehe Bericht, Kapitel 4.4.1, Anhang, Kapitel 1.4.3</p>

B) Aufgaben der LAGs
<p>1. <i>Welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung hat das LAG-Management?</i></p> <p>→ Siehe Bericht, Kapitel 4.4.3, Anhang, Kapitel 1.5</p>
<p>2. <i>Welche weiteren Aufgaben werden außerhalb des Leader-Programms (Beratungsleistungen für andere Förderprogramme, etc.) vertraglich bzw. informell wahrgenommen?</i></p> <p>→ Siehe Bericht, Kapitel 4.4.3, Anhang, Kapitel 1.2</p>

C) Zusammenhänge zwischen Struktur und Aufgaben der LAGs

1. *Wie werden die administrativen Bedingungen, die Erwartungen an das LAG Management und die Aufgaben seitens der betroffenen LAG Managements bewertet?*
 - ➔ Siehe Bericht, Kapitel 4.4, 4.5, 4.6; Anhang, Kapitel 1.5, 1.6, 1.7
2. *Welcher Bedarf zur Verbesserung des Managements wird seitens der LAG Managements (z.B. Möglichkeit der Weiterbildung, Coaching, Austausch, etc.) gesehen?*
 - ➔ Siehe Bericht, Kapitel 4.4, 4.5, 4.6; Anhang, Kapitel 1.5.6
3. *Wie steht es im LAG-Management um die zeitliche Kapazität für die Erledigung der alltäglichen Pflichten und der übergeordneten strategischen Anforderungen?*
 - ➔ Siehe Bericht, Kapitel 4.4, 4.5, 4.6; Anhang, Kapitel 1.5
4. *Wie schätzt das LAG-Management die zeitlichen und personellen Ressourcen für zukünftige Anforderungen ein?*
 - ➔ Siehe Bericht, Kapitel 4.4, 4.5, 4.6; Anhang, Kapitel 1.5
5. *Welche Vorbildung haben die Mitglieder des LAG-Managements?*
 - ➔ Siehe Anhang, Kapitel 1.3 und 1.4.5
6. *Welche Weiterbildungsaktivitäten zur Kompetenzentwicklung wurden 2007 – 2013 wahrgenommen?*
 - ➔ Siehe Bericht, Kapitel 4.4.2; Anhang, Kapitel 1.3 und 1.4.5
7. *Inwiefern besteht im LAG- Management Interesse an Bildungsangeboten?*
 - ➔ Siehe Bericht, Kapitel 4.4.2; Anhang, Kapitel 1.4.5

D) Vernetzung

1. *Wie ist das Verhältnis und der Kontakt der LAG-Managements zu anderen regionalen Akteuren, Förderstellen (Regionalmanagements, etc.?)*
 - ➔ Siehe Bericht, Kapitel 4.4, 4.5, 4.6; Anhang, Kapitel 1.6, 1.7, 1.8
2. *In welchen Strukturen und wie regelmäßig finden der Austausch und die Zusammenarbeit statt?*
 - ➔ Siehe Anhang, Kapitel 1.6, 1.7, 1.8
3. *Ist die LAG auf Grund der Lage ihres Arbeitsplatzes mit anderen regionalen Organisationsformen oder -strukturen vernetzt und wenn ja, mit welchen (z.B. Regionalmanagements, Bildungsinstitutionen, Gemeinden, etc.)?*
 - ➔ Siehe Anhang, Kapitel 1.5.1

E) Kostenstrukturen

1. *Über welche finanzielle Mittelausstattung verfügt das LAG-Management (Kostenstruktur)?*

→ Siehe Anhang, Kapitel 1.1

F) Projektumsetzung und Entwicklungsstrategie

1. *Wie gut lassen sich die eingereichten LES betreffend die Zielerfüllung evaluieren, wie spezifisch oder allgemein sind Zielsetzungen und Handlungsaktivitäten formuliert?*

→ Siehe Bericht, Kapitel 4.1

2. *Wie werden die LES seitens der LAGs verwendet – wie oft, zu welchen Anlässen, wurden sie adaptiert, etc.?*

→ Siehe Anhang, Abbildung 31

3. *Zu welchen Schwerpunkten/Zielen/Handlungsaktivitäten können die umgesetzten (bewilligten) Projekte zugeordnet werden?*

→ Siehe Bericht, Kapitel 4.7; Anhang

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Anzahl der MitarbeiterInnen in den LAG-Managements</i>	<i>18</i>
--	-----------

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Welche Organisationsform hat Ihre LAG?	4
Abbildung 2: Wie erfolgt die Finanzierung des LAG-Managements?	5
Abbildung 3: Wie erfolgt die Aufbringung der Gemeindemittel? (Kopfquote / Jahr).....	5
Abbildung 4: Wie werden die Aufgaben der Geschäftsführung der LAG (LAG-Management) wahrgenommen?	6
Abbildung 5: Wie sieht die derzeitige Personalausstattung des LAG-Managements aus (Stunden pro Woche inklusive vertraglich vereinbarter Überstunden)?	7
Abbildung 6: Seit wann sind Sie als LAG-ManagerIn tätig?	7
Abbildung 7: Verteilung der derzeitigen LAG-ManagerInnen nach Geburtsjahr und Geschlecht.	8
Abbildung 8: Dienstverhältnis der LAG-ManagerInnen.	9
Abbildung 9: Dienstverhältnis der derzeitigen LAG-ManagerInnen in Zusammenhang mit der Auslagerung von Aufgaben.	10
Abbildung 10: Werden im Rahmen der Tätigkeit beim LAG-Management auch Aufgaben übernommen, die nicht mit Leader zusammenhängen?	11
Abbildung 11: Haben Sie zusätzlich zu Ihrem Vertrag als LAG-Manager/in noch andere Arbeitsverträge?	14
Abbildung 12: Mit welchen Vorkenntnissen betreffend Leader sind Sie in das LAG-Management gekommen?.....	14
Abbildung 13: Welche abgeschlossene Ausbildung hatten Sie zu Beginn Ihrer Tätigkeit als LAG-Manager/in?	15
Abbildung 14: An wie vielen Weiterbildungsveranstaltungen haben Sie in der laufenden Programmperiode als LAG-Manager/in teilgenommen?	16
Abbildung 15: Wie viele der Weiterbildungsveranstaltungen, die Sie als LAG-Manager/in in der laufenden Programmperiode besucht haben, fanden im Rahmen von Netzwerk Land statt?	16
Abbildung 16: Welche Aussagen hinsichtlich Leader-spezifischer Weiterbildungsmöglichkeiten sind Ihrer Meinung nach zutreffend?	17
Abbildung 17: Anzahl der MitarbeiterInnen, die seit Beginn der Programmperiode im LAG-Management beschäftigt sind oder waren, nach Position und Geschlecht (LAG-ManagerInnen ausgenommen).	19
Abbildung 18: Position und Dienstverhältnis der MitarbeiterInnen, die seit Beginn der Programmperiode im LAG-Management beschäftigt sind oder waren (LAG-ManagerInnen ausgenommen).	20
Abbildung 19: Wer ist / war Arbeit- oder Auftraggeber/in der /des Mitarbeiters/in.	21
Abbildung 20: Stundenausmaß der MitarbeiterInnen, die seit Beginn der Programmperiode im LAG-Management beschäftigt sind oder waren (LAG-ManagerInnen ausgenommen).	21
Abbildung 21: Hat/Hatte die/der MitarbeiterIn zusätzlich zu seinem/ihrer Vertrag beim LAG-Management noch andere Arbeitsverträge? (LAG-ManagerInnen ausgenommen).	22
Abbildung 22: Fluktuation bei den MitarbeiterInnen.	23
Abbildung 23: Dauer des Arbeitsverhältnisses jener MitarbeiterInnen, die das LAG-Management im Laufe der Programmperiode verlassen haben.	24
Abbildung 24: Wurde der/die MitarbeiterIn nach seiner/ihrer Einstellung beim LAG-Management speziell auf Leader eingeschult?	25
Abbildung 25: Haben Sie noch Anmerkungen von MitarbeiterIn x? Es handelte sich um eine optionale offene Frage, die Einteilung in Gruppen erfolgte nach Abschluss der Befragung	28
Abbildung 26: Anzahl der MitarbeiterInnen, die seit Beginn der Programmperiode im LAG-Management beschäftigt sind oder waren, nach Position und Vorkenntnissen, mit denen sie ins LAG-Management gekommen sind. (LAG-ManagerInnen ausgenommen).....	29
Abbildung 27: Hat der/die MitarbeiterIn im Rahmen seiner/ihrer Tätigkeit beim LAG-Management an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen? (derzeitige/r LAG-ManagerIn ausgenommen).	30
Abbildung 28: An welchen Weiterbildungsveranstaltungen hat der/die MitarbeiterIn im Rahmen seiner/ihrer Tätigkeit beim LAG-Management teilgenommen?	31
Abbildung 29: Wie viele der Weiterbildungsveranstaltungen fanden im Rahmen von Netzwerk Land statt?	31
Abbildung 30: Mit welchen PartnerInnen stehen Sie bei Ihrer Arbeit als LAG-ManagerIn vor allem in Kontakt?	32

