



# Nachhaltigkeit der Wirkung von LEADER in Bayern

Zusammenfassung der Vertiefungsstudie im Rahmen der  
Ex-post-Evaluierung des EPLR 2014 – 2022

Die Gesamtstudie finden Sie unter  
[www.fg-art.de/nachhaltigkeit-leader](http://www.fg-art.de/nachhaltigkeit-leader)

## Auftraggeber

Bayerisches Staatsministerium  
für Ernährung, Landwirtschaft,  
Forsten und Tourismus

## Auftragnehmer

Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf GbR  
Reitbahn 3, 91746 Weidenbach-Triesdorf  
Tel.: (0 98 26) 333 177  
[www.fg-art.de](http://www.fg-art.de)

Dr. Isabella Lehmann, Jana Müller, M. Sc  
Prof. Dr. Manfred Geißendörfer, Prof. Dr. Otmar Seibert

## Entwicklung von LEADER

Die Einführung der LEADER-Initiative im Jahr 1991 markiert einen Meilenstein im Prozess der Weiterentwicklung der sektoralen Agrarstrukturpolitik zu einer integrierten ländlichen Entwicklungspolitik. Das betrifft den grundsätzlichen Strategiewandel von früheren Top down-Ansätzen zu stärker beteiligungsorientierten und lokal spezifischen Strategien, die Vorgabe anspruchsvoller methodischer Anforderungen an förderfähige lokale Entwicklungsstrategien sowie die Verlagerung von Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen auf die Ebene Lokaler Aktionsgruppen. Die methodischen Erfahrungen mit der Umsetzung der inzwischen sechs LEADER-Förderperioden haben die programmatische Entwicklung der gesamten ländlichen Entwicklungspolitik maßgeblich beeinflusst.

Die Zahl der LEADER-Aktionsgruppen ist in Bayern kontinuierlich auf zuletzt 70 (ab 2023) gestiegen. LEADER wird nahezu flächendeckend im gesamten ländlichen Raum des Freistaats als Instrument zur passgenauen Verbesserung der lokalen Lebensverhältnisse und umfassenderen Nutzung von Entwicklungschancen genutzt. Die Auswahl geeigneter Förderprojekte erfolgt partizipativ durch die Gremien der Lokalen Aktionsgruppen, die überwiegend als Verein konstituiert sind. Professionelle LEADER-Managements sowie der Einsatz staatlicher LEADER-Koordinatoren bieten Beratung, fördern den Erfahrungsaustausch und sichern die Qualität der Programmumsetzung. Die Förderung ist schwerpunktmäßig auf Vorhaben konzentriert, die nicht über Angebote der Regelförderung unterstützt werden können.

## Nachhaltigkeit von LEADER

In Ergänzung zur regulären Evaluation des Entwicklungsprogramms für den Ländlichen Raum in Bayern (EPLR Bayern) wird vertiefend die „Nachhaltigkeit des LEADER-Programms“ untersucht. Die Bewertung bezieht sich überwiegend auf die Förderperiode von 2014 bis 2022, an der 68 LEADER-Gebiete beteiligt waren – die meisten über mehrere Förderperioden hinweg. Bewertungsgrundlagen bilden zunächst die Förderdaten, außerdem Onlinebefragungen der Managements sowie Interviews mit Projektträgern und LEADER-Koordinatoren. Bis zum Jahresende 2022 wurden in den bayerischen Aktionsgruppen 1 817 Projekte mit einem Fördervolumen von 149,1 Mio. € bewilligt. Thematische Schwerpunkte waren die Bereiche Freizeit und Tourismus, Kultur, Soziales/Demographie, Bildung, Umwelt sowie Grundversorgung.

Aufbauend auf der Interventionslogik zur Evaluation des LEADER-Programms werden Förderwirkungen anhand ausgewählter Indikatoren auf drei Ebenen operationalisiert: Nachhaltig etablierte Prozesse, Aktivierung der Zivilgesellschaft sowie langfristig wirksame Projekte. Im Anschluss werden die erfassten Wirkungen vier Dimensionen von Nachhaltigkeit zugeordnet: Eigennutzenorientierung, Umfeldorientierung, Zukunftsorientierung sowie Systemorientierung.

