



Zwischenevaluierung LEADER Kassel-Land

Evaluierungsbericht
November 2025

Impressum

Auftraggeber



Region Kassel-Land e. V.
Kurfürstenstraße 19
34466 Wolfhagen

Mail: info@region-kassel-land.de
Fon: 05692 99777-10
Web: www.region-kassel-land.de

Bearbeitung



projaegt gmbh
Erhardstraße 3
48683 Ahaus

Mail: info@projaegt.de
Fon: 02561 917169-0
Web: www.projaegt.de

Team: Alexander Jaegers, Michael Führs, Meike Kamping

Zeitraum der Zwischenevaluierung: August bis November 2025

Inhalt

1. Ausgangslage für die Zwischenevaluierung	4
2. Informationsgrundlagen und Methodik	6
3. Ergebnisse und Empfehlungen nach Bausteinen der Evaluierung	11
3.1 Umsetzungsbilanz	11
3.1.1 Zielerreichung: Betrachtung der Handlungsfeldziele und -teilziele	11
3.1.2 Zielerreichung: Betrachtung des Mittelabflusses	15
3.1.3 Bewertung des Sachstandes und Handlungsempfehlungen	15
3.2 Strategische Passfähigkeit der LES	18
3.3 Qualität der Gremien- und Umsetzungsstrukturen	20
3.4 Rolle des Region Kassel-Land e. V. als strategischer Akteur	24
3.5 Förderpolitische und strukturelle Rahmenbedingungen	25
3.6 Zielkontrolle und Wirksamkeit der Projektumsetzung	27
3.6.1 Leuchtturm- und Startprojekte	27
3.6.2 Projektqualität und Beitrag zur regionalen Transformationsfähigkeit	28
Anlagen	29

1. Ausgangslage für die Zwischenevaluierung

Die Region Kassel-Land e. V. setzt im Rahmen des LEADER-Programms die Lokale Entwicklungsstrategie (LES) als zentrales Instrument der regionalen Entwicklung um. Etwa zur Halbzeit der von 2023 bis 2027 andauernden LEADER-Förderperiode führt die Region eine Zwischenevaluierung durch. Das Ziel der Evaluierung besteht insbesondere darin, die Aktualität der Strategie und die Praxis ihrer Umsetzung zu analysieren und zu bewerten. Damit sollen die Grundlagen dafür geschaffen werden, Potenziale für die Weiterentwicklung der Strategie aufzuzeigen und konkrete Handlungsempfehlungen für die verbleibende Förderphase und darüber hinaus auch für die künftige Ausrichtung von LEADER in der Region Kassel-Land abzuleiten. Insgesamt dient die Zwischenevaluierung als lernorientierter Beitrag zur Weiterentwicklung der Strategie und zur Stärkung der Handlungsfähigkeit der Region Kassel-Land.

Im vorliegenden Evaluierungsbericht sind der Prozess der Zwischenevaluierung sowie die darin erarbeiteten Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen zusammenfassend dargestellt. Dabei liegt auf Wunsch des Auftraggebers großer Wert auf einer knappen und pointierten Darstellung.

Ziele und Leitfragen der Zwischenevaluierung

Bilanzierung der bisherigen Zielerreichung

- > Wurden im bisherigen Verlauf der LEADER-Förderphase die in der LES formulierten Ziele erreicht?
- > Wo ist dies nicht gelungen und worauf ist das zurückzuführen?

Reflexion der Rahmenbedingungen für den LEADER-Prozess

- > Welche internen und -externen Rahmenbedingungen beeinflussen den LEADER-Prozess in der Region Kassel-Land?
- > Wie wirken sie sich auf den Prozess aus?

Identifikation von Entwicklungsbedarfen

- > Wie könnte die LES ggf. nachjustiert werden, um den Prozess in der verbleibenden Laufzeit der LEADER-Förderphase zu optimieren?
- > Wie könnte die praktische Arbeitsweise im LEADER-Prozess ggf. weiterentwickelt werden?
- > Welche Rolle spielt der Region Kassel-Land e. V. speziell im LEADER-Prozess und allgemein in der regionalen Entwicklung? Wo gibt es ggf. Möglichkeiten zur Optimierung?

Ableitung von zukunftsgerichteten Handlungsempfehlungen

- > Welche Schlüsse können aus der aktuellen LEADER-Praxis in der Region Kassel-Land für künftige Förderphasen gezogen werden?
- > Wie könnte LEADER in der Region insgesamt zukunftsfähig weiterentwickelt werden?

Partizipation

Der Evaluierungsprozess war partizipativ angelegt. Im Rahmen der unterschiedlichen Bausteine waren das LEADER-Regionalmanagement, das LEADER-Entscheidungsgremium, die Mitglieder des Region Kassel-Land e. V., die Bewilligungsstelle beim Landkreis Kassel sowie die Träger mehrerer Förderprojekte sowohl aus LEADER als auch aus dem Programm Regionalbudget involviert.

Grenzen der Zwischenevaluierung

Die Zwischenevaluierung verfolgte insgesamt einen pragmatischen Ansatz. Die Bausteine der Evaluierung waren darauf ausgerichtet, gezielt „neuralgische Punkte“ in der LEADER-Praxis zu identifizieren und Handlungsempfehlungen zu entwickeln, um sie als Diskussionsgrundlage in die Weiterentwicklung der Prozesse in der Region Kassel-Land einzuspeisen. Insofern bildet der

vorliegende Evaluierungsbericht lediglich eine beschränkte Momentaufnahme ab und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Insbesondere gelten folgende Einschränkungen:

- > Eine umfassende Befragung aller Projektträger, etwa in Form einer Online-Umfrage, war nicht Bestandteil der Zwischenevaluierung. Stattdessen lag der Schwerpunkt auf qualitativen Interviews mit ausgewählten Projektträgern, um Hintergrundinformationen und Einschätzungen zu gewinnen, die über standardisierte Fragebögen üblicherweise nicht gewonnen werden können.
- > Die Ergebnisse der hessenweiten Befragung des Thünen-Instituts (2024), die für die Raumzuschnitte „Casseler BergLand“ und „KulturLandschaft HessenSpitze“ aus der vorangegangenen LEADER-Förderperiode durchgeführt wurde, sind lediglich in reduzierter Form in die Zwischenevaluierung eingeflossen, da die Aussagekraft dieser rein quantitativen Betrachtung aufgrund der geringen Zahl der Rückläufe und des mittlerweile veränderten Zuschnitts der Region als eher begrenzt eingeschätzt wird. Nicht zuletzt wurden die Ergebnisse der Thünen-Befragung bereits im Rahmen einer Mitgliederversammlung des Region Kassel-Land e. V. Anfang 2025 umfassend erörtert.
- > Es erfolgt keine detaillierte Analyse der inhaltlichen Ausrichtung sämtlicher Projekte, da dies den Rahmen der Evaluierung gesprengt hätte. Hier sei auf die turnusmäßigen Sachstandsberichte und Selbstevaluierungen sowie das kontinuierliche Monitoring des Regionalmanagements verwiesen, die umfangreiche und detaillierte Einblicke ermöglichen.

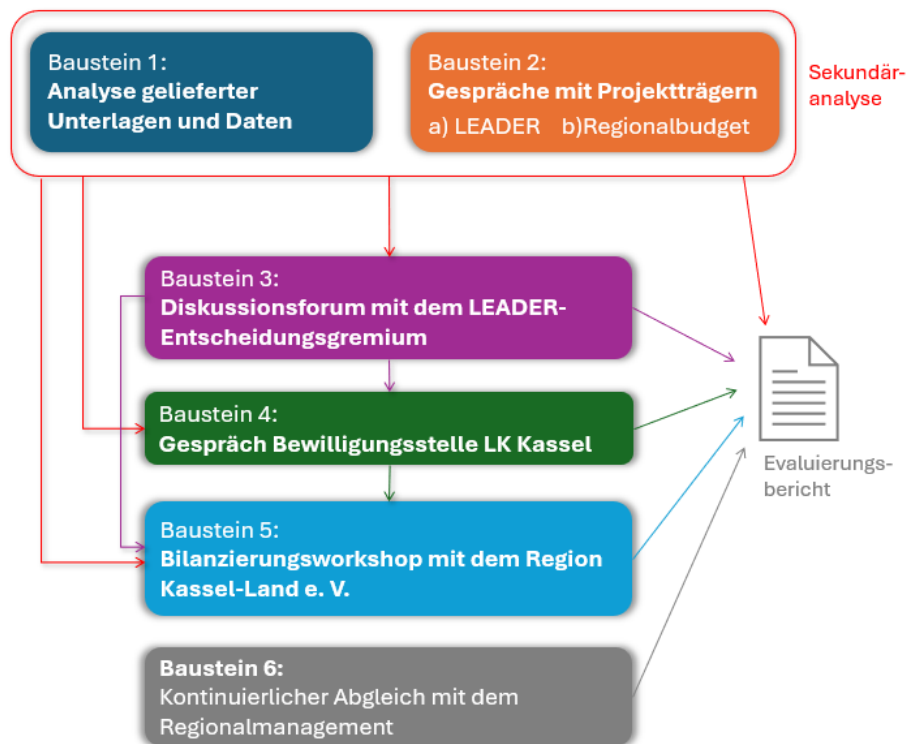
Bearbeitung durch die projaegt gmbh

Mit der Durchführung der Zwischenevaluierung hat der Region Kassel-Land e. V. die projaegt gmbh beauftragt. Das Unternehmen mit Sitz in Ahaus/NRW ist mit zwölf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bereich der ländlichen Entwicklung tätig. Zu den Tätigkeiten des Büros zählen das Projekt- und Prozessmanagement, Dienstleistungen in Fördermittelfragen, die Durchführung von Projekten in nationalen und internationalen Förderprogrammen sowie die Kommunikation komplexer Planungsprozesse. Einen Schwerpunkt bildet das LEADER-Regionalmanagement, das die projaegt gmbh für mehrere LEADER-Regionen in NRW als Dienstleistung erbringt. Die langjährige Praxiserfahrung aus dem LEADER-Kontext einerseits und die Außenperspektive aus einem anderen Bundesland ermöglichen einen ebenso fachlich fundierten wie unvoreingenommenen Blick auf die Situation in der Region Kassel-Land, der in Form von konstruktiven Hinweisen und Empfehlungen in die Zwischenevaluierung eingeflossen ist.

2. Informationsgrundlagen und Methodik

Die einzelnen Bausteine der Zwischenevaluierung und ihre Abfolge hat der Auftraggeber Region Kassel-Land e. V. im Leistungsverzeichnis weitgehend vorgegeben. Es handelt sich dabei um einen mehrdimensionalen Zugang, der die Auswertung von Unterlagen, Gespräche mit Akteuren sowie Workshops umfasst. Die Zwischenevaluierung wurde durch den Auftragnehmer in enger Orientierung an diesen Vorgaben durchgeführt. In Absprache mit dem Auftraggeber wurden lediglich einzelne Bausteine leicht abgewandelt bzw. ergänzt. So wurden statt der ursprünglich vorgesehenen vier Gespräche mit Trägern von LEADER Projekten nur drei solche Gespräche sowie ein ergänzendes Gruppengespräch mit den Trägern mehrerer Projekte im Regionalbudget geführt. Auch ein im Leistungsverzeichnis ursprünglich nicht vorgesehenes Gespräch mit der Bewilligungsstelle beim Landkreis Kassel wurde als weiterer Baustein hinzugefügt.

Die nachfolgende Grafik sowie die daran anschließenden Ausführungen illustrieren die Bausteine und den Ablauf der Zwischenevaluierung, die von August bis November 2025 durchgeführt wurde:



Bausteine und Schrittfolge der Zwischenevaluierung

Baustein 1: Analyse gelieferter Unterlagen und Daten

Seitens des LEADER-Regionalmanagements wurden umfangreiche Daten zur Auswertung zugestellt. Hierzu zählten neben den öffentlich verfügbaren Unterlagen u. a. auch Projektübersichten, Jahresberichte, Selbstevaluierungsberichte, Zielfortschritts-Analysen, Protokolle, Formulare sowie die Ergebnisse der Befragung von LEADER-Projekten in Hessen durch das Thünen-Institut. Diese Unterlagen wurden gesichtet und als Grundlage für eine Statusbestimmung des LEADER-Prozesses ausgewertet. Erkenntnisse aus dieser Analyse sind insbesondere in die Erfassung der Umsetzungsbilanz (Kapitel 3.1) sowie als inhaltliche Grundlage in die verschiedenen Workshops und Gespräche eingeflossen. Die Ergebnisse der Befragung von LEADER-Projekten durch das Thünen-Institut bilden zwar eine der Wissensgrundlagen für die Zwischenevaluierung, sie nehmen darin aber nur wenig Raum ein, da ihre Aussagekraft aufgrund des Bezugs auf die vorangegangene Förderphase,

aufgrund der geringen Anzahl befragter Projekte sowie aufgrund der standardisierten Struktur als eher gering bewertet wird. Demgegenüber werden die Erkenntnisse aus den im Rahmen der Zwischenevaluierung geführten qualitativen Interviews mit Projektträgern für eine aktuelle Statusbestimmung als deutlich relevanter eingeschätzt.

Baustein 2: Gespräche mit Projektträgern

Dieser Baustein umfasste zunächst leitfadengestützte Einzelgespräche mit Vertreterinnen und Vertretern von LEADER-Projekten. Eines der ursprünglich vier vorgesehenen Gespräche wurde im Laufe des Prozesses in Abstimmung mit dem Regionalmanagement in ein Gruppengespräch mit mehreren Trägerinnen und Trägern von Projekten aus dem Regionalbudget umgewandelt, um auch Einschätzungen aus der Praxis in dieser Kategorie von Projekten abbilden zu können. Die Gesprächspartnerinnen und -partner für alle Gespräche wurden durch das Regionalmanagement vermittelt. Dabei wurden die Projekte so ausgewählt, dass sie in ihrer Gesamtheit einen guten Querschnitt des Projektportfolios im Hinblick auf die Handlungsfelder, das Größenspektrum sowie die Trägerschaft abbilden. Die Gespräche wurden per Videokonferenz mit dem Tool „Microsoft-Teams“ inkl. Aufzeichnung und anschließender Transkription durchgeführt. Parallel erfolgte die strukturierte Sicherung von Erkenntnissen und Bewertungen auf einem Online-Whiteboard mit dem Tool „Conceptboard“. Aus Gründen des Datenschutzes und der den Gesprächspartnern zugesicherten Vertraulichkeit werden die Inhalte und Erkenntnisse aus den drei Gesprächen im vorliegenden Evaluierungsbericht nur anonymisiert und aggregiert verwendet.

Baustein 3: Diskussionsforum mit dem LEADER-Entscheidungsgremium

Das LEADER-Entscheidungsgremium nimmt im LEADER-Prozess eine zentrale Rolle ein, denn es wählt die Projekte aus, die mit Mitteln aus dem LEADER-Programm gefördert werden sollen. Das Ziel des Forums bestand darin, relevante Erkenntnisse und Einschätzungen aus der Analyse der gelieferten Unterlagen sowie aus den bereits geführten Gesprächen mit Projektträgerinnen und -trägern mit dem Gremium rückzukoppeln und zu verifizieren. Außerdem ging es darum, Einblicke in die Arbeitsweise und die Perspektiven des Gremiums auf den LEADER-Prozess zu gewinnen.

Das Diskussionsforum fand am 8.11.2025 von 16.30 bis ca. 18.30 Uhr in der Stadthalle Wolfhagen statt. Teilnehmende waren acht Mitglieder des LEADER-Entscheidungsgremiums, drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des LEADER-Regionalmanagements sowie zwei Mitarbeiter des beauftragten Büros projaegt gmbh. Angesichts der Größe des Gremiums, die sich (inkl. Stellvertretungen) auf 25 Personen beläuft, war das Diskussionsforum personell eher schwach besetzt. Insbesondere waren keine Vertreterinnen und Vertreter des Jugendforums anwesend, das im Gremium mit fünf Personen recht stark vertreten ist. Die vergleichsweise geringe Resonanz wurde von den Teilnehmenden auf Terminkollisionen sowie die Lage des Termins innerhalb der Hessischen Herbstferien zurückgeführt, die aufgrund zeitlicher Zwänge allerdings ohne Alternative war. Die geringe Teilnehmendenzahl führt dazu, dass Erkenntnisse aus der Veranstaltung lediglich die Arbeitsergebnisse etwas eines Drittels der Gremienmitglieder widerspiegeln.



Impressionen aus dem Diskussionsforum

Die inhaltliche Vorbereitung des Treffens lag ebenso wie die Moderation bei den Mitarbeitern der projaegt gmbh. Der Ablauf sah in vier thematischen Gesprächsrunden jeweils einen kurzen Input mit ersten Erkenntnissen aus der Zwischenevaluierung vor, die dann vom Gremium diskutiert wurden. Inputs wurden seitens der Moderation kontinuierlich an Stellwänden gesichert.

Thematische Gesprächsrunden und dazugehörige Leitfragen:

1. Gemeinsamer Blick auf das bereits Erreichte
 - > Wie gut bildet das bisherige Projektspektrum die Strategie und ihre Ziele ab?
 - > Besteht Nachbesserungsbedarf und wie lässt sich dieser ggf. realisieren?
2. Reflexion der Arbeit des Entscheidungsgremiums
 - > Wie sieht die praktische Arbeit des Entscheidungsgremiums aus?
 - > Wie steht es um Zusammenarbeit und Kommunikationskultur im Gremium?
 - > Besteht Nachbesserungsbedarf und wie lässt sich dieser ggf. realisieren?
3. Reflexion der Praxis der Auswahl von Projekten
 - > Wie gut passen die Projektauswahlbögen?
 - > Worüber diskutieren Sie am meisten? Wo gibt es die größten Schwierigkeiten?
 - > Besteht Nachbesserungsbedarf?
4. Offene Runde
 - > Was möchten Sie uns für die Zwischenevaluierung noch mit auf den Weg geben?



Ergebnisse der vier thematischen Runden des Diskussionsforums

Baustein 4: Gespräch mit Bewilligungsstelle Landkreis Kassel

Auf Anregung des Regionalmanagements wurde ein Gespräch mit der Bewilligungsstelle beim Landkreis Kassel als weiterer Baustein in die Zwischenevaluierung aufgenommen, um auch die Perspektive dieses wichtigen Akteurs abzubilden. Das Gespräch fand in Form einer Videokonferenz mit dem Tool "Microsoft-Teams" am 04.11.2025 von 11.30 bis ca. 12.30 Uhr statt. Teilnehmende waren jeweils zwei Personen seitens der Bewilligungsstelle und des Büros projaegt gmbh. Das Gespräch wurde aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Als Leitfaden diente der Ablaufplan „Ihr Weg zur LEADER-Förderung“, den das Regionalmanagement veröffentlicht hat, um Interessierten den LEADER-Prozess zu erläutern. Dieses Dokument wurde am Bildschirm geteilt und Schritt für Schritt besprochen, um gemeinsam die Rolle, die Aufgaben und das Selbstverständnis der Bewilligungsstelle herauszuarbeiten. Zudem wurden einzelne Erkenntnisse aus den vorangegangenen Prozessschritten eingespeist, um die Sicht der Bewilligungsstelle darauf zu erfahren.

Baustein 5: Bilanzierungsworkshop mit Region Kassel-Land e. V.

Der Kassel-Land e. V. versteht sich laut Satzung als zentrale Anlaufstelle für die ländliche Entwicklung in der Region. Er will engagierte Menschen und Organisationen aus der Region dabei unterstützen, ihre Ideen in die Tat umzusetzen und ihre Heimat mitzugestalten – auch mit Fördermitteln von EU, Bund und

Land Hessen. Einen Schwerpunkt bildet dabei LEADER. Im Sinne einer aktiven Regionalentwicklung soll der Verein hierfür eine eigenständige Initiativkraft entwickeln, indem er z. B. als Projektträger, Impulsgeber oder Entwicklungspartner auftritt.