<i>Abbildung 31: Was trifft von den nachfolgend genannten Aussagen auf die Arbeitsabläufe in Ihrem LAG-Management zu?</i>	34
<i>Abbildung 32: Welchen Einfluss hat der räumliche Standort Ihres LAG-Managements auf die Organisation der Arbeitsabläufe?</i>	35
<i>Abbildung 33: Wie beurteilen Sie die Personalressourcen Ihres LAG-Managements?</i>	36
<i>Abbildung 34: Wie war die generelle Stimmungslage in Ihrem Team während der derzeitigen Leader-Periode?</i>	37
<i>Abbildung 35: Wie häufig gibt es in Ihrem LAG-Management Qualitätsmaßnahmen zur Organisation der Arbeitsabläufe, zum Beispiel Feed Back-Runden, Reflexionsmeetings, Erfahrungsaustausch, etc.?</i>	38
<i>Abbildung 36: Wie häufig gibt es in Ihrem LAG-Management Qualitätsmaßnahmen zur Organisation der Arbeitsabläufe, zum Beispiel Feed Back-Runden, Reflexionsmeetings, Erfahrungsaustausch, etc.?</i>	41
<i>Abbildung 37: Was ist Ihrer Meinung nach der Mehrwert von Qualitätsmaßnahmen, sowohl von den verpflichtenden Selbstevaluierungen als auch von anderen Qualitätsmaßnahmen?</i>	42
<i>Abbildung 38: Wie sehr sind Sie mit der derzeitigen Organisation der Arbeitsabläufe im LAG-Management zufrieden?</i>	43
<i>Abbildung 39: Welche Erfahrung im Zusammenhang mit der Organisation der Arbeitsabläufe Ihres LAG-Managements war für Sie besonders wichtig? Warum?</i>	49
<i>Abbildung 40: Wie häufig sind Sie mit dem Regionalmanagement Ihres Gebietes in Kontakt?</i>	58
<i>Abbildung 41: Was sind die häufigsten Inhalte des Austauschs / der Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement?</i>	59
<i>Abbildung 42: Wie ist die Zusammenarbeit / der Austausch mit dem Regionalmanagement organisiert?</i>	60
<i>Abbildung 43: Ist das Ausmaß der Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement aus Ihrer Sicht ausreichend für die Bewältigung der Leader-Aufgaben?</i>	60
<i>Abbildung 44: Wie ist die Qualität der Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement?</i>	61
<i>Abbildung 45: Wie häufig sind Sie mit den SVL/PVL ihrer Region in Kontakt?</i>	66
<i>Abbildung 46: Welche Aspekte stehen bei der Zusammenarbeit mit den SVL/PVL im Vordergrund?</i>	67
<i>Abbildung 47: Wie ist die Zusammenarbeit mit den SVL/PVL organisiert?</i>	68
<i>Abbildung 48: Ist die Zusammenarbeit mit der SVL/PVL aus Ihrer Sicht ausreichend für die Bewältigung der Leader Aufgaben?</i>	69
<i>Abbildung 49: Welche Aspekte zur Zusammenarbeit mit den SVL/PVL funktionieren Ihrer Meinung nach nicht so gut? Warum?</i>	74
<i>Abbildung 50: Mit wie vielen LAG haben Sie regelmäßigen Kontakt?</i>	75
<i>Abbildung 51: Wie häufig sind Sie mit den anderen LAG in Kontakt?</i>	75
<i>Abbildung 52: Aus welchem Grund haben Sie regelmäßigen Kontakt mit anderen LAG? Mehrfachantworten waren möglich.</i>	76
<i>Abbildung 53: Welche Aspekte sind besonders wichtig, um eine gute Zusammenarbeit mit anderen LAG zu gewährleisten (zum Beispiel in Kooperationsprojekten oder im Zuge von Reflexionsprozesse, etc.)?</i>	77
<i>Abbildung 54: Über wie viele andere LAGs in ihrem Bundesland sind Sie gut informiert?</i>	78
<i>Abbildung 55: Wie beurteilen Sie die Situation der LAGs/der LAG-Managements in Ihrem Bundesland generell?</i>	79
<i>Abbildung 56: Wenn eine wesentliche Änderung über Nacht Wirklichkeit werden könnte, dann sollte es folgende Änderung sein.</i>	87

Befragung zur Struktur der LAG-Managements

Technische Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, diesen Fragebogen auszufüllen.

Zu Beginn möchten wir Sie auf wichtige technische Aspekte zum Befüllen des Fragebogens hinweisen:

1. Sie können Ihre Antworten zwischenspeichern, wenn Sie den Ausfüllvorgang unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder fortsetzen möchten. Dazu klicken Sie auf das Feld "Speichern und Fragebogen später weiterausfüllen", welches sich am oberen Rand Ihres Bildschirms befindet. Wenn Sie Ihre E-mail-Adresse in das darauf erscheinende Feld eingeben, wird Ihnen an diese Adresse ein Link zugesendet, mit dem Sie zu einem späteren Zeitpunkt den Fragebogen fortsetzen können. 2. Alle Fragen, die verpflichtend auszufüllen sind, sind mit einem roten Sternchen markiert. Diese Fragen müssen Sie jedenfalls ausfüllen, damit Sie die nächste Seite des Fragebogens öffnen können.