## Nachhaltige Prozesse

LEADER ist im System der lokalen Entwicklungsförderung fest verankert. Die Lokalen Aktionsgruppen erstellen individuelle Entwicklungsstrategien, erarbeiten darauf aufbauend bedarfsorientierte Lösungen für kleinräumige Herausforderungen, stimmen diese fachlich mit relevanten Verwaltungsstellen ab und priorisieren Projektvorschläge anhand eines transparenten

Kriterienkatalogs für eine Förderung. Die erforderlichen Arbeits- und Entscheidungsgremien werden aus dem Mitgliederkreis der LAG besetzt. Die Prozesse sind seit Jahren eingespielt und werden als Beitrag zur eigenverantwortlichen lokalen Entwicklung geschätzt. Bei der Projektauswahl wird Wert auf das Anstoßen langfristiger Wirkungen gelegt. Professionelle Managements bieten über die laufende Betreuung hinaus Hilfen bei der Akquise ergänzender Finanzmittel, bei der Abstimmung mit betroffenen Verwaltungsstellen, Verbänden und Vereinen sowie bei der Koordination der Projekte mit anderen lokalen bzw. regionalen Entwicklungsinitiativen. Etablierte Kommunikationsformate binden Projektträger in die Aktivitäten der Lokalen Aktionsgruppen ein und bieten eine Plattform für kontinuierlichen Erfahrungsaustausch, Ergebnistransfer und fachliche Vernetzung.

### **Aktivierung der Zivilgesellschaft**

Die enge Einbindung der Bürgerschaft, von Vereinen und Verbänden, von Verwaltungsstellen und der Wirtschaft, ist ein zentraler Bestandteil der LEADER-Methode. Ziel ist es, konkrete Bedarfe mit lokalem Sachverstand zu identifizieren und lokales Engagement für die Umsetzung von Lösungen zu aktivieren. Dies gelingt durch breit angelegte Beteiligungsprozesse. Plenarveranstaltungen dienen zur Information und Motivation für lokales Engagement. In Workshops werden lokale Stärken-Schwächen-Profile erstellt und fortlaufend aktualisiert, daraus Handlungsfelder ausgewählt und für diese Ziele abgestimmt. Facharbeitskreise bieten Beratungsleistungen für Projektinteressenten an und entwickeln Anschluss- und Vernetzungsmöglichkeiten.

Eine besonders hohe Akzeptanz fand das Projekt „Unterstützung Bürgerengagement“. Aus Landesmitteln finanziert konnten kleine Einzelmaßnahmen (bis 2.500 €) lokaler Akteure zur Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements unterstützt werden. Über die Aktivierung der Beteiligungsbereitschaft hinaus trugen viele Einzelmaßnahmen zur Verbesserung der lokalen Lebensqualität und des sozialen Zusammenhalts bei.

### **Langfristig wirksame Projekte**

Von wenigen Einzelfällen abgesehen, wurden alle geförderten Vorhaben planmäßig umgesetzt und werden auch nach Förderabschluss weitergeführt – z. B. durch langfristige Übernahme eines kommunalen Trägers. Häufig geben sie Impulse zur Bildung thematischer Netzwerke sowie Anstöße zur Realisierung weiterer Projekte. So wurden über die mit LEADER geförderten Projekte hinaus über 520 fachlich verwandte Projekte mit anderen Finanzierungsquellen realisiert. Aufgrund der Fokussierung auf die Deckung lokaler Bedarfe werteten die untersuchten Aktionsgruppen die Mehrzahl der Projekte als Beiträge zur Stärkung der Krisenfestigkeit (Resilienz) der Regionen. Die langfristige Wirksamkeit der LEADER-Vorhaben kommt aber auch darin zum Ausdruck, dass – ohne Einrechnung der LEADER-Managements – bis zum finanziellen Abschluss der Programmperiode mit einem Beschäftigungseffekt von rd. 450 neu geschaffenen Arbeitsplätzen zu rechnen sein wird, davon die Mehrzahl für Frauen. Mehr als 80 % der Förderprojekte wären nach Aussage der Managements ohne LEADER-Förderung voraussichtlich nicht realisiert worden.

