



PARTNERSCHAFTEN

raum für alle OREK 2011
Österreichisches Raumentwicklungskonzept

ÖREK-Partnerschaft

Regionale Handlungsebene stärken

Wirkungsorientierung in der Regionalentwicklung

Arbeitspapier



raum für alle OREK 2011
Österreichisches Raumentwicklungskonzept

ÖROK

Inhalt

Umsetzung des ÖREK 2011 – ÖREK-Partnerschaften.....	3
Vorwort der Lead-Partner	5
Vorwort der Autoren	7
Einstieg: Wirkungsorientierte Regionalentwicklung.....	9
Woran die Regionalentwicklung messen, wenn nicht an ihren Wirkungen?.....	9
Grundbegriffe (I): „Ziele“, „Wirkung“ und „Indikator“	10
Grundbegriffe (II): „Wirkungsmodell“	11
Von Strategien zum konkreten Projekt	13
Exkurs 1: Konzeptioneller Hintergrund	15
Exkurs 2: Wirkungsorientierung und Qualitätsmanagement	17
Drei Logiken im Spannungsfeld.....	18
Die Rolle von Indikatoren in den drei Logiken!.....	19
Flughöhe der Beobachtung	20
Verbindlichkeit von Zielen und Indikatoren	20
Modellbild wirkungsorientierter Regionalentwicklung.....	23
Empfehlungen.....	26
Zusammenfassung der Empfehlungen nach Akteursgruppen	30

UMSETZUNG DES ÖREK 2011 – ÖREK-PARTNERSCHAFTEN

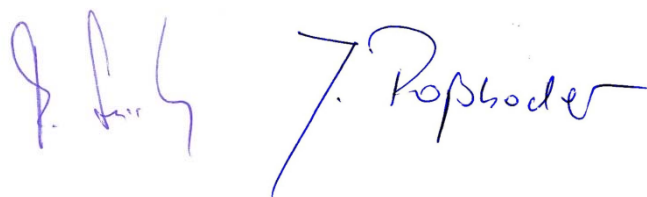
Im Jahr 2011 veröffentlichte die Österreichische Raumordnungskonferenz (ÖROK) das „**Österreichische Raumentwicklungskonzept (ÖREK) 2011**“. Das ÖREK stellt ein strategisches Handlungsprogramm für die gesamtstaatliche Raumordnung und Raumentwicklung in Österreich dar. Das ÖREK 2011 wurde von den Mitgliedern der ÖROK – Bundeskanzler und Bundesministerien, Länder, Gemeinde- und Städtebund, Sozial- und Wirtschaftspartner – sowie unter Beiziehung weiterer Akteure erarbeitet. Das ÖREK 2011 enthält Grundhaltungen und räumliche Ziele sowie als inhaltlichen Kern ein gemeinsames „**Handlungsprogramm**“.

Mit der Veröffentlichung startete die Umsetzung des "ÖREK 2011" im Rahmen von "**ÖREK-Partnerschaften**". Dabei setzen thematisch befasste ÖROK-Mitglieder sowie weitere Akteure einen oder mehrere Aufgabenbereiche des ÖREK-Handlungsprogramms um.

Gearbeitet wird dabei in Projektarbeitsgruppen - den „ÖREK-Partnerschaften“ - die ein, teilweise auch zwei „federführende Partner“ leiten. Ziele, Inhalte, Vorgehen und Ergebnisse leiten sich aus dem ÖREK ab, werden durch die Mitglieder der Partnerschaft aber weiter vertieft und konkretisiert.

Die **Zusammenarbeit in den ÖREK-Partnerschaften** orientiert sich an den Grundsätzen kooperativer Zusammenarbeit, des prozesshaften sowie ziel- und ergebnisorientierten Arbeitens, klarer Kommunikation und straffen Managements. Hohe Bedeutung hat darüber hinaus die Verankerung der Ergebnisse im Gesamtrahmen der ÖROK – nur so kann eine weiterführende Implementierung unterstützt werden.

Die **ÖREK-Partnerschaft „Regionale Handlungsebene stärken“** entstand auf Initiative des Landes Steiermark gemeinsam mit dem Bundeskanzleramt. Grundlage für die Partnerschaft ist das Handlungsfeld 4.1 des „ÖREK 2011“, „Regionale Handlungsebene stärken“. Im **Februar 2013** veröffentlichte die ÖREK-Partnerschaft ein **erstes Arbeitspapier**, das die aktuellen Herausforderungen der regionalen Handlungsebene skizziert und drei Eckpfeiler für die künftige Gestaltung definiert: Optimierte Organisationsstrukturen, Rahmen für Ziele und Wirkungen, Kultur professioneller Kooperation (abrufbar als pdf auf der ÖROK-Website). Das **vorliegende zweite Arbeitspapier** widmet sich vertieft dem Thema „Wirkungsorientierung in der Regionalentwicklung“. Dieses Thema ist eng mit den oben genannten Eckpfeilern verbunden: die konsequente Ausrichtung regionaler Entwicklungsmaßnahmen an angestrebten Wirkungen erfordert professionelle Organisationen, geklärte Rahmenbedingungen und große Kooperationsbereitschaft, in der gemeinsame regionale Anliegen in den Mittelpunkt der Arbeit gestellt werden. Auch dieses Arbeitspapier soll einen Orientierungsrahmen für die ÖROK-Partner und all jene bieten, die in der Regionalentwicklung arbeiten.



Mag. Markus Seidl | Mag. Johannes Roßbacher
Geschäftsführer

VORWORT DER LEAD-PARTNER

„Wirkungsorientierung“ ist ein wesentliches Element eines modernen Verwaltungsmanagements. Nach dem Bund wird auch in den Landesverwaltungen dieses Prinzip nach und nach verpflichtend eingeführt.

„Wirkungsorientierung“ ist auch ein konstituierender Pfeiler einer modernen Regionalpolitik. Sowohl für die Beurteilung von Förderungen konkreter Regionalentwicklungsprojekte wie auch bei der Steuerung von regionalen Entwicklungsorganisationen wird eine stärkere „Wirkungsorientierung“ eingefordert. Aber wie sieht die Praxis aus?

Die Umfrage im Rahmen der Recherche zu dem vorliegenden Arbeitspapier hat ergeben, dass im Bereich der Regionalentwicklung durch die Umsetzung der EU-Förderprogramme das Prinzip grundsätzlich akzeptiert wird, die Anwendung als Entscheidungsgrundlage für die eigene Arbeitspraxis aber nur am Rande erfolgt. Der Einsatz der Instrumente der Wirkungsorientierung wird in der praktizierten Form oft nicht als hilfreich empfunden, sondern als (lästige) Pflicht gegenüber Förderstellen und Auftraggebern. Demgegenüber stehen immer knapper werdende öffentliche Ressourcen, der Anspruch auf Transparenz und Legitimationsdruck auf Programme und Projekte mit dem Nachweis der effizienten und effektiven Verwendung von Ressourcen.

Nach Veröffentlichung des ersten Arbeitspapiers der ÖREK-Partnerschaft „Regionale Handlungsebene stärken“ mit einem Überblick über die Situation in Österreich und Empfehlungen für die nun begonnene Strukturfondperiode 2014-2020, erfolgen in der Phase 2 vertiefte Bearbeitungen zu ausgewählten Themen. Die Diskussion in der Arbeitsgruppe hat sehr schnell zum Entschluss geführt, das Thema der Wirkungsorientierung in der Regionalentwicklung aus den eingangs angeführten Gründen zu untersuchen. Zentraler Arbeitsschritt war ein Workshop mit Expertinnen und Experten im Oktober 2013, der vom Land Salzburg finanziell unterstützt wurde und bei dem erste Thesen zum Thema diskutiert wurden.

Das vorliegende Arbeitspapier dazu versteht sich nicht als umfassendes Handbuch zur Anwendung der Methoden der Wirkungsorientierung in der Regionalentwicklung, sondern soll praktische Hinweise und Anregungen geben, sich in den betroffenen Akteursgruppen mit dem Thema aufgeschlossener als bisher auseinanderzusetzen. Nicht die formellen Erfordernisse aus den EU-Programmen stehen im Vordergrund, sondern Wirkungsorientierung als Hilfe zur zielgerichteteren Arbeit zum Wohl der Region.

Dass dieses Thema nicht nur im kleinen Expertenkreis im Rahmen der ÖREK-Partnerschaft behandelt wird, zeigt auch die Vorbereitung der lokalen Entwicklungsstrategien im Zuge der Neuprogrammierung von LEADER. Darüber hinaus soll das vorliegende Arbeitspapier dem Erfahrungsaustausch über Programmgrenzen hinweg dienen.

Roland Arbter
Bundeskanzleramt, Abt. IV/4
Raumordnung und Regionalpolitik

Rainer Opl
Land Steiermark, Abt. 7
Landes- und Gemeindeentwicklung

VORWORT DER AUTOREN

Wir wurden von der ÖREK Partnerschaft „Regionale Handlungsebene stärken“ beauftragt, die österreichischen Erfahrungen mit „**wirkungsorientierter Regionalentwicklung**“ zu recherchieren und den Status Quo sowie mögliche Zukunftsperspektiven in einem Bericht darzustellen.

Im Zuge zahlreicher Gespräche mit AkteurInnen der Regionalentwicklung verfestigte sich eine Beobachtung, mit der wir diesen Bericht einleiten möchten: Wirkungsorientierung ist eine strategische Hilfestellung für alle in der Regionalentwicklung beteiligten Akteure, um für die eigene Institution und vor allem für die Region gute Entscheidungen treffen zu können. Dennoch scheint sich die Begeisterung für diese Hilfestellung manchmal in Grenzen zu halten. Mehr noch - die konsequente Ausrichtung auf Wirkungen wird sogar als zusätzliche Last empfunden, und zwar wenn:

- von Regionalentwicklungsprogrammen unrealistische Wirkungen erwartet werden,
- Multikausalität und Komplexität regionaler Entwicklung verdrängt wird,
- Wirkungsorientierung ausschließlich als Kontrollinstrument der Förderstellen verstanden wird,
- Regionalentwicklungsakteure (gleich auf welcher Ebene) die Strategiearbeit, d.h. das Setzen und Verfolgen von Zielen, aus dem Blick verlieren.

Wirkungsorientierung ist mehr als das bloße Messen von Wirkungen im Rahmen von Evaluierungen und wissenschaftlichen Begleitstudien. Wirkungsorientierte Regionalentwicklung ist ein strategischer Ansatz, in dem das konsequente Ausrichten aller Handlungen auf beabsichtigte Wirkungen im Zentrum steht. Sie hilft allen beteiligten Akteuren, ihre **Zeit und Energie bestmöglich einzubringen**. Sie erfordert eine engagierte Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun. Sie erfordert eine hohe Kooperationskultur zwischen Region und übergeordneten Ebenen.

Wirkungsorientierung schafft klaren Mehrwert, wenn sie von allen Beteiligten gleich verstanden und gelebt wird.