Allgemeines zu Ihrer LAG und zum LAG-Management

1. In welcher LAG sind sie als LAG-Manager/in tätig? *



-- Bitte wählen Sie aus --

- Burgenland - LAG mittelburgenland plus
- Burgenland - LAG nordburgenland plus
- Burgenland - LAG südburgenland plus
- Kärnten - LAG Grossglockner/Mölltal-Oberdrautal
- Kärnten - LAG kärnten:mitte
- Kärnten - LAG Nockregion-Oberkärnten
- Kärnten - LAG Region Villach-Hermagor
- Kärnten - LAG Unterkärnten
- Niederösterreich - LAG Bucklige Welt -Wechseland
- Niederösterreich - LAG Donauland-Traisental-Tullnerfeld
- Niederösterreich - LAG Elsbeere Wienerwald
- Niederösterreich - LAG Kamptal-Wagram
- Niederösterreich - LAG Kulturpark Eisenstraße-Ötscherland
- Niederösterreich - LAG Marchfeld
- Niederösterreich - LAG Mostviertel-Mitte
- Niederösterreich - LAG Niederösterreich Süd
- Niederösterreich - LAG Römerland Carnuntum
- Niederösterreich - LAG Südliches Waldviertel Nibelungengau
- Niederösterreich - LAG Tourismusverband Moststraße
- Niederösterreich - LAG Triestingtal
- Niederösterreich - LAG Wachau-Dunkelsteinerwald
- Niederösterreich - LAG Waldviertler Grenzland
- Niederösterreich - LAG Waldviertler Wohlviertel
- Niederösterreich - LAG Weinviertel Ost
- Niederösterreich - LAG Weinviertel Donauraum

Niederösterreich - LAG Weinviertel-Donauraum
Niederösterreich - LAG Weinviertel-Manhartsberg
Oberösterreich - LAG Attersee-Attergau (REGATTA)
Oberösterreich - LAG Donau-Böhmerwald
Oberösterreich - LAG Eferding
Oberösterreich - LAG HansBergLand
Oberösterreich - LAG Hausruck Nord
Oberösterreich - LAG Hausruckwald Vöcklatal
Oberösterreich - LAG Innviertel vom Inn zum Kobernaußerwald
Oberösterreich - LAG Kulturerbe Salzkammergut (REGIS)
Oberösterreich - LAG Linz-Land
Oberösterreich - LAG Mondseeland
Oberösterreich - LAG Mostlandl-Hausruck
Oberösterreich - LAG Mühlviertler Alm
Oberösterreich - LAG Mühlviertler Kernland
Oberösterreich - LAG Nationalpark Region OÖ. Kalkalpen
Oberösterreich - LAG Oberinnviertel -Mattigtal
Oberösterreich - LAG Pramtal
Oberösterreich - LAG Sauwald
Oberösterreich - LAG SternGartl - Gusental
Oberösterreich - LAG Strudengau
Oberösterreich - LAG Traunsteinregion
Oberösterreich - LAG Traunviertler Alpenvorland
Oberösterreich - LAG Urfahr West (uwe)
Oberösterreich - LAG Vöckla-Ager (REVA)
Oberösterreich - LAG Wels (LeWeL)
Salzburg - LAG Flachgau Nord
Salzburg - LAG Fuschlseeregion
Salzburg - LAG Lebens.Wert.Pongau
Salzburg - LAG Lungau
Salzburg - LAG Nationalpark Hohe Tauern
Salzburg - LAG Saalachtal
Salzburg - LAG Salzburger Seenland
Salzburg - LAG Tennengau
Steiermark - LAG Ausseerland-Salzkammergut
Steiermark - LAG Bergregion oberes Ennstal
Steiermark - LAG Energieregion Weiz-Gleisdorf
Steiermark - LAG Gesäuse-Eisenwurzten
Steiermark - LAG Holzwelt Murau
Steiermark - LAG Hügelland östlich von Graz -Schöcklland
Steiermark - LAG Kraftspendedörfer Joglland
Steiermark - LAG Mariazellerland-Mürztal
Steiermark - LAG Naturpark Südsteirisches Weinland
Steiermark - LAG Oststeirisches Kernland
Steiermark - LAG Oststeirisches Thermenland -Lafnitztal
Steiermark - LAG Schilcherland
Steiermark - LAG Steirische Eisenstraße
Steiermark - LAG Steirisches Almenland
Steiermark - LAG Steirisches Vulkanland
Steiermark - LAG Steirisches Wechselland
Steiermark - LAG Weststeiermark-Lipizzanerheimat

Steiermark - LAG WirtschaftLeben
Steiermark - LAG Zirbenland
Tirol - LAG Regionalentwicklung Ausserfern
Tirol - LAG Regionalentwicklung Bezirk Imst -REGIO Imst
Tirol - LAG Regionalentwicklung Bezirk Landeck -regioL
Tirol - LAG Regionalentwicklung Pillerseetal-Leogang
Tirol - LAG Regionalmanagement Hohe Salve
Tirol - LAG Regionalmanagement Mittleres Unterinntal Tirol
Tirol - LAG Regionalmanagement Osttirol
Tirol - LAG Regionalmanagement Wipptal

2. Welche Organisationsform hat Ihre LAG? *

Verein

Andere, und zwar:

Aus welchem Grund wurde diese Organisationsform gewählt? *

3. Wie erfolgt die Finanzierung des LAG-Managements? *

Bitte geben Sie die jeweiligen Anteile in Prozent an. Die Summe der einzelnen Anteile muss 100 % ergeben. Bitte verwenden Sie nur ganze Zahlen, keine Kommazahlen.

Leader Mittel zur Finanzierung des LAG-Managements (öffentliche Förderungen im Rahmen der LE-Maßnahme 431)

Andere öffentliche Förderungen von EU, Bund und/oder Land

Eigenmittel von den Gemeinden

Andere Eigenmittel

0 von 100 Gesamt

4. Wie erfolgt die Aufbringung der Gemeindemittel? *

Bitte füllen Sie zumindest eine der beiden Antwortmöglichkeiten aus. Falls Sie Kommazahlen angeben möchten, verwenden Sie bitte einen **Punkt als Kommazeichen** (keinen Beistrich).

	Euro
Kopfquote pro Einwohner/in und Jahr:	<input type="text"/>

Pauschal pro Gemeinde und Jahr:

5. Wie werden die Aufgaben der Geschäftsführung der LAG (LAG-Management) wahrgenommen? *

- Die Aufgaben des LAG-Managements werden von der LAG direkt wahrgenommen (d. h. die Mitarbeiter/innen des LAG-Managements stehen bei der LAG unter Vertrag).
- Die Aufgaben des LAG-Managements werden an das Regionalmanagement ausgelagert.
- Die Aufgaben des LAG-Managements werden an selbstständige Dienstleister ausgelagert.

6. Existiert im Gebietsbereich der LAG ein Regionalmanagement? *

- Ja
- Nein

In welcher Beziehung stehen LAG-Management und Regionalmanagement zueinander? *

- LAG-Management und Regionalmanagement sind voneinander unabhängige Institutionen.
- Das LAG-Management wird vom Regionalmanagement ausgeübt.

7. Wie sieht die derzeitige Personalausstattung des LAG-Managements aus? *

Bitte geben Sie das vertraglich vereinbarte Stundenausmaß pro Woche inklusive vertraglich geregelter Überstunden an und zwar für sich selbst (LAG-Manager/in) sowie für Ihre Assistenz-Posten. Wenn es mehrere Assistenz-Posten gibt, tragen Sie das Stundenausmaß aller Assistenz-Posten ein.

Falls Sie Kommazahlen angeben möchten, verwenden Sie bitte einen **Punkt als Kommazeichen** (keinen Beistrich).

	Beschäftigungsausmaß in Std./Woche (einschließlich vertraglich vereinbarter Überstunden)
LAG-Manager/in *	<input type="text"/>
Assistenz *	<input type="text"/>

Vertragliche Regelungen des/der LAG-Manger/in

8. Seit wann sind Sie als LAG-Manger/in in Ihrer LAG tätig? *

	Monat *	Jahr *
Beginn des Dienstverhältnisses	-- Bitte wählen Sie aus -- 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11	-- Bitte wählen Sie aus -- 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012

9. Wie ist Ihr Dienstverhältnis als LAG-Manager/in geregelt? *

- Vertrag als Angestellte/r mit der LAG
- Freier Dienstvertrag mit der LAG
- Werkvertrag mit der LAG
- Anderes (bitte geben Sie Dienstverhältnis und Dienstgeber an):

11. Sind in Ihrem Vertrag pauschalierte Überstunden vereinbart? *

- Ja
- Nein

Wieviele pauschalierte Überstunden sind in Ihrem Vertrag vereinbart? *

Falls Sie Kommazahlen angeben möchten, verwenden Sie bitte einen **Punkt als Kommazichen** (keinen Beistrich).

