

regio**n**uisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rete per il svilup regional

Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung 2014 – 2018: Tagung Wirkungsorientierung

17. Juni 2016

10.00–16.00 Uhr

Sebastian Bellwald, Geschäftsleiter regiosuisse
Dr. Carmelia Maissen, Projektleiterin sofies – emac AG
(Mitglied regiosuisse-Team)

Eine NRP-Initiative von

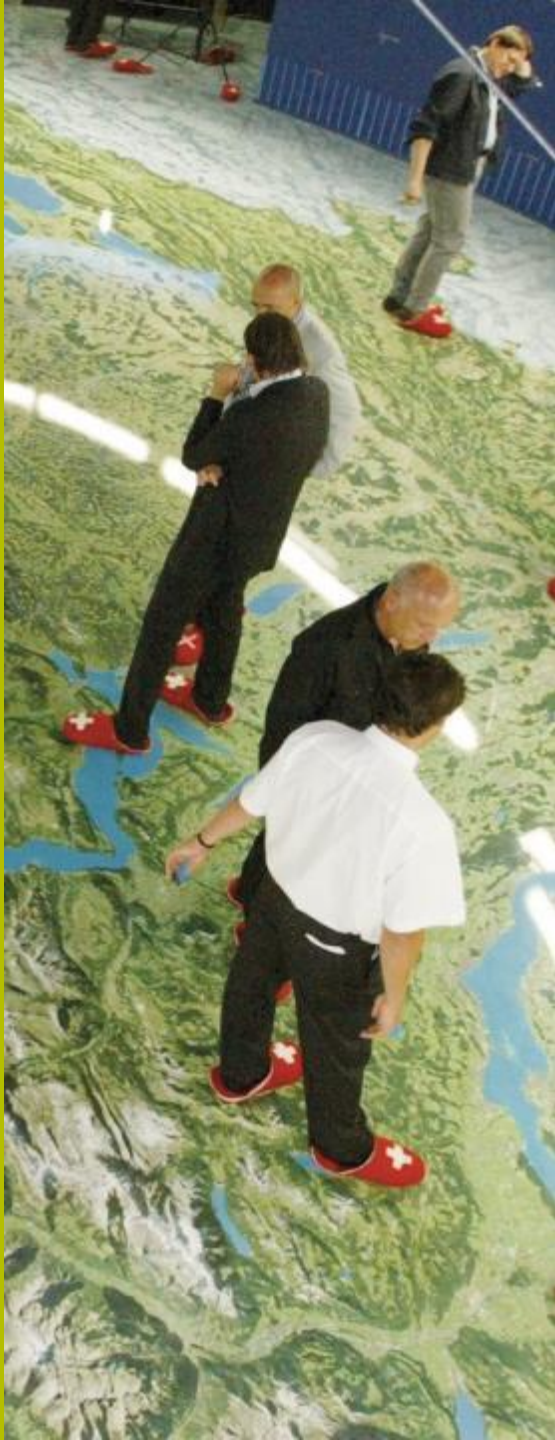


Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft **SECO**

Kurzeinführung zum Instrument

- Was sind Wirkungsmodelle?
- Wozu Wirkungsmodelle?
- Welche Erfahrungen in der Arbeit mit Wirkungsmodellen?



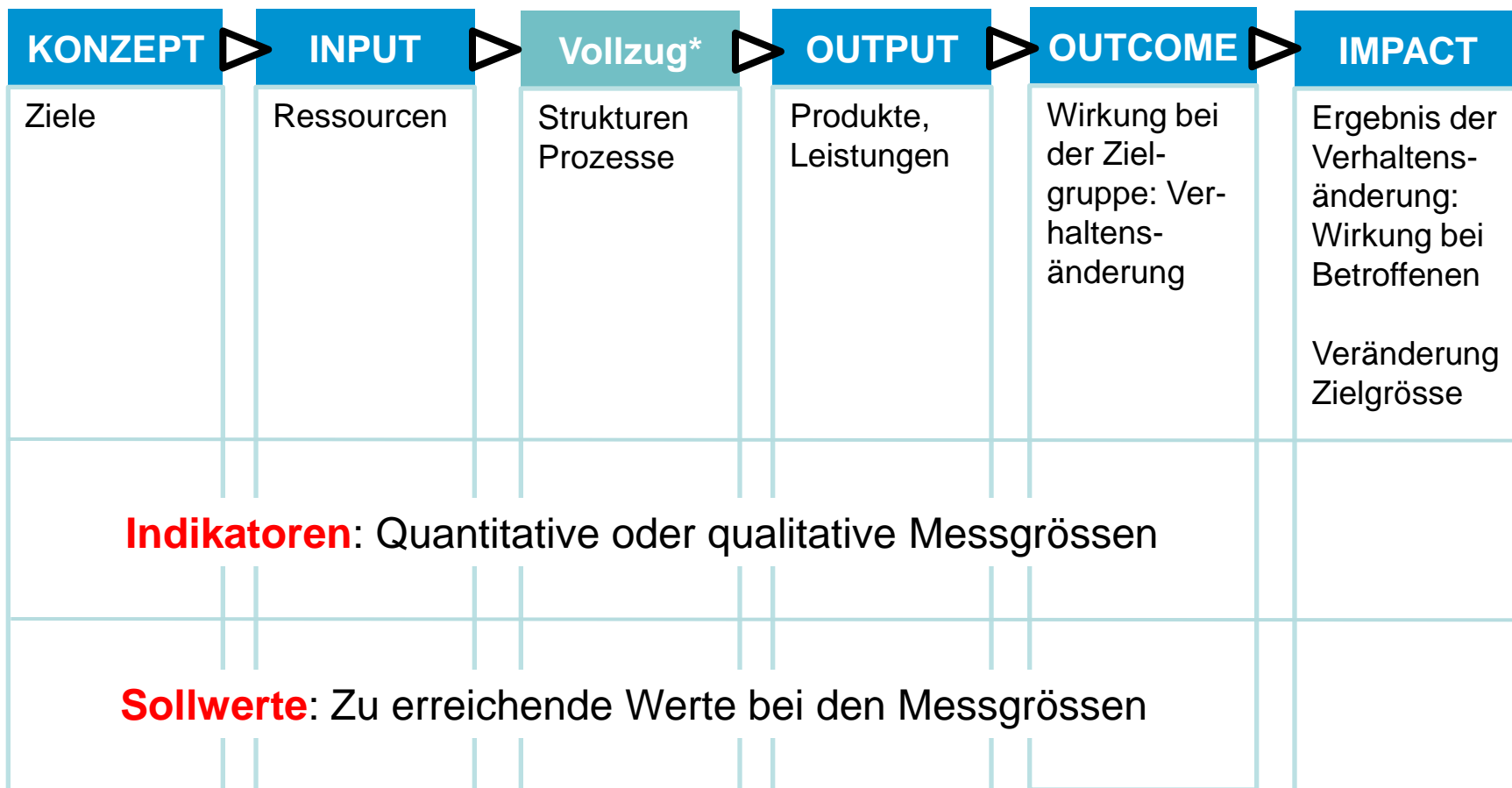
Was sind Wirkungsmodelle?

