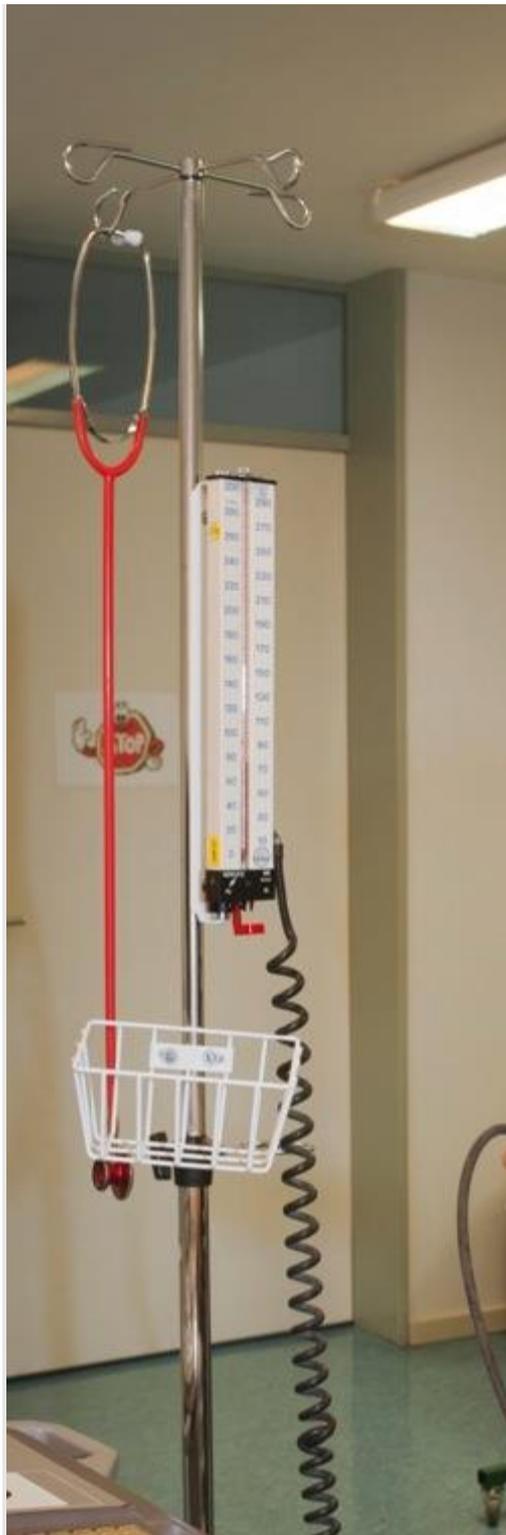


## Ergebnisblatt #01

WiGe  
«Wirkungsorientierte NRP»



# Wirkungsorientiertes Arbeiten in der NRP

## INHALT

<b>1. Informationen zur Veranstaltung</b>	<b>2</b>
<b>2. Ziele</b>	<b>3</b>
<b>3. Hintergrund und Vorgehen</b>	<b>3</b>
<b>4. FAQ: Das Wichtigste in Kürze</b>	<b>3</b>
<b>5. Wirkungsorientiertes Arbeiten</b>	<b>4</b>
<b>6. Bezugsrahmen</b>	<b>6</b>
Bezugsrahmen der Politik	6
Bezugsrahmen der Programm- und Projektverantwortlichen	7
<b>7. Wirkungsorientiertes Arbeiten in fünf Schritten</b>	<b>7</b>
Schritt 1: Programm- und Projektziele definieren	8
Schritt 2: Wirkungsmodell erstellen	9
Schritt 3: Evaluation planen	11
Schritt 4: Daten erheben	12
Schritt 5: Daten auswerten und Erkenntnisse nutzen	13
<b>8. Beurteilung von Wirkungsmodellen</b>	<b>14</b>
<b>9. Literaturtipps und Referenzen</b>	<b>16</b>
Literaturtipps	16
Referenzen	16
<b>Anhang 1: Wirkungsmodell Regionale Innovationssysteme (RIS)</b>	<b>18</b>
<b>Anhang 2: Wirkungsmodell Strukturwandel im Tourismus</b>	<b>20</b>

## Ergebnisblatt

Dieses Ergebnisblatt fasst wichtige Inputs, Ideen, Gedanken und Ergebnisse aus den Sitzungen der Wissensgemeinschaft «Wirkungsorientierte NRP» zusammen. Es ist wie ein Leitfaden konzipiert und zeigt die einzelnen Schritte des wirkungsorientierten Arbeitens sowie die Besonderheiten in Bezug auf die Anwendung in der NRP. Programmverantwortlichen dient das Ergebnisblatt als Arbeitshilfe, um geeignete Ziele, Indikatoren und Prozesse für die Steuerung und Evaluation ihrer NRP-Umsetzungsprogramme festzulegen. Es richtet sich aber auch an weitere Akteurinnen und Akteure im Bereich Regionalentwicklung und Regionalpolitik, wie z.B. NRP-Projekträger, die wirkungsorientiert arbeiten möchten. **Diese zweite Auflage des Ergebnisblatts ist mit den Vorgaben des SECO für das NRP-Mehrjahresprogramm 2016–2023 abgestimmt und wird durch den Ausschuss der NRP-Fachstellenkonferenz zur Anwendung empfohlen.**

## 1. INFORMATIONEN ZUR VERANSTALTUNG

Wissensgemeinschaft (WiGe) «Wirkungsorientierte NRP»

### Typ der Veranstaltung

Wissensgemeinschaft, 3 Sitzungstage

### Datum und Ort

10.–11. Juni 2013, Seminarhotel Rüttihubelbad, Walkringen  
22. August 2013, Hotel Bern, Bern

### Kontakt

Johannes Heeb (johannes.heeb@regiosuisse.ch)

### Moderation und Ergebnissicherung

Sebastian Bellwald (Moderation)  
Tandiwe Erlmann (Moderation, Ergebnissicherung)  
Johannes Heeb (Moderation)

### Teilnehmende

David Avery, Cleantech Fribourg  
Monika Beck, Fachstelle für Innovation, Kanton St. Gallen,  
Christoph Beer, mundi consulting ag  
Laurent Crémieux, Eidgenössische Finanzkontrolle  
Regula Egli, SECO  
Véronique Gruber, Promotion économique du canton de Fribourg  
Roland Haas, Projektconsulting  
Christof Klöpfer, i-net  
Daniel Lenggenhager, SECO  
Daniele Mantegazzi, Istituto di Ricerche Economiche – USI  
Peter Marty, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)  
Christian Raab, Volkswirtschaftsdirektion Uri  
Helmut Ritz, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung Staat Wallis  
Franz Schlögl, strategie / projekte / schlögl  
Carsten Schulz, AGRIDEA  
Ueli Stalder, Amt für Gemeinden und Raumordnung Kanton Bern  
Hans Peter Stutz, Stutz Consulting GmbH  
Stefan Suter, regiosuisse  
Florence Wargnier, Office du Tourisme du canton de Vaud  
Sarah Werner, regiosuisse  
Lorenzo Zanetti, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT)

### Download des Dokuments

[www.regiosuisse.ch/download](http://www.regiosuisse.ch/download)

### Sprachen

Die Ergebnisblätter der regiosuisse-Wissensgemeinschaften erscheinen auf Deutsch und Französisch.

### Titelbild

Clinic Le Noirmont. Foto regiosuisse



Teilnehmende der Wissensgemeinschaft «Wirkungsorientierte NRP» am 10. Juni 2013 in Walkringen

## 2. ZIELE

Ziel der WiGe «Wirkungsorientierte NRP» war, zusammen mit Akteurinnen und Akteuren der Regionalentwicklung ein gemeinsames Verständnis über die Bedeutung und über die Grundlagen von wirkungsorientiertem Arbeiten in der NRP zu erarbeiten. Die Ergebnisse sollen die Akteurinnen und Akteure bei der Formulierung geeigneter Ziele und Indikatoren unterstützen und Inputs für das wirkungsorientierte Arbeiten auf Programm- und Projektebene liefern.

## 3. HINTERGRUND UND VORGEHEN

Mit der Neuen Regionalpolitik (NRP) wird eine vermehrte Ziel- und Wirkungsorientierung angestrebt. Angesichts hoher Komplexität, Veränderungen der Rahmenbedingungen und zeitlicher Wirkungsverzögerung stellt es eine Herausforderung dar, geeignete Ziele und Indikatoren sowie Prozesse zur Evaluation von Programmen und Projekten festzulegen.

Die Wissensgemeinschaft (WiGe) «Wirkungsorientierte NRP» befasste sich während drei Sitzungstagen mit dem Thema. Die Sitzungen waren unterteilt in einen Schulungs- und einen Workshopteil. Im Schulungsteil wurden den Teilnehmenden die methodischen Grundlagen des wirkungsorientierten Arbeitens vermittelt. Im Workshopteil wurden in moderierten Kleingruppengesprächen die Anwendung dieser Grundlagen auf Programme und Projekte der NRP eruiert, Anwendungserfahrungen ausgetauscht und ein gemeinsames Verständnis für wirkungsorientiertes Arbeiten in der NRP geschaffen.

Dieses Ergebnisblatt ist wie ein Leitfaden konzipiert. Es zeigt die einzelnen Schritte des wirkungsorientierten Arbeitens sowie die Besonderheiten in Bezug auf die Anwendung in der NRP auf Programm- und Projektebene. Die vorliegende zweite Auflage des Ergebnisblatts wurde mit den Vorgaben des SECO für das NRP-Mehrjahresprogramm 2016–2023 abgestimmt und bietet insbesondere Programmverantwortlichen eine Arbeitshilfe bei der Erstellung von Wirkungsmodellen.