## Wirkungen und Nutzen

Alle Dimensionen von „Nachhaltigkeit“ werden durch die Umsetzung des LEADER-Programms adressiert: Aus Sicht der Projektträger bildet ein erwarteter Nutzen die Grundvoraussetzung für Antragstellung und Umsetzung eines Projekts (Eigennutzen-Orientierung). Er zeigt sich vor allem in der wirtschaftlichen (und sozialen) Trag- und Ausbaufähigkeit der Projekte.

Der methodische Ansatz und die Förderbedingungen des Programms sorgen allerdings dafür, dass die Projektwirkungen auch in das Umfeld der Projektträger ausstrahlen. Insbesondere die Verknüpfung von LEADER-Projekten mit anderen Vorhaben, die ähnliche Ziele verfolgen, aber auch die Beteiligung der Zivilgesellschaft an der Programmumsetzung, schaffen einen gemeinschaftlichen Nutzen für das Umfeld der jeweiligen Träger (Umfeld-Orientierung).

Die Implementierung der LEADER-Methode, insbesondere die Beteiligung der Zivilgesellschaft, regionale Programmverantwortung mit professionellen Strukturen, zielorientierte Projektplanung sowie fachübergreifende Vernetzung, fördert grundsätzlich die Qualität der Entwicklungsarbeit auf lokaler Ebene. Lerneffekte aus der Planung und Realisierung von Projekten, der Blick auf innovative Lösungen, der Ausbau regionaler Managements, aber auch die Zusammenarbeit mit regionalen Verwaltungsstellen, führen zu Kompetenzgewinnen der an LEADER beteiligten Akteure und zur Stärkung der Selbststeuerungsfähigkeiten der LEADER-Gebiete (System-Orientierung). Eine wichtige Rolle spielt dabei die Mitarbeit in fachlichen Netzwerken und der Erfahrungstransfer auch über Regionsgrenzen hinaus. In der Summe erleichtert die verbesserte Governance das Aufgreifen neuer Entwicklungschancen und fördert die

Widerstandsfähigkeit der Regionen gegenüber externen Herausforderungen (Zukunfts-Orientierung). Dies gelingt leichter, wenn die LEADER-Managements in sektorübergreifende regionale Entwicklungsagenturen eingebunden sind.

In der Gesamtschau der über zwanzigjährigen Fördererfahrungen ist ein deutlicher „Mehrwert“ des LEADER-Ansatzes zu erkennen. Beim Vergleich mit anderen regionalen Förderprogrammen ist dabei zu berücksichtigen, dass LEADER

- mit sehr begrenzten Mitteln überwiegend „kleine“ Maßnahmen fördert, die auf konkrete lokale Bedarfe ausgerichtet sind, überregional jedoch weniger aufscheinen;
- überwiegend qualitative Wirkungen zur Verbesserung der lokalen Lebensbedingungen auslöst, die sich kaum quantifizieren lassen;
- bei Anwendung der Programm-Methode einen erhöhten Zeit- und Personalaufwand für die Lokalen Aktionsgruppen und die Programmverwaltung verursacht.

## Der Mehrwert des Programms zeigt sich auf mehreren Ebenen:

LEADER folgt einer integrierten Entwicklungsstrategie. Die Verbesserung lokaler Lebensverhältnisse erfordert den Blick auf wirtschaftliche, soziale und umweltorientierte Ziele gleichermaßen, bezogen auf eine partizipativ ausgearbeitete Lokale Entwicklungsstrategie. Das gelingt dank einer engen Abstimmung mit den jeweils betroffenen Verwaltungsstellen und der fallweisen Akquise von Fördermitteln über LEADER hinaus. In der Förderperiode von 2014 bis 2022 war rund die Hälfte der Förderprojekte simultan auf mehrere Zielsetzungen ausgerichtet.