Das übergeordnete Ziel des Bilanzierungsworkshops bestand darin, die Zwischenevaluierung auch als Beitrag zur strategischen Weiterentwicklung des Vereins und der Region zu nutzen. Vor diesem Hintergrund galt es, im Rahmen des Workshops

- > den Transfer von Erkenntnissen aus der Zwischenevaluierung sicherzustellen und Validierung und Priorisierung von Einschätzungen
- > die gemeinsame Reflexion und Priorisierung künftiger Handlungsbedarfe vorzunehmen,
- > eine gemeinsam getragene Grundlage für künftige Anpassungen der Lokale Entwicklungsstrategie zu schaffen, um sie pragmatischer und anwendungsfähiger zu machen,
- > die Gremien- und Umsetzungsstrukturen in den Blick zu nehmen,
- > Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung der Rolle des Kassel-Land e. V. zu entwickeln und
- > Möglichkeiten für die Einflussnahmen des Vereins auf die Rahmenbedingungen der Regionalentwicklung zu erörtern.

Der Bilanzierungsworkshop fand am 11.11.2025 von 17.30 bis ca. 20.30 Uhr im Haus der Begegnung in Fulda-Simmershausen statt. Teilnehmende waren neun Mitglieder des Region Kassel-Land e. V., drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des LEADER-Regionalmanagements sowie zwei Mitarbeiter des beauftragten Büros projaegt gmbh. Angesichts der Tatsache, dass der Verein über mehr als 80 Mitglieder verfügt, war der Bilanzierungsworkshop sehr schwach besetzt. Trotzdem wurde eine gute geografische, altersstrukturelle und institutionelle Zusammensetzung erreicht. Die geringe Resonanz dürfte zumindest zum Teil auf die Terminwahl zurückzuführen sein (Martinstag mit entsprechenden Veranstaltungen und Umzügen). Aufgrund der geringen Teilnehmendenzahl ist festzuhalten, dass die Erkenntnisse aus der Veranstaltung lediglich die Meinungen eines sehr kleinen Teils der Vereinsmitglieder widerspiegeln und deshalb nicht verallgemeinerbar sind. Gleichwohl lieferte der Bilanzierungsworkshop als „Momentaufnahme“ wichtige Impulse für die Zwischenevaluierung.

Die inhaltliche Vorbereitung des Treffens lag ebenso wie die Moderation bei den Mitarbeitern der projaegt gmbh. Der Ablauf sah in einer ersten Arbeitsphase die Vorstellung und Erörterung zentraler Zwischenergebnisse der Evaluierung vor. Dabei wurden seitens der Moderation Thesen bzw. Erkenntnisse aus der Zwischenevaluierung in pointierter Form vorgestellt und von der Gruppe diskutiert. Wichtige Kommentare aus dem Plenum wurden durch die Moderation an Stellwänden gesichert. In der zweiten Arbeitsphase wurden drei zentrale Themen gemeinsam an entsprechenden Arbeitsstationen diskutiert und Ergebnisse und Erkenntnisse stichwortartig auf Plakaten gesichert.



Impressionen aus dem Bilanzierungsworkshop

Thematische Arbeitsstationen und dazugehörige Leitfragen:

Station 1: Weiterentwicklung der Strategie

Die vorhandene Strategie der Region muss mit der Realität des LEADER-Prozesses abgeglichen und ggf. angepasst oder auch entschlackt werden, damit sie für die laufende Förderperiode einen optimalen Rahmen setzt und weitere Förderperioden gut vorbereitet.

- > Leitfrage: Wie müssen wir unsere Strategie weiterentwickeln, damit sie noch besser als Grundlage für eine aktive Regionalentwicklung wirkt?

Station 2: Region Kassel Land e. V. als aktiver Gestalter der Regionalentwicklung

Das Regionalmanagement ist chronisch stark mit administrativen Aufgaben belastet und hat deshalb nur sehr eingeschränkte Kapazitäten, Themen zu setzen, potenzielle Projektträger zu aktivieren etc. Der Verein ist in diesem Feld aktuell weniger aktiv, als er sein könnte.

- > Leitfrage: Wie kann der Region Kassel Land e. V. noch stärker zu einem aktiven Gestalter der Regionalentwicklung werden?

Station 3: Externe Rahmenbedingungen

Eine aktive Regionalentwicklung in der Region Kassel-Land wird durch starre und z. T. willkürlich wirkende externe Rahmensetzungen erschwert.

- > Leitfrage: Was können wir tun, um auf den Status Quo einzuwirken, damit sich die Situation verbessert?

Baustein 6: Kontinuierlicher Abgleich mit dem Regionalmanagement

Das Regionalmanagement der LEADER-Region Kassel-Land war eng in den gesamten Prozess der Zwischenevaluierung eingebunden. Regelmäßige Gespräche – per Videokonferenz, telefonisch und persönlich – waren sehr wichtig dafür, die Besonderheiten von LEADER in Hessen und die spezifische Situation in der Region Kassel-Land kennenzulernen, um Hintergründe zu erfassen und Fehleinschätzungen und Missverständnisse zu vermeiden. Ohne diesen regelmäßigen „Realitäts-Check“ wäre ein vertieftes Verständnis im Rahmen einer zeitlich sehr begrenzten externen Zwischenevaluierung kaum möglich.

3. Ergebnisse und Empfehlungen nach Bausteinen der Evaluierung

Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse aus allen sechs im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Prozess-Bausteine sind in den vorliegenden Evaluierungsbericht eingeflossen. In den nachfolgenden Abschnitten ist die Herkunft der entsprechenden Inhalte aus den Evaluierungs-Bausteinen mit folgender Nummerierung nachvollziehbar:

- (1) Gelieferte Unterlagen des Regionalmanagements
- (2) Gespräche mit Trägern von LEADER-Projekten und Projekten im Regionalbudget
- (3) Diskussionsforum mit dem LEADER-Entscheidungsgremium
- (4) Gespräch mit der Bewilligungsstelle beim Landkreis Kassel
- (5) Bilanzierungsworkshop mit dem Kassel-Land e. V.
- (6) Kontinuierlicher Abgleich mit dem Regionalmanagement

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die einzelnen Prozess-Bausteine z. T. sehr umfangreich waren und im Bearbeitungsprozess entsprechend ausführlich dokumentiert wurden. Es hätte jedoch den Rahmen des vorliegenden Berichtes gesprengt, alle Details zu berücksichtigen, einzelne Diskussionsschritte abzubilden oder auch unterschiedliche Auffassungen in Gruppengesprächen transparent zu machen. Da der Evaluierungsbericht dazu dienen soll, Probleme oder Herausforderungen im LEADER-Prozess in der Region Kassel-Land möglichst konkret zu benennen und wenn möglich Handlungsempfehlungen zu geben, beschränken sich die Autoren auf eine Auswahl von Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen, die Ihnen besonders relevant erscheinen. Dementsprechend bildet der vorliegende Evaluierungsbericht eine subjektive Momentaufnahme ab und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit!

Nachfolgend sind in Anlehnung an die vorgegebene Struktur der Zwischenevaluierung die zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse aus den einzelnen Prozessschritten dargestellt.

3.1 Umsetzungsbilanz ¹

Im nachfolgenden Abschnitt wird die aktuelle Realität des LEADER-Prozesses – abgebildet durch das aktuelle Projektportfolio in den drei Handlungsfeldern sowie dem Regionalbudget – mit den in der LES formulierten Entwicklungs-, Handlungsfeld-, Teil- und Querschnittszielen abgeglichen. Ein weiterer Zugang ist der daran anschließende Blick auf den Mittelabfluss. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die rein zahlenmäßige Betrachtung wenig über die Qualität und Wirkung der einzelnen Projekte aussagt.

Der Abschnitt endet mit einer Gesamtbewertung des Sachstandes sowie dazugehörigen Handlungsempfehlungen.

3.1.1 Zielerreichung: Betrachtung der Handlungsfeldziele und -teilziele

Die inhaltliche Grundlage für die nachfolgende Analyse und Bewertung der Zielerreichung in den drei Handlungsfeldern sowie dem Regionalbudget ist die vom Regionalmanagement der LEADER-Region Kassel-Land jährlich fortgeschriebene Zielfortschritts-Analyse. Diese beinhaltet u. a. die zahlenmäßige Auswertung des Projektportfolios im Abgleich mit den im Rahmen der LES-Erstellung formulierten Indikatoren für die Zielerreichung. Diese in sehr gut aufbereiteter Tabellenform vorliegenden Daten wurden im Rahmen der Zwischenevaluierung je Handlungsfeld um zwei Spalten ergänzt: Die Spalte „Bilanz“ zeigt die Differenz zwischen der Zielgröße und dem Ist-Wert zum Zeitpunkt der Lieferung der Daten im August 2025. Der in der LES festgelegte Zeitpunkt der Zielerreichung fließt in die Spalte „Bewertung“ mit ein, die eine Beurteilung des Sachstandes im Hinblick auf die Erreichung der quantitativen und qualitativen Teilziele anhand eines dreistufigen Bewertungssystems vornimmt:

¹ Quelle/Herkunft der Informationen: (1) gelieferte Unterlagen des Regionalmanagements wie Status- und Jahresberichte

Bewertung	Kriterien/Skala für die Bewertung
kritisch	Der Ist-Zustand der Projektanzahl liegt erheblich unterhalb der Zielgröße und das Erreichen der Zielgröße bis zum angestrebten Zielzeitpunkt erscheint vor dem Hintergrund der bisherigen Projekt-Ausbeute im jeweiligen Teilziel wenig realistisch
neutral	Der Ist-Zustand der Projektanzahl liegt zwar unterhalb der Zielgröße, das Erreichen der Zielgröße bis zum angestrebten Zielzeitpunkt erscheint aufgrund der relativ geringen zu erreichenden Projektanzahl und/oder vor dem Hintergrund der bisherigen Projekt-Ausbeute im jeweiligen Teilziel jedoch möglich bzw. realistisch.
unkritisch	Der Ist-Zustand hat die Zielgröße bereits erreicht oder übertroffen bzw. vor dem Hintergrund der bisherigen Projekt-Ausbeute im jeweiligen Teilziel erscheint das Erreichen der Zielgröße wahrscheinlich.

Handlungsfeld 1: DASEINSVORSORGE

Handlungsfeldziel: Bedarfsorientierte Gestaltung von gleichwertigen Lebensverhältnissen für „ALLE“, gefördert durch soziale Teilhabe, den Einbezug aller Generationen und einer reichhaltigen Lebensqualität in der Region Kassel-Land.

QUANTITATIVE UND QUALITATIVE TEILZIELE	INDIKATOREN / MESSGRÖSSE	IST	ZIELGRÖSSE	Termin der Zielerreichung	Bilanz	Bewertung
Entwicklung von bedarfsorientierten, regionalen Konzepten oder Beratungsleistungen zur Verknüpfung von Leben, Wohnen und Arbeiten („Region der kurzen Wege“)	Anzahl der regionalen Konzepte	0	2	2025	-2	kritisch
Schaffung von sozialen Orten mit regionaler Wirkung und Strahlkraft	Anzahl der geschaffenen sozialen Orte	0	3	2027	-3	kritisch
Umsetzung von Maßnahmen für eine klima- und ressourcenschonende Lebensweise	Anzahl der Maßnahmen	0	2	2026	-2	kritisch
Realisierung von Vorhaben zur Förderung eines generationenübergreifenden sozialen Miteinanders bzw. gesellschaftlicher Teilhabe	Anzahl der Vorhaben	1	3	2027	-2	neutral
Aufbau neuer Netzwerkstrukturen zur interdisziplinären Kommunikation und zum Austausch	Anzahl der Netzwerke	1	1	2025	0	unkritisch
Umsetzung von investiven Vorhaben in den Bereichen Gesundheit, Versorgung, Freizeit oder Kultur	Anzahl der investiven Vorhaben	5	3	2025	2	unkritisch
Schaffung von Mobilitätsangeboten unter Berücksichtigung regionaler Verflechtungsbeziehungen (auch Landkreis- oder bundesländerübergreifend)	Anzahl der Mobilitätsangebote	0	1	2027	-1	neutral
Umsetzung von Projekten für digitale Daseinsvorsorge mit regionaler Wirkung und Strahlkraft	Anzahl der Projekte	0	1	2026	-1	neutral
Förderung von Vorhaben außerschulischer Bildungsmaßnahmen „Lebenslanges Lernen“ mit niedrigschwelligem Zugang	Anzahl der Vorhaben	3	2	2024	1	unkritisch
Umsetzung von Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel im Rahmen der Daseinsvorsorge	Anzahl der Maßnahmen	0	1	2025	-1	neutral

10 19

Einschätzung zur Zielerreichung: Im Handlungsfeld 1 „Daseinsvorsorge“ zeigt sich ein differenziertes Bild. Während bei drei Teilzielen die Indikatoren bereits erreicht bzw. übertroffen sind, ist dies bei sieben Teilzielen noch nicht der Fall. Während bei vier davon die Zielerreichung möglich bzw. realistisch erscheint, ist dies bei drei weiteren Teilzielen als unwahrscheinlich bzw. unrealistisch zu bewerten. Das Handlungsfeldziel insgesamt wurde demnach bislang lediglich mit Einschränkungen erreicht. Bei Annahme der bisherigen Dynamik dürfte sich dies bis zum Ende der LEADER-Förderperiode auch nicht grundsätzlich ändern.

Handlungsfeld 2: WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Handlungsfeldziel: Förderung von Kleinunternehmen im Gastgewerbe und Kleinstunternehmen in Dienstleistungen, Handel, Handwerk und produzierendem Gewerbe unter Berücksichtigung eines

nachhaltigen, digitalen Wirtschaftens sowie der Fachkräftesicherung und Unternehmensnachfolge in der Region Kassel-Land.

QUANTITATIVE UND QUALITATIVE TEILZIELE	INDIKATOREN / MESSGRÖSSE	IST	ZIELGRÖSSE	Termin der Zielerreichung	Bilanz	Bewertung
Förderung der Gründung und Entwicklung von Kleinunternehmen (Dienstleistungen, Handel, Handwerk und produzierendes Gewerbe) sowie Kleinunternehmen im Gastgewerbe	Anzahl von geförderten Kleinunternehmen	2	4	2026	-2	neutral
	Anzahl von geförderten Kleinunternehmen im Gastgewerbe	1	2	2025	-1	kritisch
Schaffung von neuen Arbeits- / Ausbildungsplätzen in einer ressourcenschonenden oder auf nachwachsenden Rohstoffen basierenden Produktion / Verarbeitung Strahlkraft	Anzahl der Arbeits- / Ausbildungsplätze	4	5	2026	-1	unkritisch
Etablierung einer neuen Unternehmenskultur bzw. Organisationsform in Klein(st)unternehmen	Anzahl der Vorhaben	0	1	2027	-1	neutral
Sicherung von Arbeits- / Ausbildungsplätzen durch Unternehmensnachfolgen bzw. Betriebsübergaben in Klein(st)unternehmen	Anzahl der gesicherten Arbeits- / Ausbildungsplätze	1	15	2025	-14	kritisch
Förderung von Investitionen im Rahmen der Digitalisierung zur Prozessoptimierung oder Veränderung von Arbeitsformen in Klein(st)unternehmen	Anzahl der Vorhaben	0	1	2027	-1	neutral
Entwicklung zu nachhaltigerem Wirtschaften (z. B. Energieeffizienz, Ressourcenschutz, Biodiversität, kurze Lieferketten, Anpassung des Konsum-verhaltens) durch investive Vorhaben von Klein(st)unternehmen	Anzahl der Vorhaben	0	4	2026	-4	kritisch
Förderung von Strategien / Konzepten zur Fachkräftesicherung, Berufsorientierung oder Standortentwicklung	Anzahl der Strategien oder Konzepte	0	2	2024	-2	kritisch
Förderung von Maßnahmen zur Verbesserung der Angebotsqualität, der Ausflugsgastronomie oder der gesellschaftlichen Teilhabe durch Barrierefreiheit in touristischen Kleinunternehmen	Anzahl der Maßnahmen	0	1	2025	-1	kritisch
Erstellung von Analysen zur Bestandsermittlung in der Bioökonomie der Region Kassel-Land als Grundlage zur Entwicklung von Strategien / Konzepten / Maßnahmen zur Bioökonomie	Anzahl der Analysen	0	2	2025	-2	kritisch

8 37

Einschätzung zur Zielerreichung: Im Handlungsfeld 2 „Wirtschaftliche Entwicklung“ zeigt sich ein eher negatives Bild. Bisher wurde in keinem der Teilziele die entsprechende Zielgröße erreicht und lediglich bei einem Teilziel erscheint dies vor dem Hintergrund der bisherigen Dynamik als realistisch. Bei den anderen Teilzielen muss dies überwiegend als unwahrscheinlich bzw. unrealistisch bewertet werden. Das Handlungsfeldziel insgesamt wurde demnach bislang noch nicht erreicht. Bei Annahme der bisherigen Dynamik ist es fraglich, ob sich dies bis zum Ende der LEADER-Förderperiode grundsätzlich ändern wird.

Handlungsfeld 3: TOURISMUS UND NAHERHOLUNG

Handlungsfeldziel: Schaffung und Qualitätssicherung sowie -entwicklung von regionstypischen Erholungsräumen für „ALLE“ zur Naherholung und den ländlichen Tourismus im Einklang mit der Entwicklung einer nachhaltigen Natur- und Kulturlandschaft in der Region Kassel-Land.

QUANTITATIVE UND QUALITATIVE TEILZIELE	INDIKATOREN / MESSGRÖSSE	IST	ZIELGRÖSSE	Termin der Zielerreichung	Bilanz	Bewertung
Umsetzung von investiven Vorhaben für barrierefreien Tourismus und Naherholung	Anzahl der Vorhaben	1	2	2026	-1	neutral
Entwicklung von Freizeit- und Naherholungsangeboten, die den regionaltypischen Lebensraum authentisch erlebbar machen oder Natur- und Kulturlandschaftselemente in Wert setzen	Anzahl der Angebote	4	2	2025	2	unkritisch
Förderung von Maßnahmen zur Erhaltung einer diversen und artenreichen Landschaft für eine aktive Lebensraumgestaltung	Anzahl der Maßnahmen	1	1	2026	0	unkritisch
Durchführung von Vorhaben zur digitalen Gästeinformation und Besucherlenkung	Anzahl der Vorhaben	1	1	2024	0	unkritisch
Förderung des Zusammenwirkens der Touristischen Arbeitsgemeinschaften miteinander bzw. mit der GrimmHeimat Nordhessen für eine einheitliche Qualitäts- und Serviceentwicklung durch Dialogforen	Anzahl der Dialogforen	1	4	2027	-3	neutral
Schaffung von Beratungs- oder Qualifizierungsangeboten für touristische Leistungsträger	Anzahl der Angebote	2	2	2025	0	unkritisch
Aufbau von neuen Wertschöpfungsketten für nachhaltigen Tourismus	Anzahl der Wertschöpfungsketten	0	1	2027	-1	neutral
		10	13			

Einschätzung zur Zielerreichung: Im Handlungsfeld 3 „Tourismus und Naherholung“ zeigt sich im Vergleich zu den Handlungsfeldern 1 und 2 ein deutlich positiveres Bild. In vier von insgesamt sieben Teilzielen wurden die Indikatoren bereits erreicht bzw. übertroffen. Auch in den verbleibenden drei Teilzielen erscheint die Zielerreichung bei Annahme der bisherigen Dynamik möglich bzw. realistisch. Der bisherige LEADER-Prozess hat die Region dem Handlungsfeldziel bereits ein gutes Stück nähergebracht und es scheint durchaus realistisch, dass sich dieser Trend bis zum Ende der LEADER-Förderperiode fortsetzt.

REGIONALBUDGET

Handlungsfeldziel: Unterstützung einer eigenverantwortlichen ländlichen Entwicklung zur Förderung von jungen Menschen, ehrenamtlichem Engagement oder tourismusnaher Infrastruktur durch Kleinvorhaben im Sinne des GAK „Regionalbudgets“ in der Region Kassel-Land.