In einem Wirkungsmodell werden **implizit vorhandene Annahmen** über die erwarteten Zusammenhänge zwischen

- den Zielen,
- den Massnahmen und Strukturen zur Umsetzung (Input, Vollzug),
- den Leistungen (Output),
- den Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcome) und
- den Wirkungen bei den Betroffenen (Impact)

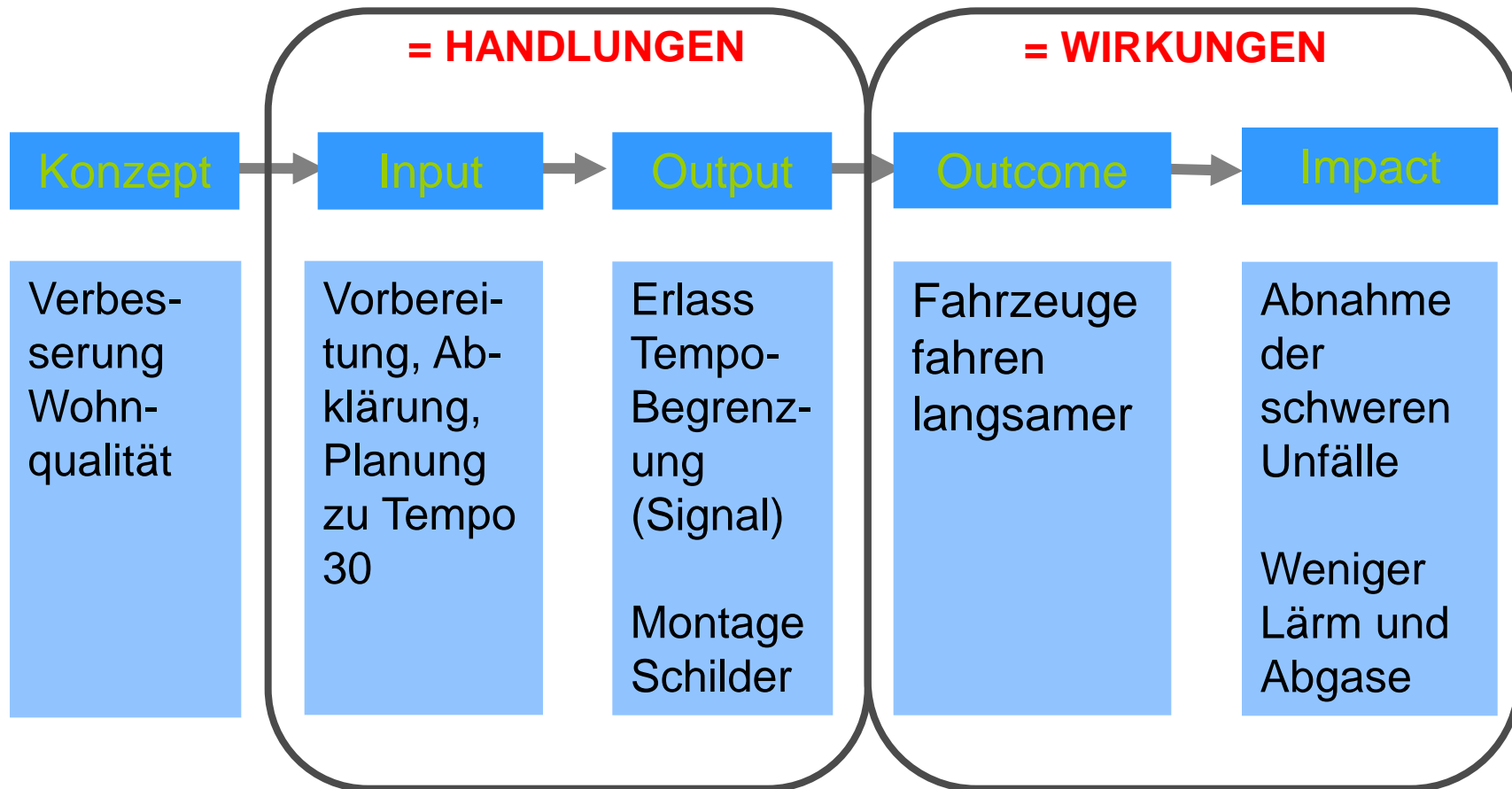
explizit dargestellt.

Wirkungsmodell: Zentrale Begriffe



* = Vollzug wird häufig unter Input subsummiert

Einfaches Beispiel für ein Wirkungsmodell: Tempo 30



Zielgruppe:
Autofahrende

Betroffene:
AnwohnerInnen

Wozu Wirkungsmodelle?