Praxisfenster «Auditierung von Projekten mit Langzeitfinanzierung»: In der letzten Sitzung der WiGe wurde im Rahmen eines Praxisfensters ein strukturiertes Brainstorming durchgeführt zur Vorgehensweise bei der Auditierung von NRP-Projekten mit Langzeitfinanzierung. Die Ergebnisse dieses Brainstormings flossen in das Auditkonzept des SECO ein, das in der WiGe «Regionale Innovationssysteme (RIS)» vertieft reflektiert und ergänzt wurde. Die Ergebnisse dieser WiGe sind auf der regiosuisse-Website publiziert (Ergebnisblatt).

## 4. FAQ: DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

### Welche Bedeutung haben wirkungsorientiertes Arbeiten und Wirkungsmodelle?

- Systematisches wirkungsorientiertes Arbeiten erlaubt, aus den eigenen Erfahrungen zu lernen, ein Projekt oder Programm wirkungsorientiert zu lenken, Prozesse zu optimieren und Tätigkeiten nach aussen zu legitimieren. Wirkungsorientiertes Arbeiten sollte in allen Phasen eines Projekts- oder Programms stattfinden: in der Planungsphase, in der Umsetzungsphase und in der Evaluationsphase.
- Ein Wirkungsmodell veranschaulicht die Wirkungsweise eines Programms oder Projekts als linearen Zusammenhang von Handlung und Wirkung. Es bildet das Grundgerüst für wirkungsorientiertes Arbeiten. In einem Wirkungsmodell werden implizit vorhandene Annahmen über die erwarteten Zusammenhänge zwischen den Zielen, den Ressourcen (Input) und Strukturen/Prozessen (Vollzug) zur Umsetzung, den Leistungen (Output), den Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcome) und den Wirkungen bei den Betroffenen (Impact) explizit dargestellt. Dies mit dem Ziel, Klarheit bezüglich des Auftrags und der Erwartungen zu erlangen.

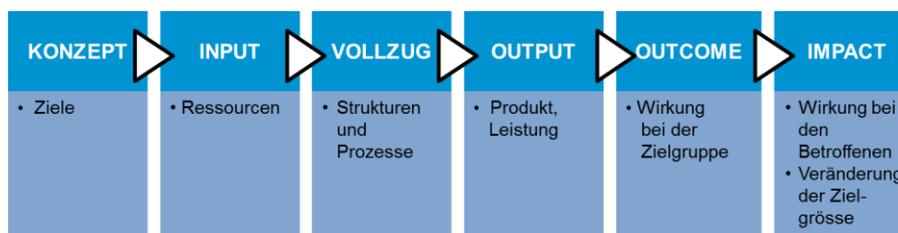


Abbildung 1: Wirkungsorientiertes Arbeiten

### Welche Bezugsrahmen sind zu beachten?

- Bei einem Wirkungsmodell unterscheidet sich der Bezugsrahmen für Programm- oder Projektverantwortliche von demjenigen der politischen Entscheidungsträger. Die übergeordneten Ziele der NRP oder der kantonalen Wirtschaftsentwicklungsstrategie zu bestimmen, ist Aufgabe der Politik. Die Impact-Ebene ist somit primär eine politische Richtgrösse. Wirkungsorientiertes Arbeiten im Bezugsrahmen der Programm- und Projektverantwortlichen beschränkt sich meist darauf, auf Grundlage der übergeordneten Ziele, die Konzept- und Impact-Ebene für ihr spezifisches (NRP-Umsetzungs-)Programm oder Projekt abzuleiten und die Ebenen Input bis Outcome zu definieren.

### Welches sind die wichtigsten Schritte des wirkungsorientierten Arbeitens?

- 1. Programm- und Projektziele definieren:** Wirkungsorientiertes Arbeiten setzt voraus, dass die anvisierten Ziele festgelegt und bekannt sind. Aus den übergeordneten Zielen werden unter Berücksichtigung des regionalen Kontextes spezifische Programm- und Projektziele abgeleitet. Umgekehrt müssen Projekte und Programme immer zum Erreichen der übergeordneten Ziele beitragen. Auf der Konzept-Ebene interessiert, welche Ziele mit dem Programm oder Projekt verfolgt werden. Auf der Impact-Ebene interessieren die Veränderungen, die bei den Betroffenen erfolgen sollen, damit die Ziele erreicht werden.
- 2. Wirkungsmodell erstellen:** Das Wirkungsmodell für ein Projekt oder Programm wird präzisiert, indem die Ziele auf den Ebenen Output (für die Umsetzung relevante Leistungen) und Outcome (durch Leistungen erreichte Veränderungen bei den Zielgruppen), die dafür benötigten Ressourcen (Personal, Gelder, Sachmittel, Kommunikationskanäle usw.) auf Input-Ebene und die nötigen Strukturen/Prozesse (Aktivitäten und Verantwortlichkeiten der Umsetzungsakteure) auf Vollzugs-Ebene dargestellt werden. Damit die Ziele SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*) sind, muss pro Ziel ein Indikator und gegebenenfalls ein Sollwert definieren werden.
- 3. Evaluation planen:** Bei der Planung der Evaluation ist Folgendes zu definieren:
  - Ziele und Gegenstand der Evaluation
  - Zeitpunkt der Durchführung
  - Ebenen zwischen denen Vergleiche angestellt werden sollen
  - Erhebungsmethoden und Zuständigkeiten
  - Aufbereitung und Verwendung der Ergebnisse
- 4. Daten erheben:** Die Fragestellungen für die Evaluation hängen ab von Gegenstand und Art der Evaluation.
- 5. Daten auswerten und Erkenntnisse nutzen:** Die erhobenen Daten werden zusammengeführt, ausgewertet und in geeigneter Form kommuniziert. Bei Wirkungsevaluationen werden Gründe einer Wirkung und die Zuordnung zum Programm oder Projekt aufgezeigt. Die Ergebnisse werden genutzt, um Wissen innerhalb der Organisation oder Region aufzubauen, laufende oder zukünftige Programme und Projekte zu optimieren und/oder um diese gegenüber Geldgebern und Zielgruppen zu legitimieren.

## 5. WIRKUNGSORIENTIERTES ARBEITEN

### Bedeutung des wirkungsorientierten Arbeitens

Wirkungsorientierung ist für Programm- und Projektverantwortliche wichtig. Systematisches wirkungsorientiertes Arbeiten erlaubt, ein Projekt oder Programm wirkungsorientiert zu lenken, Prozesse zu optimieren, Tätigkeiten nach aussen zu legitimieren und aus den eigenen Erfahrungen zu lernen (Zewo n.d.). Wirkungsorientierung bildet aber auch die Grundlage, um zu überprüfen, ob Mittel effizient und wirksam eingesetzt werden und ermöglicht, grundlegende Fragen zu klären: Tun wir die richtigen Dinge? Tun wir die Dinge richtig? Setzen wir die richtigen Prioritäten? Verbessern wir die Situation der Zielgruppe? Wie können wir uns verbessern? (siehe auch Zewo n.d.). Wirkungsorientiertes Arbeiten sollte in allen Phasen eines Projekts oder Programms stattfinden: in der Planungsphase, in der Umsetzungsphase und in der Evaluationsphase.

- In der **Planungsphase** umfasst wirkungsorientiertes Arbeiten das Definieren von Programm- oder Projektzielen und das Erstellen von Wirkungsmodellen. Das Formulieren von Zielen dient der Planungssicherheit und ist wichtig, um Programme und Projekte in die gewünschte Richtung zu lenken aber auch, um geeignete (NRP-)Projekte zu selektionieren. Bereits in der Planungsphase gilt es, ein Konzept zu erstellen, das aufzeigt, mit welchen Mitteln die erwünschte Wirkung erzielt werden soll. Eine geeignete Methode, um die Kausalitäten zwischen Handlungen und Wirkungen darzustellen, ist das Wirkungsmodell. Die

Verankerung des Wirkungsmodells bei allen zentralen Akteurinnen und Akteuren schafft Vertrauen in den gewählten Weg und bildet eine Voraussetzung, um gegenüber Politik und Geldgebern klar argumentieren zu können (regiosuisse 2010). Das Wirkungsmodell bildet zudem eine wichtige Grundlage, um Indikatoren abzuleiten, mit deren Hilfe die Zielerreichung während und nach der Programm- bzw. Projektphase überprüft werden kann. Die Erstellung von Wirkungsmodellen ist fester Bestandteil der NRP-Programmvereinbarungen zwischen Bund und Kantonen. Ab 2016 sind Wirkungsmodelle grundsätzlich auf allen Ebenen des NRP-Vollzugs als Steuerungs- und Controllinginstrument zu nutzen.

- In der **Umsetzungsphase** besteht wirkungsorientiertes Arbeiten in der regelmässigen Überprüfung des Vollzugs und der erbrachten Leistungen. Das erlaubt einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP): die regelmässige Erfolgs- und Qualitätskontrolle sowie die Steuerung eines Programms oder Projekts. Die Überprüfung ermöglicht es, zu erkennen, ob ein Projekt oder Programm auf dem richtigen Weg ist, um die gewünschten Ziele zu erreichen oder ob «Kurskorrekturen» vorgenommen werden müssen. Bereits in der Umsetzungsphase kann es sinnvoll und nötig sein, das Wirkungsmodell anzupassen.
- In der **Evaluationsphase** besteht wirkungsorientiertes Arbeiten darin, die Wirkungen und die Zielerreichung eines Projekts oder Programms zu überprüfen. Dazu werden Wirkungsevaluationen auf Outcome- und/oder Impact-Ebene durchgeführt. Evaluationen auf Ebene der Impacts sind für Programm- oder Projektverantwortliche zwar möglich, aber mit Unsicherheiten behaftet. Änderungen im System sind nicht monokausal und die Zusammenhänge zwischen einer konkreten Massnahme und den Wirkungen deshalb oft schwer nachweisbar (regiosuisse 2013). Zudem tritt der Impact erst mit zeitlicher Verzögerung ein, sodass eine Evaluation während oder unmittelbar nach Programm- oder Projektabschluss nur wenig Sinn macht. Die Wirkungsevaluation von Programmen und Projekten auf Impact-Ebene sollte daher durch die übergeordnete Instanz im Rahmen einer umfassenden Evaluation der gesamten Politik durchgeführt werden (im Fall der NRP durch das SECO) (regiosuisse 2010). Erkenntnisse aus den Evaluationen fliessen schliesslich in die Planung von Folgeprogrammen und -projekten ein und dienen der Rechenschaft gegenüber Geldgebern.