12. Haben Sie noch Anmerkungen zu Ihrem Dienstverhältnis als LAG-Manager/in?

Falls Sie noch etwas zu den Fragen bezüglich Ihres Dienstverhältnisses ergänzen möchten, ist hier Raum dafür. Falls möglich, geben Sie auch immer Begründungen für Ihre Aussagen an. Die Frage ist optional.

13. Übernehmen Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit als LAG-Manager/in auch Aufgaben, die nicht mit Leader zusammenhängen? *

Nein

Ja, andere Aufgaben und zwar:

14. Haben Sie zusätzlich zu Ihrem Vertrag als LAG-Manager/in noch andere Arbeitsverträge? *

Nein

Ja, nämlich:

Aus- und Weiterbildung des/der LAG-Manager/in

15. Mit welchen Vorkenntnissen betreffend Leader sind Sie in das LAG-Management gekommen? *

Keine Vorkenntnisse

Mäßige Vorkenntnisse

Gute Vorkenntnisse

Sehr gute Vorkenntnisse

16. Welche abgeschlossene Ausbildung hatten Sie zu Beginn Ihrer Tätigkeit als LAG-Manager/in? *

- Abgeschlossenes Universitäts- oder Fachhochschulstudium
- Abschluss einer höheren Schule mit Matura
- Fach- oder Handelsschulabschluss ohne Matura
- Lehrabschluss
- Pflichtschulabschluss

17. An welchen Weiterbildungsveranstaltungen haben Sie in der laufenden Programmperiode als LAG-Manager/in teilgenommen? *

Bitte schätzen Sie, wie viele Tage Sie bisher in der laufenden Programmperiode für Weiterbildung in den drei unterschiedlichen Themenbereichen aufgewendet haben.

	keine	ein bis fünf Tage	sechs bis zehn Tage	mehr als zehn Tage
Inhaltliche Veranstaltungen (z.B. Landwirtschaft, Tourismus, Ökologie,...) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektmanagement und Finanzcontrolling *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soft Skills (z.B. Kommunikation, Teambildung, Konfliktmanagement,...) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Wie viele der Weiterbildungsveranstaltungen, die Sie als LAG-Manager/in in der laufenden Programmperiode besucht haben, fanden im Rahmen von Netzwerk Land statt? *

- alle
- die meisten
- ungefähr die Hälfte davon
- wenige
- keine

19. Welche Aussagen hinsichtlich Leader-spezifischer Weiterbildungsmöglichkeiten sind Ihrer Meinung nach zutreffend? *

	Trifft nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft ziemlich zu	Trifft sehr zu
Es gibt ein ausreichendes Angebot an adäquaten Weiterbildungsveranstaltungen für den/die LAG-Manager/in und seine/ihre Mitarbeiter/innen des LAG-Managements. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter/innen des LAG-Managements würden gern häufiger an Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aus zeitlichen Gründen ist es oft nicht möglich, an adäquaten Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Qualität der Weiterbildungsmaßnahmen, an denen Sie und ihre Mitarbeiter/innen teilgenommen haben, ist gut. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt ausreichend finanzielle Mittel für die Teilnahme an adäquaten Weiterbildungsveranstaltungen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die bisherige Teilnahme an Leader-spezifischen Weiterbildungsveranstaltungen brachte einen eindeutigen Mehrwert für die Arbeit im LAG-Management. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Bitte geben Sie Ihr Geburtsjahr an: *

-- Bitte wählen Sie aus -- ▲

1930

1931

1932

1933

1934

1935

1936

1937

1938

1939

1940

1941

1942

1943

1944

1945

1946

1947

1948

1949

1950

1951

1952

1953

1953
1954
1955
1956
1957
1958
1959
1960
1961
1962
1963
1964
1965
1966
1967
1968
1969
1970
1971
1972
1973
1974
1975
1976
1977
1978
1979
1980
1981
1982
1983
1984
1985
1986
1987
1988
1989
1990
1991
1992
1993
1994

21. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an: *

- weiblich
- männlich
-

Mitarbeiter/innen im LAG-Management

22. Wieviele MitarbeiterInnen sind derzeit - abgesehen von Ihnen - in Ihrem LAG-Management beschäftigt? *

Bitte tragen Sie ein, wieviele männliche und/oder weibliche Mitarbeiter/innen (abgesehen von Ihnen) derzeit im LAG-Management beschäftigt sind. Bitte verwenden Sie ganze Zahlen, z.B. **0, 2, 3, 4**, etc.

Frauen

Männer

Gesamt : 0

23. Wieviele Mitarbeiter/innen waren - abgesehen von Ihnen - insgesamt seit Beginn der laufenden Programmperiode in Ihrem LAG-Management beschäftigt? *

Bitte geben Sie die genaue Anzahl aller Mitarbeiter/innen (abgesehen von Ihnen) an, die seit Beginn der laufenden Programmperiode im LAG-Management tätig waren bzw. derzeit tätig sind. Bitte verwenden Sie ganze Zahlen, z.B. **2, 3, 4**, etc.

Beispiel: Mitarbeiter/in 1 war von 2007-2008 tätig, Mitarbeiter/in 2 von 2007-derzeit, Mitarbeiter/in 3 von 2009-derzeit, Mitarbeiter/in 4 von 2008-2011. Insgesamt waren also 4 Mitarbeiter/innen seit Beginn der laufenden Programmperiode bei Ihnen tätig.

Mitarbeiter/innen im LAG-Management

Der folgende Fragenblock bezieht sich auf alle Mitarbeiter/innen (abgesehen von Ihnen), die seit Beginn der laufenden Programmperiode im LAG-Management tätig waren bzw. derzeit tätig sind (d.h. die Mitarbeiter/innen, die Sie bei der vorigen Frage angegeben haben).

Bitte beantworten Sie die Fragen jeweils getrennt für jede/n einzelne/n Mitarbeiter/in. Das heißt, wenn seit Beginn der Förderperiode insgesamt drei Mitarbeiter/innen in Ihrem LAG-Management tätig waren, wovon beispielsweise zwei auch derzeit bei Ihnen tätig sind, beantworten Sie die folgenden Fragen für alle drei Mitarbeiter/innen; zuerst für Mitarbeiter/in 1, danach für Mitarbeiter/in 2 und danach für Mitarbeiter/in 3.

Mitarbeiter/in [page("piped title")]

Die folgenden Fragen beziehen sich auf Mitarbeiter/in [page("piped title")] des

LAG-Managements.

24. In welcher Position ist/war Mitarbeiter/in [page("piped title")] beim LAG-Management tätig? *

Projektkoordination

Sekretariat

Andere Position und zwar:

25. Wenn sich die Position von Mitarbeiter/in [page("piped title")] während der laufenden Programmperiode geändert hat, können Sie hier entsprechende Anmerkungen dazu machen.
Diese Frage ist optional.

26. Geschlecht von Mitarbeiter/in [page("piped title")]: *

weiblich

männlich

27. Wie ist/war das Dienstverhältnis von Mitarbeiter/in [page("piped title")] vertraglich geregelt? *

Werkvertrag

freier Dienstvertrag

Vertrag als Angestellte/r

Anderes Dienstverhältnis und zwar:

28. Wer ist / war Arbeit- oder Auftraggeber/in von Mitarbeiter/in [page("piped title")]? *

29. Wann wurde Mitarbeiter/in [page("piped title")] beim LAG-Management eingestellt? *

Bitte geben Sie den Beginn des Dienstverhältnisses von Mitarbeiter/in [page("piped title")] an.

