

Projektstudie: Ausmaß und Wirkung von Beteiligungsprozessen in Lokalen Aktionsgruppen (LAG) 2007- 2013

Endbericht

Marelli Asamer-Handler
Michael Fischer
Robert Lukesch (Teamleiter)



Nadja Krippgans
Bernd Schuh



Graz, Hartberg, Hirzenriegl und Wien, 31.1.2014

ÖAR Regionalberatung GmbH
1010 Wien | Fichtegasse 2/17
T +43 (0) 1 512 15 95
wien@oear.at

MIT UNTERSTÜTZUNG VON BUND, LÄNDERN UND EUROPÄISCHER UNION



Europäischer Landwirtschaftsfonds
für die Entwicklung des ländlichen
Raums: Hier investiert Europa in
die ländlichen Gebiete.

LE 07-13
Entwicklung für den Ländlichen Raum



lebensministerium.at

Vorwort

Nach nahezu 20 Jahren Umsetzung von LEADER-Maßnahmen im Rahmen der ländlichen Entwicklung und der sogenannten „zweiten Säule der Agrarpolitik“ in Österreich liegt ein ansehnlicher Erfahrungsschatz bei den regionalen AkteurInnen und den mit der Umsetzung befassten Verwaltungsbehörden vor.

Die soziale und institutionelle Innovation, die der LEADER-Ansatz darstellte¹, ist spätestens mit dem sogenannten Mainstreaming, das heißt seine Integration als vierte, horizontale Achse des Programms zur Entwicklung des ländlichen Raums seit 2007 zu einem etablierten Bestandteil der regionalen Politik geworden.

Nun ist es an der Zeit, die zentrale Säule des LEADER-Ansatzes, das Bottom-up-Prinzip, genauer auszuleuchten, vor allem im Hinblick auf die Vorbereitungen auf die Programmperiode 2014-2020.

Insbesondere ist bei dieser Betrachtung der Aspekt der Beteiligungsprozesse in den ländlichen Aktionsgruppen (LAGen) relevant, um auf damit verbundene Herausforderungen zu identifizieren und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, um daraus Handlungsoptionen bzw. -empfehlungen für die Programme der „Lokalen Entwicklung“ (Community-Led Local Development – CLLD) ableiten zu können. Immerhin wird LEADER in nahezu sämtlichen ländlichen Gebieten Österreichs umgesetzt; mehr als 5% der Programmmittel zur Entwicklung ländlicher Räume werden über LEADER zur Auszahlung gebracht.

Mit dieser Studie wollten wir im Auftrag des Lebensministeriums untersuchen, inwieweit die im Rahmen von LEADER erwünschten Beteiligungsprozesse in den Regionen stattgefunden haben bzw. welche unterschiedlichen Prozesse dafür in Gang gesetzt wurden. Insbesondere interessierten uns die unterschiedlichen Konzeptionen zur Unterstützung und positive Beispiele einer erhöhten Beteiligung der verschiedenen Bevölkerungsgruppen in den Regionen.

Der LEADER-Ansatz hat seinen festen Platz in Österreich nicht zuletzt, weil er der vorwiegend kleinteiligen, hoch differenzierten geographischen und wirtschaftlichen Struktur unserer ländlichen Räume entspricht und auf die Selbstorganisation und Befähigung lokaler AkteurInnen baut, gemeinsam ihre Entwicklungswege zu bestimmen und tatkräftig umzusetzen, sondern auch die lokale Entwicklung in einen globalen Zusammenhang stellt. Der LEADER-Ansatz und seine regionalen, nationalen und europäischen Vernetzungsstrukturen ermöglichen es, sich sowohl seiner traditionellen Stärken zu besinnen und sie auszubauen, als auch die eigene Entwicklung angesichts wandelnder Umweltbedingungen und ungewisser Herausforderungen immer aufs Neue zu hinterfragen. Bei LEADER sind lokale Eigenständigkeit und globale Weitsicht nicht Antipoden, sondern Verbündete in der Erprobung nachhaltiger Entwicklungskonzepte. Diese Studie soll weitere Geistesnahrung für diesen Nachdenkprozess liefern, der nie aufhören möge.

Das Team:

Robert Lukesch (Teamleiter), Marelli Asamer-Handler, Michael Fischer (ÖAR Regionalberatung) Nadja Kripgans, Bernd Schuh (ÖIR).

¹ Vgl. L. Dargan/ M. Shucksmith (2008)

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	6
2	Summary	6
3	Aufgabenstellung	7
3.1	Hintergrund und Ziel der Studie	7
3.2	Aufbau und Ablauf der Studie	9
3.3	Konzept und Definitionen	10
4	Ergebnisse der Vollerhebung	13
4.1	Methode.....	13
4.2	Beteiligungsstrukturen	15
4.2.1	Während der Periode ist das Engagement eher in konkreten Projekten zu finden	15
4.2.2	Wer ist in LEADER aktiv und wer eher schwächer vertreten?	19
4.2.3	In welchen Bereichen findet Engagement statt?	20
4.2.4	Information und Wissen über LEADER als wichtiger Mechanismus für Beteiligung.....	21
4.2.5	Beteiligung schwächer verteilter Gruppen	22
4.3	Beteiligungsprozesse	26
4.4	Beteiligungskultur	29
4.4.1	Der FOG Test als heuristisches Instrument zur Verortung von Governance.....	29
4.4.2	Drei LAG Cluster: „Netzwerker“, „Teamspieler“ und „Programmabwickler“	31
4.5	Beteiligungswirkungen.....	35
4.5.1	Methodische Einführung zu den vier Handlungsfeldern.....	35
4.5.2	Ausmaß der Beteiligung und Grad der Ausgewogenheit in den vier Handlungsfeldern	37
4.5.3	Vermutete Wirkungsbeiträge sind bei Teamspielern und Netzwerkern am größten	39
4.6	Resümee zur Methodik.....	39
5	Methodik und Ergebnisse der qualitativen Erhebung in drei Lokalen Aktionsgruppen	40
5.1	Methoden.....	40
5.1.1	Die Soziale Netzwerkanalyse	40
5.1.2	Aktionsforschung: Selbstverfasste Bilddokumentation	43
5.2	Ergebnisse der qualitativen Erhebung	45
5.2.1	Aussagen, die aus der Sozialen Netzwerkanalyse hervorgehen	45
5.2.2	Aussagen, die aus der selbst verfassten Bilddokumentation hervorgehen	62
5.2.3	Die Ergebnisse des <i>Action Research</i> im Überblick.....	69
5.2.4	Reflexion der Ergebnisse der Fallstudien in den Regionen	69
6	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	71
6.1	Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen	71
6.1.1	Beteiligungsstrukturen	71
6.1.2	Phasen der Beteiligung	75
6.1.3	Nutzen und Wirkung der Beteiligung.....	76
6.2	Empfehlungen für Handlungsoptionen	78
6.2.1	Handlungsoptionen für Lokale Aktionsgruppen - LAG Vorstand.....	78
6.2.2	Handlungsoptionen für Lokale Aktionsgruppen – LAG-Management.....	80
6.2.3	Handlungsoptionen für die Programmverwaltung auf Landes- und Bundesebene	84
7	Literatur	86
8	Anhang I: Fragebogen zur Sozialen Netzwerkanalyse	87
9	Anhang II: Variablen der Clusteranalyse	89
10	Anhang III: Fragebogen zur quantitativen Untersuchung	91

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Lokale Aktionsgruppen in Leader 2007-2013.....	8
Abbildung 2:	Art und Zusammenhang der Beobachtungsdimensionen von Beteiligung	12
Abbildung 3:	Dynamik der Beteiligung über die Zeitdauer der Programmperiode nach Handlungsfeld (repräsentativ, organisatorisch, operativ, strategisch)	16
Abbildung 4:	Arbeitsteilung zwischen LAG-Management und regionalen AkteurlInnen nach Handlungsfeld (repräsentativ, organisatorisch, operativ, strategisch)	17
Abbildung 5:	Zufriedenheit der LAG-ManagerInnen mit dem Ausmaß an Beteiligung vor dem Hintergrund der Erfüllung der lokalen Entwicklungsstrategie.....	18
Abbildung 6:	Besonders aktive Akteursgruppen.....	19
Abbildung 7:	AkteurlInnengruppen und Beteiligungsfelder	20
Abbildung 8:	Gruppen, die sich am wenigsten einbringen	22
Abbildung 9:	Beteiligungintensität schwerer erreich- bzw. mobilisierbarer Gruppen	23
Abbildung 10:	Grad der methodischen Herangehensweise in unterschiedlichen Handlungsfeldern	27
Abbildung 11:	Angewendete Aktivitäten je Handlungsfeld	28
Abbildung 12:	Einflussfaktoren auf die Beteiligungintensität	29
Abbildung 13:	FOG-Profile der drei Cluster.....	33
Abbildung 14:	Regionalinitiative: Management und AkteurlInnen treiben Projekte voran	36
Abbildung 15:	Das Management dominiert den größeren Zusammenhang	36
Abbildung 16:	Das Management fungiert als Netzwerkknoten in einem Geflecht von eigenständigen Aktivitäten im Dienste der Region	37
Abbildung 17:	Beteiligungintensität und „Reifegrad“ der LAG	38
Abbildung 18:	Wirkungsbeiträge der Beteiligung.....	39
Abbildung 19:	Dimensionen der Bildinterpretation	44
Abbildung 20:	Gesamtnetzwerk „Die Netzwerker“.....	48
Abbildung 21:	Gesamtnetzwerk „Die Teamspieler“	49
Abbildung 22:	Gesamtnetzwerk „Die Programmabwickler“	50
Abbildung 23:	Häufige Kontakte „Die Netzwerker“	54
Abbildung 24:	Häufige Kontakte „Die Teamspieler“	55
Abbildung 25:	Häufige Kontakte „Die Programmabwickler“	56
Abbildung 26:	Simmelian ties der „Netzwerker“	59
Abbildung 27:	Simmelian ties der „Teamspieler“	60
Abbildung 28:	Simmelian ties der „Programmabwickler“	61
Abbildung 29:	Strukturmodell der Netzwerker	71
Abbildung 30:	Strukturmodell der Teamspieler	72
Abbildung 31:	Strukturmodell der Programmabwickler	72
Abbildung 32:	Landkarte der Beteiligungslogiken	73
Abbildung 33:	Hierarchisch-modulares Netzwerk.....	79

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Der Ablauf im Überblick	10
Tabelle 2: Rücklauf der Online-Erhebung nach Bundesländern	15
Tabelle 3: Blitzlichter zu Jugend, Frauen, PensionistInnen und Zugezogenen	24
Tabelle 4: Strukturmerkmale der Cluster	31
Tabelle 5: Interpretation der FOG-Profile	34
Tabelle 6: Strukturmerkmale der Netzwerke	46
Tabelle 7: Akteursgruppen in den LAGen und ihre Darstellung in den Visualisierungen.....	47

1 Zusammenfassung

Unter den sieben Merkmalen, die LEADER als Entwicklungsmethode von reinen Förderprogrammen abhebt, ist wohl die Beteiligung der regionalen Bevölkerung im Sinne der sogenannten „Bottom-up“ Entwicklungsrichtung die bekannteste und bezeichnendste. Im Rahmen einer Studie wurde untersucht, welche Strukturen, Prozesse und Kulturen von Beteiligung die LEADER-Regionen prägen und welche Wirkung Beteiligung für die regionale Entwicklung mit sich bringt. Aus den Daten der unterschiedlichen methodischen Elemente ergaben sich drei Typen von Beteiligungssystemen unter den Lokalen Aktionsgruppen (LAGs) Österreichs: „Netzwerker“, „Teamspieler“ und „Programmabwickler“. Trotz aller Unterschiede wie etwa bezüglich der Mobilisierung verschiedener Gruppen oder ihrer Kapazität in der Schaffung einer gesamtregionalen „Identität“, zeigt Beteiligung über alle drei Systemtypen deutliche Wirkungen – vor allem im geschaffenen Sozialkapital und in der gesteigerten Projektqualität. Beteiligung in LEADER-Regionen ermöglicht auch die Ausweitung der rein wirtschaftlichen Perspektive auf andere gesellschaftliche Aspekte (Kultur, Bildung, Soziales...). Damit diese Wirkungen auch realisiert werden, ist eine aktive Gestaltung von Beteiligung wesentlich. Beteiligung ist eingebettet in soziale Strukturen, weshalb die Unterstützung stark personenbezogen und personenabhängig ist.

2 Summary

Amongst the seven attributes which distinguish LEADER as a development method from other funding instruments, participation in the sense of „bottom up“ might be the most widely known. This study presents the results of a multi-method analysis measuring and inter-relating structures, processes and cultures of participation. In addition an effort was made estimating the impact of participation for rural development. The cluster-analysed data indicated three types of participation systems amongst the Austrian Local Action Groups (LAGs) labelled „networkers“, „team players“ and „programme operators“ respectively. Although these participation types show differences e.g. in their ability to mobilize different groups or in their capacity to foster „regional identity“, their effects appear to be similar – especially regarding the built social capital as well as the enhanced project quality. Participation in LEADER expands the rather economy-focused view of rural development to a holistic consideration of other dimensions as culture, learning, social issues, etc. In order to bring forth these effects, participation has to be actively encouraged by intermediary players (such as the LAG management). There are means and ways to foster participation, but ultimately effective encouragement mainly depends on people and their ability to foster good relationships with each other.

3 Aufgabenstellung

3.1 Hintergrund und Ziel der Studie

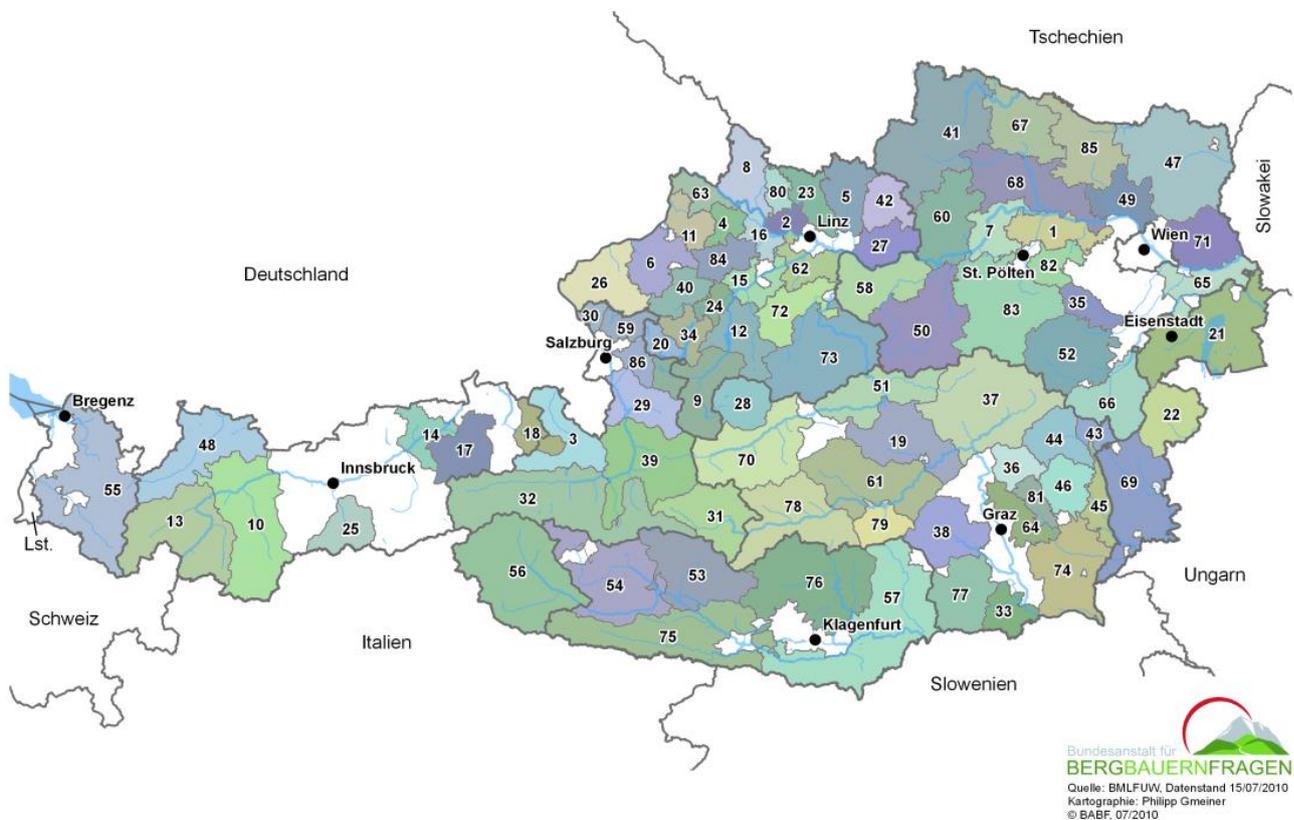
LEADER ist ein europäischer Entwicklungsansatz für ländliche Räume, der seit dem EU-Beitritt Österreichs (1995) in immer mehr ländlichen Regionen aufgegriffen wurde, um deren eigenständige Entwicklung zu unterstützen. Das Zusammenwirken von sieben Merkmalen hebt LEADER dabei von einem reinen Förderprogramm ab:

- **Der territoriale Ansatz:** Darunter versteht man gebietsbezogene lokale Entwicklungsstrategien, die für genau umrissene ländliche Gebiete bestimmt sind. Die regionalen Besonderheiten bilden die Basis für eine langfristig angelegte Entwicklungsarbeit.
- **Der partnerschaftliche Ansatz:** Kleinregionale öffentlich-private Partnerschaften (so genannte Lokale Aktionsgruppen) agieren als Plattform und Motor der Entwicklung.
- **Der Bottom-up-Ansatz:** Bottom-up bedeutet, dass die Strategien und die Projekte in den Regionen entwickelt und nicht von externen Planungsstellen und Organisationen aufgesetzt werden. Zudem gewährleistet dieser Ansatz eine Entscheidungsbefugnis für die lokalen Aktionsgruppen bei der Ausarbeitung und Umsetzung lokaler Entwicklungsstrategien und -projekte.
- **Der multisektorale Ansatz:** Damit ist eine sektorübergreifende Konzeption und Umsetzung der Strategie gemeint, die auf dem Zusammenwirken der AkteurlInnen und Projekte aus den verschiedenen Bereichen der lokalen Wirtschaft beruht.
- **Der innovative Ansatz:** Mit Kreativität, Phantasie und Risikobereitschaft werden für die Region neue Ideen und Projekte aufgegriffen, entwickelt und realisiert, kurz Neues versucht und gewohnte Wege verlassen.
- **Kooperation:** Interregionale und transnationale Kooperationsprojekte werden mit eigenen Budgets entwickelt und umgesetzt.
- **Vernetzung:** Damit ist einerseits das Handlungsprinzip an sich gemeint, andererseits auch die eigens budgetierte Funktion nationaler und europäischer Vernetzungsstellen und der von diesen koordinierte Erfahrungsaustausch.

Seit der Förderperiode 2007-2013 ist LEADER keine eigene EU-Gemeinschaftsinitiative mehr², sondern wird als „Vierte Achse“ im Rahmen des Programms für die Entwicklung des Ländlichen Raumes (ELER) umgesetzt. Die Integration des Ansatzes in den ELER wird als „Mainstreaming“ bezeichnet. Dies bedeutet zumindest theoretisch, dass über LEADER alle Maßnahmen der Ländlichen Entwicklungsprogramme förderfähig sind – und überdies auch Projekte der ländlichen Entwicklung, die der lokalen Gebietsstrategie entsprechen, sich aber nicht unbedingt unter eine der Maßnahmen unter den Maßnahmen der Achsen 1 bis 3 subsumieren lassen. Infolge der europäischen Vorgabe, mindestens 5% der EU-Mittel für LEADER-Maßnahmen einzusetzen, kam es zu einer merkbaren Erhöhung des LEADER-Budgets. Dementsprechend wurde gegenüber der Vorperiode 2000-2006 die Zahl der LAGs von 56 auf 86 ausgeweitet; sie decken nunmehr nahezu den gesamten ländlichen Raum Österreichs ab.

² LEADER I: 1991-1993; LEADER II: 1994-1999 (in Österreich erst seit dem EU-Beitritt 1995); LEADER+: 2000-2006

Abbildung 1: Lokale Aktionsgruppen in Leader 2007-2013



Auf Grund der Schlussfolgerungen aus der Halbzeitbewertung der Umsetzung der LEADER-Maßnahmen (BMLFUW 2011, Teil B, S. 566-572)³ sowie der Empfehlungen des Europäischen Rechnungshofes (2010, S. 99)⁴ entschloss sich das Lebensministerium zu Beginn des Jahres 2013 zur Beauftragung dieser Studie, die sich speziell der Beteiligung als einem der zentralen Charakteristika von LEADER („Bottom-up-Ansatz“) widmet.

In der Ausschreibung hob das BMLFUW (Abt. II/5) folgende zwei Ziele als besonders relevant hervor:

- eine Reflexion über bisherige Prozessenerfahrungen in Gang zu setzen und
- die Erhöhung der Wirkung der Beteiligungsprozesse in Hinblick auf die Sensibilisierung und
- Aktivierung vielfältiger regionaler AkteurInnen langfristig sicherzustellen.

Hieraus wird deutlich, dass es nicht nur um eine reine „Bestandsaufnahme“ rund um Beteiligung geht, sondern dass **Lernen** für alle an der LEADER-Umsetzung Beteiligten ein wesentliches Ergebnis der Studie darstellt.

³ http://www.lebensministerium.at/land/laendl_entwicklung/evaluierung/le_berichte/eval.html, 2. Teil.

⁴ <http://eca.europa.eu/portal/pls/portal/docs/1/7912818.PDF>

Die Studienergebnisse sollten in **Handlungsempfehlungen auf drei Ebenen** übersetzt werden: für die lokalen Aktionsgruppen, die Landesverwaltungen und die Programmebene, die im BMLFUW auf Bundesebene angesiedelt ist.

Um diese Ziele in Form konkreter Ergebnisse sicherzustellen, galt es, einen Überblick über Beteiligung in lokalen Aktionsgruppen zu gewinnen. Dabei sollten unterschiedliche Aspekte über alle LAGen hinweg näher beleuchtet werden, u.a. das Ausmaß der Beteiligung, Aktivitäten zur Erhöhung der Teilnahme bei der Vorbereitung und Umsetzung von Maßnahmen, inklusive/exklusive Prozesse im Hinblick auf die am Prozess beteiligten Personen und die Erneuerung der involvierten Personengruppen (Aspekt sozialer Vielfalt) sowie der Informationsfluss innerhalb der LAGen (Steuerung nach innen/außen).

Daraus ergaben sich für das Studienteam folgende Fragen, die ins Feld geführt wurden:

- Welche **Art von Beteiligung** ist im Kontext von Leader generell möglich (Information, Konsultation, Entscheidungsvorbereitung, Entscheidung...) und wie wird sie in den LAGen realisiert?
- Welche **Rollen/Positionen** kann eine beteiligte Person *theoretisch* einnehmen (z.B. TeilnehmerIn an Info-Veranstaltung, TeilnehmerIn an Planungsworkshops zur Entwicklung der Lokalen Entwicklungsstrategie, Mitglied des LAG-Vorstands oder des Projektauswahlgremiums, Mitglied im Qualitätssicherungsteam oder ständigen Arbeitsgruppen etc.) und durch welche Personen(gruppen) sind diese Rollen/Positionen *faktisch* in den LAGen besetzt?
- Welche **Phasen der Beteiligung** gibt es? Was fördert Kontinuität in der Beteiligung und was verursacht Brüche bzw. „Versanden“?
- **Was nützt Beteiligung bzw. wie wirkt Beteiligung?** Spiegelt sich die Art der Beteiligung in der Regions-Performance wider und wenn ja, wie? Sind Regionen, die hohe Beteiligungsintensität aufweisen, „erfolgreicher“? Wenn ja, in welcher Hinsicht?

3.2 Aufbau und Ablauf der Studie

Die Studie besteht aus drei großen methodischen Bausteinen.

- A. Eine **quantitative Vollerhebung** mittels Online-Fragebogen bildet die Basis des Methodengerüsts. Mit ihr ist es möglich, einen ersten umfassenden Überblick über Struktur und Entwicklung von Beteiligung in den Lokalen Aktionsgruppen zu erhalten.
- B. Als Gegengewicht zu der verallgemeinernden Beschreibung durch die quantitative Befragung erfolgt in drei ausgewählten LEADER-Regionen eine **qualitative Vertiefung** mittels Sozialer Netzwerkanalyse sowie Foto- und Videoanalyse.
- C. Wie bereits erwähnt, kommt dem Lernen der verschiedenen LEADER-Stakeholder (Region, Land, Bund) im Rahmen dieser Studie besondere Bedeutung zu. Daher wurden **Reflexionsschleifen mit der Zielgruppe** (LAGs, SVLs, BMLFUW) vor und zwischen den einzelnen Erhebungsschritten in Form von zwei Workshops als drittes methodisches Element in den Projektablauf integriert.

Von Auftraggeberseite wurde die Studie durch ein **Sounding Board** begleitet, bestehend aus VertreterInnen des BMLFUW, der Schwerpunktverantwortlichen Landesstellen und der Bundesanstalt für Bergbauernfragen, denen wir an dieser Stelle unseren Dank für die wertvollen Inputs aussprechen. Mitwirkende im Sounding Board waren: DI Veronika Resch (BMLFUW),

MR Ing. Ignaz Knöbl (BMLFUW), Dr. Theresia Oedl-Wieser (BA für Bergbauernfragen), DI Thomas Dax (BA für Bergbauernfragen), DI Wolfgang Löberbauer (Amt der OÖ Landesregierung), DI Christian Wutschitz (Amt der burgenländischen Landesregierung) und DI Eva Eichinger (Amt der NÖ Landesregierung).

In die Workshops und Meetings wurden die jeweils aktuellen Zwischenergebnisse der Erhebungen eingespielt, gemeinsam reflektiert und interpretiert und in den weiteren Verlauf der Studie integriert. Daher finden sich in den nachfolgenden Ausführungen die Erkenntnisse aus den Erhebungsphasen nicht nur in der Interpretation der StudienautorInnen, sondern auch in Verbindung mit Interpretationen aus den jeweiligen Reflexionsforen.

Tabelle 1: Der Ablauf im Überblick

Kick-off Meeting mit dem Auftraggeber (BMLFUW Wien)	18.3.2013
Sounding Board Meeting: Finetuning der Methodik im Allgemeinen und des Fragebogens im Speziellen (BMLFUW Wien)	5.6.2013
Online-Stellen des Fragebogens	18.7.2013
Feedback-Workshop zur quantitativen Erhebung mit LAG-VertreterInnen im TZA Attnang-Puchheim	30.9.2013
Fokusgruppe LAG Joglland (Strallegg)	3.12.2013
Fokusgruppe LAG Südburgenland Plus (Güssing)	10.12.2013
Fokusgruppe LAG Eferding (Eferding)	10.12.2013
Abschlussworkshop mit Auftraggeber, SVL und LAG-VertreterInnen im TZA Attnang-Puchheim	12.12.2013

3.3 Konzept und Definitionen

Um Situation und Zukunftsperspektive von Beteiligung im Kontext von LEADER zu beschreiben, ist es notwendig, das Konstrukt „Beteiligung“ durch eine Begriffsabgrenzung beobachtbar zu machen.

Beteiligung findet sich in fast allen LEADER-Merkmalen mehr oder weniger ausgeprägt, insbesondere aber als normative Forderung in Zusammenhang mit „Bottom up“:

Zentrales Anliegen des Bottom-up-Ansatzes ist es, auf lokaler Ebene für alle Fragen der ländlichen Entwicklungspolitik eine partizipative Entscheidungsfindung zu fördern. Auf diese Weise sollen die lokalen Akteure, d. h. die Bevölkerung insgesamt, die sozialen und wirtschaftlichen Interessengruppen und die wichtigsten öffentlichen und privaten Einrichtungen stärker einbezogen werden. [...] Die Beteiligung der Bevölkerung kann in verschiedenen Phasen des Prozesses stattfinden (vor der Festlegung des Plans, während

seiner Durchführung, nach seinem Abschluß); die Mitwirkung kann direkt oder über Interessenvertretungen erfolgen.⁵

Beschreibungen dieser oder ähnlicher Art treten im europäischen Kontext häufig an die Stelle enger Definitionen, was konkret unter Beteiligung im Rahmen von LEADER zu verstehen sei. Ähnlich wie im zitierten Beispiel werden meist die Bandbreite der zu beteiligenden Personen(gruppen) und die Phasen oder Gelegenheiten, zu denen Beteiligung stattfinden soll, angeführt.

Aufgrund des Fehlens einer präzisen Zielvorstellung von Beteiligung hat sich das Studienteam entschlossen, den Beteiligungsbegriffs selbst zum Diskussionsthema zu machen und stellt folgende „Arbeitsdefinition“ in den Raum:

Beteiligung ist jede Art von Handlungen, die von Personen exklusive LAG-Management in LEADER-Regionen mit Bezug auf LEADER gesetzt werden.

Das heißt, dass in unserem Verständnis

1. alle Mitwirkenden als Beteiligte anzusehen sind, sofern sie nicht für die Umsetzung von LEADER angestellt oder kontraktiert sind und dementsprechend entgolten werden. Im strengen Sinn sind damit nicht nur der/die LAG-ManagerIn, sondern das gesamte LAG-Team unter seiner/ihrer Führung sowie alle von ihm für die LEADER-Umsetzung unter Vertrag genommenen Personen keine Beteiligte,

wohingegen

2. Personen, die in den Gremien tätig sind (Vorstand, Projektauswahlgremium, Arbeitsgruppen, Beiräte...), als Beteiligte anzusehen sind, ob sie nun als
 - a. Entsandte von LAG-Mitgliedsinstitutionen (z.B. BürgermeisterInnen, GemeindesekretärInnen, KammerfunktionärInnen) zumindest indirekt dafür entgolten werden oder
 - b. ohne institutionellen Hintergrund mitwirken (UnternehmerInnen, BäuerInnen, Privatpersonen...).

Erstere (a) nennen wir „professionell Ehrenamtliche“, letztere (b) „Ehrenamtliche“.⁶

Beteiligung entsteht durch das Zusammenspiel zwischen Kontextnehmer und Kontextgeber: Sie wird geprägt

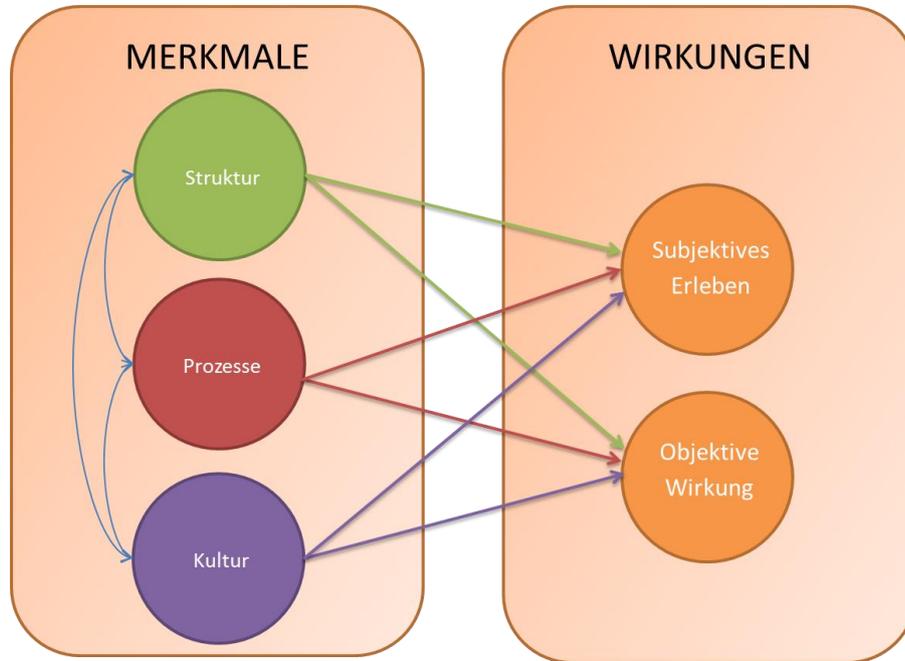
- sowohl durch die Einflussfaktoren aus Sicht der Beteiligten (z.B. warum und wie sie für ihr Engagement motiviert werden) als auch durch
- die Rahmenbedingungen für Beteiligung, das heißt, die Anreize bzw. Hindernisse, die von institutioneller Seite und seitens des LAG-Managements gesetzt werden (z.B. Beteiligungsprozesse).

⁵ Europäische Beobachtungsstelle LEADER 1999: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-de/biblio/spec/contents.htm>

⁶ Uns ist klar, dass diese Begriffswahl nicht sehr elegant ist. Allerdings wäre es unangemessen, die „Professionell Ehrenamtlichen“ „Delegierte“ oder ähnlich zu nennen, denn das persönliche Engagement dieser Leute lässt sich in den meisten Fällen nicht auf die Vertretung der Anliegen der Institution reduzieren, die sie in der LAG vertreten.

Also ist Beteiligung in dieser Form sehr weit gefasst. Daher ist es wichtig, die Beobachtungen in den einzelnen methodischen Schritten entlang unterschiedlicher Beobachtungs- und Analysedimensionen zu strukturieren. Folgende Logik kam dabei zur Anwendung:

Abbildung 2: Art und Zusammenhang der Beobachtungsdimensionen von Beteiligung



Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Beteiligungsstruktur umfasst die sozio-strukturellen Eigenschaften der Beteiligten (z.B. Geschlecht, Alter), deren soziale oder institutionelle Zugehörigkeit (z.B. Landwirtschaft, Sozialpartner, NGO) sowie Art und Dynamik der Beteiligung in den unterschiedlichen Beteiligungsfeldern.

Beteiligungsprozesse sind all jene Maßnahmen und Tätigkeiten des LAG-Managements und anderer AkteurInnen (Behörden, Netzwerkstelle etc.) mit dem Ziel, LEADER-relevante (strategische, operative, organisatorische und symbolische)⁷ Handlungen der regionalen Bevölkerung zu unterstützen.

Mit **Beteiligungskultur** sind Handlungs- und Beziehungsmuster gemeint, die für Regionen in Bezug auf die Förderung ihrer eigenen Entwicklung „typisch“ sind. Dahinter liegt die Annahme, dass nicht nur die aktive Unterstützung der Beteiligung durch die Prozesse wesentlich für die Beteiligungsstruktur ist, sondern auch die tieferliegenden vorherrschenden Glaubenssätze und Interaktionsmuster, die sich als förderlich oder hinderlich für Beteiligung erweisen können. Sie sind in der Regel mit jenen Zuschreibungen verbunden, die wir summarisch als „regionale Identität“ bezeichnen.

Schließlich sollen mögliche **Wirkungen** dieser drei Dimensionen entlang subjektiver (also von den Befragten wahrgenommenen) und „objektiver“ Indikatoren überprüft werden. Uns ist die Problematik des Objektivitätsbegriffs in diesem Zusammenhang bewusst; wir verwenden ihn für jene Indikatoren, die üblicherweise als Leistungsmerkmale verwendet werden, und verzichten im

⁷ Zu diesen vier Handlungsfeldern siehe Abschnitt 4.1.

Rahmen dieser Studie auf die Erörterung der Frage, ob diese Indikatoren diesem Anspruch auch wirklich gerecht werden.

Gemäß unserem Modell in Abbildung 2 analysieren wir die Wirkungen in Relation zu unterschiedlichen Arten von Beteiligungsstruktur, -prozessen und –kultur.

4 Ergebnisse der Vollerhebung

4.1 Methode

Die Befragung der 86 lokalen Aktionsgruppen erfolgte mittels Online-Erhebung. Eine bedeutende ressourcenbedingte Restriktion war die Beschränkung der Erhebung auf den LAG-Manager beziehungsweise die LAG-Managerin. Diese Restriktion spielt in Bezug auf faktenbezogene Fragen (besonders Struktur und Prozesse betreffend) weniger Rolle, wohl aber in Bezug auf Interpretations- oder Bewertungsfragen (vor allem die Kultur betreffend).

Im Zuge der Vorbereitung der Befragung wurde rasch klar, dass es eine große Vielfalt an Möglichkeiten gibt, sich im Rahmen von LEADER zu engagieren und es schwer wird, diese in allen Details abzubilden. Daher traf das Team die Entscheidung, die einzelnen Handlungen vier Handlungsfeldern zuzuordnen, deren Festlegung auf einer früheren empirischen Studie basiert (ÖAR 2005 S.26):

- **Strategisch:** Teilnahme an Konzeption, Strategieerstellung/ -adaptierung, Einbringen von Entwicklungsthemen, Qualitätssicherung/Monitoring auf Ebene der Gebietsstrategie;
- **Operativ:** Teilnahme an der Entwicklung und Umsetzung einzelner Projekte;
- **Organisatorisch:** Unterstützung bei Organisation und Durchführung LEADER-relevanter Veranstaltungen, Workshops, etc.;
- **Symbolisch/Repräsentativ:** Vertreten des LEADER-Ansatzes bzw. der LEADER-Region und der relevanten Entwicklungsthemen nach innen und außen, Motivation für die Beteiligung an LEADER, etc.

In der Folge wurde in Abstimmung mit dem Auftraggeber ein Fragebogen entwickelt, der die oben genannten Beobachtungsdimensionen (Struktur, Prozesse, Kultur und Wirkungen) durch einzelne Fragen bzw. Fragenbündel abbildet⁸.

Das Team entschied sich für folgende Operationalisierungen:

Beteiligungsstruktur

- Ausmaß, Dynamik und Diversität von Beteiligung anhand der vier Handlungsfelder
- Die fünf aktivsten Gruppen je Region und Art der Beteiligung
- Die fünf am wenigsten aktiven Gruppen und mögliche Gründe für Nicht-Beteiligung

⁸ Der Fragebogen findet sich in Anhang III dieses Endberichts.

- Art und Umfang der Beteiligung von tendenziell eher weniger beteiligten Gruppen (Frauen, PensionistInnen, Jugendliche, Menschen mit Behinderung, MigrantInnen aus dem In- und Ausland)
- Unterschiedlichkeit der Bindungsbereitschaft verschiedener Personengruppen
- Ausmaß der „hinzugewonnenen“ oder „weggefallenen“ Gruppen während der LEADER-Umsetzungsperiode

Beteiligungsprozesse

- Mechanismen, die es ermöglichen, neue Gruppen zur Mitarbeit zu gewinnen
- Das jeweils „erfolgreichste“ Beispiel für Beteiligung und, als Kontrast, der Beteiligungsprozess, der am wenigsten Beteiligung ausgelöst hat
- Ausmaß der inszenierten Beteiligungsprozesse im Sinne von „Einladungen zur Beteiligung“, gegliedert nach den vier Handlungsfeldern

Beteiligungskultur

Hierfür verwendeten wir einen Fragensatz, der von der ÖAR entwickelt worden war, um verschiedene „Formen von Governance“⁹ in unterschiedlichen Regionen zu erkunden:

- Welches Thema ist essenziell für die Menschen in der Region?
- Worauf gründet sich regionale Identität und Zugehörigkeit?
- Wie artikuliert sich Macht in der Region?
- Wie wird Regionalentwicklung organisiert?
- Wie soll die regionale Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden?
- Wie wird der soziale und regionale Zusammenhalt hergestellt?
- Wie wird die regionale Vernetzung betrieben?
- Wer übernimmt Verantwortung für die Entwicklung der Region?

Beteiligungswirkung subjektiv

- Einschätzung des Beitrags von Beteiligung zu unterschiedlichen (möglichen) Wirkungen durch den Befragten.

⁹ Der Fragensatz wird daher FOG-Test genannt. Das Instrument wurde erstmalig in der Vorbereitung zu der von der ÖAR konzipierten und moderierten STRAT.AT plus-Veranstaltung: „Steuerung regionaler Entwicklung?“ am 27.11.2008 in Wien (im Auftrag des Bundeskanzleramts, IV/4) entwickelt und eingesetzt.