QUANTITATIVE UND QUALITATIVE TEILZIELE	INDIKATOREN / MESSGRÖSSE	IST	ZIELGRÖSSE	Termin der Zielerreichung	Bilanz	Bewertung
Förderung von Vorhaben zur Verbesserung des Gemeinwohls und des sozialen Zusammenhalts in Orts- oder Stadtteilen	Anzahl der Vorhaben	13	30	2027	-17	neutral
Förderung von Vorhaben zur Stärkung ehrenamtlicher Strukturen , der Partizipation oder der Vereinsentwicklung	Anzahl der Vorhaben	7	15	2027	-8	neutral
Förderung von Vorhaben junger Menschen zur Verbesserung ihrer Lebensqualität	Anzahl der Vorhaben	30	10	2025	20	unkritisch
Förderung von Vorhaben zur Schaffung von nachhaltiger Infrastruktur für Naherholung, Freizeit oder Kultur	Anzahl der Vorhaben	25	10	2026	15	unkritisch
Förderung von Vorhaben, welche digitale Anwendungen berücksichtigen	Anzahl der Vorhaben	0	3	2025	-3	kritisch
Förderung von Vorhaben zum „ Lebenslangen Lernen “	Anzahl der Vorhaben	3	3	2026	0	unkritisch
		78	71			

Einschätzung zur Zielerreichung: Bei Betrachtung der Projekte im Regionalbudget zeigt sich ein tendenziell positives Bild. In drei von insgesamt sechs Teilzielen wurden die Indikatoren bereits erreicht

bzw. z. T. deutlich übertroffen. Letzteres ist bei den Teilzielen „Förderung junger Menschen“ und „Naherholung, Freizeit und Kultur“ der Fall. Bei zwei der verbleibenden drei Teilziele erscheint die Zielerreichung bei Fortsetzung der bisherigen Dynamik realistisch bzw. wahrscheinlich. Lediglich die bisherige Erreichung des Teilziels „digitale Anwendungen“ ist als kritisch zu bewerten. Mit den bisher durch das Regionalbudget geförderten Projekten ist die Region dem Handlungsfeldziel bereits ein gutes Stück nähergekommen und es scheint durchaus realistisch, dass sich – mit Einschränkung des Teilziels „digitale Anwendungen“ – dieser Trend bis zum Ende der LEADER-Förderperiode fortsetzt.

3.1.2 Zielerreichung: Betrachtung des Mittelabflusses

Grundlage für die Ausführungen in diesem Abschnitt ist die vom Regionalmanagement übermittelte Übersicht „Umsetzungsstand Finanzplan“. Sie stammt von der WIBank, die in Hessen mit der fördertechnischen Abwicklung des LEADER-Programms beauftragt ist. Demnach ist für die Region Kassel-Land während der Laufzeit der LEADER-Förderperiode ein Fördermitteleinsatz in Höhe von insgesamt 8.295.000 € vorgesehen. Abzüglich des Anteils für laufende Ausgaben verbleibt ein landesseitig geplanter Fördermitteleinsatz für LEADER-Projekte in Höhe von 7.172.100 €.

In der nachfolgenden Übersicht zeigen die beiden blauen Spalten die Planzahlen für die Verteilung dieser Summe auf die Handlungsfelder in € bzw. %. Die beiden grünen Spalten zeigen die tatsächlich bislang abgeflossenen Fördermittel in € bzw. in %.

	Geplanter Fördermitteleinsatz gesamt	Geplanter Anteil am gesamten Fördermitteleinsatz	Tatsächlicher Fördermitteleinsatz bisher	Tatsächlicher Anteil am Fördermitteleinsatz bisher in %
HF 1 Daseinsvorsorge	3.153.000 €	44 %	997.045 €	48 %
HF 2 Wirtschaftliche Entwicklung	2.074.300 €	29 %	632.299 €	30 %
HF 3 Naherholung und Tourismus	1.944.800 €	27 %	461.139 €	22 %
Summe	7.172.100 €		2.090.483 €	

29 %

Einschätzung zum Mittelabfluss: Es zeigt sich, dass der Anteil der bislang tatsächlich abgeflossenen Fördermittel am geplanten gesamten Fördermitteleinsatz bei lediglich 29 % liegt. Angesichts der bereits weit fortgeschrittenen Förderperiode ist dieser Wert als kritisch zu betrachten. Bei fortgesetzter Dynamik steht in Frage, ob der für die LEADER-Region Kassel-Land geplante Fördermitteleinsatz bis zu deren Ende realisiert werden kann. Beim Blick auf die Anteile der Handlungsfelder am Fördermitteleinsatz zeigt sich eine Abweichung von den Planungen von minus 5 Prozentpunkten im Handlungsfeld 3 „Naherholung und Tourismus“ sowie plus 4 Prozentpunkten im Handlungsfeld 1 „Daseinsvorsorge“. Der Anteil der Projekte im Handlungsfeld 2 „Wirtschaftliche Entwicklung“ am Fördermitteleinsatz bewegt sich mit einer Abweichung von lediglich plus 1 Prozentpunkt sehr nach an der Planung.

3.1.3 Bewertung des Sachstandes und Handlungsempfehlungen

Insgesamt zeigt sich beim Blick auf des aktuelle Projektportfolio in den LEADER-Handlungsfeldern und dem Regionalbudget im Abgleich mit den im Rahmen der Erarbeitung der LES festgelegten Zielgrößen

ein differenziertes Bild, das in der nachfolgenden Tabelle überblicksartig dargestellt ist. Die Inhalte dieses Abschnitts speisen sich aus folgenden Quellen:

- (1) Gelieferte Unterlagen des Regionalmanagements, insbesondere Zielfortschritts-Analyse
- (2) Gespräche mit Trägern von LEADER-Projekten und Projekten im Regionalbudget
- (3) Diskussionsforum mit dem LEADER-Entscheidungsgremium
- (4) Gespräch mit der Bewilligungsstelle beim Landkreis Kassel
- (5) Bilanzierungsworkshop mit dem Kassel-Land e. V.
- (6) Kontinuierlicher Abgleich mit dem Regionalmanagement

Die rechte Spalte enthält konkrete Handlungsempfehlungen seitens der Zwischenevaluierung.

Befund und Bewertung	Quelle	Handlungsempfehlung
<p><u>Hohe Dynamik in Handlungsfeld 3</u> Das Handlungsfeld 3 „Tourismus und Naherholung“ zeigt eine hohe Dynamik. Eine Erklärung dafür ist, dass es sich dabei um das klassische LEADER-Handlungsfeld handelt, in dem zahlreiche Akteure tätig sind, die über einen vergleichsweise hohen Professionalitätsgrad verfügen und Erfahrungen mit der Beantragung und Bewirtschaftung von Fördermitteln haben.</p>	<p>(1) (3) (6)</p>	<p>bisherige Praxis und insbesondere auch des begleitende Fachforum aufrecht erhalten</p>
<p><u>Hohe Dynamik im Regionalbudget</u> Das „Regionalbudget“ zeigt im Hinblick auf den Projekt-Output ebenfalls eine vergleichsweise hohe Dynamik. Wahrscheinliche Gründe hierfür sind, dass dieser Förderzugang im Vergleich zur LEADER-Förderung deutlich niedrighschwelliger angelegt ist und thematisch ein breites Spektrum abdeckt, in das sich viele Projekte einordnen lassen. Dies macht das „Regionalbudget“ für viele Akteure auch aus der Zivilgesellschaft attraktiv. Das zeigt sich auch darin, dass das Programm regelmäßig überzeichnet ist, was der Region auf der anderen Seite die Möglichkeit eröffnet, eine Priorisierung und Auswahl der besten Projekte im Sinne der LES vorzunehmen.</p>	<p>(1) (2) (3) (6)</p>	<p>bisherige Praxis beibehalten, ggf. Kommunikation ausweiten, um weitere potenzielle Projektträger zu erreichen</p>
<p><u>Mittlere Dynamik in Handlungsfeld 1</u> Der aktuelle Sachstand im Handlungsfeld 1 „Daseinsvorsorge“ stellt sich im Vergleich zu den vorgenannten Handlungsfeldern eher durchwachsen dar. Gründe dafür können sein, dass in den Teilzielen sehr komplexe Themen und Aufgabenstellungen enthalten sind, die sich z. T. primär an Kommunen und vergleichbare institutionelle Träger richten. Hierzu zählen z. B. die Teilziele „Bedarfsorientierte, regionale Konzepte oder Beratungsleistungen zur Verknüpfung von Leben, Wohnen und Arbeiten“, „Soziale Orte mit regionaler Wirkung und Strahlkraft“ oder „Schaffung von Mobilitätsangeboten“. Möglicherweise werden hier die erwarteten Zielgrößen nicht erreicht, weil die Kommunen und Institutionen organisatorisch ausgelastet sind und zudem keine finanziellen Spielräume haben, um die Eigenanteile bei LEADER- oder Regionalbudget-Projekten zu stemmen. Außerdem ist anzunehmen, dass es in bestimmten Themenfeldern – z. B. Mobilität – auch noch Förderoptionen in anderen Förderprogrammen gibt, die ggf. bekannter, einfacher oder finanziell attraktiver sind.</p>	<p>(1) (3) (6)</p>	<p>Beratungs- und Begleitungsaktivitäten in diesem Handlungsfeld ausweiten bzw. auf dieses Handlungsfeld konzentrieren.</p>

Befund und Bewertung	Quelle	Handlungsempfehlung
<u>Geringe Dynamik in Handlungsfeld 2</u> Der aktuelle Sachstand im Handlungsfeld 2 „Wirtschaftliche Entwicklung“ stellt sich im Hinblick auf fast alle Teilziele negativ dar. Die Gründe hierfür können darin liegen, dass Klein- und Kleinstunternehmen die Hauptadressaten dieses Handlungsfeldes sind. Es ist anzunehmen, dass nicht alle ggf. für Förderprojekte in Frage kommenden Unternehmen tatsächlich von den LEADER-Fördermöglichkeiten erfahren. Zudem ist es möglich, dass solche Unternehmen durch die z. T. langwierigen und bürokratisch anmutenden Rahmenbedingungen einer LEADER-Förderung abgeschreckt werden, da diese mit den Abläufen und zeitlichen Zwängen in Unternehmen als nicht kompatibel wahrgenommen werden.	(1) (3) (6)	Beratungs- und Begleitungsaktivitäten in diesem Handlungsfeld ausweiten bzw. auf dieses Handlungsfeld konzentrieren; Multiplikatoren systematisch über LEADER als Förderoption informieren, damit sie dies in ihrer Beratungspraxis mit vermitteln und fundiert auf LEADER verweisen können
<u>Bioökonomie unterrepräsentiert</u> Das landesseitig ursprünglich als eigenes Handlungsfeld vorgesehene Thema „Bioökonomie“ wurde im Rahmen des Prozesses der Entwicklung der Strategie dem Handlungsfeld „Wirtschaftliche Entwicklung“ zugeordnet, da Zweifel an der Tragfähigkeit als eigenständiges Handlungsfeld bestanden. Obwohl es im bisherigen LEADER-Prozess seitens des Regionalmanagements Initiativen gab, hier Projekte anzustoßen, bestätigt der Blick auf das aktuelle Projektportfolio die ursprüngliche Einschätzung. Vor diesem Hintergrund gibt es keinen sinnvollen Anlass für ein eigenständiges Handlungsfeld Bioökonomie.	(1) (3) (6)	Zuordnung des Themenfeldes „Bioökonomie“ zum Handlungsfeld „Wirtschaftliche Entwicklung“ beibehalten
<u>Externe Vorgaben schränken Dynamik ein</u> Die Region ist darauf angewiesen, dass sich Träger finden, die in den vorgegebenen Handlungsfeldern Themen innerhalb des vorgegebenen Rahmens Projekte entwickeln möchten. Die Tatsache, dass diese Vorgaben zu großen Teilen landesseitig vorgegeben und durch die Region kaum gestaltbar sind, dürfte den Kreis potenzieller Träger von Projekten einschränken.	(3)	Zielgruppengerechte Kommunikation insbesondere in den bislang unterrepräsentierten Handlungsfeldern ausbauen; in künftigen LEADER-Förderperioden den Regionen landesseitig größere Freiräume bei der Gestaltung ihrer Handlungsfelder und Rahmenbedingungen ermöglichen
<u>Mittlabfluss unzureichend</u> Der Anteil abgeflossener Fördermittel am geplanten gesamten Fördermitteleinsatz ist mit unter 30 % zu gering.	(1) (3) (4) (6)	
<u>Modellhafte Projekte mit Strahlkraft unterrepräsentiert</u> Der Blick auf das Projektportfolio zeigt, dass der Schwerpunkt eher auf kleinen Projekten mit lokaler Wirkung als auf modellhaften Projekten mit regionaler Strahlkraft liegt. Zudem gibt es bei einzelnen Themen (z. B. „Pumptracks“) eine gewisse Häufung.	(1) (5)	Optimierung der regionalen Relevanz von Projekten im Rahmen der Begleitung im LEADER-Prozess (<i>Achtung! Begrenzte Ressourcen des Regionalmanagements!</i>)
<u>Zuordnung von Projekten</u> Grundsätzlich bildet die aktuelle Praxis der Zuordnung von Projekten zu Handlungsfeldern und Teilzielen die Realität nur unzureichend ab. Derzeit wird jedes Projekt nur einem einzigen Handlungsfeld und darin auch nur einem einzigen Teilziel zugeordnet, auch wenn es sich	(1) (3) (6)	Bei Fortschreibung der Zielfortschrittsanalyse Projekte ggf. auch mehreren passenden Handlungsfeldern und Teilzielen anteilig zuordnen

Befund und Bewertung	Quelle	Handlungsempfehlung
im Hinblick auf seine inhaltliche Ausrichtung auf mehrere Teilziele ggf. auch in unterschiedlichen Handlungsfeldern auswirkt. Dies lässt beim Erfüllungsgrad der Teilziele die Lücken größer erscheinen, als sie tatsächlich sind. Grundsätzlich sind mehrdimensionale Projekte wünschenswert, da sie an mehreren Stellen zur Umsetzung der Strategie beitragen. Mit einer Änderung der Zurechnung wird dieser Tatsache Rechnung getragen und die Wirkung mehrdimensionaler Projekte für die Region wird sinnvoll abgebildet.		

3.2 Strategische Passfähigkeit der LES

Ein Ziel der Zwischenevaluierung bestand darin, die Aktualität und Passgenauigkeit der LES zu untersuchen und ggf. Vorschläge für eine Aktualisierung zu erarbeiten, um die Strategie für die zweiten Hälfte der LEADER-Förderperiode zu optimieren. Dabei ist festzuhalten, dass die Strategie und die Handlungsfelder stark durch die bundes- und landesweite GAP-Strategieplanung vorgegeben sind. Grundsätzliche Umstrukturierungen sind deshalb nicht möglich, sondern lediglich Nachjustierungen.

In der nachfolgenden Tabelle sind verschiedene Befunde und Bewertungen zur strategischen Passfähigkeit der aktuellen LES sowie dazugehörige Folgerungen hinsichtlich der Anpassung der LES überblicksartig dargestellt. Die Inhalte stammen aus folgenden Quellen:

- (1) Gelieferte Unterlagen des Regionalmanagements, insbesondere LES und begleitende Unterlagen
- (2) Gespräche mit Trägern von LEADER-Projekten und Projekten im Regionalbudget
- (3) Diskussionsforum mit dem LEADER-Entscheidungsgremium
- (5) Bilanzierungsworkshop mit dem Kassel-Land e. V.
- (6) Kontinuierlicher Abgleich mit dem Regionalmanagement

Befund und Bewertung	Quelle	Was folgt daraus für die LES?
<u>Anpassung der Projektauswahlkriterien</u> Die konkrete Anwendung der Auswahlkriterien für Projekte (z. B. „enge“ oder „weite“ Auslegung) gestaltet sich immer wieder schwierig. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Querschnittsziele Klimaschutz, Nachhaltigkeit und Digitalisierung.	(1) (3)	Auf Grundlage der bislang vorgenommenen Bewertungen sollte eine weitere Operationalisierung der Auswahlkriterien vorgenommen werden, um die dauerhafte Vergleichbarkeit der Anwendung der Kriterien sicherzustellen, die Transparenz der Bewertung gegenüber Projektträgern sicherzustellen und dem LEADER-Entscheidungsgremium die Arbeit zu erleichtern. Es ist zu prüfen, ob solche Konkretisierungen in eine Fortschreibung der LES aufgenommen werden können/sollen.
<u>Bekanntheit der LES in der Region</u> Die LES und ihre Inhalte scheinen in der Region nicht so bekannt zu sein, wie es vielleicht wünschenswert wäre. Dies gilt auch für Projektträger und Mitglieder des Region Kassel-Land e. V.	(2) (5)	Diese Erkenntnis sollte nicht zu negativ bewertet werden, da Regionalentwicklung anhand einer dazugehörigen Strategie komplex und erklärungsbedürftig ist. Projekte werden in LEADER in der Regel nicht entwickelt, weil sie als Thema in der Strategie stehen, sondern weil ein Träger einen relevanten Handlungsdruck o. ä. wahrnimmt. Eine inhaltliche Nachjustierung der LES erscheint vor diesem Hintergrund nicht erforderlich. Vielmehr sollte großes Augenmerk auf der breiten Kommunikation von LEADER als Förderinstrument liegen, um potenzielle Projektträger aufmerksam zu machen. Die Sicherstellung der Übereinstimmung

Befund und Bewertung	Quelle	Was folgt daraus für die LES?
		mit der LES, die Klärung von Förderwürdigkeit und -fähigkeit etc. erfolgen dann im weiteren Prozess.
<p><u>Mehrere ähnliche Projekte</u> In den LEADER-Förderperioden zeigt sich immer wieder, dass bestimmte „Modethemen“ zu ähnlichen Projekten an verschiedenen Orten in der Region führen.</p>	<p>(1) (5)</p>	<p>Um mit den verfügbaren Fördermitteln den größtmöglichen Nutzen für die Region zu erzielen, sollte in solchen Fällen darauf geachtet werden, dass trotz Ähnlichkeit jedes Projekt ein eigenes Profil und Alleinstellungsmerkmal hat, so dass sich die gefundenen Lösungen von Standort zu Standort unterscheiden, der „regionale Wissensschatz“ stetig wächst und durch ein systematisches voneinander Lernen Verbreitung findet. Es ist zu prüfen, ob solche Regelungen als Ergänzung in eine Fortschreibung der LES aufgenommen werden können/sollen.</p>
<p><u>Projekte zur Stärkung der Nahversorgung</u> Es gibt in der Region immer wieder Bestrebungen, Projekte zur Stärkung der Nahversorgung anzustoßen. Die Erfahrungen zeigen, dass diese insbesondere aufgrund wirtschaftlicher Zwänge nur in seltenen Fällen erfolgreich sind.</p>	<p>(5)</p>	<p>Das Augenmerk sollte eher auf Projekte mit Bezug zu Mobilität gerichtet werden, denn es erscheint realistischer, Menschen mobil zu machen, als in den Dörfern der Region flächendeckend eine stationäre Nahversorgung zu ermöglichen. Eine Anpassung der LES ist hierfür nicht erforderlich.</p>
<p><u>Gebietsübergreifende und transnationale Kooperationen</u> Die Zusammenarbeit mit anderen Regionen ist programmseitig gewünscht und auch in der LES beschrieben. Sie findet in der Praxis jedoch nur begrenzt statt, da die handelnden Personen kaum zeitliche Ressourcen dafür haben.</p>	<p>(1) (5)</p>	<p>Wenn die zeitlichen Ressourcen insgesamt eher gering sind, liegt das Augenmerk der handelnden Personen naturgemäß eher auf den dringlichen Aufgaben in der eigenen Region. Um Kooperationen systematisch aufzubauen, wäre deshalb eine Vergrößerung der Zeitressourcen hilfreich – z. B. durch die Reduzierung administrativer Aufgaben durch Bürokratieabbau. Zudem werden überregionale Kooperationen umso attraktiver, je größer ihr konkreter Nutzen für die eigene Tätigkeit ist. Um dies zu begünstigen, gilt es, einen regelmäßigen und effizienten Informationsaustausch mit externen Partnern zu pflegen. Eine Anpassung der LES ist nicht erforderlich.</p>
<p><u>Passfähigkeit der LES für die Region</u> Die Passfähigkeit der Strategie für die spezifischen räumlichen Bedingungen in der Region Kassel-Land ist dadurch eingeschränkt, dass die engen formalen Vorgaben sowohl im Rahmen der Erarbeitung der LES als auch in deren Umsetzung wenig Freiräume für die Abbildung regionaler Besonderheiten bieten.</p>	<p>(6)</p>	<p>Eine grundsätzliche Anpassung der LES zur Verbesserung der Passfähigkeit ist angesichts der umfangreichen rahmensetzenden Vorgaben nicht möglich. In künftigen LEADER-Förderperioden sollten diese nach Möglichkeit deutlich reduziert werden, um den Handlungsspielraum für die Regionen zu vergrößern, optimal auf ihre individuellen Besonderheiten angepasste Strategien und Prozesse entwickeln und umsetzen zu können.</p>

3.3 Qualität der Gremien- und Umsetzungsstrukturen

Eine zentrale Aufgabenstellung für die Zwischenevaluierung bestand darin, die Arbeitsweise in der LEADER-Praxis, die Entscheidungslogik sowie die Beteiligungswege und -prozesse zu analysieren und zu bewerten. Im Fokus standen dabei das Zusammenspiel zwischen dem Regionalmanagement, dem LEADER-Entscheidungsgremium, dem Region Kassel-Land e. V. und der Bewilligungsstelle beim Landkreis Kassel sowie die Wahrnehmung und Zufriedenheit mit den Prozessen aus der Perspektive der „Nutzenden“ – also der Projektträger.