	Monat *	Jahr *
Beginn des Dienstverhältnisses	-- Bitte wählen Sie aus -- 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11	-- Bitte wählen Sie aus -- 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012

30. Ist Mitarbeiter/in [page("piped title")] noch beim LAG-Management tätig *

- Ja
- Nein

Bis wann war Mitarbeiter/in [page("piped title")] beim LAG-Management tätig? *

	Monat *	Jahr *
		-- Bitte wählen Sie aus -- 1990 1991 1992 1993 1994

Ende des Dienstverhältnisses	<p>-- Bitte wählen Sie aus --</p> <ul style="list-style-type: none">0102030405060708091011	<ul style="list-style-type: none">199519961997199819992000200120022003200420052006200720082009201020112012
------------------------------	--	---

31. Stundenausmaß von Mitarbeiter/in [page("piped title")]: *

Bitte geben Sie die Anzahl der Stunden pro Woche an.

Falls Sie Kommazahlen angeben möchten, verwenden Sie bitte einen **Punkt als Kommazahlen** (keinen Beistrich).

32. Sind/Waren im Vertrag von Mitarbeiter/in [page("piped title")] pauschalierte Überstunden vereinbart? *

- Ja
- Nein

Wieviele pauschalierte Überstunden sind / waren im Vertrag von Mitarbeiter/in [page("piped title")] vereinbart? *

Falls Sie Kommazahlen angeben möchten, verwenden Sie bitte einen **Punkt als Kommazahlen** (keinen Beistrich).

33. Wenn sich das Dienstverhältnis von Mitarbeiter/in [page("piped title")] in der laufenden Programmperiode verändert hat (z.B. das Stundenausmaß pro Woche), können Sie hier

entsprechende Anmerkungen machen.

Diese Frage ist optional.

34. Übernimmt/Übernahm Mitarbeiter/in [page("piped title")] im Rahmen seiner/ihrer Anstellung beim LAG-Management auch Aufgaben, die nicht mit Leader zusammenhängen? *

- Nein
- Weiß nicht
- Ja, nämlich:

35. Hat/Hatte Mitarbeiter/in [page("piped title")] zusätzlich zu seinem/ihrer Vertrag beim LAG-Management noch andere Arbeitsverträge? *

- Nein
- Weiß nicht
- Ja, nämlich:

36. Mit welchen Vorkenntnissen betreffend Leader ist Mitarbeiter/in [page("piped title")] in das LAG-Management gekommen? *

- Keine Vorkenntnisse
- Mäßige Vorkenntnisse
- Gute Vorkenntnisse
- Sehr gute Vorkenntnisse
- Weiß nicht

37. Über welche abgeschlossene Ausbildung verfügte Mitarbeiter/in [page("piped title")] zu Beginn seines/ihrer Dienstverhältnisses beim LAG-Management? *

- Abgeschlossenes Universitäts- oder Fachhochschulstudium
 - Abschluss einer höheren Schule mit Matura
 - Fach- oder Handelsschulabschluss ohne Matura
 - Lehrabschluss
 - Pflichtschulabschluss
 - Weiß nicht
-

38. Wurde Mitarbeiter/in [page("piped title")] nach seiner/ihrer Einstellung beim LAG-Management speziell auf Leader eingeschult? *

- Ja
 - Nein
 - Weiß nicht
-

In welchem Stundenausmaß erfolgte die Einschulung von Mitarbeiter/in [page("piped title")]? *
Bitte geben Sie die Anzahl der Stunden an, in die/der Mitarbeiter/in eingeschult wurde. Bitte verwenden Sie ganze Zahlen, keine Kommastellen.

39. Haben Sie noch Anmerkungen zur Einschulung von Mitarbeiter/in [page("piped title")]?
Diese Frage ist optional.

40. Hat Mitarbeiter/in [page("piped title")] im Rahmen seiner/ihrer Tätigkeit beim LAG-Management an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen? *

- Ja
- Nein
- Weiß nicht

An welchen Weiterbildungsveranstaltungen hat Mitarbeiter/in [page("piped title")] in der laufenden Programmperiode teilgenommen? *

Bitte schätzen Sie, wie viele Tage Mitarbeiter/in [page("piped title")] in der laufenden Programmperiode für Weiterbildung in den drei unterschiedlichen Themenbereichen aufgewendet hat.

	ein bis fünf Tage	sechs bis zehn Tage	mehr als zehn Tage	Weiß nicht
Inhaltliche Veranstaltungen (z.B. Landwirtschaft, Tourismus, Ökologie,...) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektmanagement und Finanzcontrolling *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soft Skills (z.B. Kommunikation, Teambildung, Konfliktmanagement,...) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie viele dieser Weiterbildungsveranstaltungen fanden im Rahmen von Netzwerk Land statt? *

- alle
- die meisten
- ungefähr die Hälfte davon
- wenige
- keine
- weiß nicht

Organisation der Arbeitsabläufe im LAG-Management - Seite 1

In den folgenden Fragen geht es um die Art und Organisation der Arbeitsabläufe im LAG-Management, z.B. wer Ihre häufigsten Kontaktpartner/innen sind oder wie es um die Personalressourcen steht.

41. Mit welchen Partner/innen stehen Sie bei Ihrer Arbeit als LAG-Manager/in vor allem in Kontakt?

Bitte schätzen Sie ein, wie häufig Sie mit den jeweiligen Partner/innen in der laufenden Förderperiode in Kontakt standen. In der letzten Zeile können Sie optional noch weitere Kontaktpartner/innen angeben.

	Nie	Selten	Oft	Sehr oft
LAG-Vorstand *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitglieder der LAG *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bürgermeister/innen der Region, die nicht in LAG-Gremien vertreten sind *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regionalmanager/innen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zuständige Fachabteilung in der Landesregierung *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekträger/innen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vereine und/oder Zivilpersonen in der Region, die nicht Mitglied der LAG oder Projekträger/innen sind *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Was trifft von den nachfolgend genannten Aussagen auf die Arbeitsabläufe in Ihrem LAG-Management zu? *

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf verschiedene Faktoren, die die Arbeitsabläufe im LAG-Management beeinflussen könnten. Bitte geben Sie jeweils an, wie sehr die Aussagen zutreffen.

	Trifft nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft ziemlich zu	Trifft sehr zu
Die Mitarbeiter/innen des LAG-Managements haben klar definierte teaminterne Entscheidungskompetenzen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die meisten Entscheidungen innerhalb des Teams muss der/die LAG- Manager/in treffen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es finden regelmäßige teaminterne Sitzungen (nur die Mitarbeiter/innen des LAG-Managements) statt (mindestens einmal im Monat oder häufiger). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wichtige Sitzungsergebnisse werden in schriftlichen Protokollen festgehalten. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt zu wichtigen Themen Arbeitsklausuren gemeinsam mit dem LAG-Vorstand. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der LAG-Vorstand prägt die Tätigkeiten des LAG-Managements in hohem Ausmaß. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der derzeitige räumliche Standort des LAG-Managements fördert die Vernetzung mit anderen regionalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisationsformen (z.B. Regionalmanagement, Vereinen, etc.). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die lokale Entwicklungsstrategie hat aus heutiger Sicht einen hohen Veränderungsbedarf hinsichtlich der angenommenen Ziele. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die lokale Entwicklungsstrategie wurde in der laufenden Förderperiode an geänderte Rahmenbedingungen angepasst. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der häufige Wechsel von Mitarbeiter/innen im LAG-Management hat die Durchführung der erforderlichen Aufgaben erschwert. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Welchen Einfluss hat der räumliche Standort Ihres LAG-Managements auf die Organisation der Arbeitsabläufe? *

Bitte kreuzen Sie jeweils an, wie sehr die folgenden Aussagen zum Standort Ihres LAG-Managements zutreffen.