Beteiligungswirkung objektiv

- Analyse der Zusammenhänge zwischen Beteiligung und Aktivität in den vier Handlungsfeldern
- Analyse von Sekundärdaten (AMA Datenbank: Umgesetzte Fördermittel, Anzahl genutzter Fördermaßnahmen, etc.)

Im **Pretest** lieferten zwei LAG-Manager ebenso wertvolle Hinweise zur Neufassung wie auch die Besprechung des Fragebogens im Sounding Board und die Kommentare des Auftraggebers.

Der definitive Fragebogen wurde im Fragebogentool „Survey Gizmo“ digitalisiert und der Link zum Fragebogen am 18. Juli 2013 per Email an die LAG-ManagerInnen der 86 LAGen versendet.

76 LEADER-Regionen haben die Fragebögen ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von über 88% entspricht. Geografisch verteilt sich der Rücklauf wie folgt:

Tabelle 2: Rücklauf der Online-Erhebung nach Bundesländern

Bundesland	Rücklauf	LAGs insgesamt
Vorarlberg	1	1
Salzburg	7	8
Tirol	6	8
Kärnten	4	5
Steiermark	19	19
Niederösterreich	15	18
Burgenland	3	3
Oberösterreich	21	24
Gesamt	76	86

Quelle: Eigene Darstellung, 2014

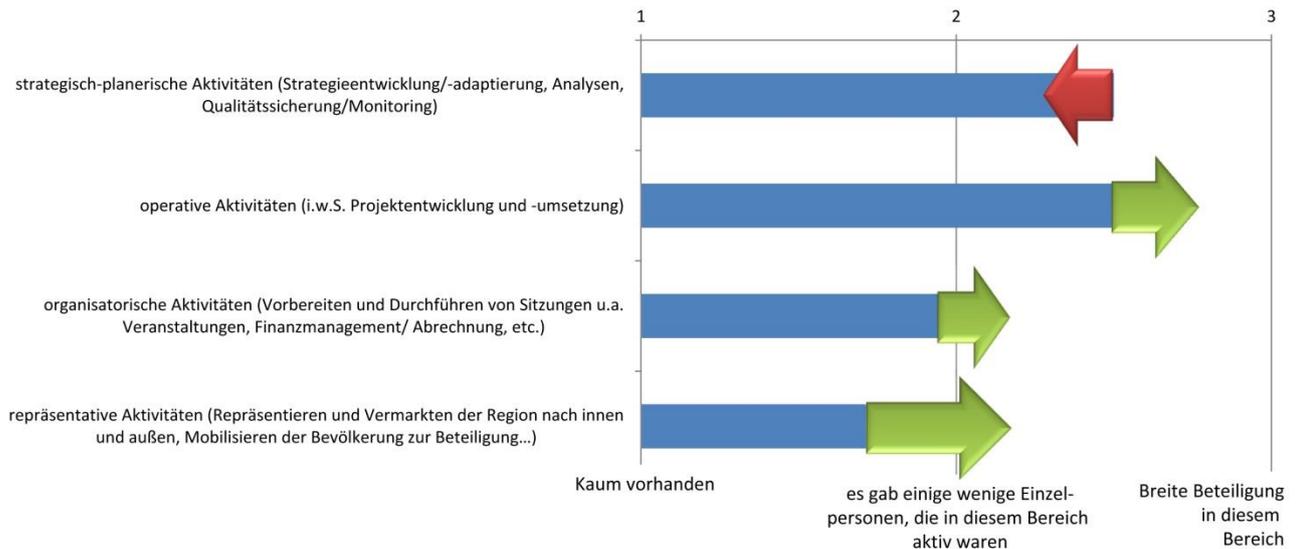
4.2 Beteiligungsstrukturen

4.2.1 Während der Periode ist das Engagement eher in konkreten Projekten zu finden

Die LAG-ManagerInnen wurden in der Einleitung des Fragebogens gebeten, zu jedem der vier Handlungsfelder die Beteiligung am Anfang der Periode und die Entwicklung während der Periode einzuschätzen (Abbildung 3). Die blauen Balken kennzeichnen die Beteiligung zu Beginn der Periode, die Pfeile die jeweiligen Entwicklungen zwischen 2007 und 2013.

Bis auf die Beteiligung an strategisch-planerischen Aktivitäten kann im Durchschnitt aller LAGen eine Zunahme an Beteiligung verzeichnet werden. Vor allem die repräsentativen Aktivitäten, die zu Beginn am wenigsten wahrgenommen worden waren, zeigten die größten Beteiligungszugewinne.

Abbildung 3: Dynamik der Beteiligung über die Zeitdauer der Programmperiode nach Handlungsfeld (repräsentativ, organisatorisch, operativ, strategisch)



n= 76 LAG-ManagerInnen

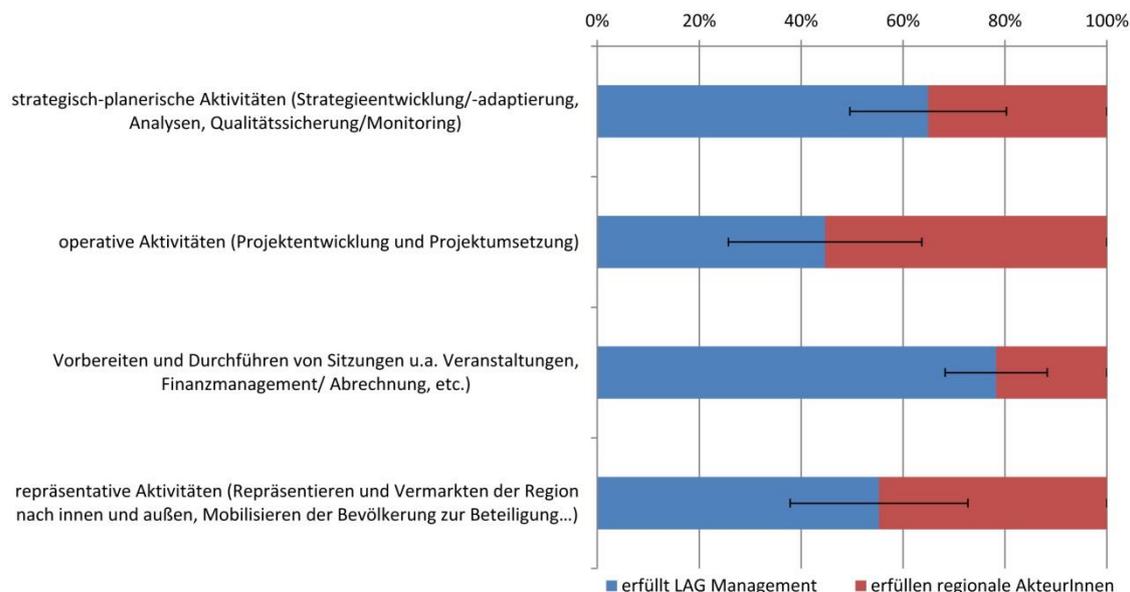
Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Was die Dynamik über die Zeitdauer der Programmperiode betrifft, wird die Beteiligung zusehends intensiver in allen Handlungsfeldern außer in der strategischen Arbeit (Revision der Gebietsstrategie, Mitarbeit in thematischen Arbeitskreisen..), wo sie abnimmt. Das geht auch sehr deutlich aus vielen Eingangsstatements der TeilnehmerInnen zum Feedback-Workshop hervor.

Kasten 1: Anmerkungen der Workshop-TeilnehmerInnen

- *Zunächst fingen wir mit Themen übergreifenden Arbeitskreisen an, dann verlagerte sich das mehr und mehr in Projektgruppen.*
- *Die Arbeitskreise liefen nach einem Jahr aus, viele Projekte konnte man gar nicht umsetzen.*
- *Eine Arbeitsgruppe arbeitet gut, wenn man die Aufgaben darin kurzfristig abarbeiten kann. Sie über zwei, drei Jahre hinweg dynamisch zu halten, ist nicht möglich. Besser kurz und intensiv als lang und dahindümpelnd.*
- *Das einzige, wo der Beteiligungsprozess länger funktioniert hat, ist der Bereich Erneuerbare Energie. Die anderen Arbeitskreise versandeten. Hingegen war die Beteiligung im Umfeld von Projekten (vor allem Tourismus) wieder da.*

Abbildung 4: Arbeitsteilung zwischen LAG-Management und regionalen AkteurInnen nach Handlungsfeld (repräsentativ, organisatorisch, operativ, strategisch)



n= 76 LAG-ManagerInnen

Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Wie Abbildung 4 zeigt, wurden die LAG-ManagerInnen gebeten, auf einer 7-stufigen Skala einzuschätzen, in welchem Ausmaß die Tätigkeiten in den vier Handlungsfeldern vom LAG-Management (Skalenwert 1 für „ausschließlich LAG-Management“) oder von regionalen AkteurInnen (Skalenwert 7 für „ausschließlich regionale AkteurInnen“) erfüllt werden.

Trotz der nicht unbeträchtlichen Streuung der Antworten (dargestellt durch die schwarzen Linien innerhalb der Balken) zeigt sich, dass zwar die Mehrzahl der AkteurInnen auf Projektebene mitwirkt, aber auch die anderen Handlungsfelder erhebliche Anteile an ehrenamtlicher bzw. professionell-ehrenamtlicher Beteiligung aufweisen.

Kasten 2: Anmerkungen der Workshop-TeilnehmerInnen

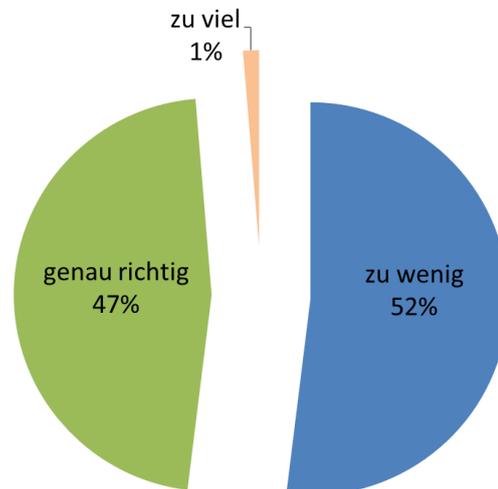
- *Abbildung 4 zeigt, woran die LAG-ManagerInnen (auch) gemessen werden, d.h. was die LAG-ManagerInnen erwartungsgemäß selbst machen sollen, z.B. das Organisatorische.*
- *Was ist die mengenmäßig „richtige“ Beteiligung? Was die richtige Beteiligung ist, muss von jedem LAG-Manager selbst definiert werden.*
- *Die Grenzkosten der Beteiligung steigen exponentiell. Das bedeutet, dass es mit zunehmender realisierter Beteiligung regionaler AkteurInnen immer schwieriger wird, mit dem gleichen Ressourceneinsatz des LAG-Managements dieselbe zusätzliche Beteiligung zu generieren.*
- *Erreicht werden die AkteurInnen über Themen.*
- *Beurteilt bzw. vorgeschrieben werden kann nicht, wie viele Arbeitskreise stattfinden, sondern nur, ob der Arbeitsansatz in der LAG partizipativ ist oder nicht.*
- *Das Management ist mit über 40% verhältnismäßig stark in die Umsetzung/Projektarbeit mit eingebunden. Diese Aussage kommt auch dadurch zustande, dass unter „operative Aktivitäten“ sowohl Projektbegleitung, Beratung bei der Gründung etc. – also Entwicklung und Begleitung – als auch die direkte Projektarbeit subsumiert sind. Ergänzend dazu könnte aus der AMA-*

Projektdatenbank der Anteil der Projekte, bei denen die LAG der Träger ist, heraus gerechnet werden.

- Ist der Umstand, dass das LAG-Management direkt in der Projektumsetzung tätig ist, ein Widerspruch zum Bottom up-Ansatz? → Nein, weil sich die Projektumsetzung von der Projektbegleitung kaum deutlich trennen lässt. Auch hängt das vom Portfolio der LAG ab. Kleinere, kulturelle und stark von Ehrenamtlichkeit getragene Projekte werden häufig als Eigenprojekt der LAG vollzogen. Sie brauchen viel Zeit und Unterstützung.
- Es wäre interessant, den Anteil der Eigenprojekte, die LAGen betreiben, aus der Datenbank abzulesen und mit anderen Variablen in Zusammenhang zu bringen.

Insgesamt zeigen sich 47% der LAG-ManagerInnen zufrieden mit der Beteiligung in ihrer LAG, um die Ziele der lokalen Entwicklungsstrategie zu erreichen. 52% der ManagerInnen gaben an, dass die Beteiligung zu gering sei.

Abbildung 5: Zufriedenheit der LAG-ManagerInnen mit dem Ausmaß an Beteiligung vor dem Hintergrund der Erfüllung der lokalen Entwicklungsstrategie



n= 76 LAG-ManagerInnen

Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Auf die Frage, woran LAG-ManagerInnen erkennen, dass das Ausmaß der Beteiligung „genau richtig“ ist, kam Folgendes zur Sprache:

- Die Ziele der ländlichen Entwicklungsstrategie (LES) werden erreicht bzw. alle Themen sind mit Engagierten besetzt.
- Man hat das Maximum aus den vorhandenen Managementressourcen herausgeholt; es gibt so etwas wie ein „Optimum“ aus eingesetzten Ressourcen und erzielter Beteiligung.
- Es gibt gute Stimmung und positive Rückmeldungen (Berichterstattung, Feedback unterschiedlicher regionaler Gruppen).

Für LAG-ManagerInnen ist maximale Beteiligung nicht gleich optimale Beteiligung; vielmehr geht es ihnen um eine **handhabbare „kritische“ Menge an Interaktionen**.

Die Antworten spiegeln naturgemäß die Sichtweisen der „Ermöglicher“ bzw. „Kontextgeber“ wider und können nicht stellvertretend für die regionalen AkteurInnen gelesen werden. Es wäre

zweifelsohne interessant gewesen, auch deren Ansichten im Kontrast zu eruieren, doch das hätte den Rahmen der Studie gesprengt.

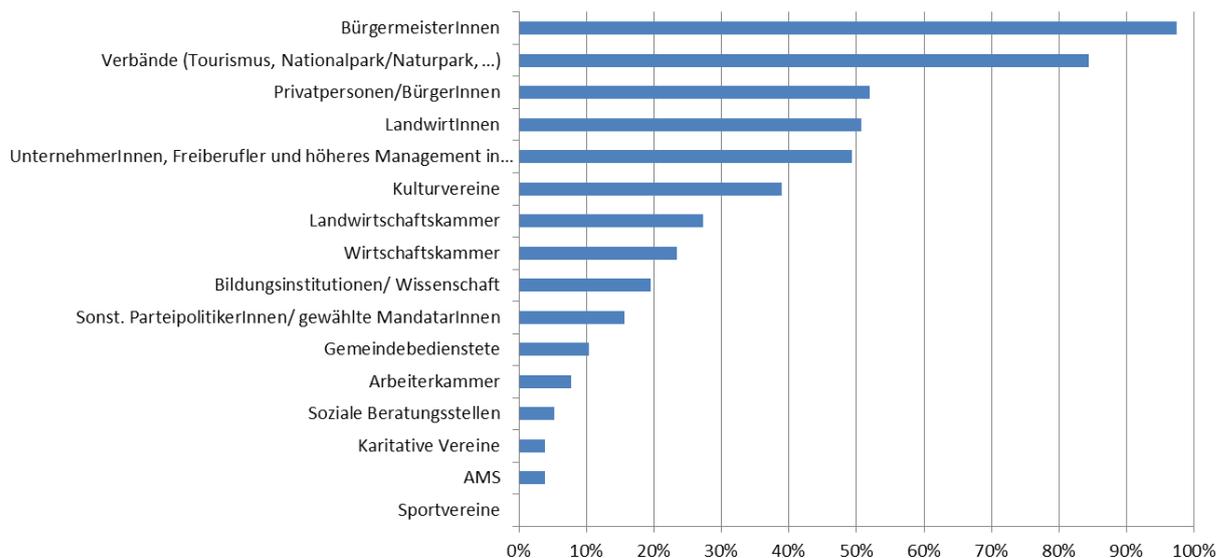
Abbildung 5 zeigt jedenfalls, dass durchaus noch Raum für mehr Beteiligung gegeben ist, auch aus der Perspektive der LAG-ManagerInnen. Die meisten LAGen haben zudem mit Ungleichgewichten bezüglich der involvierten Personengruppen zu kämpfen.

Die Liste der **Gruppen, die in den Beteiligungsprozessen vielfach vermisst werden**, wird angeführt von Jugendlichen, dicht gefolgt von „einfachen“ BürgerInnen (d.h. engagierten Personen, gleich welcher Gruppe sie angehören), Frauen, UnternehmerInnen und LandwirtInnen.

4.2.2 Wer ist in LEADER aktiv und wer eher schwächer vertreten?

Um mehr über aktive und weniger aktive Gruppen zu erfahren, wurden die LAG-ManagerInnen gebeten, aus einer vorgegebenen Liste jene 5 Personengruppen anzugeben, die sich aus ihrer Sicht am aktivsten in der LEADER-Arbeit engagieren (Abbildung 6) sowie in einer nächsten Frage jene 5 Gruppen anzugeben, die sich am wenigsten engagieren (Abbildung 8).

Abbildung 6: Besonders aktive Akteursgruppen



Prozentwerte beziehen sich auf den Anteil der LAGs, bei denen die jeweilige Gruppe unter den 5 genannten war

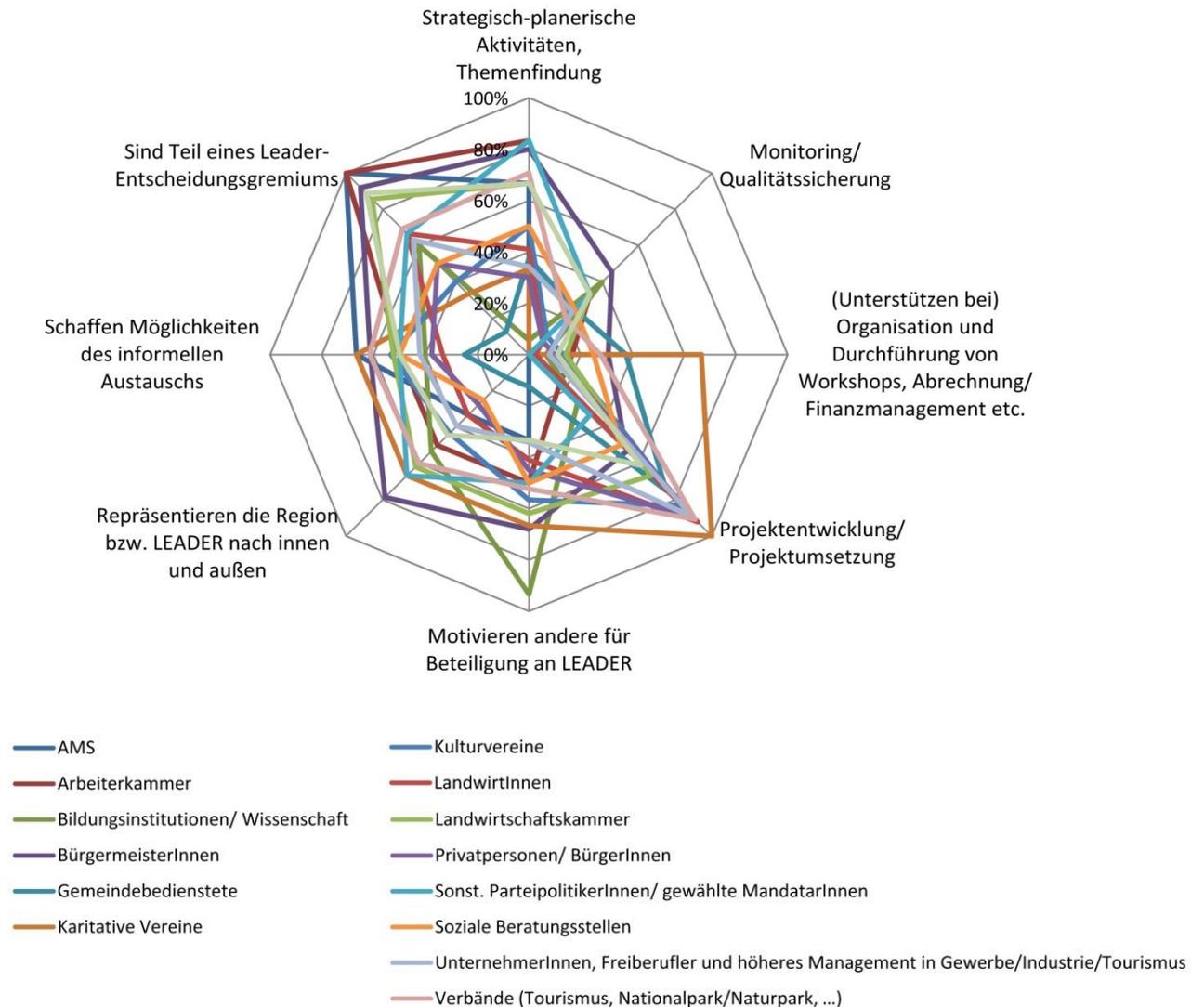
n=76 LAG-ManagerInnen

Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

4.2.3 In welchen Bereichen findet Engagement statt?

Was die Art der Beteiligung betrifft, zeigen sich bei den unterschiedlichen AkteurInnengruppen durchaus ähnliche Muster (Abbildung 7).

Abbildung 7: AkteurInnengruppen und Beteiligungsfelder



n=76 LAG-ManagerInnen

Interpretation: In den Regionen, in denen die Gruppen zu den 5 aktivsten zählen, beteiligten sie sich in den Bereichen...

Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Die Beteiligung in Entscheidungsgremien (links oben) ist vor allem für VertreterInnen der lokalen Politik, Administration und Sozialpartner typisch. BürgermeisterInnen sind in vielerlei Hinsicht sehr präsent, am relativ wenigsten in der organisationellen Unterstützung (rechts). Herausragend ist die Rolle von Institutionen der Bildung und Wissenschaft in der Motivationsarbeit (unten), aber auch die unterstützende Rolle der karitativen Vereine (Spitzenwerte in Projektentwicklung/-umsetzung und organisatorischer Unterstützung).

Interessant sind die Bereiche, in denen Beteiligung im Profil Dellen aufweist, d.h. wo alle Gruppen tendenziell am wenigsten aktiv sind; dazu zählt vor allem Monitoring/Qualitätssicherung.

BürgermeisterInnen, VertreterInnen von Verbänden, Privatpersonen/ BürgerInnen und LandwirtInnen stellen die aktivsten Gruppen dar, wohingegen sich Sportvereine und mit sozialen Themen befasste Gruppen sowie das AMS weniger im Kontext von LEADER engagieren.

Die Beteiligung kann als gemäßigt vielfältig bezeichnet werden; es gibt noch Spielraum für stärkeres Engagement lokaler Initiativen, engagierter BürgerInnen und UnternehmerInnen.

Kasten 3: Anmerkungen der Workshop-TeilnehmerInnen

- *Der Befund in Abbildung 6.6 kommt wenig überraschend. BürgermeisterInnen bilden in der Regel das institutionelle Rückgrat der LAGen in Österreich.*
- *Das ist allerdings eher ein Muster als eine unumstößliche Regel: in einer Waldviertler LAG sitzt zum Beispiel kein einziger Bürgermeister im Projektauswahlgremium.*
- *Die BürgermeisterInnen berichten in ihren Gemeinden zuwenig über LEADER, was zur Folge hat, dass sich viele Gemeinden nur ungenügend einbringen und dort auch das Wissen über die LAG mangelhaft ist.*
- *Gruppen die sich am wenigsten engagieren: AMS, karitative Vereine, Arbeiterkammer, soziale Beratungsstellen sind wenig beteiligt, weil sie Geld aus dem ESF bekommen. Sie brauchen meist auch viel höhere Summen (weil Personal finanziert werden muss).*

4.2.4 Information und Wissen über LEADER als wichtiger Mechanismus für Beteiligung

Die LAG-ManagerInnen wurden weiters nach Gründen gefragt, die ausschlaggebend für geringe Beteiligung sein könnten. Die genannten Gründe lassen sich in drei Bereiche zusammenfassen:

- Zu wenig Wissen in der Bevölkerung
 - über LEADER als Entwicklungsprogramm („was kann ich da bewegen?“)
 - über Regionalentwicklung als Intervention in regionale Zusammenhänge
 - über Problemlagen/ fehlendes Problembewusstsein („uns geht's eh gut“)
- Zu wenig Eigenmittel
- Zu wenig Zeit
 - bei den regionalen AkteurInnen
 - Beim LAG-Management

Kasten 4: Anmerkungen der Workshop-TeilnehmerInnen

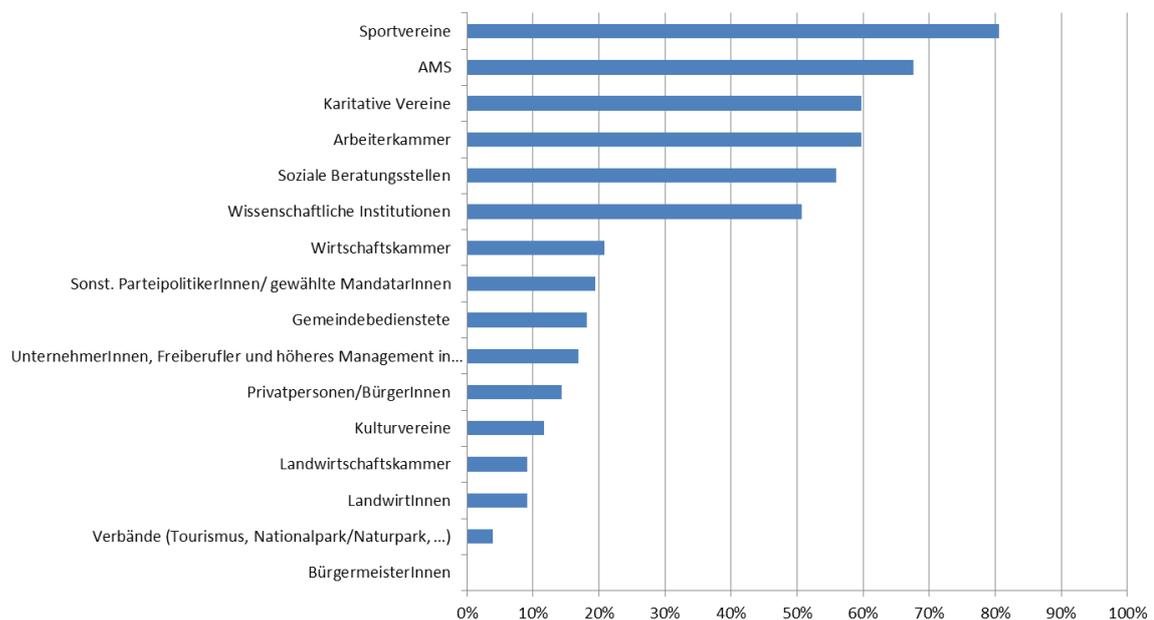
- *Da einer der identifizierten Gründe zu wenig Wissen in der Bevölkerung ist, sollte in der nächsten Periode ein/e PR-Verantwortliche/r aus der technischen Hilfe auf Bundesebene bestellt werden, der/die die überregionalen Medien beliefert, damit LEADER als ernstzunehmender Bestandteil der ländlichen Entwicklung thematisiert wird.*
- *Wichtig(er) ist das Füttern der regionalen Zeitungen, Regionalfernsehen....das können die LAG-ManagerInnen selber machen. All das ersetzt aber nicht eine inhaltliche Vertretung auf überregionaler Ebene, die die gesellschaftliche Relevanz von LEADER thematisiert.*
- *Die Beteiligung an internationalen Projekten hilft auch, die eigenen Leute anzusprechen (zu internationalen Treffen/Workshops kommen immer auch viele Einheimische).*
- *Es geht vor allem darum, Begegnungsräume zu schaffen, d.h. Möglichkeiten, um sich auf Augenhöhe auszutauschen.*

- *Der Begriff LEADER ist schwierig zu erklären (sowohl die Abkürzung als auch, was das Programm eigentlich will). Ein Seminar zum Wording – „wie erkläre ich LEADER einfach“ – wäre sinnvoll.*

4.2.5 Beteiligung schwächer verteilter Gruppen

In der Beteiligungsdiskussion ist von Gruppen die Rede, die schwerer erreichbar bzw. mobilisierbar sind. Die LAG-ManagerInnen wurden gefragt, welche fünf Gruppen sich in ihrer Region am wenigsten in die LEADER-Arbeit einbringen.

Abbildung 8: Gruppen, die sich am wenigsten einbringen

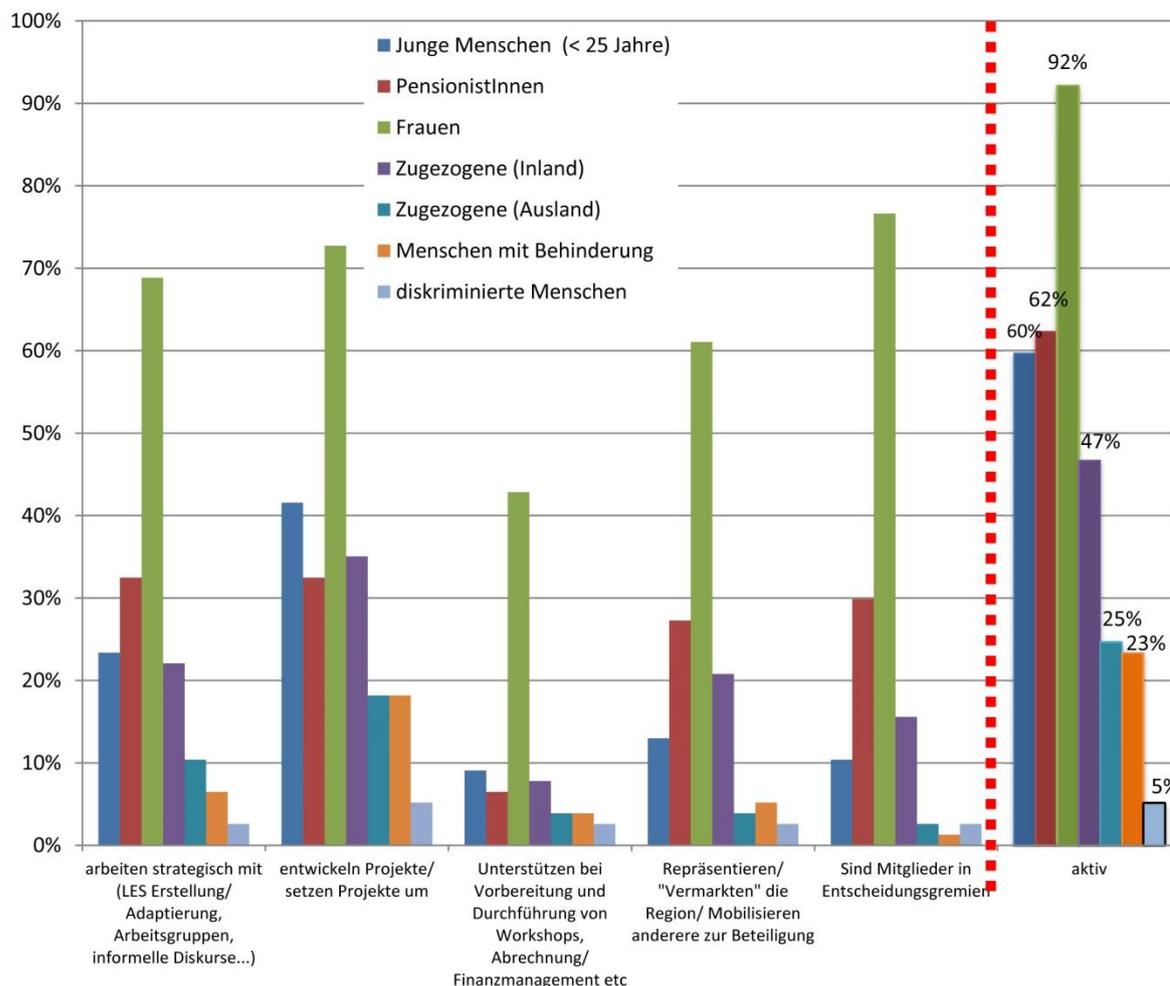


Prozentwerte beziehen sich auf den Anteil der LAGs, bei denen die jeweilige Gruppe unter den 5 genannten war
n=76 LAG-ManagerInnen

Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Die Absenz der Sportvereine mag aus erster Sicht trivial erscheinen, da der Zusammenhang zwischen Sportvereinen und regionaler Entwicklung nicht auf der Hand liegt. Umso interessanter ist aber die Feststellung von TeilnehmerInnen des Feedback-Workshops, dass Jugend vor allem auch über Sportvereine erreichbar ist. Ebenso erhellt sich die geringere Beteiligung des AMS in weiterer Folge (siehe Abschnitt 4.4.2), wenn die Befragten erkennen lassen, dass sie LEADER nicht als Programm zur „Stärkung der Schwachen“ sehen – wenngleich der Ansatz seinen Ursprung in der Stärkung schwacher ländlicher Regionen hat, was von einem Teilnehmer am Feedback-Workshop nachdrücklich betont wurde.

Abbildung 9: Beteiligungsintensität schwerer erreich- bzw. mobilisierbarer Gruppen



%-Werte beziehen sich auf alle antwortenden LAGs (n= 76)

Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Die Balken stehen für die Häufigkeit einer positiven Antwort auf die Frage, ob sich die betreffenden Gruppen in den einzelnen Handlungsfeldern eingebracht haben. Die in Abb. 9 rechts befindliche Rubrik „aktiv“ gibt an, ob die jeweilige Gruppe in zumindest einem der Handlungsfelder aktiv war. Die Werte sagen jedoch nichts über Ausmaß und Intensität ihrer Beteiligung aus. So gesehen bedeutet ein Wert von unter 80% bei Frauen in der Kategorie „Sind Mitglieder in Entscheidungsgremien“, dass Frauen in Entscheidungsgremien unterrepräsentiert sind. Besonders ausbaufähig scheint die Beteiligung im Segment der jungen Menschen (< 25 Jahren). Sie wurde im Feedback-Workshop von nahezu allen WorkshopteilnehmerInnen (mit einer Ausnahme) als schwierig erachtet. Dennoch (oder gerade deshalb) wurden in den beiden Workshops von den TeilnehmerInnen sehr viele Erfahrungen zur Beteiligung Jugendlicher eingebracht, wie im folgenden Kasten 5 zu sehen ist.

Bei den „Zugezogenen“ wurde nicht zwischen aus Deutschland stammenden, anderen EU-BürgerInnen und Zuwanderern aus anderen Weltteilen unterschieden, die häufiger Ausgrenzung ausgesetzt sind als Erstere.

Die LAG-ManagerInnen hatten im Rahmen der Online-Befragung die Möglichkeit, die Beteiligung der oben genannten Gruppen in Freitextfeldern zu kommentieren. Tabelle 3 zeigt eine Zusammenfassung in Form von Blitzlichtern.

Tabelle 3: Blitzlichter zu Jugend, Frauen, PensionistInnen und Zugezogenen

<p style="text-align: center;">Blitzlichter zu Jugend</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppe, die sich kaum langfristig bindet • Braucht unmittelbaren Nutzen -> einige positive Erfahrungen mit Einbindung über konkrete Projekte • „Institutionalisierte“ Ansprechpartner/ Katalysatoren (Schulen, Landjugend, Jugendzentren, Sportvereine...) • LAG muss sich Beteiligung zum Thema machen und aktiv auf diese Gruppe zugehen 	<p style="text-align: center;">Blitzlichter zu Frauen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frauenquote in einigen Entscheidungsgremien • „geeignete Themen“ • Scheit schon länger Thema als „Jugend“ • Frauen oft max. „in der 2. Führungsebene“ – kommen so seltener in die Arbeitskreise • Teilweise eigene Projekte, die die Rolle der Frauen in der Regionalentwicklung bearbeiten (z.B. Frauennetzwerk – aber kein Leader-Projekt)
<p style="text-align: center;">Blitzlichter zu PensionistInnen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind verlässlich, haben Zeit (?) • Bringen gerne ihre Kompetenzen ein und engagieren sich gerne für ihren „Lebensraum“ • Sind gerne „TeilnehmerInnen“ und „KonsumentInnen“ (z.B. Montagsakademie) • „Haben im Laufe ihres Lebens die Erfahrungen gemacht, dass es notwendig ist Formalismen zu erfüllen um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen.“ 	<p style="text-align: center;">Blitzlichter zu „Zugezogenen“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inland <ul style="list-style-type: none"> – Zu wenig klar identifizierbar – Hätten Potenzial – haben sich ja bewusst für die Region entschieden – Scheint als spezielle Zielgruppe eher nicht so stark im Fokus zu stehen (bzw. wird dahingehend nicht unterschieden) • Ausland <ul style="list-style-type: none"> – Politisch „schwieriges“ Thema – Sprachliche Barriere – Für einige Regionen kein Thema, wegen fehlender internationaler Zuwanderung

Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

<p>Kasten 5: Anmerkungen der Workshop-TeilnehmerInnen...</p> <p>...zur Jugend:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Besonders schwierig (bzw. ein Glücksfall, wenn es gelingt) ist es, Jugendliche in die Gremienarbeit einzubeziehen.</i> ○ <i>Es geht darum, Begegnungsräume zu schaffen. Ein erfolgreiches Beispiel: „LEADER-Frühshoppen“ anlässlich der Bewerbung des ‚Innviertler Ländlers‘ als immaterielles Kulturerbe der UNESCO: Hat gut funktioniert.</i> ○ <i>Man ist mit Berührungsängsten konfrontiert. Die institutionellen JugendvertreterInnen (Landjugend, Jugendzentren...) wollen nicht wirklich zusammenarbeiten, hingegen eher mehr Geld für ihre eigenen Projekte.</i> ○ <i>Man bekommt das Thema nur schwer in die Gemeinderäte. Die BürgermeisterInnen glauben, es sei schon alles getan.</i> ○ <i>Schulische Projekte werden einfacher gesehen als außerschulische, da sowohl die Jugendlichen als auch Ansprechpartner wie LehrerInnen und LeiterInnen von Jugendzentren sehr eingespannt sind und kaum zusätzliche Zeit haben.</i> ○ <i>Jugendliche brauchen in der Betreuung viel Zeit/Ressourcen (mehr Zeit als andere Gruppen).</i> ○ <i>Gemischte Erfahrungen aus der Jugendbeteiligung:</i> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Wir machten Veranstaltungen mit 600-700 Jugendlichen. Sie haben selber Fernsehbeiträge gestaltet.</i> – <i>Jugendworkshops: Die Wünsche, die von den Jugendlichen artikuliert wurden, sind</i>

schwierig und vor allem auch nicht schnell umzusetzen (z.B. Nachtbus einführen).