- Konzeptioneller arbeiten
- Lernen
- Optimieren
- Legitimieren*
- Steuern, lenken*

Planungsphase



Umsetzungsphase



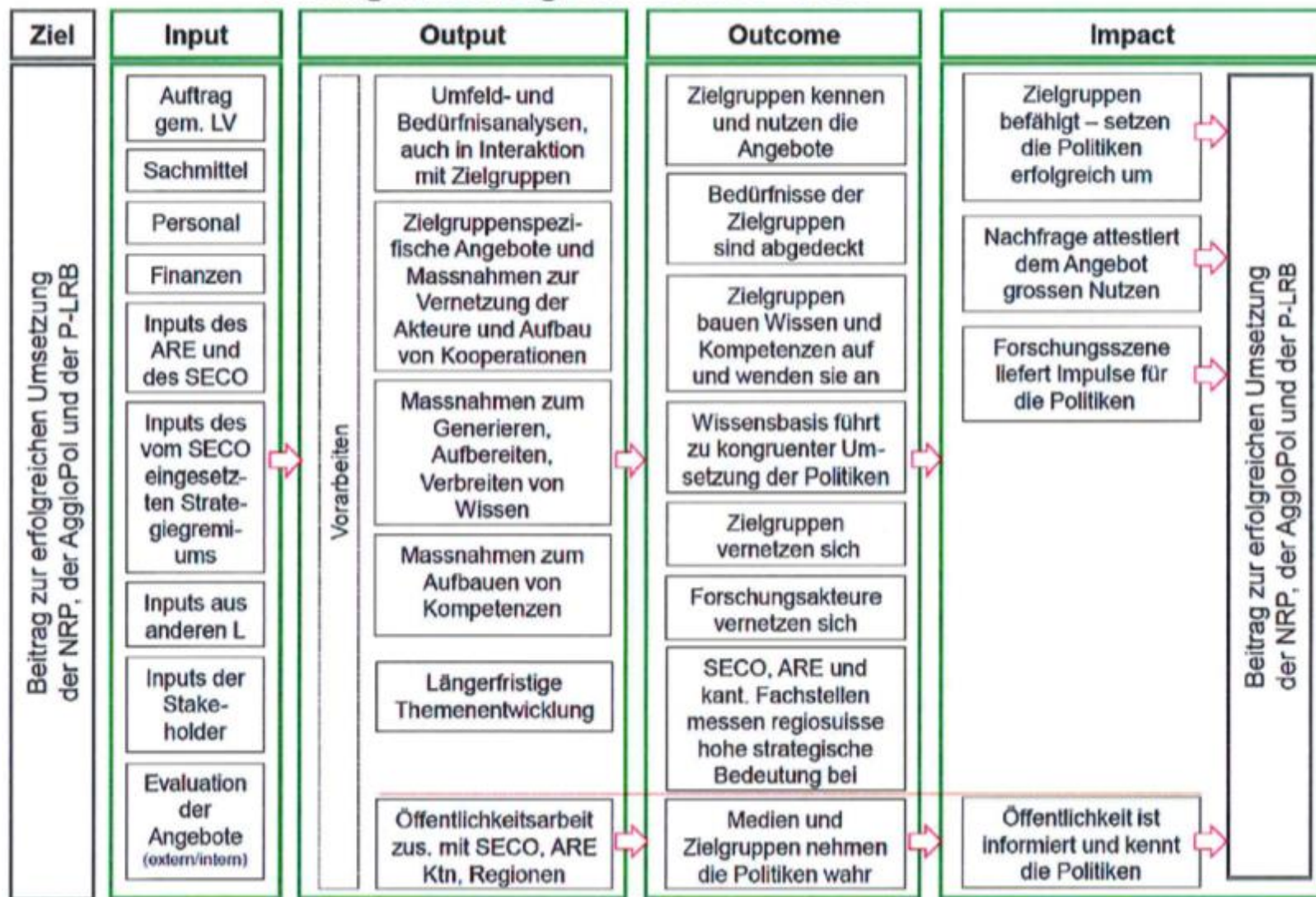
*Evaluationsphase**

Wie unterstützen Wirkungsmodelle das konzeptionelle Arbeiten, Lernen, Optimieren?

- Fokus nicht «Was tun wir?», sondern insbesondere «**Warum** tun wir es, was wollen wir erreichen?» => Sensibilisierung für Wirkung
- Arbeitsinstrument zur Prüfung und Reflektion, ob wir unsere Tätigkeiten tatsächlich an den Zielen ausrichten und uns darauf fokussieren. Konzentrieren wir uns auf das Wesentliche? Haben unsere Ziele geändert? Absichtlich oder unabsichtlich?
- Ursprung für kreative neue Wege, wie man die Zielgruppen und deren beabsichtigten Reaktion einfacher und lustvoller erreichen kann.
- Grundlage für die Kommunikation

