

regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement (RM)

Kondensat Kurs «Erfolgs- und Wirkungsmessung von Regionalentwicklungsprozessen»

22.–24. Nov. 2010, Hotel Continental, Biel/Bienne (CH)

ZWECK DIESER ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Paper werden einige zentrale Aussagen und Erkenntnisse des Regionalmanagement-Kurses «Erfolgs- und Wirkungsmessung von Regionalentwicklungsprozessen» nochmals aufgegriffen und in knapper Form dargestellt. Weiter wird versucht, daraus Folgerungen für die tägliche Arbeit im Regionalmanagement (RM) abzuleiten.

ZIELSETZUNG DES KURSES

Thema des Kurses war die «Erfolgs- und Wirkungsmessung von Regionalentwicklungsprozessen». Konkrete Beispiele wurden analysiert und diskutiert, ebenso verschiedene Konzeptionen und Methoden der Erfolgs- und Wirkungsmessung. Im Zentrum standen dabei die folgenden Fragestellungen:

- Was können RMs in ihrer täglichen Arbeit tun, um Erfolge und Wirkungen der eigenen Tätigkeit resp. der Aktivitäten des RM sichtbar zu machen?
- Wie können Erfolge und Wirkungen von Projekten, die vom RM initiiert und betreut werden, nachgewiesen werden?

Die folgenden vier Seiten fassen die wichtigsten Ergebnisse zu diesen beiden Fragestellungen zusammen.

VORBEMERKUNGEN

RMs müssen die Wirkungen und Erfolge ihrer Arbeit nachweisen können. Sie nehmen einen politischen Auftrag wahr und sind so ihrem Auftraggeber – der Öffentlichkeit – rechenschaftspflichtig. In ihrer täglichen Arbeit werden Mitarbeitende von RMs denn auch häufig dazu aufgefordert, sich zu erreichten Wirkungen und Erfolgen zu äussern. Dabei sind jedoch folgende Punkte zu beachten:

- Es gilt zu trennen zwischen a) der Diskussion zu Erfolgen und Wirkungen des RM selbst und b) der Diskussion über Erfolge und Wirkungen von einzelnen Projekten bzw. Programmen. Zudem muss klar sein, ob von Erfolgen und Wirkungen auf Output-, Outcome- oder Impactebene die Rede ist. Die Begriffe Output, Outcome und Impact werden in diesem Paper wie folgt definiert:
 - *Outputs = Produkte / Leistungen*
 - *Outcomes = Reaktionen der Zielgruppe*
 - *Impacts = Wirkungen auf die Betroffenen / Wirkungen auf das System*
- Das Nachweisen der Outcomes und Impacts von *einzelnen Aktivitäten*¹ wird von RMs zwar häufig gefordert, macht jedoch i.d.R. wenig Sinn, da *nicht die einzelne* Aktivität, sondern die *Summe* der Aktivitäten die gewünschte Wirkung erzielen soll. Zudem ist der Nachweis von Outcomes und Impacts bei einzelnen Aktivitäten unverhältnismässig aufwändig oder schlicht nicht möglich.
- Das RM soll und kann Aussagen zu *beabsichtigten* Outcomes und Impacts machen. Diese sind in einem entsprechenden Wirkungsmodell zu beschreiben (siehe dazu Punkt 1 unten).
- Sinnvoll ist auch die *Messung der Outcomes für das RM als Ganzes* (mittels adäquater Evaluationsmethoden).
- Wirkungsmessungen auf Ebene der *Impacts* sind für RMs zwar möglich (wenn man sich auf eine klar abgegrenzte Region bezieht), aber es stellt sich die Frage, ob eine solche Wirkungsmessung sinnvoll und angesichts des Aufwandes zu vertreten ist. Sinnvollerweise sollte die Impactmessung durch die übergeordnete Instanz durchgeführt werden, denn sie benötigt viel Know-how und Mittel. Für ein RM lohnt es sich nicht, diese aufzubauen respektive aufzubringen.