In der nachfolgenden Tabelle sind zentrale Befunde und Bewertungen der Qualität der Gremien- und Umsetzungsstrukturen überblicksartig dargestellt. Sie stammen aus folgenden Quellen:

- (1) Gelieferte Unterlagen des Regionalmanagements, insbesondere LES und begleitende Unterlagen
- (2) Gespräche mit Trägern von LEADER-Projekten und Projekten im Regionalbudget
- (3) Diskussionsforum mit dem LEADER-Entscheidungsgremium
- (4) Gespräch mit der Bewilligungsstelle beim Landkreis Kassel
- (5) Bilanzierungsworkshop mit dem Kassel-Land e. V.
- (6) Kontinuierlicher Abgleich mit dem Regionalmanagement

Die rechte Spalte enthält konkrete Handlungsempfehlungen seitens der Zwischenevaluierung, die auf einen konstruktiven Umgang mit den Befunden und Bewertungen gerichtet sind.

Befunde und Bewertungen	Quelle	Handlungsempfehlungen
<p><u>Selbstwahrnehmung und Arbeitsbelastung des LEADER-Entscheidungsgremiums</u> Das LEADER-Entscheidungsgremium charakterisiert seine eigene Arbeit positiv. Hervorgehoben wird der diskursive Charakter der Arbeit, der einerseits die Qualität ausmacht, andererseits aber auch als herausfordernd und anstrengend beschrieben wird. So erfolgt die Bewertung von Projekten (Punktevergabe anhand Bewertungsbogen) konsequent gemeinsam in den Sitzungen des Gremiums. Dieses Vorgehen wird auf der einen Seite als sehr zeitintensiv, auf der anderen Seite aber auch als wichtig für den Prozess und das Selbstverständnis des Gremiums beschrieben. Um die Entscheidungsfindung effizienter zu gestalten, gibt es die Anregung, die Bewertungsbögen bereits im Vorfeld von den Gremienmitgliedern ausfüllen zu lassen, vor der Sitzung zentral auszuwerten und nur bei stärkeren Abweichungen in die gemeinsame Diskussion im Gremium zu gehen. Dieser Vorschlag wird jedoch auch kritisch bewertet, da wertvolle Diskussionen so nicht stattfinden.</p>	(3)	<p>Die wichtige Arbeit des LEADER-Entscheidungsgremiums sollte im Grundsatz in der bisherigen Form fortgeführt werden. Um die Mitglieder nicht übermäßig zu belasten, sollte sich der Zeitaufwand für Sitzungen in einem vertretbaren Rahmen (max. drei Stunden; außerhalb der Ferienzeiten) bewegen. Es sollte darüber hinaus im Gremium weiter erörtert werden, wie sich die Arbeit effizienter gestalten lässt, ohne die wertvolle Diskussionskultur zu schwächen.</p>
<p><u>Rolle des „Pitch“ in der Projektbewertung</u> Alle Projektträger stellen ihr Vorhaben in einer Sitzung des LEADER-Auswahlgremiums persönlich vor. Auch wenn dieser „Pitch“ in den Interviews mit Projektträgern vereinzelt als problematisch beschrieben wurde („Prüfungssituation“), bewertet das Entscheidungsgremium dies als wichtigen Baustein des Prozesses.</p>	(2) (3)	<p>In den Sitzungen des LEADER-Auswahlgremiums sollte darauf geachtet werden, dass im Sinne der Gleichbehandlung der Projektträger alle Projekte vergleichbar viel Aufmerksamkeit und positive Wahrnehmung erhalten. Eine gute Moderation, ein straffes Zeitmanagement und Selbstdisziplin bei Nachfragen aus dem Gremium können dazu beitragen, den</p>

Befunde und Bewertungen	Quelle	Handlungsempfehlungen
		erforderlichen Informationsfluss sicherzustellen, die Aufmerksamkeit fair auf die Projektträger zu verteilen und zugleich die Sitzungsdauer in einem vertretbaren Rahmen zu halten.
<u>Reisekostenerstattung</u> Die Mitglieder des Entscheidungsgremiums bringen viel Zeit für die Teilnahme an Sitzungen auf und haben zudem je nach Sitzungsort weite Strecken zu bewältigen.	(3)	Als Signal der Wertschätzung könnte die Einführung einer Reisekostenerstattung für die ehrenamtlichen Mitglieder des Gremiums in Erwägung gezogen werden. Damit würde zumindest vermieden, dass zusätzlich zum persönlichen Zeitaufwand auch noch reale Kosten entstehen.
<u>Projektbewertungsbögen</u> Durch die Projektbewertungsbögen wird u. a. sichergestellt, dass Entscheidungen des LEADER-Auswahlgremiums transparent und nachvollziehbar sind. Allerdings wird die Vielzahl und Kleinteiligkeit der vorhandenen Projektauswahlbögen von Mitgliedern des Gremiums auch als kompliziert, starr und unflexibel wahrgenommen. Die auch durch landesseitige Vorgaben stark verregelte Projektauswahl steht der von LEADER ursprünglich intendierten Entscheidungsfreiheit der Region (Bottom-up) entgegen. Bei Projekten im Rahmen des Regionalbudgets ist die Bewertung anhand des Bewertungsbogens im Vergleich zu LEADER-Projekten ggf. noch relevanter, da hier in der Regel nicht alle eingereichten Projekte gefördert werden können und deshalb eine Rangfolge festgelegt werden muss. Hier wirkt sich die Bewertung durch das Gremium im Detail stärker aus, indem z. B. gute Projektideen aufgrund eines starken Teilnehmerfeldes im entsprechenden Jahr unterhalb der „Förderschwelle“ bleiben.	(3) (5)	Sowohl im Workshop mit dem LEADER-Entscheidungsgremium als auch mit dem Region Kassel-Land e. V. wurde festgestellt, dass es noch keinen Fall gab, in dem ein vom Gremium insgesamt als sinnvoll bewertetes Projekt aufgrund zu geringer Punktzahl nicht gefördert werden konnte. Innerhalb der bestehenden Systematik scheint also die Auswahl der Projekte zu funktionieren. Es besteht über den Zeitaufwand im Auswahlgremium hinaus also kein Druck, die Auswahlbögen grundsätzlich zu verändern.
<u>Bekanntheit der Auswahlkriterien</u> Aussagen der befragten Projektträger sowie die Inhalte der eingereichten Projektkonzepte deuten darauf hin, dass sich viele Projektträger nur wenig mit den Kriterien beschäftigen, anhand derer ihre Projektideen bewertet werden. Dadurch vergeben manche Projektträger die Chance auf ein passgenaueres Projektkonzept und eine damit verbundene bessere Bewertung.	(2) (3) (4)	Durch die prominentere Platzierung der Projektbewertungsbögen auf der Website und die konsequente Weitergabe im Zuge der Beratung und Begleitung von Projektträgern kann Abhilfe schaffen. Dabei wird jedoch in Kauf genommen, dass verstärkt „Förderprosa“ Einzug in die Anträge findet, um passende Stichworte für eine ggf. hohe Bewertung zu platzieren.
<u>Enge Vorgaben vs. Bottom-up</u> Die umfangreichen rahmensetzenden Vorgaben seitens des Landes stehen aus Sicht des LEADER-Entscheidungsgremiums der ursprünglichen Idee von LEADER als Bottom-up-Prozess entgegen. Die aktuelle LEADER-Praxis wirkt aus Sicht von Gremienmitgliedern	(3)	In künftigen LEADER-Förderperioden sollten die Vorgaben nach Möglichkeit deutlich reduziert werden, um den Handlungsspielraum für die Regionen zu vergrößern, optimal auf ihre individuellen Besonderheiten angepasste Strategien und Prozesse entwickeln und umsetzen zu können.

Befunde und Bewertungen	Quelle	Handlungsempfehlungen
frustrierend und birgt das Risiko, dass sich Akteure aus dem Prozess zurückziehen.		
<u>Rolle der Bewilligungsstelle</u> Die Bewilligungsstelle hat im Rahmen der Projektauswahl eine sehr starke Rolle inne, indem sie Projekten anhand ihrer Auslegung der Förderrichtlinie den Zugang zu Förderung ermöglicht oder verwehrt. Diese Auslegung ist häufig nicht deckungsgleich mit der Auslegung des LEADER-Entscheidungsgremiums, was in der Vergangenheit zu Konflikten geführt hat. Diese Situation wird von Akteuren aus der Region z. T. kritisch bewertet, da die weiten Entscheidungsspielräume der Regionen zur Projektauswahl konterkariert, die von LEADER eigentlich intendiert sind.	(3) (5) (6)	Es sollte mindestens sichergestellt werden, dass die Bewilligungsstelle, das Regionalmanagement und das Entscheidungsgremium die LEADER-Richtlinie gleich auslegen und auf dieser Grundlage partnerschaftlich zusammenarbeiten, um die Perspektiven der Förderwürdigkeit und Förderfähigkeit miteinander in Einklang zu bringen. Angesichts des Bottom-up-Prinzips von LEADER sollte bei der Bewertung der Förderfähigkeit der Fokus konsequent auf der Ermöglichung von Projekten liegen. Aus LEADER-Perspektive wäre es noch besser, die Entscheidungs-kompetenz zusammen mit der damit verbundenen Verantwortung tatsächlich bei den regionalen Akteuren zu verorten.
<u>Wahrnehmung des Regionalmanagements durch Projektträger</u> Die Gespräche mit Trägern von drei LEADER-Projekten sowie von Projekten im Regionalbudget zeigen, dass diese die Begleitung durch des Regionalmanagement durchweg als sehr gut bewerten. Die Bewertung umfasst dabei Aspekte wie die organisatorische und fachliche Begleitung, die Reaktionsschnelligkeit und die Verlässlichkeit. Die Gesprächspartner fühlen sich bei der Planung, Koordination und Umsetzung des Projektes durch das Regionalmanagement insgesamt sehr gut unterstützt.	(2)	Das Regionalmanagement sollte die Begleitung von Projektträgern in der bewährten Form fortsetzen.
<u>Wahrnehmung der Bewilligungsstelle durch Projektträger</u> Die Gespräche mit Trägern von drei LEADER-Projekten zeigen, dass diese die Zusammenarbeit mit der Bewilligungsstelle weit überwiegend positiv bewerten und sich in der Vorbereitung und Durchführung ihres Projektes im Hinblick auf Aspekte wie Reaktions-schnelligkeit und inhaltliche Qualität und Sachdienlichkeit von Auskünften insgesamt sehr gut unterstützt fühlen.	(2)	Die Bewilligungsstelle sollte die gute Begleitung von Projektträgern in der bewährten Form fortsetzen.
<u>Zusammenarbeit zwischen Regionalmanagement und Bewilligungsstelle</u> Die Zusammenarbeit zwischen Regionalmanagement und Bewilligungsstelle ist seit einigen Monaten durch eine Vereinbarung geregelt. Dies schafft für die Beteiligten Verbindlichkeit und Verlässlichkeit im Hinblick auf die Prozessabwicklung.	(4) (6)	Nach einer Erprobungsphase sollte gemeinsam überprüft werden, ob die Vereinbarung den Bedarf trifft oder ob sie nachjustiert werden muss.

Befunde und Bewertungen	Quelle	Handlungsempfehlungen
<p><u>Anpassung der Ablaufgrafik</u> Das Regionalmanagement hat in der Kurzfassung der LES ein Flussdiagramm für potenzielle Projektträger veröffentlicht, das die Prozessschritte auf dem Weg zu einem LEADER-Projekt illustriert. Spätestens durch die neue Vereinbarung mit der Bewilligungsstelle ist es nicht mehr aktuell.</p>	<p>(1) (4)</p>	<p>Das Flussdiagramm sollte wie folgt angepasst werden:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Die Bewilligungsstelle wird frühzeitiger, nämlich bereits vor Prüfung der Förderwürdigkeit, in den Austausch zwischen Projektträger und Regionalmanagement eingebunden. b) Die Passage „Das Regionalmanagement berät Sie gerne bei Fragen zur Erstellung des Verwendungsnachweises“ sollte gestrichen werden, da die Beratung zu diesen Themen aktuell ausschließlich bei der Bewilligungsstelle liegt.
<p><u>Wahrnehmung von LEADER als kompliziert und bürokratisch</u> In beiden Workshops wurde die Vermutung geäußert, dass LEADER von (potenziellen) Projektträgern als kompliziert und bürokratisch wahrgenommen wird. Aus den Gesprächen mit den Trägern von drei LEADER-Projekten lässt sich dies so allerdings nicht herauslesen.</p>	<p>(2) (3) (5)</p>	<p>Auch wenn der Befund von den interviewten Projektträgern in dieser Deutlichkeit nicht bestätigt wird, sollten die Rahmenbedingungen für ein LEADER-Projekt systematisch aus der Perspektive eines Projektträgers konzipiert und so schlank wie möglich gehalten werden. Ggf. sollte hierzu auch noch in der laufenden Förderperiode eine kritische Überprüfung der Prozesse vorgenommen werden.</p>
<p><u>LEADER-Ablauf nicht im Detail bekannt</u> Die Gespräche mit den Trägern von LEADER-Projekten ebenso von Projekten im Regionalbudget haben gezeigt, dass die Abläufe und Entscheidungswege im LEADER-Prozess diesen vielfach nicht im Detail bekannt sind und ihre Orientierung innerhalb des Prozesses besser sein könnte.</p>	<p>(2)</p>	<p>Wenn Projektträger im Prozess nicht gut orientiert sind, muss die Ursache nicht zwingend in der Kommunikation ihnen gegenüber begründet sein, sondern kann z. B. auch an deren Überforderung durch den ungewohnten Prozess liegen. Der Weg hin zu einer guten Orientierung hat aber immer mit guter Kommunikation zu tun: Bei der Begleitung von Projekt-trägern sollte stets auf ein Höchstmaß an Verständlichkeit und Transparenz von Entscheidungswegen, Zeitrahmen etc. geachtet werden. Ggf. sollte das Informationsmaterial dahingehend noch einmal kritisch überprüft werden.</p>
<p><u>Mittelbewirtschaftung durch WIBank</u> Die aktuelle Praxis der jährlichen Zuteilung von Fördermittelbudgets und deren enge Bewirtschaftung durch die WIBank sind mit der regionalen Realität der Entwicklung von Projekten durch vielfältige Akteure in der Region kaum kompatibel. Dies steht dem Bottom-up-Prinzip entgegen und erschwert erheblich den LEADER-Prozess in der Region.</p>	<p>(1) (3) (5) (6)</p>	<p>Die landesseitigen Regelungen sollten so verändert werden, dass die Regionen in eigener Verantwortung den Einsatz von Fördermitteln langfristig und verlässlich planen können.</p>
<p><u>Multiplikatoren für LEADER</u> Für LEADER ist es entscheidend, dass das Programm als bedeutende Förderoption für Projekte in der Region bekannt ist. Dann können Akteure gezielt Kontakt aufnehmen und die Passfähigkeit ihrer Idee im Einzelfall prüfen lassen.</p>	<p>(5)</p>	<p>Multiplikatoren bei Institutionen und Verbänden, die selbst in den Handlungsfeldern der LES tätig sind, sollten systematisch über die Möglichkeiten von LEADER informiert werden und als „Lotsen“ potenzielle Interessenten auf LEADER hinweisen.</p>

3.4 Rolle des Region Kassel-Land e. V. als strategischer Akteur

In diesem Abschnitt werden die Rolle und Wirkung des Region Kassel-Land e. V. analysiert und bewertet, indem das Selbstverständnis des Vereins mit seinem tatsächlichen Wirken in der Praxis abgeglichen wird. Die inhaltlichen Grundlagen dafür stammen aus folgenden Quellen:

- (1) Gelieferte Unterlagen des Regionalmanagements, insbesondere Vereinssatzung
- (5) Bilanzierungsworkshop mit dem Kassel-Land e. V.
- (6) Kontinuierlicher Abgleich mit dem Regionalmanagement

Ausgangspunkt für den Abgleich ist die Vereinssatzung des Kassel-Land e. V., in der das Selbstverständnis des Vereins fixiert ist:

<p>Präambel</p> <p>Der Verein ist die Anlaufstelle zur Förderung einer nachhaltigen Regionalentwicklung mit und für die Menschen in der Region Kassel-Land. Hierbei agiert der Verein sowohl als Lokale Aktionsgruppe (LAG) im Rahmen des Förderprogramms LEADER (...) als auch darüber hinaus. Als kreative und innovative Drehscheibe für Ideen vernetzt der Verein alle Akteure der Region auf Augenhöhe. Das WIR in der Region wird gelebt durch Beteiligungsmöglichkeiten sowie offenen Austausch und zeichnet sich durch lösungsorientiertes und flexibles Denken und Handeln aus. (...)</p> <p>§2 Vereinszweck</p> <p>Der Verein hat den Zweck, die integrierte und nachhaltige Entwicklung der Lebens- und Wirtschaftsregionen Kassel-Land sowohl im Ganzen als auch in Teilgebieten zu fördern. Er versteht sich als Entwickler der Region und der regionalen Identität sowie als aktiver Gestalter im Rahmen einer nachhaltigen Projektumsetzung und einer Projektberatung im Sinne der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES). Der Verein bietet Bürger*innen, Vereinen, Institutionen, Organisationen, Unternehmen und Gebietskörperschaften eine Plattform zur Vernetzung.</p>
--

In der nachfolgenden Tabelle sind in der linken Spalte zentrale Befunde und Bewertungen aus der Zwischenevaluierung mit Bezug zum Region Kassel-Land e. V. in knapper Form dargestellt. Die rechte Spalte enthält daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen.