Das Potenzial des wirkungsorientierten Arbeitens wird häufig unterschätzt. Eine gewisse Systematik im KVP ist unerlässlich, um die Qualität der Projektsteuerung zu erhöhen, die Effizienz der Projektabwicklung zu steigern, Lerneffekte zu erzielen und eine wirksame Kommunikation zu ermöglichen. Dabei gilt: Je zeitnaher die Methoden des wirkungsorientierten Arbeitens ausgeführt werden, desto wirksamer sind sie für die Projektsteuerung und je mehr Personen Kenntnisse von den Methoden und deren Ergebnisse haben, desto grösser ist der Lerneffekt.

### Wirkungsmodell

Die Methode «Wirkungsmodell» bildet das Grundgerüst für wirkungsorientiertes Arbeiten (Rieder 2010). Ein Wirkungsmodell veranschaulicht die Wirkungsweise eines Programms oder Projekts als linearen Zusammenhang von Handlung und Wirkung. Externe Faktoren werden meist nicht in die Darstellung einbezogen (Zewo n.d.). Bei der Erstellung eines Wirkungsmodells werden implizit vorhandene Annahmen über die erwarteten Zusammenhänge zwischen den Zielen (Konzept), den Ressourcen (Input) und Strukturen/Prozessen (Vollzug) zur Umsetzung, den Leistungen (Output), den Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcome) sowie den Wirkungen bei den Betroffenen und längerfristige Effekte im System (Impact) explizit dargestellt. Dies mit dem Ziel, Klarheit bezüglich des Auftrags und der Erwartungen zu erlangen. Die Zielgruppe umfasst dabei jene Gruppe von Personen oder Unternehmen, die unmittelbar mit dem Output in Kontakt kommen. Die Betroffenen hingegen sind Personen oder Unternehmen, die durch das veränderte Verhalten der Zielgruppen Vor- oder Nachteile zu gewärtigen haben (Rieder 2003). In einem Wirkungsmodell kann zwischen Planungsebenen (Konzept), Handlungsebenen (Input, Vollzug, Output) und Wirkungsebenen (Outcome, Impact) unterschieden werden (siehe Abbildung 2).

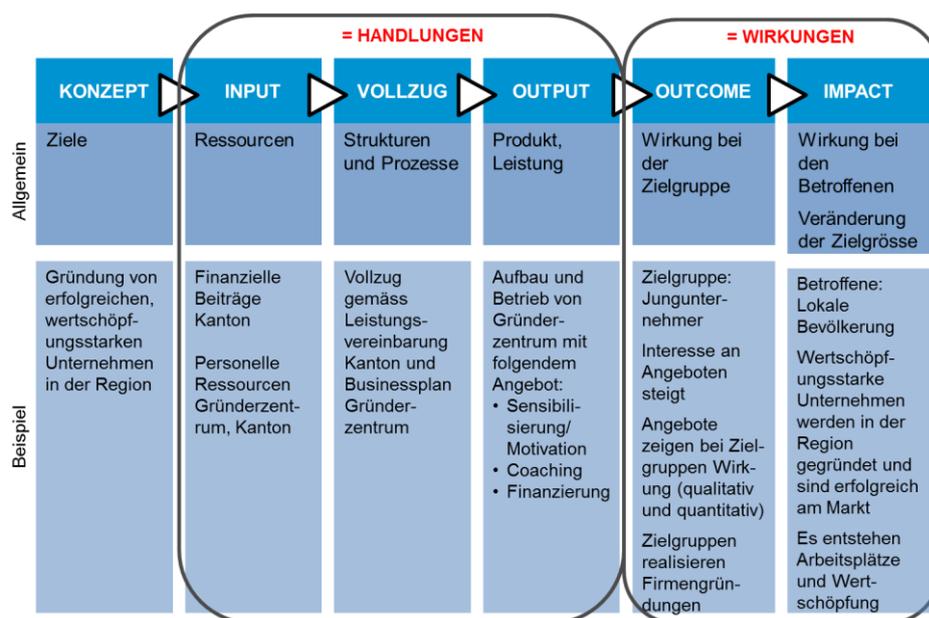


Abbildung 2: Beispiel Wirkungsmodell (weitere Beispiele im Ergebnisblatt der WiGe «RIS»)

**Die wichtigsten Vorteile des Wirkungsmodells sind:**

- Die Darstellung eines Projekts/Programms in einem Wirkungsmodell hilft, das Ziel, die Leistungen und Wirkungen präzise und übersichtlich zu benennen und schafft damit sowohl für die Involvierten eines Projekts/Programms wie auch für Externe Klarheit und Verbindlichkeit.
- Das Aufstellen eines Wirkungsmodells ist nützlich um – ausgehend von implizit vorhandenen Annahmen über die Wirksamkeit eines Programms oder Projekts – geeignete Ziele und Massnahmen zu formulieren.
- Das Modell hilft, komplexe Wirkungszusammenhänge zu reflektieren und zu vereinfachen und ermöglicht ein gemeinsames Programm- und Projektverständnis, da es implizite Annahmen explizit macht.
- Es schafft Klarheit bezüglich Auftrag und Erwartungen und erlaubt die Beurteilung von Programmen und Projekten.
- In Verbindung mit Indikatoren und Sollwerten kann das Modell dazu verwendet werden, Erfolge und Wirkungen der Tätigkeit sichtbar zu machen und nachzuweisen (z.B. gegenüber der Politik).
- Während der Umsetzungsphase unterstützt es Monitoring und Controlling.
- Die Bestimmung des Evaluationsgegenstandes wird erleichtert.
- Das Modell dient dazu, Hypothesen über Wirkungszusammenhänge zu bilden und so Folgeabschätzungen von Konzepten zu machen.

## 6. BEZUGSRAHMEN

### Bezugsrahmen der Politik

Bei der Definition von Zielen muss zwischen übergeordneten (politischen) Zielen und spezifischen Programm- und Projektzielen unterschieden werden. Entsprechend unterscheidet sich der Bezugsrahmen für Programm- oder Projektverantwortliche von demjenigen der politischen Entscheidungsträger. Es ist Aufgabe der Politik, die übergeordneten Ziele der NRP oder der Wirtschaftsentwicklungsstrategie zu bestimmen. Dies unter Berücksichtigung des Kontextes, der Probleme der Betroffenen und deren Ursachen sowie der beabsichtigten Wirkungen bei Betroffenen. Insbesondere Programmverantwortliche (im Fall der NRP die kantonalen NRP-Fachstellen) müssen sicherstellen, dass sich diese übergeordneten Ziele einer Politik oder einer Strategie auf den Ebenen Konzept und Impact des (NRP-Umsetzungs-)Programms oder Projekts widerspiegeln und für die Evaluation auf übergeordneter Ebene die richtigen Daten erhoben werden (siehe Abbildung 3).

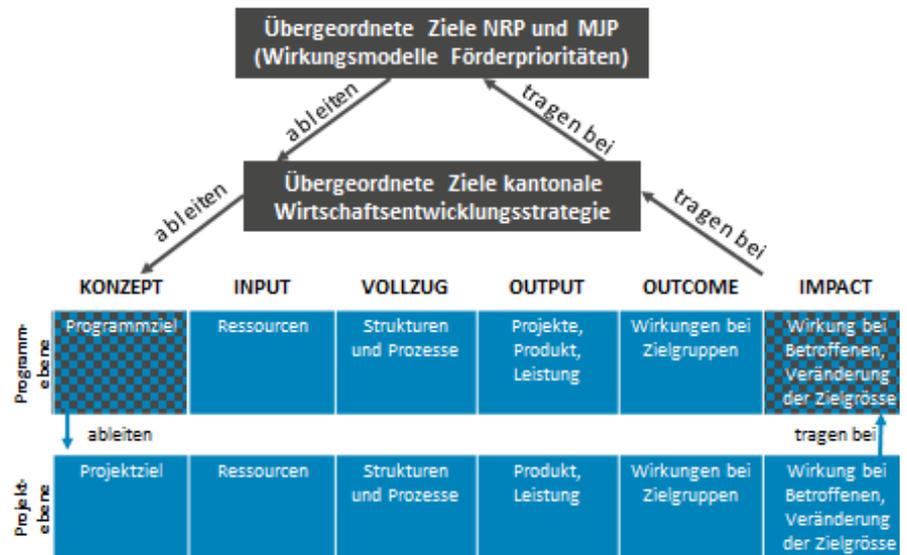


Abbildung 3: Bezugsrahmen Politik (grau) und Programm- und Projektverantwortliche (blau)

### Bezugsrahmen der Programm- und Projektverantwortlichen

Programm- und Projektverantwortliche haben meist nur beschränkt Einfluss auf die übergeordneten Ziele einer Politik oder eines Programms. Sie können der Politik zwar Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung stellen, sind bei der Definition von Konzept- und Impact-Ebene aber nicht entscheidungsbefugt. Diese Ebenen sind somit primär politische Richtgrössen. Wirkungsorientiertes Arbeiten im Bezugsrahmen der Programm- und Projektverantwortlichen beschränkt sich meist auf die *Ableitung* von Konzept- und Impact-Ebene auf Grundlage der übergeordneten Ziele (siehe Abbildung 3) sowie die *Definition* der Ebenen Input bis Outcome. Die Arbeitsschritte für das wirkungsorientierte Arbeiten der Programm- und Projektverantwortlichen werden im folgenden Kapitel beschrieben.