Dieses Arbeitspapier bietet **drei Orientierungshilfen** für all jene RegionalentwicklerInnen an, die sich näher mit dem Konzept der „Wirkungsorientierung“ auseinandersetzen wollen:

(1) Einstieg in das Konzept und die wichtigsten Begriffe

Das Arbeitspapier hat nicht den Anspruch, konkrete Leitfäden (z.B. im Rahmen von LEADER oder anderen Förderprogrammen) zu ersetzen. Wir hoffen vielmehr, dass die künftigen AutorInnen von Leitfäden von dem Arbeitspapier profitieren können. PraktikerInnen soll das Kapitel „Einstieg: Orientierung auf Wirkungen“ einen komprimierten Überblick zur Idee und Ansprüchen von wirkungsorientierter Regionalentwicklung geben.

(2) „3 Logiken“

Das Kapitel „3 Logiken“ setzt sich mit einem wesentlichen Hemmschuh verstärkter Wirkungsorientierung auseinander. Es stellt drei unterschiedliche Erwartungshaltungen dar, die mitunter in beträchtlicher Spannung zueinander stehen: bessere Entscheidungen in den Regionen (Selbststeuerung!), bessere Überprüfbarkeit der eingesetzten öffentlichen Mittel (Legitimation!) und besseres Monitoring des Zusammenspiels unterschiedlichster regionalpolitischer Maßnahmen (Planung!). Die Unterscheidung und wechselseitige Anerkennung dieser drei Logiken macht pragmatische Lösungen, z.B. in der Indikatorenwahl und in Monitoringsystemen, möglich.

(3) Ein Modellbild wirkungsorientierter Regionalentwicklung

Wirkungsorientierung meint nicht bloß die nachträgliche Messung von Wirkungen, sondern von Beginn an die strategische Ausrichtung an vereinbarten Zielen. Das vorgeschlagene Modellbild gibt anhand von 8 Stationen Hinweise auf die praktische Umsetzung wirkungsorientierter Regionalentwicklung. Auch die abschließenden Empfehlungen werden anhand dieses Modellbilds strukturiert.

Das vorliegende Arbeitspapier basiert auf den praktischen Erfahrungen der ÖROK-Partner. In 14 ausführlichen ExpertInnengesprächen wurden Stärken und Schwächen der derzeitigen Umsetzung in Österreich beleuchtet, in einem gemeinsamen Workshop der ÖREK-Partnerschaft wurden die Hintergründe der gemeinsamen Erfahrungen diskutiert und Empfehlungen entwickelt.

Wir hoffen, mit diesem Arbeitspapier wertvolle Anregungen für eine vermehrte Wirkungsorientierung in der österreichischen Regionalentwicklung zu bieten!

Stefan Bauer-Wolf und Michael Fischer
ÖAR Regionalberatung GmbH

EINSTIEG: WIRKUNGSORIENTIERTE REGIONALENTWICKLUNG

Woran die Regionalentwicklung messen, wenn nicht an ihren Wirkungen?

Auf den ersten Blick erscheint die Forderung nach „Wirkungsorientierung“ in der Regionalentwicklung fast überflüssig, denn alle Beteiligten sind ohne Zweifel bestrebt, handfeste Ergebnisse für ihre Regionen zu erzielen. Auf den zweiten Blick wird sichtbar, dass hinter der Forderung nach vermehrter Orientierung auf Wirkungen zentrale Fragestellungen der Regionalentwicklung stehen:

- **Wer setzt regionale Entwicklungsziele?** Seit den 1980er Jahren steht eine eigenständige Regionalentwicklung, die regional angepasste Lösungen für spezifische Problemlagen sucht, als Komplementär an der Seite planungsorientierter Entwicklungsbemühungen der Länder und des Bundes¹. Im Unterschied zu den Letztgenannten verfügt die „regionale Handlungsebene“ über keine politisch legitimierten Entscheidungsstrukturen², sondern legt Entwicklungsziele durch kooperative Aushandlung zwischen sich freiwillig beteiligenden Akteuren fest. Diese Ziele sind weiters mit den Erwartungen und Zielsetzungen der anderen Ebenen abzugleichen. Ein klares gemeinsames Verständnis der angestrebten Ziele und Wirkungen regionaler Entwicklungsmaßnahmen bleibt daher innerhalb der Region und darüber hinaus eine notwendige Erfolgsbedingung!
- **Wer übernimmt Verantwortung für effizienten und effektiven Einsatz öffentlicher Mittel?** Regionalentwicklungsmaßnahmen werden durch öffentliche Gelder der Gemeinden, der Länder, des Bundes und der europäischen Union unterstützt. Die zuständigen Förderstellen tragen damit (Mit-)Verantwortung für den effizienten und effektiven Mitteleinsatz, obwohl sie die Umsetzung in den Regionen nur sehr eingeschränkt selbst bestimmen können. In Förderverträgen vereinbarte Ziele und Wirkungen sind eine Möglichkeit, Effektivität (d.h. möglichst hohe Zielerreichung) und Effizienz (d.h. möglichst wirtschaftlichen Mitteleinsatz) zu sichern.
- **Was heißt hier „Wirkung“?** Die wirtschaftliche, soziale und ökologische Entwicklung einer Region wird durch eine Fülle von äußeren und inneren Faktoren beeinflusst. Die „regionale Handlungsebene“ kann in diesem komplexen Zusammenspiel nur begrenzte Beiträge zur Überwindung großer Herausforderungen leisten (z.B. Arbeitsplätze schaffen, Verkehrsprobleme lösen, Abwanderung stoppen, Nahversorgung sichern etc.). Wesentliche Beiträge werden oft bei „weichen“ Faktoren (z.B. Vernetzung der regionalen Akteure) geleistet, deren Wirkungen nur sehr schwer messbar sind.

¹ Vgl. Gerhardtter und Gruber 2001: Regionalförderung als Lernprozess Evaluierung der Förderungen des Bundeskanzleramtes für eigenständige Regionalentwicklung. <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=3372>

² Um exakt zu sein: Die Politikwissenschaft unterscheidet zwischen Input- und Output-Legitimation von politischen Entscheidungen. Input-Legitimation als normatives Prinzip meint, dass die EntscheidungsträgerInnen beispielsweise durch demokratische Wahlen vom Volk eingesetzt wurden. Auf der regionalen Handlungsebene besteht Input-Legitimation bestenfalls indirekt (über die Kooperation gewählter GemeindevertreterInnen oder Landtagsabgeordneter).

Output-Legitimation als funktionales Prinzip meint die Anerkennung von politischen Entscheidungen aufgrund deren Nützlichkeit für das Volk, unabhängig vom Status der EntscheidungsträgerInnen. Output-Legitimation erfordert die Sichtbarkeit von Ergebnissen, ist also eine weitere Antriebsfeder für wirkungsorientiertes Handeln!

Wirkungsorientierte Regionalentwicklung soll vor diesem Hintergrund gewährleisten, dass

- komplexe Zusammenhänge in sinnvolle (d.h. unmittelbar durch die regionale Handlungsebene und in der zur Verfügung stehenden Zeit beeinflussbare) regionale Ziele gegossen werden;
- die regionalen Akteure ihre Handlungen an diesen Zielen ausrichten;
- die Wirkungen dieses Handelns beobachtbar und überprüfbar werden.

Wirkungsorientierung kann jedoch nur eingeschränkt verordnet werden. Die Angst vor Kontrolle bzw. eingeschränkter Entscheidungsautonomie führt oft dazu, dass in regionalen Strategien lieber Allgemeinplätze geschrieben werden als konkrete Ziele. Strategien, die „für die oben“ geschrieben werden, sollen gut klingen aber möglichst alles offen lassen. Indikatoren, die „für die oben“ in Monitoringsysteme eingegeben werden, leiden an mangelhafter Qualität, fehlender „Erdung“ und werden nicht für strategische Reflexion herangezogen. Hier gilt es, einen Weg zu finden, die Sinnhaftigkeit dieses „Nachverfolgens“ sichtbar zu machen.

Grundbegriffe (I): „Ziele“, „Wirkung“ und „Indikator“

Langwierige Begriffsdefinitionen sind nicht immer hilfreich, um regionale Akteure von der Sinnhaftigkeit einer klaren Wirkungsorientierung zu überzeugen. Nach unserer Erfahrung ist es in der Praxis meist ausreichend, drei einfach verständliche Fragen zu stellen um die Kernbegriffe zu verdeutlichen:

<p>Unter „Ziel“ verstehen wir einen gewünschten Zustand, der sich aus einem Entwicklungsbedarf ergibt.</p>	<p>„Was (genau) soll anders sein?“</p>
<p>„Wirkung“ ist die Veränderung eines Zustands oder Verhaltens, die aufgrund einer Intervention eintritt. Jene Wirkungen, die unmittelbar auf die Intervention zurückzuführen sind, nennt man „direkte Ergebnisse“. Veränderungen, die nur mittelbar auf die Intervention zurückzuführen sind, d.h. wesentlich durch externe Faktoren beeinflusst werden, bezeichnet man als „indirekte Ergebnisse“. Eine „Wirkungshypothese“ formuliert dabei vorab den vermuteten Zusammenhang zwischen einer Intervention (Aktivität/Leistung), deren Nutzung und dem Eintreten des gewünschten Ergebnisses.</p>	<p>Was ist der konkrete Beitrag der regionalen Akteure zu diesem Ziel? Welche Beiträge anderer braucht es?</p>
<p>Ein „Indikator“ ist eine Hilfsgröße zur Wirkungsbeobachtung. Dabei ist zu unterscheiden: Indikatoren beschreiben das Feld/Thema der Wirkungsbeobachtung z. B. Arbeitslosigkeit. Durch entsprechende Subindikatoren kann die Arbeitslosigkeit z.B. in die Teilbereiche Jugend- und Altersarbeitslosigkeit weiter ausdifferenziert werden. Messzahlen sind die konkrete Ausprägung des Indikators und beschreiben, wo man sich in einem bestimmten, durch den Indikator festgelegten Feld/Thema, befindet. Die Arbeitslosenquote (Arbeitslose/[Beschäftigte + Arbeitslose]) als Messzahl beschreibt den konkreten Wert der Arbeitslosigkeit einer Region, die damit eingestuft werden kann. Messzahlen können verschiedene Skalen (Messniveaus) zu Grunde liegen (siehe Hinweise zur Indikatorenbildung).</p>	<p>„Wer wird das Erreichen des Ziels bzw. die Wirkung woran bemerken?“</p>

Grundbegriffe (II): „Wirkungsmodell“

Bei sehr einfachen Projekten reichen die oben gestellten Fragen schon aus, um ein gemeinsames Verständnis über die angestrebten Wirkungen und die hinter der Projektidee stehenden Wirkungshypothesen zu sichern. Auch Zielvereinbarungen mit Förderstellen sind bereits auf dieser Basis möglich. Bei komplexen Projekten ist es aber meist notwendig und sinnvoll, ein „**Wirkungsmodell**“ zu erarbeiten, d.h. eine fundierte Darstellung der Annahmen, wie zur Verfügung gestellte Ressourcen (Inputs) zu konkreten Ergebnissen führen sollen.