	Trifft nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft ziemlich zu	Trifft sehr zu
Der Standort des LAG-Managements befindet sich in der Nähe von anderen regionalen Institutionen (z.B. Gemeindeamt, Regionalmanagement,...). *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die räumliche Nähe zu anderen Institutionen erleichtert die Zusammenarbeit. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Standort des LAG-Managements ist für die Kunden gut erreichbar. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Standort erschwert die Durchführung der Aufgaben des LAG-Managements. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Standort ist nicht von Bedeutung. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Wie beurteilen Sie die Personalressourcen Ihres LAG-Managements? *

- Die personellen Ressourcen sind im Großen und Ganzen ausreichend.
- Wir können zwar die Projekte abwickeln, aber wir können aus Zeitgründen nicht alle notwendigen Leader-Aufgaben (Sensibilisierung, Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit, etc.) zufriedenstellend bewältigen.

- Wir sind die meiste Zeit ziemlich überfordert – wir haben weit mehr Aufgaben als mit den zu Verfügung stehende Ressourcen bewältigt werden können.

45. Wie war die generelle Stimmungslage in Ihrem Team während der derzeitigen Leader-Periode? *
 Bitte kreuzen Sie an, welche Stimmungslage in Ihrem Team jeweils zu Beginn, in der Mitte sowie gegen Ende der derzeitigen Programmperiode am ehesten vorgeherrscht hat.

	Angeregte Stimmung, neugierig auf alles Neue	Sehr unterschiedlich – gute und schwierige Phasen haben abgewechselt	Die Stimmungslage war eher müde und abgekämpft
Jahre 2007-2008 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jahre 2009-2010 *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jahre 2011 bis jetzt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisation der Arbeitsabläufe im LAG-Management - Seite 2

46. Wie häufig gibt es in Ihrem LAG-Management Qualitätsmaßnahmen zur Organisation der Arbeitsabläufe, zum Beispiel Feed Back-Runden, Reflexionsmeetings, Erfahrungsaustausch, etc.? *
 Diese Frage bezieht sich auf Qualitätsmaßnahmen, die über die verpflichtenden Selbstevaluierungen hinausgehen.

	Nie	Selten	Oft	Sehr oft
Teaminterne Qualitätsmaßnahmen (nur das LAG-Management) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitätsmaßnahmen gemeinsam mit dem LAG- Vorstand *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitätsmaßnahmen gemeinsam mit allen LAG-Gremien (Vorstand, Projektauswahlgremium, etc.) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitätsmaßnahmen gemeinsam mit anderen LAGs innerhalb des Bundeslands *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitätsmaßnahmen gemeinsam mit anderen LAGs österreichweit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. Wenn es nie oder selten solche Qualitätsmaßnahmen zur Organisation der Arbeitsabläufe gibt, warum?

Diese Frage ist optional.

49. Was ist Ihrer Meinung nach der Mehrwert von Qualitätsmaßnahmen, sowohl von den verpflichtenden Selbstevaluierungen als auch von anderen Qualitätsmaßnahmen?

Bitte kreuzen Sie jeweils an, wie sehr die Aussagen zutreffen. In der letzten Zeile können Sie optional noch einen weiteren Aspekt zum Mehrwert von Qualitätsmaßnahmen angeben.

	Trifft nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft ziemlich zu	Trifft sehr zu
Konkreter Nutzen für die eigene Arbeit durch wechselseitiges Lernen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb des LAG-Teams, mit dem LAG-Vorstand oder anderen LAG-Gremien *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Festlegung gemeinsamer Standards *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauensbildung zwischen den Mitarbeiter/innen der LAGs *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung der Performance der LAG *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisation der Arbeitsabläufe im LAG-Management - Seite 3

50. Wie sehr sind Sie mit der derzeitigen Organisation der Arbeitsabläufe im LAG-Management zufrieden? *

Sehr zufrieden

Ziemlich zufrieden

Wenig zufrieden

Nicht zufrieden

51. Welche Erfahrung im Zusammenhang mit der Organisation der Arbeitsabläufe Ihres LAG-Managements war für Sie besonders wichtig? Warum? *

52. Was läuft in Ihrem LAG-Management hinsichtlich der Organisation der Arbeitsabläufe besonders gut? *

53. Welche Aspekte hinsichtlich der Organisation der Arbeitsabläufe im LAG-Management möchten Sie gern ändern? Warum? *

Austausch und Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement

In den folgenden Fragen geht es um die Art und Qualität der Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement.

54. Wie häufig sind Sie mit dem Regionalmanagement Ihres Gebietes in Kontakt? *

- Häufig (mehr als 10x Jahr)
 - Regelmäßig (2x- 10x im Jahr)
 - Unregelmäßig (weniger als 2x im Jahr)
 - Fast nie
 - Nie
-

55. Was sind die häufigsten Inhalte des Austauschs / der Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement?

Bitte kreuzen Sie jeweils an, ob der Austausch selten oder häufig stattfindet. In der letzten Zeile können Sie optional einen weiteren Punkt angeben.

	selten	oft
Administrative und formale Angelegenheiten wie z.B. Förderungsfragen, Abrechnung usw. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Austausch von aktuellen arbeitsbezogenen Entwicklungen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konkrete Probleme und Schwierigkeiten *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekte *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56. Wie ist die Zusammenarbeit / der Austausch mit dem Regionalmanagement organisiert? *

	Trifft wenig zu	Trifft ziemlich zu
Es gibt gemeinsam festgelegte Treffen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Regionalmanagement organisiert die Treffen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das LAG-Management organisiert die Treffen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein Austausch findet vor allem über Telefon und E-mail statt. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt keine speziell festgelegten Treffen, der Austausch findet im Rahmen anderer Gelegenheiten statt. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57. Ist das Ausmaß der Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement aus Ihrer Sicht ausreichend für die Bewältigung der Leader-Aufgaben? *

Nicht ausreichend
 Wenig ausreichend
 Ziemlich ausreichend
 Sehr ausreichend

58. Wie ist die Qualität der Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement? *

	Trifft nicht zu	Trifft zu
Es gibt inhaltliche Synergien. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LAG-Management und Regionalmanagement ergänzen sich in der Region	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

gut. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Chemie zwischen den beteiligten Personen stimmt. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt gute gegenseitige fachliche Unterstützung. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die inhaltliche Konkurrenz erschwert eine gute Zusammenarbeit. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Konkurrenz in der Bedeutung als regionale Anlaufstelle erschwert eine gute Zusammenarbeit. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt keine inhaltlichen Berührungspunkte. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die strikte Trennung der Inhalte erleichtert die Zusammenarbeit. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fehlt die Zeit für eine Zusammenarbeit. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

59. Welche Aspekte zur Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement funktionieren Ihrer Meinung nach nicht so gut? Warum? *

Verhältnis zwischen LAG-Management und Regionalmanagement

Austausch und Zusammenarbeit mit den übergeordneten Stellen (SVL, PVL)

Die folgenden Fragen beziehen sich auf den Austausch / die Zusammenarbeit mit den Schwerpunktverantwortlichen / Programmverantwortlichen Landesstellen (SVL / PVL).