## 7. WIRKUNGSORIENTIERTES ARBEITEN IN FÜNF SCHRITTEN

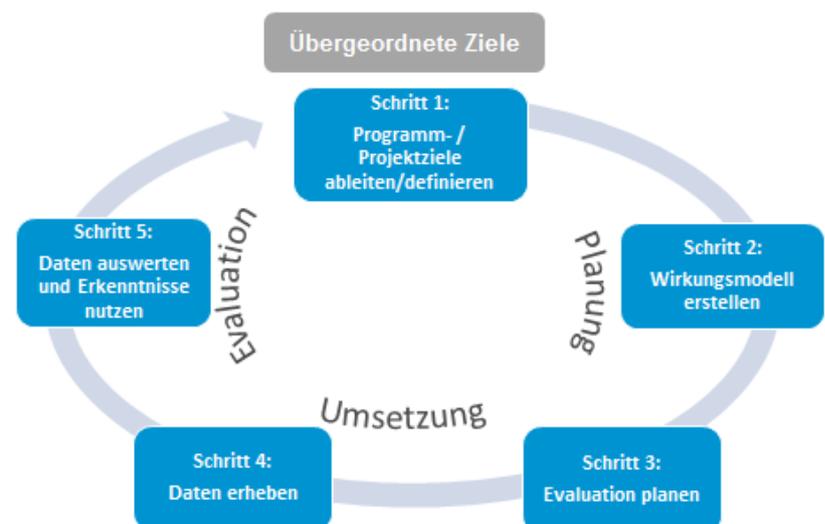


Abbildung 4: Schritte wirkungsorientiertes Arbeiten (Zewo n.d.)

### Schritt 1: Programm- und Projektziele definieren

Adaptiert nach Rieder 2010 und Zewo n.d.

Dieser Schritt wird idealerweise in der Planungsphase eines Programms oder Projekts durchgeführt. Wirkungsorientiertes Arbeiten ist nur möglich, wenn bekannt ist, was das Projekt oder Programm bewirken soll. Dazu müssen die übergeordneten (politischen) Ziele, die meist schon vorgegeben sind (siehe Bezugsrahmen Politik), bekannt sein und explizit gemacht werden und darauf basierend spezifische (operationalisierbare) Programm- und Projektziele festgelegt werden. Konkret bedeutet dies, dass Projektziele von Programmzielen abgeleitet werden bzw. die Projektziele zu den Programmzielen beitragen müssen und dass Programmziele von den übergeordneten politischen Zielen der NRP und Wirtschaftsentwicklungsstrategien abgeleitet werden (siehe Abbildung 3). Bei NRP-Programmen werden im Idealfall maximal 3–4 Programmziele aus den übergeordneten politischen Zielen abgeleitet und pro Ziel ein Wirkungsmodell erstellt. Für die Förderprioritäten des NRP-Mehrjahresprogramms 2016–2023, «Regionale Innovationssysteme (RIS)» und «Tourismus», dienen die Wirkungsmodelle des Bundes als Unterstützung und Leitlinie (siehe Anhang). Beim Festlegen von spezifischen Programm- und Projektzielen sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

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

Laut den Teilnehmenden der WiGe «Wirkungsorientierte NRP» gilt es im Rahmen der NRP bei der Definition von Programm- und Projektzielen Folgendes zu beachten:

- **Abstimmen der Programm- und Projektziele mit NRP-Zielen:** Programmziele, die *bottom-up* entstehen, sind zu projektbezogen, um die Einhaltung der übergeordneten NRP-Ziele zu gewährleisten. Programmziele müssen deshalb von den NRP-Zielen, die durch das Bundesgesetz und das Mehrjahresprogramm des Bundes zur Umsetzung der NRP (MJP) vorgegeben sind, abgeleitet und nach Themenschwerpunkten abgegrenzt werden (strategische Handlungsachsen 1, 2 usw.). Im Idealfall ist die Konformität mit NRP-Zielen bereits durch die übergeordneten Ziele der Wirtschaftsentwicklungsstrategie gegeben. Das Beispiel in Abbildung 5 bietet eine Hilfestellung zur Formulierung geeigneter Programm- und Projektziele.
- **Aufstellen SMARTer (specific, measurable, achievable, relevant, time-bound) Programm- und Projektziele:** Die Formulierung von SMARTen Zielen auf Konzept- und Impact-Ebene erachten die Teilnehmenden aus verschiedenen Gründen als nicht zielführend. Die übergeordneten von der Politik vorgegebenen Ziele erfüllen nicht immer die SMART-Anforderungen. Eine weitere Herausforderung besteht darin, Ziele *achievable* zu machen, da die NRP-Ziele sehr hoch gesteckt sind. Weiter bergen SMARTe Ziele die Gefahr, Projekte einzugrenzen oder von der kantonalen Strategie abzuweichen. Fehlendes Wissen und Zeit (Vorlauf) erschweren die Formulierung SMARTer Ziele zusätzlich. Programm- und Projektziele sollten deshalb als Beitrag zu einem übergeordneten Ziel gesehen werden und nur auf der Output- und Outcome-Ebene SMART sein. Und somit auf der Ebene wo auch regelmässige Evaluationen durch Programm- und Projektverantwortliche sinnvoll sind (siehe Seite 11).

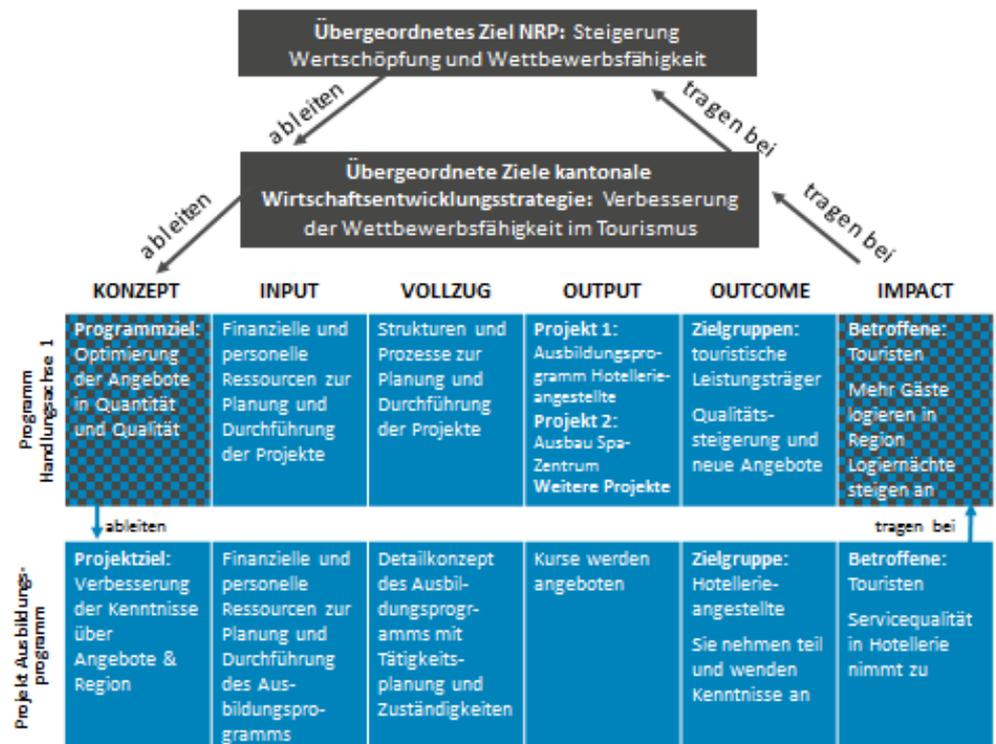


Abbildung 5: Beispiel NRP

### Schritt 2: Wirkungsmodell erstellen

Auch dieser Schritt wird idealerweise in der Planungsphase eines Programms oder Projekts durchgeführt. In Realität erfolgt er leider vielfach erst in der Durchführungs- oder Evaluationsphase, wenn eine Evaluation unmittelbar bevorsteht. Die Erstellung des Wirkungsmodells sollte nach Möglichkeit unter Einbindung aller beteiligten Akteure geschehen (siehe auch Kasten «Akteurszentrierte Wirkungsorientierung», Seite 14).

Relevanter Bezugsrahmen für Programm- und Projektverantwortliche im Wirkungsmodell sind die **Ebenen Input bis Outcome** (siehe Abbildung 3). Für die Förderprioritäten des NRP-MJP 2016–2023, «Regionale Innovationssysteme (RIS)» und «Tourismus», dienen die Wirkungsmodelle des Bundes als Unterstützung und Leitlinie (siehe Anhang). Das Wirkungsmodell für das Projekt oder für das Programm wird auf Grundlage der übergeordneten Ziele konkretisiert, indem programm- bzw. projektspezifische Ziele auf den Ebenen Output und Outcome aufgestellt werden (nicht zu verwechseln mit Programm- und Projektzielen auf Konzept-Ebene) und die zur Zielerreichung benötigten Ressourcen auf Input-Ebene und Strukturen/Prozesse auf Vollzugs-Ebene dargestellt werden. Dabei sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

Gegenstand	Typische Fragestellungen
<b>Input</b>	- Welche Ressourcen (Personal, Gelder, Sachmittel, Kommunikationskanäle usw.) sollen eingesetzt werden?
<b>Vollzug</b>	- Welche Organisationsstrukturen sind für die Umsetzung verantwortlich? - Welche weiteren Akteure werden involviert? - Welche Verfahren und Prozesse sind für die Umsetzung relevant?
<b>Output</b>	- Welche Leistungen werden erbracht (z.B. angebotene Informationen, durchgeführte Kurse oder Netzwerkveranstaltungen, durchgeführte Expertisen usw.)?