Abbildung 1 bietet eine vereinfachte Darstellung eines Wirkungsmodells in Form einer Wirkungskette an: Welche Inputs (z.B. Geld, Know-How, Zeit) werden für welche Aktivitäten gebraucht? Welche Outputs (z.B. Produkte, Dienstleistungen, Wissen) entstehen durch diese Aktivitäten? Wie werden die Outputs genutzt, um konkrete Ergebnisse für die Begünstigten zu erzielen? Welche weiteren direkten und indirekten Wirkungen sind aus den Aktivitäten und der Nutzung der Outputs über den Kreis der unmittelbar Begünstigten hinaus zu erwarten?

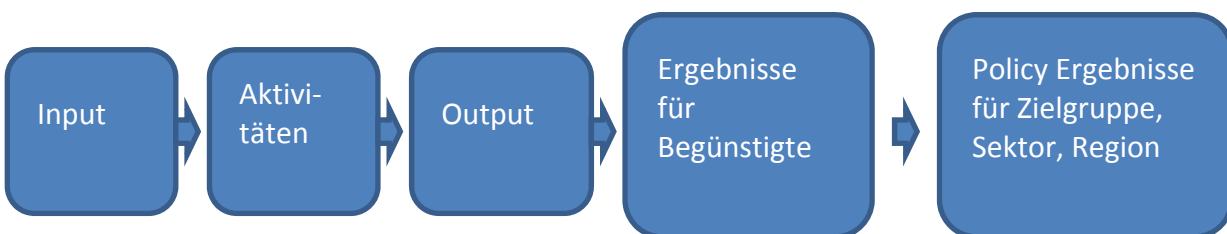


Abbildung 1 „Wirkungskette“ als Grundlage eines Wirkungsmodells.

Praxishinweis zur Wirkungskette

In der Praxis besteht das Risiko, sich in der Diskussion von Begrifflichkeiten zu verlieren: Was genau unterscheidet einen „Output“ von einem „Ergebnis für Begünstigte“ und einem dadurch bewirkten „Policy Ergebnis“? Diese Schwierigkeit entsteht vor allem dann, wenn unterschiedliche Ebenen gleichzeitig diskutiert werden: Das angestrebte Ziel („Ergebnis für Begünstigte“) eines konkreten Projekts könnte darin liegen, den Verkaufsanteil regionaler bäuerlicher Produkte um 10% zu erhöhen. Dahinter steht auf Ebene der Regionsstrategie vielleicht das Ziel, der Landwirtschaft verbesserte Einkommenschancen zu bieten. Hier wiederum könnte ein dahinterliegendes Ziel einer Landesentwicklungsstrategie bestehen, die Anzahl der BetriebsnachfolgerInnen landesweit anzuheben bzw. die Anzahl der Betriebsschließungen einzudämmen. Aus Sicht der Landesentwicklungsstrategie ist in diesem Beispiel (siehe auch Abbildung 2) das gesamte Projekt als eine Aktivität zu werten, aus Sicht der Regionsstrategie werden die Projektergebnisse vielleicht als Output betrachtet.

Es ist in diesem Fall wesentlich, die unmittelbaren Ziele (in Abbildung 1 „Ergebnisse für Begünstigte“) des konkret zu besprechenden Projekts oder Programms als Ausgangspunkt zu nutzen: Was konkret soll und wird durch unsere Beiträge anders werden? Wer wird das woran bemerken?

Ein Wirkungsmodell dient dazu, ein gemeinsames Verständnis über das Ziel und einen plausiblen Weg hin zu diesem Ziel zu sichern. Es **dient der Reflexion** der beteiligten Akteure:

- Was genau soll erreicht werden? Welche Wirkungen werden angestrebt? („Ziele“)
- Welche Produkten oder Leistungen können erstellt werden, um diese Ziele zu erreichen? („Outputs“)
- Ist der vermutete Wirkungszusammenhang zwischen „Outputs“ und „Zielen“ realistisch und nachvollziehbar? Welche Risiken bestehen? Welche Alternativen bestehen?
- Können die nötigen Outputs mit den bestehenden Ressourcen („Inputs“, d.h. Zeit, Geld, Know-How, Beziehungskapital etc.) realisiert werden? Welche Risiken bestehen? Welche Alternativen bestehen?

Ein Wirkungsmodell bildet Hypothesen über Wirkungszusammenhänge ab. Derartige **Wirkungshypothesen** bestehen meist nur unausgesprochen in den Köpfen von ProjektinitiatorInnen. Ein Wirkungsmodell macht diese grundlegenden Annahmen **besprechbar und hinterfragbar**.

Wirkungsmodelle beschäftigen sich mit Ungewissheiten. Wirkungszusammenhänge in der Regionalentwicklung sind meist multikausal und fast nie zur Gänze vorausplanbar. Gerade deshalb ist es verlockend, sich auf die einfach planbaren Inputs, Aktivitäten und Outputs zu konzentrieren – und nicht auf die vielleicht ungewissen und einer Vielzahl von Einflussfaktoren ausgesetzten späteren Wirkungen. Doch gerade in der Auseinandersetzung mit (plausiblen!) Hypothesen zu den direkten und indirekten Ergebnissen von Aktivitäten und Outputs liegt der Mehrwert eines Wirkungsmodells.

Wirkungsmodelle können komplexe Kreisläufe abbilden, sie sind nicht auf lineare „Wirkungsketten“ (siehe Abbildung 1) allein beschränkt. Doch auch das komplexeste Wirkungsmodell wird nicht der Komplexität der Umsetzungsrealität gerecht. Ein derartiger Anspruch von Planungssicherheit (d.h. der Ausschaltung oben genannter Ungewissheiten) wirkt sogar kontraproduktiv. Wirkungsmodelle sollen das gemeinsame Verständnis der Beteiligten sichern und im Umsetzungsmonitoring helfen, rasch falsche Annahmen zu erkennen und korrigierend einzugreifen; hochkomplexe und damit nicht mehr durchschaubare Modelle sind dafür nicht geeignet.

Von Strategien zum konkreten Projekt

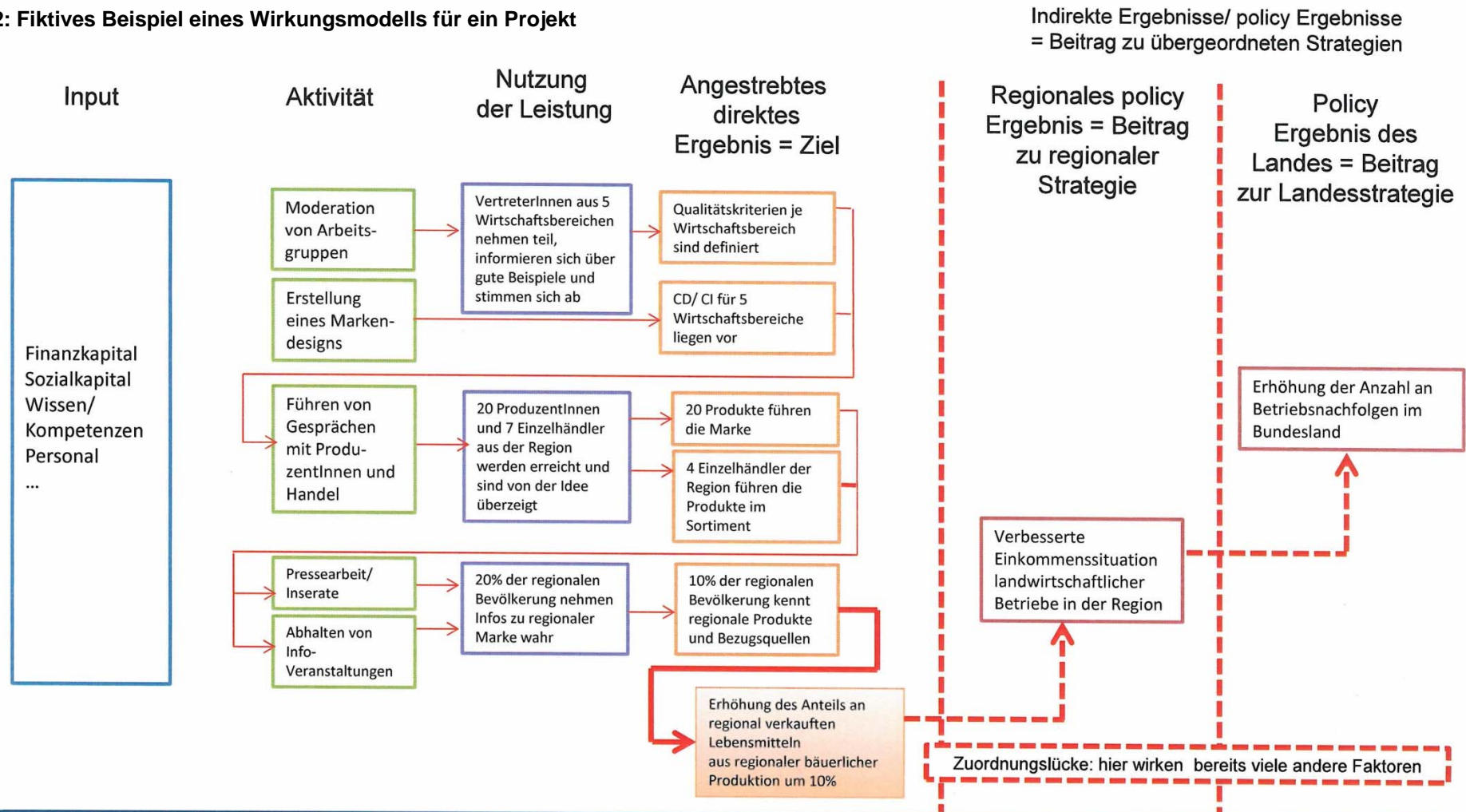
Wirkungsorientierung setzt im besten Fall an unterschiedlichen Ebenen der Regionalentwicklung gleichzeitig an: Landesentwicklungsstrategien beschreiben die von der Landesregierung beabsichtigten Wirkungen ihrer Regionalpolitik. Förderprogramme beschreiben die beabsichtigten Wirkungen der einzelnen Fördermaßnahmen auf EU-, Bundes- oder Landesebene. Regionsstrategien wiederum beschreiben die Ziele, d.h. die beabsichtigten Wirkungen, regionaler Akteure. Schließlich sind auch auf Ebene einzelner Projekte konkrete Ziele zu beschreiben.

Im Idealfall sind alle beschriebenen Ziele und Wirkungen so aufeinander abgestimmt, dass gemeinsam die höchst mögliche Effektivität und Effizienz gewährleistet wird.