Am Anfang jeder Erfolgs- und Wirkungsmessung gilt es entsprechend, deren Gegenstand und Zweck zu klären:

- Auf welcher Ebene werden die Erfolge und Wirkungen gemessen? Auf Projekt-, Programm- (z.B. NRP) oder RM-Ebene?
- Dient die Erfolgs- und Wirkungsmessung dem Zweck, die Tätigkeit zu «legitimieren» (summative Evaluation) oder dient sie dazu, die Aktivitäten zu optimieren (formative Evaluation)?

ERGEBNISSE ZU DEN BEIDEN FRAGESTELLUNGEN

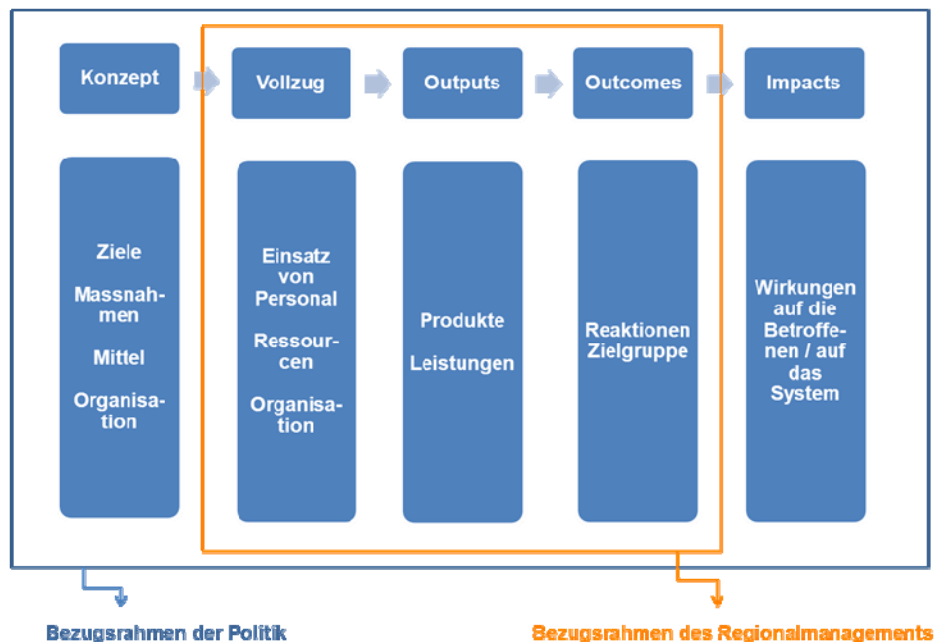
Was können Regionalmanagerinnen und Regionalmanager in ihrer täglichen Arbeit tun, um Erfolge und Wirkungen der eigenen Tätigkeit bzw. der Aktivitäten des RM sichtbar zu machen?

1) Aufstellen, Ausformulieren und Verankern des Wirkungsmodells

Eine zentrale Voraussetzung, um Erfolge und Wirkungen der eigenen Tätigkeit nachweisen zu können,

¹ Unter «Aktivitäten» werden hier nicht ein Programm oder Projekt verstanden, sondern Tätigkeiten, die im Rahmen von Projekten oder des Projektmanagements geleistet werden (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzungstätigkeit, Veranstaltungen, Beratungsgespräche etc.).

ist das Aufstellen und explizit Machen bzw. Ausformulieren des Wirkungsmodells (z.B. das Wirkungsmodell des eigenen RM). Das Wirkungsmodell veranschaulicht die Logik, nach der gearbeitet wird. Im Rahmen der Planung der Tätigkeiten und Projekte wird definiert, mit welchen Leistungen (Outputs) die beabsichtigten Reaktionen der Zielgruppe (Outcomes) erreicht werden sollen. Dabei sind folgende Punkte zu klären:



Im Fall des RM oder der NRP ist zu beachten, dass das Aufstellen des gesamten Wirkungsmodells (bis und mit Impacts) Aufgabe der Politik ist. Auf regionaler Ebene müssen die Akteurinnen und Akteure dieses Modell voraussetzen und sich daran orientieren.