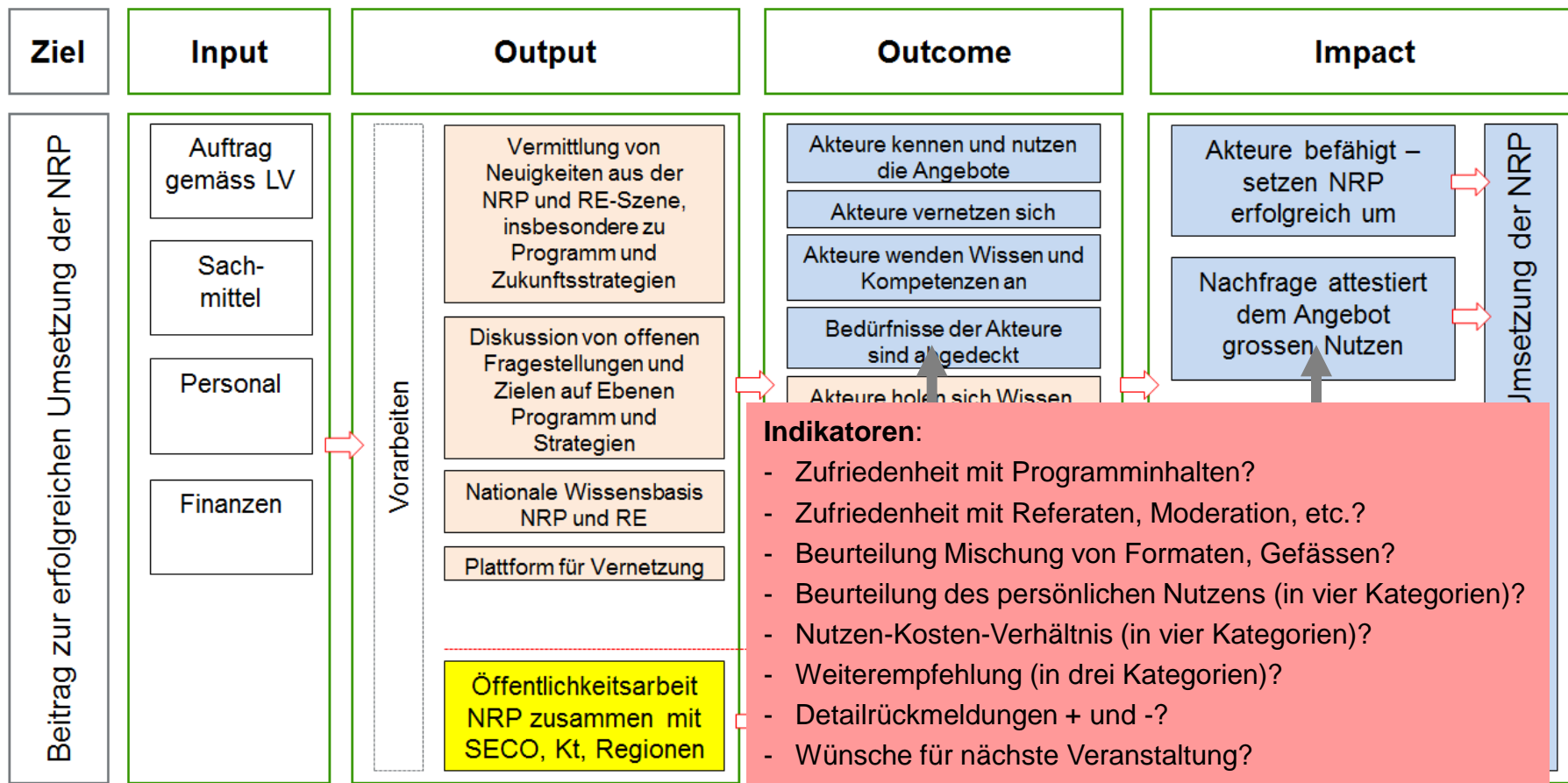
Wozu Wirkungsmodelle? Bsp. regiouisse

Wirkungsmodell regiouisse 2016 - 2023



Wozu Wirkungsmodelle?

Wirkungsmodell Konferenz





Nutzen dieser Wirkungsmodelle für regiosuisse

- Schärfen der eigenen Rolle
- Schärfen der Ziele, Zielgruppen und Wirkungszusammenhänge einzelner Instrumente (sowohl teamintern wie mit der Auftraggeberin). Nicht Nebeneffekte zum Hauptziel machen
- Angebote, welche nicht auf unser Ziel fokussieren, aus dem Programm streichen
- Einfachere Trennung der strategischen Steuerung von der operativen Ebene
- Gute Grundlage für interne Briefings und Diskussionen zur Weiterentwicklung von Angeboten
- Es entstehen neue Ideen, was zur Steuerung und Legitimation wie gemessen werden kann (z.B. Einführen von internen Strichlisten).

Arbeiten mit einem Wirkungsmodell am Beispiel des MoVo-Projektes «Regionale Gewerbezone Val Schons»

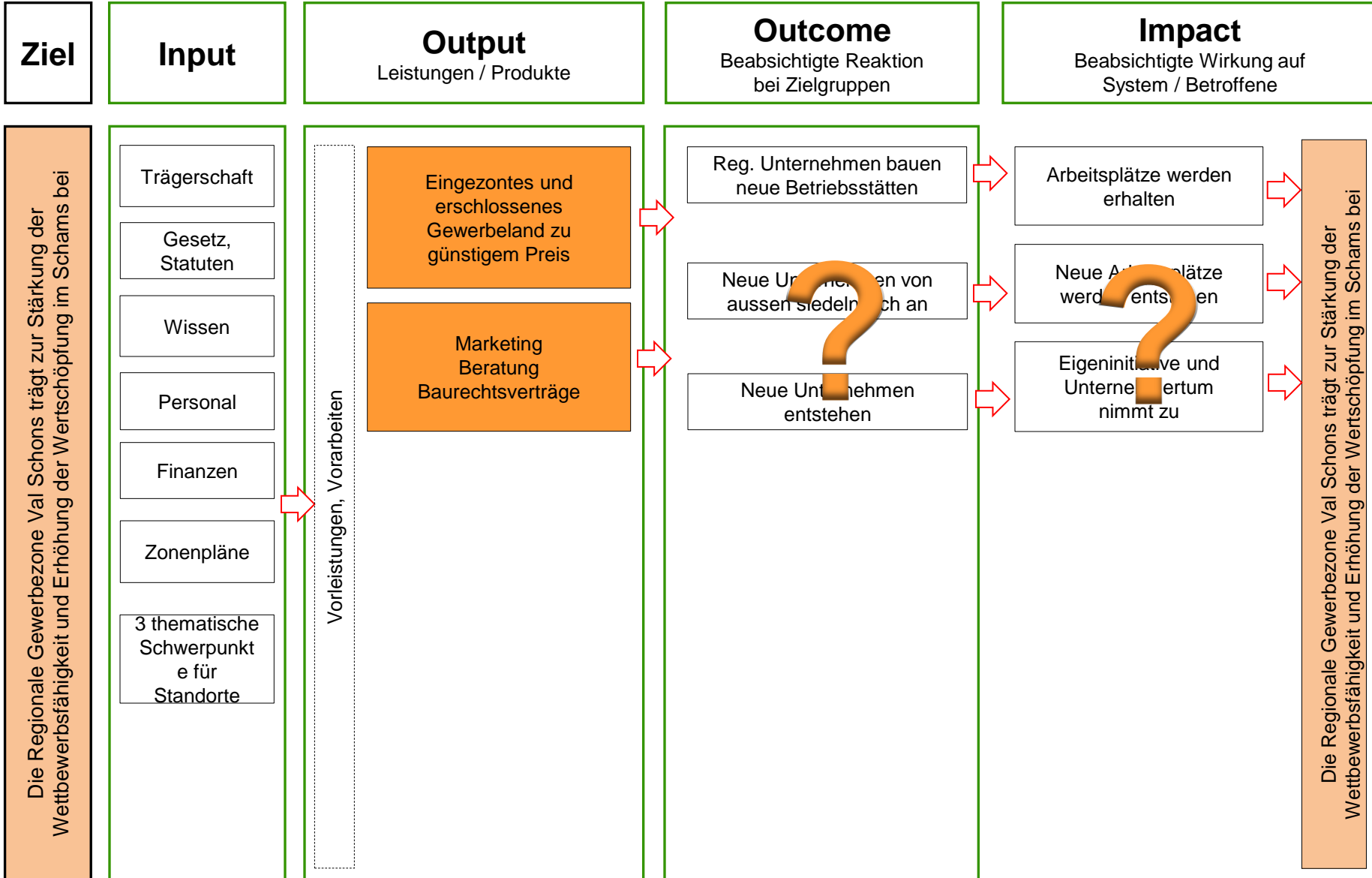
Nachhaltige und innovative
Standortentwicklung auf der Basis des
regionalen Wirtschafts- und
Ressourcensystems