Dazu sind unseres Erachtens nachstehende Voraussetzungen zu erfüllen:

- Möglichst hohe Klarheit über die angestrebten Wirkungen auf allen Ebenen. Dies umfasst neben einer inhaltlichen Klarheit auch ein möglichst gleiches Vokabular („Ziele“, „Aktivitäten/Leistungen“, „Wirkungen“ etc) und eine gleiche „Grammatik“ d.h. die Art der Verbindung dieser Elemente zu Wirkungshypothesen.
- Bereitschaft und Gelegenheit für Aushandlungsprozesse zwischen allen beteiligten Ebenen
- Jeder Ebene ihre Position in der Interventionslogik: Ein Projektziel soll einen plausiblen Beitrag zur Erreichung regionaler bzw. landespolitischer Ziele leisten, es setzt aber im Regelfall auf einer anderen Wirkungsebene an (siehe „Praxishinweis zur Wirkungskette“, S.6). Das Wirkungsmodell des Projekts fokussiert auf die unmittelbaren „Ergebnisse für Begünstigte“ (siehe Abbildung 1). Nur für die Erreichung dieser Ziele kann das Projekt Verantwortung übernehmen. Für die Förderentscheidung muss darüber hinaus plausibel dargestellt sein, welche Wirkungen auf die (ebenfalls klar zu formulierenden!) Programmziele als direkte und indirekte „Policy Ergebnisse“ erwartbar sind.

Abbildung 2: Fiktives Beispiel eines Wirkungsmodells für ein Projekt



Wirkungsmonitoring:

Sind Ressourcen in der geeigneten Menge und Qualität Zur Verfügung gestanden?

Wurde die Leistung in der definierten Qualität erbracht?

Ist die Nutzung der Leistung wie geplant erfolgt?

Ist das geplante Ergebnis eingetreten?

Welche Wirkungsbeiträge wurden erzielt?

Welche Wirkungsbeiträge wurden erzielt?

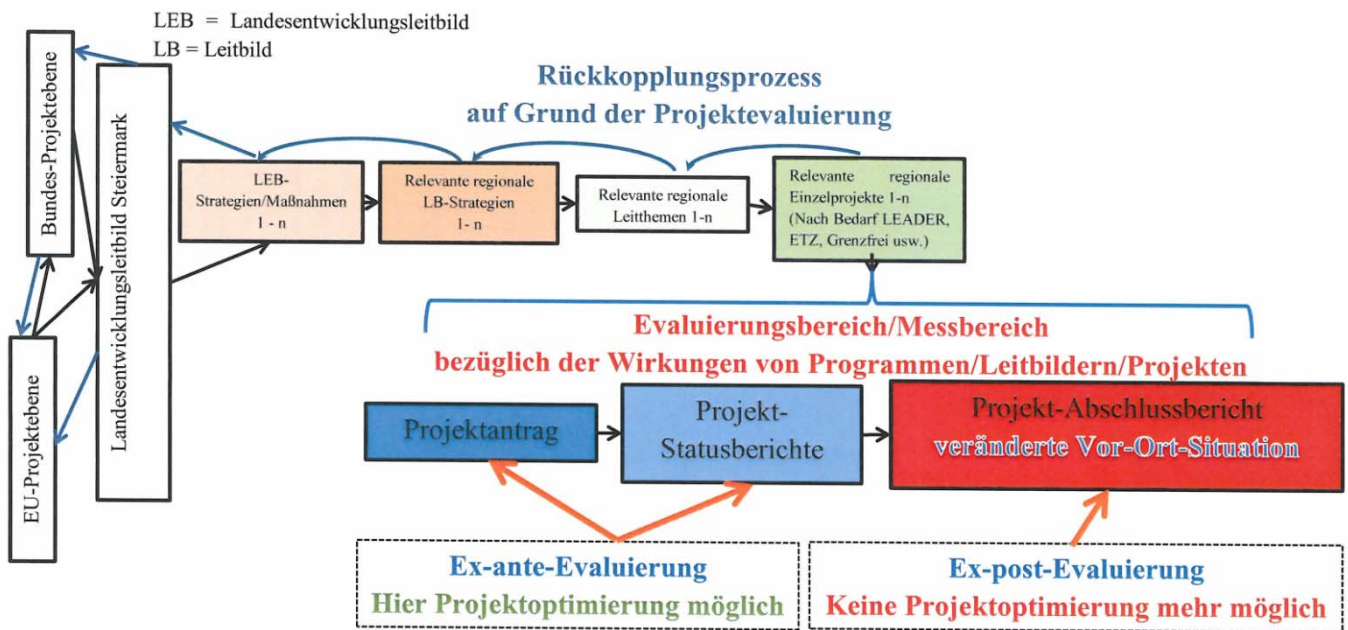
Waren die Hypothesen zum Erreichen der direkten Ergebnisse richtig?

Gibt es theoretische Ansätze, die den Wirkungsbeitrag untermauern?

Können alternative Erklärungen für den Zusammenhang ausgeschlossen werden?

- Prozess-Durchgängigkeit von der Programm- und Leitbildebene bis zur Projektebene und Vor-Ort-Maßnahmen durch einzelne Akteure oder Institutionen (siehe nachstehendes Beispiel anhand des Landesentwicklungsleitbildes Steiermark). Dabei werden die vielfach getrennt betrachteten Bereiche der Wirkungsorientierung und der Projektevaluierung zu einem Gesamtprozess zusammengefasst. Die Projektevaluierung entscheidet nicht nur über den direkten Projekterfolg, sondern auch über die Effektivität und Effizienz der Wirkungsmechanismen. Dieser Ansatz sollte auch in die Aushandlungsprozesse im Sinne der beiden vorangegangenen Punkte einfließen.

Abbildung 3: Durchgehender Wirkungsprozess von der Programm- bis zur Projektebene



Quelle: Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Abteilung 7 Landes- und Gemeindeentwicklung

Exkurs 1: Konzeptioneller Hintergrund

Es gibt einen klaren Trend zur verstärkten Wirkungsorientierung in der Regionalentwicklung, nicht zuletzt durch die hohe Aufmerksamkeit auf Wirkungen in der europäischen Kohäsionspolitik 2014-2020. Dennoch gibt es kein einheitliches Modell, was genau unter „Wirkungsorientierung“ in der Regionalentwicklung zu verstehen ist und wie diese umzusetzen sei. Vorliegendes Arbeitspapier will einen Beitrag zum Verständnis der grundlegenden Prinzipien von Wirkungsorientierung in der Regionalentwicklung legen. Es stützt sich dabei auf die Erfahrungen der Mitglieder der ÖREK Partnerschaft und der interviewten Landesdienststellen und des Bearbeitungsteams. Die eng verwandten Konzepte der „wirkungsorientierten Verwaltungsführung“, des „result-based management“ in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit und der „wirkungsorientierten Evaluierung“ boten hilfreiche Ansatzpunkte.

„Wirkungsorientierte Verwaltungsführung“

Das Konzept der „wirkungsorientierten Verwaltungsführung“ will Effizienz und Effektivität der öffentlichen Verwaltung weiter verbessern. Auf Landesebene zählt Oberösterreich mit dem 2003 beschlossenen „langfristigen Management- und Unternehmenskonzept des Landes Oö. für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung (WOV 2015)“ zu den österreichischen Vorreitern dieses aus dem „New Public Management“ kommenden Ansatzes. Mit dem Bundeshaushaltgesetz 2013 wurden Elemente der Wirkungsorientierung in Österreich bundesweit verbindlich eingeführt:

„Die traditionelle Steuerung in öffentlichen Verwaltungen funktioniert über Ressourcen. Durch die Zuteilung verschiedener Inputs, wie finanzielle Mittel und Personal, wird erreicht, dass die Verwaltung in bestimmten Aufgabenfeldern tätig wird. Dieser Steuerungsmechanismus schafft keine positiven Leistungsanreize. Im Gegenteil, eine effiziente (wirtschaftliche) Arbeitsweise kann zu Budgetkürzungen in der nächsten Haushaltsperiode führen (z. B. „Dezemberfieber“). Effektives (wirksames) Verwaltungshandeln wird nicht honoriert, weil die Ergebnisse der Verwaltungstätigkeit kaum in die Diskussion mit einbezogen werden. An diesen Schwächen knüpft die Wirkungsorientierung an. In der wirkungsorientierten Verwaltung bilden nicht die zur Verfügung stehenden Ressourcen, sondern die angestrebten Wirkungen in der Gesellschaft und die hierfür erforderlichen Leistungen den Ausrichtungsmaßstab des Verwaltungshandelns. Dahinter steht der Gedanke, dass die Wirkung letztendlich das Ziel staatlichen Handelns ist und nicht nur das bloße Tätigwerden der Verwaltung.“³

„Result-Based Management“ in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit

Wirkungsorientierung in der Regionalentwicklung betrifft nicht nur verwaltungsinterne Abläufe, sondern die Kooperation unterschiedlicher öffentlicher und privater Akteure. In diesem Zusammenhang ist die Erfahrung aus der internationalen Entwicklungszusammenarbeit von Interesse. In der Paris Declaration 2005⁴ wurde die Verpflichtung der Partnerländer und der Geberländer zu einem „ergebnisorientierten Management“ festgeschrieben, in dem die angestrebten Ergebnisse die Richtschnur für die eingesetzten Leistungen bilden. Dies erfordert auch „entsprechende Verbesserung der Entscheidungsprozesse“, in denen Informationen besser genutzt werden. Große internationale Organisationen haben auf dieser Basis wirkungsorientierte Managementmodelle entwickelt⁵.

³ Handbuch Wirkungsorientierte Steuerung, Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich, Dezember 2011, S. 11

⁴ Erklärung von Paris über die Wirksamkeit von Entwicklungszusammenarbeit - Eigenverantwortung, Harmonisierung, Partnerausrichtung, Ergebnisorientierung sowie gegenseitige Rechenschaftspflicht; OECD, Paris 2005

⁵ Beispielsweise: Result-Based Management Handbook, United Nations Development Group, 2011; „Wirkungsorientiertes Monitoring“ der deutschen Gesellschaft für international Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Exkurs 2: Wirkungsorientierung und Qualitätsmanagement

Wirkungsorientierte Regionalentwicklung erfordert entsprechende Managementqualitäten in den beteiligten Organisationsstrukturen. In der österreichischen Praxis wird daher „Qualitätsmanagement“ sehr eng mit dem Thema „Wirkungsorientierung“ verbunden. Wenn es auch zwei grundsätzlich unterschiedliche Aufgaben sind (Qualitätsmanagement richtet den Blick vor allem auf interne Strukturen und Prozesse der beteiligten Organisationen, Wirkungsorientierung richtet den Blick vor allem auf organisationsübergreifende Ziele und Strategien), so lassen sich einige Qualitätsanforderungen unmittelbar aus dem Anspruch wirkungsorientierter Regionalentwicklung ableiten:

- Wirkungsorientierung ist Strategiearbeit: Ziele müssen gesetzt werden, Wirkungshypothesen diskutiert und Optionen entwickelt werden; Wirkungen müssen in der Umsetzung beobachtet und die gewählte Vorgangsweise reflektiert werden. Dies erfordert an erster Stelle die Bereitschaft der Akteure, sich konsequent auf diese Arbeit einzulassen. Erst eine hohe Qualität in der strategischen Reflexion löst die im folgenden Kapitel beschriebenen Spannungsfelder dreier Erwartungshaltungen an Wirkungsorientierung weitgehend auf. Die **Fähigkeit und Bereitschaft zu strategischem Handeln** ist ein wesentlicher Qualitätsanspruch!
- Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist ein weiterer wesentlicher Anspruch, um die eigenen Beiträge wirkungsorientiert zu gestalten. Manchmal gilt es, das eigene Tun („Tun wir die richtigen Dinge? Tun wir die Dinge richtig?“) zu hinterfragen. Diese Reflexion gelingt nur, wenn zwischen den beteiligten Organisationen und Personen ein hohes Ausmaß an Vertrauen und Offenheit besteht. In anderen Worten: Wirkungsorientierung kommt erst mit einer gemeinsamen **Lern- und Fehlerkultur** zur Geltung.
- Regionalentwicklung erzielt Wirkung, wenn mehrere Akteure am selben Strang ziehen. Kooperation, Einbeziehung und Aktivierung von Dritten sowie im Anschluss adäquates **Schnittstellenmanagement** sind daher zentrale Anforderungen!