- Jugendbeteiligung über Maturaprojekte in der HAK: HAK-Schüler setzen in den letzten zwei Klassen eigenständig Projekte um: LAG als Themengeber (z.B. Organisation einer Jugendkonferenz, Standortanalysen, Marketing...). Die Jugendlichen setzen sich ein Jahr lang damit auseinander, mit Partnern aus der Region. Dadurch kommen auch die LehrerInnen mit Regionalentwicklung in Berührung. Zum Beispiel wurde eine Klimajugendkonferenz mit regionalen Firmen veranstaltet. Die LAG war Projektauftraggeber, die ganze Konferenz kostete nur 700 EUR. Einmal monatlich gibt es eine Reflexionssitzung, manchmal laufen sogar zwei Projektgruppen parallel. Dadurch lernen die Jugendlichen LEADER kennen.*
- „Create your Region“: Transregionales Projekt über 5 oberösterreichische LEADER-Regionen zur Beteiligung von Jugendlichen. Was dabei funktioniert hat, ist, die Jugendlichen kreativ werden zu lassen (Musik, Gestaltung). Viele Briefe wurden verschickt, um Jugendliche einzuladen, Projekte zu entwickeln (die auch gefördert werden hätten können): schlussendlich kam nur eine Bewerbung. Die Jugendlichen zeigten Scheu, die Projekte vor den versammelten Erwachsenen präsentieren zu müssen.*
- Es fehlt z.T. das Know how, wie man an Jugendliche herangehen kann. Gut funktioniert:*
 - Zugang über Multiplikatoren (Lehrer, Landjugend etc)*
 - Kleinprojektfonds, um ohne bürokratischen Aufwand Projekte von Jugendlichen unterstützen zu können*
- Jugendliche haben oft wenig Zeit.*
- Die Arbeit mit Jugendlichen ist eine andauernde Aufbauarbeit, weil sie naturgemäß in einen anderen Lebensabschnitt „abwandern“. Einige einmal als Jugendliche Erreichte sind aber auch in einer Art „Warteposition“ und engagieren sich wieder in späteren Phasen.*
- Leichter erreichbar als Jugendliche im strengen Sinne sind junge Erwachsene.*
- Es wird ab 2014 verpflichtend, sich mit Jugend zu beschäftigen, aber mit offenem Ausgang. Das Thema soll nur nicht vergessen werden.*
- Das Know-how der Jugendsprache fehlt manchmal. Vom LEADER-Management wird da Beispielswirkung verlangt. Allerdings darf nicht vergessen werden, dass die Einbeziehung der Jugendlichen Sache der ganzen Partnerschaft ist. Man wird eh meistens nur die institutionalisierten VertreterInnen bekommen; aber das ist immer noch besser als gar keine.*
- Der institutionelle Zugang funktioniert eigentlich super (über Schulen, Feriapraxen, StudentInnen...).*
- Jugendliche fühlen sich allerdings in der Welt der „Gremien“ einfach nicht wirklich wohl. Erst wenn mehr von ihnen da sind, bilden sie ein Team. Sie haben aber auch wirklich wenig Zeit, vor allem GymnasiastInnen, Lehrlinge...*
- Für die Jugendlichen braucht es separate Beteiligungsformate. Ein eigenes Format wie z.B. der „Jugendrat“ bringt gute Ergebnisse. Erfahrung: Über 400 wurden angeschrieben, 20 sind gekommen und haben mitgewirkt. Deren Ergebnisse waren wirklich super. Sie haben sehr klar dargelegt, was sie in der Stadt ändern wollen. Dabei waren sie völlig unterschiedlich zusammengesetzt, die meisten kannten sich vorher nicht.*
- Das Engagement muss mit den Jugendlichen „aufwachsen“...beginnend vom Kindergarten über Pflichtschulen, Sportvereine....*
- Man braucht keine großen Events. Es genügen kleine Incentives.*
- Man muss einfach die MultiplikatorInnen finden. Wie immer geht es eben um Beziehungsarbeit.*
- Gerade bei den Jugendlichen bleibt es immer Aufbauarbeit; das liegt in der Natur der*

Zielgruppe. Das Projekt ist Aufbauarbeit schlechthin und nicht Aufbauarbeit für xy.

...zur Frauen:

- *Themen, mit denen Frauen erreicht werden, sind: Urlaub am Bauernhof, Direktvermarktung, Schulen (weil das die Bereiche sind, in denen Frauen arbeiten).*
- *Sogenannte „Frauenthemen“ sind meist „Familienthemen“ und betreffen alle, die Kinder haben oder betreuen.*
- *Frauen beteiligen sich immer mehr, da sie langsam doch in politische Ämter kommen.*
- *Oft wollen sie auch gar nicht, da der Umgangston in den Gemeinden rau ist (MediatorInnen für Gemeinden wären notwendig).*

Anmerkung: Zugezogene und PensionistInnen wurden in den Workshop-Diskussionen kaum angesprochen.

4.3 Beteiligungsprozesse

Als **Beteiligungsprozesse** sollen all jene Maßnahmen und Tätigkeiten begriffen werden, die das LAG-Management sowie andere AkteurInnen mit dem Ziel setzen, LEADER-relevante (strategische, operative, organisatorische und symbolische)¹⁰ Handlungen der regionalen Bevölkerung zu unterstützen.

Die LAG-ManagerInnen wurden gebeten, anzugeben, welche Aktivitäten sie anwenden, damit die regionale Bevölkerung

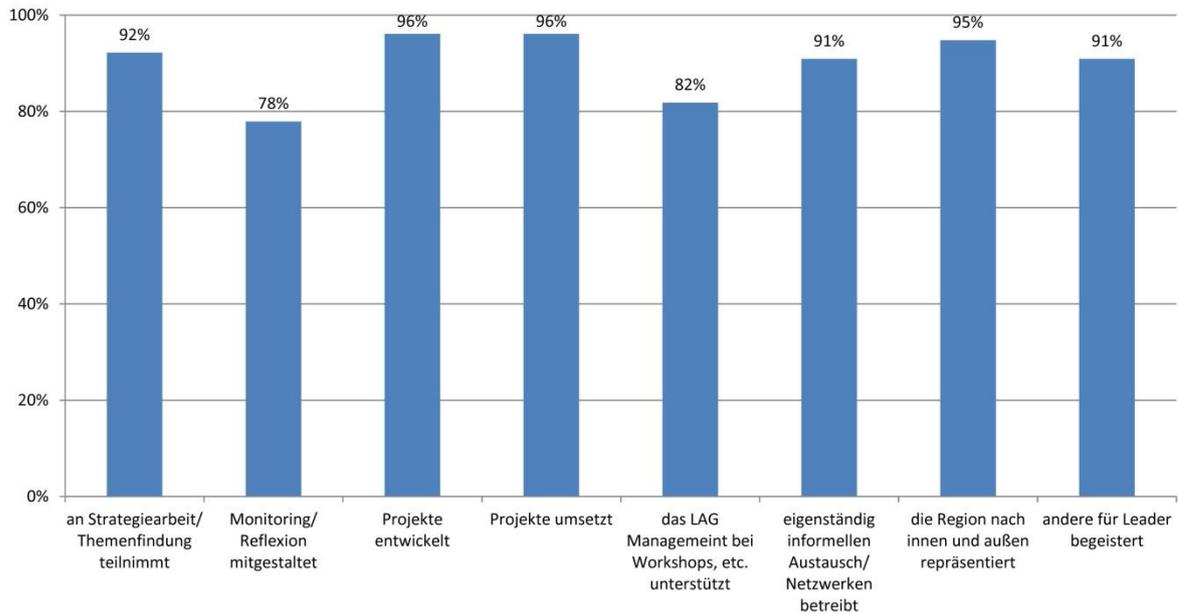
- an Strategiearbeit/Themenfindung teilnimmt
- Monitoring/ Reflexion mitgestaltet
- Projekte entwickelt
- Projekte umsetzt
- das LAG-Management bei Workshops, etc. unterstützt
- eigenständig informellen Austausch/ Netzwerken betreibt
- die Region nach innen und außen repräsentiert
- andere für LEADER begeistert.

Es stellt sich heraus, dass in fast all diesen Tätigkeitsfeldern über 90% der LAGen methodische Ansätze anwenden. Am wenigsten ist dabei „Monitoring und Reflexion“ ein Thema, am meisten „Projektentwicklung und –umsetzung“.

¹⁰ Vgl. zu dieser Logik Abschnitt 4.1

Abbildung 10: Grad der methodischen Herangehensweise in unterschiedlichen Handlungsfeldern

Anteil der LAGs, die spezifische Methoden angewendet haben, damit die regionale Bevölkerung...

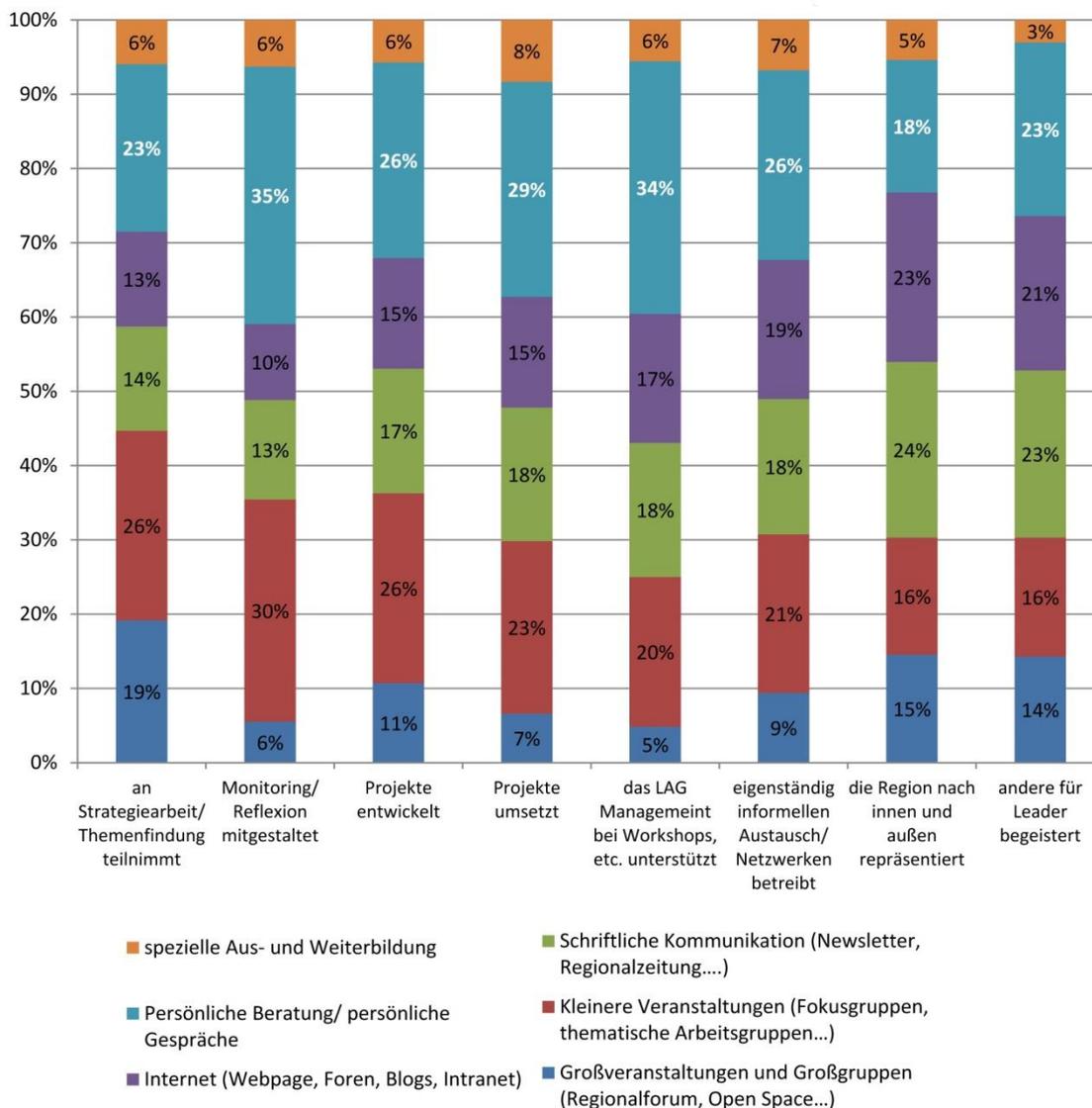


Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Betrachtet man die zur Anwendung gekommenen Aktivitäten für jeden der Bereiche gesondert, wird deutlich, dass besonders den persönlichen Beratungen und Gesprächen sowie kleineren Veranstaltungen (thematische Arbeitsgruppen, Fokusgruppen) die meiste Bedeutung zukommt (Abbildung 11).

Dieser Befund wird auch durch die eingebrachten, „guten Beispiele“ für Beteiligung bestätigt. Vielfach wurde der „persönliche Kontakt“ durch das LAG-Management zu den jeweiligen Zielgruppen als entscheidend angesehen, um neue Personen zu gewinnen. Rasch sollen sich auch erste Erfolge einstellen, damit diese Personen Beteiligte bleiben. Im Gegensatz dazu hat die eher unspezifische Kommunikation über Medien oder die großflächige Befragung mittels Fragebögen häufig nicht den gewünschten Effekt gebracht.

Abbildung 11: Angewendete Aktivitäten je Handlungsfeld



Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

In 64 der 76 Regionen konnten während der Umsetzungsperiode neue Gruppen zur Mitarbeit in LEADER gewonnen werden. Um vor allem die hinter den einzelnen Aktivitäten liegenden Beteiligungsmechanismen zu erkennen, wurden diese LAG-ManagerInnen gebeten zu beschreiben, wie deren Einbindung gelungen ist.

Aus den Antworten der LAG-ManagerInnen wurde deutlich, dass ein geeignetes, zumeist **neues Thema** einen wichtigen Faktor darstellt, um neuen AkteurInnen zu binden. Derartige Themen gelangen in den LAGen auf unterschiedliche Art „auf die Agenda“: Einige LAG-ManagerInnen fragten in der Region aktiv nach, in anderen Fällen stießen Gruppen, die sich bereits aus anderen Anlässen formiert hatten (z.B. Klima- und Energiemodellregionen), nachträglich zur lokalen Aktionsgruppe. Auch das Programm LE07-13 selbst eröffnete neue thematische Möglichkeiten, z.B. durch die Maßnahme „Lernende Regionen“, die AkteurInnen aus dem Bildungsbereich ansprach. Das „Mainstreaming“ hat ganz generell verstärkten Zugang zu landwirtschaftlichen AkteurInnen ermöglicht. Die eingebrachten „guten Beispiele“ zeigten, dass vor allem **regional verwurzelte oder regional spezifische Themen** (z.B. ein bestimmtes Produkt, ein/e regionaler KünstlerIn, eine besondere regionale Wirtschaftsweise) dazu geeignet sind, unterschiedliche Personen(gruppen) für die Mitarbeit zu gewinnen.

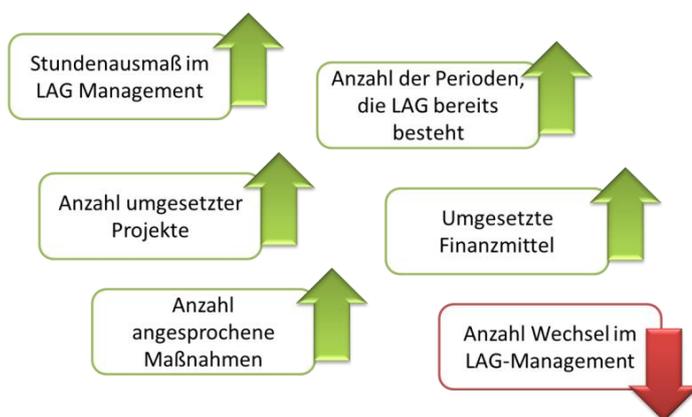
Das Thema bildet aber nur den ersten Einstieg. Damit die Interessierten dann auch tatsächlich zu AkteurInnen werden, bedurfte es meistens der **persönlichen Kontaktnahme durch die LAG-ManagerInnen**. Dann wurde aus dem punktuellen Interesse eine eher strategiebezogene Mitarbeit (in „Foren“ oder Arbeitsgruppen) oder es konnten vorerst nur vage Ideen in konkrete Projekte übersetzt werden.

In manchen LAGen gab es motivierte AkteurInnen, die diese Rolle der „Kümmerer“ und „Zugpferde“ übernahmen, die so zu einem wichtigen Gelingensfaktor nachhaltiger Beteiligung wurden.

Das wichtigste Zugpferd ist natürlich, wenn auch nicht immer, so doch meistens, der/die LAG-ManagerIn selber. Abbildung 12 zeigt, dass häufiger Wechsel im Management für die Beteiligung nachteilig wirkt, während andere Variable (Verfügbares Stundenausmaß im LAG-Management, Alter der LAG, Anzahl der umgesetzten Projekte, umgesetzte Finanzmittel und Diversität der Maßnahmen) positiv mit dem Ausmaß der Beteiligung korreliert sind.

Die Richtung der Kausalität kann jedoch aus der bloßen Korrelation nicht ermittelt werden.

Abbildung 12: Einflussfaktoren auf die Beteiligungsintensität



Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

4.4 Beteiligungskultur

Betrachtet man die Netzwerkgrafiken in Abschnitt 5.2, die das komplexe Zusammenwirken regionaler AkteurInnen abbilden, wird deutlich, dass in einer LEADER-Region sehr unterschiedliche Interessenslagen und Prioritätensetzungen, direkte und indirekte Machtverhältnisse, Zugehörigkeiten und Identitäten zusammenwirken. Somit ist es auch unwahrscheinlich, dass Ausmaß und Qualität von Beteiligung nur durch die subjektiven Motive der zu Teilnehmenden oder die Beteiligungsprozesse, die von den LAG-Managements inszeniert werden, bestimmt werden.

4.4.1 Der FOG Test als heuristisches Instrument zur Verortung von Governance

Um diese gleichsam als „Hintergrundfolie“ für regionales Handeln wirkenden Mechanismen beobachtbar und messbar zu machen, wurde der **FOG-Test (FOG=Forms of Governance)** in die Online-Befragung mit aufgenommen. Ihm liegt die Auffassung zugrunde, dass

gesellschaftliches Handeln auf acht Handlungsmuster – wir verwenden hier den Begriff „Kulturschichten“¹¹ zurückgeführt werden kann, deren unterschiedlich großer Anteil die jeweils zur Ausprägung kommenden Handlungsweisen bestimmen:

1. Individuelles Überleben, jeder für sich. Die Region ist hier bedeutungslos
2. Zugehörigkeit, Tradition, Althergebrachtes, Bodenständiges; familiäre und herkunftbedingte Loyalitäten
3. Charisma, Wortführerschaft, Leadership; persönliche Loyalitäten
4. Plan, Programm, rationale Ordnung, Hierarchie, die „eine“ Wahrheit, Regelförmigkeit; Loyalität zu Regeln und Gesetzen
5. Leistung, Wettbewerb, Modernität, Innovation im ökonomisch-technologischen Sinn; Loyalität zu denen, die sich je nach Zwecksetzung als tüchtiger erweisen
6. Solidarität, Inklusion, Gleichbehandlung; Loyalität zu den Schwächeren
7. Globale Vernetzung, Selbstbestimmung, Verbindung lokaler mit globalen Kulturelementen, Web 2.0; Loyalität zu den Idealen von Toleranz und Freiheit
8. Geteilte Verantwortung von lokal bis global, zivilgesellschaftliche Vereinbarungen und Selbstverpflichtung, kosmopolitische Weltsicht; Loyalität zu Menschheit und Natur

Um den Einfluss dieser Kulturschichten auf Beteiligung zu überprüfen, mussten zuerst die Regionen in diesen Kulturschichten verortet werden. Dies erfolgte durch acht Fragen, die je acht Antwortmöglichkeiten in Form von Aussagen boten.

Ein Beispiel: „**Was ist der Bevölkerung in der Entwicklung ihrer Region wichtig?**“

	so stellt es sich derzeit für mich dar	so würde ich es mir wünschen
Sich für eine wirtschaftlich, ökologisch und sozial ausgewogene Entwicklung engagieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Anliegen der lokalen Bevölkerung mit Nachdruck vertreten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die regionalen AkteurInnen befähigen, die Geschicke ihrer Region gemeinsam zu lenken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die unterschiedlichen Interessen einzelner AkteurInnen dem Interesse der Gesamtregion unterordnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das soziale und wirtschaftliche Überleben sichern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Menschen mit ihren vielfältigen Fähigkeiten und Interessen in einen Dialog bringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einen sicheren Platz in der lokalen Gemeinschaft finden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch Stimulieren des Wettbewerbs die Innovationskraft stärken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹¹ Dieser Ansatz ist eine Heuristik, d.h. eine Art Hilfskonstruktion für Beobachtungen und keine prüfbare Theorie. Allerdings liegen dieser Heuristik wissenschaftliche Arbeiten über psychologische Entwicklungsstufen zugrunde, v.a. Abraham Maslows Ansatz der Bedürfnishierarchie (siehe u.a. http://de.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow) sowie Claire W. Graves Ebenentheorie der Persönlichkeitsentwicklung (siehe u.a. <http://www.graves-systeme.de>). Die modellhafte Anwendung der Heuristik im Feld der (Unternehmens- und Politik)Beratung ist unter dem Begriff „Spiral Dynamics“ bekannt geworden und wird u.a. in Beck et al. 2007 beschrieben.

Jede Antwortmöglichkeit galt als Operationalisierung einer einzelnen Kulturschicht (siehe Fragebogen im Anhang III ab Frage 21). Die Befragten hatten die Möglichkeit, je Frage bis zu drei Aussagen auszuwählen, da davon ausgegangen wurde, dass in den meisten Fällen mehr als ein Handlungsmuster präsent ist. Zusätzlich wurde zwischen Beobachtungen der aktuellen Situation („so stellt es sich derzeit für mich dar“) und einer „idealen“ Situation („so würde ich es mir wünschen“) unterschieden. Für die Auswertung wurden die Summen je angegebener Kulturschicht gebildet. Anschließend erfolgte eine Erstellung regionsspezifischer Profile, die Aussagen darüber ermöglichen, welche Kulturschicht(en) in der jeweiligen Region dominanter sind als andere.

4.4.2 Drei LAG Cluster: „Netzwerker“, „Teamspieler“ und „Programmabwickler“

Um die Auswertung der 76 Regionsprofile handhabbar zu machen, hat sich das Studienteam entschlossen, eine Clusterung der LAGen vorzunehmen.

Cluster stellen in diesem Fall Gruppen von LAGen dar, die sich im Durchschnitt hinsichtlich bestimmter Merkmale ähnlich sind. Der Unterschied zwischen den Clustern sollte dabei möglichst groß sein.

Zur Clusterbildung wurden nur Merkmale der Beteiligungsstruktur herangezogen (Details siehe Anhang II: Variablen der Clusteranalyse)

- Ausmaß der Beteiligung am Beginn der Periode
- Dynamik der Beteiligung während der Umsetzungsperiode
- Verteilung der Aktivitäten zwischen LAG-Management und anderen AkteurInnen der Region (Summenindex)
- Verteilung der AkteurInnen auf unterschiedlichen Stufen der Beteiligungsintensität (von Information bis zur Mitentscheidung)

Nach mehreren Durchläufen erwies sich die Einteilung in die in Tabelle 4 beschriebenen drei Cluster als die ergiebigste. Die Cluster zeigen folgende Merkmale.

Tabelle 4: Strukturmerkmale der Cluster

<p>DIE NETZWERKER (18 LAGen)</p> <p>Clustervariable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zu Beginn der Periode: höchste Beteiligung im Bereich „strategisch“, und „organisatorisch“, ansonsten im Mittelfeld • Während der Periode stärkste Zunahme an Beteiligung in den Bereichen „operativ“, „repräsentativ“ und „organisatorisch“; leichte Abnahme bei „strategisch“ • Breiteste Beteiligung in den unterschiedlichen Beteiligungsintensitäten • Bei der Verteilung von Tätigkeiten zwischen Management und AkteurInnen im Mittelfeld <p>Kontrastvariable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stark „operativ“ und „organisatorisch“ tätig -> daher auch am wenigsten gleich verteilt in den vier Aufgabenbereichen -> spiegelt sich auch in der „Kontaktpflege“ mit den AkteurInnen wider – häufigster Kontakt mit
--

Projekträgern, Vereinen, LAG Mitgliedern

- Im Durchschnitt die meisten Teilnehmungsmaßnahmen und -prozesse durchgeführt
- Höchste Anzahl unterschiedlicher Maßnahmen in der Projektfinanzierung
- Höchstes Projektvolumen (jedoch nahe an Cluster 2)
- Im Durchschnitt höchste Anzahl an Gemeinden (d.h. der Cluster mit den größten Regionen, die zugleich eine kleinteilige Binnenstruktur aufweisen)
- Die meisten verfügbaren Stunden im LAG-Management (ManagerIn+Assistenz)
- Im Durchschnitt am zufriedensten mit dem Ausmaß der Beteiligung
- Sehen sich selbst am innovativsten.

DIE TEAMSPIELER (14 LAGen)

Clustervariable

- Der Cluster, in dem das LAG-Management am meisten „freigespielt“ ist, d.h. die Tätigkeiten am stärksten von regionalen Akteuren übernommen werden.
- Quantitativ eher geringste Anzahl an aktiven Personen
- Am Beginn der Periode: Rang 1 bei der Beteiligung in „operativen“ „repräsentativen“ und „organisatorischen“ Tätigkeiten
- Während der Periode Zugewinne in allen Tätigkeitsbereichen; einziger Cluster mit Zugewinnen in „strategischer“ Beteiligung

Kontrastvariable

- Cluster mit den „ältesten“ LAGen (Gründung in LEADER II und LEADER+)
- Im Schnitt die höchste Kontinuität im LAG-Management
- Rang 1 bei Gleichverteilung der Aktivitäten in den vier Handlungsfeldern
- Betrachtet über alle „Wirkungsdimensionen“ sieht dieser Cluster im Schnitt den größten Beitrag durch Beteiligung
- Die Kommunikation ist stark auf den Vorstand konzentriert.

DIE PROGRAMMABWICKLER (43 LAGen)

Clustervariable

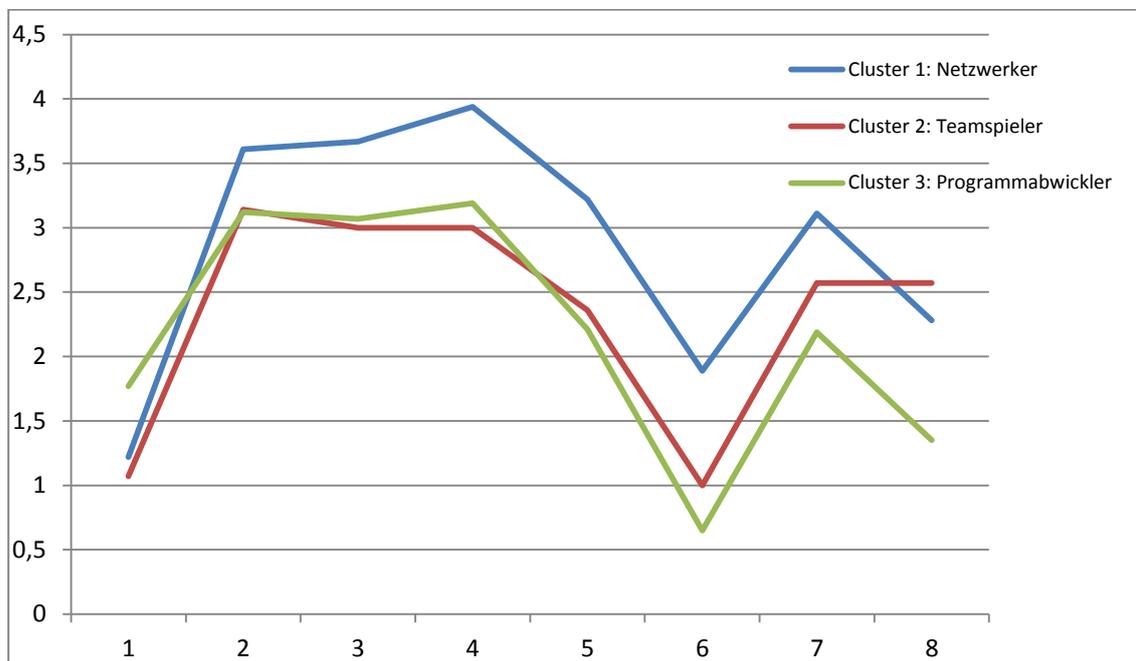
- Niedrigste Werte bei „Arbeitsteilung“ -> Das LAG-Management selbst erledigt die meisten Aufgaben
- Zu Beginn der Periode niedrigste Beteiligung in den Aufgabenfeldern „operativ“, „symbolisch“ und „repräsentativ“; Rang 2 im Aufgabenfeld „strategisch“
- Während der Periode stärkste Abnahme bei „strategisch“; kaum Zunahme der Beteiligung bei „operativ“, leichte Zunahme bei „organisatorisch“ und „repräsentativ“
- Eher wenige regionale Akteure in den höheren Beteiligungsstufen

Kontrastvariable

- Häufigster Wechsel im LAG-Management
- Im Durchschnitt gleich alt wie Cluster 1 (gegründet zu Beginn von LEADER+ oder LEADER 07-13)
- Im Durchschnitt die wenigsten Gemeinden
- Höchster Wert in Quadrant „operativ“ (Beteiligung am stärksten auf Projekte bezogen)
- Beteiligung am wenigsten „organisatorisch“
- Schwächster finanzieller Ausschöpfungsgrad
- Geringste Anzahl angesprochener Maßnahmen
- Geringste Anzahl umgesetzter Projekte
- Eigene Einschätzung: Eher geringe Beteiligung (wie Cluster 2)
- Geringster Einsatz von Maßnahmen zur Unterstützung der Beteiligung in „sozialkapitalbildenden“ Bereichen.

Abbildung 13 zeigt die FOG-Profile der drei Cluster. Je höher die Punkte der Kurve sind, desto ausgeprägter präsentiert sich die jeweilige Kulturschicht.

Abbildung 13: FOG-Profile der drei Cluster



Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Die Grafik gibt Anlass zu folgenden Feststellungen und Folgerungen:

- Alle Cluster weisen bei Stufe 6 (*Solidarität, Inklusion*) eine Delle auf. LEADER ist nicht als Programm zur „Stärkung der Schwachen“ konzipiert. Das Muster koinzidiert auch mit dem Befund, dass AMS und Sozialinitiativen relativ weniger beteiligt sind.

- Der hohe Wert auf Stufe 4 (*Plan, Programm, Hierarchie*) verweist auf den Ursprung und die Rahmensetzung von LEADER hin. Letzten Endes handelt es sich um ein staatliches Förderprogramm mit ausgeprägten institutionellen Regeln. Auch hohe Werte auf Stufe 5 (*Wettbewerb, Leistung*) lassen sich auf den Umstand zurückführen, dass LEADER ein Wirtschaftsförderungsprogramm ist, auch wenn die Stärkung des Sozialkapitals eine besondere Rolle spielt.
- Ein relativ hoher Wert auf Stufe 1 deutet darauf hin, dass es nicht gelungen ist, die Region als gemeinsamen Bezugsraum zu etablieren, sei es, da sie als nicht zusammengehörig empfunden wird, weil es innere Spaltungen gibt, oder weil die gewählten Themen mit dem Regionsganzen nicht in Einklang zu bringen sind. Der relativ hohe Stufe 1-Wert der „Programmabwickler“ koinzidiert mit den im Durchschnitt relativ schwächeren Performance-Ergebnissen der LAGen in diesem Cluster.
- Hohe Werte auf den Stufen 2, 3 und 7 sind hingegen als LEADER-typisch einzustufen: *Zugehörigkeit/Identität* (2), *Charisma und Leadership* (3) und *Vernetzung und die lokal-globale Perspektive* (7) verweisen direkt auf die LEADER-Charakteristika.

Betrachtet man die Unterschiede zwischen den einzelnen Kurven, lassen sich die in Tabelle 5 aufgeführten Interpretationen treffen:

Tabelle 5: Interpretation der FOG-Profile

Beobachtungen	Interpretationen
<ul style="list-style-type: none"> • Cluster 1: Netzwerker und Programmabwickler haben ihren höchsten Wert bei Stufe 4 (<i>Plan, Programm, Ordnung</i>); • Cluster 2: Teamspieler haben ihren höchsten Wert bei Stufe 2 (<i>Zugehörigkeit, Tradition</i>); • Cluster 3: Programmabwickler haben ihren höchsten Wert bei Stufe 4 bei gleichzeitig fast so hohen Werten auf Stufe 2. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei den „Netzwerkern“ manifestiert sich der LEADER-Mehrwert am deutlichsten: Relativ stärkste Investition ins Sozialkapital (2,3,6) bei gleichzeitiger wirkungsvoller Programmumsetzung und Vernetzungsarbeit (4,5,7). • Bei den „Teamspielern“ scheint sich der Zusammenhalt (höchster Wert bei Stufe 2) eher auf die SchlüsselakteurInnen der LAG zu beziehen,.... • ...bei den „Programmabwicklern“ auf die traditionell dominierenden Strukturen und AkteurInnen. Die LAG fügt diesen Strukturen wenig hinzu. Zudem zeigen die „Programmabwickler“ den höchsten Wert bei Stufe 1, was darauf hinweist, dass es weniger gut gelungen ist, die Region zum Bezugsraum für Entwicklung zu machen¹². LEADER dürfte in diesem Cluster am wenigsten von der Mainstream-Programmumsetzung (Programm für Ländliche Entwicklung) unterscheidbar sein.
<ul style="list-style-type: none"> • Cluster 1: Netzwerker haben die höchsten Werte bei den Stufen 2, 3, 4, 5, 6 und 7 (deutliche 	<ul style="list-style-type: none"> • „Netzwerker“ investieren stark in breite Beteiligung und regionale Durchdringung (mehrstufige Netzwerke), setzen aber in gleich hohem Maße auf Output

¹² Das kann mehrere Gründe haben: Der Gebietszuschnitt kann schlecht gewählt oder gar nicht gewählt (weil „von oben“ aufgesetzt) worden sein; es kann Spaltungen und Konflikte geben, die zum Ausschluss wesentlicher AkteurInnen geführt haben oder die gewählten Themen bilden das Regionsganze nicht genügend ab...

<p>Unterschiede), nirgends die niedrigsten;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cluster 2: Teamspieler haben die höchsten Werte bei Stufe 8; die niedrigsten bei den Stufen 1, 3 und 4 • Cluster 3: Programmabwickler haben die höchsten Werte bei Stufe 1; die niedrigsten bei den Stufen 5,6,7 und 8 (auch bei Stufe 2, aber der Unterschied zu den „Teamspielern“ ist hier minimal) 	<p>(Projekte).</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Teamspieler“ setzen eher auf dauerhafte Pakte und nachhaltige Vereinbarungen als auf spontane und beliebige Beteiligung; die Beteiligungsarbeit wird von einem überschaubaren Netzwerk („Klub“) engagierter Personen inszeniert, das sich mit der Region identifiziert (und mit ihr identifiziert wird). • „Programmabwickler“ sind in erster Linie daran interessiert, die Programmmittel umzusetzen, investieren weniger in Sozialkapital und verlassen sich (vielleicht auch notgedrungen) auf bestehende Unterstützungsstrukturen.
---	---

4.5 Beteiligungswirkungen

4.5.1 Methodische Einführung zu den vier Handlungsfeldern

Der in Abschnitt 4.1 dargestellten Unterteilung in die vier Handlungsfelder „strategisch-operativ-organisatorisch-symbolisch“¹³ liegt ein heuristisches Evolutionsmodell regionaler Steuerungssysteme zugrunde (ÖAR 2005), das

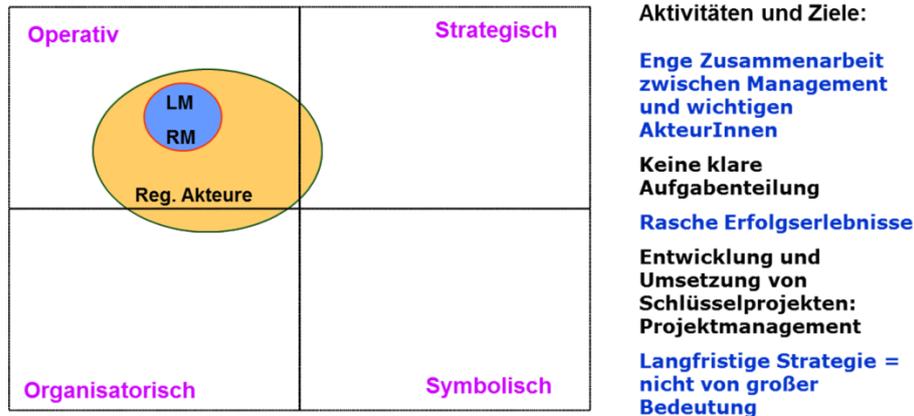
- a. die vier Handlungsfelder als für regionale Steuerungssysteme als gleichermaßen relevant setzt;
- b. unterstellt, dass „ausgereifte“ Steuerungssysteme für eine ausgewogene „Bespielung“ der vier Handlungsfelder sorgen.

Die „idealtypische“ Entwicklung beginnt mit einer **Regionalinitiative (Phase 1)**, in der man hauptsächlich auf Projektebene agiert. Die Initiative wird mit der Zeit eine reguläre **Regionalorganisation (Phase 2)**, die von einem starken Motor (dem Regional- oder LEADER-Management) angetrieben wird. Im Zuge der weiteren Reifung differenziert sich die Organisation in ein **Regionales Netzwerk (Phase 3)** aus, das modular funktioniert, also mit hohem Anteil eigenständiger AkteurInnengruppen in den vier Handlungsfeldern und in unterschiedlichen Themenbereichen. Das LAG-Management agiert hier eher subsidiär als Impulsgeber und Netzknoten, hält sich aber aus der inhaltlichen und organisatorischen Arbeit in den Themenbereichen weitgehend heraus.

Die Entwicklung von Phase 1 über 2 bis zu Phase 3 ist keineswegs zwangsläufig. Sie kann auch „stagnieren“ oder rückwärts verlaufen. Das Evolutionsmodell dient im Wesentlichen zur Diagnose dessen, was die wichtigsten Herausforderungen und sinnvollen Entwicklungsimpulse für regionale Steuerungssysteme (LAGen, aber auch Regionalmanagements) zu einem gegebenen Zeitpunkt und in einer bestimmten Region sein können. **Error! Reference source not found.**Abbildungen 14 bis 16 mögen als Illustration des Gesagten dienen.

¹³ Die vier Handlungsfelder werden auch in den Abbildungen 3,4 und 8 angesprochen.

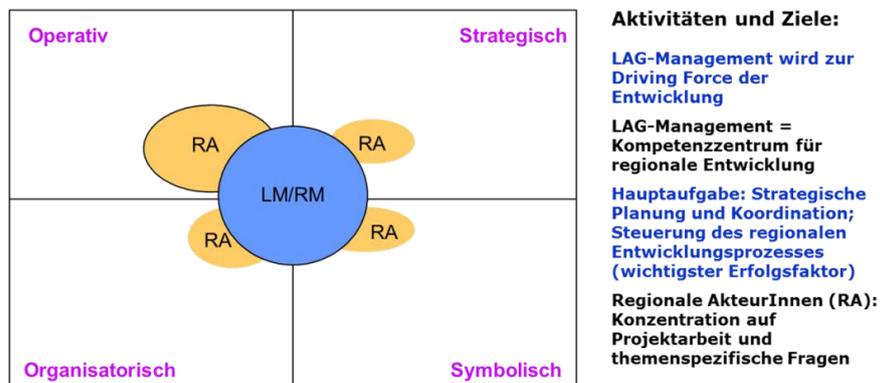
Abbildung 14: Regionalinitiative: Management und AkteurInnen treiben Projekte voran¹⁴



Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Diese Phase ist von hoher Spontaneität, persönlichem Engagement, bisweilen auch Kampfgeist, geprägt. Sollte eine regionale Entwicklungsorganisation in dieser Phase verbleiben, riskiert sie jedoch zur Spielwiese einiger Weniger zu werden, deren Aktionen keine nachhaltige Änderungen im institutionellen Gefüge hinterlassen und deren Themen stark von individuellen Vorlieben geprägt sind.

Abbildung 15: Regionalorganisation - Das Management dominiert den größeren Zusammenhang¹⁵



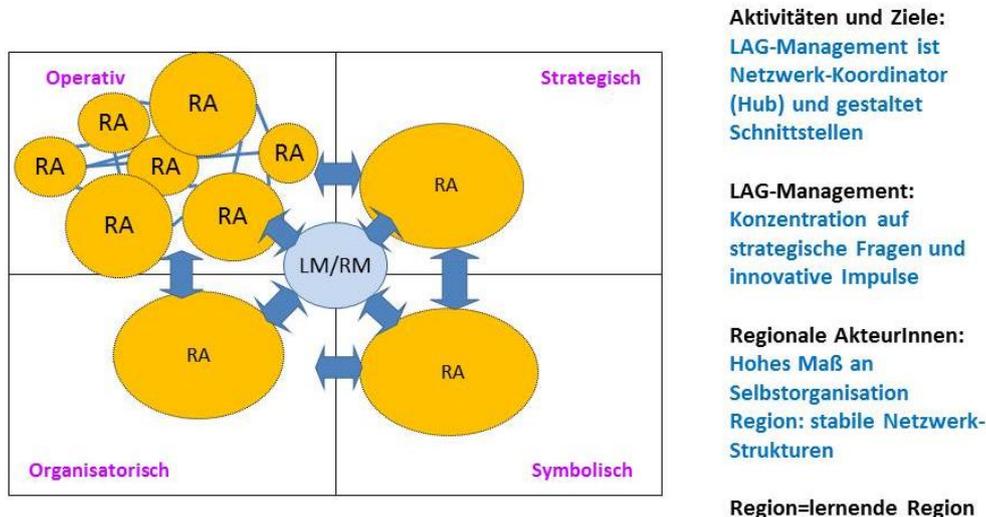
Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Mit Phase II ist es gelungen, ein professionell geführtes Koordinierungszentrum zu schaffen. Sollte das regionale Steuerungssystem in dieser Phase steckenbleiben, riskiert es jedoch zu einem technokratischen Gefüge zu werden, das einer manchmal mehr wirtschaftlich, manchmal mehr politisch ausgerichteten Organisationslogik folgt und damit potenziell zum Konkurrenten der anderen intermediären Organisationen (z.B. Tourismusverbände, Business Centres) wird, denen es eigentlich durch regionale Vernetzung und Koordination zuarbeiten sollte.