2) Verankerung des Wirkungsmodells bei den Schlüsselakteurinnen und -akteuren

Ein zentraler Bestandteil für den Nachweis von Erfolg und Wirkungen ist die Verankerung des ausformulierten Wirkungsmodells bei den Schlüsselakteurinnen und -akteuren. Ein erfolgreiches RM hängt nicht zuletzt davon ab, dass alle Beteiligten zum Konzept und zum Vollzug stehen können und Vertrauen in den gewählten Weg haben. Ist diesbezüglich ein Konsens gegeben, kann sich die Diskussion über die Erfolge und Wirkungen eines RM während des Jahres auf dessen Leistungen (Outputs) beziehen (siehe nachfolgender Punkt 3). Die Verankerung des Wirkungsmodells bei den zentralen Akteurinnen und Akteuren ist zudem eine Voraussetzung, um gegenüber Politik und Geldgebern klar argumentieren zu können. Schliesslich dient sie auch dazu, Klarheit bezüglich Auftrag und Erwartungen zu schaffen.

3) Sobald das Wirkungsmodell für alle klar ist, konzentriert sich die kurzfristige Steuerung durch das RM auf die Outputs.

Grundsätzlich wird von folgender Annahme ausgegangen: Wenn Konzept und Vollzug schlüssig sind, wird die planmässige Umsetzung (Projekte, Aktivitäten, Veranstaltungen) zu den beabsichtigten Erfolgen und Wirkungen führen. Ausgehend davon sollte sich die kurzfristige Steuerung durch die RMs auf die Formulierung und Überprüfung von Zielen auf der Ebene der Outputs konzentrieren. Ein laufender Nachweis der Outcomes oder Impacts jeder einzelnen Aktivität bzw. jedes einzelnen Projektes ist nicht sinnvoll und zu teuer. Eine kontinuierliche Überwachung sowie Optimierung und Weiterentwicklung der Outputs ist hingegen wichtig. Dabei ist das Wirkungsmodell vor Augen zu halten (welche Wirkungen sollen damit erreicht werden?).

4) Erfolgs- und Wirkungsmessungen sind mittelfristig zu planen und zu realisieren.

Ist das Wirkungsmodell formuliert und verankert, können Konzept und Methode für die Wirkungs- und

Erfolgsmessung definiert werden. Es lohnt sich, Evaluationsexperten beizuziehen. Wann, wie und was evaluiert werden soll, ist frühzeitig festzulegen. Falls die Evaluation nicht begleitend eingesetzt wird, ist zumindest dafür zu sorgen, dass die richtigen Daten (vgl. Punkt 5) in der notwendigen Qualität bis zum Zeitpunkt der Evaluation vorliegen. Eine derartige Programmierung der Evaluation mindert zudem den Druck, zu jedem Projekt oder zu jeder Aktivität Aussagen zu Outcomes oder Impacts machen zu müssen. Eine Evaluation von Outcomes und Impacts ist in grösseren Abständen – z.B. alle vier Jahre – sinnvoll.