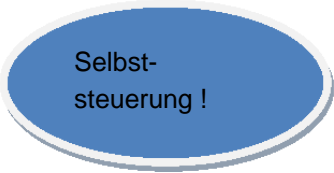
Bei der Gestaltung wirkungsorientierter Strukturen sollte bedacht sein:

Regionalentwicklung im heutigen Verständnis geht davon aus, dass es regionalspezifische Herausforderungen und Ziele bzw. besondere **regionalspezifische Ressourcen** gibt, die nicht durch herkömmliche Verwaltungsmaßnahmen alleine aktivierbar sind.

Wenn Entwicklungsziele allein durch landesweite Förderprogramme erreichbar wären, machte es keinen Sinn, regionale Strukturen zu unterhalten. Im Umkehrschluss ist es dann gerade Aufgabe der regionalen Strukturen, in Strategieentwicklung zu investieren (anstatt bloß vorgegebene Zielsetzungen „herunterzubrechen“) und in die Aktivierung regionaler Akteure und deren Ressourcen!

DREI LOGIKEN IM SPANNUNGSFELD

Regionale Akteure sind manchmal alles andere als begeistert von der Idee einer verstärkten Wirkungsorientierung. Diese wird als aufgelastete Bürde verstanden, die für Förderstellen (bzw. „die da oben“) gemacht werden soll. Dieses Missverständnis liegt wesentlich darin begründet, dass in der Praxis häufig drei unterschiedliche Erwartungshaltungen an „Wirkungsorientierung“ vermischt werden:



Selbst-
steuerung !

Logik regionaler Selbststeuerung

Wir brauchen „Wirkungsorientierung“, um die **Wirksamkeit der regionalen Handlungsebene zu verbessern!** Erfolgreiche Regionen arbeiten strategisch. Die regionalen Akteure formulieren strukturiert und strategisch Ziele („Was konkret soll anders werden? Was ist danach besser?“), wählen Projekte aus und Indikatoren („Woran wird man das erkennen?“) und behalten diese im gesamten Umsetzungsprozess ganz klar im Blick.



Legitimation !

Legitimations-Logik

Wir brauchen „Wirkungsorientierung“, um den **Einsatz öffentlicher Mittel zu legitimieren.** Der Nachweis von Effizienz und Effektivität sowie von Kohärenz mit übergeordneten Zielsetzungen lässt sich über vereinbarte Ziele und Indikatoren erbringen. Sanktionsmechanismen schaffen Verbindlichkeit.



Planung !

Planungs-Logik

Wir brauchen „Wirkungsorientierung“, um das **komplexe Zusammenspiel der regionalpolitischen Maßnahmen besser zu planen.** Aus der möglichst wissenschaftlich exakten Beobachtung konkreter Wirkungen können Veränderungen im Raum auch besser verstanden und regionalpolitische Maßnahmen in Zukunft zielgerichteter gesetzt werden.

Alle drei Logiken stellen berechnete Ansprüche an eine professionelle und wirkungsorientierte Regionalentwicklung. Die drei Logiken stellen daraus auch gemeinsame Erwartungen an die Regionalentwicklungspraxis, etwa Zielorientierung und Messbarkeit von Wirkungen.

Die drei Logiken stehen allerdings auch in beträchtlichen Spannungsfeldern zueinander, wie an folgenden Themen erörtert wird.

Die Rolle von Indikatoren in den drei Logiken!

- Aus der Sicht der **Selbststeuerungs-Logik** sind Indikatoren schlicht Hilfsgrößen, deren Beobachtung den handelnden Personen Entscheidungen ermöglicht. Zum Vergleich: Im Fahrzeugcockpit gibt ein Geschwindigkeitsmesser nützliche Informationen, um gut am geplanten Ziel anzukommen.
- Aus Sicht der **Legimitations-Logik** vereinfachen Indikatoren die Nachvollziehbarkeit und Kontrolle von vereinbarten Zielen, sie schaffen Verbindlichkeit. Um im oben genannten Vergleich zu bleiben: Ein Fahrtenschreiber in Lastkraftwägen zeichnet die Fahrgeschwindigkeit nicht zur Information der Fahrerin, sondern zur unmittelbaren Kontrolle durch Dritte auf.
- Aus Sicht der **Planungs-Logik** sind Indikatoren eine Fundgrube für spätere Analyse. Quantifizierte Beobachtungen können verglichen werden und damit Rückschlüsse auf regionale Bedarfe und erfolgsversprechende Strategien gezogen werden. Im oben genannten Vergleich: Die Auswertung der Fahrtenschreiber und Unfallstatistiken von Speditionsunternehmen wird als Datengrundlage einer Reformdiskussion zur Straßenverkehrsordnung genutzt.

Oftmals werden aus Sicht der drei Logiken **unterschiedliche Indikatoren** verlangt, wodurch statt eines schlanken Monitoringsystems unübersichtliche Datensammlungscentren entstehen. Die Selbststeuerungs-Logik fokussiert auf Indikatoren zur Messung der unmittelbaren Projektziele („Ergebnisse für Begünstigte“, siehe Abbildung 1, S. 6), die Legitimations-Logik auf Indikatoren zur Messung der Zielerreichung des zugrundeliegenden Förderprogramms („Policy-Ergebnisse“). Aus Sicht der Planungs-Logik sind möglichst viele Daten möglichst gut vergleichbar zu erheben. Dies ist noch kein Problem per se (lässt man den Managementaufwand außer Acht) sondern nur dann, wenn es nicht gelingt, diese Indikatoren in eine sinnvolle Beziehung zueinander zu setzen. Hierzu braucht es aber als Grundlage eine Interventionslogik, die bereits Ziele, Ergebnisse und beabsichtigte Wirkungen der einzelnen Ebenen miteinander in Verbindung bringt (vgl. dazu weiter unten das Kapitel „Empfehlungen“ bzw. weiter oben den Praxishinweis).

Auch im praktischen Umgang mit einzelnen Indikatoren ergeben sich Spannungen. Aus Sicht der Selbststeuerungs-Logik können Indikatoren die Zielerreichung immer nur zu einem Teil abbilden. Ziele können erreicht worden sein, ohne dass sich dieser Erfolg in den (schlecht gewählten) Indikatoren zeigt. Schwerwiegender sind jene Fälle, in denen ein Indikator die Zielerreichung nur vortäuscht, das Projektteam aber beharrlich daran arbeitet, „den Indikator zu erfüllen“ anstatt das eigentliche Ziel im Auge zu behalten. Es gilt auch andere (teilweise unbeabsichtigte) Wirkungen der eigenen Handlungen zu beobachten und vor allem für „weiche“ Ziele (z.B. Aufbau von Kooperationsbeziehungen) lassen sich oft nur schwer umfassend aussagekräftige Indikatoren finden.

Die „Legitimations-Logik“ ist im Sinne der Verbindlichkeit versucht, die Erreichung von vereinbarten Indikatorwerten zum eigentlichen Ziel zu erklären. Sichtbar wird das daraus entstehende Spannungsfeld vor allem, wenn Projektteams nicht mehr die ursprünglich angestrebten regionalen Veränderungen (z.B. „Stärkung der Innovationsfähigkeit regionaler Unternehmen“) im Blick haben und Erreichtes kritisch reflektieren, sondern blindlings suboptimal gewählten Indikatoren nachlaufen (z.B. „x Unternehmen haben an regionalen Informationsabenden teilgenommen“) bzw. an ihnen gemessen werden (z.B. „Anzahl neu geschaffener Arbeitsplätze“).

Dieses Spannungsfeld im Umgang mit Indikatoren kann einerseits durch sorgsam gewählte Indikatoren und andererseits durch eine hohe Kooperationskultur zwischen (kontrollierenden) Fördergebern und (auf Autonomie bedachten) Umsetzern bewältigt werden. Auf keinen Fall sollte aber auf qualitative Prozessindikatoren vergessen werden.

Ein weiteres Spannungsfeld bleibt jedoch auch bei hoher Kooperationskultur bestehen. Wenn Monitoringdaten nicht nur zur internen Reflexion dienen sollen, sondern auch regionsübergreifend im Sinne der „Planungs-Logik“ ausgewertet werden sollen, müssen Indikatoren gefunden werden, die in allen Regionen vergleichbar erhoben werden können und auch aggregierbar (d.h. z.B. auf Landes- oder Bundesebene auswertbar) sein sollen. Aus Sicht einer „Selbststeuerungs-Logik“ muss jede Region ihre eigenen Ziele definieren und sollen Indikatoren die Erreichung dieser regionalspezifischen Ziele möglichst gut messbar machen. Die Auflage, zu diesem Zweck vorab festgelegte Indikatoren zu verwenden, ist damit streng genommen unvereinbar.

Flughöhe der Beobachtung

Welche der drei Logiken vorrangig zur Anwendung kommt, wird nicht nur durch persönliche Zugänge der Beteiligten bestimmt, sondern auch durch die organisationalen Aufgabestellungen. Förderstellen müssen die „Legitimations-Logik“ in den Blick nehmen. Für Landesentwicklungsfragen zuständige Dienststellen haben notwendigerweise ein großes Interesse, Wirkungsbeobachtung auch im Sinne einer (überregionalen) „Planungs-Logik“ zu verstehen. Regionalentwicklungsvereinen kommt im zielgerichteten Zusammenspiel der unterschiedlichen Ebenen eine Sonderrolle zu, da sie in Kenntnis ihres speziellen Rahmens und des regionsspezifischen Entwicklungspotentials sowohl strategische Funktionen haben, als auch projektorientiert arbeiten. Der Anspruch einer wirkungsorientierten, thematischen Gesamtkonzeption kann nur gelingen, wenn eine Rückkoppelung der Projekte mit den strategischen Zielsetzungen der Region vorgenommen wird. Deshalb kommen auf regionaler Ebene alle drei genannten Logiken (Selbststeuerung- Legitimation- und Planungslogik) zum Tragen.

Regionalen Initiativen und Projektumsetzern ist tendenziell die (auf Autonomie bedachte) „Selbststeuerungs-Logik“ am Nächsten.