oder

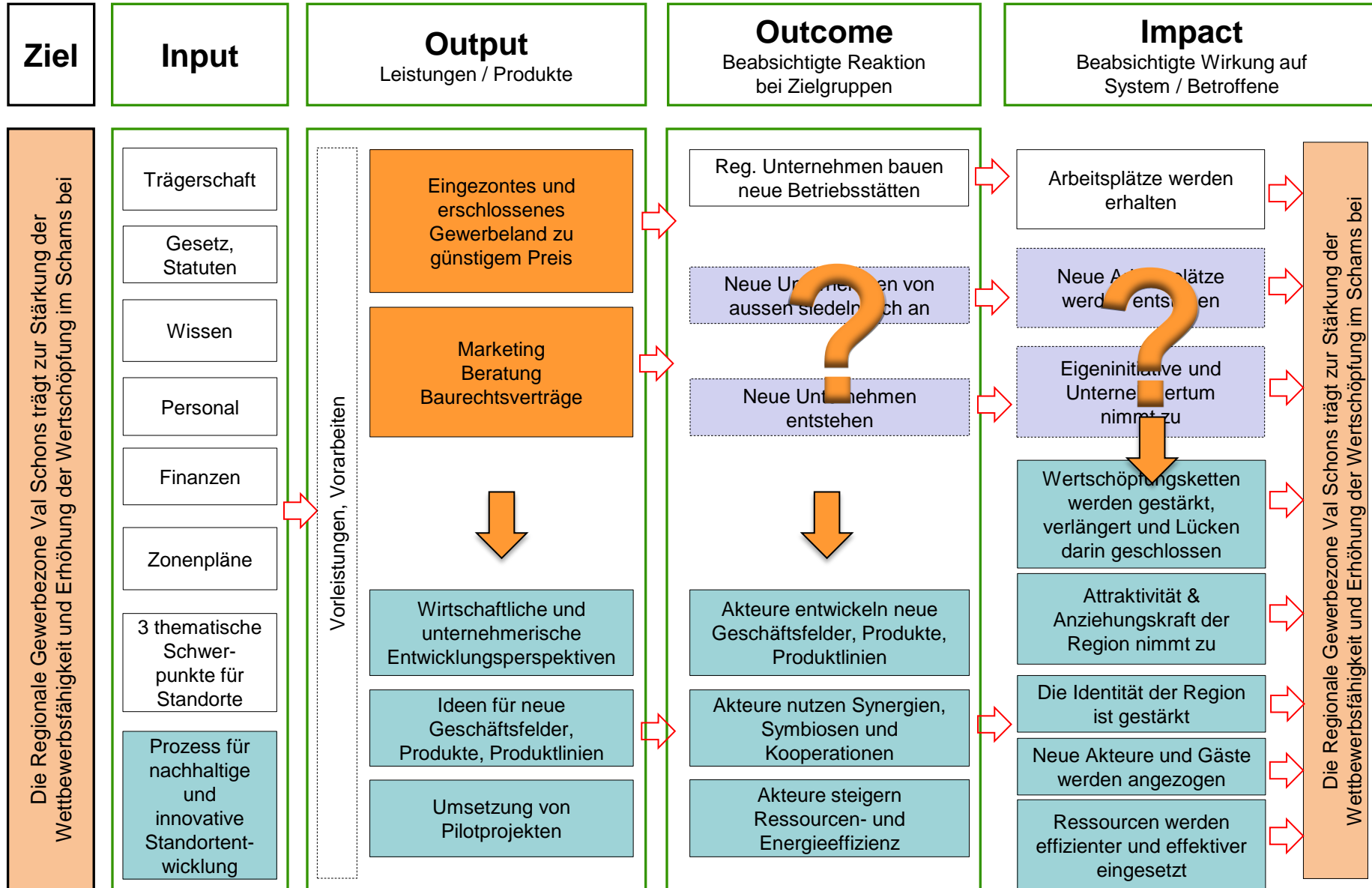
Natürliche Ressourcen als
Entwicklungsmotor



Wirkungsmodell: Regionale Gewerbezone Val Schons




Wirkungsmodell: Regionale Gewerbezone Val Schons + ?