60. Wie häufig sind Sie mit den SVL/PVL ihrer Region in Kontakt? *

- Häufig (mehr als 10x Jahr)
- Regelmäßig (2x- 10x im Jahr)
- Unregelmäßig (weniger als 2x im Jahr)
- Fast nie
- Nie

61. Welche Aspekte stehen bei der Zusammenarbeit mit den SVL/PVL im Vordergrund?

Bitte schätzen Sie ein, wie häufig folgende Aspekte bei der Zusammenarbeit mit den SVL/PVL vorkommen. In der letzten Zeile können Sie optional einen zusätzlichen Aspekt ergänzen.

	Nie	Selten	Oft	Sehr oft
Fragen zu Projekteinreichungen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationen zur Programmumsetzung *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkrete Probleme und Schwierigkeiten *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fragen zur Selbstevaluierung *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Öffentlichkeitsarbeit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

62. Wie ist die Zusammenarbeit mit den SVL/PVL organisiert?

Bitte kreuzen Sie jeweils an, wie sehr die Aussagen zutreffen. In der letzten Zeile können Sie optional noch einen weiteren Aspekt zur Zusammenarbeit mit den SVL/PVL ergänzen.

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
Es gibt gemeinsam festgelegte Treffen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die SVL/PVL organisiert die Treffen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das LAG-Management organisiert die Treffen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt keine speziell festgelegten Treffen, der Austausch erfolgt vor allem im Rahmen anderer Gelegenheiten. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Austausch erfolgt vor allem per Telefon und E-mail. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Förderabwicklung dauert zu lange. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der administrative Aufwand im Zusammenhang mit den SVL/PVL ist sehr hoch. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt einen gut funktionierenden gegenseitigen Informationsaustausch. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei auftretenden Problemen bieten die SVL/PVL gute Hilfestellungen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

63. Ist die Zusammenarbeit mit der SVL/PVL aus Ihrer Sicht ausreichend für die Bewältigung der LEADER Aufgaben? *

Nein

Eher nein

Eher ja

Ja

64. Welche Aspekte zur Zusammenarbeit mit den SVL/PVL funktionieren Ihrer Meinung nach nicht so gut? Warum? *

Austausch und Zusammenarbeit mit anderen LAGs

In den folgenden Fragen geht es um die Zusammenarbeit mit anderen LAGs (Häufigkeit der Zusammenarbeit, wichtige Aspekte,...).

65. Mit wie vielen LAGs haben Sie regelmäßigen Kontakt? *

- mehr als zehn
- sechs bis zehn
- drei bis fünf
- ein bis zwei
- keiner

66. Wie häufig sind Sie mit den anderen LAGs in Kontakt? *

- Häufig (mehr als 10x Jahr)
 - Regelmäßig (2x- 10x im Jahr)
 - Unregelmäßig (weniger als 2x im Jahr)
 - Fast nie
 - Nie
-

67. Woher kommen die LAGs, mit denen Sie regelmäßigen Kontakt haben? *

- nur aus dem eigenen Bundesland
- aus verschiedenen Bundesländern

68. Haben Sie auch mit LAGs aus anderen Mitgliedsländern regelmäßigen Kontakt? *

- Ja
- Nein

69. Aus welchem Grund haben Sie regelmäßigen Kontakt mit anderen LAGs? *

Sie können mehrere Antworten auswählen.

- Austausch von Erfahrungen in der Arbeit der LAG-Managements
- Gemeinsame Projekte
- Standardisierte Reflexionsprozesse (wie z.B. Feedback-Runden, Reflexionsmeetings, etc...)
- Andere Gründe und zwar:

70. Welche Aspekte sind besonders wichtig, um eine gute Zusammenarbeit mit anderen LAGs zu gewährleisten (zum Beispiel in Kooperationsprojekten oder im Zuge von Reflexionsprozesse, etc.)?

In der letzten Zeile können Sie optional noch einen Aspekt ergänzen.

	Nicht wichtig	Wenig wichtig	Ziemlich wichtig	Sehr wichtig
Ähnliche regionale Gegebenheiten *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geringer administrativer Aufwand bei der Zusammenarbeit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausreichende finanzielle Mittelausstattung *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Langjährige etablierte Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gute persönliche Beziehungen zwischen den Beteiligten *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gegenseitiges Vertrauen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funktionierender gegenseitiger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Informationsfluss *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passendes Thema von Kooperationsprojekten *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rasche Abwicklung von Kooperationsprojekten *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begleitung durch externe Personen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politische Verhältnisse *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Situation der LAG-Managements in Ihrem Bundesland generell

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die generelle Situation der LAG-Managements in dem Bundesland, in dem sich auch Ihre LAG befindet.

71. Über wie viele andere LAGs in ihrem Bundesland sind Sie gut informiert? *

- Alle anderen LAGs
- Etwa drei Viertel der anderen LAGs
- Etwa die Hälfte der anderen LAGs
- Etwa ein Viertel der anderen LAGs
- Keine

72. Wie beurteilen Sie die Situation der LAGs/der LAG-Managements in Ihrem Bundesland generell? *

	Trifft nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft ziemlich zu	Trifft sehr zu
Die LAGs setzen besonders gute Projekte um. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Aufgabenbewältigung der LAG-Managements wird durch die derzeit vorherrschenden Organisationsstrukturen unterstützt. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die LAGs haben zu wenig personelle Ressourcen, um alle notwendigen Aufgaben durchzuführen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt weit mehr Aufgaben als mit den zu Verfügung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

stehenden Ressourcen bewältigt werden können. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der häufige Wechsel von Mitarbeiter/innen in den LAG-Managements erschwert die Durchführung der erforderlichen Aufgaben. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die LAGs sind in der Region auch bei Personen und Institutionen gut bekannt, die nicht in LAG-Gremien vertreten oder Projektträger/innen sind. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zusammenarbeit der LAG-Managements mit den LAG-Gremien (Vorstand, Projektauswahlgremium, etc.) funktioniert sehr gut. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement ist schwierig. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement ist wichtig für die Bewältigung der Leader-Aufgaben. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fehlt die Zeit für eine Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Landespolitik hat großen Einfluss auf die Arbeit der LAGs. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zusammenarbeit der LAGs mit den SVL/PVL funktioniert gut. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei auftretenden Problemen bieten die SVL/PVL gute Hilfestellungen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ihre Wünsche

73. Wenn eine wesentliche Änderung über Nacht Wirklichkeit werden könnte, dann sollte es folgende Änderung sein: *

Danke, dass Sie sich die Zeit genommen haben, unsere Fragen zu beantworten!

Vielen Dank für die Teilnahme an der Befragung! Sie tragen damit wesentlich zur Durchführung dieser Evaluierungs-Studie und somit zur Verbesserung und Weiterentwicklung des Leader-Programms in

Österreich bei!

Sehr geehrte/r LAG-Manager/in!

Vielen Dank, dass Sie uns bei der Evaluierung des Leader-Programms behilflich sind und sich die Zeit nehmen, den Fragebogen sowie die Liste mit den Projekten und Zielen auszufüllen.