In der Folge tendieren Akteure auf Landesebene dazu, hoch aggregierte Wirkungen („Policy Ergebnisse“, siehe Abbildung 1, z.B. Entwicklung des Arbeitsmarktes, Regionalprodukt, Nüchtingungen) vor dem Hintergrund langfristiger Programme (z.B. 7 Jahre Förderperiode) zu betrachten. Auf Projektebene wird hingegen dazu tendiert, möglichst nur kurzfristig bloße Aktivitäten („x Workshops durchgeführt“) oder Outputs („x Personen sind qualifiziert“) als Zielsetzungen zu verkaufen, um sich nicht der Kontrolle einer „Legitimations-Logik“ mit zu engagierten Zielen zu unterwerfen.

Verbindlichkeit von Zielen und Indikatoren

Aus Sicht der „Selbststeuerungs-Logik“ müssen Ziele und Indikatoren wiederkehrend reflektiert (d.h. nicht nur hinterfragen „Tun wir die Dinge richtig?“, sondern auch „Tun wir die richtigen Dinge?“) und im Bedarfsfall neu verhandelt werden. Die „Legitimations-Logik“ stellt das vor die Herausforderung, transparente Formen von Strategieanpassung zu finden. Ziele sollten keinesfalls willkürlich geändert werden, erst recht wenn ein bestimmtes Projekt oder Programm aufgrund seiner Zielsetzungen im Wettbewerb mit anderen Vorschlägen ausgewählt wurde. Die „Legitimations-Logik“ leistet damit auch einen Beitrag zur (von Einzelpersonen unabhängigen) Kontinuität in der Arbeit von Regionen. Aus Sicht der „Planungs-Logik“ wären veränderte Ziele zunächst unproblematisch, allerdings sollen aus dieser Sicht unbedingt die (Vergleichbarkeit ermöglichenden) Indikatoren beibehalten werden.

Wirkungsorientierung erfordert eine Entflechtung der drei Logiken und einer konsequenten Umsetzung durch alle Beteiligten:

- Monitoring macht nur soweit Sinn, als die erhobenen Informationen tatsächlich in der Region **zur Reflexion genutzt** werden! Das Monitoring eines Förderprogramms kann und soll nicht mit einem allgemeinen Raubeobachtungssystem verwechselt werden, in dem möglichst umfassend allgemeine Daten zur räumlichen Entwicklung statistisch erfasst und ausgewertet werden.
- Akteure richten ihre Handlungen danach aus, woran sie in der Praxis gemessen werden. Werden Inhalt und Qualität von regionalen Strategien nicht von Beginn an hinterfragt oder die Umsetzung nicht **konsequent** anhand der vereinbarten Ziele reflektiert, so wird „Wirkungsorientierung“ leicht als zusätzliche bürokratische Berichtspflicht missverstanden.
- Die zentrale Herausforderung im Monitoring ist es weniger, die „richtigen Daten“ zu erheben, sondern vielmehr die bestehenden Informationen tatsächlich für strategische Reflexionen zu nutzen! Dies erfordert nicht nur gutes Managementverständnis in den Regionen, sondern auch gegenseitiges Vertrauen und eine offene **Lernkultur** zwischen Region und beteiligten Landesstellen bzw. Förderstellen!
- Wirkungsorientierung braucht **Transparenz**. Es muss klar sein, welche Daten wofür verwendet werden, unter welchen Bedingungen Ziele und Indikatoren angepasst werden können und welche Konsequenzen nicht erreichte Ziele haben.

Hinweise zur Indikatorenbildung im Rahmen der drei Logiken

Indikatoren sind Instrumente, um geplante bzw. eingetretene Veränderungen beobachtbar, messbar und beurteilbar zu machen. Es wird entlang der Wirkungskette (siehe Abbildung 1) zwischen Input-Indikatoren, Output-Indikatoren, Ergebnis-Indikatoren und darüber hinaus gehenden Wirkungs-Indikatoren⁶ unterschieden.

Input- und Output-Indikatoren sind meist relativ leicht beschreibbar und messbar (z.B. Investitionssumme, Anzahl installierter Wärmepumpen-Anlagen, Anzahl neu ausgestatteter Laborplätze, Anzahl durchgeführter Workshops,...). Die Formulierung geeigneter Ergebnis- und Wirkungs-Indikatoren kann dagegen herausfordernd sein.

Über die Orientierung des Umgangs mit Indikatoren an den drei Logiken und anderen institutionellen Gegebenheiten hinausgehend, sollte auch deren Orientierung an der Lebenswelt der Bürger, um die es im Wesentlichen geht, nicht vergessen werden. Mit dieser Orientierung könnten institutions- oder programmbedingte Doppelgleisigkeiten bei der Erstellung von Indikatoren vermieden werden.

⁶ Wirkungs-Indikatoren (vgl. z.B. Handbuch für den gemeinsamen Begleitungs- und Bewertungsrahmen, Generaldirektion Landwirtschaft und ländliche Entwicklung, 2006) sollen die über unmittelbare „Ergebnisse für Begünstigte“ hinausgehenden „Policy-Ergebnisse“ messen.

Hinweise zur Verwendung der Messzahlen

- Messzahlen können auf vier verschiedenen Messniveaus ansetzen:
- Auf der **Nominalskala** ist ein eingetretenes Ereignis Hinweis für eine eingetretene Wirkung (z.B. die Gründung regionaler Qualitätsplattformen). Hier geht es um die reine Aufzählung von Ereignissen ohne deren Bewertung.
- Mit der **Ordinalskala** wird eine qualitative Verbesserung beschrieben, die nicht unmittelbar in Zahlen gefasst werden kann. In diesem Fall kann beispielsweise bei einer Reihung von Beliebtheitswerten regionaler Produkte nur angegeben werden, dass ein bestimmtes Produkt beliebter ist, als ein anderes Produkt (Rangreihe). Es kann aber nicht gesagt werden „um wie viel“ ein Produkt beliebter ist, als ein anderes.
- Mit der **Intervallskala** können Unterschiede in Bewertungen genauer definiert werden: Beispielsweise könnte damit ausgedrückt werden, dass der Beliebtheitsunterschied zwischen zwei regionalen Produkten a und b größer ist als der Beliebtheitsunterschied zwischen zwei regionalen Produkten c und d.
- Die sogenannte **Verhältnisskala** erweitert die Intervallskala um ein messtheoretisch wichtiges Detail, auf dieser Messskala gibt es einen „absoluten Nullpunkt“ (z.B. kein Umsatz, keine Beschäftigten, keine Investitionen,...). Bei Kenntnis des Ausgangswertes werden damit prozentuelle Zielangaben möglich (z.B. Erhöhung des Umsatzes um durchschnittlich 10%).

Nicht alle Messzahlen sind geeignet, um Wirkungen der Projektebene auf eine höhere (Programm- oder Landes-) Ebene zu **aggregieren**. Indikatoren auf der Nominal- und Ordinalskala sind meist spezifisch auf ein konkretes Projekt zugeschnitten und können in den seltensten Fällen sinnvoll aggregiert werden. Es kann hier lediglich festgehalten werden, wie viele Projekte ihre Ziele erreicht haben oder nicht erreicht haben. Auswirkungen auf Programm- und Landesziele sind damit nicht direkt über Ergebnisindikatoren der Projekte erfassbar, sondern nur über zusätzliche Evaluierungsschritte, in denen Plausibilität und Wahrscheinlichkeit von Wirkungen überprüft werden.

Auf der Intervall- und Verhältnisskala gemessene Indikatoren sind leicht auf höhere Ebenen zu aggregieren, sie sind jedoch meist nur für **sachorientierte Projekte** (z.B. spezifische Schulungsmaßnahmen, Baumaßnahmen, spezifische Forschungs- und Innovationsaufträge) sinnvoll definierbar. Für **kontextorientierte Projekte** (z.B. Sensibilisierung für ein Zukunftsthema, Vernetzung von Akteuren) muss im Regelfall mit Messzahlen auf der Nominal- oder Ordinalskala das Auslangen gefunden werden.

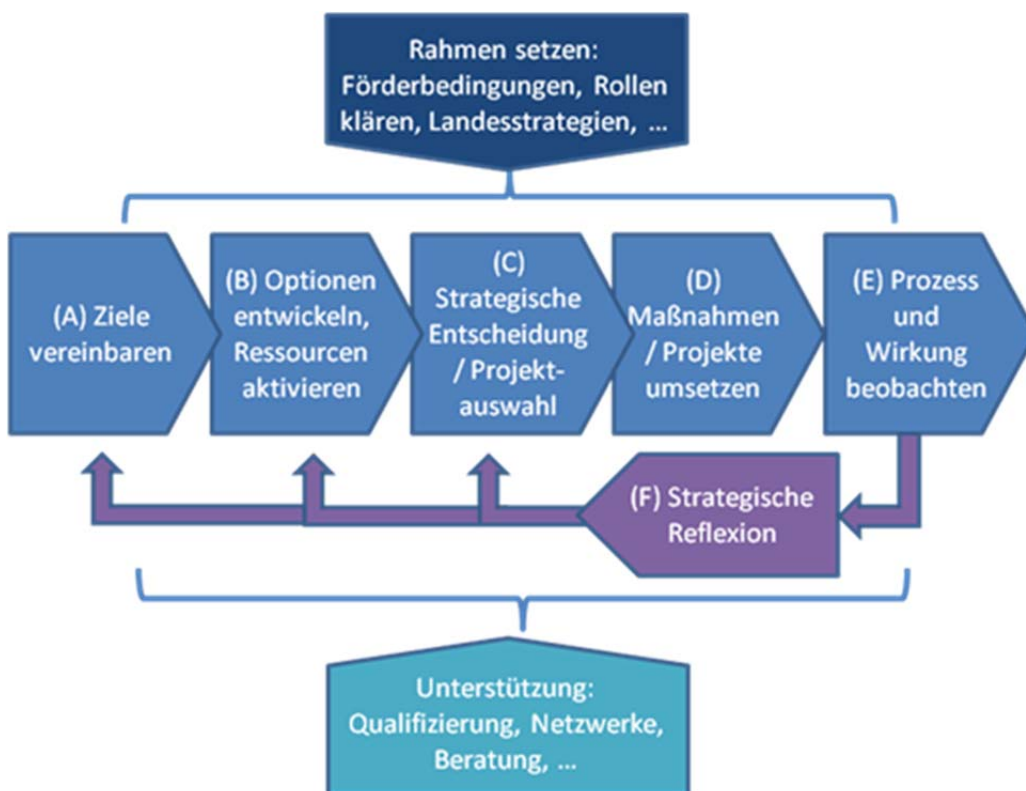
MODELLBILD WIRKUNGSORIENTIERTER REGIONALENTWICKLUNG

Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben ist wirkungsorientierte Regionalentwicklung mehr als das bloße Beobachten von Wirkungen. Es ist ein strategischer Ansatz, in dem das konsequente Ausrichten aller Handlungen auf beabsichtigte Wirkungen im Zentrum steht.