NATÜRLICHE RESSOURCEN:
Wasser, Stein, Holz, Biodiversität, Boden

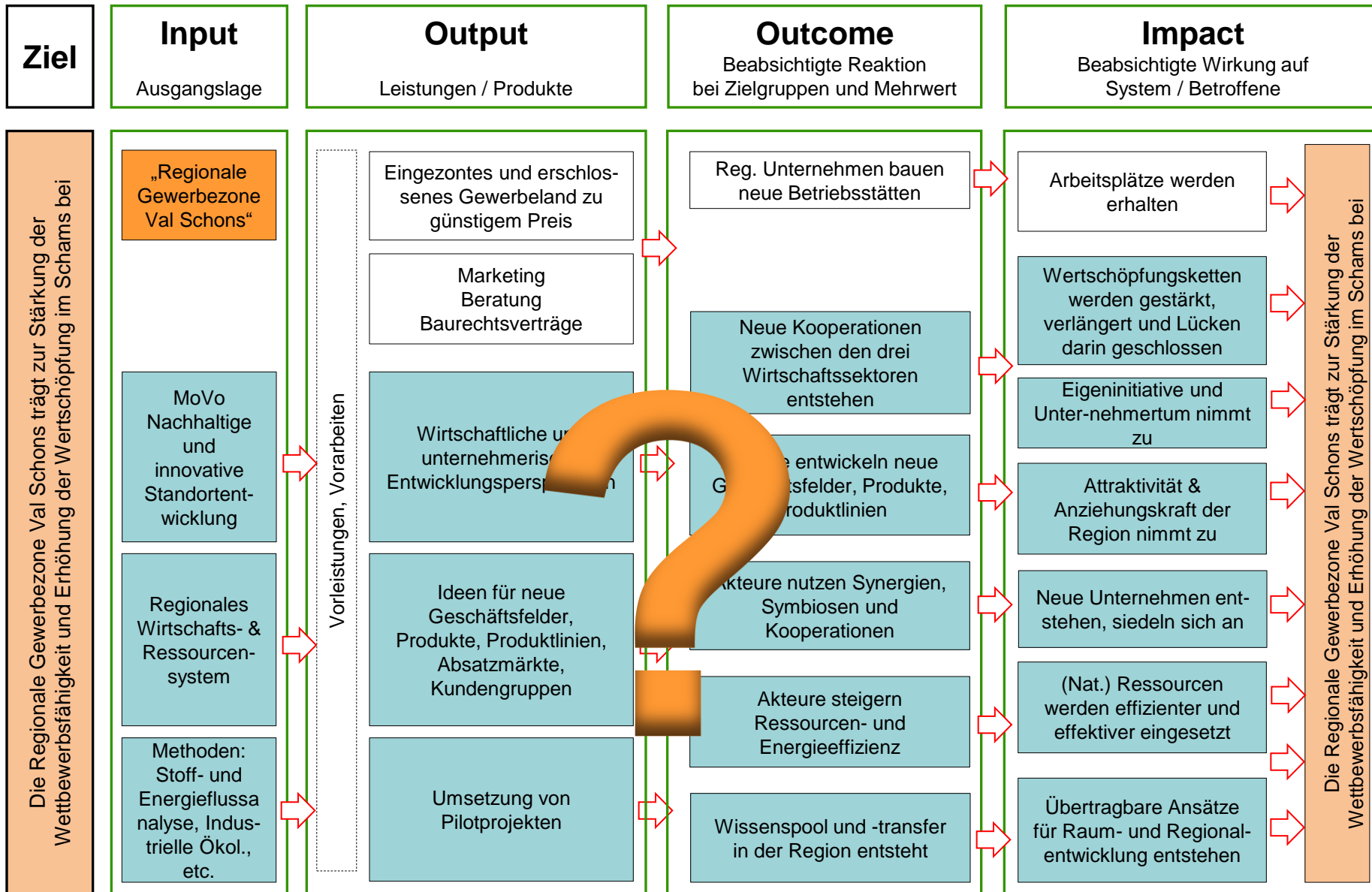


Entwicklung & Umsetzung:
NACHHALTIGE INWERTSETZUNG NATÜRLICHER RESSOURCEN



Regionale Gewerbezone Val Schons

Wirkungsmodell: Regionale Gewerbezone Val Schons + MoVo Nachhaltige und innovative Standortentwicklung



Kurzeinführung zur Arbeit an den «Wirkungsmodell-Tischen»

- Ablauf,
- konkretes Vorgehen,
- Rollen der Anwesenden,
- und praktische Tipps



Gruppenzuteilung und Ziel

- Pro Tisch sind die Projektträger von zwei Projekten anwesend sowie eine Person der Bundesverwaltung. (Bitte beachten Sie Ihre Gruppennummer)
- Die Arbeit erfolgt in zwei Runden, von je ca. 1 Std.
- Die Arbeitsgruppen bleiben den ganzen Tag bestehen und werden individuell von Coaches begleitet.
- **Ziel:** Erarbeitung der Wirkungsmodelle der beiden Projekte.

Ablauf der Arbeit an den Wirkungsmodell-Tischen

Vormittag:

- (Kurze Vorstellungsrunde)
- Auswahl des Projektes
- 5 - 10 Minuten Kurzpräsentation des Projektes anhand vorbereitetem Power Point Raster
- Erarbeitung Wirkungsmodelle 1. Serie

Nachmittag:

- Erarbeitung Wirkungsmodelle 2. Serie

Abschluss spätestens 16 Uhr hier in der Aula – alle gemeinsam, mit Apéro.

Rolle der Coaches

Heute

Methodische Unterstützung der Arbeitsgruppen, Sicht von Aussen auf das Wirkungsmodell

- Coaches zirkulieren zwischen den Gruppen.
- Jeder Coach betreut gleichzeitig 2 Gruppen.

Im Anschluss bis Dezember 2016

- Jedes Projekt hat nach der heutigen Tagung die Möglichkeit für eine Nachbetreuung durch einen unserer 6 Coaches; ca. 2 h,
- z.B. in Form eines «Telefoncoachings».

Rolle der Projektträger

Heute

- Vorstellen des eigenen Projektes
- Aktive Mitarbeit bei beiden Wirkungsmodellen
- Beabsichtigte Ziele, Wirkungsketten und Vorgehensweisen werden reflektiert

Nach dem heutigen Workshop

- Nachbearbeitung des Wirkungsmodells, z.B. mit der zur Verfügung gestellten Vorlage
- Nutzen des Wirkungsmodells in der Umsetzung des Projektes

Rolle der Vertreter und Vertreterinnen der Bundesverwaltung

- Aktive Mitarbeit bei der Entwicklung beider Wirkungsmodelle
- Einbringen der Ziele der Programmziele des Bundes in die Wirkungsmodelle
- Zur Erinnerung: die Projekte sollen Erkenntnisse liefern auf deren Basis die Bundespolitik weiterentwickelt werden kann

Darstellung der Wirkungsmodelle

- Das Wirkungsmodell auf der Pinnwand visualisieren
- Wichtig:
 - Weisse Kärtchen für den Beschrieb der Inhalte benutzen
 - Gross und gut leserlich schreiben
 - Max. 3 Zeilen
- Die Wirkungsmodelle werden fotografiert
- Sie können anschliessend in die von uns abgegebene Vorlage übertragen werden.



Tipps 1 / 2

- *Wo beginnen?* Einfach starten und aufschreiben – egal auf welcher Ebene. Am einfachsten mit Output (was machen wir im Projekt?) oder mit Impact (Wieso machen wir das überhaupt, bzw. was wollen wir erreichen?).
- *Sammeln oder bereits gruppieren?* Meist einfacher: Zuerst sammeln, anschliessend kategorisieren und auf neuen Karten bündeln.
- *Farben der Karten?* Starten mit weissen Karten, falls später z.B. verschiedene Zielebenen getrennt werden sollen, können diese Ebenen durch Farben unterschieden werden.

Tipps 2 / 2

- Unterscheidung Input oder Output? Outcome oder Impact? Es ist nicht immer eindeutig und nicht immer wichtig. Wichtig ist in einem ersten Schritt Handlung von Wirkung zu unterscheiden.
- Knackpunkt ist oft der Outcome mit der Benennung der Zielgruppen.
- Bei den Zielgruppen des Outcomes im Normalfall auf die prioritäre Zielgruppe konzentrieren.
- Unser Wirkungsmodell enthält keine externen Faktoren (diese sind bei anderen Methoden enthalten).