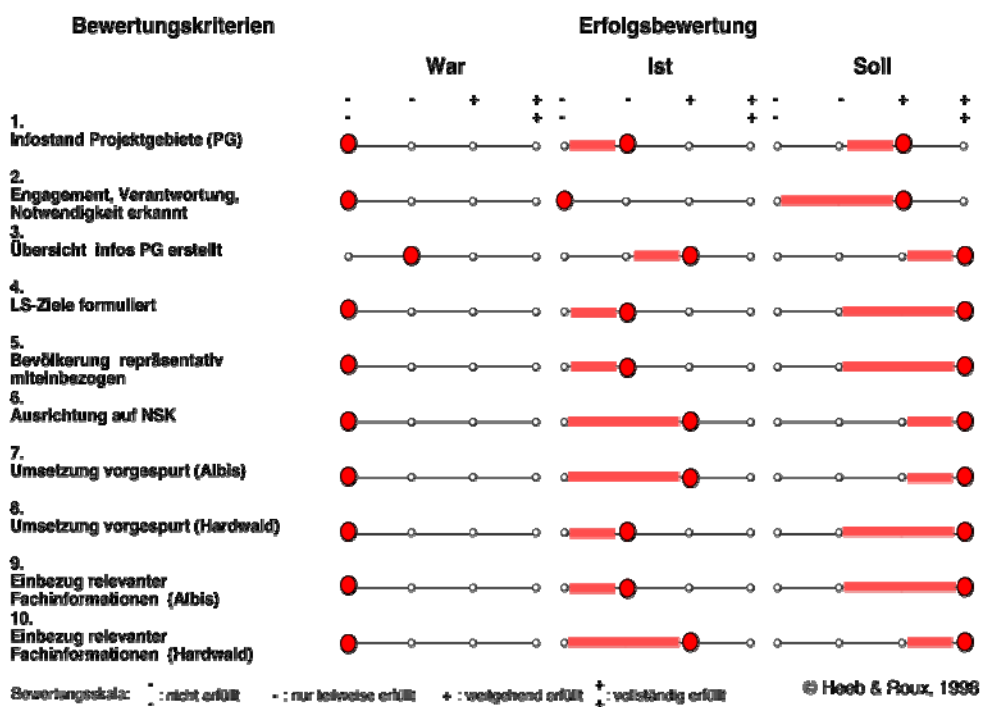
5) Systematische Erfassung der Outputs im Tagesgeschäft

Ein wichtiges Element der Erfolgs- und Wirkungsmessung besteht im systematischen Erfassen der Outputs im Tagesgeschäft. Instrumente hierzu können einfache Strichlisten, Journale, ein CRM (Kundenerfassung), Fortschrittskontrollen usw. sein. Diese Methoden sind gleichzeitig für die Prozess- und Outputoptimierung einzusetzen. Auch hierfür können Evaluationsexperten beratend einbezogen werden.

6) Idee für eine qualitative Beurteilung der Erfolge während des Jahres

Das Durchführen einer jährlichen Standortbestimmung des RM mit verschiedenen Schlüsselakteurinnen und -akteuren aus der Region wurde im Kurs im Sinne einer Idee als weiteres mögliches Instrument zur Unterstützung der Erfolgs- und Wirkungsmessung diskutiert. Dabei kann die Standortbestimmung auf den Outputs, die während des Jahres erhoben wurden, aufbauen. Die Standortbestimmung soll eine Diskussion zur Zielerreichung (Ist-Soll-Vergleich) auslösen und – wenn nötig – auch eine Diskussion zu den Gründen der festgestellten Abweichungen. Darüber hinaus kann die Standortbestimmung Klarheit darüber schaffen, wie die eingeladenen Akteurinnen und Akteure die erzielten Outcomes und Impacts einschätzen. Eine enge(re) Anbindung der Akteure an die Anliegen des RM kann ein weiterer positiver Nebeneffekt solcher Standortbestimmungworkshops sein. Sie ergeben im Normalfall auch Hinweise zur Optimierung der Outputs.

Eine mögliche Methode ist z.B. die Projektfortschrittskontrolle von Heeb/Roux:



Methodenbeschrieb unter Heeb, Bellwald, Allemann, 2008: [Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte](#): S. 34ff.

Wie können Erfolge und Wirkungen von Projekten nachgewiesen werden, die vom RM initiiert und betreut werden?