Abbildung 3 zeigt die wesentlichen Prozessschritte wirkungsorientierter Regionalentwicklung, die in Abstimmung der beteiligten Ebenen und Fachstellen gestaltet werden müssen. Dieses Modellbild wurde im Rahmen der ÖREK Partnerschaft entwickelt, um der Diskussion von Erfahrungen der österreichischen Bundes- und Landesdienststellen einen gemeinsamen Rahmen zur Verfügung zu stellen: An welchen Stellen im Prozessablauf werden Schwierigkeiten wahrgenommen? Wo wird „gute Praxis“ gesehen? Die Auswertung dieser Fragen finden Sie zusammenfassend im Kapitel Empfehlungen sowie ausführlich im Anhang dieses Arbeitspapiers.

In jedem der hier dargestellten Prozessschritte bieten sich Ansatzpunkte, wirkungsorientierte Regionalentwicklung umzusetzen!

Abbildung 4: Prozessschritte wirkungsorientierter Regionalentwicklung



Der Kernprozess wirkungsorientierter Regionalentwicklung besteht aus 6 Prozessschritten:

„**Ziele**“ sind die im Rahmen eines Regionalentwicklungsprogramms, eines Projekts oder von einer Organisation angestrebten Veränderungen. Die Qualität der „Ziele“ ist ausschlaggebend für Qualität der wirkungsorientierten Steuerung! Erst auf Basis von gemeinsam getragenen „Zielen“ können „Wirkungen“ beobachtet, strategische Entscheidungen getroffen und so Beiträge unterschiedlicher Organisationen sinnvoll verknüpft werden.

Die Ziele werden zumeist im Rahmen von Regionsstrategien auf Basis von **Wirkungsmodellen** erarbeitet und sind auf übergeordnete Strategien abzustimmen. Dennoch ist die Zielerarbeitung keine vorrangig technische Aufgabe, sondern vielmehr soziale Herausforderung: Im Sinne einer „vertikalen“ Governance gilt es, in Aushandlungsprozessen die Regionsziele mit den übergeordneten (Landes-)Zielen abzustimmen. Regional – d.h. im Sinne einer „horizontalen“ Governance - müssen die Ziele geeignet sein, ein gemeinsames Bild der regionalen Zukunft zu zeichnen sowie allen Beteiligten Orientierung geben und zur Mitwirkung aktivieren.

Die SMART-Kriterien fassen die Eigenschaften gut formulierter Ziele zusammen:

Specific (konkret)

Measurable (messbar)

Attractive (attraktiv)

Realistic (erreichbar)

Timely (mit definiertem Zeitbezug)

„**Optionen entwickeln, Ressourcen aktivieren**“

Wenn nur ein Weg zur Zielerreichung führen würde, bräuchte es keine regionsspezifischen Strategien und Entscheidungsstrukturen. Wenn nicht (über die Fachressorts der Landesverwaltung hinausgehende) regionale Akteure und deren Ressourcen für die Zielerreichung gebraucht würden, bräuchte es keine Regionalentwicklung im österreichischen Verständnis. Die Aktivierung von Akteursgruppen und die Identifikation von unterschiedlichen Optionen zur Zielerreichung sind daher eine wesentliche Aufgabe einer wirkungsorientierten Steuerung! In diesem Prozessschritt wird auch das gemeinsame Wirkungsmodell auf Praxistauglichkeit und Alternativen überprüft.

„**Strategische Entscheidung, Projektauswahl**“

Wenn die wesentlichen Optionen bekannt sind, braucht es Mut zur Entscheidung: Welcher Weg zur Zielerreichung soll gegangen werden? Welches Umsetzungsprojekt soll ausgewählt bzw. gefördert werden? Wirkungsorientierte Regionalentwicklung bedeutet, diese Entscheidungen für alle Beteiligten nachvollziehbar aufgrund der erwarteten Wirkungen (d.h. auf Basis des Wirkungsmodells bzw. daraus abgeleiteter Kriterien) zu treffen.

„**Maßnahmen, Projekte umsetzen**“

Nun geht es daran, die angestrebten „Outputs“ zu produzieren. Auch in diesem Schritt gilt es, das übergeordnete Wirkungsmodell, d.h. insbesondere die zukünftige Nutzung der „Outputs“ und den daraus entstehenden Nutzen für die Zielgruppe, stets im Blick zu behalten.

„**Prozess und Wirkung beobachten**“

Begleitend zur Umsetzung müssen die (absehbaren) Wirkungen und/oder Wirkungsprozesse beobachtet werden. Wirkungsorientierte Steuerung benötigt hier einerseits Indikatoren als definierte Beobachtungsfelder, die aufgrund von Wirkungshypothesen festgelegt werden („fokussierter Blick“) und andererseits die Beobachtung auch von unerwarteten und etwaigen unerwünschten Veränderungen („gestreuter Blick“). Die Beobachtung des Umsetzungsprozesses selbst kann frühzeitig Hinweise auf die erzielbaren Wirkungen geben (z.B. Interesse der Zielgruppe an den Aktivitäten, auftretende Zielkonflikte etc).

„Strategische Reflexion“

Monitoring, d.h. das Beobachten und Sammeln von Daten, führt erst dann zu einem Mehrwert im Sinne der wirkungsorientierten Steuerung, wenn die gewonnenen Daten ausgewertet und in ihren strategischen Konsequenzen reflektiert werden! Diese Reflexion kann zur Anpassung von Steuerungsprozessen, zu Änderungen in der Projektauswahl oder auch in der Suche nach zusätzlichen Optionen führen. Strategische Reflexion sollte auch den Spielraum geben, festgelegte Ziele zu hinterfragen und im Bedarfsfall neu zu verhandeln.

Zwei weitere Aufgabenfelder unterstützen den Kernprozess:

„Rahmen setzen: Förderbedingungen, Rollen, Landesstrategien,...“

Wirkungsorientierung setzt voraus, dass der normative (wie sollen und dürfen wir in der Region handeln?) und der strategische (welche übergeordneten Zielsetzungen sind zu beachten?) Bezugsrahmen möglichst gut geklärt ist. In diesem Aufgabenfeld sind insbesondere Förderstellen gefordert, den Bezugsrahmen frühzeitig und klar verständlich abzustecken.

„Unterstützung: Qualifizierung, Netzwerke, Beratung, ...“

Unterstützungsangebote von dritten Stellen (z.B. zuständige Landes- oder Bundesdienststellen, Ausbildungseinrichtungen, etc) und der Austausch mit Akteuren anderer Regionen stärken und sichern die notwendigen Fähigkeiten zur Umsetzung des Kernprozesses.

EMPFEHLUNGEN

Im Rahmen der ÖREK Partnerschaft führte die ÖAR Regionalberatung GmbH Telefoninterviews mit 14 ExpertInnen durch, insbesondere aus dem Kreis der für Regionalentwicklungsstrukturen (LEADER, Regionalmanagements) zuständigen Landesdienststellen. Ziel dabei war, in Zusammenhang mit Wirkungsorientierung bestehende Erwartungen, Beispiele bestehender guter Praxis, Hindernisse und Spannungsfelder in der Umsetzung sowie Zukunftspläne, Vorschläge und Empfehlungen zu sammeln.

Die Aufbereitung der Interviews erfolgte entlang der Prozessschritte wirkungsorientierter Regionalentwicklung (siehe Kapitel „Modellbild“). Auf Basis der Diskussion der Interviewergebnisse im Rahmen eines Workshops der ÖREK Partnerschaft im Oktober 2013 wurden wiederum entlang der Prozessschritte folgende Kernaussagen abgeleitet und Empfehlungen formuliert.

Rahmen setzen:
Förderbedingungen, Rollen
klären, Landesstrategien, ...

Derzeit wird auf Landes- und Bundesebene auch im Hinblick auf die neue EU Förderperiode 2014 bis 2020 viel gearbeitet, um einen möglichst klaren Rahmen zu setzen. Als bestehende „gute Praxis“ werden die verbesserte landesinterne Koordination (z.B. durch abteilungsübergreifende Steuerungsgremien für Regionalpolitik in Oberösterreich, Steiermark, Niederösterreich, Vorarlberg) genannt, aber auch die gestarteten Strategieprozesse auf Landes- und Regionsebene (z.B. „Themenszenarien“ Oberösterreich, regionale Entwicklungsleitbilder Steiermark, Konzept Regionalmanagement 2020 in Tirol). Oberösterreich plant darüber hinaus für die nächste Förderperiode pro Fördermaßnahme ein sogenanntes „Themenblatt“ zu erstellen, in dem unter anderem auch die vom Land angestrebten Wirkungen klar formuliert sind.

Empfehlungen:

- Den beteiligten Landesstellen wird empfohlen, die oben skizzierte Entwicklung von guter Praxis, insbesondere in der landesinternen Koordination, konsequent fortzusetzen.
- In der Programmierung 2014 bis 2020 wird empfohlen, für die Programme (insbesondere für LEADER) folgende Fragen zu beantworten:
 - Sind die von der Förderung erwarteten Wirkungen klar formuliert?
 - Unterstützt die Programmabwicklung die Verantwortungsübernahme für Ziele und Wirkungen durch regionale Akteure?
 - Wie wird eine hohe Qualität in der Formulierung von Zielen und Indikatoren gewährleistet?
 - Wie wird sichergestellt, dass formulierte Ziele tatsächlich handlungsleitend werden?
 - Wie wird sichergestellt, dass formulierte Strategien und Ziele geändert/angepasst werden können?



(A) Ziele vereinbaren

Die ernsthafte Auseinandersetzung mit Wirkungsmodellen und daraus abgeleiteten Zielsetzungen erfordert viel Einsatz von allen Beteiligten. Doch die Erfahrung zeigt, dass Regionen mit ausgeprägt strategischem Ansatz erfolgreicher sind.

Empfehlungen:

- Regionalen Akteuren, die sich neu mit Wirkungsorientierung befassen, empfehlen wir eine Konzentration auf drei einfache Kernfragen:
 - Was soll nach dem Programm/Projekt konkret anders sein? („Ziel“)
 - Wer wird das wie konkret bemerken? („Indikatoren“)
 - Was ist der konkrete Beitrag der regionalen Akteure dazu? Welche Beiträge anderer braucht es?
- Damit die regionalen Ziele mit geografisch übergeordneten Zielen harmonisieren braucht es im Sinne einer „guten Governance“ Aushandlungsprozesse. Das Ergebnis sollte ein Konsens darüber sein,
 - welche regionalen Zielen unmittelbar die Erreichung der übergeordneten Ziele (z.B. von Landesentwicklungsprogrammen) unterstützen und somit mit den gleichen Indikatoren gemessen werden können
 - welche regional begründeten Ziele nur indirekt oder gar nicht übergeordnete Ziele ansprechen.

Diese Vorgehensweise ist iterativ zu gestalten, d.h. regionale Selbstdefinitionen und Vorgaben/Feedbacks der übergeordneten Stellen nähern sich im Aushandlungsprozess an.