¹⁴ RA = Regionale AkteurInnenM; LM/RM = LAG-Management/Regionalmanagement

¹⁵ RA = Regionale AkteurInnenM; LM/RM = LAG-Management/Regionalmanagement

Abbildung 16: Regionales Netzwerk - Das Management fungiert als Netzwerkknoten in einem Geflecht von eigenständigen Aktivitäten im Dienste der Region



Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

In Phase III kann sich der regionale Impulsgeber (LM/RM) am ehesten verstetigen, ohne allzu feste und Ressourcen zehrenden Strukturen auszubilden. Er hilft in der Schaffung eines modularen Gewebes, in dem die wichtigen Themen der Region durch selbstverantwortliche Partnerschaften bearbeitet werden, die ihrerseits mithilfe des LM/RM miteinander in Austausch und Synergie gebracht werden. Die Tätigkeit des LM/RM ist vor allem Prozess gestaltender Natur. Es wirft neue Themen auf und bearbeitet sie, solange sie wirklich neu sind und überlässt deren weitere Ausgestaltung interessierten AkteurInnen, sobald sie es wollen und können.

4.5.2 Ausmaß der Beteiligung und Grad der Ausgewogenheit in den vier Handlungsfeldern

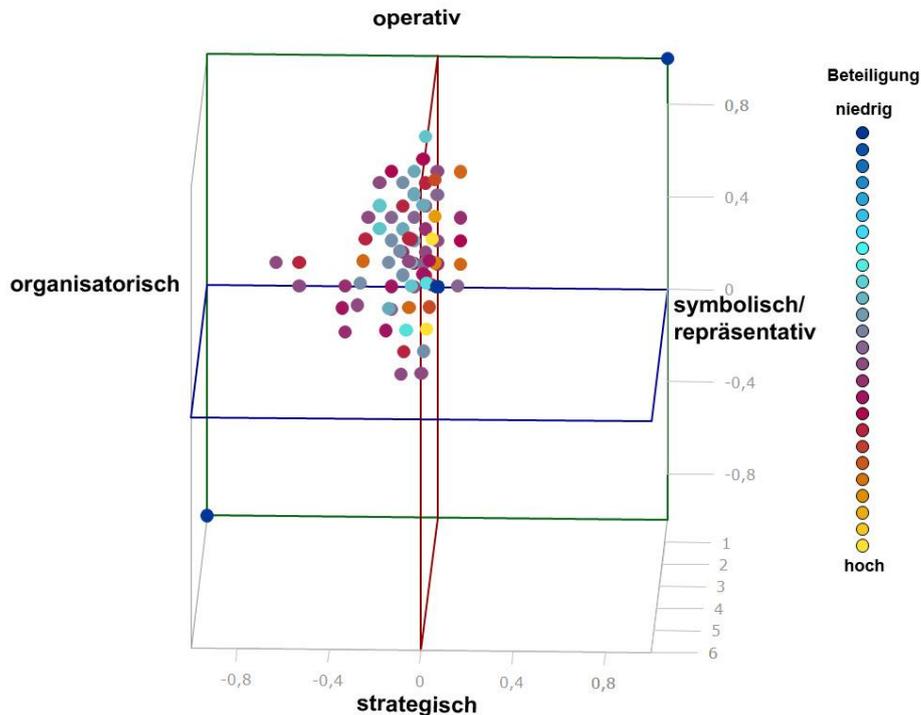
Im Rahmen der Befragung wurde versucht, das Evolutionsmodell empirisch nachzuvollziehen. Die LAG-ManagerInnen wurden gebeten einzuschätzen, zu welchen Anteilen sich Zeit und Aufmerksamkeit aller regionalen AkteurInnen (inkl. LAG-Management) auf die vier Handlungsfelder verteilen.

Abbildung 17 zeigt die 76 LAGen in einem Koordinatensystem, dessen Achsenenden durch die vier Handlungsfelder gebildet werden. Es ist auf den ersten Blick erkennbar, dass sich ein Großteil der LAGen im oberen linken Quadranten befindet, was bedeutet, dass ihre Handlungsschwerpunkte eher organisatorisch-operativer als symbolisch-strategischer Natur sind.

Aus den Daten lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Beteiligung und der gleichmäßigen Verteilung der Aktivitäten in den vier Handlungsfeldern erkennen. In Abbildung 17 ist der Beteiligungsgrad grafisch durch ein Farbenspektrum gekennzeichnet. Je weiter das Farbenspektrum von Blau (über Rot) in Richtung Gelb wandert, desto stärker ist die Beteiligung. Man sieht, dass die LAGen mit eher geringer Beteiligung etwas stärker im operativen und organisatorischen Feld streuen, während die LAGen mit höherer AkteurInnenbeteiligung stärker in Richtung Mitte tendieren, was ihre relativ stärkere Ausgewogenheit in Bezug auf die vier Handlungsfelder bedeutet. Eine wirklich starke Präsenz im strategischen Bereich ist allerdings bei nur sehr wenigen LAGen feststellbar.

Eine Analyse nach „Alter“ der LAG (d.h. ob sie bereits in LEADER II, in LEADER+ oder erst in Leader 07-13 aktiv war) ergab keinen Zusammenhang mit der Verteilung der Aktivitäten über die Handlungsfelder. Es ist daher nicht das Alter der LAG per se, das zu einer ausgewogeneren Verteilung der Handlungen beiträgt; hingegen kommt es darauf an, dass es außerhalb des LAG-Managements ausreichend Personen gibt, die hier Aktivitäten setzen. Das dürfte hinsichtlich des oben beschriebenen Modells für Phase 3 (Regionales Netzwerk) eher zutreffen als für Phase 2 (Regionalorganisation).

Abbildung 17: Beteiligungsintensität und „Reifegrad“ der LAG



Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

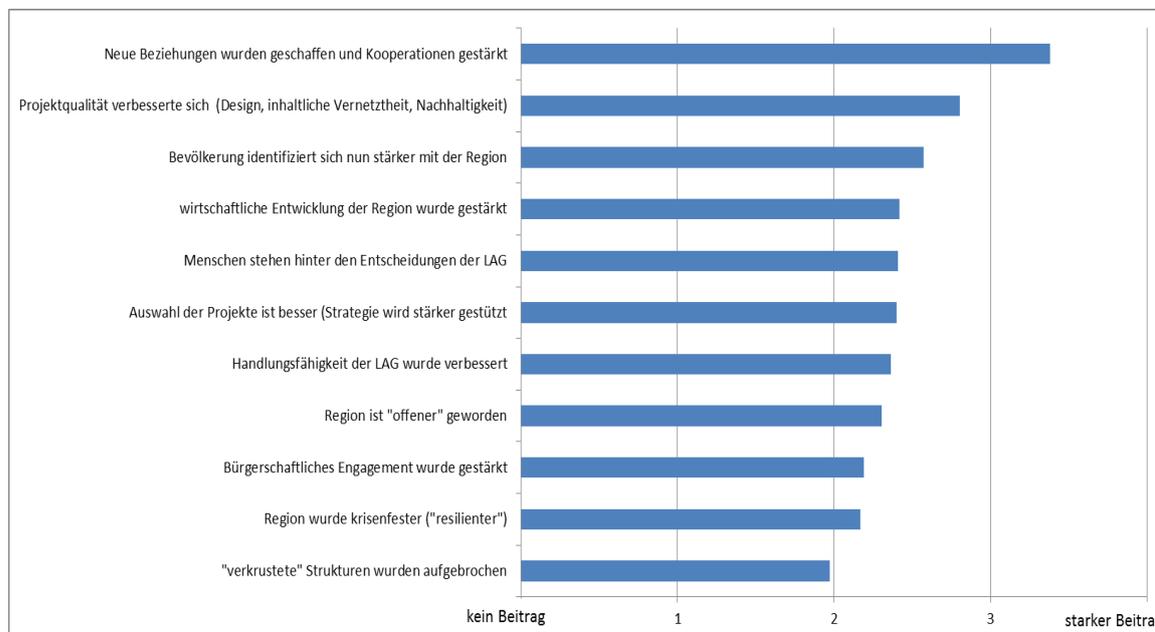
Die Beteiligung hängt auch mit den thematischen Prioritäten und der Art der Projekte zusammen. Landwirtschaftliche Projekte erzielen weniger hohe Beteiligungszahlen als Projekte im Kulturbereich. Daher ist eine ausgewogene thematische Ausrichtung und hinreichende strategische Diversität, die auch der Vielfalt der regionalen Potenziale gerecht wird, Garant für ein gewisses Mindestmaß an Beteiligung, das die gewünschte Vernetzungswirkung generiert.

Andererseits lassen formalisierte Beteiligungsprozesse wie die Dorferneuerung, die über LEADER-Maßnahmen umgesetzt wird, aber eher als „Mainstream“-Maßnahme anzusehen ist und wenig ortsübergreifende Aktivitäten auslöst, auf hohe Beteiligungszahlen schließen; und doch haben sie wenig mit tatsächlicher regionaler Beteiligung im Sinne des LEADER-Ansatzes zu tun.

4.5.3 Vermutete Wirkungsbeiträge sind bei Teamspielern und Netzwerkern am größten

LEADER entfaltet seine Wirkung über seinen Anfangsbuchstaben „L“ (wie „Liaison“): die Schaffung neuer Beziehungen und Stärkung von Kooperation. Im Grunde kann man die anderen Wirkungsbeiträge als Derivate der ersten, am meisten genannten Wirkung betrachten.

Abbildung 18: Wirkungsbeiträge der Beteiligung



Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Insgesamt sind die LAG-ManagerInnen im Durchschnitt der Bewertungen (die „3“ wurde auf der fünfteiligen Skala nur für die „Beziehungswirkung“ überschritten) relativ vorsichtig. Das ist verständlich, da die meisten der abgefragten Wirkungen eines größeren Zeitraums bedürfen, um sich zu manifestieren. Daher ist es durchaus beachtlich, dass die Durchschnittsbewertungen mit einer einzigen Ausnahme nicht unter 2 geraten.

Betrachtet man diese Ergebnisse je Beteiligungscluster, so zeigt sich, dass die „Netzwerker“ und die „Teamspieler“ durchschnittlich mehr Wirkung durch Beteiligung sehen als die „Programmabwickler“.

4.6 Resümee zur Methodik

Trotz der hohen Ausschöpfungsquote (88% der LAG ManagerInnen haben den Fragebogen ausgefüllt) sind die Informationen dieses Abschnitts letztendlich Einschätzungen und Meinungen einer bestimmten Gruppe von Einzelpersonen. Obwohl die LAG ManagerInnen als Netzwerkknoten und somit als zentrale Auskunftspersonen gesehen werden können (siehe Soziale Netzwerkanalyse im nächsten Kapitel), wären als Ergänzung und für weiterführende Erhebungen auch die Sichtweisen einzelner regionaler AkteurInnen wichtig, um gemeinsam mit den Informationen der LAG ManagerInnen ein vollständigeres Bild der regionalen Situation zu zeichnen oder aber auch um Widersprüche sichtbar zu machen. Vor allem die Angaben zur Beteiligungskultur (siehe FOG Test) sollten in nachfolgenden Studien durch eine für die Region repräsentativere Anzahl und Auswahl an Personen abgedeckt werden.

Weiters stoßen einzelne Aspekte der Untersuchung an die Grenzen standardisierter Erhebungsmethoden. Zum einen ist unklar, in wie weit die sehr LEADER-systemspezifischen

Begriffe und Konzepte von allen Beteiligten in gleicher und vor allem beabsichtigter Weise verstanden werden. Zum zweiten sind die spezifischen Ausformungen der Leader-Realität häufig nicht in disjunkten und erschöpfenden Kategorien abbildbar.

Aus diesen Gründen wurde ein Methodenmix gewählt, der auch qualitative und eher „verstehende“ Beobachtungen möglich macht. Kapitel 5 widmet sich diesen Methoden und den daraus abgeleiteten Erkenntnissen.

5 Methodik und Ergebnisse der qualitativen Erhebung in drei Lokalen Aktionsgruppen

5.1 Methoden

5.1.1 Die Soziale Netzwerkanalyse

Grundlagen

Die soziale Netzwerkanalyse ist eine transdisziplinäre Forschungsrichtung, die unter anderem in der Soziologie, Psychologie, aber auch in der Mathematik und Physik Anwendung findet. Sie dient der Erfassung, Darstellung und Analyse komplexer sozialer Beziehungssysteme innerhalb einer oder mehrerer gesellschaftlicher Gruppen. Die Netzwerkanalyse in den Sozialwissenschaften bezieht sich dabei auf zwei Theorien: Einerseits gründet sie auf der relationalen Sozialtheorie, d.h. einer Sozialtheorie, welche die Beziehungen zwischen AkteurInnen zum Gegenstand hat, und zum anderen bedient sie sich der formalen Methoden der mathematischen Graphentheorie (Holzer, 2006:30).

Ein soziales Netzwerk wird üblicherweise als eine spezifische Menge von AkteurInnen und eine spezifische Menge zwischen ihnen bestehender Beziehungen definiert. Diese Definition weist auf den Begriffszugang durch die Graphentheorie hin, sie ermöglicht die Darstellung eines Netzwerkes als Graph. Die Knoten eines Netzwerkes sind die AkteurInnen, die Kanten beziehungsweise Linien repräsentieren die zwischen ihnen verlaufenden Beziehungen oder Relationen.

Relationen oder Beziehungen lassen sich auf verschiedenen Ebenen unterscheiden; hierbei spielen Inhalte, Intensität und Form der Relation eine Rolle (Jansen, 2006:59f). Für die Untersuchung von Netzwerkstrukturen steht ein breites methodisches Instrumentarium zur Verfügung. Die Netzwerkstrukturen geben Aufschluss über den Grad der Institutionalisierung des Netzwerkes, die zeitliche Stabilität und die Intensität der Beziehungen zwischen den AkteurInnen, den Grad der Hierarchisierung des Netzwerkes und darüber, ob ein Netzwerk nach außen eher offen oder geschlossen ist.

Netzwerke lassen sich mit einer Reihe von Maßzahlen charakterisieren und analysieren. Eine einfache Maßzahl, die in dieser Untersuchung zur Anwendung kommt, ist die **Netzwerkdichte**. Ein Netzwerk kennzeichnet sich durch die Anzahl der Elemente und ihrer möglichen Relationen. Die Netzwerkdichte setzt die Anzahl der tatsächlich realisierten Beziehungen mit der Anzahl der möglichen Relationen in Beziehung und gibt diese Verhältniszahl an. Sie ist also eine Maßeinheit für die Selektivität des Netzwerkes (Holzer, 2006:38). Die Netzwerkdichte ist jedoch nur bedingt zur vergleichenden Analyse unterschiedlich großer Netzwerke geeignet. Denn umso größer ein Netzwerk ist, desto unwahrscheinlicher wird, dass alle theoretisch möglichen Beziehungen auch umgesetzt werden können; die Netzwerkdichte in größeren Netzwerken ist also meistens per se kleiner. Besser geeignet ist in diesen Fällen der Vergleich der durchschnittlichen Anzahl von

Beziehungen, die die Umfrage-TeilnehmerInnen je Netzwerk angeben, also ein Vergleich des durchschnittlichen **Degrees** (Degree = Anzahl der Kontakte).

Zudem können bestimmte Beziehungskonstellationen im Netzwerk untersucht werden. In der hier vorliegenden Studie wurden vor allen Dingen die **Simmelian Ties** („Simmel'sche Beziehungen“) genauer betrachtet (benannt nach dem Soziologen Georg Simmel, 1858-1918). Unter Simmelian Ties werden Dreiecksbeziehungen verstanden. Diese treten immer dann auf, wenn die Akteure A und B nicht nur untereinander, sondern beide auch mit mindestens einem weiteren Akteur C in Beziehung stehen. Diese Dreiecksbeziehungen werden einerseits als besonders stabil beschrieben, andererseits herrschen in solchen sozialen Gefügen auch Gruppennormen, die die individuelle Freiheit der einzelnen AkteurInnen einschränken können (Krackhardt, 1999:186ff). Solche stark aneinander gebundenen Gruppengefüge tendieren auch zu einer Geschlossenheit der Gruppe nach außen.

Eine weitere Möglichkeit, Netzwerkstrukturen zu erfassen, ist die **Visualisierung** der Netzwerke. Bei der Visualisierung werden die AkteurInnen als Punkte dargestellt, die aufgrund ihrer Beziehungen in einer bestimmten Position zueinander liegen. Bei den hier vorliegenden Visualisierungen wurde als zugrunde liegender Logarithmus der sog. *spring embedder* verwendet. Mithilfe dieser Darstellung liegen sich AkteurInnen im Netzwerk umso näher, je enger ihre Beziehungen sind, und sind umso weiter voneinander entfernt, je weniger sie miteinander in Beziehung stehen. Auf diese Art und Weise finden sich Personen, die sehr gut in das Netzwerk eingebunden sind, in der Mitte eines Netzwerks, während weniger gut vernetzte Personen eher an den Rändern der Darstellung zu finden sind.

Abgrenzung der Netzwerke

In der vorliegenden Studie werden die Strukturen von drei exemplarisch ausgewählten LAGen untersucht. Die Anwendung der Sozialen Netzwerkanalyse erfordert eine sorgfältige Datenerhebung, der die Abgrenzung der Netzwerke als wichtiger Analyseschritt vorauszugehen hat.

Eine sorgfältige Abgrenzung der zu untersuchenden Netzwerke ist notwendig, um zu gewährleisten, dass die im Hinblick auf die Fragestellung relevanten Strukturen und Relationen auch in ihrer Gesamtheit erfasst werden und nicht etwa wesentliche Teile eines Netzwerkes durch falsche Abgrenzung „vergessen“ werden. Denn die Strukturen werden nicht nur durch die vorhandenen Beziehungen gekennzeichnet, sondern auch das Nicht-Vorhandensein von Beziehungen kann für die Beantwortung einer Fragestellung wichtige Hinweise liefern. Um auch nicht vorhandene Beziehungen dokumentieren zu können, müssen tatsächlich alle relevanten AkteurInnen im Vorfeld der Datenerhebung identifiziert werden.

Im Wesentlichen wird mit der Abgrenzung eines Netzwerkes also die Frage beantwortet, welche AkteurInnen Bestandteile des Netzwerks sind und welche nicht. Zur Beantwortung dieser Frage, also zur Eingrenzung des AkteurInnensets, bieten sich mehrere Methoden an. Jede der Methoden birgt Fehlerquellen; selten können alle relevanten AkteurInnen in einem Schritt identifiziert werden. Es empfiehlt sich, mehrere Methoden miteinander zu kombinieren. So kann das Netzwerk exakter abgegrenzt und können Fehlerquellen minimiert werden.

In der vorliegenden Untersuchung wurden

- (i) die *nominalistische Positionsmethode*, welche wichtige AkteurInnen aufgrund ihrer institutionellen Position und der daraus resultierenden Anhörungs-, Mitsprache- oder Entscheidungsrechte identifiziert, sowie ergänzend
- (ii) die *Reputationsmethode* angewendet.

Diese Methoden beziehen sich auf die Wahrnehmung oder das Verhalten der AkteurInnen selbst. Nach der Positionsmethode gehören dem Netzwerk diejenigen an, die dazugehören wollen oder durch andere AkteurInnen als zugehörig betrachtet werden (Jansen, 2006:73). Die Reputationsmethode bedient sich des Urteils von ExpertInnen, die wichtige AkteurInnen benennen.

Im Rahmen der Netzwerkabgrenzung sollten alle AkteurInnen identifiziert werden, die sich durch jede Art aktiver Handlung, die mit Bezug auf LEADER getätigt wurde, in die LEADER-Region einbringen. Da es sich bei der Erfassung von Netzwerkstrukturen immer nur um Momentaufnahmen handeln kann, und um die Größe der Netzwerke aus forschungspraktischen Gründen zu beschränken, wurde als Zeitrahmen für die zu berücksichtigenden aktiven Handlungen das Jahr 2013 gewählt.

- a. Es wurden zunächst anhand der vorliegenden Kontakt- und Mitgliedschaftslisten des LAG-Managements relevante AkteurInnen ausfindig gemacht.
- b. In einem zweiten Schritt wurde dann gemeinsam mit den LAG-ManagerInnen, die das für die Reputationsmethode notwendige ExpertInnenwissen zur Verfügung stellten, eine weitere Eingrenzung der Netzwerke vorgenommen. Die Reputationsmethode kann auch im Schneeballverfahren verwendet werden, indem die in einem ersten Schritt identifizierten AkteurInnen gebeten werden, ihrerseits relevante AkteurInnen zu benennen.

Dieses zweistufige Verfahren kam hier zur Anwendung. Die Liste der AkteurInnen, die im ersten beschriebenen Schritt erstellt wurde, wurde in den drei LAGen jeweils Personen, die aufgrund ihrer Reputation als besonders informiert gelten, zur Ergänzung oder Einschränkung des AkteurInnensets übermittelt. Auf diese Art und Weise konnte eine hohe Genauigkeit in der Abgrenzung der Netzwerke sichergestellt werden.

Für die Netzwerkanalyse erfasst wurden alle Personen, die sich im Jahr 2013 aktiv in die Netzwerke eingebracht haben und die dadurch dem LAG-Management namentlich bekannt waren. Nicht erfasst wurden Personen, die beispielsweise an Informationsveranstaltungen teilgenommen haben, ohne selbst einen aktiven Beitrag (eine aktive Beteiligung) zu leisten. Beteiligung wurde hier also im Sinne einer LEADER-bezogenen Aktivität verstanden, die über der Wahrnehmungsschwelle des LAG-Managements lag. Da das LAG-Management aber in der Regel sehr gut über die Aktivitäten in der Region informiert ist, ist zu erwarten, dass die aktiven Personen in der Region recht vollständig erfasst worden sind.

In die Netzwerkanalyse wurden jedoch die Außenbeziehungen der LAG nicht miteinbezogen. Es ist notwendig eine sinnvolle Netzwerkabgrenzung zu finden, daher beschränken sich die hier untersuchten Netzwerke auf die regionale Vernetzung, die AkteurInnen können gleichzeitig in unter- bzw. übergeordnete Netzwerke auf lokaler, bzw. Landes- oder Bundesebene eingebunden sein. So sind in einigen der untersuchten LAGen z.B. auch Landes- oder Nationalratsabgeordnete beteiligt, diese über die regionale Vernetzung hinausweisenden Verbindungen wurden jedoch aus forschungspraktischen Gründen nicht gesondert untersucht. Es ist jedoch selbstverständlich, dass die in dieser Studie dargestellten Netzwerke nicht als Inseln existieren, sondern durch die jeweiligen Hintergründe ihrer Mitglieder jeweils in größere Kontexte eingebettet sind.

Durch die hier beschriebene Vorgehensweise wurde für jede LAG das zu untersuchende Netzwerk abgegrenzt. Auf dieser Grundlage konnte dann die eigentliche Datenerhebung erfolgen.

Online-Umfrage

Als Instrument der Datenerhebung dienten Online-Umfragen. Alle NetzwerkakteurInnen der drei LAGen wurden per e-mail eingeladen, sich an der Umfrage zu beteiligen. Der Fragebogen befindet sich in Anhang I).

Der Rücklauf fiel sehr unterschiedlich aus: Das größte Netzwerk (die LAG aus dem Cluster „Netzwerker“) mit 232 Personen wies eine Rücklaufquote von 29% auf, das Netzwerk (die LAG aus dem Cluster „Programmabwickler“) mit 185 Personen kam auf eine Rücklaufquote von 42% und das kleinste Netzwerk (die LAG aus dem Cluster „Teamspieler“) mit 85 Personen auf eine Rücklaufquote von 82%.

Da im Rahmen einer Netzwerkanalyse fehlende Daten im Gegensatz zu anderen Analysemethoden nicht hochgerechnet werden können, bietet eine höhere Rücklaufquote eine deutlich sicherere Aussagekraft der Analyse. Da jedoch davon ausgegangen werden kann, dass bei einer geringen Rücklaufquote vor allen Dingen besonders engagierte und informierte AkteurInnen antworten, weisen auch die Erhebungen mit einer geringeren Rücklaufquote eine recht gute Datenqualität auf.

5.1.2 Aktionsforschung: Selbstverfasste Bilddokumentation

Die Aktionsforschung ist ein weiteres Element, um Beteiligungsprozesse in den LAGen sichtbar zu machen. Die Methode geht auf Kurt Lewin's *Action Research* (Lewin K. in Cartwright D. 1963) zurück. Lewin nahm die Kritik an der rein experimentellen Sozialpsychologie zum Anlass, eine Wissenschaft zu begründen, deren Hypothesen praxisnah sind und deren Implikationen zu Veränderungen im Sinne von Problemlösungen führen.

Der Ansatz beruht auf der Annahme, dass Beteiligungsprozesse als komplexe soziale Interaktionen und Verhaltensmuster interpretiert werden können. Um deren Komplexität greifbar zu machen und die Muster einer systematischen Beobachtung zugänglich zu machen, ist es nötig, die Beteiligungsprozesse auch mit den Augen der Beteiligten zu sehen. Daher ist eine beteiligte Beobachtung zielführender als die reine Außensicht.

Beteiligte und Betroffene wurden in diesem Zusammenhang als jene Personen definiert, welche aktiv in die LAG-Arbeit beziehungsweise in Veranstaltungen und Projekten involviert waren. Der Aufruf zur Beteiligung wurde an all jene Personen geschickt, die vom LAG-Management als Involvierte¹⁶ identifiziert wurden.

Im vorliegenden Fall wurden die Beteiligten und Betroffenen in den LAGen eingeladen, besonders „erfolgreiche“ bzw. positive und besonders „mislungene“ bzw. negative Wirkungen von Beteiligungsprozessen zu visualisieren (über Film oder Foto). Der Grundgedanke dabei ist, dass es oft leichter fällt, Botschaften mittels Bildern zu vermitteln als verbal (beispielsweise im Rahmen von Interviews). Daher wurden die Beteiligten in den drei Fallstudienregionen aufgerufen, während einem Zeitraum von durchschnittlich drei Wochen im November 2013, Film- und Fotomaterial über die Beteiligung der LEADER-Arbeit in ihrer Region zur Studie beizusteuern.

Dafür wurde ein Aufruf zur Beteiligung vom Projektteam versendet, wobei der Ansatz der breiten Beteiligung gewählt wurde und eine Vielzahl an AkteurInnen kontaktiert wurde. Insgesamt hatten die Beteiligten rund drei Wochen Zeit, ihr Material zu übermitteln, wobei die Übermittlung der

¹⁶ Teilnahme an Veranstaltungen, Projekten, etc. im vergangenen Jahr.

Beiträge der Beteiligten je LAG unterschiedlich gehandhabt wurde; die Beteiligten mancher LAGs haben das Film- und Fotomaterial direkt an das Projektteam gesandt, in anderen LAGs wurde das Material vom LAG-Management gesammelt und an das Projektteam übermittelt.

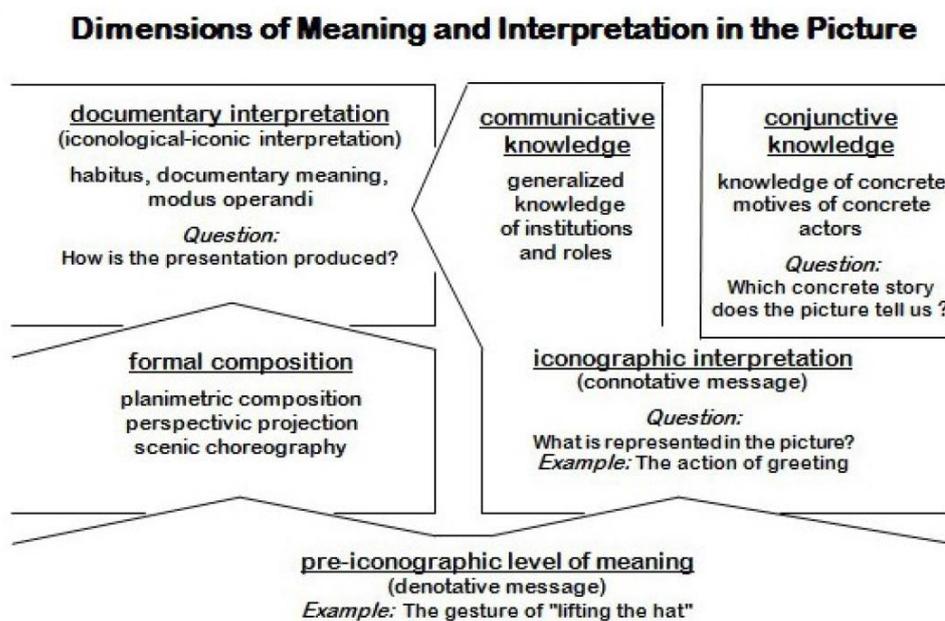
Nebst der Übermittlung von Eindrücken der Region an Außenstehende wurde mit Hilfe der Aktionsforschung damit auch ein regionsinterner Reflexionsprozess über die LEADER-Arbeit in der jeweiligen Region angeregt.

Methodischer Hintergrund hierzu ist die *Critical Incidence Technique* (siehe v. Rosenstiel L. 1987, S.59f), deren Grundidee zufolge die beteiligten Personen bestimmte Verhaltensweisen – „kritische Ereignisse“ eben – als entweder besonders erfolgreich oder nicht erfolgreich im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel klassifizieren sollen. Die zu Befragenden werden aufgefordert, über wichtige beziehungsweise „kritische“ Ereignisse in der Vergangenheit zu berichten, die sie selbst miterlebt haben.

Um die Botschaften, welche sich in den Bildern und Filmen verbergen, aufzuschlüsseln, wurde auf etablierte sozialwissenschaftliche Bildanalyseverfahren zurückgegriffen. Das Auswertungsverfahren stammt methodisch aus dem Bereich der Soziologie und stützt sich auf folgende sechs Dimensionen:

- Dokumentarische Interpretation
- Formale Anordnung
- Kommunikatives Wissen
- Verbindendes Wissen
- Ikonographische Interpretation
- Vor-ikonographische Bedeutungsebene (vgl. Abbildung 19).

Abbildung 19: Dimensionen der Bildinterpretation



Quelle: Bohnsack, 2008: 5

Das erhaltene Bildmaterial wurde in weiterer Folge nach qualitativen und quantitativen Kriterien analysiert.

Quantitative Kriterien

- Menge und Umfang des von den Beteiligten eingereichten Foto- und Filmmaterials;
- Verhältnis von „manifestierten Beteiligungsprozessen“, also Projektdarstellungen als Ergebnis der LEADER-Arbeit, zu Beteiligungsprozessen im strengen Sinne wie Sitzungen, Veranstaltungen oder Arbeitsgruppen.
- Thematische Orientierung der „manifestierten Beteiligungsprozesse“ (in Form der dargestellten Projekte): Welche Projekte scheinen mehr oder weniger beteiligungsrelevant gewesen zu sein?
- Zusammensetzung der Beteiligten in den „manifestierten Beteiligungsprozessen“ (in Form der dargestellten Projekte): Soziographische Gruppen von Beteiligten (Geschlecht, Alter), Häufigkeit der Beteiligung bestimmter Einzelpersonen (z.B. Mitglieder des Vorstandes).

Qualitative Interpretation der Beteiligungsprozesse im engeren Sinn

- Personelle Zusammensetzung der Sitzungen, Veranstaltungen Arbeitsgruppen: Alter und Geschlecht der gezeigten Personen;
- Art der Kommunikation und soziale Konstellationen, wie beispielsweise die Sitzordnung und evidente Kommunikationsmuster (Einweg-, Mehrweg-, sternförmige Kommunikation etc.).

Der Aktionsforschung wird gelegentlich vorgeworfen, unwissenschaftlich zu sein. Um diesen Vorwurf in diesem Projekt von vorneherein zu entkräften, wurde versucht, die Ergebnisse der Bildanalyse mit der quantitativen Umfrage (Fragebögen) und mit der sozialen Netzwerkanalyse des AkteurInnennetzwerks der drei Beispielsregionen zu triangulieren.

5.2 Ergebnisse der qualitativen Erhebung

5.2.1 Aussagen, die aus der Sozialen Netzwerkanalyse hervorgehen

Die Analyse der erhobenen Daten in den drei ausgewählten Fallbeispielen hat zu drei sehr unterschiedlichen Bildern von Netzwerken geführt. Die Repräsentativität dieser Fallbeispiele mag begrenzt sein, jedoch eignen sich die Ergebnisse der Netzwerkanalyse sicherlich, um allgemeine Tendenzen in der Strukturierung und Organisation der Netzwerke aufzuzeigen.

Die unterschiedlich hohen Rücklaufquoten aus der Online-Erhebung geben bereits erste Anhaltspunkte über die Organisation der Netzwerke. Während der sehr hohe Rücklauf der „Teamspieler“ (82%) darauf schließen lässt, dass sich die angeschriebenen Personen mit der LAG identifizieren, lässt umgekehrt die sehr niedrige Rücklaufquote der „Netzwerker“ (29%), darauf schließen, dass sich die angeschriebenen Personen nicht angesprochen und in geringerem Ausmaß der LAG verpflichtet fühlen.

Strukturmerkmale der Netzwerke

Die Netzwerke lassen sich zunächst anhand ihrer Strukturdaten vergleichen. Die „Netzwerker“ bilden dabei die größte LAG mit 232 Personen, die „Teamspieler“ die kleinste LAG mit 85 beteiligten Personen. Das Netzwerk der Programmabwickler umfasst 185 Personen.

In der größten LAG konnte (trotz des geringen Rücklaufs) auch die höchste Anzahl an Kontakten erhoben werden, nämlich 3.482, die zweithöchste Kontaktzahl wurde jedoch im kleinsten Netzwerk erhoben (2.954 Kontakte). Dieses weist somit die höchste Dichte der Vernetzung auf (0,7). Die Größe des Netzwerkes führt trotz der hohen Anzahl an Kontakten bei den „Netzwerkern“ zur vergleichsweise geringsten Dichte.

Wie bereits in Kapitel 5.1.1. erläutert, ist ein direkter Vergleich der Netzwerkdichte bei unterschiedlich großen Netzwerken nicht sinnvoll. Ein Vergleich der durchschnittlichen *Degrees*, also der durchschnittlichen Anzahl von Kontakten, die die Personen im Netzwerk unterhalten, birgt mehr Aussagekraft. Hier sticht besonders das Netzwerk der „Teamspieler“ mit einem außergewöhnlich hohen Wert hervor; es ist verglichen mit den anderen zwei Fallbeispielen das mit Abstand dichteste. Die wenigsten Kontakte pro Person weist das Netzwerk der „Netzwerker“ auf, deren AkteurInnen insgesamt eher locker miteinander vernetzt zu sein scheinen.

Tabelle 6: Strukturmerkmale der Netzwerke

	Größe des Netzwerkes	Anzahl der Kontakte	Dichte	Ø Degree
Die Netzwerker	232 Personen	3482	0,3	16,8
Die Teamspieler	85 Personen	2954	0,7	46,6
Die Programmabwickler	185 Personen	2399	0,4	23,9

Quelle: Eigene Darstellung des ÖIR, 2014

Im Hinblick auf die Hierarchisierung der Netzwerke lässt sich feststellen, dass alle Netzwerke wenig hierarchisch organisiert sind. Der Anteil der wechselseitigen Beziehungen ist in allen LAGen relativ hoch. In den Netzwerken der „Netzwerker“ und der „Programmabwickler“ gibt es jedoch einzelne AkteurInnen, die relativ viele Personen direkt erreichen können und so einerseits eine effiziente Kommunikation sicher stellen können, andererseits jedoch dadurch auch die Inhalte der Kommunikation beeinflussen können. In der LAG der „Teamspieler“ gibt es zwar auch Personen, die Kontakt zu sehr vielen anderen AkteurInnen haben, da jedoch jeweils noch eine Vielzahl zusätzlicher Kommunikationswege bestehen, verfügen einzelne Personen nicht über einen besonders großen Einfluss.

Im Folgenden sind die Gesamtnetzwerke der drei Fallbeispiele dargestellt. Die Visualisierungen enthalten jeweils alle NetzwerkakteurInnen der LAGen. Sie sind folgendermaßen codiert:

Tabelle 7: Akteursgruppen in den LAGen und ihre Darstellung in den Visualisierungen

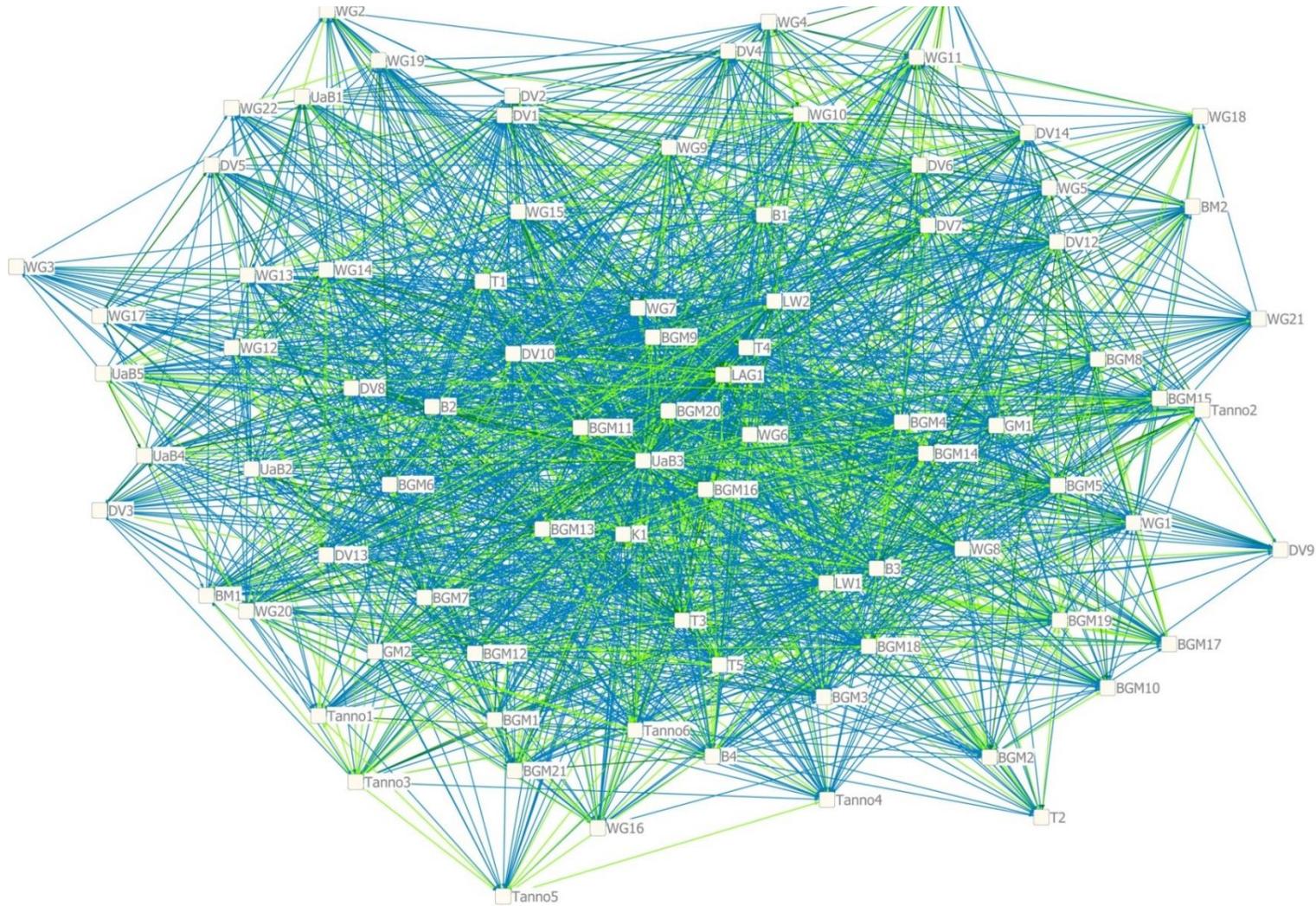
		Netz- werker	Team- spieler	Programm- abwickler
LAG	AkteurInnen die der Organisation der LAG zugerechnet werden	x	x	x
B	Bildung	x	x	x
BGM	BürgermeisterInnen	x	x	x
BH	Bezirkshauptmannschaften			x
DV	Direktvermarkter		x	
GM	Gemeindemitarbeiter		x	
GV	Gemeindeverband	x		
JA	Jugendarbeit	x		
K	Kultur		x	x
KS	Kultur & Soziales	x		
LW	Landwirtschaft	x	x	x
NP	Naturpark			x
P	Presse			x
PP	Privatpersonen	x		
PT	Projektträger			x
RE	Regionalentwicklung			x
S	Soziales			x
SP	Sozialpartner	x		x
T	Tourismus	x	x	x
U/UN	Umwelt/ Umwelt-Naturschutz	x		x
UaB	Urlaub am Bauernhof		x	
WG	Wirtschaft/Gewerbe	x	x	x
Tanno/LA/G/E	themenbezogene AGs		x	x

Quelle: Eigene Darstellung des ÖIR, 2014

Die Codierung der AkteurInnengruppen ist im Wesentlichen auf die Darstellung in den uns zur Verfügung gestellten AkteurInnenlisten zurückzuführen. Die Kategorien LAG, Bildung, BürgermeisterInnen, Kultur bzw. Kultur & Soziales, Tourismus, Landwirtschaft und Wirtschaft/Gewerbe sind in allen drei Netzwerken zu finden. Ergänzt werden diese Gruppen in jedem Netzwerk durch eine unterschiedlich hohe Anzahl weiterer Gruppierungen, die sich jeweils aus der inhaltlichen Ausrichtung der LAGen ergeben.