Befunde und Bewertungen	Quelle	Handlungsempfehlungen
<p><u>Selbstverständnis des Region Kassel-Land e. V.</u> Die Diskussion im Bilanzierungsworkshop mit dem Region Kassel-Land e. V. deutet darauf hin, dass sich der Verein eher als Unterstützer und Ermöglicher von konkreten Projekten versteht, denn als aktiver strategischer Gestalter der Regionalentwicklung. Die in der Satzung beschriebene Rolle als zentraler Entwicklungspartner und kreative und innovative Drehscheibe für Ideen in der Region wird bislang kaum ausgefüllt. Auch wenn die Rolle der Mitgliederversammlung des Region Kassel-Land e. V. als zentrales Gremium der regionalen Entwicklung formal klar ist, bleiben die tatsächliche Mitwirkung und die Eigenwahrnehmung dahinter zurück. Die Mitgliederversammlung ist stark kommunal geprägt und in der Regel durch formale Themen dominiert. Das Potenzial für Bottom-up-Prozesse, das diesem Gremium innewohnt, wird nicht ausgeschöpft. Die Resonanz auf inhaltlich geprägte Sitzungen ist eher gering und es fehlt an progressiven Treibern.</p>	<p>(1) (5) (6)</p>	<p>Es gilt, die Mitgliederversammlung als zentrales Organ des Region Kassel-Land e. V. stärker zu aktivieren. Ein Schlüssel liegt darin, die Selbstwirksamkeit des Gremiums zu stärken. Hierfür können aktivierende Werkstatt-Formate ein hilfreiches Instrument sein. Sie sollten sich auf wenige Themen fokussieren und auf einen möglichst konkreten und für die Mitmachenden nützlichen Output abzielen.</p>

Befunde und Bewertungen	Quelle	Handlungsempfehlungen
<u>Fachforen</u> Zu den LEADER-Handlungsfeldern wurden sogenannte Fachforen etabliert, in denen die Themen aufgearbeitet werden sollen – u. a. um Impulse für Projekte zu generieren. Aufgrund begrenzter zeitlicher Ressourcen seitens des Regionalmanagements sowie aufgrund unterschiedlich stark ausgeprägter Resonanz von Teilnehmenden auf die Themen werden die Foren unterschiedlich intensiv bespielt.	(5) (6)	Im Prinzip ist das Format der Fachforen gut dafür geeignet, Themen für die Region aufzubereiten und Projekte anzubahnen. Die Fachforen so vorzubereiten, dass sie gute Ergebnisse erbringen können, ist jedoch zeitintensiv. Um das Format zu stärken, müssten deshalb entsprechende zeitliche Ressourcen verfügbar gemacht werden – sei es beim Regionalmanagement oder auch bei Partnern aus dem Kassel-Land e. V. Diese könnten ggf. Themen aus den Fachforen, die zu ihrem fachlichen Kontext passen, als „Paten“ übernehmen.
<u>Kümmern kostet Geld</u> Um Themen anzustoßen und Input für die Region zu organisieren, stehen außerhalb von Förderprojekten aktuell praktisch keine finanziellen Mittel zur Verfügung. Damit beschränken sich die Aktivitäten zwangsläufig auf das, was das Regionalmanagement (neben den vielfältigen administrativen Aufgaben) und ggf. engagierte Vereinsmitglieder „mit Bordmitteln“ auf die Beine stellen können.	(5) (6)	Um das in der Satzung des Vereins beschriebene Selbstverständnis ausfüllen zu können, sollten verstärkt finanzielle Ressourcen verfügbar gemacht werden, die in die Aufarbeitung von für die Region relevanten Themen oder die Wegbereitung für Projekte fließen.

3.5 Förderpolitische und strukturelle Rahmenbedingungen

Der nachfolgende Abschnitt nimmt die übergeordneten förderpolitischen und strukturellen Rahmenbedingungen für LEADER in der Region Kassel-Land in den Blick. Die inhaltlichen Grundlagen dafür stammen aus folgenden Quellen:

- (1) Gelieferte Unterlagen des Regionalmanagements
- (3) Diskussionsforum mit dem LEADER-Entscheidungsgremium
- (4) Gespräch mit der Bewilligungsstelle beim Landkreis Kassel
- (5) Bilanzierungsworkshop mit dem Kassel-Land e. V.
- (6) Kontinuierlicher Abgleich mit dem Regionalmanagement

In der nachfolgenden Tabelle sind in der linken Spalte zentrale Befunde und Bewertungen aus der Zwischenevaluierung im Hinblick auf die förderpolitischen und strukturellen Rahmenbedingungen für den LEADER-Prozess in der Region in knapper Form dargestellt. Die rechte Spalte enthält Empfehlungen, wie die Rahmenbedingungen verändert werden könnten bzw. sollten, um LEADER in der Region Kassel-Land zu verbessern.

Befunde und Bewertungen	Quelle	Wie könnte die Situation verbessert werden?
<u>Enge Vorgaben für die Strategie</u> Das Land Hessen hat im Rahmen des Bewerbungs- und Auswahlverfahrens für LEADER-Regionen den Regionen enge Vorgaben gemacht. Sie umfassten z. B. einheitliche Handlungsfelder für alle Regionen sowie eine einheitliche Gliederung	(3) (5) (6)	In künftigen LEADER-Förderperioden sollten die Regionen bei der Erarbeitung ihrer Entwicklungsstrategien mehr Freiheiten erhalten, um bereits auf Ebene der Handlungsfelder regionale Besonderheiten berücksichtigen zu können. Dies stärkt die Bottom-up-Idee

Befunde und Bewertungen	Quelle	Wie könnte die Situation verbessert werden?
für alle Entwicklungsstrategien. Mit mehr Freiheiten hätten die Regionen mehr Möglichkeiten gehabt, auf ihre spezifischen Gegebenheiten zugeschnittene Strategien zu entwickeln.		von LEADER und erleichtert es, aktive Mitmachende für den LEADER-Prozess zu gewinnen.
<u>Enge Vorgaben für die Projektauswahl</u> Die Kriterien in den Projektbewertungsbögen wurden den Regionen seitens des Landes Hessen zum großen Teil im Rahmen des Bewerbungs- und Auswahlverfahrens für LEADER-Regionen vorgegeben. Um eigene Schwerpunkte zu setzen, bleibt den Regionen nur die Möglichkeit, weitere Kriterien hinzuzufügen. Dies führt zu den sehr ausdifferenzierten und detaillierten Bewertungsbögen, die langwierige und komplizierte Entscheidungsprozesse mit sich bringen, ohne bis ins Detail die gewünschte Transparenz herstellen zu können.	(1) (3) (6)	In künftigen LEADER-Förderperioden sollten die Regionen bei der Festlegung der Auswahlkriterien für Projekte mehr Freiheiten erhalten. Dies stärkt die Bottom-up-Idee von LEADER.
<u>Mittelzuweisungen</u> Der LEADER-Prozess in Hessen ist in der Praxis dadurch gekennzeichnet, dass wichtige Festlegungen und Entscheidungen den Regionen von außerhalb vorgegeben werden. Dies umfasst z. B. die jährliche Zuweisung von Fördermittel-Tranchen seitens der WIBank in Verbindung mit engen Zeitfenstern zur Verausgabung. Aus der Perspektive des Landes mag dieses Vorgehen ein guter Umgang mit den Zwängen sein, denen die unterschiedlichen Quellen der Finanzmittel unterliegen. Es ist jedoch mit der kleinteiligen und individuellen Dynamik eines LEADER-Prozesses mit zahlreichen Beteiligten nur schwierig in Einklang zu bringen und sorgt deshalb vor Ort regelmäßig für Frustration.	(1) (3) (4) (5) (6)	In künftigen LEADER-Förderperioden sollten die Regionen nach Möglichkeit eigene Spielräume bei der Planung und Bewirtschaftung der zugesagten Fördermittel erhalten.
<u>Kleinteiligkeit der Förderrichtlinie</u> Die Förderrichtlinie ist in der Vergangenheit von Förderperiode zu Förderperiode immer komplizierter und kleinteiliger geworden. Das ist ein bekanntes Phänomen bei „alternden“ Prozessen, bei denen mit der Zeit immer mehr (vermeintlich) regelungsbedürftige Aspekte entdeckt werden. In der Praxis kann dies jedoch zu weiteren Unklarheiten in Sachen Richtlinienauslegung führen, was in den Regionen zu Frustration und zur Lähmung von Prozessen führen kann.	(1) (3) (5) (6)	Für künftige LEADER-Förderperioden sollte die Förderrichtlinie nach Möglichkeit entschlackt und vereinfacht werden. Im Sinne des Bottom-up-Prinzips sollte dabei handlungsleitend sein, Regionen in die Lage zu versetzen, gute Projekte im eigenen Geltungsbereich mit möglichst großen Entscheidungsspielräumen umzusetzen. Dafür bedarf es einer Richtlinie, die einen sinnvollen, konstruktiven und nicht zu engen Rahmen setzt.
<u>Zusammenspiel zwischen Region und Bewilligungsstelle</u> In der Vergangenheit sind durch die unterschiedliche Interpretation der Förderrichtlinie durch das LEADER-Entscheidungsgremium/ Regionalmanagement auf der einen und die	(3) (4) (6)	Im Sinne des Bottom-up-Prinzips sollte in künftigen LEADER-Förderperioden landesseitig dafür Sorge getragen werden, dass die Entscheidungsbefugnisse für die Auswahl von Projekten für eine Förderung möglichst nah an den

Befunde und Bewertungen	Quelle	Wie könnte die Situation verbessert werden?
Bewilligungsstelle auf der anderen Seite Reibungsverluste und Verzögerungen entstanden. Inzwischen wurde das Konfliktpotenzial durch eine Vereinbarung entschärft, die die Einbindung der Bewilligungsstelle verbindlich regelt.		eigenen Gremien der Förderregion liegen und möglichst wenig übergeordnete Stellen mit Prüfaufträgen die Entscheidungsspielräume der Region verengen.
<u>Mittel für die Prozessgestaltung</u> Die fachliche Aufarbeitung von regional relevanten Themen, die Netzwerkarbeit, Workshops etc. dienen in einer LEADER-Region dazu, Themen zu erschließen und Projekte anzustoßen. Dafür sind sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen erforderlich.	(5) (6)	In künftigen LEADER-Förderperioden sollten landesseitig systematisch die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Regionen über ausreichend finanzielle Mittel für die Prozessgestaltung verfügen.

3.6 Zielkontrolle und Wirksamkeit der Projektumsetzung

Im nachfolgenden Abschnitt erfolgt gemäß der Aufgabenstellung für die Zwischenevaluierung zum einen die Bilanzierung der Leuchtturm- und Startprojekte im Hinblick darauf, ob die mit Ihnen verbundenen Ziele und Wirkungen erreicht werden konnten. Zum anderen umfasst der Abschnitt eine allgemeine Betrachtung der Qualität der umgesetzten Projekte im Hinblick auf die Transformationsfähigkeit der Region und die LES-Querschnittsziele.

3.6.1 Leuchtturm- und Startprojekte

Im Rahmen der Erstellung der LES für die laufende Förderperiode waren die Regionen aufgefordert, neben einer Zielhierarchie auch Start- und Leuchtturmprojekte zu benennen (siehe „Aufruf zur Teilnahme am Bewerbungs- und Auswahlverfahren LEADER 2023 - 2027 in Hessen“). Deshalb waren in der Region Kassel-Land regionale Organisationen und Gruppierungen ebenso wie die Mitglieder des Region Kassel-Land e. V. aufgerufen, entsprechende Projektideen zu entwickeln und einzureichen. In einem Workshop erfolgte die Festlegung der Rahmenbedingungen für solche Leuchtturm- und Startprojekte. Ihnen sollte eine hervorgehobene Bedeutung für die Realisierung der LES zukommen, indem sie besonders zur Zielerreichung in den Handlungsfeldern beitragen und für die zukunftsfähige Entwicklung der Region beispielgebend sind. Im Rahmen einer Mitgliederversammlung wurden folgende Leuchtturm- und Startprojekte zugeordnet zu den Handlungsfeldern ausgewählt und in die LES aufgenommen:

Handlungsfeld	Projekt	Projektträger
HF 1: Daseinsvorsorge	<u>Leuchtturmprojekt</u> Machbarkeitsstudie: Wohnen für Auszubildende, Fachkräfte, Senioren und Alleinwohnende in Wohngemeinschaften oder in kleinen Wohneinheiten	Wirtschaftsförderung des Schwalm-Eder-Kreises
	<u>Startprojekt</u> Berufsorientierungszentrum im Landkreis Kassel	Landkreis Kassel
HF 2: Wirtschaftliche Entwicklung	<u>Leuchtturmprojekt</u> Bioökonomie in der Wirtschaftsregion Kassel – Chancen, Potenziale und Hemmnisse	Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH

Handlungsfeld	Projekt	Projektträger
	<u>Startprojekt</u> Gründung eines Betriebes zur Schafwollpellet-Produktion	privat
HF 3 Naherholung und Tourismus	<u>Leuchtturmprojekt</u> Machbarkeitsstudie: Naturheilbad im Habichtswald – Thermalsee und Wellness	Gemeinde Bad Emstal
	<u>Leuchtturmprojekt</u> Machbarkeitsstudie: Einführung eines Besucherinformations- und -leitsystems (BIL) im ländlichen Raum der GrimmHeimat Nordhessen	Regionalmanagement Nordhessen GmbH
	<u>Startprojekt</u> Neuerrichtung des Naturparkzentrums Habichtswald	Zweckverband Naturpark Habichtswald

Zum Zeitpunkt der Zwischenevaluierung waren lediglich drei der sieben in der LES benannten Leuchtturm- und Startprojekte tatsächlich umgesetzt bzw. in Umsetzung. Sie sind in der obigen Übersicht grün eingefärbt. Die Gründe dafür, dass sich mehr als die Hälfte der Leuchtturm- und Startprojekte bislang nicht in Umsetzung befinden, sind vielfältig. Sie reichen von Scheitern an der Förderfähigkeit gemäß der LEADER-Richtlinie über veränderte Prioritäten beim potenziellen Projektträger bis hin zu einem Wechsel in der politischen Spitze einer Kommune und einer damit verbundenen Neujustierung der Prioritäten.

Mit den Leuchtturm- und Startprojekte sollten möglichst schnell Vorhaben auf den Weg gebracht werden, die eine hervorgehobene Bedeutung für die Realisierung der LES haben, besonders zur Zielerreichung beitragen und für die zukunftsfähige Entwicklung der Region beispielgebend sind. In der Region Kassel-Land wurde dieses Ziel rein zahlenmäßig nur zum Teil erreicht. Ob die umgesetzten bzw. in Umsetzung befindlichen Projekte eine besondere Bedeutung für die Region haben oder beispielgebend sind, kann mit den Mitteln der Zwischenevaluierung nicht beurteilt werden.

Angesichts des beschriebenen Sachstandes bei den Leuchtturm- und Startprojekten in der Region Kassel-Land ist fraglich, ob die Verpflichtung der Regionen zur Benennung solcher Projekte bereits im Rahmen der Strategieentwicklung wirklich zielführend ist. Sinnvoller wäre ggf. die systematische Unterstützung längerfristiger strukturierter Prozesse, aus denen solche besonders wirksamen und beispielgebenden Projekte entstehen können.

3.6.2 Projektqualität und Beitrag zur regionalen Transformationsfähigkeit

Der Blick auf das aktuelle Projektportfolio der laufenden LEADER-Förderperiode in der Region Kassel-Land zeigt ein thematisch äußerst breites Spektrum. So bewertet es auch das LEADER-Entscheidungsgremium, das den aktuellen Stand als vielfältig und insgesamt auch als positiv beschreibt. Wie in Abschnitt 3.1 ausführlich dargestellt, werden die in der LES genannten Zielgrößen für die Anzahl von Projekten in den Handlungsfeldern nur mit größeren Einschränkungen erreicht. Es ist deshalb davon auszugehen, dass der Beitrag von LEADER-Projekten zur regionalen Transformationsfähigkeit in Summe geringer ist, als von der Strategie intendiert. Eine über diese sehr allgemeinen Aussagen hinausgehende Erfassung und Bewertung der Qualität der einzelnen umgesetzten Projekte im Hinblick auf die Transformationsfähigkeit der Region und die in der LES formulierten Querschnittsziele ist im Rahmen der Zwischenevaluierung nicht seriös möglich, da die Datenlage dafür zu dünn ist.

Anlagen

1. Gespräche mit Trägern von LEADER-Projekten: Anonymisierte Darstellung der Bewertung unterschiedlicher Aspekte des LEADER-Prozesses
2. Gruppengespräch mit Trägern von Projekten im Regionalbudget: Anonymisierte Darstellung der Bewertung unterschiedlicher Aspekte des Prozesses
3. Workshop mit dem LEADER-Entscheidungsgremium: Konzept/Ablaufplan
4. Workshop mit dem LEADER-Entscheidungsgremium: Ergebnisse und Ableitung von Thesen
5. Bilanzierungsworkshop mit dem Region Kassel-Land e. V.: Konzept/Ablaufplan
6. Bilanzierungsworkshop mit dem Region Kassel-Land e. V.: Mitschrift der Diskussionsbeiträge

Gespräche mit Trägern von LEADER-Projekten

Anonymisierte Darstellung der Bewertung unterschiedlicher Aspekte des LEADER-Prozesses

1.

Zu welcher Gruppe von Projektträgern zählen Sie?

Private Interessengruppe (Verein o. Ä.) Private Interessengruppe (Verein o. Ä.) Unternehmen, Selbstständige

Denken Sie an die Entstehung Ihres Projektes zurück: Welche Aspekte waren für die Ideenfindung wichtig?

Eigene Idee bzw. Handlungsbedarf Eigene Idee bzw. Handlungsbedarf Anregung durch vergleichbare Vorbild-Projekte

Gemeinsame Entwicklung in einer Gruppe (z. B. Arbeitskreis, Dorfgemeinschaft) Eigene Idee bzw. Handlungsbedarf

Wie wurden Sie darauf aufmerksam, dass eine LEADER-Förderung für Ihr Vorhaben in Frage kommen könnte?

Eigene frühere Förderprojekte Eigene frühere Förderprojekte Hinweis durch Multiplikator

Projekt 1
Gespräch am 18.09.2025
Projektträger: Verein
Dimension: großes Projekt

Projekt 2
Gespräch am 19.09.2025
Projektträger: Verein
Dimension: kleines Projekt

Projekt 3
Gespräch am 24.09.2025
Projektträger: Unternehmen
Dimension: kleines Projekt

Bewertungsskala

Stimme voll zu Stimmgar nicht zu

++ + 0 - --

n. Z. für das Projekt nicht zutreffend

k. A. keine Angabe/ im Gespräch nicht thematisiert

IHR WEG ZUR LEADER-FÖRDERUNG:



2.

Haben sich im LEADER-Prozess ggf. Änderungen an Ihrer ursprünglichen Projektidee ergeben?

a) Wodurch?

b) Wie hat sich das auf die Qualität ihres Projektes ausgewirkt?

Anforderungen aus der LES, z. B. Anpassung der Projektidee an die Auswahlkriterien n. Z. n. Z. n. Z.

Anregungen seitens des Regionalmanagements n. Z. n. Z. n. Z.

Anpassung an Förderbedingungen oder Bewilligungsaufgaben n. Z. n. Z. n. Z.

Anregungen aus einem der LEADER-Fachforen n. Z. n. Z. n. Z.

Anregungen aus dem Entscheidungsgremium/aus dem RKL e. V. n. Z. n. Z. n. Z.

3.

Beratung und Begleitung in der Frühphase

Ich wurde verständlich und zielführend beraten. ++ + ++

Ich wurde umfassend über die relevanten Förder-, Finanzierungs- und Antragsverfahren informiert. + + ++

Die Information und Beratung wurden durch geeignetes Begleitmaterial flankiert. ++ ++ +

Mir wurden Kontakte zu möglichen Partnern und Unterstützern für meine Projektidee vermittelt (Vernetzung). k. A. n. Z. n. Z.

Mir wurden passende alternative Wege zur Realisierung meiner Projektidee aufgezeigt. n. Z. n. Z. n. Z.

5.

Zusammenarbeit mit der Bewilligungsstelle

Antworten und Hinweise aus der Bewilligungsstelle kamen zeitnah und haben dazu beigetragen, mein Projekt zügig zu entwickeln und umzusetzen. ++ ++ ++

Antworten und Hinweise aus der Bewilligungsstelle kamen gebündelt und waren vollständig. k. A. ++ ++

Die Entscheidungsabläufe bei der Bewilligungsstelle waren für mich transparent und nachvollziehbar. 0 + +

Die Zeitdauer vom Auszahlungsantrag bis zu Auszahlung der Fördermittel war transparent und angemessen. n. Z. + n. Z.

Die Bewilligungsstelle hat mich bei der Vorbereitung und Durchführung meines Projektes insgesamt gut unterstützt. ++ ++ +

4.

Zusammenarbeit mit dem LEADER-Entscheidungsgremium

Das Verfahren zur Projektauswahl seitens des Entscheidungsgremiums war für mich transparent und nachvollziehbar. 0/- 0 +

Die Entscheidungswege und Abläufe im Entscheidungsgremium waren für mich transparent und nachvollziehbar. 0 - +

Die Beratung und Begleitung durch das Entscheidungsgremium war für die Weiterentwicklung meines Projektes wertvoll. 0/+ - n. Z.

Der Kontakt mit dem Entscheidungsgremium war von Wohlwollen und Wertschätzung geprägt. ++ - ++

6.