<b>Outcome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Zielgruppe(n) soll(en) erreicht werden?</li> <li>- Welche Veränderungen sollen bei der Zielgruppe bzw. den Zielgruppen erfolgen?</li> </ul>
----------------	---

Damit Ziele auf den Ebenen Input, Vollzug, Output und Outcome SMART sind, müssen für jedes Ziel ein **Indikator** und gegebenenfalls (falls bei der Evaluation ein Soll-Ist-Vergleich angestrebt wird) ein **Sollwert** definiert werden. Indikatoren bilden dabei die Kenngrößen, mit denen die Zielerreichung überprüft werden kann. Sie können quantitativer und qualitativer Natur sein; eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Indikatoren ist empfehlenswert. Sollwerte beschreiben den Wert (quantitativ oder qualitativ), den die Indikatoren bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreichen sollen.

<p><b>SMARTe</b> Indikatoren und Sollwerte:</p> <p><i>Specific:</i> Der Indikator muss eindeutig und klar sein.</p> <p><i>Measurable:</i> Der Indikator muss messbar sein, auch mit angemessenen Kosten.</p> <p><i>Achievable:</i> Der Sollwert muss erreichbar sein.</p> <p><i>Relevant:</i> Die Information, die der Indikator liefert, soll relevant für Projekt- bzw. Programmverantwortliche sein.</p> <p><i>Time-bound:</i> Der Sollwert muss mit einer Zeitangabe versehen werden.</p>
---

Nachfolgendes Beispiel (übernommen aus Abbildung 5) zeigt mögliche Indikatoren und Sollwerte auf Projekt- und Programmebene. Für die Förderprioritäten des NRP-MJP 2016–2023, «Regionale Innovationssysteme (RIS)» und «Tourismus», dienen die Indikatoren des Bundes als Unterstützung und Leitlinie (siehe Anhang). Weitere Beispiel-Indikatoren befinden sich im Ergebnisblatt der WiGe «RIS» und im Kapitel 8 (Beurteilung von Wirkungsmodellen).

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

Laut den Teilnehmenden der WiGe «Wirkungsorientierte NRP» ist bei der Erstellung des Wirkungsmodells mit Indikatoren und Sollwerten Folgendes zu beachten:

- **Beitrag der Projekte zum Programm:** Die Outputs und Outcomes der verschiedenen Projekte müssen zur Erreichung der Outputs und Outcomes des übergeordneten Programms beitragen (siehe Abbildung 3 und Abbildung 5). Entsprechend sind Informationen aus den bisherigen Projekten notwendig, um Indikatoren auf Programmebene definieren und erheben zu können. Ebenso müssen die auf Programmebene definierten Indikatoren in SMARTe Indikatoren auf Projektebene übersetzt werden können, damit die Datenerhebung auf Projektebene durchgeführt werden kann.
- **Wirkungsmodelle:** Das SECO hat für die Förderprioritäten des NRP-MJP 2016–2023, «Regionale Innovationssysteme (RIS)» und «Tourismus», Wirkungsmodelle auf Bundesebene entwickelt (siehe auch Anhang). Diese Wirkungsmodelle erleichtern es, die Wirkungsmodelle für Programme und Projekte aufzustellen, da sie eine gewisse Orientierung für die Definition von Zielen auf Output- und Outcome-Ebene bieten. Für die Förderpriorität «Regionale

Innovationssysteme (RIS)» wurden in der WiGe «RIS» die Wirkungsmodelle für die Programmebene präzisiert (siehe Ergebnisblatt WiGe «RIS»). Dies erleichtert es Projektträgerinnen und Projektträgern ihre eigenen Projekt-Wirkungsmodelle entsprechend anzupassen und es erlaubt RIS-Managements überregionale Vergleiche von RIS anzustellen (siehe auch Schritt 3).

- **Dialog Bund und Kanton:** Als Steuerungs- und Controllinggrundlage sind Wirkungsmodelle zu den Förderinhalten und -schwerpunkten ab 2016 fester Bestandteil der NRP. Sie erleichtern die «Übersetzung» der übergeordneten kantonalen Wirtschaftsentwicklungsziele in strategische NRP-Ziele und schaffen ein gemeinsames Verständnis zum NRP-Umsetzungsprogramm.
- **Begleitung von Projektträgern:** Das Aufstellen eines Wirkungsmodells mit den Ebenen Input bis Outcome ist für die Projektsteuerung sinnvoll aber auch aufwändig und komplex. Damit der Kurswechsel von der kosten- zur wirkungsorientierten Steuerung in der NRP erfolgen kann, sind Wirkungsmodelle grundsätzlich auch auf Projektebene anzuwenden. Projektträgerinnen und Projektträger müssen vom regionalen Entwicklungsträger bei der Erstellung begleitet werden.
- **Aufwand/Ertrag:** Wirkungsmodelle auf Projektebene sind wo sinnvoll und nötig zu erstellen (Pragmatismus). Die Kosten für entsprechende Datenerhebung sind beim Aufstellen eines Wirkungsmodells und den dazu gehörenden Indikatoren und Sollwerten zu berücksichtigen. Aufwand und Ertrag müssen in einem vertretbaren Verhältnis stehen.
- **Festlegen der Sollwerte:** Sollwerte sollten nur festgelegt werden, wenn bei der Evaluation ein Soll-Ist-Vergleich vorgesehen ist. Einige Teilnehmende schlagen vor, die Sollwerte in einem Aushandlungsprozess zwischen Kanton und SECO festzulegen. Einige empfehlen, dass Richtwerte für den Umgang mit Sollwerten festgelegt werden sollten. Andere schlagen vor, für die ersten vier Jahre des MJP keine Sollwerte festzulegen und den Schwerpunkt auf die Effektivität der Massnahmen zu legen. Basierend auf den Erfahrungen der ersten vier Jahre, könnten dann in einem nächsten Schritt Sollwerte festgelegt werden (Steigerung der Effizienz). Einige Teilnehmende stellen in Frage, ob der Sollwertansatz mit dem NRP-Grundsatz der Anschubfinanzierung kompatibel ist.

### Schritt 3: Evaluation planen

Bei der Planung der Evaluation müssen Gegenstand und Zeitpunkt der Evaluation, sowie Vergleichsebenen, Erhebungsmethoden und Organisatorisches bestimmt werden. Dabei ist zu klären, ob für übergeordnete Ebenen Fragestellungen zu integrieren sind. Folgende Fragen stehen im Vordergrund:

Thema	Fragestellungen
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welches Ziel verfolgt die Evaluation und für wen wird sie durchgeführt?</li> <li>- Zu welchem Zweck werden die Resultate der Evaluation verwendet?</li> </ul>
Messgegenstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was soll gemessen werden? Das gesamte NRP-Projekt oder nur ein Teilprojekt?</li> <li>- Welcher Zeitraum soll berücksichtigt werden? Die gesamte Periode von Beginn weg oder nur eine bestimmte Zeitspanne?</li> <li>- Welche Ebene des Wirkungsmodells soll gemessen werden? (diese Frage muss sich am Ziel der Evaluation orientieren, siehe Abbildung 6)</li> </ul>
Zeitpunkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann soll die Evaluation durchgeführt werden? (Zeitpunkt orientiert sich am Messgegenstand, siehe Abbildung 6) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeptevaluation: Überprüfung der Planung (Konzept) und Folgeabschätzung (oft ex ante)</li> <li>• Vollzugsevaluation: Überprüfung der Umsetzung (Input/Vollzug) sowie Suche nach Optimierungsmöglichkeiten (begleitend)</li> <li>• Leistungsevaluation: Ermittlung der Qualität und Menge der erbrachten Leistungen (Output) sowie der Wirkungen (Outcome) (oft ex post)</li> </ul> </li> <li>- Wie oft soll die Evaluation stattfinden?</li> </ul>

<b>Vergleichs-ebenen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Ebenen sollen verglichen werden? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soll-Ist-Vergleich (Beurteilung an den Zielen)</li> <li>• Quervergleich (Beurteilung an Ähnlichem oder Gleichem, z.B. für überregionale Vergleiche)</li> <li>• Längsschnittvergleich (Beurteilung Vorher-Nachher)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Erhebungsmethode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Erhebungsmethode(n) eignen sich? <ul style="list-style-type: none"> <li>• zur Erfassung qualitativer Daten z.B. Interviews, Inhaltsanalysen</li> <li>• zur Erfassung quantitativer Daten z.B. statistische Analysen, Umfragen</li> </ul> </li> </ul>
<b>Organisatorisches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In welcher Form werden die Resultate der Evaluation bereitgestellt und wie für die Optimierung von Projekten und Programmen verwendet?</li> <li>- Wer führt die Evaluation durch?</li> </ul>

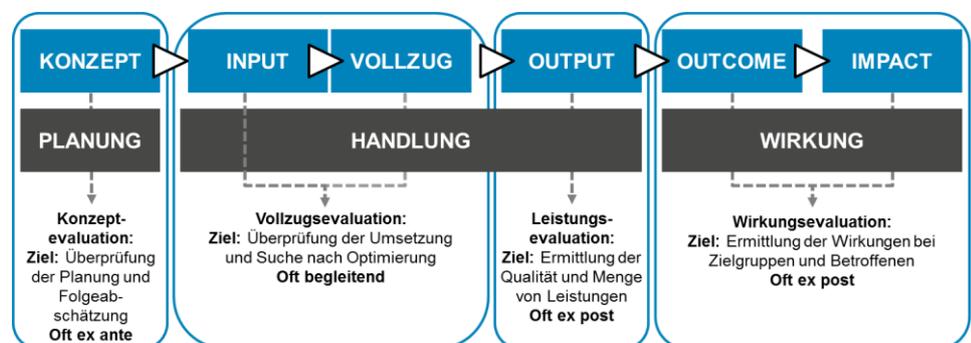


Abbildung 6: Gegenstand und Zeitpunkt der Evaluation (adaptiert von Rieder 2010)

Laut den Teilnehmenden der WiGe «Wirkungsorientierte NRP» ist bei der Planung einer Evaluation Folgendes zu beachten:

- **Evaluationen auf Output- und Outcome-Ebene:** Sind Konzept, Input und Vollzug schlüssig, sollte die planmäßige Umsetzung (Output) eines Programms bzw. Projekts zu den beabsichtigten Wirkungen auf Impact-Ebene führen. Für die Ebene Impact sind zwar Wirkungen zu formulieren, es ist aber ausreichend, «lediglich» für die Ebenen Output und Outcome Indikatoren und Sollwerte festzulegen und entsprechende Leistungs- bzw. Wirkungsevaluationen auf diesen Ebenen durchzuführen. Die Projektverantwortlichen sollten Projektgrenzen im Auge behalten und sich daher auf die Formulierung und Überprüfung von Zielen auf der Ebene Output und Outcome konzentrieren. Eine kontinuierliche Überwachung sowie Optimierung und Weiterentwicklung der Outputs ist wichtig. Für die mittelfristige oder finale Beurteilung eines Programms oder Projekts sollte auch eine Überprüfung der Outcomes stattfinden.
- **Aufwand/Ertrag:** Bei der Planung der Evaluation müssen die Kosten für die Datenerhebung und deren Machbarkeit berücksichtigt werden. Es gilt zu klären, ob die benötigten Ressourcen (Finanzen und Wissen) vorhanden und Aufwand und Ertrag in einem vertretbaren Verhältnis stehen.