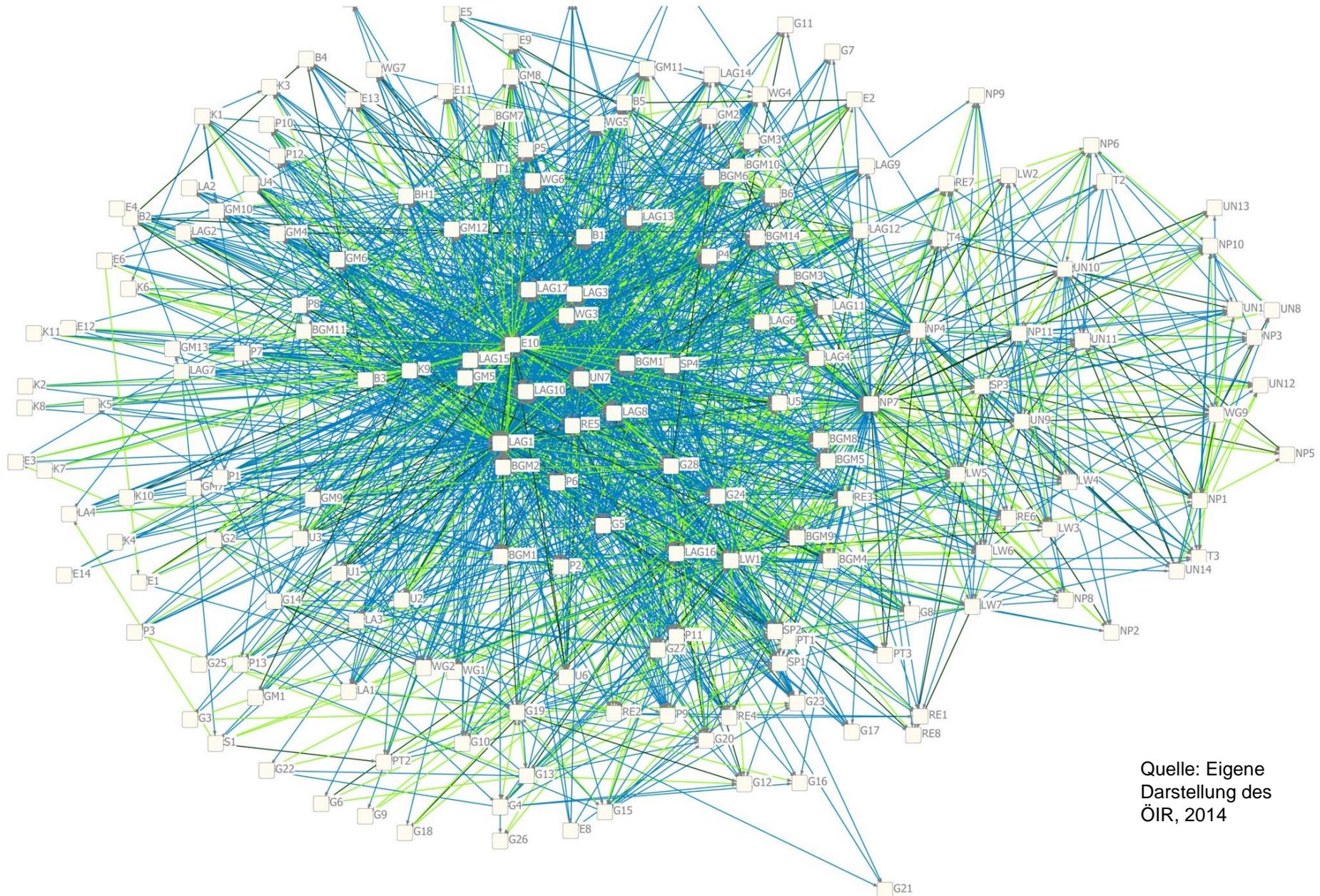
In den folgenden Abbildungen 20 bis 22 sind die „seltenen“ Kontakte blau, die „regelmäßigen“ hellgrün und die „häufigen“ Kontakte dunkelgrün gefärbt.

Abbildung 20: Gesamtnetzwerk „Die Netzwerker“



Quelle: Eigene
Darstellung des
ÖIR, 2014

Abbildung 22: Gesamtnetzwerk „Die Programmabwickler“



Quelle: Eigene
Darstellung des
ÖIR, 2014

Aufgrund der hohen Zahl der jeweils erhobenen Kontakte lassen sich in den Gesamtnetzwerken auf den ersten Blick kaum Strukturen erkennen. Dennoch können bereits daraus einige Aussagen abgeleitet werden.

➤ **Cluster 1 - Netzwerker**

In den Visualisierungen fällt auf, dass sich vor allen Dingen die AkteurInnen der Gruppe Wirtschaft/Gewerbe am äußeren Rand befinden. Nur wenige dieser Personen haben auch an der Umfrage teilgenommen, weswegen keine von ihnen ausgehenden Kontakte erfasst werden konnten. Hier findet sich also eine große AkteurInnengruppe, die weniger intensiv in das Netzwerk eingebunden ist als andere Gruppen und sich wahrscheinlich auch selbst der LAG weniger verbunden fühlt.

➤ **Cluster 2 – Teamspieler**

In der Visualisierung des Gesamtnetzwerkes der Teamspieler fällt vor allen Dingen die gute Durchmischung der einzelnen AkteurInnengruppen auf. Es lassen sich kaum signifikante Häufungen von Angehörigen einer Gruppe an einer Stelle feststellen. Die Einbindung in das Netzwerk scheint nicht von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe abhängig zu sein. Die LAG selbst bildet ein ansehnliches Stabilitätsfeld.

➤ **Cluster 3 – Programmabwickler**

Hier fällt auf, dass es einen besonders dichten Kern gibt, an den eine weitere weniger dicht vernetzte Gruppe von Personen angegliedert ist. Dies entspricht der organisatorischen Struktur der LAG, deren Aktivitäten im Wesentlichen von zwei unterschiedlichen Organisationen getragen werden.

Quantität der Kontakte

Die TeilnehmerInnen der Umfrage wurden gebeten, die Häufigkeit ihrer Kontakte grob abzuschätzen und den Kategorien häufig (mindestens einmal pro Woche), regelmäßig (mindestens einmal pro Monat) und selten (mindestens einmal pro Jahr) zuzuordnen.

Tabelle 8: Anzahl der Kontakte in %

	selten	regelmäßig	häufig
Die Netzwerker	67	23	10
Die Teamspieler	63	29	8
Die Programmabwickler	67	26	7

Quelle: Eigene Darstellung des ÖIR, 2014

In allen Netzwerken ist die Verteilung der Quantitäten ähnlich; weit über die Hälfte aller Kontakte findet selten statt, jeweils über 20% der Kontakte regelmäßig. Am seltensten sind häufige Kontakte, wahrscheinlich auch weil jeder Person nur begrenzte Zeitressourcen zur Realisierung häufiger Kontakte zur Verfügung stehen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Anzahl der Personen, die jeweils die Kontakte unterhalten. In allen Netzwerken sind jeweils 100% der Personen in seltene

Kontakte eingebunden. Das heißt, in keinem Netzwerk ist eine Person isoliert und steht in überhaupt keinem Kontakt zu anderen AkteurlInnen.

Das Netzwerk der „Teamspieler“, das bereits anhand der Strukturdaten als sehr dichtes Netzwerk identifiziert wurde, fällt hier auf, weil es das einzige Netzwerk ist, in dem auch alle beteiligten Personen an regelmäßigen und fast alle an häufigen Kontakten teilnehmen. Das bedeutet, dass jede Person im Netzwerk mindestens einmal pro Monat mit mindestens einer anderen Person des LAG-Netzwerks in Kontakt steht, die meisten sogar mindestens einmal pro Woche. In den beiden anderen Netzwerken fallen diese Werte niedriger aus.

Das bestätigt noch einmal die außergewöhnliche Dichte des „Teamspieler“-Netzwerks. Die Personen in der LAG stehen – bezogen sowohl auf die Struktur als auch auf die Quantität – in äußerst engem Kontakt zueinander. Die beiden anderen LAGen sind deutlich weniger eng vernetzt, wobei das Netzwerk der „Programmabwickler“ hier eine Mittelstellung einnimmt und das Netzwerk der „Netzwerker“ in allen Aspekten am wenigsten dicht zu nennen ist.

Tabelle 9: Anzahl der einbezogenen Personen in %

	selten	regelmäßig	häufig
Die Netzwerker	100	85	62
Die Teamspieler	100	100	99
Die Programmabwickler	100	90	77

Quelle: Eigene Darstellung des ÖIR, 2014

Um Strukturen in Netzwerken besser zu erkennen als in der Gesamtdarstellung, wurden die **Netzwerke der häufigen Kontakte** separat visualisiert (Siehe Abbildungen 23 bis 25). Diese Visualisierungen betreffen also jeweils 10,8 bzw. 7 % aller Kontakte und 62, 99 bzw. 77 % der beteiligten Personen. In diesen Ausschnitten der Gesamtdarstellung werden weitere Charakteristika der Netzwerke deutlich.

➤ **Cluster 1 - Die Netzwerker**

Bei den Netzwerkkern ist der niedrigste Prozentsatz an Personen in häufige Kontakte eingebunden. Dies kann zum einen daran liegen, dass dieses Netzwerk auch das größte ist, es also schwerer ist, einen hohen Prozentsatz an Personen zu involvieren. Zum anderen bestätigt es aber in der Tendenz auch den Befund, dass die „Netzwerker“ über einen aktiven Kern verfügen, der eng miteinander kooperiert, während andere AkteurlInnen nicht so stark in das Netzwerk eingebunden sind; diese dürften aber wiederum auf einer niedrigeren Skalenebene (teilregional, sektoral) dichter vernetzt sein, was aber hier nicht abgebildet werden kann, da sich die Netzwerkdarstellung auf die regionale Ebene (LAG) bezieht. LAGen, die dem „Netzwerker“-Typus entsprechen, sind gemäß ihrer relativen Größe und der inneren Differenziertheit des gesamten AkteurlInnenraums mehrstufig und modular organisiert.

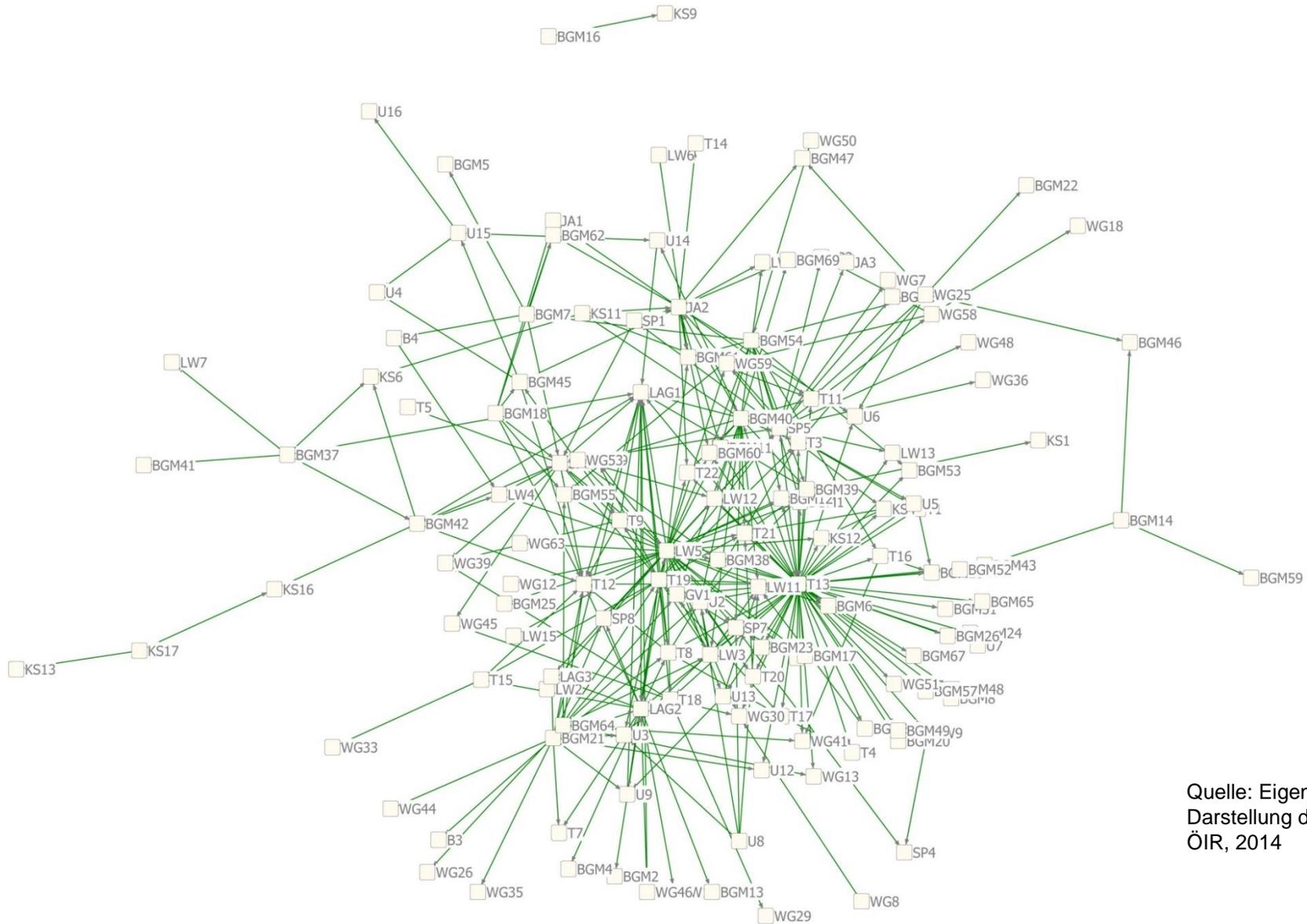
➤ **Cluster 2 – Die Teamspieler**

Die Visualisierung bestätigt das bisher entwickelte Bild. Fast das gesamte Netzwerk ist in häufige Kontakte eingebunden. Es gibt keine Untergruppe, die sich im besonderen Maße in das Netzwerk einbringt, die Beteiligung ist ziemlich gleichmäßig und in hoher Intensität auf alle Personen verteilt.

➤ **Cluster 3 – Die Programmabwickler**

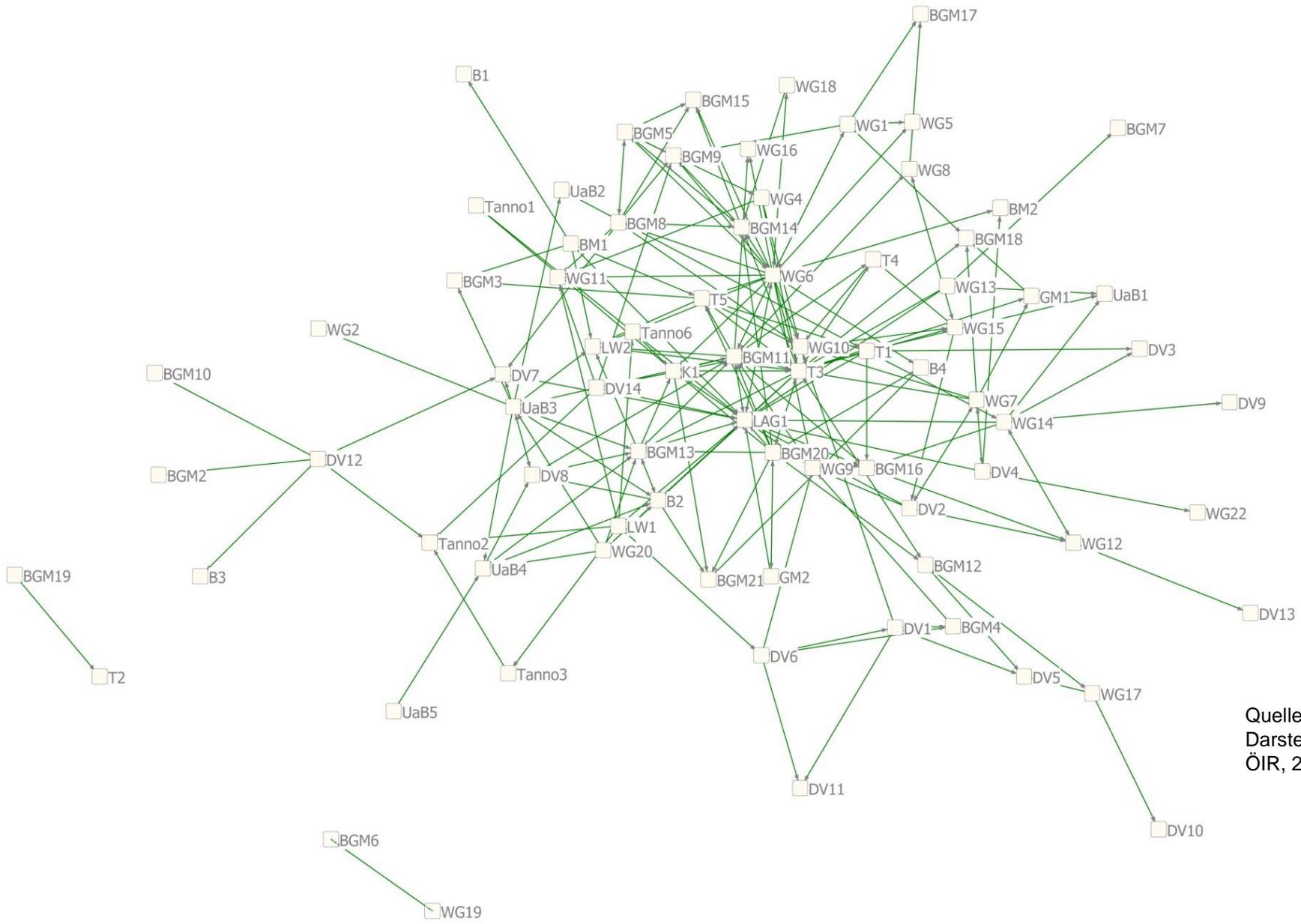
Ein Blick auf die Visualisierung der häufigen Kontakte in diesem Netzwerk offenbart, dass sich das Netzwerk aus verschiedene Subgruppen zusammensetzt. Die Teilnetzwerke werden durch einzelne Personen miteinander verbunden. Fielen diese Personen weg, würde das Netzwerk relativ schnell in separate Gruppen zerfallen.

Abbildung 23: Häufige Kontakte „Die Netzwerker“



Quelle: Eigene Darstellung des ÖIR, 2014

Abbildung 24: Häufige Kontakte „Die Teamspieler“



Quelle: Eigene Darstellung des ÖIR, 2014

Abbildung 25: Häufige Kontakte „Die Programmabwickler“



Quelle: Eigene Darstellung des ÖIR, 2014

„Simmelian Ties“ in den Netzwerken

Im nächsten Schritt wurden die im Kapitel 5.1 bereits beschriebenen Simmelian ties – die stabilitätsfördernden Dreiecksbeziehungen – in den drei LAGen untersucht und visualisiert (Siehe Abbildungen 26 bis 28).

Da das Netzwerk der „Teamspieler“ das dichteste ist, treten hier auch die meisten Dreiecksbeziehungen auf. Insgesamt sind hier 79 Personen in solche Beziehungen involviert. Die wenigsten *Simmelian ties* treten im Netzwerk der „Netzwerker“ auf. Die Programmabwickler“ nehmen auch hier wieder eine Mittelstellung ein.

Tabelle 10: Simmelian Ties –Anzahl und Kontakte der involvierten AkteurInnen

	Personen	Kontakte
Die Netzwerker	28	20
Die Teamspieler	79	56
Die Programmabwickler	37	29

Quelle: Eigene Darstellung des ÖIR, 2014

➤ Cluster 1 – Netzwerker

Obwohl dieses Netzwerk das größte ist, sind hier die wenigsten Personen in Dreiecksbeziehungen eingebunden. Die erhobenen Kontakte in diesem Netzwerk beziehen sich eher auf einen aktiven Kern im Netzwerk; viele weiter am Rand stehenden Personen im Netzwerk vernetzen sich eher nicht untereinander. Dies führt zu einer geringeren Anzahl an *Simmelian ties*. Zugleich könnte hier aber auch der geringe Rücklauf bei der Datenerhebung in dieser LAG eine Rolle spielen. Viele der hier eher außenstehenden Personen haben nicht auf die Befragung geantwortet, sodass eventuelle Querverbindungen zwischen diesen AkteurInnen nicht dokumentiert werden konnten. Dennoch bleibt der Eindruck bestehen, dass die LAG von einer aktiven AkteurInnengruppe geprägt wird, die sich in der Mitte der Visualisierung befindet; eine Vielzahl weiterer AkteurInnen sind daran locker angebunden.

Diese Konstellation sorgt für eine gewisse Offenheit des Netzwerkes, da es hier für interessierte AkteurInnen offenbar möglich ist, sich locker an das Netzwerk zu binden, ohne hohe Zugangsschwellen zu überwinden. Für die LAG besteht jedoch die Gefahr, dass die vielen locker angebundenen Personen auch relativ leicht wieder inaktiv werden und sich nicht mit der Arbeit in der LAG identifizieren.

➤ Cluster 2 – Teamspieler

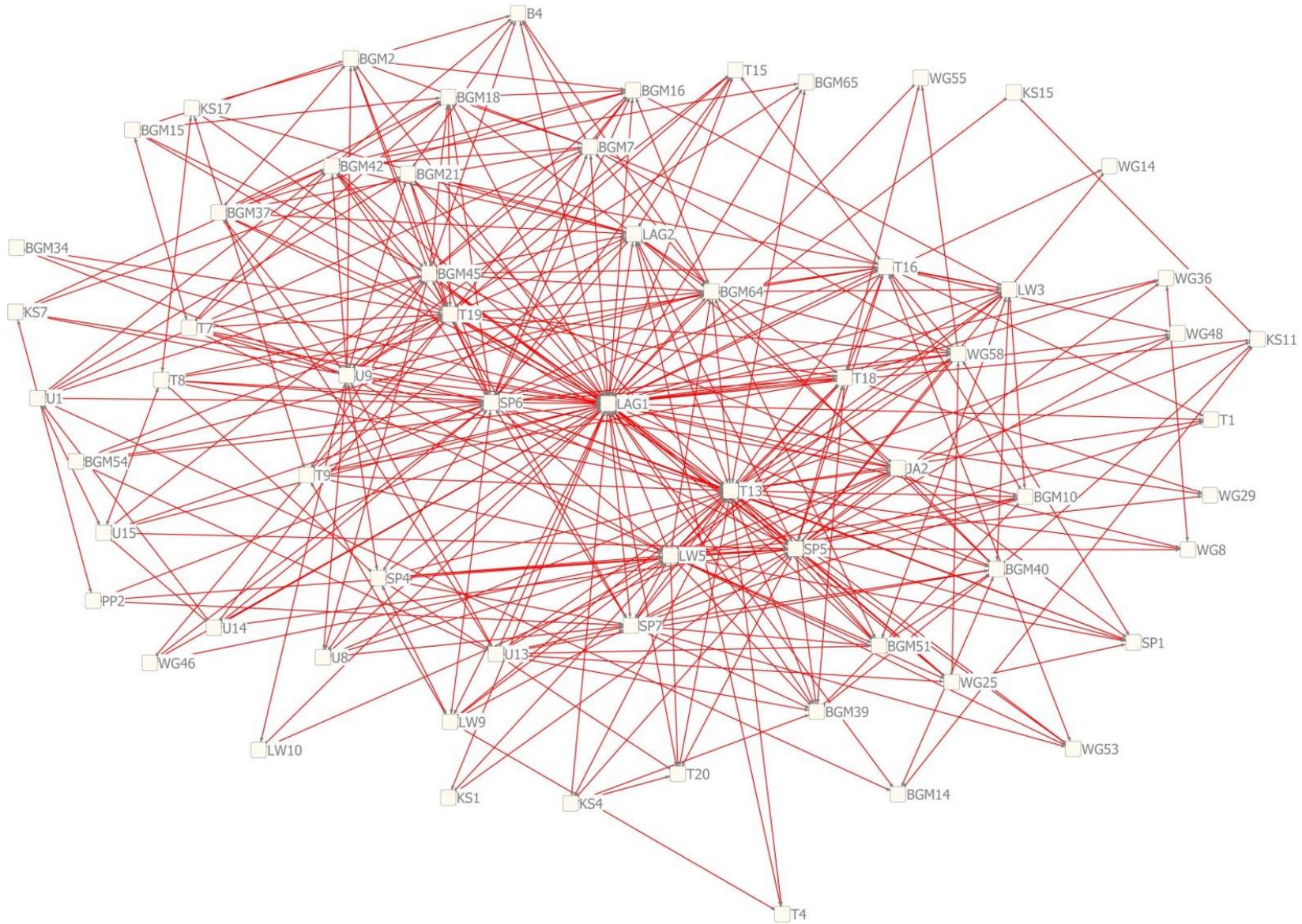
Dieses besonders dichte Netzwerk weist naturgemäß auch einen hohen Anteil an *Simmelian ties* auf. Da in diesem Netzwerk so viele Beziehungen bestehen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass zwei Personen gemeinsame Bekanntschaften haben; über die Hälfte der Kontakte ist auch in solchen *Simmelian ties* organisiert. Die LAG hat es geschafft, in der Region ein Netzwerk zu etablieren, das über eine gewisse Dauerhaftigkeit verfügt und sich wahrscheinlich auch nicht so schnell wieder auflöst. Andererseits ergibt sich, bedingt durch die besonders hohe Dichte der Kontakte auch der Eindruck eines eher geschlossenen Netzwerkes. In „Simmel’schen Beziehungen“ wirken immer auch Gruppennormen: Für Außenstehende kann der Eindruck entstehen, dass der Zugang zu diesem Netzwerk mit der Überwindung einer Zutrittsschwelle verbunden ist. Die bereits sehr intensive Teilnahme aller Personen in der LAG lässt es unter Umständen auch nicht zu, sich neu hinzukommenden Mitgliedern der LAG zu widmen, da schon zu viele Ressourcen für den Unterhalt des jetzigen Netzwerkes gebunden sind.

➤ **Cluster 3 – Programmabwickler**

Auch in der Visualisierung der *Simmelian ties* zeigt sich die Zweiteilung der LAG. Allerdings bestehen zwischen diesen beiden Teilen des Netzwerks Verbindungen, die über fünf bis sechs Personen laufen; dies spricht für eine hinreichende Bindung zwischen den zwei Gruppen. In der größeren Gruppe beziehen sich viele der Dreiecksbeziehungen, ähnlich wie bei den „Netzwerkern“ auf eine Kerngruppe im Teilnetzwerk.

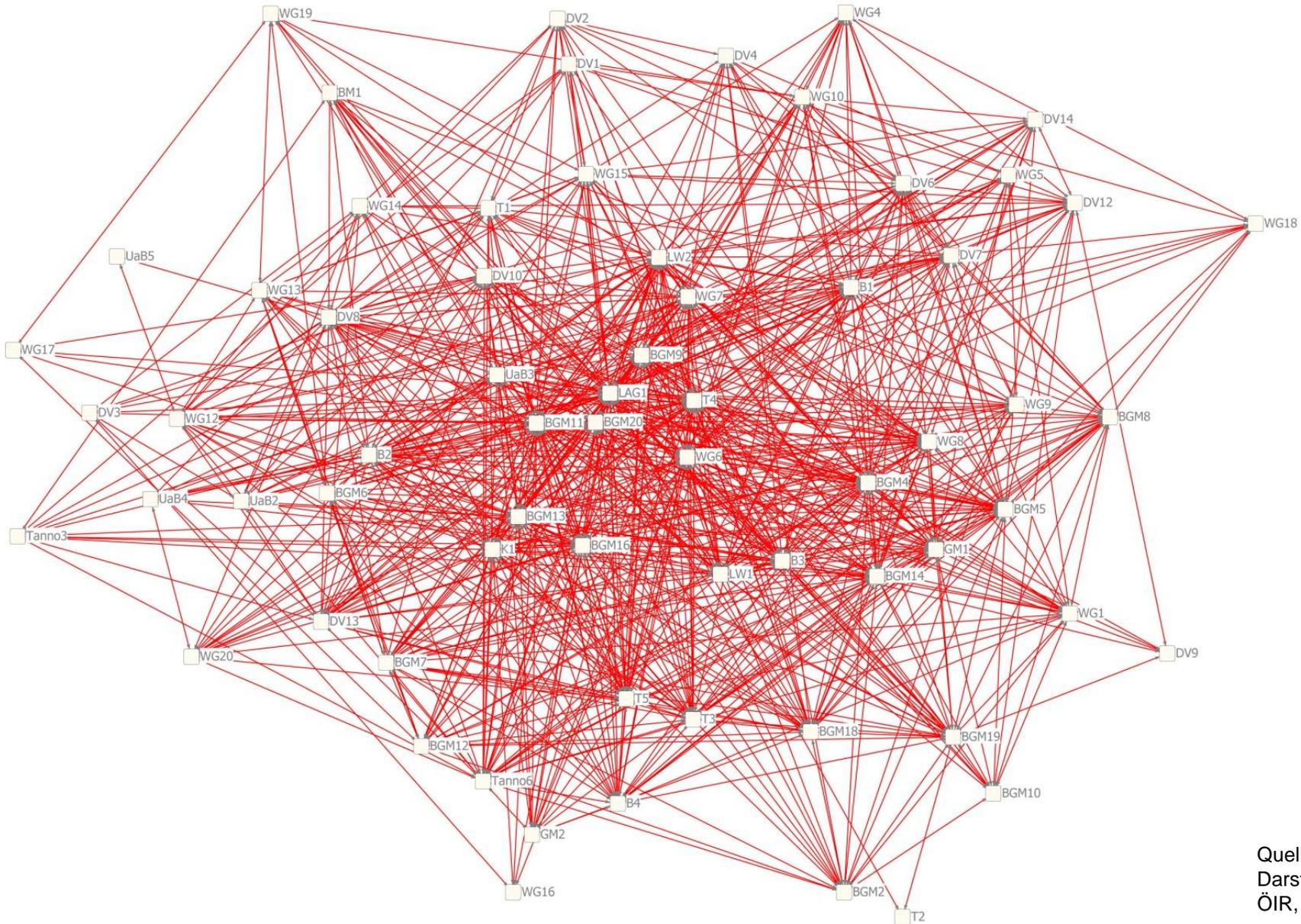
Hinsichtlich der Offenheit des Netzwerkes gilt hier ähnliches wie für die „Netzwerker“. Es kann für neu hinzukommende AkteurInnen einerseits sehr leicht sein, an dieses Netzwerk anzudocken, da nicht unbedingt ein intensiver Kontakt zu den anderen Mitgliedern erforderlich ist. Auf der anderen Seite kann die Aufspaltung in verschiedene Subgruppen jedoch auch dazu führen, dass sich die einzelnen Mitglieder des Netzwerkes eher ihrer Subgruppe verpflichtet fühlen, als der gesamten LAG und so der Gedanke einer regionalen Vernetzung in der Gesamtregion nicht ausreichend über die AkteurInnen transportiert wird.

Abbildung 26: Simmelian ties der „Netzwerker“



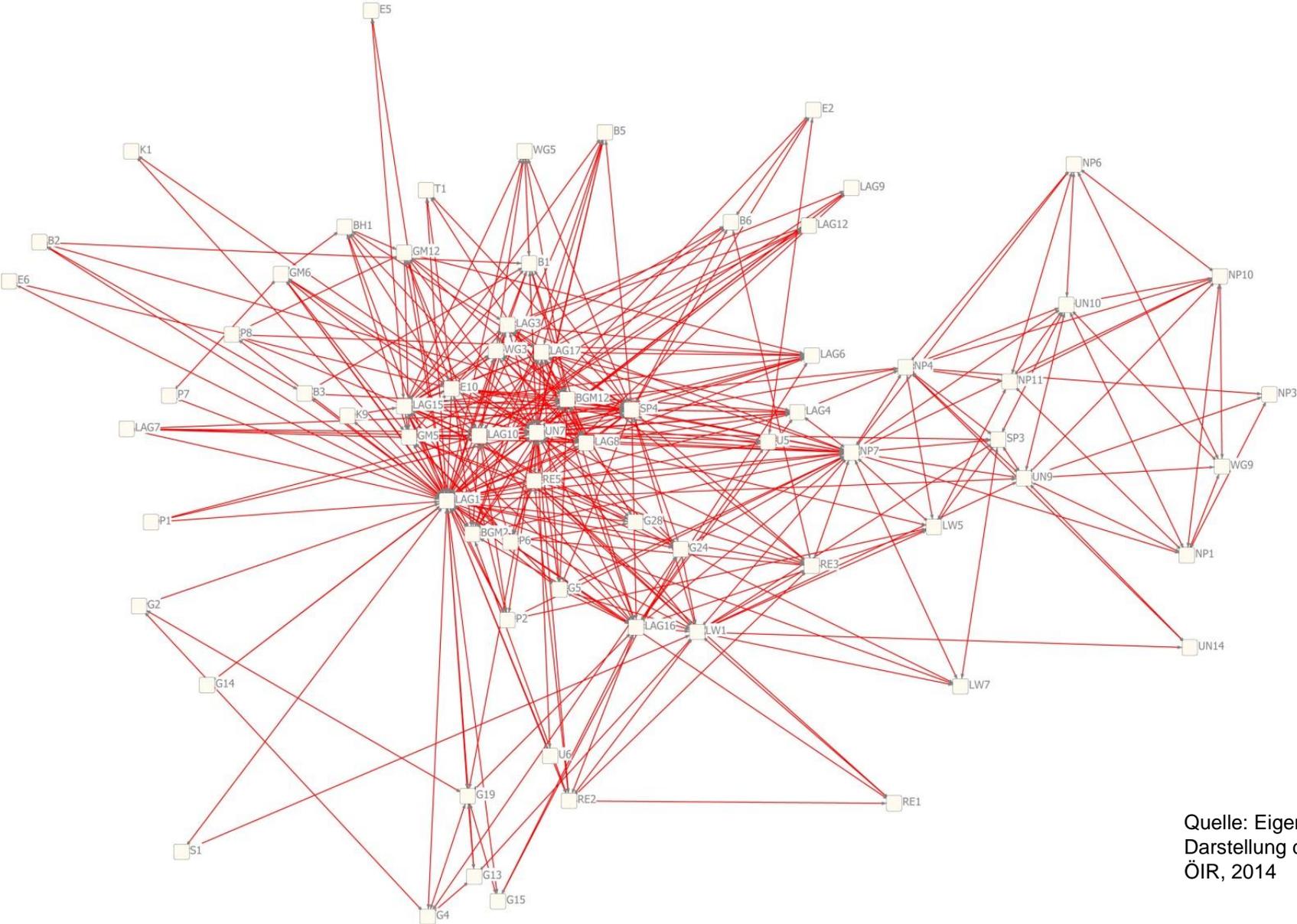
Quelle: Eigene
Darstellung des
ÖIR, 2014

Abbildung 27: Simmelian ties der „Teamspieler“



Quelle: Eigene
Darstellung des
ÖIR, 2014

Abbildung 28: Simmelian ties der „Programmabwickler“



Quelle: Eigene Darstellung des ÖIR, 2014

Rolle der LEADER-ManagerInnen

Um die Bedeutung der LAG-ManagerInnen in der Vernetzung zu untersuchen, wurden sie aus dem Gefüge der häufigen Kontakte gelöscht und das resultierende Bild dem Bild unter Einschluss der LAG-ManagerInnen verglichen. Die entsprechenden Visualisierungen finden sich im Protokoll des Schlussworkshops, der als Annex zu diesem Endbericht zu betrachten ist.

Bei den „Netzwerkern“ zeigt sich, dass sich im starken Kern kaum Veränderungen ergeben. Er wird vor allem von Netzwerkkontakten der LandwirtschaftsakteurInnen gebildet. Allerdings hätte der Wegfall des/der LAG-ManagerIn Konsequenzen in der Anbindung von Teilen der unmittelbar an den Kern anschließenden Netzwerkpartner.

Bei den „Teamspielern“ ergibt sich so gut wie kein Unterschied. Die LAG ist festgefügt und unterhält multiple Kontakte, die die Vermittlung des/der ManagerIn nicht benötigen, um stabil zu bleiben.

Bei den „Programmabwicklern“ hingegen wird deutlich, dass der/die LAG-ManagerIn eine hohe *Between-Zentralität* aufweist, denn wenn man ihn/sie aus dem Gefüge löscht, sind zumindest zwei Subgruppen nahezu ohne Anbindung an die Kerngruppe, die ihrerseits an Kohärenz einbüsst.

5.2.2 Aussagen, die aus der selbst verfassten Bilddokumentation hervorgehen

Die Aussagen zur Bilddokumentation beziehen sich nur auf das von den Beteiligten der Fallstudienregionen erhaltene Bildmaterial. Sie bilden daher nur einen Teil der tatsächlich geleisteten LEADER-Arbeit in den ausgewählten LAGen ab. Das gesamte Film- und Fotomaterial wurde nach den in Kapitel 5.1.2 bereits genannten Kriterien analysiert. Des Weiteren wurden die Ergebnisse in einem zweiten Schritt mit den Ergebnissen der Clusterung wie auch der Sozialen Netzwerkanalyse gespiegelt, um valide Aussagen über die Beteiligung in den unterschiedlichen Clustertypen treffen zu können. Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der Auswertung des Film- und Fotomaterials nach den drei Clustern differenziert („Netzwerker“, „Teamspieler“, „Programmabwickler“) dargestellt.

