

# Fachveranstaltung Wirkungsorientierung

**programmübergreifend**

ELER  
EFRE

**länderübergreifend**

Österreich  
Bayern

**ebenenübergreifend**

Programmverwaltungen  
Regional-, LAG-, Euregio-  
Managements

## Bericht

---

Infos zur Veranstaltung

Fachliche Inputs

Diskussion

Programm

Nähere Information zu den Referenten

Das Projekt „Dialog grenzüberschreitende Regionalentwicklung“ wird gefördert durch das Interreg-Programm Österreich-Bayern 2014-2020 und das Land Tirol. Die Fachveranstaltung Wirkungsorientierung wurde zudem unterstützt von der Fachhochschule Kufstein.

Soweit im Bericht auf natürliche Personen bezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise.

## Infos zur Veranstaltung

**Hintergrund:** Wirkungsorientierung wird in der kommenden Strukturfondsperiode sowohl für die Programmebene als auch für die Ebene der Regional-, LAG- und Euregio-Managements eine stärkere Rolle spielen. Die erste Fachveranstaltung im Rahmen des Projekts „Dialog grenzüberschreitende Regionalentwicklung“ widmete sich dieser Thematik aus einer programmübergreifenden, länderübergreifenden und ebenenübergreifenden Perspektive.

Das bislang vorherrschende Grundmodell von Wirkungsorientierung basiert auf der so genannten Logframe-Interventionslogik. Diese Logik beschreibt einen Wirkungspfad beginnend mit einem Input (bspw. finanzielle Mittel/Förderungen), der über programmkonforme (Projekt)Aktivitäten zu einem unmittelbaren Output führt. Dieser Output bewirkt wiederum ein Ergebnis (auch bezeichnet als Result oder Outcome), das längerfristig wiederum Wirkung (Impact) zeigt. Das folgende Beispiel beschreibt einen solchen Wirkungspfad für den Bau einer Straße. Für diese Maßnahme wird eine bestimmte Summe investiert (Input). Die neue Straße hat eine Länge von x Kilometern (Output). Sie verkürzt die Fahrtzeit um x Minuten (Ergebnis). Durch die bessere Anbindung steigt der Austausch von Waren um x Prozent (Wirkung). Anhand dieser linearen Ursache-Wirkungsbeziehungen lässt sich die komplexe Welt der Regionalentwicklung allerdings nicht immer zufriedenstellend abbilden. Gerade das prozesshafte Wirken eines Regionalmanagements im Sinne von Regional Governance folgt nicht einer linearen und klar planbaren Kausalität. Es braucht daher neue, ergänzende Zugänge zum Steuern von Entwicklungsprozessen und Erfassen von Wirkungen.

**Veranstalter:** Euregios via salina und Zugspitze-Wetterstein-Karwendel

Regionalentwicklung Außerfern (Lead-Partner)

Regio Allgäu e.V.

Regio Zugspitzregion e.V.

Regio Seefelder Plateau

In Zusammenarbeit mit:

Land Tirol/Abt. Landesentwicklung und Zukunftsstrategie

**Fachliche Inputs:** Max Saurug, Andreas Resch, Kim Pollermann, Richard Hummelbrunner

**Moderation:** Melanie Steinbacher, Günter Salchner, Ursula Euler

**Konzept:** Günter Salchner

**Bericht:** Günter Salchner

## Fachliche Inputs

### Kurzdarstellung der laufenden Evaluierung des Systems der Wirkungsorientierung von LEADER in Österreich

*Max Saurug, IFA Steiermark*

Das IFA Steiermark wurde vom Österreichischen Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (BMNT) beauftragt, das System zur Wirkungsorientierung in der Maßnahme LEADER zu analysieren. Dieses Evaluierungsprojekt mit einer Laufzeit von März 2018 bis April 2019 gliedert sich in zwei Phasen. Zunächst wird die Brauchbarkeit des derzeitigen Systems der Wirkungsorientierung (Logframe-Modell) reflektiert. Anschließend folgt der Versuch einer Darstellung des Beitrags von LEADER zur Erhöhung der Lebensqualität in den Regionen. Das derzeitige System dient vor allem als Steuerungs- und Kontrollinstrument für das BMNT, die LEADER-verantwortlichen Landesstellen und die Lokalen Aktionsgruppen (LAGs).