#### Schritt 4: Daten erheben

In diesem Schritt werden die Fragestellungen für die Evaluation formuliert und die nötigen Daten erhoben. Die nachfolgende Tabelle bietet eine Übersicht über typische Fragestellungen, die durch die Evaluation beantwortet werden sollten (Rieder 2010).

Gegenstand und Art der Evaluation	Typische Fragestellungen
<b>Konzept</b> (Konzept-evaluation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist die Konzeption konsistent und logisch?</li> <li>- Ist das Konzept grundsätzlich in der Lage, Wirkung zu erzielen?</li> <li>- Sind die Ziele klar und deutlich formuliert?</li> </ul>
<b>Input</b> (Vollzugs-evaluation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist die Ziel-Mittel-Relation angemessen?</li> </ul>
<b>Vollzug</b> (Vollzugs-evaluation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind die Vollzugsinstanzen in der Lage, die Umsetzung vorzunehmen (Ressourcen, Know-how)?</li> <li>- Sind die Strukturen sinnvoll und klar?</li> <li>- Sind Führungsinstrumente vorhanden?</li> <li>- Ist Kooperation mit Dritten vorhanden?</li> </ul>
<b>Output</b> (Leistungs-evaluation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wurde die Leistung in Menge und Qualität wie geplant erbracht?</li> <li>- Wie wird der Output verteilt?</li> <li>- Kosten des Outputs (Effizienz)?</li> </ul>
<b>Outcome</b> (Wirkungs-evaluation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werden die Zielgruppen in den Zielgebieten erreicht?</li> <li>- Wie ist die Akzeptanz und Zufriedenheit?</li> <li>- Wie ist die Wirkung? Treten Wirkungen ein (Effektivität)?</li> <li>- Treten positive oder negative Nebeneffekte ein?</li> </ul>
<b>Impact</b> (Wirkungs-evaluation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind Wirkungen bei den Betroffenen zu beobachten und wenn ja, wie gross sind sie?</li> <li>- Treten die Wirkungen in den Zielgebieten der NRP ein?</li> <li>- Welche anderen Effekte beeinflussen die Wirkungen (Verstärkung oder Neutralisierung)?</li> <li>- Gibt es allenfalls Alternativen zu den gewählten Massnahmen?</li> </ul>

Laut den Teilnehmenden der WiGe «Wirkungsorientierte NRP» ist bei der Erhebung der Daten folgendes zu beachten:

- **Erhebungsmethoden:** Die Datenerhebung für die Evaluation von Programmen sollte via Projektevaluationen erfolgen. So stellen zum Beispiel die aggregierten Resultate der Projekte auf Outcome-Ebene die Ergebnisse des Programms auf Outcome-Ebene dar (Abbildung 3 und 5). Ein solches Vorgehen muss mit allen Beteiligten vorgängig geregelt werden und entsprechende Aufträge sind zu erteilen.

### Schritt 5: Daten auswerten und Erkenntnisse nutzen

Nach der Datenerhebung geht es darum, die erhobenen Daten zusammenzuführen, auszuwerten und in geeigneter Form zu kommunizieren. Die Auswertung kann in Form eines Berichts festgehalten werden. Je nach Zweck der Evaluation kann auch eine Präsentation oder eine Gruppendiskussion angemessen sein. Bei Wirkungsevaluationen stehen bei der Auswertung Fragen zu den anfallenden oder ausbleibenden Wirkungen bei Zielgruppen und Betroffenen im Vordergrund sowie die Gründe einer Wirkung und die Zuordnung zum Programm oder Projekt.

Die Ergebnisse der Evaluation werden genutzt, um Wissen innerhalb der Organisation oder der Region aufzubauen, um laufende oder zukünftige Programme und Projekte zu optimieren (KVP) oder um sie gegenüber Geldgebern und Zielgruppen zu legitimieren.

Gemäss den Teilnehmenden der WiGe «Wirkungsorientierte NRP» ist bei der Auswertung der Daten folgendes zu beachten:

- **Qualität der Daten:** Die vorliegenden Daten sind kritisch zu hinterfragen. Basieren sie auf Messungen oder Prognosen? Sind es realistische Schätzungen oder nur Potenzialgrössen? Durch wen und wie wurden sie erhoben?
- **Zuordnung der Auswirkungen:** Die beobachteten Wirkungen müssen vorsichtig

beurteilt werden. Was ist dem Programm bzw. dem NRP-Projekt zuzurechnen, was anderen externen Faktoren? Gleichermassen müssen fehlende Kausalitätsnachweise oder Zuordnungslücken (besonders auf der Impact-Ebene) akzeptiert werden.

**Akteurszentrierte Wirkungsorientierung:** Eine akteurszentrierte Wirkungsorientierung bindet alle am Regionalentwicklungsprozess beteiligten Akteurinnen und Akteure in den Planungs- und Evaluationsprozess ein. Die Beteiligten können dadurch die Programme und Projekte gemäss ihren Vorstellungen und Bedürfnissen mitgestalten. Dies fördert die Identifikation mit dem Vorhaben und erhöht dessen Akzeptanz und Nachhaltigkeit. Die Akteurinnen und Akteure verfügen zudem über wertvolles Wissen über den Kontext, in dem das Vorhaben durchgeführt werden soll. Durch ihre Einbindung kann dieses Wissen genutzt werden und Konfliktpotenziale können rechtzeitig erkannt werden. Der Einbezug der Zielgruppen ist besonders wichtig für die Erarbeitung von Indikatoren, die Datenerhebung und für die Beurteilung der Wirkungen. Reflexionsworkshops mit Betroffenen sind sinnvoll, um die Resultate der Evaluation gewinnbringend als Lernprozess zu nutzen.

## 8. BEURTEILUNG VON WIRKUNGSMODELLEN

Die Wirkungsmodelle von NRP-Programmen und -Projekten können auf Basis der untenstehenden Fragen beurteilt werden. Die Fragen basieren auf dem Erfahrungswissen von regionuisse. Es gibt kein Standardvorgehen zur Beurteilung der Wirkungsmodelle. Als erster Schritt anbieten sich die Einstiegsfragen (1). Die Prüfung anhand der Beurteilungsfragen erfolgt iterativ. Die entsprechenden Wirkungsmodelle auf Bundesebene (für die Wertschöpfungssysteme «Tourismus» und «Industrie») bilden eine wesentliche Beurteilungsbasis.

### (1) Einstiegsfragen

- Auf welchen Gegenstand bezieht sich das Wirkungsmodell? Zu was soll ein Wirkungsmodell erstellt werden? Welches Ziel? Welche Periode? Welche Region?

### (2) Beurteilungsfragen zum Wirkungsmodell

- Ist die Wirkungskette logisch?
- Ist das Wirkungsmodell kohärent mit den Vorgaben des SECO (NRP-MJP, Wirkungsmodelle, Grundprinzipien), dem kantonalen Umsetzungsprogramm (Kosten- und Realisierungsplan) und den Wirkungsmodellen anderer Ebenen (Interreg, überkantonale Programme, Bund)?
- Wird das Programm/Projekt im Wirkungsmodell verständlich dargestellt (Kosten- und Realisierungsplan)?
- Ist die kantonale/regionale Spezifität erkennbar (räumlich, thematisch) oder ist das Wirkungsmodell auswechselbar?
- Sind konkrete Programme (z.B. Impulsprogramm Tourismus) aufgenommen?
- Passen Abstraktion, Flughöhe, Indikatoren mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen überein?
- Sind spezielle Programme, wie z.B. Impulsprogramm Tourismus, kantonale Programme, ins Wirkungsmodell aufzunehmen?
- Sind die gewählten Indikatoren SMART?
- Wurden die Indikatoren der Wirkungsmodelle des SECO zu RIS und Tourismus berücksichtigt?

#### Ziele

- Sind die wesentlichen Ziele benannt?
- Sind sie klar formuliert?
- Sind die Ziele erreichbar (in 4 Jahren)?
- Ist das Ziel im Einklang mit dem NRP-MJP?

Die Handhabung ist unterschiedlich, z.B. werden die Ziele als Prozess oder als erwarteter Endzustand beschrieben.