Was macht ein gutes Wirkungsmodell für die MoVo-Projekte aus?

- Gute Wirkungsmodelle sind stimmig. Es geht nicht um richtig oder falsch. Das Modell stimmt für den Moment und hilft das Projekt effektiver umzusetzen.
- Das Wirkungsmodell soll ohne Projektbeschreibung und mit wenig Erläuterungen verständlich sein und einen Mehrwert bieten.
- Das Modell soll der Prüfung der Wirkungslogik standhalten. Z.B. Hat jede Massnahme auch eine logische Wirkung? Stehen jeder erwarteten Wirkung auch entsprechende Massnahmen zu Grunde? Diese Logik soll durchgehend bis zu den Programmzielen stimmen.

FRAGEN?

FRAGEN!

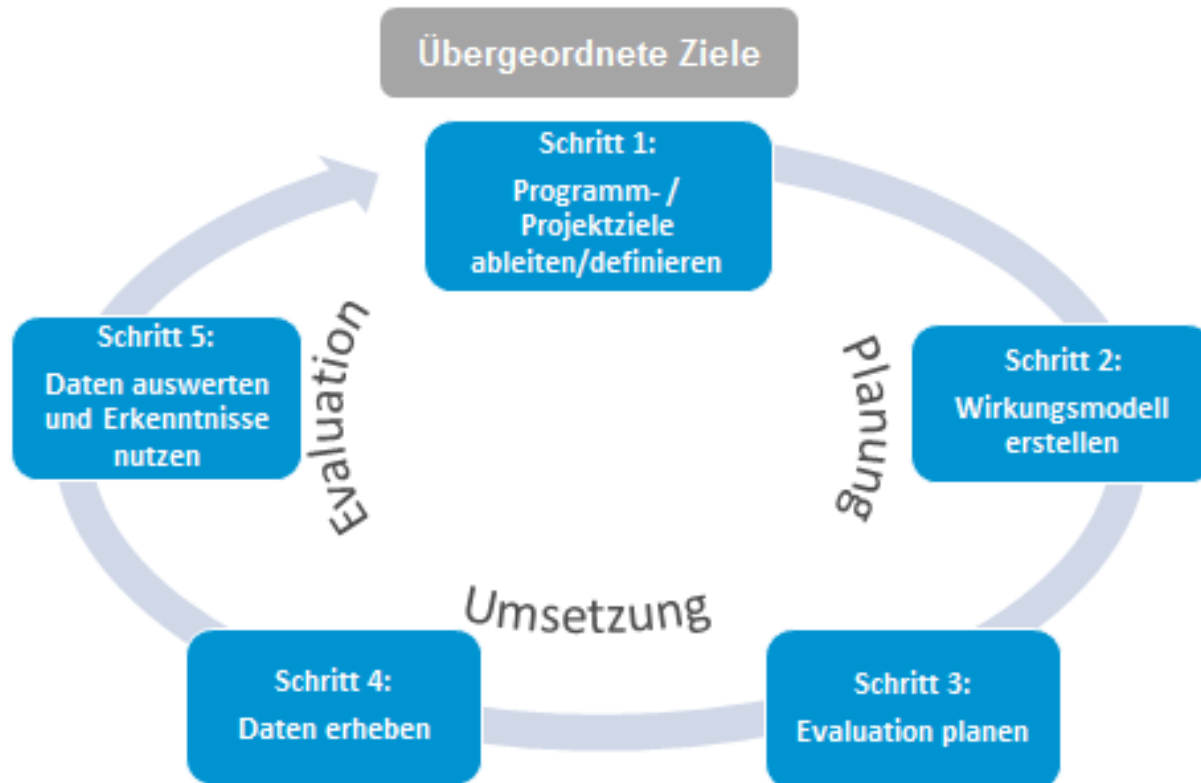
Let's go!



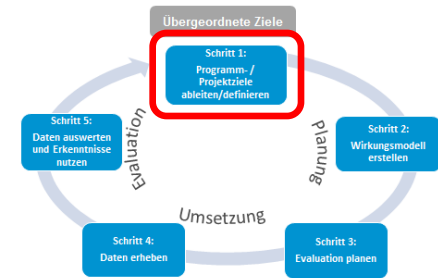
Anhang

- **Ergänzende Unterlagen für die Arbeitsgruppen**

Schritte des wirkungsorientierten Arbeitens

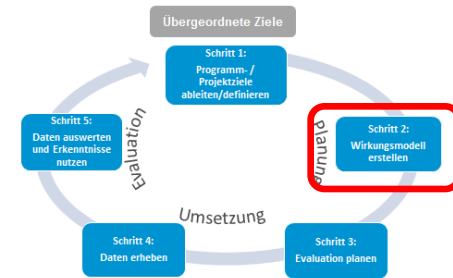


Fragestellungen Schritt 1



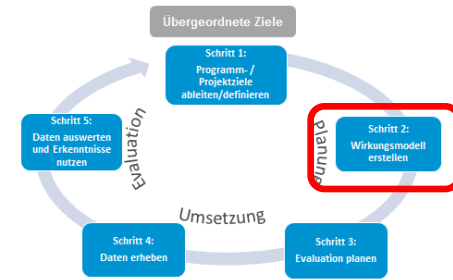
Gegenstand	Typische Fragestellungen
<p>Konzept</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Ziele werden mit dem Programm (bzw. der strategischen Handlungsachse) oder dem Projekt verfolgt? <p>Wichtig: Ziele müssen Bezug zu übergeordneten Zielen widerspiegeln</p>
<p>Impact</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wer sind die Betroffenen? - Welche Veränderungen sollen bei den Betroffenen erfolgen? - Wo entfalten sich die Wirkungen? (örtlicher Wirkungsbereich der NRP) - Welche längerfristigen Veränderungen sollen im System erfolgen? <p>Wichtig: Gewünschte Veränderungen müssen zum Erreichen der übergeordneten Ziele beitragen</p>

Fragestellungen Schritt 2



Gegenstand	Typische Fragestellungen
Input	- Welche Ressourcen (Personal, Gelder, Sachmittel, Kommunikationskanäle usw.) sollen eingesetzt werden?
Vollzug	- Welche Organisationsstrukturen sind für die Umsetzung verantwortlich? - Welche weiteren Akteure werden involviert? - Welche Verfahren und Prozesse sind für die Umsetzung relevant?
Output	- Welche Leistungen werden erbracht (z.B. angebotene Informationen, durchgeführte Kurse oder Netzwerkveranstaltungen, durchgeführte Expertisen usw.)?
Outcome	- Welche Zielgruppe(n) soll(en) erreicht werden? - Welche Veränderungen sollen bei der Zielgruppe bzw. den Zielgruppen erfolgen?