Die Ergebnisse der SNA wie auch der Action Research wurden in den drei Fallregionen im Rahmen eines Fokusgruppentreffens reflektiert. Bei dieser Veranstaltung wurde mit dem LAG-Management, wie auch mit Personen, welche im Rahmen der SNA als besonders gut vernetzte Beteiligte identifiziert wurden, die Analyseergebnisse diskutiert.

Ziel der Treffen war einerseits die bessere Interpretation der Ergebnisse und andererseits der Austausch zwischen den unterschiedlichen AkteurInnen und Interessensgruppen in den Regionen und die damit verbundenen Lernprozesse.

Darüber hinaus wurden die Ergebnisse den LAGs zur weiteren Verwendung im MS PowerPoint-Format zur Verfügung gestellt. Generell fanden die Analyseergebnisse von SNA und Action Research breite Zustimmung, zusätzlich konnten durch die Diskussionsprozesse inhaltliche Ergänzungen und zum Teile eine Schärfung und Präzisierung der Hypothesen gewonnen werden.

Anzahl der Beiträge & Verhältnis der Beteiligungsprozesse

➤ **Cluster 1 – Netzwerker**

Insgesamt wurden von den Beteiligten rund 1.400 Fotos und vier Filmbeiträge übermittelt, wobei deren überwiegende Mehrzahl direkt vom LAG-Management stammt und daher eher auf eine geringe Breite der Beteiligung bei den BürgerInnen der Region hindeutet.

Die meisten Beiträge (rund 60%) zeigen manifestierte Beteiligung in Form von Ergebnissen geförderter Projekte sowie zu 40% Beteiligungsbeispiele im engeren Sinn in Form von Veranstaltungen (zumeist Arbeitsgruppen und Workshops) und Sitzungen (Fördervergabesitzung u.a.). Das Filmmaterial zeigt ausschließlich Projektergebnisse (Naturlehrpfad, Sozialprojekt), welche nicht ursächlich für die Aufgabe dokumentiert wurden.

➤ **Cluster 2 – Teamspieler**

Insgesamt wurden von den Beteiligten der entsprechenden LAG 360 Fotos und 30 Filmbeiträge eingereicht. Lediglich ein Bruchteil des Materials zeigt manifestierte Beteiligungsprozesse, also Projekte. Die überwiegende Mehrzahl stellt Beteiligung im engeren Sinn dar, beispielsweise Veranstaltungen (Imageveranstaltungen, etc.), Arbeitsgruppentreffen und Sitzungen in der Region. Diese wurden zum Teil gefilmt (beispielsweise Vorstandssitzungen, Arbeitskreistreffen, Workshops). Darüber hinaus liegt Fotomaterial zu diversen Veranstaltungen vor, wie eine Vernissage oder ein Messeauftritt der Region.

➤ **Cluster 3 – Programmabwickler**

Insgesamt wurden 240 Fotos, zwei Tonaufnahmen und vier Filmbeiträge eingereicht. Rund 70% dieses Materials zeigt manifestierte Beteiligungsprozesse, also Projekte oder Eindrücke aus der Region. Rund 30% der Fotos zeigen Beteiligung im engeren Sinn, beispielsweise Veranstaltungen.

Ein Großteil des Materials beschäftigt sich mit den Ergebnissen der LEADER-Arbeit in der Region, beispielsweise mit einem neuen Verkaufsraum (Direktvermarktung) oder einem Radiobeitrag über die regionale Landwirtschaft. Der geringe Anteil an Beiträgen zu Beteiligungsprozessen im engeren Sinn unterstreicht einerseits die Einschätzung, dass nur wenige regionale AkteurInnen in höheren Beteiligungsstufen involviert sind und das LAG-Management selbst die meisten Aufgaben erledigt. Das stimmt mit dem Befund aus der quantitativen Befragung überein, dass der Cluster niedrige Wert bei Arbeitsteilung und beim Einsatz von Maßnahmen zur Unterstützung der Beteiligung aufweist. Generell wurde das Material nicht ursächlich für die Aufgabe erstellt.

Thematische Orientierung der Projekte

➤ **Cluster 1 – Netzwerker**

Die Beiträge zeigen einen starken Schwerpunkt in regionalen Spezialitäten und Kulinarik – vom kombinierten Koch- und Sprachkurs über eine Spezialitätenmesse bis zur Regionalvermarktung. Die Breite des Spektrums an unterschiedlichen Themen und Inhalten sowie die recht hohe Anzahl an Bildern von Versammlungen und Arbeitsgruppensitzungen spiegelt die gute Verankerung von LEADER in unterschiedlichsten Bereichen der Regionalentwicklung wider. Diese Breite stellt jedoch auch auf die Heterogenität und Größe der LAG ab, welche für die Gruppe der Netzwerker typisch ist.

Ein weiterer thematischer Schwerpunkt ist wie erwähnt die Darstellung der diversen Sitzungen und unterschiedlichsten Arbeitsgruppen (Dorferneuerung, Jugend, Kleinunternehmen).

Ökoenergie und –mobilität). Die zahlenmäßig große Beteiligung spricht für eine breite Beteiligung der Menschen im Rahmen von LEADER. Dem steht jedoch gut ein Drittel der Beiträge gegenüber, das ausschließlich Infrastrukturprojekte ohne Menschen abbildet: Ortsbild, Spielplätze, Straßeninfrastruktur. Hier liegt der Schluss nahe, dass diese Projekte eher der Kategorie „Mainstream“ zuzuordnen sind. Dies entspricht auch dem Typus der „Netzwerker“-LAGen, die auf Grund ihrer Größe und regionsinternen Vielfalt vermuten lassen, dass es schwer ist, eine Beteiligungsstruktur zu schaffen, wo der „Spirit“ von LEADER bis in die letzten Alveolen dringt. Dennoch gelingt es, durch „beseelte“ und überzeugte MultiplikatorInnen, die Möglichkeiten von LEADER weiterzutragen und für eine aktive Projektkultur zu sorgen.

Einen weiteren Schwerpunkt in den Beiträgen für gelungene Beteiligung bildet der Tourismussektor. Es werden zahlreiche Tourismusprojekte gezeigt (Erlebnisbahn, Erlebnistourismus, Themenwege, kulinarische Angebote und Vermarktungsprojekte, Wasserwelt). Dabei scheint der große Vorteil der „Netzwerker“ zum Tragen zu kommen – nämlich unterschiedlichste AkteurInnen für Themen übergreifende Projekte zusammenzubringen.

Abbildungen zum Thema agrarische Spezialitäten und Artenvielfalt runden das Bild der Netzwerker ab: Es werden Projekte von der Streuobstwiese bis zur Erhaltung bedrohter Nutztierarten dargestellt und als gelungene Beteiligungsinitiativen bewertet.

➤ **Cluster 2 – Teamspieler**

Die Beiträge bezeugen im Allgemeinen starken Heimatbezug; unter anderem wird dies anhand der JungbürgerInnenfeier oder der Workshops, welche die Zukunft der Region zum Thema haben, erkennbar. LEADER wird als äußerst wichtig für die ländliche Entwicklung der Region eingestuft und scheint – vorwiegend bei politischen VertreterInnen – einen hohen Stellenwert für die Entwicklung der Landregion zu haben. Die durchgängig hohe TeilnehmerInnenzahl bei größeren Veranstaltungen wie der JungbürgerInnenfeier, bei sehr formellen Veranstaltungen wie der Jahreshauptversammlung oder bei interaktiven Prozessen wie Zukunftsworkshops spiegelt außerdem das Interesse der lokalen Bevölkerung für LEADER wider. Dies geht auch damit einher, dass die LAGen des Clusters zu den ältesten lokalen Aktionsgruppen in Österreich gehören. Der Großteil von ihnen wurde während LEADER II oder LEADER+ gegründet und sind in der Region und bei der regionalen Bevölkerung bereits gut verankert.

Auch das analysierte Fotomaterial lässt den hohen Stellenwert der Heimatregion, regionaler Produkte und Bräuche wie auch der lokalen Tradition erkennen. Dies wird besonders am Beispiel einer Imageveranstaltung, einer Vernissage oder einer Wirtschaftsmesse ersichtlich. Diese Veranstaltungen setzen den Fokus auf regionale Besonderheiten und Speisen. Es werden Volkstänze vorgeführt und die BesucherInnen sind in Tracht gekleidet.

Abgesehen von Imageveranstaltungen und Vorstandssitzungen werden thematische Schwerpunkte/Workshops in den Bereichen Gesundheit, wirtschaftliche Entwicklung, Tourismus, Kunst und Kultur dokumentiert. Überwiegend bezieht sich das Material aber nicht auf die regionalen Projekte, sondern auf die LEADER-typischen Prozesse und Interaktionen.

➤ **Cluster 3 – Programmabwickler**

Die Beiträge zeigen eine starke Orientierung auf die Bereiche Obst und Gemüse sowie Landwirtschaft generell. Der Stellenwert regionaler Produkte zeigt sich zudem in der

Darstellung der regionalen Eigenart und landwirtschaftlicher Besonderheiten. Die Beiträge zeigen starken Regionsbezug und lassen viel Engagement und Interesse der lokalen Bevölkerung für die LEADER-Aktivitäten vermuten.

Für den in den Bildern vorkommenden Ausschnitt der regionalen Bevölkerung scheinen Obst und Gemüse starke Identifikationsmerkmale zu sein. Hier scheinen besonders jene Teile der Bevölkerung eingebunden zu sein, die in dieser landwirtschaftlichen Sparte tätig sind. Dies wird auch aus dem Kommentar eines Beteiligten deutlich, der hervorhebt, dass besonders die Einbindung der bäuerlichen Bevölkerung sehr gut funktioniert, jene der nicht-bäuerlichen Bevölkerung allerdings noch verbessert werden könnte.

Die Beiträge zeigen die landwirtschaftlichen und landschaftlichen Besonderheiten und die Ausrichtung auf den Tourismus, wie beispielsweise Radfahr- und Wandertourismus, die in manchen Gemeinden der LEADER-Region von Bedeutung sind. Viele Beiträge zeigen, wie sich die Region nach außen präsentiert, beispielsweise im Rahmen einer Gartenschau. Auch hier manifestiert sich vor allem in der Anzahl der BesucherInnen großes Interesse der Bevölkerung für die Region und ihre Charakteristika. Im Beitrag einer Beteiligten wird erwähnt, dass die lokale Bevölkerung und viele unterschiedliche Institutionen sich an diesen Präsentationsprojekten beteiligen. Diese Präsentationen hätten Aufmerksamkeit erregt und die Region und ihre thematischen Stärken gut kommuniziert.

Der Stellenwert der landwirtschaftlichen Charakteristika wird vom Beitrag einer Beteiligten unterstrichen: *„Die Führungen [...] durch Natur- und Landschaftsführer machen vielen Teilnehmern die ‚Kleinigkeiten‘ und die Schönheit unserer Natur vor unserer Haustüre wieder bewusster; wir sehen vieles mit anderen Augen“.*

Die Fotos vergangener Veranstaltungen zeigen, dass regionale Besonderheiten, Spezialitäten und Verarbeitungsmethoden wie beispielsweise das Most- und Saftpressen wieder an Stellenwert gewonnen haben: *„Besonders positiv ist für mich der Zusammenschluss von 16 Landwirten zur [...] Saft- und Pressgemeinschaft. Die Äpfel, die Birnen haben wieder einen Stellenwert bekommen. Es werden viele Obstbäume gepflanzt. Das Obst wird gepresst und die verschiedenen Säfte werden verkauft. Viele Leute klauben wieder das Obst im Garten, um es zu Apfelsaft zu pressen“.* Die Direktvermarktung scheint in der Region bereits stark ausgebaut zu sein, nicht zuletzt durch LEADER-Förderungen für Verkaufsräume etc.

Der Energiebereich wird nach außen stark als Themenfeld der LAG kommuniziert, in den Beiträgen aber kaum behandelt. Allerdings wird ein Jugendprojekt, das sich mit erneuerbarer Energie beschäftigt hat, von einem der Beteiligten sehr positiv hervorgehoben.

Zusammensetzung der Beteiligten von Projekten

➤ **Cluster 1 – Netzwerker**

Die Analyse der Zusammensetzung der Beteiligten zeigt auffällige Präsenz einer relativ kleinen Gruppe aus dem Bereich des LAG-Managements bzw. des LAG-Vorstandes. Diese AkteurInnen sind auf den meisten Abbildungen zu sehen und treten dort in ihrer Rolle als aktive ModeratorInnen, Vorsitzende und RepräsentantInnen der LAG auf. Dies weist auf eine klare Dominanz der LAG Leitungsebene (Management und Vorstand) in der Umsetzung von Beteiligung hin. Der Befund stimmt mit typischen Charakteristika des entsprechenden Clusters überein: Die Größe und Heterogenität der LAGen führen zu einer Hierarchisierung des Netzwerks, in dem nur relativ wenige FunktionsträgerInnen, die den „harten Kern“ repräsentieren, für die Gesamt-LAG beziehungsweise Gesamtregion sprechen.

In den Abbildungen der Beteiligungsprozesse im engeren Sinn (Arbeitsgruppen, Sitzungen) zeigt sich im Übrigen eine gute Durchmischung der Beteiligten nach Geschlecht und Alter.

Es soll jedoch nochmals betont werden, dass gut ein Drittel der Beiträge überhaupt keine Beteiligten zeigt, sondern lediglich manifestierte Ergebnisse abbildet. Es liegt also der Schluss nahe, dass ein relevanter Prozentsatz von Projekten nicht wirklich mit Beteiligung zu tun hatte, sondern eher klassischen Fördermaßnahmen (nach Art der meisten Maßnahmen in Achse 3 des Programms für ländliche Entwicklung) zuzuordnen ist.

➤ **Cluster 2 – Teamspieler**

Das eingesandte Material lässt anhand der starken Präsenz der FunktionsträgerInnen vermuten, dass das LEADER-Management beziehungsweise der LAG Vorstand (speziell der Obmann) eine wichtige Rolle spielen. Es dominieren männliche Teilnehmer.

Die Präsenz des Vorstandes und des Managements stimmt mit dem typischen Befund dieses Clusters überein, dass die Kommunikation stark auf den Vorstand fokussiert ist, wie auch damit, dass die ManagerInnen dieser LAGen am längsten in ihrer Funktion verweilen.

Bei der Darstellung manifestierter Beteiligung fällt bei einem Schulprojekt der 4. Hauptschulklasse beziehungsweise des Polytechnikums auf, dass lediglich Burschen im Alter von ungefähr 13 bis 15 Jahren teilnahmen. Weibliche TeilnehmerInnen waren an der Aktion nicht beteiligt. Mögliche Gründe hierfür könnten die Themenwahl (Handwerk) oder der beteiligte Schultyp des Polytechnikums sein.

➤ **Cluster 3 – Programmabwickler**

Im Rahmen der Projekte scheint die Geschlechterverteilung der Beteiligten sehr ausgewogen zu sein; allerdings ist erkennbar, dass gewisse Veranstaltungen vorzugsweise männliche Teilnehmer und andere vorwiegend weibliche Teilnehmerinnen ansprechen.

Immer wieder kommen LAG-Vorstandsmitglieder vor, allerdings fällt keine Einzelperson als besonders dominant auf. Dies könnte mit der Tatsache zusammenhängen, dass dieser Cluster den häufigsten Wechsel im LAG-Management aufweist und eine starke Fokussierung auf Management und Vorstand (wie zum Beispiel bei den „Teamspielern“ der Fall) hier nicht erkennbar ist. Die Einschätzung eines Beteiligten, dass das Engagement in der Region an einigen wenigen aktiven Personen hängt, kann auf Basis der Film- und Fotointerpretation nicht erhärtet werden. Die Clusteranalyse lässt jedoch den Schluss zu, dass eher wenige regionale AkteurInnen in höheren Beteiligungsstufen, wie z.B. Mitentscheidung oder Konsultation, involviert sind und auch gemäß der durchschnittlichen Einschätzung der LAG-ManagerInnen (die die Fragebögen ausgefüllt haben) die Beteiligung zu wünschen übrig lässt. Darauf lässt auch der Hinweis eines Beteiligten schließen, dass die entscheidende Frage für die Region sei: *„Wie gelingt es, die Beteiligung in einer Region auf eine breite Basis zu stellen?“* - Es beteiligten sich eben eher wenige Personen, zumeist PolitikerInnen, kontinuierlich. Allerdings betonte eine der Beteiligten im Hinblick auf ein gelungenes großes Projekt, dass es *„durch die besonders gute Zusammenarbeit mit BürgermeisterInnen, Tourismusverantwortlichen, Marketingverantwortlichen, Bauhof-Mitarbeitern usw. in allen Gemeinden der LEADER-Regionen [...] reibungslos verwirklicht“* werden konnte.

Die Altersverteilung scheint eher gleichmäßig zu sein, wobei Personen zwischen 15 und 30 Jahren etwas seltener abgebildet wurden als ältere TeilnehmerInnen oder Kinder. Generell

zeigt sich, dass sich einige Aktionen in der Region dezidiert auf Kinder und Jugendliche als Zielpublikum beziehen. Allerdings merkte einer der Beteiligten an – und dieses Zitat steht für viele ähnliche, die in den beiden Workshops fielen – dass die *„Beteiligung von jungen Menschen [...] noch ausbaufähig [ist]“*. Im Gegenzug bemerkte eine andere Beteiligte, dass die Arbeit an einem der LEADER-Projekte den beteiligten Jugendlichen sichtlich Spaß machte, *„zudem wurden die Selbständigkeit, die sozialen Kompetenzen und die Teamfähigkeit gefördert“*.

Form der Sitzungen, Veranstaltungen und Arbeitsgruppen

➤ **Cluster 1 – Netzwerker**

Bei der Analyse des Bildmaterials wird vor allem deutlich, dass Veranstaltungen, Sitzungen und kleinere Treffen und Arbeitsgruppen nach klaren hierarchischen Regeln ablaufen. Hier dominieren die politisch legitimierte VertreterInnen, der Vorstand der LAG beziehungsweise das LAG-Management. Arbeitsgruppen scheinen vom Management und Vorstand gesteuert zu sein. Was besonders auffällt, ist die breite Palette an Arbeitsgruppenthemen (Jugend, Verkehr, Energie, Regionalwährung...). Auch hier zeigt sich die Notwendigkeit der „Netzwerker“, eine klare Struktur mit „thematischen Untereinheiten“ zu verfolgen, um möglichst konstruktiv mit der Heterogenität und Größe der Region umzugehen.

Bei den Arbeitsgruppentreffen ist keine klare Geschlechterdominanz erkennbar.

Die überaus starke Präsenz des/ der LAG-ManagerIn fällt besonders auf. Er/sie ist weit über das Cluster-gemäße erhöhte Maß hinaus in fast allen Bildern zu sehen. Das legt den Schluss nahe, dass diese Person eine wichtige Repräsentanz-Aufgabe für die LAG zu erfüllen hat („das Gesicht der LAG“). Der/die ManagerIn ist aber auch im Hinblick auf die Beteiligung von höchster Bedeutung, da er/sie die zentrale Netzknottenfunktion in der LAG wahrnimmt. Diese zentrale Rolle bedeutet hohe Verantwortung und lässt einen starken Einbruch der Beteiligung befürchten, sollte der/die LAG-ManagerIn plötzlich aus dem Spiel genommen werden.

➤ **Cluster 2 – Die Teamspieler**

Aus dem analysierten Fotomaterial geht eine klare Unterscheidung nach Geschlechtern hervor. Insgesamt nehmen an den Veranstaltungen vorwiegend männliche Teilnehmer und nur wenige Frauen teil. Weibliche Teilnehmerinnen waren vorwiegend bei einem Workshop zum Thema Gesundheit zu sehen. Bei einer Vernissage (Bereich Kunst und Kultur) waren vergleichsweise auch mehr Frauen zugegen, vergleichsweise aber immer noch in der Minderheit. Jahreshauptversammlungen, Arbeitskreise zum Thema Wirtschaft oder auch eine Studienreise wurden vorwiegend von männlichen Teilnehmern frequentiert. Bei größeren Veranstaltungen ist ein höherer Frauenanteil als bei kleineren Arbeitsgruppen erkennbar.

Veranstaltungen, Sitzungen und kleinere Treffen und Arbeitsgruppen laufen nach klaren hierarchischen Mustern ab. Hier dominieren die politisch legitimierte VertreterInnen, der Vorstand der LAG beziehungsweise das LAG-Management. Die starke Fokussierung auf den Vorstand ist typisch für den Cluster, der im Durchschnitt auch die geringste Anzahl an aktiven Personen aufweist.

Auch im Rahmen von Diskussionen zeigt sich die klare Dominanz einiger weniger Beteiligter (PolitikerInnen, LAG-ManagerIn, ModeratorIn), andere Mitglieder des LAG Vorstands zeigen sich bei Sitzungen sehr zurückhaltend. Diese Erkenntnisse spiegeln sich auch in der gewählten Sitzordnung. Die Sitzplätze bei Vorstandssitzungen sind, wie es scheint, klar

verteilt. Die Anordnung der Tische bei Veranstaltungen und Workshops fördert kaum die aktive Interaktion der Beteiligten.

➤ **Cluster 3 – Programmabwickler**

Die Analyse der TeilnehmerInnen an Veranstaltungen ergibt, dass besonders bei größeren Veranstaltungen – wie beispielsweise bei Eröffnungen von Museen, etc. – vorwiegend männliche Teilnehmer im Vordergrund agieren. Frauen sind bei diesen Veranstaltungen eher im Hintergrund zu sehen. Sie nehmen eher an Veranstaltungen mit spezieller thematischer Ausrichtung teil. Bei repräsentativen Veranstaltungen, aber auch bei wirtschaftsnahen Events nehmen vorwiegend Männer teil, zumindest wird dies durch das erhaltene Material wie zum Beispiel Pressefotos nahegelegt.

Es wurde kein Foto- oder Filmmaterial von Sitzungen und übermittelt. Es liegt daher der Schluss nahe, dass Arbeitssitzungen oder Arbeitsgruppentreffen von den involvierten Personen in der Region nicht als Beteiligung aufgefasst werden.

Art der Kommunikation, soziale Konstellationen

➤ **Cluster 1 – Netzwerker**

Die Analyse der Interaktionen zwischen den TeilnehmerInnen der LAG-Sitzungen und Arbeitsgruppen zeigt eine interessante Ambiguität: Obwohl die Prozesse ganz klar von wenigen Personen dominiert werden (LAG-ManagerIn, Vorstand) zeigen die Bilder viele Beispiele für offene Kommunikation: Intensive Diskussionen und angeregte Teilnahme. Auch das Setting der Kommunikation ist dieser regen Beteiligung förderlich: Sitzkreise dominieren und frontale Anordnungen werden eher selten dargestellt.

➤ **Cluster 2 – Die Teamspieler**

Die Interaktionen der TeilnehmerInnen sind von wertschätzendem Verhalten geprägt; allerdings liefen in einzelnen Treffen (bspw. Arbeitsgruppe Wirtschaft) parallele Gespräche, was die Prozesse in der Gesamtgruppe wohl gestört hat.

Bei Veranstaltungen und Arbeitstreffen, ist – wahrscheinlich aufgrund des beabsichtigten Charakters oder des angestrebten Ziels der Veranstaltung – die Sitzordnung meist wenig interaktiv. Es dominieren U-Formen oder Kinobestuhlung mit dem LAG Vorstand im Vordergrund. Innerhalb des Vorstandes dominieren ganz klar der Obmann und der/die LAG-ManagerIn. Die Sitzordnung weist auf ein klares hierarchisches Gefälle hin („Befehlsausgabe“).

Hierarchische Festlegungen werden auch in der Kommunikation zwischen den SitzungsteilnehmerInnen erkennbar. Allerdings gibt es auch Beispiele für interaktive Kommunikationssettings; beispielsweise wurde für eine Arbeitsgruppe zum Thema Gesundheit das Format des World Café gewählt.

➤ **Cluster 3 – Programmabwickler**

Das analysierte Material lässt Aussagen zu Kommunikationsmustern und zur sozialen Konstellation nicht zu, da Bilder von Sitzungen, Arbeitsgruppen u.ä. nicht eingesandt wurden.

5.2.3 Die Ergebnisse des Action Research im Überblick

Tabelle 11: Die Ergebnisse des Action Research im Überblick

Ergebnisse action research		Cluster		
		Die Netzwerker	Die Teamspieler	Die Programmabwickler
Quantitative Kriterien	Anzahl der Beiträge	360 Fotos, 30 Filme	1.400 Fotos, 4 Filme	240 Fotos, 2 Tonaufnahmen, 4 Filme
	Verhältnis manifestierte Beteiligung zu Beteiligung im engeren Sinn	90 zu 10	60 zu 40	70 zu 30
	Thematische Orientierung	Gesundheit, Wirtschaft, Tourismus, Kunst & Kultur	Tourismus, regionale Spezialitäten, Infrastrukturprojekte	Obst und Gemüse, landschaftliche Schönheit, Rad, Wandern
	Zusammensetzung der Beteiligten	Mehrheit männlich, Vorstand und Management spielen wichtige Rolle	Dominanz Vorstand und Management, ansonsten gute Durchmischung (Alter, Geschlecht)	wenig dominante Einzelpersonen, ausgewogene Geschlechterverteilung, gleichmäßige Altersverteilung
Qualitative Kriterien	Zusammensetzung Sitzungen, Veranstaltungen, AGs	klare Geschlechter Aufteilung, klare hierarchische Regeln, Dominanz politischer Vertreter	AGs vom Vorstand moderiert und gesteuert, breite Themenpalette	größere Veranstaltungen: Dominanz männlicher Teilnehmer, keine Beiträge zu AGs, Sitzungen
	Art der Kommunikation	wertschätzendes Verhalten; tlw. parallele Diskussionen, wenig "interaktive Sitzordnung"	offene Kommunikation, Dominanz einiger weniger Personen; interaktive Sitzordnung	AGs und Sitzungen: keine Beiträge eingelangt

Quelle: Eigene Darstellung des ÖIR, 2014

5.2.4 Reflexion der Ergebnisse der Fallstudien in den Regionen

Die Ergebnisse der Fallstudien wurden, soweit zu diesem Zeitpunkt bereits vorliegend, in die Regionen zurückgespielt.

In allen drei Regionen wurden zu diesem Zweck Fokusgruppen-Treffen abgehalten, in denen die Ergebnisse präsentiert wurden. Die Fokusgruppen-Treffen fanden in Zusammenhang mit LAG-Vorstandssitzungen statt, das LAG-Management der „Programmabwickler“ hatte über den Vorstand hinaus noch weitere Stakeholder eingeladen, die in der Netzwerkanalyse als besonders wichtige Personen identifiziert worden waren.

In den Fokusgruppen wurden die Auswertungen der Netzwerk- sowie der Bildanalyse diskutiert und reflektiert. Alle drei Regionen sahen ihre LAG in der Netzwerkanalyse widergespiegelt, die Ergebnisse entsprechen im Großen und Ganzen der Selbstwahrnehmung der LAGen in den Regionen.

Es wurde allerdings angemerkt, dass die Abfrage der Häufigkeit der Kontakte zu einiger Unschärfe geführt hat, da die Kategorisierung in die Kategorien „selten“, „regelmäßig“ und „häufig“ teilweise als zu grob empfunden wurde. Auch die unterschiedlich hohen Rücklaufquoten wurden thematisiert. Die geringe Rücklaufquote von 29% in einem Netzwerk hat zur Folge, dass vor allen Dingen Reziprozitäten nicht erfasst werden können, da zu wenige Informationen über die Kontakte vorlagen. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass

insbesondere im Netzwerk der „Netzwerker“ nur Tendenzen der Vernetzung aufgezeigt werden können, da es sich bei den Visualisierungen der Netzwerke nicht um eine 1:1-Abbildung der Realität handeln kann. Dennoch ist die Datenbasis valide genug, um Aussagen über die Struktur der Netzwerke treffen zu können.

Wichtig ist auch im Blick zu behalten, dass die Netzwerkanalyse nur die Bestandsaufnahme im Moment leisten kann. In allen drei LAGen wurde bestätigt, dass Beteiligung auch stark von der laufenden Projektarbeit abhängig ist. So gibt es immer auch ein Potenzial „schlummernder“ Kontakte, die sich im Moment nicht aktiv an der LAG beteiligen, aber reaktiviert werden können, wenn die entsprechenden Themen und Interessen wieder von der LAG aufgegriffen werden. Diese Kontakte wurden in der Netzwerkanalyse nicht berücksichtigt.

Diskutiert wurde auch die unterschiedlich gute Einbindung von Wirtschaft und Gewerbe in die LAGen. Während im Netzwerk der „Teamspieler“ die Gewerbetreibenden, ähnlich wie alle anderen Gruppierungen in der LAG auch, sehr gut in das Netzwerk eingebunden sind, gelingt dies im Netzwerk der „Netzwerker“ weniger gut. Als Gründe hierfür wurde von Seiten der „Netzwerker“ diskutiert, dass die gute Einbindung aller Gruppen auch auf die langsame aber dafür kontinuierliche Entwicklung der LAG von unten zurückzuführen sei. Auf diese Art und Weise wurden alle AkteurInnen mitgenommen und konnten gut eingebunden werden. Von Seiten der „Netzwerker“ wurde vermutet, dass sich die UnternehmerInnen im Programm der LAG nicht wiederfinden. Offensichtlich entscheiden auch Umfeldfaktoren über die gelungene Einbindung einzelner Gruppen.

In allen Fokusgruppen wurden den LAGen regionalspezifische, über die hier vorgestellte Analyse hinausgehende Ergebnisse der Netzwerkanalyse präsentiert. Insgesamt wollen alle drei Regionen die Ergebnisse der Analyse für die weitere Strategieentwicklung in der LAG nutzen. Da zum Zeitpunkt der Fokusgruppen die Auswertung der *Action Research* noch in Arbeit war, konnten hier nur eine grobe erste Einschätzung präsentiert werden. Zu einer Diskussion der Ergebnisse der Action Research kam es in keiner der drei Regionen.

6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

6.1 Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen

6.1.1 Beteiligungsstrukturen

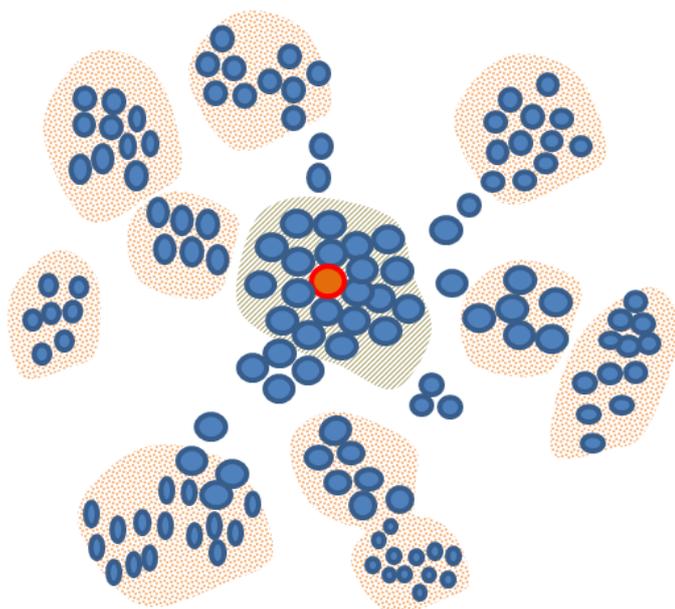
► Drei idealtypische Beteiligungsmodelle

Aus der Studie lassen sich idealtypische Formen der Beteiligungsstrukturen ableiten, die wir als „Netzwerker“, „Teamspieler“ und „Programmabwickler“ bezeichnet haben. Zur besseren Begriffsabgrenzung seien die Grundstrukturen dieser drei Idealtypen hier nochmals modellhaft wiedergegeben, denn sie bilden die Grundlage unserer differenzierten Schlussfolgerungen.

Da es sich um Idealtypen handelt, treten in der Realität immer Mischformen auf – mit Charakteristika, die eine Zuordnung zu dem einen oder anderen Cluster mehr oder weniger ermöglichen.

Die LAG-ManagerInnen sind als orangerote Kreise wiedergegeben.

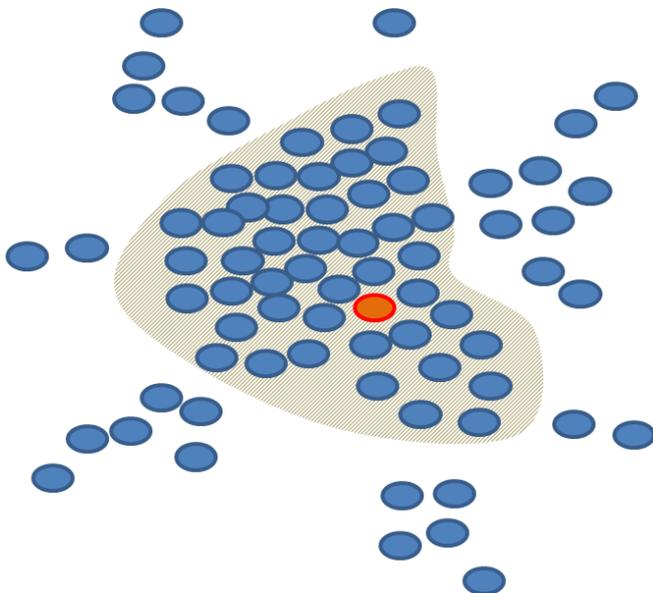
Abbildung 29: Strukturmodell der Netzwerker



Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Das Netzwerk der „Netzwerker“ ist mehrstufig und modular. Die gesamtregionale Vernetzungsarbeit obliegt dem zentralen Modul (mit dem LAG-Management im Zentrum und einer überschaubaren Menge dicht verbundener unmittelbarer Partner), an dem unterschiedliche teilregionale/thematische/sectorale Sub-Netzwerke andocken; diese haben allerdings nur eine begrenzt ausgeprägte gesamtregionale Perspektive.

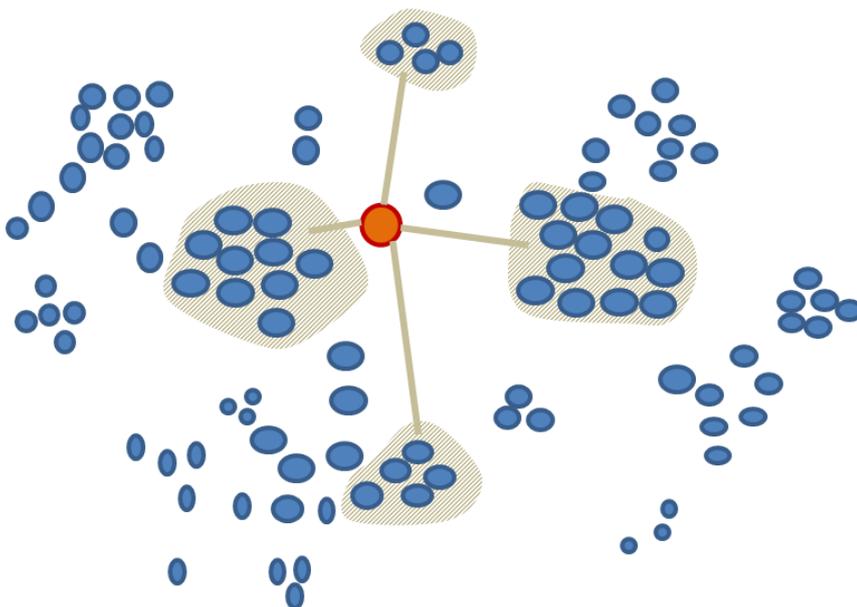
Abbildung 30: Strukturmodell der Teamspieler



Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Das Netzwerk der „Teamspieler“ besitzt einen relativ großen Kern an gesamtregionalen AkteurInnen, die sich als Gruppe mit der LAG-Arbeit identifizieren und dichte Kommunikation pflegen. Das LAG-Management ist Teil des Kerns, ist aber nicht unbedingt *der* zentrale Player.

Abbildung 31: Strukturmodell der Programmabwickler



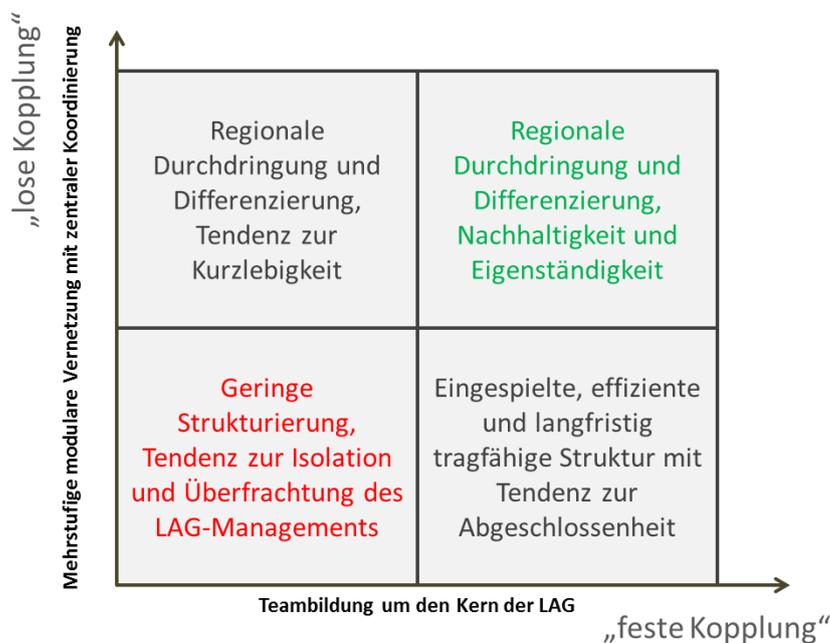
Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Das Netzwerk der „Programmabwickler“ besteht aus thematischen/sektoralen Teilnetzwerken, die zum Zwecke der Programmumsetzung zusammenarbeiten und vor allem vom LAG-Management koordiniert werden.

► **Die Landkarte der Beteiligungslogiken**

Die Beteiligungsarbeit vollzieht sich im Zusammenspiel fest und lose gekoppelter Beziehungen. Beide Formen von Kopplungen sind wichtig; die einen (festen) schaffen Vertrauen, die anderen (losen) neue Perspektiven und Handlungsoptionen. Deren „optimaler Mix“ hängt von den lokalen Bedingungen ab (Lage, Größe und Siedlungsstruktur, Anzahl der Gemeinden, Governance und Vorgeschichte der Entwicklungsarbeit etc.) und kann daher nicht ex cathedra bestimmt werden. Es ist allerdings zulässig zu vermuten, dass ausschließlich lose oder ausschließlich feste Kopplungen zu unerwünschten Phänomenen führen können, wie in Abbildung 32 dargestellt wird.

Abbildung 32: Landkarte der Beteiligungslogiken



Quelle: Eigene Darstellung der ÖAR, 2014

Wenn wir die drei Cluster auf der Landkarte der Beteiligungslogiken verorten, dann wären, etwas überzeichnet, die „Teamspieler“ eher rechts unten, die „Netzwerker“ links oben und die „Programmabwickler“ links unten lokalisiert. Die Vorteile und Risiken der jeweiligen Positionen werden in der Abbildung genannt.

Es leuchtet ein, dass größere LEADER-Gebiete, die zudem inhomogen und vielgestaltig sind (ablesbar u.a. an der Vielzahl kleiner Gemeinden, an unterschiedlichen geographischen Gegebenheiten...), sich eher eine Struktur geben, die dem Cluster der „Netzwerker“ entspricht. Da die typische „Netzwerker“-Struktur modular und mehrstufig ist, „bespielt“ nur ein Teil der NetzwerkakteurInnen an der Arbeit am „zentralen Modul“, das sich auf den Gesamttraum bezieht; das zentrale Modul ist mit Subnetzwerken verbunden, die Teilregionen oder thematische Bereiche „bespielen“. Die Subnetzwerke sind nicht direkt der LAG zuzurechnen: Die meisten von ihnen werden vorher existiert haben und würden auch ohne sie weiter existieren. Sie profitieren aber durch ihre Teilhabe an der LAG.