<b>Input</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind die Inputs komplett? Gibt es weitere? Werden weitere dazukommen?</li> <li>- Sind die kantonalen und Bundesmittel in Zahlen auch aufgeführt?</li> </ul>
<b>Vollzug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind die für dieses Ziel relevanten Vollzugsstellen aufgeführt und spezifisch benannt (also bspw. RIS-Managements, Regionalmanagements, Planungsverbände, weitere regionale Entwicklungsträger)?</li> <li>- Sind die wesentlichen Rollen und Aufgaben übersichtlich abgebildet?</li> <li>- Sind allfällige Forderungen an den Bund aufgeführt?</li> </ul>
<b>Output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lässt sich der Output logisch aus der Zielformulierung ableiten?</li> <li>- Wird – wo sinnvoll – zwischen Projektträgerkategorien unterschieden?</li> <li>- Sind die wesentlichen Outputs erfasst? Was soll konkret gefördert werden?</li> <li>- Ist klar, an wen sich der Output richtet?</li> <li>- Ist der Output in sinnvolle und in sich konsistente Kategorien von Projekttypen/-inhalten gegliedert (richtige Flughöhe, adäquate Abstraktion)?</li> <li>- Ist das Verhältnis zwischen NRP-Ressourcen und anvisierten Outputs realistisch?</li> <li>- Sind die Outputs mit den Outcomes verknüpft (Gefahr: Verwechslung von Handlung mit Wirkung)?</li> </ul>
<b>Outcome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind die Zielgruppen benannt?</li> <li>- Welche Verhaltensänderungen werden von den einzelnen Zielgruppen erwartet?</li> <li>- Lassen sich alle Einwirkungen bei den Zielgruppen logisch aus dem Output ableiten – und umgekehrt?</li> <li>- Sind die Outcomes mit den Impacts verknüpft (Gefahr: Verwechslung von Handlung mit Wirkung)?</li> </ul>
<b>Impact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellt der Impact den Bezug zu den Zielen dar?</li> </ul>

#### Beispiele Outcome-Ziele

- Nutzung der Angebote durch Unternehmen
- Schaffen von Gästelerlebnis im Zusammenhang mit Massnahmen
- Unternehmen nutzen Plattformen (Innovation und Kooperation)
- Innovative Produkte und Dienstleistungen werden exportiert (Innovation und Kooperation, aber Achtung: Übergang zu Impact)
- Gemeinsames strategisches Vorgehen (Tourismus)
- Marke etabliert und von Akteuren angenommen
- Steigende Besucherzahlen der Website (Zusammenarbeit im Tourismus)
- Akteure realisieren gemeinsam Projekte (touristische Infrastrukturen)
- Akteure realisieren überregional bedeutende Projekte zur Erneuerung der Beherbergungsinfrastruktur (touristische Infrastrukturen)

#### Beispiele Outcome-Indikatoren

- Kundenzufriedenheit (Tourismus)
- Dokumentierte Projektfortschritte (Tourismus)
- Anzahl neue Jung- und Neununternehmen (Innovation und Kooperation, aber Achtung: Übergang zu Impact)
- Teilnehmende bei Sensibilisierungsmassnahmen Fachkräftemangel (Bildung)
- Nombre de partenaires / acteurs engagés ou ayant adhéres (Tourisme)
- Nombre total d'entreprises concernées ou mobilisées ou impliquées (Industrie)
- Degré de satisfaction des entreprises et des start-ups (Industrie)
- Degré de satisfaction des entreprises et des partenaires (Gouvernance)
- Taux de notoriété du programme RIS à la fin de la période (Programme)
- Taux de satisfaction (Projet)

## 9. LITERATURTIPPS UND REFERENZEN

### Literaturtipps

- RIEDER, STEFAN (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programmleitung FLAG. Luzern: Eidgenössische Finanzverwaltung EFV und Interface. Download unter: [www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/doc/3-1-2ilw\\_bericht.pdf](http://www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/doc/3-1-2ilw_bericht.pdf)

Ziele und Indikatoren bilden wichtige Elemente der wirkungsorientierten Verwaltungsführung FLAG (Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget). Interface hat dazu ein Handbuch erarbeitet. Darin wird Schritt für Schritt der Aufbau einer Leistungs- und Wirkungsmessung geschildert und gezeigt, wie Ziele und Indikatoren gesetzt werden können, um Leistungen und Wirkungen effektiv zu messen. Als Basis dient ein Konzept aus der Policy-Analyse und der Evaluation. Dieses wird praxis- und umsetzungsgerecht aufbereitet.

- WIDMER, THOMAS; LANDERT, CHARLES; BACHMANN, NICOLE (2000): Evaluations-Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards). Freiburg: Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL). Download unter: [www.seval.ch/de/standards/index.cfm](http://www.seval.ch/de/standards/index.cfm)

Die Evaluations-Standards der SEVAL verfolgen das Ziel, einen Beitrag zur Professionalisierung der Evaluation in der Schweiz zu leisten. Sie definieren die Qualitätsanforderungen, die an Evaluationen gestellt werden. Bei der Formulierung der SEVAL-Standards wurde speziell darauf geachtet, dass diese sich (mit Ausnahme der Personalevaluation) für Evaluationen aller Art eignen.

Die SEVAL-Standards richten sich an alle Personen, die an Evaluationen beteiligt sind oder diese beeinflussen, namentlich an Evaluatorinnen und Evaluatoren, Auftraggeberinnen und Auftraggeber, sowie an weitere Personen, welche die Beachtung der SEVAL-Standards unterstützen können.

- ZEW (n.d.): Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit. Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme. Zürich: Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen. Download unter: [www.zewo.ch/impact/de/wirkungsmessung](http://www.zewo.ch/impact/de/wirkungsmessung)

Dieser Leitfaden unterstützt Projekt- und Programmverantwortliche beim Erfassen der Wirkung von Projekten und Programmen.

- REGIOSUISSE (2010): Kondensat Kurs «Erfolgs- und Wirkungsmessung von Regionalentwicklungsprozessen». regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement 22.–24. November 2010. Bern: regiosuisse. Download unter: [www.regiosuisse.ch/regiosuisse-angebote/publikationen/lehrgang-rm/lrm-kondensat-kurs-erfolgs-und-wirkungsmessung-d.pdf](http://www.regiosuisse.ch/regiosuisse-angebote/publikationen/lehrgang-rm/lrm-kondensat-kurs-erfolgs-und-wirkungsmessung-d.pdf)

In diesem Paper werden einige zentrale Aussagen und Erkenntnisse des Regionalmanagement-Kurses «Erfolgs- und Wirkungsmessung von Regionalentwicklungsprozessen» nochmals aufgegriffen und in knapper Form dargestellt.

- REGIOSUISSE (2015): Ergebnisblatt der Wissensgemeinschaft «Regionale Innovationssysteme RIS». Bern: regiosuisse.

[http://regiosuisse.sswm.info/sites/default/files/wige\\_ris\\_ergebnisblatt.pdf](http://regiosuisse.sswm.info/sites/default/files/wige_ris_ergebnisblatt.pdf)

Dieses Ergebnisblatt gibt einen Überblick über die für ein RIS relevanten Akteure und Instrumente der Schweizer Innovationsförderlandschaft sowie die vorhandenen/sich im Aufbau befindenden RIS (anhand von Wirkungsmodellen) und dient kantonalen NRP- und Innovations-Fachstellen, RIS-Managements und -partnern, Kontaktpersonen von Innovationsförderinstrumenten sowie Leistungsanbietern als unverbindliche Arbeitshilfe, um die Koordination der Innovationsförderung zu bewältigen.

### Referenzen

- HEEB, J. & ROUX, M. (1998): Plattformen für Verhandlungen über die nachhaltige Nutzung von Kulturlandschaften. Progress Report 1998 zum Projekt 5001-44662. Bern: SPP Umwelt.
- REGIOSUISSE (2010): Kondensat Kurs «Erfolgs- und Wirkungsmessung von Regionalentwicklungsprozessen». regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement 22.–24. November 2010. Bern: regiosuisse. Download unter: [www.regiosuisse.ch/regiosuisse-angebote/publikationen/lehrgang-rm/lrm-kondensat-kurs-erfolgs-und-wirkungsmessung-d.pdf](http://www.regiosuisse.ch/regiosuisse-angebote/publikationen/lehrgang-rm/lrm-kondensat-kurs-erfolgs-und-wirkungsmessung-d.pdf)

- REGIOSUISSE (2013): Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012: Synthese der Wirkungsmessung, Schlussbericht, Bern: regiosuisse. Download unter: [www.regiosuisse.ch/wirkungsmessung](http://www.regiosuisse.ch/wirkungsmessung)
- RIEDER, STEFAN (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programtleitung FLAG. Luzern: Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV) und Interface. Download unter: [www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/doc/3-1-2ilw\\_bericht.pdf](http://www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/doc/3-1-2ilw_bericht.pdf)
- RIEDER, STEFAN (2010): Einführung in die Politikevaluation. Erfolgs- und Wirkungsmessung von Regionalentwicklungsprozessen. regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement (RM). Luzern: Interface Politikstudien Forschung Beratung. Download unter: [www.regiosuisse.ch/weiterbildung/abgeschlossene-angebote/lehrgang-regionalmanagement/lehrgang-rm2009-11/kurs5-erfolgs-wirkungsmessung/RM\\_Kurs5\\_1\\_Einfuehrung\\_Politikevaluation\\_Rieder.pdf](http://www.regiosuisse.ch/weiterbildung/abgeschlossene-angebote/lehrgang-regionalmanagement/lehrgang-rm2009-11/kurs5-erfolgs-wirkungsmessung/RM_Kurs5_1_Einfuehrung_Politikevaluation_Rieder.pdf)
- ZEWO (n.d.): Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit. Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme. Zürich: Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen. Download unter: [www.zewo.ch/impact/de/wirkungsmessung](http://www.zewo.ch/impact/de/wirkungsmessung)