Weitere Einzelthemen aus der Zwischenevaluierung

Rückmeldungen zeigen, dass das bestehende Finanzierungssystem nicht optimal zu den typischen Fördernehmern wie NGOs, KMU oder informelle Gruppen passt. Banken sind bei der Vergabe von Krediten z. T. zurückhaltend. >>> **Waren Sie von diesem Sachverhalt betroffen?** n. Z. n. Z. n. Z.

Rückmeldungen zeigen, dass fehlende formelle Nutzungsvereinbarungen zwischen Kommunen und Vereinen z. B. für Vereinsheime die Antragstellung durch Vereine für investive Maßnahmen erschweren. >>> **Waren Sie von diesem Sachverhalt betroffen?** n. Z. n. Z. n. Z.

7. FAZIT

Gesamtbewertung der Begleitung durch das Regionalmanagement

Die **organisatorische** Begleitung durch das RM entsprach meinen Bedürfnissen (z. B. Hinweise zur administrativen Abwicklung und Förderung). ++ ++ ++

Die **fachliche** Begleitung durch das RM entsprach meinen Bedürfnissen.. + + 0

Die Beratung durch das RM war insgesamt zielführend und effizient. ++ + ++

Das RM war insgesamt gut erreichbar, hat schnell reagiert und war verlässlich. ++ + ++

Das RM war insgesamt freundlich und engagiert. ++ ++ ++

Das RM war eine wichtige Unterstützung bei der Planung, Koordination und Umsetzung meines Projektes. ++ ++ ++

Mein Fazit des LEADER-Prozesses

Der LEADER-Prozess war für mich insgesamt verständlich und nachvollziehbar. ++ + +

Die Antragsunterlagen waren verständlich, inhaltlich nachvollziehbar und hatten einen angemessenen Umfang. ++ + +

Die Anforderungen an den Verwendungsnachweis waren angemessen. n. Z. + n. Z.

Die Dauer des LEADER-Prozesses bis zum Beginn der Umsetzung meines Projektes war angemessen. ++ + 0

Die Öffentlichkeitsarbeit für mein Projekt war angemessen. n. Z. 0 n. Z.

Auf Grundlage meiner Erfahrungen würde ich in Zukunft wieder ein LEADER-Projekt beantragen. ++ ++ ++

Auf Grundlage meiner bisherigen Erfahrungen würde ich anderen empfehlen, ein LEADER-Projekt zu beantragen. ++ ++ ++

Gibt es Aspekte, die Sie an der LEADER-Praxis in der Region Kassel-Land verändern würden?

Transparenz darüber, dass die Auszahlung von Mitteln in Form von Jahrestarifen erfolgt, da dies für die Gesamtfinanzierung sehr relevant ist. n. Z. n. Z. n. Z.

Transparenz zu Regelungen bei "zusammengesetzten" Projekten (individuelles Thema bei diesem Projekt) n. Z. n. Z. n. Z.

Das Regionalmanagement scheint sehr stark in administrative Strukturen eingebunden zu sein und deshalb kaum Freiräume/Spielräume zu haben. n. Z. n. Z. n. Z.

LEADER scheint in Hessen zu viele Vorgaben von "oben" zu haben und sich von der ursprünglichen Bottom-up-Idee entfernt zu haben. n. Z. n. Z. n. Z.

Eigenleistung kann pauschal gefördert werden (Richtlinie 7.4.1). Die Information gab es nicht, sie wäre aber hilfreich gewesen, um es entsprechend einzukalkulieren. n. Z. n. Z. n. Z.

Die Öffentlichkeitsarbeit für LEADER ist ausbaufähig. Der Gesprächspartner hat nur über den Multiplikator von der Fördermöglichkeit erfahren, nicht z. B. aus der Presse n. Z. n. Z. n. Z.

Die Dauer des LEADER-Prozesses könnte für Projekte aus der Wirtschaft abschreckend sein. n. Z. n. Z. n. Z.

Allg. Belegpflichten und Umfang Unterlagen ("Aber das ist ja wahrscheinlich erforderlich.") n. Z. n. Z. n. Z.

**Gruppengespräch mit Trägern von
Projekten im Regionalbudget**

Anonymisierte Darstellung der Bewertung
unterschiedlicher Aspekte des Prozesses

Hinweis durch erfahrene Akteure aus dem eigenen Themenkreis ("Jugendszene")

Gemeindesitzung Anfang 2024 zu anderen Themen im Kontext IKEK >> Hinweis auf Regionalbudget

Vorerfahrung und Kontakt zum Regional-management über vorherige LEADER-Projekte

Wie haben Sie von der Möglichkeit erfahren, für Ihr Projekt eine Förderung über das Regionalbudget zu bekommen?

Mundpropaganda

Hinweis durch die Kommunalverwaltung

Erfahrung aus der Gruppe: Kommunikation zum Förderaufruf Regionalbudget über klassische Medien und Social Media wurde nicht wahrgenommen

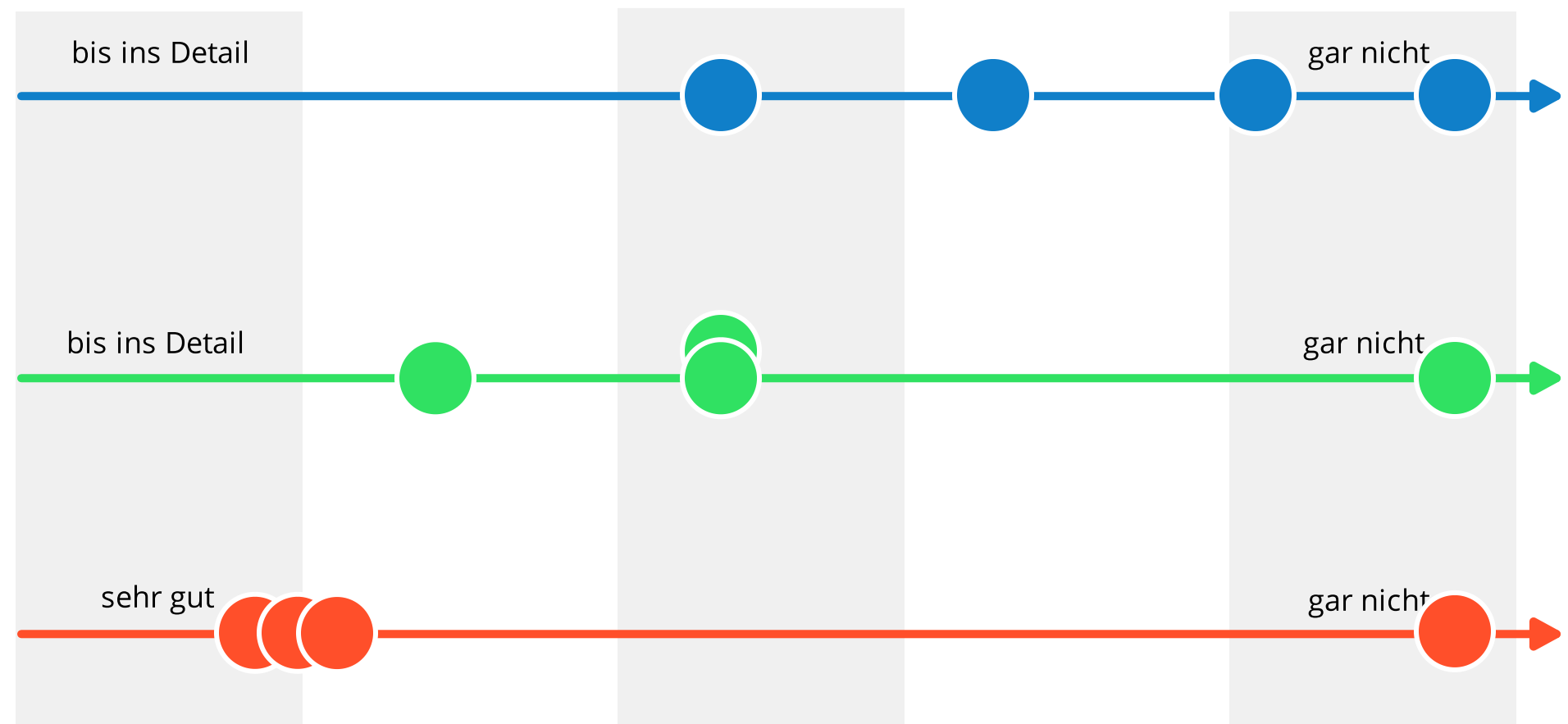
Einschätzung aus der Gruppe: Zeitung als Medium eher wenig geeignet

Wie gut kennen Sie ...

... die Lokale Entwicklungsstrategie der LEADER-Region?

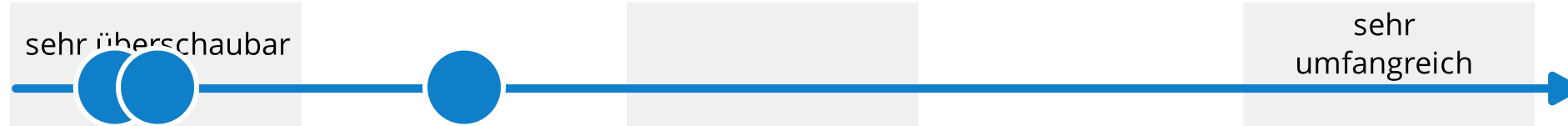
... die Entscheidungsabläufe in der LEADER-Region?

... das Regionalmanagement der LEADER-Region?

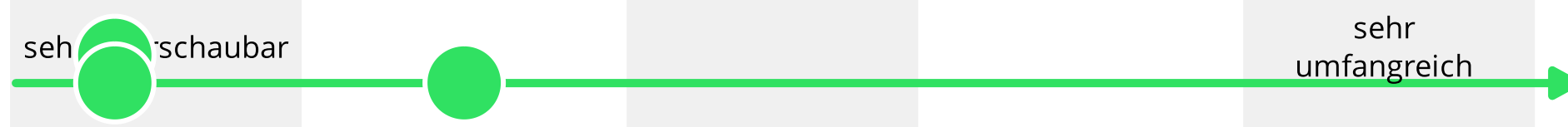


Bewertung einzelner Aspekte des Prozesses

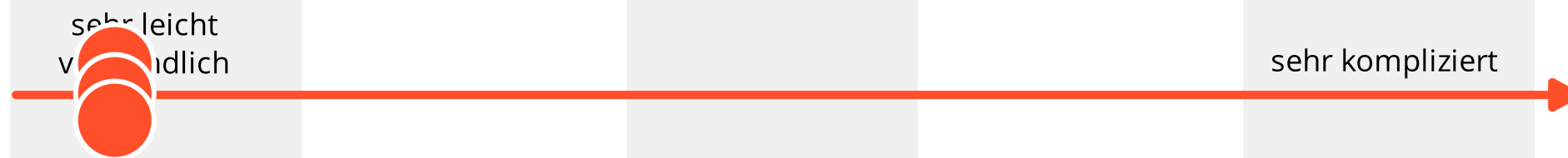
Umfang des Antrags ("Zielvereinbarung")



Umfang der mit dem Antrag zu liefernden Unterlagen



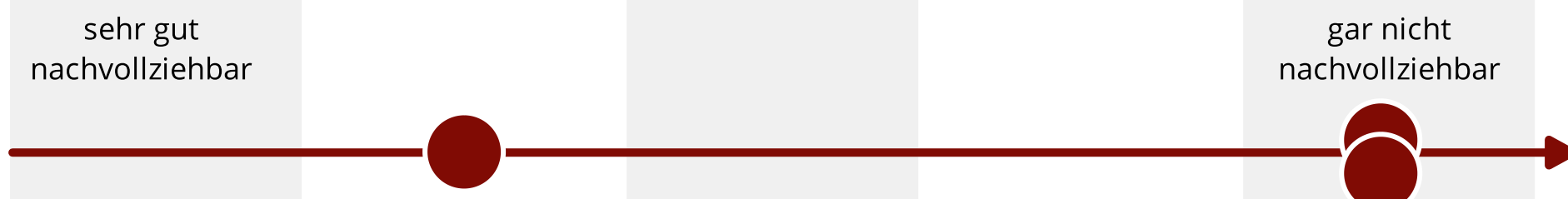
Verständlichkeit der Unterlagen



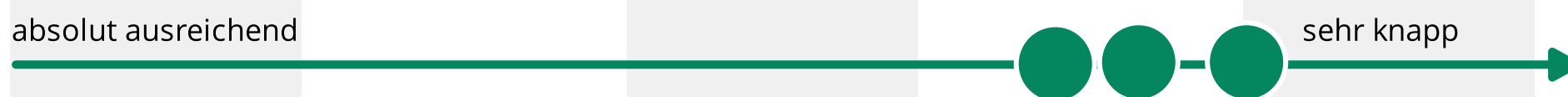
Nachvollziehbarkeit des Prozesses



Nachvollziehbarkeit der Projektauswahl



Verfügbare Zeit



Ergänzungen im Gespräch

Unterlagen sollten digital eingereicht werden können.

Einige Formalismen (Unterschriften, Originale etc.) waren störend.

KI wurde für passgenaue Projektbeschreibung genutzt

Prozess der Projektauswahl nicht bekannt

Projektbewertungsbogen nicht bekannt

Zeit war relativ knapp

zu viel Zeit zwischen Angebotseinholung und möglicher Auftragsvergabe

Zeitfenster bzw. -druck besser kommunizieren

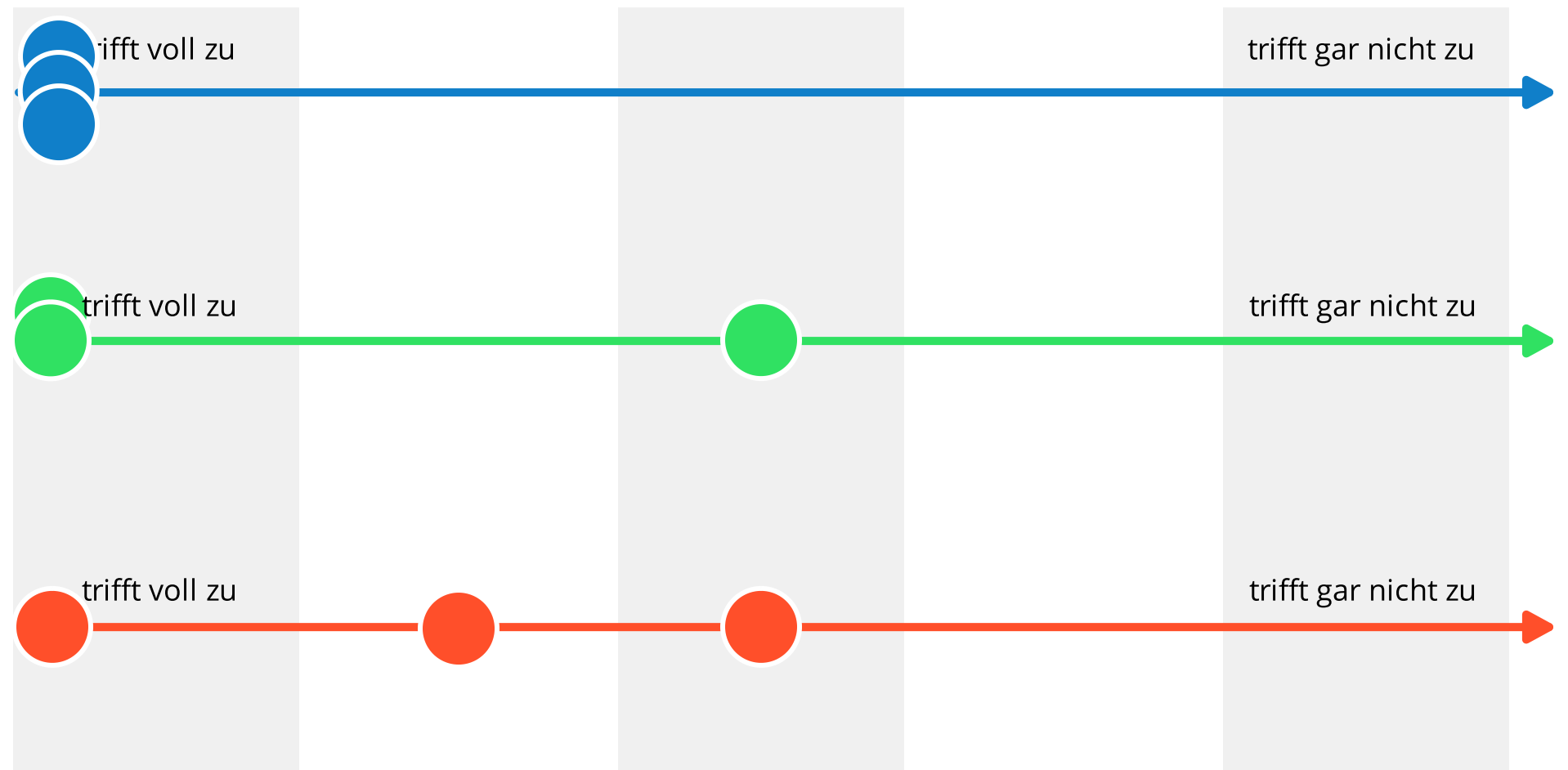
Gesamtzeitraum für Projekt mit "Bauanteil" recht knapp

Bewertung der Begleitung durch das Regionalmanagement

Die Beratung durch das RM war ergebnisorientiert und zielführend.

Durch die Beratung hat sich mein Projekt verbessert.

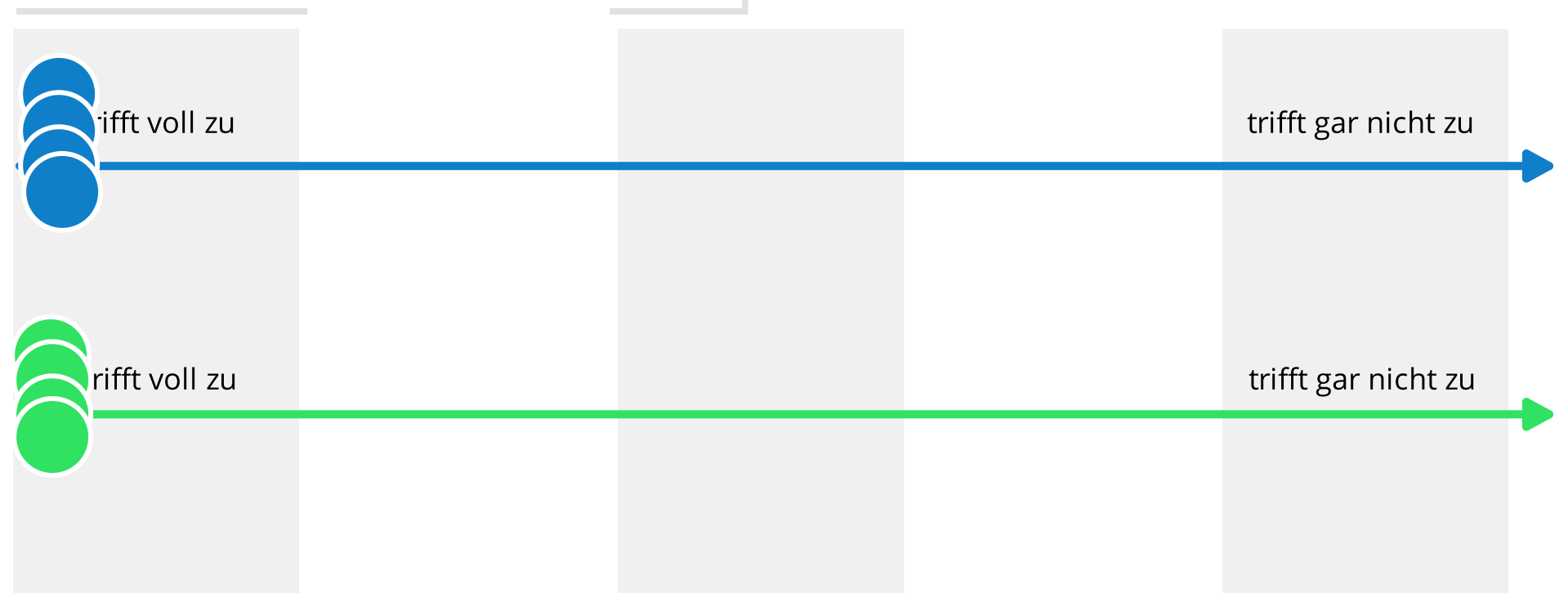
Ohne die Beratung wäre mir die Antragstellung schwergefallen.