LAGen, die auf eine längere Vorgeschichte zurückblicken, vor allem, wenn sie in eher überschaubaren und homogenen Regionen agieren, werden hingegen von einer größeren, gut eingespielten Gruppe an AkteurInnen (eben „Teams“) getragen, die sich in ihrem Selbstverständnis primär auf die LAG beziehen. Diese Teams sind es, die für eine hohe Stabilität und Verlässlichkeit der Beteiligung und der sich daraus ergebenden Absprachen sorgen. Das hat positive Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit der erzielten Ergebnisse. Da in solchen Konstellationen immer die Gefahr der Klubbildung und elitärer Abkoppelung besteht, die es neuen AkteurInnen und neuem Gedankengut schwer macht, anzudocken, ist so eine gut eingespielte LAG gut beraten, sich immer wieder zu hinterfragen, wenn möglich, mit externer Begleitung, und sich neuen Impulsen auszusetzen, so unbequem das zuweilen scheinen mag.

LAGen, die wenig Zusammenhalt Schwierigkeiten dabei haben, AkteurInnen für strategische Beteiligung zu begeistern, sind besonders auf die effiziente Abwicklung der Projektförderungen durch das LAG-Management angewiesen, um sich zu legitimieren. Sie sollten darüber reflektieren, ob der (gewählte oder oktroyierte) Gebietszuschnitt, die thematische Ausrichtung oder die Auswahl der zentralen AkteurInnen (oder alle drei) einer grundsätzlichen Revision bedürfen. Nicht selten sind Top down-Vorgaben (den Gebietszuschnitt oder die thematische Ausrichtung betreffend) dafür verantwortlich, die Selbstorganisationsfähigkeit der lokalen Aktionsgruppe zu hemmen oder erst gar nicht aufkommen zu lassen. Da in diesem dissonanten Ganzen die regionale Zusammenarbeit auf den Schultern des LAG-Managements ruht, kommt es zur Überlastung und damit zu einer hohen Fluktuationsrate dieser zentralen Funktion.

Größere Eigenständigkeit und Robustheit gegenüber Versuchen von außen (Politik und Verwaltung), enge Vorgaben zu machen oder bestimmte Entscheidungen durchzudrücken, wird eher in LAGen gegeben sein, die „Teamspieler“-Struktur aufweisen und längere Erfahrung mit LEADER haben. Eine „Netzwerker“-Struktur, die häufig auch mit einer als wenig verbindlich wahrgenommenen Strategie verbunden ist (viele AkteurInnen kennen sie gar nicht) bieten weit bessere Interventionsmöglichkeiten für „Top down-Interventionen“. Die Eigenständigkeit der LAG und der von ihr inszenierten Beteiligung sind bei den „Programmabwicklern“ am schwächsten ausgeprägt.

Wenn aber die Beteiligung unstrukturiert und zahnlos bleibt, kann die LAG den LEADER-Mehrwert nicht nutzen, der im Aufbau und der Pflege von Sozialkapital besteht. Es droht daraus ein relativ teures, weil institutionell überbestimmtes Mainstream-Programm für ländliche Entwicklung zu werden.

Da der/die LAG-ManagerIn die zentrale Figur in der operationellen Umsetzung der Beteiligungsarbeit ist, und da Beteiligung in der LEADER-Region in hohem Maß auf der Grundlage persönlicher Kontakte, Gesprächen, Motivation und Vertrauen gedeiht, braucht es, wie im Feedback-Workshop von LAG-ManagerInnen gesagt wurde, bis zu zwei Jahre, bis ein neues LAG-Management sich ausreichend vernetzt hat und befähigt ist, der Beteiligung frisches Leben einzuhauchen. Das heißt, die negative Wirkungskette beginnt bei einer schwachen Aneignung der regionalen Anliegen durch die relevanten AkteurInnen, setzt sich fort in einer Delegation aller regionalen Belange an den/die LAG-ManagerIn, der/die überlastet ist und sich alsbald wieder verabschiedet. Infolge der hohen Fluktuationsrate des LAG-Managements muss das System immer wieder neu hochgestartet werden. Wirksam für die regionale Entwicklung wird ein AkteurInnensystem aber erst, wenn es versteht, auch im Leerlauf zu brummen.

► Vom „richtigen“ Maß

Über das „richtige“ Maß an Beteiligung gehen die Ansichten auseinander. Unfokussierte, chaotische, also schlecht moderierte Beteiligung wird oft als Zeitverschwendung empfunden; allerdings hält nur ein einziger Befragter das erlebte Ausmaß an Beteiligung als „zu hoch“, für etwa die Hälfte ist es genau richtig, für die andere Hälfte „zu gering“. Es liegt vor allem an der Form der Governance und den „Narrativen des Erfolgs“, die in der Region vorherrschen, welche Art und welches Ausmaß von Beteiligung als passend empfunden wird. Im Sinne der Stärkung des Sozialkapitals sollten Vorstand und Management das AkteurInnensystem immer wieder gegen den Strich bürsten und ihm ein bisschen mehr zumuten, als es von sich aus täte. Erfolgsseligkeit und Selbstgenügsamkeit sind kein Saatbeet für Entwicklung.

Die Studie zeigt, dass je höher der Grad der Beteiligung ist (Ausmaß und Häufigkeit, Zahl der Beteiligten), desto gleichmäßiger die vier Handlungsfelder regionaler Entwicklungsarbeit „bespielt“ werden können. Dazu gehören neben dem operativen Feld der Projektentwicklung und -umsetzung auch das strategische, weiters das organisatorische (programmtechnische und administrative Funktionen und Aktivitäten, Organisation von Events etc.) und repräsentativ-symbolische Handlungsfeld, d.h. die Region nach innen und außen zu kommunizieren und damit die Motivation der potenziell Beteiligten und die regionale Imagewirkung zu steigern.

► Frauen und Jugend

Immer noch sind die zentralen Entscheidungsräume männerdominiert, auch wenn die Ergebnisse dieser Studie auf eine Erhöhung weiblicher Beteiligung in der LEADER-Arbeit schließen lassen.

Eine interessante Erweiterung hat die Beteiligungsarbeit in letzter Zeit durch das Erfordernis erfahren, die Jugend wirksamer anzusprechen. Nicht nur, dass neue Formate dazu erprobt werden; es ist die Jugend selbst, die neue Beteiligungsformate einbringt, wenn die Etablierten sensibel und mutig genug sind, das zu ermöglichen.

Es ist aber unbestritten, dass die Inszenierung von Beteiligung eine Kunst ist, die nicht auf Maximierung, sondern auf Optimierung bedacht zu sein hat. Beteiligung ohne Methode ist nichts, aber die Methode ist nicht alles.

6.1.2 Phasen der Beteiligung

► Stiefkind Strategiearbeit

Breitere strategiebezogene Beteiligung ist am Beginn der Periode und im Zuge der Erstellung der lokalen Entwicklungsstrategie tendenziell am höchsten und ebbt dann zugunsten projektbezogener Beteiligung ab.

Das Stiefkind aller LEADER-Arbeit ist der Bereich *Monitoring und Evaluierung der Gebietsstrategie*. Mit anderen Worten, er wird – was Beteiligung betrifft - am ehesten vernachlässigt, wenn sich die Aufmerksamkeit der Beteiligten von der Strategie- auf die Projektebene verlagert und die Strategie-Ebene „unbespielt“ bleibt.

Im Sinne einer wirkungsorientierten Strategiearbeit wäre es aber sinnvoll, die Beobachtung und Reflexion der Zielerreichung in regelmäßigen Abständen beteiligungsorientiert sicherzustellen.

► **Einatmen, ausatmen**

Abgesehen von der siebenjährigen Programmlogik, die die Periodizität der Strategiearbeit diktiert, folgt regionale Beteiligungsarbeit einem eigengesetzlichen Rhythmus. Die LAG „atmet“. Es ist für viele Ehrenamtliche nicht möglich, stets dicht am Geschehen zu bleiben. Biographische Gründe können jemanden veranlassen, aus der LEADER-Arbeit auszuschneiden. Dies trifft gerade für eine sehr aktive und motivierte Gruppe zu – die jungen Erwachsenen im Übergang zur Berufstätigkeit und Familiengründung. Es zeigt sich aber, dass diese Personen unverdrossen mit Informationen versorgt werden sollten, denn sie könnten ja zurückkommen und sich mit frischer Energie einbringen, wenn ihre Situation es zulässt oder ein neues Thema sie motiviert.

Hoffnungsfroh begonnene Beteiligung kann versanden, wenn die Diskrepanz zwischen erwartetem und tatsächlich realisiertem Nutzen zu stark und zu lange spürbar ist. Dies kann daran liegen, dass sich bestimmte Themen als nicht förderfähig herausstellen oder dass die knappen Ressourcen (beim Projektträger oder beim LAG-Management) nicht ausgereicht haben, um greifbaren Nutzen zu generieren. Diese Grundregel der Kooperation, nämlich wechselseitigen Nutzen zu stiften, gilt es zu beachten und noch viel mehr sich der Verschiedenartigkeit der Nutzenarten bewusst zu sein. Manche agieren aus ökonomischem Interesse, einige aus idealistischer Überzeugung, in einem bestimmten Thema etwas zu bewegen, anderen geht es um die Reputation, zusammen mit respektierten Leuten an einer wichtigen Sache führend mitzuwirken. Beteiligung ist Beziehungsarbeit und daher stark personenbezogen.

6.1.3 Nutzen und Wirkung der Beteiligung

► **Neue Beziehungen**

Der direkte Nutzen der LEADER-Methode besteht ihrem Anspruch nach in der Stärkung des Sozialkapitals, also der Kooperationsbeziehungen, der Netzwerkfähigkeit, der Anpassungsfähigkeit und Verhandlungskompetenz im Konzert der lokalen und Mehrebenen-Governance. Dazu gehört auch die Fähigkeit, bisher brachliegende Potenziale menschlicher Kreativität, sozialer Beteiligung und Artikulation ins Spiel zu bringen.

Die Befragten dieser Studie bestätigen diese Annahme. Die relativ stärkste Wirkung wird in der „Schaffung neuer Beziehungen und der Stärkung von Kooperationen“ gesehen, an dritter Stelle folgt eine „stärkere Identifizierung der Bevölkerung mit der Region“.

► **Bessere Projekte**

Die Studie zeigt aber auch deutlich, dass Vernetzung und breite Beteiligung mit erhöhter Wirksamkeit der Programmumsetzung einhergehen. Beteiligung ist daher nicht nur eine Übung in zivilgesellschaftlicher und sozialer Kompetenz, sondern schlägt sich auch in erfolgreicher Projektumsetzung nieder. In der Meinung der Befragten rangiert die „Verbesserung der Projektqualität“ an zweiter Stelle der Nutzenwirkungen, an vierter Stelle folgt die „Stärkung der wirtschaftlichen Entwicklung der Region.“

Das bestätigt die Richtigkeit der Annahme, dass die Stärkung des Sozialkapitals mit der Stärkung des ökonomischen Kapitals ursächlich zusammenhängt. Die Investition in Governance ist zu Beginn zwar höher, nämlich für den Aufbau der lokalen Partnerschaft und der mehrstufigen Programmarchitektur, ganz zu schweigen vom Aufwand der LAGen für die lokale Beteiligung. Die Nutzenwirkung ist aber mittel- und langfristig höher als bei konventioneller Umsetzung eines Operationellen Programms. Zu den Faktoren, die dies möglich machen, zählt auch die relative Niederschwelligkeit von LEADER, deren potenzielle Begünstigte oft nicht vom Radar konventioneller Programme erfasst werden. Von relativer Niederschwelligkeit kann auch in Zeiten zunehmender Förderbürokratie deshalb gesprochen werden, da das LAG-Management diese in vielen Fällen abfedert. In manchen Fällen gelingt dies nicht so gut und dann kann die Relation von Aufwand und Ertrag in eine Schiefelage geraten. Einstmals Aktive beenden ihr Engagement. LAG-ManagerInnen berichteten, dass sie engagierte Menschen auf dem Weg verloren haben, als es diesen zu kompliziert wurde.

► **Der LEADER-Expander**

Der LEADER-Mehrwert besteht also darin, zusätzlich zu den Tugenden plangemäßer und effizienter Programmumsetzung einerseits die Zusammenhängigkeit des sozialen Gefüges zu stärken (*Bonding*-Kapital) und andererseits die Anschlussfähigkeit und Vielfalt der Vernetzungsformen auch nach außen zu erhöhen (*Bridging*-Kapital). Man könnte diesen Effekt der LEADER-Methode, der ganz besonders auf der Beteiligung basiert, den „LEADER-Expander“ nennen, da LEADER das Wirkungsspektrum verbreitert.

Am raschesten scheint sich dieser Mehrwert bei den „Netzwerkern“ zu manifestieren, die eher auf lose Kopplungen bauen und deren Netzwerk bei zentraler Koordination weiter verzweigt ist. Es identifiziert sich ein überschaubarer Kreis von AkteurInnen mit der Gesamtregion; über deren Einbindung in teilregionale und sektorale Sub-Netzwerke vermögen sie aber nicht nur viel für die Gesamtregion zu bewirken, sondern auch den LEADER-Mehrwert auf die lokale Ebene zu transponieren. Wohl kann die lose Gesamtarchitektur aber auch rasch zerfallen, in erster Linie dann, wenn die Programmfinanzierung ausläuft. Dann werden zwar die meisten Sub-Netzwerke weiter existieren – da es sie auch schon vorher gab –, aber die Nachhaltigkeit der erzielten Veränderungen auf gesamtregionaler Ebene könnte erheblich darunter leiden.

Auf der anderen Seite begünstigt die Kooperation zwischen Stakeholdern im Rahmen einer weniger breiten, dafür aber längerfristiger und verbindlicher angelegten Beteiligung die Verstetigung neuer Ansätze und nachhaltigen Wandel. Dieses Charakteristikum ist wohl bei den „Teamspielern“ am ehesten ausgeprägt.

Diese Schlussfolgerungen verweisen wieder auf das in der „Landkarte der Beteiligungslogiken“ (Abbildung 32) dargestellte Zusammenspiel fester und loser Vernetzungsformen.

► **Indirekte Stärkung der Schwächeren**

Die Ergebnisse der Studie zeigen aber auch, dass man LEADER nicht mit zu hohen Erwartungen in puncto Inklusion und „Stärkung der Schwachen“ überfrachten sollte. Der LEADER-Ansatz ist zwar per se nicht elitär, aber er setzt zweifellos an den Stärken und Chancen an. Er ist einst dafür geschaffen worden, territoriale Kohäsion zu fördern, das heißt, benachteiligte ländliche Regionen zu entwickeln, indem man auf ihre vernachlässigten und unerkannten Potenziale setzt. LEADER ist aber nicht dafür geschaffen worden, Ungleichheit und Ausgrenzung innerhalb der Region zu bekämpfen. AkteurInnen, die genau in diesem Feld wirken (z.B. das AMS), werden auch seltener als Beteiligte genannt (siehe Abbildung 6).

Und doch bringt die Stärkung des Sozialkapitals, wie sie am ehesten bei den „Netzwerkern“ zum Ausdruck kommt, eine Stärkung der Fähigkeit mit sich, neue und eben auch benachteiligte AkteurInnengruppen anzusprechen und zu ermutigen. Im Vergleich zu den beiden anderen Typen („Teamspieler“ und „Programmabwickler“) zeigen die „Netzwerker“ deutlich stärkere Beteiligung junger Menschen, Frauen sowie Zugezogener aus dem Inland und Menschen mit Behinderung. Nicht zuletzt ist es erhöhte Sozialkompetenz verbunden mit der Wahl innovativer Themen, die Etabliertes mit wenig Bekanntem verbindet (wie zum Beispiel die Nutzung der regionalen Kulinarik, um ethnische Minderheiten in neues Licht zu setzen). Die Arbeit mit Jugendlichen und Jugendbeteiligung bietet dafür ebenfalls Anknüpfungsmöglichkeiten. Das heißt, LEADER vermag soziale Themen wie Chancengleichheit und Inklusion wirksam zu bearbeiten, wenn die LEADER-Methode tatsächlich in einer Vielzahl von Beteiligungsangeboten und -formen zur Ausprägung kommt.

6.2 Empfehlungen für Handlungsoptionen

6.2.1 Handlungsoptionen für Lokale Aktionsgruppen - LAG Vorstand

► Der erste Ring der Kraft

Je schwächer die Beteiligung der zentralen AkteurInnen, desto größer wird die Last, die auf den Schultern des LAG-Managements ruht. Genau diese Position ist dann aber hoher Fluktuation ausgesetzt. Daher sollte die Zusammenhängigkeit des Kerns der Partnerschaft, das heißt der Personen in Entscheidungsfunktionen, beachtet und sorgsam gepflegt werden. Wenn die KernakteurInnen bereit sind, als gut funktionierende Gruppe Verantwortung zu tragen, können sie dem LAG-Management in seiner operativen Tätigkeit als wertvolle Stütze dienen.

► Der zweite Ring der Kraft

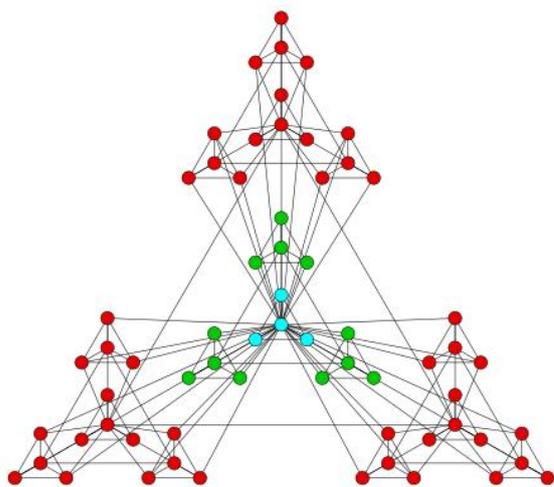
Damit es abgesehen von der Beteiligung an den zentralen Funktionen (d.h. an der LAG im engeren Sinne) zu einer Beteiligung weiterer Kreise regionaler AkteurInnen nicht nur in Projekten, sondern auch in Arbeitsgruppen, im Monitoring, in der Repräsentanz nach innen und außen sowie in Kooperationsprojekten mit anderen LEADER-Regionen kommt, braucht es „Drehpunktpersonen“, die die Aktivitäten der zentralen Entscheidungsebene einem größeren Kreis verständlich machen. Die Wichtigkeit dieser „Übersetzung“ wird systematisch unterschätzt. Fälschlicherweise geht man gemeinhin davon aus, dass die KernakteurInnen, also zum Beispiel die Vorstandsmitglieder, die wesentlichen Informationen in ihren eigenen Zirkeln ohnehin in Umlauf bringen. In Wirklichkeit sind diese, nehmen wir als Beispiel die BürgermeisterInnen, funktionsbedingt in viele andere Tätigkeiten verantwortlich eingebunden. Wenn sie nach einer LAG-Vorstandssitzung zur Tür hinausgehen, dann denken sie schon an die nächste Sitzung im Abwasserverband, gefolgt von der Eröffnung eines SeniorInnenheims. Daher sollte ein „zweiter Ring der Kraft“¹⁷ für die Verbindung der zentralen, strategischen Ebene mit den thematischen, sektoralen und teilregionalen Sub-Netzwerken sorgen:

¹⁷ In Anlehnung an den *Second Ring of Power* des Carlos Castaneda (1991). Das Netzwerk wird durch Personen zusammengehalten, die auf zentraler Ebene nicht sehr prominent hervortreten: *The art of a sorcerer is to be inconspicuous even in the midst of people*. Es mag Zufall sein oder nicht, dass Castaneda den zweiten Ring der Kraft einer Gruppe von Frauen zuordnet. Zitat: <http://www.prismagems.com/castaneda/donjuan5.html>

„LEADER-Antennen“ in den Gemeinderäten, in den Amtsstuben der Sozialpartner, in Verbänden, Initiativen und Institutionen. Vor allem größere Regionen, deren Beteiligungsstruktur dem Typ der „Netzwerker“ entspricht, sind auf diesen „zweiten Ring“ angewiesen, da es ihnen aufgrund beschränkter Ressourcen schwerer fällt, Informationen rasch und wirkungsvoll bis an die Ränder des Netzwerks zu transportieren.

Dazu ein Bild: Für den Mathematiker und Netzwerkforscher Albert-László Barabási „beruht Resilienz auf der Netzstruktur (Topologie)“¹⁸. Man betrachte das in Abbildung 33 dargestellte hierarchisch-modulare Netzwerk.

Abbildung 33: Hierarchisch-modulares Netzwerk



Quelle: Ravasz Regan E. (2002: 1552)

Wenn wir auf das Bild schauen, als sähen wir es von oben, können wir uns vorstellen, dass das zentrale (türkise) Modul **eine Ebene oberhalb** der peripheren (roten) Module angeordnet ist. Eine solche Form entspricht der idealtypischen Netzwerkstruktur des „Netzwerker“-Clusters:

- Auf der gesamtregionalen Ebene agiert das (grüne) Modul der LAG-KernakteurInnen.
- Die Verbindung mit den anderen (roten) Modulen, die wir uns als subregional, themenzentriert oder sektoral denken können, setzt nicht hauptsächlich an den Netzknoten im Kern an (den oben erwähnten sprichwörtlichen BürgermeisterInnen); diese sind sichtlich nur mit peripheren AkteurInnen der peripheren Module verbunden.
- Die zentralen Netzknoten der peripheren Module hingegen sind mit peripheren AkteurInnen des Zentralmoduls verbunden, und zwar mehrfach (redundant).
- Schließlich stellen wir fest, dass die zentralen AkteurInnen der peripheren Module ihrerseits miteinander verbunden sind, was dem Gesamtnetzwerk erhöhte Stabilität verleiht: Das ist der „zweite Ring der Kraft“.

¹⁸ *Resilience depends on topology*. Siehe Vortragsfolien zum Thema *Network Robustness* von A.L. Barabasi gemeinsam mit Réka Albert und Hawoong Jeong: www.cse.unr.edu/~mgunes/cs765/.../Lecture16.ppt (letzte Folie). In den Systemwissenschaften werden modulare Architekturen als geeignet gesehen, drei Grundparameter für die Lebensfähigkeit von Systemen zu optimieren: (i) Minimale Kosten für die Aufrechterhaltung der Verbindungen, (ii) Geschwindigkeit der Kommunikation zwischen den Netzknoten und (iii) Stabilität des Gesamtgefüges.

- Der „zweite Ring der Kraft“ kann sich also entweder aus zentralen AkteurInnen der peripheren Module (die miteinander verbunden sind) rekrutieren, als auch aus peripheren AkteurInnen der peripheren Module, die mit zentralen AkteurInnen des zentralen Moduls verbunden sind.
- Eine solche Struktur entsteht aber nicht von selbst. Sie muss durch Absprachen, Rollenklärungen und geregelte Kommunikationsflüsse hergestellt und gepflegt werden.

► **Fokussierte und differenzierte Strategien**

Die Ausgestaltung der Strategie sollte sich auch an der Größe und inneren Differenziertheit der Region orientieren.

- **In relativ kleinen und homogenen Gebieten**, vorzugshalber auch auf der Basis eines überschaubaren und gut eingespielten Kerns von AkteurInnen, ist anzuraten, sich auf starke Themen und Prioritäten zu einigen und diese konsequent umzusetzen – bei aller Flexibilität unerwarteten Entwicklungen gegenüber, die die Sinnhaftigkeit der einen oder anderen strategischen Ausrichtung in Frage stellen könnten.
- **In größeren Gebieten, die höhere innere Diversität aufweisen**, passt eher eine modulare Strategie, die *raumvariabel* (Cumming 2011) ist und die sich dadurch auszeichnet, dass ein verbindendes, übergreifendes Thema in teilregions- oder akteurspezifische Teilstrategien übersetzt wird. Die verbindende Strategie auf regionaler Ebene sorgt für die Steuerung im Sinne optimierter Kooperations- und Lernprozesse.

6.2.2 Handlungsoptionen für Lokale Aktionsgruppen – LAG-Management

► **Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen**

Nachhaltige Beteiligung gedeiht auf dem Humus stabiler Rahmenbedingungen und auf der Nährlösung guter Kommunikation. „*Beziehungsarbeit ist die eigentliche LEADER-Arbeit.*“¹⁹

Motivation und Interesse der AkteurInnen sind eng an Nutzenerwartungen gekoppelt. Diese müssen realistisch kommuniziert (Aufgabe des LAG-Managements wie z.B. der Arbeitsaufwand) und stabil sein (Aufgabe der Schwerpunktverantwortlichen Landesstellen). Die Art der Kommunikation sollte sich je nach Art der LAG unterscheiden und immer beide Richtung der Kommunikationsbeziehung LAG ↔ AkteurInnen berücksichtigen:

- AkteurInnennetzwerke des Typus „Netzwerker“ sind eher groß und dispers, weshalb für die breite Streuung der Informationen eher einfache und standardisierte Kommunikationsformate gewählt werden sollten. Der unmittelbare persönliche Kontakt ist einfach nicht flächendeckend möglich. Hierbei gilt es aber, die MultiplikatorInnen zu nutzen, damit diese in ihren Systemen die Informationen verbreiten und die standardisierte Information in ihren Zirkeln anschlussfähig übersetzen. Ähnliches gilt für die Informationsrichtung von den AkteurInnen zum LAG-Management. Speziell in der Phase der Strategieerstellung ist es wichtig, „repräsentative“ Informationen zu den Einschätzungen der Stärken, Schwächen, Chance, Risiken zu bekommen sowie daraus

¹⁹ Zitat eines beim Schlussworkshop beteiligten LAG-Managers.

die Bedarfe und Ziele abzuleiten, die für die AkteurInnen relevant sind, d.h. Nutzen versprechen und damit Beteiligung auslösen. Auch diese Informationen können über die Einbeziehung der MultiplikatorInnen bezogen werden. Möchte man direkt „an die Basis“, so bieten sich über die MultiplikatorInnen im Schneeballverfahren initiierte Informationssammlungen oder über die MultiplikatorInnen gestreute Einladungen zu spezifischen thematischen Workshops an.

- Bei den „Teamspielern“ sind die AkteurInnen auch über Zielgruppen und Themen hinweg in intensivem persönlichem Kontakt, ohne dass dabei das LAG Management vermittelnd involviert sein muss. Wesentlich hierbei ist, dass die Information nicht immer nur im Kreis der „üblichen Verdächtigen“ kursiert, sondern dass sie auch die Ränder des stabilen Kerns erreicht, damit die LAG nicht zu lange nur „im eigenen Sud kocht“. NeueinsteigerInnen bringen frische Sichtweisen auf die Stärken und Schwächen der Region, neue Bedarfe oder neue Ideen für Impulse und Projekte ein.
- Da den „Programmabwicklern“ die MultiplikatorInnen der „Netzwerker“ einerseits und die engen Verflechtungen der „Teamspieler“ fehlen, sind sie selbst stark gefordert, die Basis zu erreichen. Gerade jetzt, wo die Periode 2014-2020 ihre Schatten vorauswirft und der Ansatz des „Mainstreaming“ zugunsten einer Stärkung der Eigenständigkeit der LAGen, gepaart mit einer erhöhten Verbindlichkeit der Gebietsstrategie, zurückgeschraubt werden soll, ist es Zeit zu handeln. Aus den Rückmeldungen der LAG-ManagerInnen wurde deutlich, dass breit angelegte Information und Kommunikation relativ wirkungslos verpuffen und kaum wahrgenommen werden. Daher sollten anstelle der Informations-Gießkanne potenzielle MultiplikatorInnen gezielt angesprochen werden, um die Information über LEADER weiter zu tragen und gemeinsam mit den Leuten „da draußen“ auszuloten, wo der größte Nutzen durch LEADER erzeugt werden kann.

► Diversität als Handlungsprinzip

Der/die LAG-ManagerIn achte auf die Diversität der Beteiligung auf allen Ebenen und in allen Beteiligungsstufen. Er/sie schaue auf die Vielfalt der AkteurInnen. Wenn sie nicht genügt, dann füge er/sie Diversität hinzu. Wenn sie genügt – ebenfalls.

Was heißt Diversität? Diversität ist als soziales, örtliches und zeitliches Prinzip zu verstehen, das sich bezieht auf

- den Hintergrund, die Bedürfnisse, Interessen und die Kompetenzen der EinzelakteurInnen;
- Aufbau, Rolle und Funktion der Entscheidungs- und Konsultationsorgane und ihre Verknüpfung;
- Informations-, Kommunikations- und Dialogformen;
- das Pulsieren zwischen aktivem Initiieren und wachsamem Zuwarten.

Diversität ist ein Feind der Bequemlichkeit. Der Umgang mit ihr erfordert intellektuelle, emotionale und soziale Investitionsbereitschaft. Der Weg sollte sich an der regionalen Beteiligungsstruktur orientieren:

- Bei den „Netzwerkern“ beginnt Diversität bei der Zusammensetzung des „inneren Kreises“. Es gilt, ihrerseits gut vernetzte PromotorInnen und MultiplikatorInnen zu pflegen und sie auf die neue Programmperiode und die neuen regionalen Themen einzuschwören. Hat die LAG neue Themen gewählt, die in der LAG derzeit noch in keiner Struktur abgebildet sind,

sollte Zeit und Energie investiert werden, PromotorInnen dafür zu finden. Sie sollen dann ihrerseits und in ihren Kreisen (z.B. Landwirtschaft, Handwerk, Bildung, etc.) die notwendige Vielfalt und die dazwischen herrschenden Bindungskräfte herstellen.

- Die Stärke der „Teamspieler“ ist ihre Unmittelbarkeit, d.h. die direkte Vernetzung vieler AkteurInnen untereinander. Ihre Herausforderung besteht darin, dass dieses dichte Geflecht sich nicht zu stark abschließt. Das bedeutet unter anderem, dass es zu der Bildung einer Art von „Club“ kommt, der von außen betrachtet eine geschlossene Gesellschaft darstellt, in der sich bestimmte Gruppen oder Personen nicht willkommen fühlen. Es geht hier darum, eine „Willkommenskultur“ zu pflegen und sich neuen Impulsen zu öffnen, indem man auch ganz offen ungewöhnliche Gesten setzt, wie z.B. an bisher eher vernachlässigten Orten zu tagen, Einladungen zu offenen Ideenwettbewerben ausspricht, zu einer „Jugend-LAG“ (analog zu einem „Jugendparlament“) aufzurufen oder sich eine Frauenquote zu geben (denn oft sind die „Klubs“ eher männlicher Natur).
- Sollte man sich bisher eher als Programmabwickler gesehen haben, bieten die Vorbereitungen auf die neue Programmperiode neben der thematischen Neuorientierung auch die Möglichkeit, die eigene Struktur zu überdenken. Der/die LAG-ManagerIn sollte daher von Anbeginn Personen identifizieren, die eine PromotorInnenrolle ähnlich dem zentralen Kern der „Netzwerker“ einnehmen könnten. Diese Personen sollten in ihrem thematischen „Herkunftssystem“ inhaltlich, aber auch was Vertrauen und Akzeptanz betrifft, gut verankert sein. Diese PromotorInnen sollten Verbündete und „Boten“ des „LEADER-Gedankens“ werden. Erst wenn sich der/die LAG-ManagerIn von einem Kreis gesamtregional denkender und handelnder AkteurInnen getragen weiß, kann er/sie sich mehr auf die Gesamtkoordination konzentrieren und sich dafür aus dem „operativen Geschäft“ der breiten Beteiligungsarbeit, vor allem was die Erstinformation neuer AkteurInnen betrifft, mehr und mehr herausnehmen.

► Wirkungsmodell

Aus derzeitiger Sicht wird LEADER 2014-2020 den LAGen mehr Kompetenzen in der inhaltlichen Ausrichtung ihrer Strategie wie auch in der Wahl der Projekte ermöglichen. Mit dieser neuen Freiheit geht aber auch die neue Verantwortung einher, auf der Grundlage einer klaren strategischen Ausrichtung die eingereichten Projekte auszuwählen oder gegebenenfalls abzulehnen sowie auch die Förderhöhen (in einer bestimmten Bandbreite) festzulegen. Die Klarheit der Strategie zeigt sich vor allem im Geschick, Ergebnisse und Wirkungen auf Projekt- und Programmebene mit passenden Indikatoren zu versehen und durch nachvollziehbare Wirkungshypothesen miteinander zu verknüpfen. Meist basieren diese Hypothesen auf vergangenen Erfahrungen oder anderen Lernprozessen.

Die Realität zeigt, dass Veränderungen, wie sie in der Regionalentwicklung als beabsichtigte Wirkungen formuliert werden, selten auf einen Auslöser allein zurückzuführen sind. Daher ist es wichtig, im Prozess der Strategieerstellung möglichst viele Informationen zu Ursache-Wirkung-Beziehungen durch informierte AkteurInnen zu generieren.

Die Strategie mit ihren beabsichtigten Wirkungen und Maßnahmen soll der Lebenswelt der AkteurInnen entsprechen – sie soll für sie Bedeutung haben. Für LAGen jedweden Typs ist es wichtig, in dieser Phase möglichst viele AkteurInnen für die Entwicklung gemeinsamer Sichtweisen auf die Entwicklungserfordernisse ihrer Region zu gewinnen, damit gleich von Beginn an entsprechende Aktivitäten gesetzt werden können.

► The Art of Hosting

Gewiss beruht gute Kommunikation auf Empathie und Sympathie – das persönliche Gespräch des/der LAG-ManagerIn hat sich als wesentliches Instrument für gelingende Beteiligung herausgestellt - genauso wichtig ist aber auch die kunstvolle Gestaltung der Begegnungs-, Diskussions- und Dialogräume. Diese Kunst, *the art of hosting*, ist erlernbar, aber des Lernens wird kein Ende sein.²⁰

In den beiden Workshops (Feedback- und Schlussworkshop) wurde intensiv über die Aktivierung und Beteiligung spezieller Zielgruppen nachgedacht. Im Folgenden werden einige der diesbezüglichen Diskussionsbeiträge wiedergegeben:

- Die Erwartungen an die Beteiligung der **Jugend** müssen anderer Natur sein als die an die Beteiligung Erwachsener. „Erfolgreiche“ Jugendbeteiligung muss nicht heißen, dass sich Jugendliche auf Dauer in LEADER-Aktivitäten einbringen; hier wird man häufig auf Jugendfunktionäre beschränkt bleiben, aber das reicht nicht. Es geht vor allem darum, Potenziale ins Licht zu rücken und über niederschwellige Projekte zu versuchen, Jugendliche mit regionalen Themen in Berührung zu bringen.
- Der Zugang zu Jugendlichen gelingt recht gut über MultiplikatorInnen (Jugendmanagement, Jugendzentren, Vereine, Landjugend, Schulen, etc.).
- Jugendliche bevorzugen in der Regel eigene Begegnungsräume, die sie auch selbst nach ihren Bedürfnissen gestalten. Es genügt nicht, sie auf Quotensitze in Entscheidungsgremien zu hieven. Es ist nicht gesagt und oft eher unwahrscheinlich, dass sie sich in der Kultur dieser Gremien wohl fühlen, geschweige denn sich dort freimütig und selbstbewusst einbringen.
- Die Arbeit mit Jugendlichen ist nie enden wollende Aufbauarbeit, da Jugend eine zeitlich begrenzte Lebensphase ist. Es sollte daher versucht werden, die Wertigkeit von und die Arbeit mit Jugendlichen im Blick zu behalten und nicht die Beteiligung bestimmter JugendvertreterInnen zu institutionalisieren.
- Die Erkenntnis, dass Jugendliche über Sport- und Freizeitvereine ansprechbar sind, lässt den Befund, dass diese Vereine zu den seltensten AkteurInnen der Beteiligten gehören, in besonderem Licht erscheinen. Vielleicht sollten diese Vereine zukünftig mehr auf dem Beteiligungsradar der LAG Verantwortlichen aufblinken.
- Was die immer noch deutlich geringere Beteiligung von **Frauen** in Entscheidungsfunktionen betrifft, wäre anzuraten, im Sinne eines Gender Mainstreaming Ansatzes in jedes Regionalentwicklungsziel auch ein Gender-Ziel mit aufzunehmen.
- Hier und dort täte eine Quotenregelung gut, um ein jahrzehntealtes Muster männlicher Klubbildung zu unterbrechen. Wie gesagt, die Quotenregelung ist nicht die Lösung, aber kann als wirksamer Unterbrecher eines ohnehin auslaufenden Kulturmusters wirken. Man gewinnt einfach Zeit.
- Weiters sollten bei der Auswahl und Ausformulierung von Zielen die Interessenlagen der weiblichen Bevölkerung systematisch mit berücksichtigt werden, um zu vermeiden, später

²⁰ Viele Hinweise über Methoden zur Gestaltung von Dialogräumen finden sich auf www.partizipation.at oder auch im Buch von Baumfeld et al.

umständlich nachzurüsten zu müssen, um deren Bedarfen gerecht zu werden. Diese Bedarfe sollten aus der SWOT hervorgehen, die eine Eigenleistung der LAG sein und nur in Teilen an externe KonsulentInnen ausgelagert werden sollte.

- Es sollte gezielt über geeignete Beteiligungsformate und -zeiten nachgedacht werden, die die Beteiligung von Frauen verbessern, die stark in familiäre, Haushalts- und Pflegetätigkeiten involviert sind.

6.2.3 Handlungsoptionen für die Programmverwaltung auf Landes- und Bundesebene

► Verlässlicher Rahmen

Stabile Rahmenbedingungen erleichtern es, dass Erwartungen der Beteiligten an LEADER auch eingelöst werden können. Die Stabilität der Rahmenbedingungen sollte zumindest für eine Programmperiode gewährleistet sein.

Den Verwaltungen obliegt die Kunst der Balance in der Schaffung von Rahmenbedingungen, die den bürokratischen Erfordernissen Rechnung tragen, gleichzeitig aber die Projektträger und AkteurInnen der lokalen Aktionsgruppe nicht überfordern oder gar ihren Schaffensdrang brechen.

► Verknüpfung der Strategieebenen

Im Sinne einer „guten Governance“ ist die Verwaltung von Beginn an gefordert, als Partner die LAGen in der Definition von Zielen zu begleiten, um die Kompatibilität und Komplementarität der lokalen Entwicklungsstrategien mit den landesweiten programmatischen Ausrichtungen zu gewährleisten. Die gemeinsame Vereinbarung von Wirkungen soll beiden Ebenen – der LAG sowie der Landesebene – Planungssicherheit ermöglichen.

► Ressourcen für die Sensibilisierungs- und Beteiligungsarbeit

Die Inszenierung von Beteiligung lässt sich nicht eins zu eins in Projekterfolge übersetzen. Sie ist also vor allem den Funktionskosten der LAG zuzuordnen, die dafür einen ausreichenden Spielraum benötigt. Gute und innovative Konzepte der Beteiligungsarbeit sollten auch eine ausreichende Kalkulation der Sensibilisierungs- und Verwaltungskosten zulassen. Laut EU-Verordnung sind dafür bis zu 25% des LAG Budgets widmungsfähig. Dieser Spielraum sollte in Hinkunft weit besser ausgeschöpft werden als bisher, wo im Durchschnitt eher einstellige Prozentsätze die Regel sind.

► Die LAG als Entwicklungsagentur

Die berechnete Aufwertung der Gebietsstrategie als verbindliche Leitlinie für die lokale Aktionsgruppe und deren eigenständige Projektauswahl sollte nicht darauf hinauslaufen, dass die LAG zu einer exklusiven Umsetzungsmaschine für ausschließlich diese Strategie wird. Die LAG sollte grundsätzlich in der Lage sein und auch dazu ermutigt werden, für andere wichtige Themen und Aktivitäten zusätzliche Ressourcen zu generieren und sie als komplementäre Handlungsfelder umzusetzen oder deren Umsetzung zu koordinieren. Das heißt nichts anderes, als dass der LAG die Möglichkeit offensteht, die Metamorphose zu einer lokalen Entwicklungsagentur zu vollziehen.

Wie einige Beispiele erfolgreicher LAGen zeigen, kann die LAG als lokale Entwicklungsagentur personelle und technische Kapazitäten durch mehrfache Nutzung effizienter einsetzen und noch stärker an die Region binden. Andererseits sollte auf eine strikte Wahrung der Eigenlogik der gleichzeitig geführten Strategien geachtet werden, um den Verdacht auf Doppelfinanzierung, widmungsfremder Verwendung von Ressourcen und ähnlicher Untaten erst gar nicht aufkommen zu lassen. Es wäre jedoch ein Fehler, den LAGen präventiv den graduellen Erwerb höherer Autonomie und multithematischer Handlungsfähigkeit durch administrative Hürden zu verwehren. Denn wenn eine LAG diese Perspektive verfolgt, wird ihr Interesse an breiter Beteiligung besonders wach bleiben.