Indikatoren und Sollwerte auf Output- und Outcome-Ebene

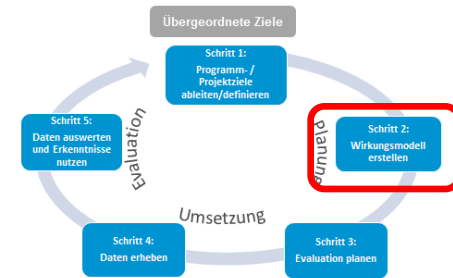


Wirkungsziele im System (Impacts) zu definieren ist wichtig als Orientierungsgröße, aber Änderungen im System

- sind nicht monokausal
 - treten erst mit zeitlicher Verzögerung ein
- schwierig im Rahmen von Projekten/ Programmen Wirkungsevaluationen auf Impact-Ebene durchzuführen

Wirkungsmessung und dementsprechend die Definition von Indikatoren und Sollwerten vorwiegend für Ebenen Output und Outcome wichtig!

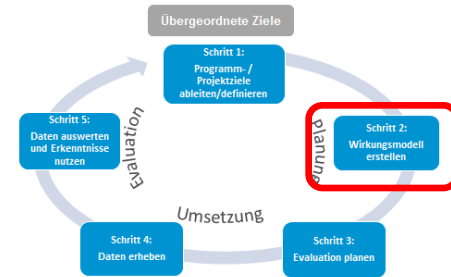
SMARTe Indikatoren und Sollwerte



Indikatoren und Sollwerte auf Output- und Outcome-Ebene müssen **SMART** sein:

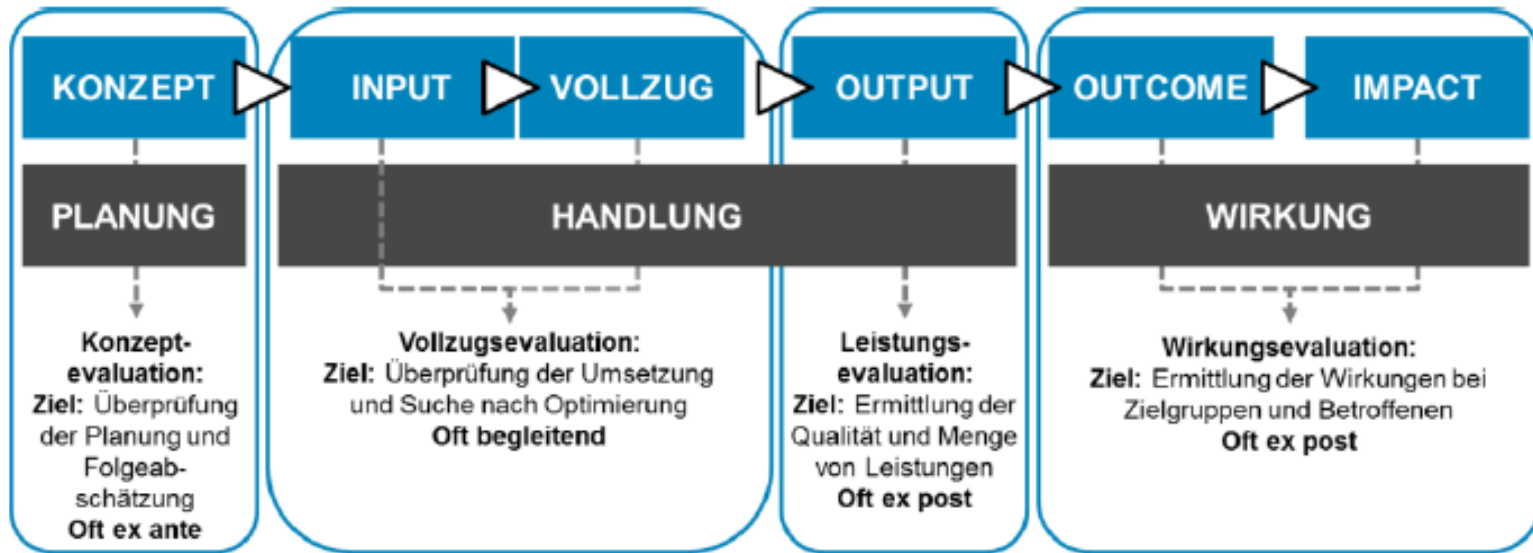
- **Specific:** Der Indikator muss eindeutig und klar sein.
- **Measurable:** Der Indikator muss messbar sein, auch mit angemessenen Kosten.
- **Achievable:** Der Sollwert muss erreichbar sein.
- **Relevant:** Die Information, die der Indikator liefert, soll relevant für Projekt- bzw. Programmverantwortliche sein.
- **Time-bound:** Der Sollwert muss mit einer Zeitangabe versehen werden.

Beispiel für Indikatoren und Sollwerte



	Konzept	Output	Outcome
Programmebene	Optimierung der Angebote in Quantität und Qualität	Lancierung von Ausbildungsprogramm für Hotellerieangestellte Indikator mit Sollwert: 2012 wird 1 Projekt lanciert	Qualitätssteigerung und neue Angebote Indikator mit Sollwert: zwischen 2013 und 2015 sind Hotelbewertungen um x% gestiegen
Projektebene	Verbesserung der Kenntnisse über Angebote und Region	Kurse werden angeboten Indikator mit Sollwert: Zwischen 2012 und 2013 werden 10 Kurse angeboten	Hotelangestellte nehmen teil und wenden Kenntnisse an Indikator mit Sollwert: bis 2013 bewerten durchschnittlich x% der Teilnehmenden die Kurse als relevant für ihre Arbeit

Schritt 3: Wirkungsmessung planen



Schritt 4: Daten erheben

Schritt 5: Daten auswerten und Erkenntnisse nutzen