Allgemeine Bewertung

Ich würde in Zukunft wieder ein Projekt beantragen.

Ich würde anderen empfehlen, ein Projekt zu beantragen.



Wenn möglich
Fristen verlängern

digitaler Flyer/FAQs
verbreitet über
Kommunen und
Ortsvorsteher

Unterlagen und
Unterschriften aus
eingescannt/digital
zulassen.

Auch nicht
eingetragene Vereine
sollten
antragsberechtigt sein.

Co-Finanzierung sollte
tatsächlich durch
Kommunen zur
Verfügung gestellt
werden.

Fördermittel-Beauftragte
bzw. feste Ansprech-
personen in den
Kommunen wären sehr
hilfreich!

**Haben Sie
Verbesserungs-
vorschläge?**

**Gibt es etwas, das
Sie verändern
würden?**

Wertschätzung
durch Kommunen
erhöhen und auch
finanziell spürbar
machen

Evtl. Einrichtung einer
"Sprechstunde" für
Fragen etc.

Evtl. FAQs zur
Vermittlung von
Inhalten und
Rahmenbedingungen

Prozess kanalisieren

Digitalisierung
vorantreiben

Zugang sollte nicht
vom Wohlwollen der
Kommune abhängig
sein!

Anlage 3

Zwischenevaluierung LEADER Kassel-Land Workshop mit dem LEADER-Entscheidungsgremium

Stand: 08.10.2025

Datum: Mittwoch 08.10.2025, 16.30 bis 18.30 Uhr

Ort: Stadthalle Wolfhagen, Kurfürstenstraße 22, 34466 Wolfhagen

Teilnehmende

- > ca. 13 Mitglieder des LEADER-Entscheidungsgremiums
- > Mitarbeitende des Regionalmanagements der LEADER-Region Kassel-Land
- > Alexander Jaegers und Michael Führs, projaegt gmbh
- >>> ca. 17 Personen

Hintergrund und Ziele

Das LEADER-Entscheidungsgremium nimmt im LEADER-Prozess eine zentrale Rolle ein, denn es wählt die Projekte aus, die mit Mitteln aus dem LEADER-Programm gefördert werden sollen. Das Ziel des Workshops besteht darin, gemeinsam mit dem Gremium einen konzentrierten Blick auf verschiedene Aspekte seiner Arbeit zu werfen. Die Grundlage dafür bilden Erkenntnisse aus der Analyse der zur Verfügung gestellten Unterlagen sowie aus den zwischenzeitlich mit Projektträgern geführten leitfadengestützten Interviews.

Themen und Leitfragen des Workshops sind:

Gemeinsamer Blick auf das bereits Erreichte

- > Wie gut bildet das bisherige Projektspektrum die Strategie und ihre Ziele ab?
- > Besteht Nachbesserungsbedarf und wie lässt sich dieser ggf. realisieren?

Reflexion der Arbeit des Entscheidungsgremiums

- > Wie sieht die praktische Arbeit des Entscheidungsgremiums aus?
- > Wie steht es um Zusammenarbeit und Kommunikationskultur im Gremium?
- > Besteht Nachbesserungsbedarf und wie lässt sich dieser ggf. realisieren?

Reflexion der Praxis der Auswahl von Projekten

- > Wie gut passen die Projektauswahlbögen? Besteht Nachbesserungsbedarf?
- > Wie soll mit wiederkehrenden „Mode-“ Anträgen (z. B. Generationsplätze, Pumptracks etc.) umgegangen werden?
- > Wie soll ggf. der Prozess zur Aktualisierung der Projektauswahlbögen aussehen?

Ablauf

Zeit	Inhalt	Regie + Hinweise
16.30	<p>Begrüßung und Einführung Übergabe der Moderation an projaegt Vorsitz des Gremiums bzw. Regionalmanagement</p>	
16.35	<p>Bürovorstellung projaegt Vorstellung des Workshop-Programms</p>	per PowerPoint
16.45	<p>Gemeinsamer Blick auf das bereits Erreichte</p> <p><u>Leitfragen</u> > Wie gut bildet das bisherige Projektspektrum die Strategie und ihre Ziele ab? > Besteht Nachbesserungsbedarf und wie lässt sich dieser ggf. realisieren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Vorstellung des Sachstandes in den 3 + 1 Handlungsfeldern anhand von Folien mit den zentralen Inhalten der Zielfortschritts-Analyse 2025 > Gemeinsame Erörterung der Ist-Situation > Gemeinsame Erörterung von Ansatzpunkten zur Nachbesserung > Kontinuierliche Sicherung wesentlicher Diskussionspunkte durch Moderation an Stellwand
17.10	<p>Reflexion der Arbeit des Entscheidungsgremiums</p> <p><u>Leitfragen</u> > Wie sieht die praktische Arbeit des Entscheidungsgremiums aus? > Wie steht es um Zusammenarbeit und Kommunikationskultur im Gremium? > Besteht Nachbesserungsbedarf und wie lässt sich dieser ggf. realisieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Annäherung über die Kurzbeschreibung (= „Selbstverpflichtung“) auf der Website: <p>„Das LEADER-Entscheidungsgremium nimmt eine zentrale Rolle ein: Mit einem geschulten Blick bewertet es die eingereichten Förderprojekte anhand transparenter und klar definierter Kriterien. Nur wenn das Gremium grünes Licht gibt, können Projekte tatsächlich mit Mitteln aus dem LEADER-Programm gefördert werden. Die Kommission ist breit aufgestellt: Neben Vertreter*innen der Kommunen bringen vor allem engagierte Menschen aus der regionalen Wirtschaft, dem sozialen Bereich und der Zivilgesellschaft ihre Expertise ein. Sie kommen aus ganz unterschiedlichen Bereichen – und genau das macht ihre Entscheidungen so fundiert. Mit ihrem Fachwissen prüfen sie jede Projektidee auf Herz und Nieren. Ein wichtiger Grundsatz sorgt dabei für Ausgewogenheit: Öffentliche Vertreter dürfen im Gremium niemals die Mehrheit stellen. So ist sichergestellt, dass die Vielfalt der Region auch bei der Entscheidungsfindung spürbar wird.“</p> > Gemeinsame Erörterung der Ist-Situation > Anreicherung durch Erkenntnisse aus den Gesprächen mit Projektträgern > Gemeinsame Erörterung von Ansatzpunkten zur Nachbesserung > Kontinuierliche Sicherung wesentlicher Diskussionspunkte durch Moderation an Stellwand

Zeit	Inhalt	Regie + Hinweise
17.35	<p>Reflexion der Praxis zur Auswahl von Projekten</p> <p><u>Leitfragen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> > Wie gut passen die Projektauswahlbögen? Besteht Nachbesserungsbedarf? > Wie soll mit wiederkehrenden „Mode-“ Anträgen (z. B. Generationsplätze, Pumptracks etc.) umgegangen werden? > Wie soll ggf. der Prozess zur Aktualisierung der Projektauswahlbögen aussehen? 	<ul style="list-style-type: none"> > Gemeinsame Erörterung der zehn Projektauswahlbögen > Überblicksartiger Zugang: „Worüber diskutieren Sie am meisten? Wo gibt es die größten Schwierigkeiten?“ > Anreicherung durch Erkenntnisse aus den Gesprächen mit Projektträgern > Kontinuierliche Sicherung wesentlicher Diskussionspunkte durch Moderation an Stellwand
18.00	<p>Offene Runde: Was möchten Sie uns noch mit auf den Weg geben?</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Alle äußern Hinweise zu Themen des LEADER-Prozesses, die ihnen am Herzen liegen. > Kontinuierliche Sicherung wesentlicher Diskussionspunkte durch Moderation an Stellwand
18.30	<p>Dank und Verabschiedung</p> <p>Ende des Workshops</p>	

Anlage 4

Zwischenevaluierung Kassel-Land: Workshop mit dem Entscheidungsgremium

am 8. Oktober 2025, Stadthalle Wolfhagen

Ergebnisse und Ableitung von Einschätzungen und Thesen

Thema 1: Projekt-Sachstand

Arbeitsschritt	Abschrift Stellwand	Abgeleitete Einschätzungen/Thesen
<u>Ein-Wort-Statements:</u> Wie bewerten Sie das „Gesamtpaket“ der bisher ausgewählten LEADER-Projekte?	<ul style="list-style-type: none">> Nett> Spannend> Passend> Gut> Zukunftsorientiert> Bunt> Gut und bunt > Vielfalt> Bunte Mischung> Vielfältig und bunt	<ul style="list-style-type: none">> Das „Gesamtbild“ der bisher ausgewählten LEADER-Projekte wird insgesamt positiv bewertet. Häufig benannt wird die Vielfalt des derzeitigen Projektportfolios.
<u>Moderiertes Gespräch:</u> Wie gut bildet das aktuelle Projektspektrum aus Ihrer Sicht die Strategie und die darin verankerten Ziele ab? Besteht Bedarf zur Nachbesserung?	<ul style="list-style-type: none">> Man kann nur mit dem arbeiten, was kommt.> Bedingungen in der Wirtschaft sind anders.> LEADER ist zu kompliziert> Motivation von Projektträgern ist schwierig> HF 2: Unternehmer haben andere Erwartungen an Förderung.> HF 2: Das Hauptproblem im Handwerk ist ZEIT.> Entbürokratisierung hat noch nicht stattgefunden.	<ul style="list-style-type: none">> Die Region ist darauf angewiesen, dass sich Träger finden, die zu den vorgegebenen Themen innerhalb des vorgegebenen Rahmens Projekte entwickeln möchten. Die Tatsache, dass die Themen und Rahmenbedingungen kaum gestaltbar sind, dürfte sich negativ auf die Motivation auswirken.> Insgesamt wird als kritisch bewertet, dass die Themen und Handlungsfelder in Hessen nicht von den Regionen selbst erarbeitet werden konnten, sondern landesseitig für alle Regionen vorgegeben wurden. Dieser Top-Down-Ansatz setzt sich im laufenden Prozess in Form der sehr starken Rolle der Bewilligungsstelle fort.> LEADER wird von (potenziellen) Projektträgern häufig als zu bürokratisch und kompliziert wahrgenommen.> Insbesondere im Handlungsfeld „Wirtschaft“ bleiben die Projektzahlen derzeit noch deutlich hinter den Zielgrößen zurück. Dies wird vor allem darauf

Arbeitsschritt	Abschrift Stellwand	Abgeleitete Einschätzungen/Thesen
	<ul style="list-style-type: none"> > Rahmenbedingungen sind nicht gestaltbar. > Rolle der Bewilligungsstelle ist schwierig. 	zurückgeführt, dass die bürokratischen Rahmenbedingungen und der Zeitaufwand bis zu einer Bewilligung kaum mit den Anforderungen innerhalb der Unternehmenschaft vereinbar sind.

Thema 2: Arbeit des Entscheidungsgremiums

Arbeitsschritt	Abschrift Stellwand	Abgeleitete Einschätzungen/Thesen
<u>Ein-Wort-Statements:</u> Wie würden Sie die Arbeit des LEADER-Entscheidungsgremiums charakterisieren?	<ul style="list-style-type: none"> > Zielstrebig > Erfrischend > Wichtig > Vertrauensvoll > Konstruktiver Diskurs > Diskussion > Gute Diskussionskultur > In der Entwicklung > Herausfordernd > Anstrengend 	<ul style="list-style-type: none"> > Insgesamt wird die Arbeit des LEADER-Entscheidungsgremiums positiv charakterisiert. Häufiger benannt wird der diskursive Charakter der Arbeit, der einerseits die Qualität ausmacht, andererseits aber auch als herausfordernd und anstrengend wahrgenommen wird.
<u>Moderiertes Gespräch:</u> Wie sieht die praktische Arbeit des LEADER-Entscheidungsgremiums aus? Wie steht es um die Zusammenarbeit und Kommunikationskultur im Gremium? Besteht Bedarf zur	<ul style="list-style-type: none"> > Nachfrage zur Dauer des Pitches: 10 bis 15 Min. + Nachfragen > „Pitch“ ist eine Verbesserung! > Lange Sitzungsreihe bringt evtl. zu wenig Aufmerksamkeit für einzelne Projekte. > Sitzungsdauer sollte bei maximal 3 Stunden liegen! 	<ul style="list-style-type: none"> > Das Ausfüllen der Bewertungsbögen und die Punktevergabe erfolgen konsequent gemeinsam in den Sitzungen des Entscheidungsgremiums. Diese dauern deshalb je nach Anzahl und Komplexität der zu bewertenden Projekte teilweise sehr lang. Auf der anderen Seite werden die intensive Diskussion und die gemeinsame Verteilung von Punkten als wichtig für den Prozess und das Selbstverständnis des Gremiums wahrgenommen. > Um die Entscheidungsfindung effizienter zu gestalten, gibt es die Anregung, die Bewertungsbögen bereits im Vorfeld von den Gremienmitgliedern ausfüllen zu lassen, vor der Sitzung zentral auszuwerten und nur bei stärkeren Abweichungen in die gemeinsame Diskussion im Gremium zu

Arbeitsschritt	Abschrift Stellwand	Abgeleitete Einschätzungen/Thesen
<p>Nachbesserung? Wie lässt sich dieser realisieren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Starke WiSo- bzw. private Prägung des Gremiums bringt einen größeren Diskussionsbedarf mit sich! > Anregung für mehr Effizienz: Bewertungsbögen vorher ausfüllen, einsammeln und abgleichen. Bei stärkerer Abweichung (+/- 10 %) Diskussion über die Inhalte. > Anerkennung vor allem der Ehrenamtlichen z. B. durch Reisekostenerstattung > Unterschiedliche Wahrnehmung des Prozesses bei Projektträgern ist normal! > Gemeinsames Ausfüllen der Bewertungsbögen ist WICHTIG! > Beispiel NRW: Das Regionalmanagement führt die Bewertung als Vorschlag durch >> wenig Diskussionsbedarf > Wertschätzung der Ehrenamtlichen ist gegeben! > Ggf. Selbstdisziplin bei Nachfragen aus dem Gremium, um Effizienz zu erhöhen. > Einbindung des Auswahlgremiums in die Projektberatung wäre eine qualitative Verbesserung! 	<p>gehen. Dieser Vorschlag wird jedoch durchaus auch kritisch bewertet, da wertvolle Diskussionen so nicht stattfinden. Es sollte deshalb im Entscheidungsgremium weiter erörtert werden, wie sich die Arbeit effizienter gestalten lässt, ohne die Diskussionskultur zu schwächen.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Es besteht Konsens, dass die Länge von Sitzungen des Entscheidungsgremiums auf maximal drei Stunden begrenzt sein sollte. > Auch wenn der „Pitch“ in den Interviews mit den Projektträgern vereinzelt als problematisch beschrieben wurde („Prüfungssituation“) bewertet das Entscheidungsgremium diesen Baustein als wichtig im Prozess, da es sonst vor der Entscheidung gar keinen Kontakt zu den Projektträgern gäbe. Eine systematische Einbindung von Mitgliedern des Auswahlgremiums in die Projektberatung wäre eine qualitative Verbesserung, lässt sich aber aus Zeitgründen kaum realisieren. <p>In den Sitzungen sollte aber darauf geachtet werden, dass im Sinne der Gleichbehandlung der Projektträger alle Projekte vergleichbar viel Aufmerksamkeit und positive Wahrnehmung erhalten. Mit einer guten Moderation, einem straffen Zeitmanagement und „Selbstdisziplin“ bei Nachfragen aus dem Gremium kann gleichzeitig der erforderliche Informationsfluss sichergestellt, die Aufmerksamkeit fair auf die Projektträger verteilt und die Sitzungsdauer auf einen sinnvollen Rahmen begrenzt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Die Mitglieder des Entscheidungsgremiums bringen viel Zeit für die Teilnahme an Sitzungen auf und haben zudem je nach Sitzungsort sehr weite Anreisewege. Durch die Einführung einer Reisekostenerstattung für die ehrenamtlichen Mitglieder des Gremiums könnte zumindest vermieden werden, dass diesen zusätzlich zum Zeitaufwand auch noch Kosten entstehen.

Thema 3: Praxis der Auswahl von Projekten

Arbeitsschritt	Abschrift Stellwand	Abgeleitete Einschätzungen/Thesen
<p><u>Ein-Wort-Statements:</u> Wie werden die Projekte im LEADER-Entscheidungsgremium ausgewählt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Starr > Starr > Kriterien > Anhand von Punkten > Diskursiv > Streng nach Kriterien > Strukturiert > An LEADER-Strategie orientiert > Ausgewogen > Matrix 	<ul style="list-style-type: none"> > Es herrscht Einigkeit darüber, dass die Auswahl der Projekte durch das Entscheidungsgremium transparent anhand festgelegter Kriterien erfolgt. Dies scheint einerseits als besondere Qualität des Gremiums wahrgenommen zu werden, andererseits deuten die gewählten Begriffe („starr“, „streng“) aber auch darauf hin, dass sich manche Mitglieder des Gremiums größere Spielräume für die Entscheidung wünschen.
<p><u>Moderiertes Gespräch:</u> Wie gut passen die Projektauswahlbögen? Worüber diskutieren Sie am meisten? Wo gibt es die größten Schwierigkeiten? Besteht Nachbesserungsbedarf?</p> <p><u>Wie soll mit wiederkehrenden „Mode“-Anträgen (z. B. Generationsplätze, Pumptracks etc.) umgegangen werden?</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> > Interpretations-Spielraum bleibt gegeben, z. B. beim Thema „Digitalisierung“ > Kriterien sind z. T. etwas „willkürlich“. > Projektauswahl ist vor allem beim Regionalbudget kritisch, da es hier zu „Schwellenwerten“ kommt. > „Etwas schmaler wäre schön.“ > LEADER-Projekte erreichen in der Regel die erforderliche Punktzahl. > Durch enges vorgegebenes „Korsett“ ist die Entscheidungsfreiheit des 	<ul style="list-style-type: none"> > Durch die Projektauswahlbögen soll grundsätzlich sichergestellt werden, dass Entscheidungen des Auswahlgremiums transparent und nachvollziehbar sind. Allerdings wird die Vielzahl und Kleinteiligkeit der vorhandenen Bögen auch als zu kompliziert, starr und unflexibel wahrgenommen, so dass die von LEADER eigentlich intendierte Entscheidungsfreiheit des Auswahlgremiums insgesamt stark eingeschränkt ist. > Da die Inhalte der Bögen bis hin zu den zu vergebenden Punkten in weiten Teilen landesseitig vorgegeben sind, kann eine Anpassung lediglich in überschaubarem Umfang bei den „fakultativen Kriterien“ erfolgen. > Die Bewertung von Projekten anhand mancher Kriterien (z. B. „Digitalisierung“) ist aufgrund fehlender Bewertungsmaßstäbe schwierig. > Die eingereichten Projektkonzepte deuten darauf hin, dass sich die Projektträger offenbar wenig mit den Kriterien beschäftigen, anhand derer ihre Projektideen bewertet werden. Einerseits vergeben manche Projektträger die Chance auf eine bessere Bewertung, andererseits gibt es deshalb aber auch relativ wenig reine „Förderprosa“ in den Anträgen.

Arbeitsschritt	Abschrift Stellwand	Abgeleitete Einschätzungen/Thesen
[Wurde nicht thematisiert.]	<p>Auswahlgremiums stark eingeschränkt.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Projektträger setzen sich zu wenig mit Kriterien auseinander. > „Förderprosa“ wird im Gremium zuverlässig erkannt/entlarvt. 	<p>> In der Vergangenheit gab es noch keinen Fall, in dem ein vom Entscheidungsgremium insgesamt als sinnvoll bewertetes LEADER-Projekt aufgrund zu geringer Punktzahl nicht gefördert werden konnte. Innerhalb der bestehenden Systematik scheint also die Auswahl der Projekte zu funktionieren. Beim Regionalbudget ist die Bewertung anhand des Bewertungsbogens deutlich kritischer, da hier nicht alle eingereichten Projekte gefördert werden können und deshalb eine Rangfolge festgelegt werden muss. Hier wirkt sich die Bewertung durch das Gremium anhand einzelner vorgegebener und unflexibler Kriterien unter Umständen sehr stark aus, indem Projektideen unterhalb der „Förderschwelle“ bleiben.</p>

Thema 4: Offene Runde – Was möchten Sie uns noch mit auf den Weg geben?