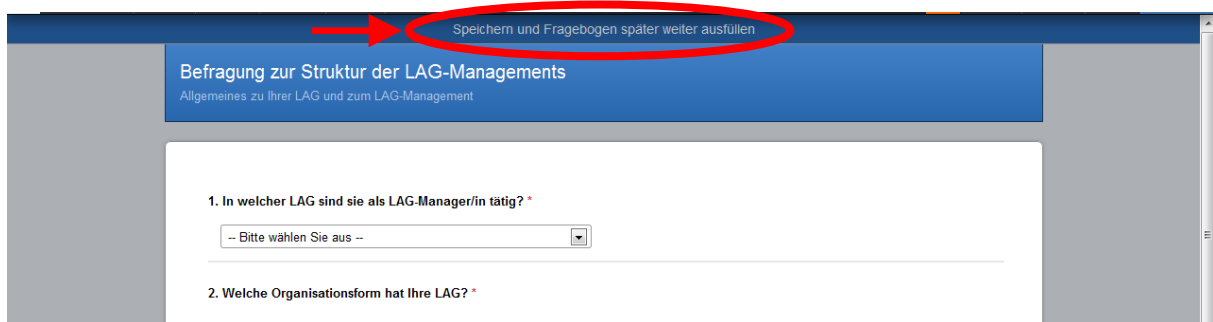
Nachfolgend finden Sie einige wichtige Hinweise und Anleitungen, die Sie beim Ausfüllen des Fragebogens sowie der Excel-Tabelle unterstützen sollen.

Bitte lesen Sie sich diese Hinweise sorgfältig durch, bevor Sie mit dem Ausfüllen beginnen.

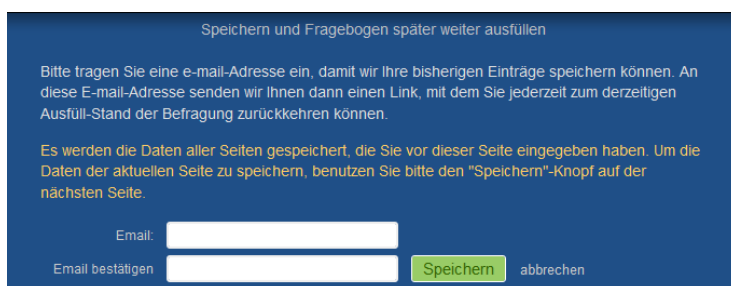
Wir ersuchen Sie, den Fragebogen und die Excel-Tabelle bis spätestens 10. Juli auszufüllen und die Excel-Tabelle an johanna.huber@suske.at zu retournieren.

Hinweise zum Ausfüllen des Online-Fragebogens

1. Sie können Ihre Antworten im Online-Fragebogen zwischenspeichern, wenn Sie den Ausfüllvorgang unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder fortsetzen möchten. Dazu klicken Sie auf das Feld "Speichern und Fragebogen später weiter ausfüllen", welches sich auf jeder Fragebogen-Seite am oberen Rand des Bildschirms befindet.



Geben Sie bitte Ihre E-mail-Adresse in das darauf erscheinende Feld ein (siehe folgende Abbildung). An diese Adresse wird Ihnen ein Link zugesendet, mit dem Sie zu einem späteren Zeitpunkt den Fragebogen fortsetzen können.



2. Alle Fragebogenfragen, die verpflichtend auszufüllen sind, sind mit einem roten Sternchen markiert. Diese Fragen müssen Sie jedenfalls ausfüllen, damit Sie die nächste Seite des Fragebogens öffnen können.

Hinweise zum richtigen Ausfüllen der Liste mit den Projekten und Zielen (Excel-Datei)

Bitte ordnen Sie die Ziele aus der Lokalen Entwicklungsstrategie den Leader-Projekten zu:

1. Im ersten Tabellenblatt („Tabelle 1“) der Excel-Datei sind in den **Spalten A bis C** alle Leader-Projekte Ihrer LAG angeführt, für die bereits Förderungen ausbezahlt wurden. Beantragte oder bewilligte Projekte, für die noch keine Förderbeträge geflossen sind, sind nicht in der Liste enthalten. Die aufgelisteten Projekte stammen aus der Zahlungsdatenbank des BMLFUW. In der Spalte A ist jeweils die Projektnummer angegeben, in der Spalte B die Projektbezeichnung und in der Spalte C die ausgezahlte Fördersumme in Euro. Die Projekte sind absteigend nach Höhe der Fördersumme sortiert.
2. In **Zeile 2** (oder in manchen Fällen auch in Zeile 3) sind **ab Spalte F** die Ziele aus der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) Ihrer LAG als Nummern aufgelistet.
3. Die Legende zu den Zielen finden Sie im **zweiten Tabellenblatt „Legende“**.
4. **Bitte tragen Sie in der Excel-Tabelle ein, welche der Ziele aus der LES auf jedes der Projekte zutreffen.** Ordnen Sie einem Projekt jeweils **ein bis maximal drei Ziele** zu, indem Sie im entsprechenden Excel-Feld ein x eingeben (siehe Abbildung unten, Beispiel 1, rote x).
5. Projekte, mit denen das LAG-Management finanziert wurde, können Sie in Spalte D („LAG-Management“) zuordnen.

Beispiel 1:

1. Leader-Projekte					2. Ziele aus der LES			
A	B	C	D	E	Ziele			
Antragsnummer	Projektbezeichnung	Auszahlung in €	LAG-Management	Projekte gruppieren	1	2	3	4
aaa	Projekt 1	514.000			x	x		
bbb	Projekt 2 LAG-Management	497.000	x					
ccc	Projekt 3	464.000						x
ddd	Projekt 4	70.000					x	x
eee	Projekt 5	50.000			x	x	x	
fff	Projekt 6	20.000				x		
ggg	Projekt 7	8.000					x	x
hhh	Projekt 8	5.000				x		

3. Tabellenblatt mit Legende

5. Förderung des LAG-Managements

4. Projekte den Zielen zuordnen

6. Gruppieren von Projekten: Falls mehrere Projekte den gleichen Zielen zugeordnet werden können, haben Sie die Möglichkeit, das in einer separaten Spalte zu kennzeichnen. Dazu füllen Sie für das erste dieser Projekte die Felder mit den Zielen aus (Eintragen des x in den entsprechenden Feldern). Dann tragen Sie in **Spalte E** „Projekte gruppieren“ einen entsprechen Buchstabe ein, z.B. A. Für alle anderen Projekte mit den gleichen Zielen brauchen Sie keine x bei den Zielen einzutragen, sondern Sie können diese Projekte stattdessen in der Spalte E mit dem gleichen Buchstaben kennzeichnen wie das ersten Projekt dieser Gruppe (siehe folgende Abbildung, Beispiel 2).

Beispiel 2:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1						Ziele			
2	Antragsnummer	Projektbezeichnung	Auszahlung in €	LAG-Management	Projekte gruppieren	1	2	3	4
3	aaa	Projekt 1 Nahversorgung	514.000		A	x	x		
4	bbb	Projekt 2 LAG-Management	497.000	x					
5	ccc	Projekt 3 PR-Maßnahme	464.000		B				x
6	ddd	Projekt 4	20.000					x	x
7	eee	Projekt 5	10.000			x	x	x	
8	fff	Projekt 6 Nahversorgung	5.000		A				
9	ggg	Projekt 7 PR-Maßnahme	5.001		B				
10	hhh	Projekt 8 Nahversorgung	5.002		A				
11									

In manchen Fällen haben sich die Projekt-Ziele im Laufe des Projekts eventuell geändert. In diesem Fall ordnen Sie dem Projekt jene Ziele zu, die zu Beginn der Projektlaufzeit festgelegt wurden.

Falls ein Projekt keinem der Ziele aus der Lokalen Entwicklungsstrategie zugeordnet werden kann, können Sie entsprechende Ziele in der Excel-Liste ergänzen (bitte nur in Ausnahmefällen!). Bitte markieren Sie diese zusätzlichen Ziele rot.

Falls Sie Fragen zum Ausfüllen des Online-Fragebogens oder der Excel-Liste haben, wenden Sie sich bitte an Johanna Huber (Büro suske consulting). Wir haben ausschließlich für dieses Projekt bis 11. Juli eine Hotline eingerichtet: Tel.: 0664 18 65 376. Sie können Ihre Frage auch via e-mail an johanna.huber@suske.at schicken.