- Förderstellen wird empfohlen, genügend eigene Zeitressourcen für die Diskussion von regionalen Zielen und Wirkungsmodellen mit den Regionen zu reservieren. Die Konkretisierung von Zielsetzungen gelingt am besten im Dialog (z.B. „Was konkret soll durch ein Projekt anders werden?“). Die Qualität der gemeinsamen strategischen Reflexion legt außerdem einen Grundstein für die Qualität zukünftiger Kooperation.
- Mit der Verständigung darüber, wie die Erreichung regionaler Ziele mit der Erreichung übergeordneter Ziele zusammenhängt, können individuelle Projektentscheidungen gänzlich der regionalen Handlungsebene überlassen werden. Die Region selbst hat dafür Sorge zu tragen, auf welche konkrete Weise (d.h. mit welchen Aktivitäten und Outputs) sie die eigenen Ziele erreichen will und somit zu den übergeordneten Zielen beiträgt.
Es geht somit um die Vereinbarung von angestrebten Wirkungen und nicht um die Vereinbarung von Lösungswegen!

(B) Optionen entwickeln, Ressourcen aktivieren

(C) Strategische Entscheidung / Projektauswahl

(D) Maßnahmen / Projekte umsetzen

(E) Prozess und Wirkung beobachten

Die Aktivierung regionaler Ressourcen ist ein Kern regionalentwicklerischer Arbeit. Wirkungsorientierung meint eben nicht, alle Aktivitäten und Maßnahmen schon vorab festlegen zu können, sondern laufend die Handlungsfähigkeit zur Erreichung angestrebter Wirkungen auszubauen!

Strategische Entscheidungen müssen sich nachvollziehbar an den vereinbarten Zielen orientieren. Sowohl regionale Akteure selbst als auch Förderstellen können und sollen diese Nachvollziehbarkeit einfordern! Beispielsweise kann für ein zu beurteilendes Projekt (auf Grundlage der wirkungsorientiert entwickelten Regionsstrategie) die Darstellung der konkreten Wirkungshypothesen verlangt werden: Welche Leistungen werden geschaffen? Wie müssen diese Leistungen genutzt werden? Wie tragen diese Leistungen und deren Nutzungen zu den regionalen Zielen (also den beabsichtigten direkten Ergebnissen) bei?

Werden die anderen Prozessschritte ernst genommen (anstatt Strategiearbeit als Potemkinsches Dorf für „die da oben“ misszuverstehen) so geschieht die Projektumsetzung automatisch wirkungsorientiert. Selbstverständlich ist es hilfreich, von Zeit zu Zeit auch außerhalb formal angesetzter strategischer Reflexion die Frage zu stellen: Tun wir die richtigen Dinge? Woran erkennen wir das?

Indikatoren sind wichtige Hilfsmittel, sowohl als Grundlage für strategische und operative Entscheidungen als auch zum Nachweis der erzielten Erfolge. Auch „weiche“ Ziele (Vernetzung, Aktivierung von Personengruppen, etc.) können durch Indikatoren gezielt beobachtet werden, wenn die Ziele spezifisch formuliert sind. Dabei ist es wichtig, die drei Logiken (siehe das gleichnamige Kapitel) möglichst zu entflechten.

Empfehlungen:

- Monitoringsysteme sollen grundsätzlich möglichst schlank sein. Der Fokus sollte auf unmittelbar beobachtbare Ergebnisse gelegt werden anstatt auf (ohnehin nur mangelhaft zuordenbare) hochaggregierte Effekte wie Arbeitsplatzentwicklung. Letztere sind im Rahmen von eigenen Raumbewertungssystemen oder speziellen Evaluierungen besser aufgehoben.
- Regionalen Akteuren wird empfohlen, Indikatoren als wertvolle Informationsquellen zu verstehen.
- Förderstellen wird Transparenz im Umgang mit weitergegebenen Indikatoren empfohlen. Den Regionen sollte immer klar sein, welche Konsequenzen aus der Erreichung oder Nichterreichung von Indikator-Zielgrößen folgen können.
- Die Beobachtung von Projektwirkungen sollte auch nach Projektabschluss weitergehen. In Tiroler LEADER Gruppen ist jeweils 2 Jahre nach Projektende eine Selbstprüfung als „Nachhaltigkeitscheck“ vorgeschrieben. Es wird empfohlen eine Ausweitung dieses Systems auch auf andere Bundesländer zu prüfen.




(F) Strategische Reflexion

Die Qualität der strategischen Reflexion ist maßgeblich! Beobachtungen sind wertlos, wenn sie nicht mit und zwischen den EntscheidungsträgerInnen geteilt werden. Daher gilt es, eigene Formate (Beispiel Tirol: jährliche Reflexionstreffen des Landes mit jeder Region; Beispiel Oberösterreich: moderierte Treffen der LEADER Qualitätssicherungsgruppen) und vor allem eine gemeinsame Lernkultur zu entwickeln!

Empfehlung:

- Es ist wichtig, geeignete Formate zu entwickeln, damit die strategische Reflexion von den Beteiligten als anregender und inspirierender Prozess wahrgenommen wird und so Lerneffekte leichter möglich sind.
- Strategische Reflexion fordert nicht nur den Austausch zwischen einer regionalen Organisation und ihrer zuständigen Förderstelle, sondern auch die Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Strukturen, die auf der regionalen Handlungsebene zusammenspielen sollen (z.B. LEADER Gruppen und Regionalmanagement). Auch für deren Austausch sind geeignete Formate zu entwickeln.



Unterstützung:
Qualifizierung, Netzwerke,
Beratung, ...

Das größte Hindernis für wirkungsorientierte Regionalentwicklung ist mangelndes Bewusstsein und Misstrauen. Unterstützungsangebote können helfen, know-how und Bereitschaft in den Regionen zu entwickeln.

Empfehlung:

- Das Thema „Wirkungsorientierung“ in die Regionen tragen. Veranstaltungen könnten im Rahmen von Regionalmanagement Österreich (RMÖ), Netzwerk Land oder anderen nationalen Plattformen und Netzwerken bzw. auch im vom BKA entwickelten Format „Netzwerk der Netzwerke“ stattfinden.

Zusammenfassung der Empfehlungen nach Akteursgruppen

<p>Regionale Projekt- und Strategieverantwortliche ... können und sollten sich jederzeit (auch unabhängig von konkreten Vorgaben der Förderstellen) mit Wirkungsorientierung beschäftigen!</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Regionalen Akteuren, die sich neu mit Wirkungsorientierung befassen, empfehlen wir eine Konzentration auf drei einfache Kernfragen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Was soll nach dem Programm/Projekt konkret anders sein? („Ziel“) ○ Wer wird das wie konkret bemerken? („Indikatoren“) ○ Was ist der konkrete Beitrag der regionalen Akteure dazu? Welche Beiträge anderer braucht es? ● Indikatoren als wertvolle Informationsquellen nutzen ● Anregende Formate zur strategischen Reflexion entwickeln. ● Strategische Reflexion auch zwischen den unterschiedlichen Strukturen, die auf der regionalen Handlungsebene zusammenspielen sollen (z.B. LEADER Gruppen und Regionalmanagement) entwickeln. ● Rückkoppelung der Einzelprojekte mit strategischen Zielsetzungen der Region (Einbettung in thematische Gesamtkonzeption) ● Beobachtung von Projektwirkungen auch nach Projektabschluss (z.B. Nachhaltigkeitscheck 2 Jahre nach Projektende)
<p>Landesdienststellen ... können im Austausch guter Praxis profitieren!</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Den beteiligten Landesstellen wird empfohlen, die Entwicklung von guter Praxis (landesinternen Koordination, klare Ziele formulieren) konsequent fortzusetzen. ● Beobachtung von Projektwirkungen auch nach Projektabschluss (z.B. Nachhaltigkeitscheck 2 Jahre nach Projektende)
<p>Verantwortliche der GSR-Programme ... sind gefordert, sehr rasch geeignete Rahmenbedingungen für eine verstärkte Wirkungsorientierung zu schaffen!</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● In der Programmierung 2014 bis 2020 wird empfohlen, für die Programme (insbesondere für LEADER) folgende Fragen zu beantworten: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sind die von der Förderung erwarteten Wirkungen klar formuliert? ○ Unterstützt die Programmabwicklung die Verantwortungsübernahme für Ziele und Wirkungen durch regionale Akteure? ○ Wie wird eine hohe Qualität in der Formulierung von Zielen und Indikatoren gewährleistet? ○ Wie wird sichergestellt, dass formulierte Ziele tatsächlich handlungsleitend werden? ○ Wie wird sichergestellt, dass formulierte Strategien und Ziele angepasst werden können? ● Gestaltung iterativer Diskussionsprozesse zwischen Programmebene und Regionsebene zu Zielen und möglichen Indikatoren der regionalen Ebene. Dabei sind genügend eigene Zeitressourcen für die Diskussion von regionalen Zielen und Wirkungsmodellen mit den Regionen reservieren.

	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf die Vereinbarung von angestrebten Wirkungen und nicht um die Vereinbarung von Lösungswegen legen. • Monitoringsysteme möglichst schlank gestalten! Der Fokus sollte auf unmittelbar beobachtbare Ergebnisse gelegt werden anstatt auf (ohnehin nur mangelhaft zuordenbare) hochaggregierte Effekte wie Arbeitsplatzentwicklung. Letztere sind im Rahmen von eigenen Raubeobachtungssystemen oder speziellen Evaluierungen besser aufgehoben. • Förderstellen wird Transparenz im Umgang mit weitergegebenen Indikatoren empfohlen. Den Regionen sollte immer klar sein, welche Konsequenzen aus der Erreichung oder Nichterreichung von Indikator-Zielgrößen folgen können.
<p>Unterstützungseinrichtungen ... können schon im Rahmen geplanter Veranstaltungen den Regionen „Wirkungsorientierung“ näher bringen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Thema „Wirkungsorientierung“ in die Regionen tragen. Veranstaltungen könnten im Rahmen von Regionalmanagement Österreich (RMÖ), Netzwerk Land oder anderen nationalen Plattformen und Netzwerken bzw. auch im vom BKA entwickelten Format „Netzwerk der Netzwerke“ stattfinden.

Impressum

© 2014 Geschäftsstelle der Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK), Wien
Alle Rechte vorbehalten

Medieninhaber: Geschäftsstelle der Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK)
A-1014 Wien, Ballhausplatz 1
Tel.: +43 1 535 34 44, Fax +43 1 535 34 44 54
e-mail: oerok@oerok.gv.at | www.oerok.gv.at

Die dargestellten Ergebnisse drücken das gemeinsame Verständnis der ÖROK-Partnerschaft aus und spiegeln nicht notwendigerweise die Meinung aller ÖROK-Akteure wider.

Bearbeitung: ÖAR Regionalberatung GmbH
Bearbeitung: Stefan Bauer-Wolf,
Michael Fischer
1010 Wien
Fichtegasse 2
tel +43 (0)1 512 15 95
e-mail: wien@oear.at | www.oear.at

ÖAR

Wien, Februar 2014