Arbeitsschritt	Abschrift Stellwand	Abgeleitete Einschätzungen/Thesen
<p><u>Moderiertes Gespräch:</u> Was möchten Sie uns noch mit auf den Weg geben?</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Impuls: Kompetenz der Bewilligungsstelle in das Regionalmanagement integrieren! > Partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Regionalmanagement und Bewilligungsstelle > Gemeinsame „Richtlinien-Schulung“, damit alle Prozessbeteiligten das gleiche Verständnis haben! > Ursprüngliche LEADER-Idee wieder stärken: Bottom-up! 	<ul style="list-style-type: none"> > Die umfangreichen Vorgaben seitens des Landes führen die ursprüngliche Idee von LEADER als „Bottom-up-Prozess“ ad absurdum. Die aktuelle LEADER-Praxis ist für die Akteure in der Region Kassel-Land stark frustrierend und birgt das Risiko, dass sich Kommunen aus dem Prozess zurückziehen. > Die starke Rolle der Bewilligungsstellen konterkariert ebenfalls die LEADER-Grundidee, dass die Regionen selbst entscheiden, welche Projekte vor Ort umgesetzt werden sollen. > Um künftig negative Erfahrungen und Frustration in der Region zu vermeiden, sollte mindestens sichergestellt sein, dass die Bewilligungsstelle, das Regionalmanagement und das Entscheidungsgremium die LEADER-Richtlinie gleich auslegen und auf dieser Grundlage partnerschaftlich zusammenarbeiten. Noch besser wäre es, die Entscheidungskompetenz zusammen mit der gesamten Verantwortung tatsächlich in der Region beim

Arbeitsschritt	Abschrift Stellwand	Abgeleitete Einschätzungen/Thesen
	<ul style="list-style-type: none"> > Die fehlende Entscheidungsfreiheit der Region wirkt stark frustrierend! > Zitat F. Grunewald: Die Bewilligungsstellen erwecken den Eindruck, Projekte verhindern zu wollen.“ > Es besteht das Risiko, dass Kommunen perspektivisch aus LEADER aussteigen! > Gemeinsames Signal der LEADER-Regionen an das Land Hessen! > Ansätze zur Reduzierung Aufwands im Entscheidungsgremium finden! > Wichtig: Termine von Gremiensitzungen sollten außerhalb der Ferien liegen! 	<p>Entscheidungsgremium zu platzieren und die jetzige Praxis mit einer übergeordneten Entscheidungsebene in der Bewilligungsstelle zu beenden.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Im Rahmen der Zwischenevaluierung sollen Ansätze entwickelt werden, um den Arbeitsaufwand im Entscheidungsgremium insbesondere für die WiSo-Partner zu reduzieren. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, Gremientermine konsequent außerhalb der Ferienzeiten zu legen.

Zwischenevaluierung LEADER Kassel-Land Bilanzierungsworkshop

Stand: 10.11.2025

Datum: Dienstag 11.11.2025, 17.30 bis 20.45 Uhr *[TN sind bis 21.30 Uhr angefragt.]*

Ort: Haus der Begegnung, Teichstrasse 8, 34233 Fulda-Limmershausen

1. Teilnehmende

- > ca. 10 Mitglieder des Kassel-Land e. V.
- > Mitarbeitende des Regionalmanagements der LEADER-Region Kassel-Land
- > Alexander Jaegers und Michael Führs, projaegt gmbh

2. Hintergrund, Ziele und zentrale Inhalte des Workshops

Der Kassel-Land e. V. ist die zentrale Anlaufstelle für die ländliche Entwicklung in der Region. Er hat laut Satzung die Aufgabe, engagierte Menschen und Organisationen aus der Region dabei zu unterstützen, ihre Ideen in die Tat umzusetzen und ihre Heimat mitzugestalten – auch mit Fördermitteln von EU, Bund und Land Hessen. Einen Schwerpunkt bildet dabei LEADER. Im Sinne einer aktiven Regionalentwicklung soll der Verein hierfür eine eigenständige Initiative entwickeln, indem er z. B. als Projektträger, Impulsgeber oder Entwicklungspartner auftritt.

Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel des Bilanzierungsworkshops im Kern darin, die Zwischenevaluierung als aktiven Beitrag zur strategischen Weiterentwicklung des Vereins und der Region zu nutzen. Hierfür gilt es,

- > den Wissens- und Ergebnistransfer erster Erkenntnisse der Zwischenevaluierung sicherzustellen,
- > die gemeinsame Reflexion und Priorisierung künftiger Handlungsbedarfe vorzunehmen,
- > eine gemeinsam getragene Grundlage für künftige Anpassungen der Lokale Entwicklungsstrategie zu schaffen, um sie pragmatischer und anwendungsfähiger zu machen,
- > die Gremien- und Umsetzungsstrukturen in den Blick zu nehmen,
- > Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung der Rolle des Kassel-Land e. V. zu entwickeln und
- > Möglichkeiten für die Einflussnahmen des Vereins auf die Rahmenbedingungen der Regionalentwicklung zu erörtern.

3. Struktur des Workshops

Um der breiten Zielstellung gerecht zu werden, setzt sich der Bilanzierungsworkshop aus klassischen Input-Elementen sowie einem größeren Workshop-Anteil an drei "Themen-Stationen" zusammen. Dieser dient insbesondere dazu, die selbst artikulierte aktive Rolle des Vereins und seiner Mitglieder in der Regionalentwicklung zu unterstreichen.

4. Ablauf

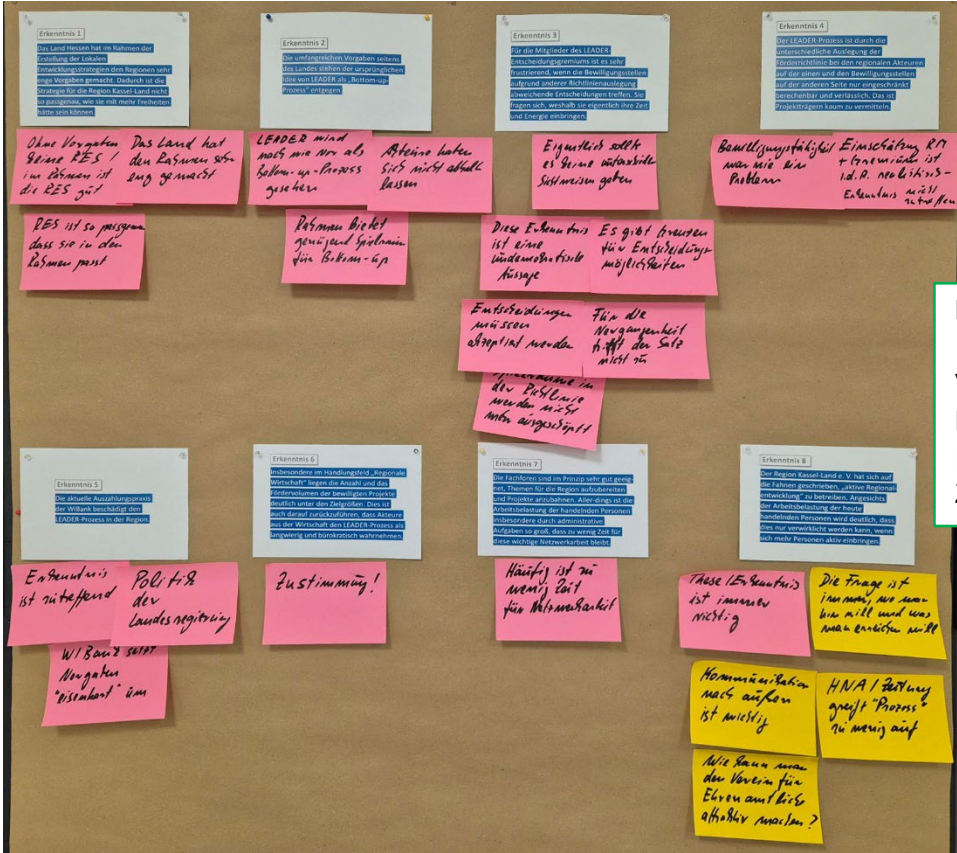
Zeit	Inhalt	Regie + Hinweise
Auftakt		
17.30 – 17.35	Begrüßung und kurze Einführung <i>Vorstand Kassel-Land e. V.</i>	Ort: Plenums-Raum anschl. Übergabe der Moderation an projaegt
17.35 – 17.50	Vorstellung Büro, Konzept der Zwischenevaluierung und Workshop-Programm <i>projaegt</i>	Ort: Plenums-Raum per PowerPoint
17.50 – 18.05	Aktivierende Aktion zum Einstieg <i>projaegt</i>	Ort: Plenums-Raum, ggf. auch Workshop-Raum <u>Konzept:</u> Eine Vorstellungsrunde würde den zeitlichen Rahmen sprengen. Damit die Teilnehmenden trotzdem etwas über sich kundtun können, fordert projaegt sie auf, sich in drei Runden anhand von einer Frage/Aufgabe gruppiert aufzustellen. Um die richtige Position für sich zu finden, müssen die Teilnehmenden miteinander ins Gespräch kommen. <u>Fragen/Aufgaben</u> 1. Sich einer von zwei Gruppen zuordnen: Sind Sie Teil der „kommunalen Familie“ oder der „Zivilgesellschaft“? 2. Sich einer von zwei Gruppen zuordnen: Waren Sie früher Teil der Region „KulturLandschaft Hessenspitze“ oder „Casseler Bergland“? 3. Sich der Reihe nach aufstellen: Herkunftsort von Nord nach Süd <i>[Hilfestellung: Regionskarte per Präsentationsfolie]</i> 4. Sich einer von drei Aussagen zuordnen: Der Kassel-Land e. V. will „aktive Regionalentwicklung“ betreiben > Aussage a) Wir sind da schon sehr gut unterwegs! > Aussage b) Das läuft schon OK aber da ist auch noch Luft nach oben!

Zeit	Inhalt	Regie + Hinweise
		> Aussage c) Da müssen wir noch deutlich besser werden!
Inhaltlicher Block 1: Input		
18.05 – 18.50	Vorstellung und Erörterung zentraler Inhalte der Zwischenevaluierung <i>projaegt</i>	Ort: Plenums-Raum per PowerPoint <u>Konzept:</u> „Knackpunkte von LEADER in Kassel-Land: Das sind einige unserer zentralen Erkenntnisse.“ > projaegt stellt wesentliche Erkenntnisse/Knackpunkte der Zwischenevaluierung in sehr pointierter Form vor. > Nach jeder vorgestellten Erkenntnis werden die Teilnehmenden gefragt, wie sie zu der Einschätzung stehen [„ <i>Ich stimme zu – Ich stimme nicht zu – Kann ich nicht beurteilen.</i> “]. > Die Teilnehmenden zeigen ihre eigene Einschätzung mit roten, gelben und grünen „Stimmkarten“. > Anknüpfend an diesen Einschätzungen erfolgt je Erkenntnis ein moderiertes Gespräch mit der Gruppe. > Die Ergebnissicherung erfolgt per Post-its an vorbereitetem Plakat.
Inhaltlicher Block 2: Workshop		
18.50 – 19.10	Pause	
19.10 – 20.40	Arbeit an drei thematischen Arbeitsstationen Themen 30 Min. Station 1: Weiterentwicklung der Strategie <u>>> Moderation RM</u> <u>Befund:</u> Die vorhandene Strategie der Region muss mit der Realität des LEADER-Prozesses abgeglichen und ggf. angepasst oder auch entschlackt werden, damit sie für die laufende Förderperiode einen optimalen Rahmen setzt und weitere Förderperioden gut vorbereitet. <u>Leitfrage:</u> Wie müssen wir unsere Strategie weiterentwickeln, damit sie noch besser als Grundlage für eine aktive Regionalentwicklung wirkt?	Ort: Workshop-Raum <u>Konzept (ähnlich World Café):</u> > An drei Workshop-Stationen wird jeweils ein zentrales Thema der Regionalentwicklung in der Region Kassel-Land vertiefend erörtert. > Angesichts der relativ geringen Teilnehmendenzahl bewegen sich die Teilnehmenden als geschlossene Gruppe von Station zu Station. > Zwei Stationen werden von einem Vertreter von projaegt und eine Station vom RM moderiert. > An jeder Station, die jeweils aus zwei Tischen besteht, liegen auf den Tischen

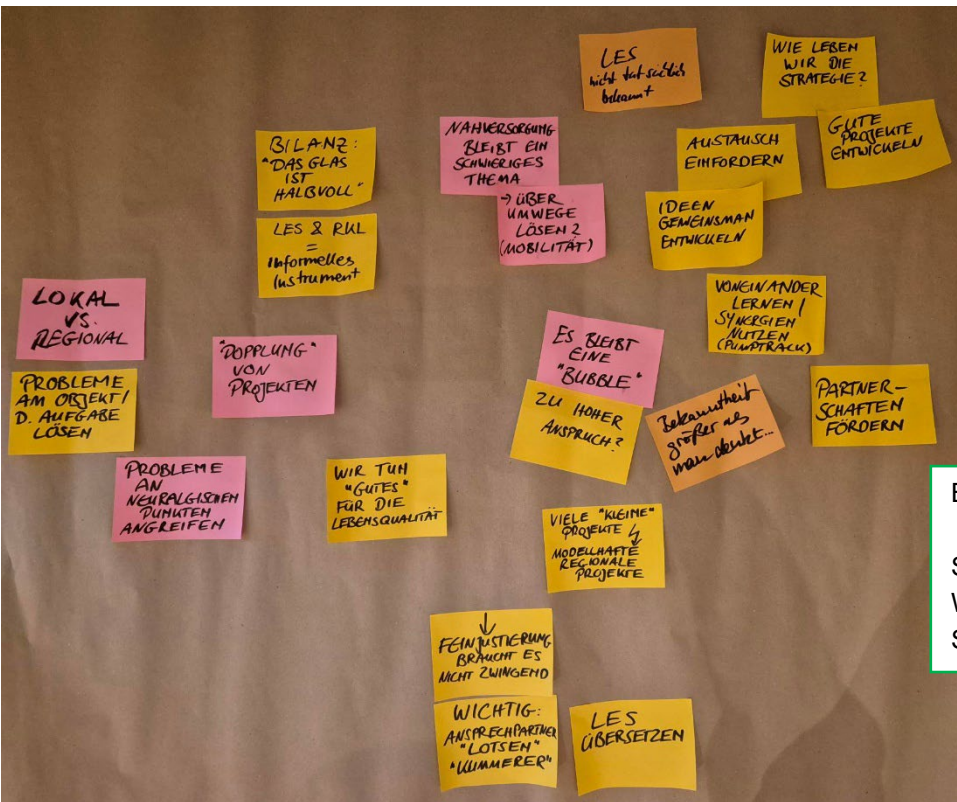
Zeit	Inhalt	Regie + Hinweise
	<p>30 Min.</p> <p>Station 2: Kassel Land e. V. als aktiver Gestalter der Regionalentwicklung</p> <p>>> Moderation projaegt</p> <p><u>Befund:</u> Das RM ist stark mit administrativen Aufgaben belastet und hat nur eingeschränkte Kapazitäten, Themen zu setzen und potenzielle Projektträger zu aktivieren. Der Verein ist in diesem Feld aktuell weniger aktiv, als er sein könnte. Die geringe Teilnehmerszahl zeigt auch, dass die Tätigkeiten des Vereins den Mitgliedern nicht so wichtig sind, wie sie sein sollten.</p> <p><u>Leitfrage:</u> Wie kann der Kassel Land e. V. noch stärker zu einem aktiven Gestalter der Regionalentwicklung werden?</p> <p>30 Min.</p> <p>Station 3: Externe Rahmenbedingungen</p> <p>>> Moderation projaegt</p> <p><u>Befund:</u> Eine aktive Regionalentwicklung wird durch sehr starre und z. T. willkürlich wirkende Rahmensetzungen seitens des Landes Hessen stark erschwert bzw. sogar unmöglich gemacht.</p> <p><u>Leitfrage:</u> Was können wir tun, um auf den Status Quo einzuwirken, damit sich die Situation für uns verbessert?</p>	<p>jeweils ein Blanko-Plakat, Post-its und Stifte.</p> <p>> Alle Teilnehmenden sind aufgerufen, zu den Themen miteinander ins Gespräch zu kommen und ihre Gedanken zu hinterlassen.</p> <p>> Die Tisch-Moderationen sorgen für eine zielführende Steuerung des Gespräches und sichern Ergebnisse, die nicht von den Teilnehmenden selbst verschriftlicht werden.</p>
Abschluss		
20.40 – 20.45	<p>Wie geht weiter?</p> <p><i>projaegt</i></p> <p><u>Inhalt</u></p> <p>> Ausblick auf die nächsten Schritte/Evaluierungsbericht</p>	
20.45	<p>Dank und Verabschiedung</p> <p><i>Vorstand Kassel-Land e. V.</i></p> <p>Ende des Workshops</p>	

Anlage 6

Bilanzierungsworkshop mit dem Region Kassel-Land e. V. Mitschrift der Diskussionsbeiträge

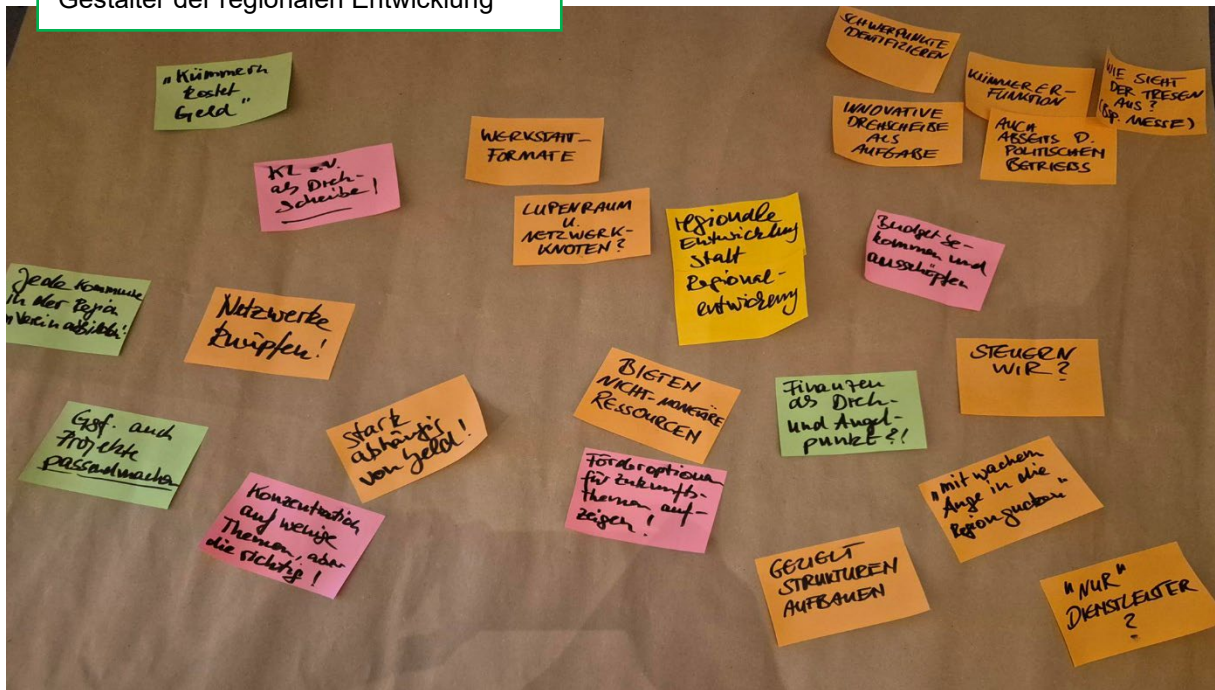


Block 1: Input
Vorstellung und Erörterung zentraler Inhalte der Zwischenevaluierung



Block 2: Workshop
Station 1: Weiterentwicklung der Strategie

Block 2: Workshop
 Station 2: Kassel Land e. V. als aktiver
 Gestalter der regionalen Entwicklung



Block 2: Workshop
 Station 3: Externe Rahmenbedingungen