Als zentrale Elemente des Erfolgs- und Wirkungsnachweises wurden im Kurs auf dieser Ebene die folgenden drei Punkte genannt:

1) Kurzfristige Projektsteuerung: Fokussierung auf die Projektschritte gemäss Leistungsvereinbarung

Bei der kurzfristigen Überwachung von Projekten genügt im Prinzip eine Fokussierung auf die Projektfortschritte gemäss Leistungsvereinbarung. Denn: Wenn das Projekt als förderungswürdig befunden wurde, wurde damit auch das Konzept gutgeheissen. Zur kurzfristigen Überwachung ist die Überprüfung des Projektfortschritts gemäss Leistungsvereinbarung und Meilensteinplanung ausreichend. Für die mittelfristige oder finale Beurteilung eines Projektes ist eine Überprüfung von Outcomes und Impacts mittels Evaluation notwendig.

Berichtszeitraum: 1. Januar bis 30. März 2010		Datum Berichterstellung: 6. April 2010		Datum der Besprechung: 27.4.2010	
Projektziel bzw. Berichtspunkt	End-Termin	Tendenz	Status aktuell	Bemerkungen / Gründe	Handlungsbedarf, nächste Schritte
1) Detailplanung Projekt (inkl. Budget) (M1)	10.4.10	↗	😊	Wurde fertiggestellt (siehe Beilage Projektplan und Budget); Gespräche über Projekterweiterungen mit Vertretern der Kantone Graubünden und Freiburg geführt. Die Eigenleistungen sind über die Projektpartner sichergestellt.	Projektplan und Budget kontinuierlich überprüfen; ; Entscheid Kooperation GR/FR bis Ende Mai
2) Konstituierung Expertengruppe (M2)	30.6.10	↗	😊	Expertengruppe steht, Konstituierung erfolgt am 4. Mai (Genf) und 13. Mai (Cape Town)	Konstituierung
3)	30.6.10	↗	😊	Meetings erfolgen am 4. Mai (Genf) und 13. Mai (Cape Town)	Durchführung und Auswertung des der Meetings

2) Einfache qualitative Beurteilung von Outcomes und Impacts mittels strukturierter und moderierter Gruppendiskussion mit Zielgruppen

Als einfaches Instrument im Rahmen der Erfolgs- und Wirkungsmessung auf Projektebene wurde als Beispiel die Durchführung von ergänzenden «Hearings» mit Schlüsselpersonen diskutiert. Diese können beispielsweise gemäss der Methode des Projekt-Checks konzipiert sein, die von «Unternehmen 21» (www.unternehmen21.org) entwickelt wurde. Die Methode des Projekt-Checks erlaubt es, im Rahmen eines Workshops mit den jeweiligen Schlüsselakteurinnen und -akteuren in kurzer Zeit mehrere Projekte zu besprechen.

3) Sicherstellen, dass das RM die für die Erfolgsmessung relevanten Daten erhält

Zentrale Voraussetzung für eine kurzfristige Steuerung von Projekten und die mittelfristige Evaluation von Outcomes und Impacts auf Projektebene ist zudem, dass in der Leistungsvereinbarung mit den Projektträgern sichergestellt wird, dass das RM die für die Erfolgsmessung relevanten Informationen erhält. Zum Teil handelt es sich dabei um Daten, die nicht öffentlich zugänglich gemacht werden. Zudem gilt es zu berücksichtigen, dass sich die Projektträger nicht zwingend für dieselben Kenngrössen interessieren wie das RM. Entsprechend wichtig ist es deshalb, bereits beim Abschluss der Leistungsvereinbarung einen Passus einzubauen, der den Zugang zu den erforderlichen Informationen regelt.

WEITERE INFORMATIONEN ZUM THEMA

Die Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL) fördert den Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen Politik, Verwaltung, Universität und Beratung im Bereich Evaluation. Sie setzt sich aktiv für die Förderung der Qualität von Evaluationen und deren Verbreitung ein. Detaillierte Informationen zur SEVAL finden sich unter: www.seval.ch.

Download dieses Kondensats in Deutsch und Französisch unter: www.regiosuisse.ch/weiterbildung/lehrgang-rm