Ziel	Input	Vollzug	Leistungen Produkte (Output)	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)
<p><b>Erhöhung der Innovationsdynamik in den Regionen durch Stärkung Regionaler Innovationssysteme (RIS)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30-35% der A-fonds-perdu-Bundesmittel der Ausrichtung 1 (Richtgrösse)</li> <li>• Koordinationskosten der RIS über Art. 5 BRP</li> <li>• Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturvorhaben Synergien mit Sektoralpolitiken (Ausrichtung 2)</li> <li>• Wissensaufbau und -diffusion (Ausrichtung 3, regioisuisse)</li> </ul>	<p>Gemäss Konzeptpapier zur NRP-Förderung von regionalem WTT und Innovationsunterstützung in den Regionen vom März 2012</p> <p>SECO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzept und Vollzug bundesintern und mit relevanten Partnern abstimmen (insb. KTI und SBFI)</li> <li>• Zugang zu internationalen Programmen (insb. Interreg Europe, EEN) ermöglichen</li> <li>• Begleiten und steuern über (RIS)-PV             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensmanagements durch <i>regiosuisse</i> sicherstellen</li> </ul> </li> <li>• Controlling, Monitoring, Evaluation sicherstellen</li> </ul> <p>Kantone</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersicht Akteure und Aufgabenteilung schaffen</li> <li>• Regionale Strategie innerhalb der Leitlinien des Bundes festlegen und umsetzen</li> <li>• Horizontale und vertikale Koordination und Kooperation (insb. Innovationspark, KTI-WTT / KTI Start up)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionale (i.d.R. überkantonale, teilweise grenzüberschreitende) Innovationssysteme (RIS) mit gemeinsamer Strategie und Governance zur horizontalen und vertikalen Abstimmung der Angebote und Weiterentwicklung des Systems</li> <li>• Auf die regionalen Besonderheiten und die Bedürfnisse der in der RIS-Strategie definierten Zielgruppen (i.d.R. KMU in den Berggebieten, ländlichen Räumen, Grenzregionen) zugeschnittene Innovationsförderangebote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die (über die NRP geförderten) Anbieter von Innovationsdienstleistungen koordinieren ihre Angebote horizontal und vertikal und nutzen Synergien</li> <li>• Die in der RIS-Strategie definierten Zielgruppen (i.d.R. KMU in den Berggebieten, ländlichen Räumen und Grenzregionen) werden bei ihren Innovationsvorhaben bedürfnisgerecht unterstützt</li> <li>• Nationale und internationale Akteure anerkennen die RIS-Managements als regionale Ansprechpartner in der Innovationsförderung</li> </ul>	<p>Beitrag zur Erhöhung des unternehmerischen Denkens und Handelns</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Innovationsleistungsfähigkeit der Regionen</li> <li>• Ausschöpfung von Innovationspotenzialen (Produkte/ Dienstleistungen, Prozesse, Strukturen)</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Erhöhung der Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in den Regionen (Berggebiet, ländliche Räume, Grenzregionen)</p>

Anhang 1: Zielindikatoren und Erhebungsmethoden Wirkungsmodell RIS

Kein Controllinggegenstand

	Input	Vollzug	Leistungen Produkte (Output)	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)
Zielindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soll-Ist-Vergleich Mitteleinsatz Bund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konformität mit NRP und Leitlinien des Bundes gemäss Konzeptpapier</li> <li>Übersicht Akteure und Aufgabenteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ca. 6–7 RIS mit Governance</li> <li>Regionales Förderangebot gemäss Konzeptpapier und regionaler Strategie</li> <li>Effizienz und Transparenz des Förderangebots</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumentierte Koordinationsprobleme bzw. -fortschritte</li> <li>Nutzung der Angebote durch die Zielgruppen</li> <li>Nutzen für Zielgruppen (2–3 Schlüsselfragen des SECO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neue / optimierte Produkte, Prozesse und Strukturen in den Zielgebieten</li> <li>Wertschöpfung, Arbeitsplätze, neue Unternehmen</li> </ul>
Erhebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>PV</li> <li>Auszahlungen</li> <li>Jahresberichte</li> <li>CHMOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzungsprogramme/ Programmvereinbarungen</li> <li>Jahresberichte, Jahresgespräche</li> <li>Periodische Audits</li> <li>Evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jahresberichte/-gespräche</li> <li>CHMOS</li> <li>Periodische Audits</li> <li>Evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jahresberichte/-gespräche</li> <li>Systematischer Dialog mit Partnern</li> <li>Teilnahmestatistiken/Fallzahlen</li> <li>Periodische Zielgruppen- resp. Kundenbefragungen</li> <li>Periodische Audits/Case Studies</li> <li>Evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Periodische Case Studies</li> <li>Evaluation</li> </ul>
Evaluation (evtl. gemeinsam durch SECO, SBFI, KTI): NRP- und Konzeptkonformität, Leistungsfähigkeit, Effizienz und Effektivität					

Ziel	Input	Vollzug	Leistungen / Produkte (Output)	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)
<p><b>Förderung wettbewerbsfähiger Destinationen durch Unterstützung des Strukturwandels im Tourismus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% der A-fonds-perdu-Bundesmittel (afp) der Ausrichtung 1 (Richtgrösse, ohne Impulsprogramm Tourismus)</li> <li>• Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen</li> <li>• Projekte/Programme mit national tätigen Tourismuspartnern, MoVo (Ausr. 2)</li> <li>• Wissensaufbau und -diffusion , Pilotprojekte (Ausrichtung 3), abgestimmt mit Stossrichtung Wissensaufbau des Impulsprogramms Tourismus</li> </ul>	<p>SECO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnittstellen klären (z.B. mit SGH) und Abstimmung bundes-intern ausbauen (Innotour, Stossrichtung Strategie Ländliche Räume und Berggebiete)</li> <li>• Begleiten und Steuern der Kantone</li> <li>• Impulsprogramm Tourismus teilw. in NRP umsetzen</li> <li>• MoVo/Pilotprojekte zur Koordination im Tourismus</li> <li>• Mit national tätigen Partnern zusammen arbeiten (z.B. ST bei Enjoy Switzerland)</li> <li>• Sicherstellen des Wissens-managements durch regiosuisse</li> <li>• Controlling, Monitoring, Evaluation sicherstellen</li> </ul> <p>Kantone</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeptionelle Grundlagen aktualisieren (z.B. Bergbahn-förderung, Raumentwicklungs-strategien, Nachhaltigkeit)</li> <li>• Auf Konzepten basierende Infrastrukturförderung</li> <li>• Verknüpfung von Angeboten über institutionelle Grenzen hinweg</li> <li>• Destinationsorientierte Produkt- und Angebotsförderung</li> <li>• Mobilisierung regionaler Akteure (Stossrichtung Strategie Ländliche Räume und Berggebiete)</li> </ul>	<p>Weitere Leistungen und Produkte gemäss PV:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschöpfungs-orientierte, innovative, Angebote und Infrastrukturen, die mit einer nachhaltigen Raumentwicklung abgestimmt sind</li> <li>• Branchenübergreifende Angebote</li> <li>• Konzeptkonforme Bergbahnförderung</li> <li>• Modernisierte Beherbergungswirtschaft (inkl. hybride Formen der Beherbergung)</li> <li>• Wirtschaftliche Destinationsstrukturen</li> <li>• Strategisch positionierte Destinationen</li> </ul>	<p>Die Destinationen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• richten ihre Angebote systematisch auf Bedürfnisse der Kunden aus</li> <li>• nutzen Synergien zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit</li> <li>• agieren marktorientiert und effizient</li> </ul> <p>Die Leistungsträger</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• steigern die Qualität ihrer Angebote</li> <li>• schliessen Lücken im Wertschöpfungssystem</li> <li>• entwickeln neue Geschäftsmodelle</li> <li>• verhalten sich innovativer</li> <li>• kooperieren mit anderen Betrieben</li> <li>• qualifizieren sich weiter</li> </ul>	<p>Die Destinationen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• haben ein geschärftes, marktgerechteres Profil</li> <li>• sind konkurrenzfähiger</li> <li>• ziehen zusätzliche/ andere Gäste an</li> <li>• bieten attraktivere Dienstleistungen und Produkte an</li> </ul> <p>Die Leistungsträger</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind innerhalb der DMO vernetzt und kooperieren</li> <li>• Stärken mit ihren Angeboten die Position der Destination</li> <li>• sind konkurrenzfähiger</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Erhöhung der Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in den Regionen (Berggebiet, ländliche Räume, Grenzregionen)</p>

Anhang 2: Zielindikatoren und Erhebungsmethoden Wirkungsmodell Strukturwandel im Tourismus

Kein Controllinggegenstand

	<b>Input</b>	<b>Vollzug</b>	<b>Leistungen / Produkte (Output)</b>	<b>Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)</b>	<b>Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)</b>
<b>Zielindikatoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soll-Ist-Vergleich Mittelleinsatz Bund</li> </ul>	<p>SECO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumentierte Schnittstellen</li> <li>Erfüllte Massnahmen des MoU</li> <li>Angebote zur Qualifikation und Wissenstransfer</li> <li>Controlling, Monitoring, Evaluation</li> <li>Komplementarität mit SGH- und Innotour-Förderung</li> </ul> <p>Kantone</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>aktuelle konzeptionelle Grundlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neue / optimierte Produkte, Prozesse und Strukturen in den Destinationen</li> <li>Kant. oder reg. Strategien entsprechende Infrastrukturen</li> <li>Komplementarität SGH-Innotour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzung der Qualifikationsangebote durch die Zielgruppen / Nutzen für Zielgruppen</li> <li>Dokumentierte Koordinationsfortschritte, Effizienzgewinne</li> <li>Kundennachfrage/-zufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wertschöpfung, Arbeitsplätze, neue Unternehmen</li> <li>Wettbewerbsfähigere Destinationen (z.B. besseres BAK-Ranking)</li> </ul>
<b>Erhebung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PV</li> <li>Auszahlungen</li> <li>Jahresberichte</li> <li>CHMOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzungsprogramme</li> <li>Jahresberichte/-gespräche mit den Kantonen</li> <li>Controlling-Gespräch MoU DSTO-DSRE oder mit SGH</li> <li>Evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jahresberichte/-gespräche mit Kantonen</li> <li>CHMOS</li> <li>Evaluation</li> <li>Jahresgespräche MoU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teilnahmestatistiken/Zielgruppen-resp. Kundenbefragungen</li> <li>Jahresberichte/-gespräche</li> <li>Evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Case Studies</li> <li>Evaluation</li> </ul>