Eine Grundvoraussetzung erfolgreicher LEADER-Prozesse ist die Stärkung des lokalen Engagements. Die Lokalen Aktionsgruppen bieten über die reine Beteiligung hinaus unmittelbare Mitgestaltungsmöglichkeiten in Arbeitskreisen und Vereinsgremien. Im Durchschnitt bilden 90 Mitglieder die Basis der Zusammenarbeit, mehrheitlich Einzelpersonen sowie Vertreter von Vereinen, Verbänden und der Wirtschaft. Die Lokalen Aktionsgruppen bieten eine Plattform, um mit Engagement und Erfahrungswissen lokal relevante Vorhaben voranzubringen. Fachübergreifende Kooperationen, überregionale Vernetzungen und innovative Austauschformate schaffen Entwicklungsschritte, können neue Bevölkerungsgruppen für ein lokales Engagement aktivieren und stärken regionales Selbstbewusstsein und Image. Wie die Erfahrungen mit dem Projekt „Unterstützung Bürgerengagement“ belegen, kann selbst eine geringe Förderung bei niederschweligen formalen Anforderungen eine starke bürgerschaftliche Aktivierung auslösen.

Die Etablierung von LEADER-Strukturen, insbesondere die Einrichtung regionaler Managements und die Vernetzung der Lokalen Aktionsgruppen mit anderen für die lokale Entwicklung relevanten Institutionen, haben die Möglichkeiten erweitert, bedarfsorientiert und sektorübergreifend auf konkrete Herausforderungen reagieren zu können. Die Stärkung von lokaler Governance und Sozialkapital wirkt weit über LEADER hinaus und zeigt sich vor allem in langfristig angelegten Verbesserungen in den Bereichen der Daseinsfürsorge, der Stabilisierung von Sozialstrukturen und des gesellschaftlichen Zusammenhalts, aber auch in der Festigung regionaler Identität.

### **Erfolgsfaktoren**

Hohe methodische Ansprüche, der Bezug zu individuellen regionalen Gegebenheiten und die umfassende Einbindung von Bevölkerung und WiSo-Partnern begründen einen vergleichsweise hohen Komplexitätsgrad des Programms. Nachhaltige Wirkungen sind nur zu erwarten, wenn viele Erfolgsfaktoren – einem Räderwerk vergleichbar – in der richtigen Reihenfolge und Intensität zusammenwirken. Folgende Zusammenhänge sind besonders erfolgsentscheidend:

- Einrichtung und Ausbau dauerhafter Beteiligungsstrukturen;
- Enge Fokussierung der Entwicklungsarbeit auf lokale Bedarfe und Chancen;
- Ausreichende Ressourcenausstattung der Lokalen Aktionsgruppen;
- Dauerhafte Etablierung professioneller LEADER-Managements;
- Laufendes Monitoring und Selbstevaluation als Grundlage für die Feinsteuerung des Programms;
- Verankerung und Bekanntheit der Managements in der Region;
- Mitarbeit des LEADER-Managements an fachlichen – auch überregionalen – Netzwerken;
- Regelmäßiger Austausch zwischen LAG-Geschäftsführung, regionalen Verwaltungsstellen und weiteren Institutionen der Regionalentwicklung;
- Programmspezifische Beratungsangebote zu fachlichen und verwaltungsrechtlichen Fragen;
- „Rückenwind“ aus der Region durch Promotoren und politische Entscheidungsträger.