7 Literatur

Beck D., Cowan C., Polonyi C. 2007: Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für das Business, Politik und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Kamphausen-Verlag, Bielefeld.

BMLFUW 2011: Halbzeitbewertung 2010 des Programms LE 07-13. Wien.

Bohnsack, Ralf (2008). The Interpretation of Pictures and the Documentary Method [64 paragraphs]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 9(3), Art. 26, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0803267> (Dezember, 2013).

Cartwright, Dorwin [Hrsg.] (1963). Lewin, Kurt, 1890-1947 - Field theory in social science; Gesamtwerkausgabe; Huber, Bern u.a.

Castaneda C. (1983): Der zweite Ring der Kraft. Fischer TB, Frankfurt am Main.

Cumming G. (2011): Spatial Resilience in Socio-Ecological Systems. Springer, New York.

Dargan L., Shucksmith M. (2008): LEADER and Innovation. In: Sociologia Ruralis, Vol. 48, Nr. 3.

Europäische Beobachtungsstelle LEADER 1999: Der Mehrwert des LEADER-Ansatzes – ein Leitfaden für die Bewertung der besonderen Merkmale von LEADER. Heft Nr. 4 der Reihe. Innovation im ländlichen Raum. AEIDL, Bruxelles.

Europäischer Rechnungshof 2010: Sonderbericht Nr. 5 – Umsetzung des LEADER-Konzepts zur Entwicklung des ländlichen Raums. Luxembourg.

Holzer, Boris (2006): Netzwerke. Bielefeld: transcript.

Jansen, Dorothea (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Krackhardt, David (1999): The Ties That Torture: Simmelian Tie Analysis in Organizations. In: Research in the Sociology of Organizations, Vol. 16. Greenwich CT: JAI Press inc. S. 183-210

ÖAR 2005: Evaluierung der Regionalmanagement-Strukturen in Tirol. Endbericht einer Studie im Auftrag der Tiroler Landesregierung, Abteilung Raumordnung und Statistik (unveröffentlicht). Graz.

Ravasz Regan Erszébeth e.a. (2002): Hierarchical Organisation of Modularity in Metabolic Networks. Science Vol. 297, S. 1551-1555.

von Rosenstiel Lutz (1987). Grundlagen der Organisationspsychologie; 2. Aufl.; Poeschel Stuttgart

8 Anhang I: Fragebogen zur Sozialen Netzwerkanalyse

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank, dass Sie sich für diese Umfrage interessieren und sich bereit erklärt haben, daran teilzunehmen.

Dieser Fragebogen wurde im Rahmen der Studie „Ausmaß und Wirkung von Beteiligungsprozessen in Lokalen Aktionsgruppen (LAG) 2007- 2013“ entwickelt. Befragt werden AkteurInnen, die mit der LAG xxx in der Region zusammenarbeiten.

Der Fragebogen soll mit den Methoden der Sozialen Netzwerkanalyse ausgewertet werden. Als mathematische Methode ist die Soziale Netzwerkanalyse auf exakte und möglichst vollständige Daten angewiesen, wir bitten Sie daher den Fragebogen möglichst vollständig auszufüllen.

Wir versichern Ihnen, dass Ihre Informationen vertraulich behandelt werden und alle Angaben, die sie im Rahmen dieser Befragung machen, selbstverständlich anonymisiert werden. Das Ausfüllen des Fragebogens wird in etwa 25-35min. in Anspruch nehmen. Sie können die Befragung jederzeit unterbrechen, indem Sie einfach das Fenster schließen. Wenn Sie später wieder diesen link aufrufen, können Sie die Umfrage an der Stelle fortsetzen, an der Sie vorher unterbrochen haben.

Sollten Sie noch Fragen haben oder sollten technische Probleme bei der Beantwortung des Fragebogens auftreten, können Sie uns jederzeit unter der e-mail-Adresse xxx oder der Telefonnummer xxx kontaktieren.

Vielen Dank für die Zeit, die Sie sich nehmen, um zum Gelingen dieser Studie beizutragen!

[Da sich in zwei der befragten LAGen von vorneherein gut einzelne Gruppen von AkteurInnen kategorisieren ließen, wurde in diesen Fällen zunächst eine Auswahlfrage gestellt:]

0) Mit welchen der nachstehenden Personengruppen haben Sie in der Region in Bezug auf Ihre Arbeit mit der LAG xxx Kontakt?

Mit einem oder mehreren BürgermeisterInnen aus der Region

Mit einem oder mehreren der gewerbetreibenden Mitglieder der LAG

In welchen der nachstehenden Verbände und/oder zu welchen Themen stehen Sie in der Region mit anderen AkteurInnen in Kontakt?

Regionalentwicklungsverband

Naturpark

Thema Energie

Thema Kultur

Thema Gemüse

Personengruppen, zu denen die TeilnehmerInnen der Umfrage angaben, keinen Kontakt zu haben, wurden im weiteren Verlauf der Umfrage nicht mehr berücksichtigt. Dies diente dazu, die teils sehr langen Fragebögen für einzelne TeilnehmerInnen kürzer zu gestalten.

1) Wie häufig kommunizieren Sie mit diesen AkteurInnen aus Ihrer Region?

[Diese Frage wird anhand der aus der Netzwerkabgrenzung generierten Akteursliste beantwortet, pro Person gibt es die Auswahlmöglichkeiten:]

Nie

Selten (ein- oder mehrmals pro Jahr)

Regelmäßig (ein- oder mehrmals pro Monat)

Häufig (mind. einmal pro Woche)

Weiß nicht/keine Angaben

2) Welche fünf AkteurInnen erachten Sie im Rahmen der Leader-Arbeit in der Region als besonders wichtig?

[Freie Antwortmöglichkeit]

3) Haben Sie zum Schluß noch Wünsche oder Anregungen für Ihre Arbeit in der Region?

[Freie Antwortmöglichkeit]

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken. Zur Beantwortung weiterer Fragen stehen wir Ihnen gerne unter der e-mail-Adresse xxx zur Verfügung.

9 Anhang II: Variablen der Clusteranalyse

F3_1: Ausmaß der Beteiligung am Beginn der Periode (1...kaum vorhanden, 2...es gab einige wenige Einzelpersonen, die in diesem Bereich aktiv waren, 3... bereite Beteiligung in diesem Bereich)

- **F3_1_strat** strategisches Arbeiten: Erstellung bzw. Adaptierung der lokalen Entwicklungsstrategie, einbringen von Themen, Monitoring/ Qualitätssicherung
- **F3_1_op** Entwickeln und Umsetzen von Projekten
- **F3_1_rep** Repräsentieren und „Verkaufen“ der Region nach innen und außen
- **F3_1_org** (Unterstützung des LAG-Managements bei)Vorbereiten und Durchführen von Sitzungen u.a. Veranstaltungen, Finanzmanagement/ Abrechnung, etc.)

F3_2_ Dynamik der Beteiligung seit Beginn der Periode (-1 abnehmend, 0... gleich, 1... ansteigend)

- **F3_2_strat** strategisches Arbeiten: Erstellung bzw. Adaptierung der lokalen Entwicklungsstrategie, einbringen von Themen, Monitoring/ Qualitätssicherung
- **F3_2_op** Entwickeln und Umsetzen von Projekten
- **F3_2_rep** Repräsentieren und „Verkaufen“ der Region nach innen und außen
- **F3_2_org** (Unterstützung des LAG-Managements bei)Vorbereiten und Durchführen von Sitzungen u.a. Veranstaltungen, Finanzmanagement/ Abrechnung, etc.)

ARBEITSTEILUNG : Wie verteilen sich zum jetzigen Zeitpunkt die Aktivitäten in den folgenden Bereichen zwischen LAG Management und anderen AkteurInnen der Region? (1... erfüllt ausschließlich LAG Management – 7 erfüllen ausschließlich regionale AkteurInnen)

Variable ARBEITSTEILUNG als einfacher Summenindex aus den 5 Unterbereichen

- **F4_strat** strategisch-planerische Aktivitäten (Strategieentwicklung/-adaptierung, Analysen, Qualitätssicherung/Monitoring)
- **F4_op** operative Aktivitäten (Projektentwicklung und Projektumsetzung)
- **F4_org** Vorbereiten und Durchführen von Sitzungen u.a. Veranstaltungen, Finanzmanagement/ Abrechnung, etc.)
- **F4_rep** repräsentative Aktivitäten (Repräsentieren und Vermarkten der Region nach innen und außen, Mobilisieren der Bevölkerung zur Beteiligung...)
- **F4_ent** Herbeiführen und Treffen von Entscheidungen zu Themen und Projekten

F11: Bitte schätzen Sie ein, auf wie viele Personen Ihrer LAG die folgenden Beschreibungen zutreffen: (0...trifft auf niemanden zu | 1..1-5 | 2...6-20 | 3...21-50 | 4...mehr als 50)

- **F11_3** Engagiert sich und mobilisiert andere für regionale Themen und Projekte.
- **F11_4** Gibt Knowhow weiter und ist an Erfahrungsaustausch interessiert.
- **F11_5** Engagiert sich dafür, dass das Weitergeben von Wissen in die Kultur der LAG übergeht und entwickelt mit anderen diese Kultur stetig weiter

F12: Bitte schätzen Sie ein, auf wie viele Personen Ihrer LAG die folgenden Beschreibungen zutreffen: (0...trifft auf niemanden zu | 1..1-5 | 2...6-20 | 3...21-50 | 4...mehr als 50)

- **F12_3** Geht über die spontanen Gelegenheiten hinaus und ist bereit sich auf mittelfristige (4 bis 12 Monate) Terminintervalle einzulassen um etwas zu entwickeln.

- **F12_4** Geht längerfristige, mehrjährige Verpflichtungen ein und ist bereit, Führungsverantwortliche in ihrer Arbeit zu unterstützen.
- **F12_5** Geht längerfristige, mehrjährige Verpflichtungen ein und ist bereit, diese Erfahrungen mit anderen zu reflektieren, um die jeweilige Aufgabe noch besser zu machen. Ist bereit Führungsverantwortung zu übernehmen

Clustermethode: WARD

10 Anhang III: Fragebogen zur quantitativen Untersuchung

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen!

An der Schwelle zur neuen Leader-Periode 2014-2020 führen wir (ÖAR und ÖIR) eine Studie im Auftrag des Lebensministeriums zum Thema "Beteiligung in Leader-Regionen" durch.

Es geht bei dieser Befragung vor allem darum, wertvolle Hinweise darauf zu bekommen, wie (Selbst-)Lernprozesse der LAGs im Zuge der Vorbereitungen für die neue Förderperiode besser unterstützt werden können.

Unter „Beteiligung“ verstehen wir im Kontext dieser Befragung jegliche Art von Handlungen von Personen, die diese ehrenamtlich, d.h. unentgeltlich, in ihrer Region mit Bezug auf LEADER setzen. Daher verwenden wir im Rahmen dieser Studie "Beteiligung" und "Engagement" synonym.

Im Zuge der Studie soll deutlich werden

- wie in LAGs erfolgreich unterschiedliche Bevölkerungsgruppen zur Mitarbeit motiviert und einbezogen werden*
- welche Faktoren und Rahmenbedingungen Beteiligung und Engagement begünstigen*
- welche Gruppen schwer zu erreichen sind*
- welche Wirkungen Beteiligung haben kann*

Diese Online-Befragung soll im ersten Schritt einen Überblick zur Situation in Österreich ermöglichen.

Auf Basis der Befragung werden im zweiten Schritt drei interessante Regionen ausgewählt, in denen wir qualitativ mittels Netzwerkanalyse und anderen interaktiven Verfahren die Hintergründe erfolgreicher Beteiligung erhellen wollen.

Nach jeder der beiden Arbeitsschritte findet ein Workshop statt, in dem die Ergebnisse mit Ihnen und anderen interessierten Personen diskutiert werden.

Im Wissen, dass Ihre wertvolle Zeit knapp bemessen ist und Sie mit ähnlichen Befragungen immer wieder konfrontiert werden, bitten wir Sie, der Beantwortung rund 45 Minuten Zeit zu widmen, damit wir eine gute Datenqualität erreichen können.

Wir, das Projektteam bestehend aus Marelli Asamer-Handler, Michael Fischer, Robert Lukesch (ÖAR) sowie Nadja Kripigans und Bernd Schuh (ÖIR) danken Ihnen sehr herzlich dafür.

Ein paar technische Anmerkungen:

Sie können ab hier Ihre Angaben speichern.

Wann immer Sie das Ausfüllen unterbrechen möchten, klicken Sie auf "Speichern und später fortsetzen" am oberen Rand der jeweiligen Seite und folgen Sie den Erläuterungen.

Einige Fragen sind verpflichtend auszufüllen. Sie sind mit einem roten Sternchen gekennzeichnet. Die Beantwortung ist zumeist dadurch notwendig, weil Folgefragen auf dieser Beantwortung aufbauen.

1) Intensität und Art der Beteiligung

[In diesem Abschnitt geht es uns darum zu erfahren, welchen Aufgaben sich engagierte Personen vorrangig widmen.]

Frage 1: Bitte wählen Sie hier Ihre LAG aus:*

--

Frage 2: Wie verteilen sich Zeit und Aufmerksamkeit, die das LAG-Management und andere Personen aus Ihrer Region im Rahmen der LEADER-Arbeit folgenden Bereichen widmen?*

Es geht hier nur um eine grobe Schätzung!

100% entspricht dabei der gesamten Arbeit, die in Ihrer Region mit Bezug auf LEADER geleistet wird.

_____strategisch-planerische Aktivitäten (Strategieentwicklung/-adaptierung, Analysen, Qualitätssicherung/Monitoring)

_____operative Aktivitäten (i.w.S. Projektentwicklung und -umsetzung)

_____organisatorische Aktivitäten (Vorbereiten und Durchführen von Sitzungen u.a. Veranstaltungen, Finanzmanagement/ Abrechnung, etc.)

_____repräsentative Aktivitäten (Repräsentieren und Vermarkten der Region nach innen und außen, Mobilisieren der Bevölkerung zur Beteiligung...)

1.

Frage 3: Bitte bewerten Sie Engagement und Beteiligung zu den genannten Gelegenheiten am Beginn der Periode und wie sie sich seither entwickelt hat:*

	Ausmaß der Beteiligung am Beginn der Periode			Dynamik der Beteiligung seit Beginn der Periode		
	kaum vorhanden*	es gab einige wenige Einzelpersonen, die in diesem	breite Beteiligung in diesem Bereich*	abnehmend*	gleich*	ansteigend*

		Bereich aktiv waren*				
strategisches Arbeiten: Erstellung bzw. Adaptierung der lokalen Entwicklungsstrategie, einbringen von Themen, Monitoring/ Qualitätssicherung	()	()	()	()	()	()
Entwickeln und Umsetzen von Projekten	()	()	()	()	()	()
Repräsentieren und „Verkaufen“ der Region nach innen und außen	()	()	()	()	()	()
(Unterstützung des LAG-Managements bei)Vorbereiten und Durchführen von Sitzungen u.a. Veranstaltungen, Finanzmanagement/ Abrechnung, etc.)	()	()	()	()	()	()

2.

Frage 4: Wie verteilen sich zum jetzigen Zeitpunkt die Aktivitäten in den folgenden Bereichen zwischen LAG Management und anderen AkteurInnen der Region?*

	erfüllt ausschließlich LAG Management 1	2	3	4	5	6	erfüllen ausschließlich regionale AkteurInnen 7
strategisch-planerische Aktivitäten (Strategieentwicklung/-adaptierung, Analysen, Qualitätssicherung/Monitoring)	()	()	()	()	()	()	()
operative Aktivitäten (Projektentwicklung und Projektumsetzung)	()	()	()	()	()	()	()
Vorbereiten und Durchführen von Sitzungen u.a. Veranstaltungen, Finanzmanagement/ Abrechnung, etc.)	()	()	()	()	()	()	()
repräsentative Aktivitäten (Repräsentieren und Vermarkten der Region nach innen und außen, Mobilisieren der Bevölkerung zur Beteiligung...)	()	()	()	()	()	()	()
Herbeiführen und Treffen von Entscheidungen zu Themen und Projekten	()	()	()	()	()	()	()

2) Struktur und Formen der Beteiligung

[In diesem Abschnitt geht es uns darum zu erfahren, welche Bevölkerungsgruppen sich mehr oder weniger einbringen, auf welche Aufgaben sich dieses Engagement bezieht und wie sich all dies damit in Beziehung bringen lässt, wie die LAG organisiert ist.]

Frage 5: Welche Gremien treffen bindende Entscheidungen für die LAG?

Bitte wählen Sie aus, ob das jeweilige Gremium nur Empfehlungen abgeben oder tatsächlich bindende Entscheidungen treffen kann. Falls nichts zutrifft, Feld einfach so belassen. Ergänzen Sie im Bedarfsfall weitere relevante Gremien Ihrer LAG, die hier nicht angeführt sind.

	Auswahl von Funktionären und Personal	Strategie	Projektauswahl (Förderung)	Regeln (Organisation, Abläufe)	Budget (abgesehen von Projektförderung)
Mitgliederversammlung	—	—	—	—	—
Vorstand	—	—	—	—	—
Projektauswahlgremium	—	—	—	—	—
Leader-ManagerIn	—	—	—	—	—
Beirat	—	—	—	—	—
Thematische Arbeitsgruppe	—	—	—	—	—

3.

4.

5. Anmerkungen::

Frage 6: Bitte kreuzen Sie jene fünf (5) Gruppen an, die sich am aktivsten an der Leader-Arbeit beteiligen!*

- UnternehmerInnen, Freiberufler und höheres Management in Gewerbe/Industrie/Tourismus
- LandwirtInnen
- Verbände (Tourismus, Nationalpark/Naturpark, ...)
- AMS
- Wirtschaftskammer
- Arbeiterkammer
- Landwirtschaftskammer
- Gemeindebedienstete
- BürgermeisterInnen
- Sonst. ParteipolitikerInnen/ gewählte MandatarInnen
- Sportvereine
- Karitative Vereine
- Kulturvereine
- Soziale Beratungsstellen
- Privatpersonen/BürgerInnen
- Bildungsinstitutionen/ Wissenschaft
- Wissenschaftliche Institutionen
- Weitere
- Weitere

Frage 7: Bitte kreuzen Sie jene fünf (5) Gruppen an, die sich am wenigsten an der Leader-Arbeit beteiligen!*

- UnternehmerInnen, Freiberufler und höheres Management in Gewerbe/Industrie/Tourismus
 - LandwirtInnen
 - Verbände (Tourismus, Nationalpark/Naturpark, ...)
 - AMS
 - Wirtschaftskammer
 - Arbeiterkammer
 - Landwirtschaftskammer
 - Gemeindebedienstete
 - BürgermeisterInnen
 - Sonst. ParteipolitikerInnen/ gewählte MandatarInnen
 - Sportvereine
 - Karitative Vereine
 - Kulturvereine
 - Soziale Beratungsstellen
 - Privatpersonen/BürgerInnen
 - Wissenschaftliche Institutionen
 - Weitere
 - Weitere
-

Frage 8: Sie haben zuvor fünf Gruppen genannt, die sich am aktivsten in die LEADER-Arbeit Ihrer Region einbringen. Bitte wählen Sie jene Bereiche aus, in denen diese Gruppen aktiv sind.

Mehrfachnennungen möglich

GRUPPEN	Strategisch-planerische Aktivitäten, Themenfindung	Monitoring/ Qualitätssicherung	Projektentwicklung/ Projektumsetzung	Sind Teil eines LEADER-Entscheidungsgremiums	(Unterstützen bei) Organisation und Durchführung von Workshops, Abrechnung/ Finanzmanagement etc.	Schaffen Möglichkeiten des informellen Austauschs	Repräsentieren die Region bzw. LEADER nach innen und außen	Motivieren andere für Beteiligung an LEADER

Die 5 Gruppen werden automatisch aus der Auswahl in Frage 6 eingefügt

Frage 9: Sie haben zuvor fünf Gruppen genannt, die sich am wenigsten an der LEADER-Arbeit ihrer Region beteiligen. Was sind aus Ihrer Sicht mögliche Gründe für deren geringe Beteiligung?

Gruppen	Gründe

Frage 10: Es gibt erfahrungsgemäß Personengruppen, die sich eher seltener im Rahmen von LEADER engagieren. In wie weit sind diese Personengruppen bei Ihnen aktiv?

Mehrfachauswahl möglich

	In welchen Bereichen engagieren sie sich?					Was ist aus Ihrer Sicht ausschlaggebend für erfolgte Beteiligung bzw. der Grund für Nicht-Beteiligung?
	arbeiten strategisch mit (LES Erstellung/ Adaptierung, Arbeitsgruppen, informelle Diskurse...)	entwickeln Projekte/ setzen Projekte um	Unterstützen bei Vorbereitung und Durchführung von Workshops, Abrechnung/ Finanzmanagement etc.	Repräsentieren/ "Vermarkten" die Region/ Mobilisieren andere zur Beteiligung	Sind Mitglieder in Entscheidungsgremien	
Junge Menschen (< 25 Jahre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
PensionistInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Frauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Zugezogene (Inland)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Zugezogene (Ausland) bzw. Menschen mit Migrationshintergrund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Menschen mit Behinderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Menschen, die häufiger Diskriminierung (aufgrund ethnischer Herkunft oder religiöser, sexueller Ausrichtung u.ä.) ausgesetzt sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Frage 11: Bitte schätzen Sie ein, auf wie viele Personen Ihrer LAG die folgenden Beschreibungen zutreffen:*

	trifft auf niemanden zu	1-5	6-20	21-50	mehr als 50
Nutzt Leistungen und Angebote anderer Personen (z.B. LAG Management) für das eigene Anliegen.	()	()	()	()	()
Engagiert sich im eigenen Interesse, hat dabei aber auch die Regionalentwicklung im Blick.	()	()	()	()	()
Engagiert sich und mobilisiert andere für regionale Themen und Projekte.	()	()	()	()	()
Gibt Knowhow weiter und ist an Erfahrungsaustausch interessiert.	()	()	()	()	()
Engagiert sich dafür, dass das Weitergeben von Wissen in die Kultur der LAG übergeht und entwickelt mit anderen diese Kultur stetig weiter.	()	()	()	()	()

Frage 12: Bitte schätzen Sie ein, auf wie viele Personen Ihrer LAG die folgenden Beschreibungen zutreffen:*

	trifft auf niemanden zu	1-5	6-20	21-50	mehr als 50
Nimmt an den Gelegenheiten der „spontanen Begegnungen“ teil. (z.B. Stammtische, Veranstaltungen, schaut mal vorbei,...)	()	()	()	()	()
Geht über die spontanen Gelegenheiten hinaus und ist bereit sich auf kurzfristige (bis 3 Monate) Terminintervalle einzulassen um etwas zu entwickeln.	()	()	()	()	()
Geht über die spontanen Gelegenheiten hinaus und ist bereit sich auf mittelfristige (4 bis 12 Monate) Terminintervalle einzulassen um etwas zu entwickeln.	()	()	()	()	()
Geht längerfristige, mehrjährige Verpflichtungen ein und ist bereit, Führungsverantwortliche in ihrer Arbeit zu unterstützen.	()	()	()	()	()
Geht längerfristige, mehrjährige Verpflichtungen ein und ist bereit, diese Erfahrungen mit anderen zu reflektieren, um die jeweilige Aufgabe noch besser zu machen. Ist bereit Führungsverantwortung zu übernehmen	()	()	()	()	()

Frage 13: Haben Sie es geschafft, seit Beginn der Periode neue Gruppen zur Mitarbeit in der LAG zu bewegen?*

- () Ja
- () Nein

Frage 13a: Bitte beschreiben Sie diese Gruppe(n) genauer:

	Um welche Gruppe handelt es sich?	Auf welche Weise bringt sich diese Gruppe ein? (Mehrfachnennung möglich)					Wodurch ist es Ihnen gelungen, diese Gruppe zu Beteiligten zu machen?
		arbeiten strategisch mit (LES Erstellung/ -adaptierung, Themenfindung, Qualitätssicherung)	entwickeln Projekte/ setzen Projekte um	Treffen Entscheidungen im Projekt- auswahlgremium	repräsentieren (Leader-)Region nach innen und außen; mobilisieren die Bevölkerung zur Beteiligung	Unterstützen bei Vorbereitung und Durchführung von Workshops, Abrechnung/ Finanzmanagement etc.	
1	___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
2	___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___
3	___	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___

Frage 14: Sind Ihnen während der Periode Personengruppen aus dem Kreis der Beteiligten bzw. Engagierten "verloren" gegangen?*

- Ja
- Nein

Frage 14a: Bitte beschreiben Sie diese Gruppen genauer

	Um welche Gruppe handelt es sich?	Was sind mögliche Gründe für deren Rückzug?
1		
2		
3		

Frage 15: Wenn Sie nun an die Ziele denken, die Sie im Rahmen Ihrer lokalen Entwicklungsstrategie erreichen müssen:

Ist das derzeitige Engagement bzw. die Beteiligung (Qualität/Quantität) regionaler AkteurInnen in Ihrer Region eher zu wenig, genau richtig oder eher zu viel?*

eher zu wenig

genau richtig

eher zu viel

Wenn „eher zu wenig“

Wer fehlt?

Was sind aus Ihrer Sicht mögliche Gründe für die allgemein geringe Beteiligung?

Welche Auswirkungen/ Nachteile sehen Sie durch die geringe Beteiligung?

Was könnte man tun, um die Beteiligung zu erhöhen?

Wenn „genau richtig“

Woran sehen Sie, dass das Ausmaß an Beteiligung genau richtig ist?

Wenn „eher zu viel“

Welche Auswirkungen hat dieses Zuviel an Beteiligung?

Wie könnte man die Beteiligung besser strukturieren?

3) Beteiligungsprozesse

[In diesem Abschnitt geht es uns um Ihre Erfahrungen mit LEADER-Beteiligungsprozessen und was sich daraus lernen ließe.]

Frage 16: Bitte nennen Sie das aus Ihrer Sicht erfolgreichste Beispiel für die Ermöglichung/ Stärkung von Beteiligung und Engagement im Rahmen von LEADER in Ihrer Region:

[Denken Sie dabei bitte neben Projekten auch an einfache Einzelhandlungen, die Engagement und Beteiligung unterstützt haben. Falls dieses Beispiel einen Namen/ Titel hat, können Sie ihn hier eintragen:]

*Was sollte durch die Beteiligung erreicht werden?
Welche Personengruppen beteiligten sich?
Welche Methoden(n) haben Sie angewendet?*

[Bitte denken Sie dabei auch an die Phasen Anreiz/Motivation zur Beteiligung und Kommunikation.]

*Welche Faktoren schätzen Sie als die wesentlichen dafür ein, dass der Prozess so erfolgreich war?
Was hat Sie dabei besonders überrascht?*

Frage 17: Bitte denken Sie nun an das Beteiligungsvorhaben in Ihrer Region, der aus Ihrer Sicht am wenigsten gebracht hat:

[Falls dieses Beispiel einen Namen/ Titel hat, können Sie ihn hier eintragen:]

*Was war das Ziel der Beteiligung? Was hätte die Beteiligung bewirken sollen?
Welche Faktoren waren aus Ihrer Sicht dafür verantwortlich, dass das Ergebnis nicht zufriedenstellend war?
Was hat Sie dabei besonders überrascht?*

Frage 19: Welche Angebote setzten Sie in dieser Periode, damit die regionale Bevölkerung...

	an Strategiearbeit/ Themenfindung teilnimmt	Monitoring/ Reflexion/ mitgestaltet	Projekte entwickelt	Projekte umsetzt	das LAG Management bei Workshops, etc. unterstützt	eigenständig informellen Austausch/ Netzwerken betreibt	die Region nach innen und außen repräsentiert	andere für Leader begeistert
Großveranstaltungen und Großgruppen (Regionalforum, Open Space...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kleinere Veranstaltungen (Fokusgruppen, thematische Arbeitsgruppen...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schriftliche Kommunikation (Newsletter, Regionalzeitung....)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet (Webpage, Foren, Blogs, Intranet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Beratung/ persönliche Gespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
spezielle Aus- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere.....								
Weitere								

4) Wirkung von Beteiligung

[In diesem Abschnitt geht es uns darum zu erfahren, was das Engagement der BürgerInnen in der Region bewirkt hat, oder umgekehrt, was sich nicht ergeben hätte, wenn sie sich nicht in dieser Form beteiligt hätten.]

Frage 20: Bitte schätzen Sie nun ein, welchen Beitrag diese Beteiligung bzw. das Engagement der AkteurlInnen in Ihrer Region zu folgenden Faktoren leistet.

Ergänzen Sie Effekte, die Sie bemerkt haben, die aber hier nicht angeführt sind.

	kein Beitrag 0	1	2	3	starker Beitrag 4
Projektqualität verbesserte sich (Design, inhaltliche Vernetztheit, Nachhaltigkeit)	()	()	()	()	()
Auswahl der Projekte ist besser (Strategie wird stärker gestützt)	()	()	()	()	()
Region wurde krisenfester ("resilienter")	()	()	()	()	()
Neue Beziehungen wurden geschaffen und Kooperationen gestärkt	()	()	()	()	()
Bevölkerung identifiziert sich nun stärker mit der Region	()	()	()	()	()
Menschen stehen hinter den Entscheidungen der LAG	()	()	()	()	()
Bürgerschaftliches Engagement wurde gestärkt	()	()	()	()	()
Handlungsfähigkeit der LAG wurde verbessert	()	()	()	()	()
Region ist "offener" geworden	()	()	()	()	()
wirtschaftliche Entwicklung der Region wurde gestärkt	()	()	()	()	()
"verkrustete" Strukturen wurden aufgebrochen	()	()	()	()	()
Weitere....	()	()	()	()	()
Weitere....	()	()	()	()	()

5) Kultur der Beteiligung

[Die folgenden abschließenden Fragen dienen dazu, die „Kultur der Beteiligung“ in der Region besser zu begreifen. Die zuweilen vielleicht seltsam anmutende Anordnung der Fragen und Sätze ergibt sich aus dem sozialpsychologischen Modell, das dahintersteht (und das ursprünglich auf Abraham Maslow's Bedürfnishierarchie zurückgeht).

Wir bitten Sie, die Fragen zügig und Ihrem Empfinden folgend durchzugehen. Das geht so: Kreuzen Sie in jedem der insgesamt acht Frageblöcke jeweils bis zu drei (3) Sätze an,

- (linke Spalte) die Ihren Eindruck von der Situation widerspiegeln, wie sie sich Ihnen darstellt, und
- (rechte Spalte) die aussagen, wie Sie sich's im Grunde wünschen würden.]

Frage 21: Was ist der Bevölkerung in der Entwicklung ihrer Region wichtig?

[Sie können bis zu drei Häkchen je Spalte setzen.]

	so stellt es sich derzeit für mich dar	so würde ich es mir wünschen
Sich für eine wirtschaftlich, ökologisch und sozial ausgewogene Entwicklung engagieren	[]	[]
Die Anliegen der lokalen Bevölkerung mit Nachdruck vertreten	[]	[]
Die regionalen AkteurInnen befähigen, die Geschicke ihrer Region gemeinsam zu lenken	[]	[]
Die unterschiedlichen Interessen einzelner AkteurInnen dem Interesse der Gesamtregion unterordnen	[]	[]
Das soziale und wirtschaftliche Überleben sichern	[]	[]
Die Menschen mit ihren vielfältigen Fähigkeiten und Interessen in einen Dialog bringen	[]	[]
Einen sicheren Platz in der lokalen Gemeinschaft finden	[]	[]
Durch Stimulieren des Wettbewerbs die Innovationskraft stärken	[]	[]

Frage 22: Wie stark sind regionale Identität und Zugehörigkeit in Ihrer Region ausgeprägt bzw. worauf gründen sie sich?

[Sie können bis zu drei Häkchen je Spalte setzen.]

	so stellt es sich derzeit für mich dar	so würde ich es mir wünschen
Jede/r EinzelakteurIn handelt im Bewusstsein seiner/ihrer Verantwortung für das größere Ganze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Menschen scharen sich um verdiente Persönlichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jede/r ist auf sich selbst gestellt, es gibt keine regionale Identität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identitätsstiftend wirkt, was sich als leistungsfähig und durchsetzungsstark erweist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugehörigkeit gründet sich auf traditionelle Bande und Heimatliebe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identität entsteht von selbst aus dem Zusammenspiel der vielfältigen Einzelinteressen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugehörigkeit und Identität sind auf Gebietsabgrenzungen durch die dafür zuständigen Institutionen (z.B. Bezirk, Tourismusdestination, etc.) zurückzuführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugehörigkeit und Identität werden durch breite Beteiligung aller BürgerInnen in der Regionalentwicklung gestiftet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 23: Wie artikuliert sich Macht in der Region?

[Sie können bis zu drei Häkchen je Spalte setzen.]

	so stellt es sich derzeit für mich dar	so würde ich es mir wünschen
Wirtschaftliche Kompetenz und Erfolg bestimmen darüber, wer Einfluss ausübt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Anliegen der Menschen werden von jenen vertreten, denen in altbewährter Weise diese Rolle zukommt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Menschen fühlen sich ermutigt, Aufgaben selbstverantwortlich zu lösen oder sich maßgeblich an deren Lösung zu beteiligen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es wird auf eine ausgewogene Verteilung der Einflussmöglichkeiten geachtet, etwa durch positiver Diskriminierung schwacher Gruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der/die Stärkere setzt sich durch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je mehr sich jemand informiert und in vielfältige Kommunikationen eingebunden ist, desto mehr Einfluss übt er/sie aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die politisch zuständigen Institutionen und Gremien fassen allseits verbindliche Beschlüsse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Menschen vertrauen der Führungskraft überzeugender und durchsetzungsstarker Persönlichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 24: Wie wird Regionalentwicklung organisiert?

[Sie können bis zu drei Häkchen je Spalte setzen.]

	so stellt es sich derzeit für mich dar	so würde ich es mir wünschen
Regionalentwicklung wird nicht organisiert, sie ergibt sich zufällig daraus, was individuelle AkteurInnen tun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionalentwicklung gründet sich hauptsächlich auf intensive Kommunikation und Vernetzung zwischen unterschiedlichen AkteurInnen innerhalb und außerhalb der Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die regionalen AkteurInnen organisieren sich in selbstbestimmter, demokratischer Weise und sorgen für die dafür nötigen Ressourcen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Starke Persönlichkeiten geben die Richtung vor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Menschen dienen ihrer Region, indem sie sich für die lokale Gemeinschaft und die traditionellen Institutionen (Vereine, Gemeinde, Kirche...) engagieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die ausgewogene Beteiligung aller Bevölkerungsgruppen wird sozialer und regionaler Ausgleich hergestellt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die zuständigen Organe beschließen eine lokale Entwicklungsstrategie und sorgen für ihre Umsetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die leistungsfähigsten AkteurInnen werden als TrägerInnen innovativer Projekte gefördert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 25: Wie soll die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Region gesteigert werden?

[Sie können bis zu drei Häkchen je Spalte setzen.]

	so stellt es sich derzeit für mich dar	so würde ich es mir wünschen
Die Region wird in dem Maße gestärkt, in dem sich ihre Menschen auf traditionelle Werte und Fähigkeiten besinnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Region gedeiht in dem Maße, in dem sie partnerschaftliche Beziehungen und fairen wirtschaftlichen Austausch mit anderen Regionen pflegt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Förderung der erfolgsträchtigen Branchen und Unternehmen wird die regionale Wettbewerbsfähigkeit gestärkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionale Wettbewerbsfähigkeit gründet sich auf gute Planung und geeignete Rahmenrichtlinien für die Umsetzung der Entwicklungsstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wettbewerbsfähigkeit gründet sich auf aktive Mitwirkung in überregionalen und internationalen Wissensnetzwerken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die entscheidenden wirtschaftlichen Impulse kommen von außen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch Besserstellung und Qualifizierung der bisher vernachlässigten AkteurInnen wird die regionale Wettbewerbsfähigkeit gesteigert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionale Wettbewerbsfähigkeit ruht auf den Schultern einiger weniger tonangebenden AkteurInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 26: Wie wird der soziale und regionale Zusammenhalt hergestellt?

[Sie können bis zu drei Häkchen je Spalte setzen.]

	so stellt es sich derzeit für mich dar	so würde ich es mir wünschen
Die Marktkräfte und gesunder Wettbewerb sorgen für Ausgleich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeder kümmert sich um sich selbst, dann ist für alle gesorgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionaler Zusammenhalt ergibt sich daraus, dass die BürgerInnen mit relevanter Information versorgt werden und sich ihren Interessen entsprechend gut vernetzen können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch karitative Aktionen und traditionelle Mechanismen gesellschaftlichen Ausgleichs wird der regionale Zusammenhalt gesichert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionaler Zusammenhalt gründet sich auf Regeln, die faires Handeln fördern und auf partnerschaftliche Vereinbarungen zwischen lokalen, regionalen und überregionalen Handlungsebenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die zuständigen Organe befinden über die Prioritäten und achten auf die Einhaltung der Regeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der regionale Zusammenhalt zeigt sich in dem Maße, in dem Randgruppen und Minderheiten über entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen integriert werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angesehene Personen sorgen für Ausgleich und Schlichtung im Konfliktfall	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 27: Wie wird die regionale Vernetzung betrieben?

[Sie können bis zu drei Häkchen je Spalte setzen.]

	so stellt es sich derzeit für mich dar	so würde ich es mir wünschen
Das LAG-Management erfüllt den Auftrag zur Netzwerkkoordination	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die regionalen AkteurInnen werden darin unterstützt, sich bedarfsgerechte Zugänge für Wissenserwerb und Marktauftritt zu verschaffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die AkteurInnen gruppieren sich entsprechend ihren traditionellen Loyalitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionale AkteurInnen übernehmen Koordinationsfunktionen für spezifische Teilbereiche und wirken in vielfältigen, variablen Konstellationen zusammen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmen und Branchen kooperieren miteinander, um im globalen Wettbewerb zu bestehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn überhaupt, entsteht Zusammenarbeit und Vernetzung nur spontan und ist ohne Dauer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Starke integrative Persönlichkeiten bringen die Leute an einen Tisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderierte soziale Plattformen und Runde Tische ermöglichen Dialog und Einbindung aller AkteurInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 28: Wer übernimmt Verantwortung für die Entwicklung der Region?

[Sie können bis zu drei Häkchen je Spalte setzen.]

	so stellt es sich derzeit für mich dar	so würde ich es mir wünschen
Jeder ist für sich selbst verantwortlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die traditionellen (sozialen, religiösen, politischen) Organisationen sorgen für ihre Mitglieder und sichern sich so ihre Loyalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die lokale Entwicklungsstrategie und die daraus geförderten Projekte werden in transparenter Weise zwischen den SchlüsselakteurInnen ausgehandelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die regionale Ebene steuert die regionale Entwicklung und stimmt sich kontinuierlich mit anderen Ebenen (lokal, überregional, national) ab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Entscheidungen werden auf der Basis breiter und solidarischer Beteiligung getroffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sich für den wirtschaftlichen Erfolg seines Unternehmens oder Projekts einzusetzen ist der nützlichste Beitrag zur Entwicklung der Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zuständigkeiten für die Regionalentwicklung sind durch entsprechende Gesetze, Richtlinien und rechtsverbindliche Vereinbarungen geregelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortungsvolle Führungspersönlichkeiten garantieren, dass die Anliegen der lokalen Bevölkerung vertreten werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Herzlichen Dank für Ihre Angaben und dass Sie sich Zeit für die Beantwortung genommen haben.

Die Befragung läuft bis Ende August 2013 und wird anschließend ausgewertet.

Im Herbst folgt dann ein erster Workshop, bei dem wir gemeinsam mit Ihnen die Ergebnisse diskutieren möchten. Hierzu werden wir Sie gesondert einladen.

Mit besten Grüßen, das Projektteam!