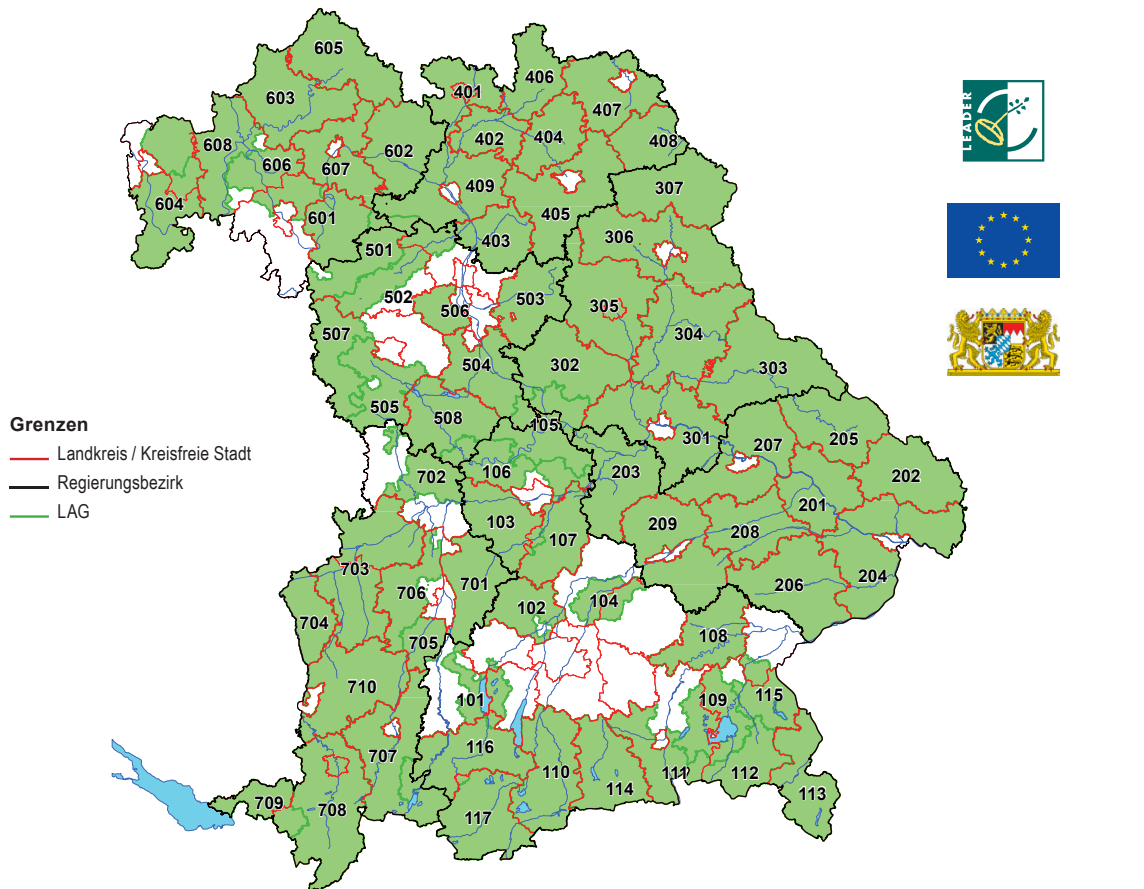
## Empfehlungen

Für die längerfristige Fortführung des LEADER-Programms sollten folgende Empfehlungen geprüft werden, die sich aus der Analyse der bayerischen LEADER-Regionen ableiten lassen. Sie betreffen überwiegend die Europäische Ebene:

- Verschlankung von EU-Verfahrensvorgaben und Zulassen von Auslegungsspielräumen;
- Kontinuität in den Fördervorgaben, um die Programmfortführung zu erleichtern;
- Vereinfachung der Bewerbungsprozesse für Regionen mit langjähriger LEADER-Erfahrung;
- Differenzierte Behandlung von Förderprojekten unterschiedlicher Größe;
- Bei größeren Investitionen: Berücksichtigung längerfristiger Betreiberkonzepte als Projektauswahlkriterium auf LAG-Ebene;
- Anpassung der LEADER-Regionen an Landkreisgrenzen zur Nutzung von Verwaltungsvorteilen;
- Fortsetzung der differenzierten Fördermittelvergabe, um ausgeprägte Strukturschwächen adäquat berücksichtigen zu können.

Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten

## LEADER in Bayern 2014 – 2022



### 68 Lokale Aktionsgruppen (LAG) in Bayern (Stand: Februar 2021)

- |   |  |
|---|--|
| 101 LAG Ammersee  | 401 Coburg Stadt und Land aktiv                                  |
| 102 Dachau AGIL Amper-Ilm-Land  | 402 Region Obermain  |
| 103 Altbayerisches Donaumoos  | 403 LEADER-Aktionsgruppe Kulturerlebnis Fränkische Schweiz       |
| 104 Mittlere Isarregion   | 404 LAG Kulmbacher Land  |
| 105 Altmühl-Jura  | 405 Bayreuther Land  |
| 106 LAG Altmühl-Donau   | 406 LAG Landkreis Kronach im Frankenwald                         |
| 107 LAG Landkreis Pfaffenhofen a. d. Ilm  | 407 LAG Landkreis Hof  |
| 108 LAG Mühldorfer Netz – Leben an Inn, Isen und Rott                                 | 408 Fichtelgebirge-Innovativ                                     |
| 109 Regionalinitiative Chiemgauer-Seenplatte  | 409 Region Bamberg   |
| 110 LEADER Aktionsgruppe Bad Tölz-Wolfratshausen                                      | 501 LAG Südlicher Steigerwald                                    |
| 111 Regionalinitiative Mangfalltal-Inntal   | 502 LAG Aischgrund   |
| 112 Chiemgauer Alpen  | 503 LAG Nürnberger Land  |
| 113 Regionales Entwicklungsforum Berchtesgadener Land                                 | 504 LAG ErLebenswelt Roth  |
| 114 Kreisentwicklung Miesbacher Land  | 505 LAG Region Hesselberg  |
| 115 LEADER Traun-Alz-Salzach  | 506 LEADER Region Landkreis Fürth                                |
| 116 LAG Auerbergland-Pfaffenwinkel  | 507 LAG Region a.d. Romantischen Straße                          |
| 117 Regio Zugspitzregion  | 508 LAG Altmühlfranken   |
| 201 LAG Landkreis Deggendorf  | 601 Z.I.E.L. Kitzingen   |
| 202 LAG Landkreis Freyung-Grafenau  | 602 LAG Haßberge   |
| 203 LAG Landkreis Kelheim   | 603 LAG LEADER im Landkreis Bad Kissingen                        |
| 204 Regionalinitiative Passauer Land  | 604 Main 4Eck Miltenberg   |
| 205 LAG ARBERLAND   | 605 LAG Rhön-Grabfeld  |
| 206 LAG Landkreis Rottal-Inn  | 606 LAG Wein, Wald, Wasser                                       |
| 207 Regionalentwicklungsverein Straubing-Bogen  | 607 Schweinfurter Land – Raum für partnerschaftliche Entwicklung |
| 208 LAG Dingolfing-Landau   | 608 LAG Spessart   |
| 209 LAG Landkreis Landshut  | 701 Wittelsbacher Land   |
| 301 Regionalentwicklung Landkreis Regensburg  | 702 LAG Monheimer Alb-AltmißlJura                                |
| 302 LAG REGINA-Neumarkt   | 703 LAG Schwäbisches Donautal                                    |
| 303 Aktionskreis Lebens- und Wirtschaftsraum Landkreis Cham                           | 704 Regionalentwicklung Landkreis Neu-Ulm                        |
| 304 Regionalentwicklung im Landkreis Schwandorf                                       | 705 Begegnungsland Lech – Wertach                                |
| 305 Regionalentwicklung Amberg-Sulzbach   | 706 Regionalentwicklung Augsburg Land West                       |
| 306 Forum Neustadt Plus; Lebens- und Wirtschaftsraum Landkreis Neustadt a.d. Waldnaab | 707 bergaulland Ostallgäu  |
| 307 InitiAKTIVkreis Tirschenreuth   | 708 Regionalentwicklung Oberallgäu                               |
|   | 709 Regionalentwicklung Westallgäu – Bayerischer Bodensee        |
|   | 710 LAG Kneippland@ Unterallgäu                                  |