Die Analyse des Systems erfolgt über eine Kombination von qualitativen (Dokumentenanalyse, Experteninterviews, Fokusgruppen) und quantitativen (Online-Befragungen) Methoden. Die bisherigen Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die grundsätzliche Akzeptanz der Wirkungsorientierung und -messung der LEADER Aktivitäten ist bei den LAGs hoch;
- Das derzeit praktizierte Logframe-Modell wird als Planungs- und Steuerungsinstrument zwar als hilfreich bewertet, in seiner Kernfunktion als Instrument zur Wirkungsmessung aber als wenig brauchbar und praktikabel erachtet;
- Die in der „Wirkungsmatrix“ definierten Begrifflichkeiten werden in der Praxis unterschiedlich interpretiert und vermischt (Output, Outcome, Impact, ...);
- Der Aufwand für die Darstellung der Projektwirkungen sei enorm hoch und stehe in keinem Verhältnis zu den verfügbaren personellen Ressourcen;
- Die Vergleichbarkeit der Angaben zu den Wirkungen zwischen LAG, auf Bundesland- und Österreich-Ebene wird stark angezweifelt;
- In der Praxis zur Anwendung gelangen vorwiegend einfache quantitative Indikatoren, welche zwar die Outputs/Leistungen der Projekte, aber nicht ihre Wirkungen darstellen.

Von den LAGs wurden folgende Optimierungsvorschläge gemacht:

- Erarbeitung von aussagekräftigen, in der Praxis verwendbaren Indikatoren zur Wirkungsmessung;
- Einbeziehung der LAG-VertreterInnen in die Erarbeitung/Diskussion von Beginn an;
- „Weniger ist mehr“: Wunsch nach Definition von einigen wenigen Indikatoren pro Aktionsfeld;
- Ergänzung der quantitativen Indikatoren durch qualitative Aspekte;
- Bei komplexeren Projekten und der Messung von zeitlich nachgelagerten Wirkungen: Einsatz externer Evaluierungen;
- Klärung der Verwendung der von den LAGs an Länder und BMNT gelieferten Daten;
- Berücksichtigung der zum Großteil geringen personellen Ressourcen der LAG hinsichtlich zunehmender Administrations-, Abrechnungs- und sonstiger Nachweispflichten.

## Wirkungsorientierung aus Programmsicht

*Andreas Resch, Metis GmbH Wien*

Andreas Resch präsentiert ein Modell der Wirkungsorientierung, das im Interreg V-A Programm Freistaat Sachsen – Tschechische Republik 2014-2020 zur Anwendung kommt. Dieses Programm ist dotiert mit € 189,3 Mio. (EFRE und nationale Mittel). Mit Stand Juni 2018 gab es 124 bewilligte Projekte. Die Mittelbindung aus dem EFRE betrug zu diesem Zeitpunkt bereits 92%. Die Wirkungsorientierung ist Kernelement der programmbegleitenden Evaluierung (einschließlich Begleitforschung) über den Zeitraum 2017-2022. Sie dient auch der Vorbereitung auf die kommende Programmperiode. Wirkungsorientierung wird als einer von mehreren Erfolgsfaktoren gesehen. Sie dient der effektiven, inhaltlichen Umsetzung und Erreichung der Programmziele. Grundlage ist auch ein IT-System, das „wirkungsorientierte“ Daten sammeln soll. Dieses IT-System ist zwar voll funktionsfähig, es basiert allerdings auf einem komplexen Informationsfluss und verfügt nur über eine eingeschränkte Reporting-Funktion. Bei der Entwicklung der Wirkungsevaluierung stellten sich besondere methodische Herausforderungen. So galt es, eine Wirkungsanalyse für alle sieben spezifischen Ziele unter Verwendung eines theoriebasierten Ansatzes vorzunehmen. Gleichzeitig waren die sieben programmspezifischen Ergebnisindikatoren zu quantifizieren und der Programmbeitrag zur beobachteten Veränderung abzuschätzen. Diesen Herausforderungen begegnete man mit der Entwicklung von 10 Wirkungsmodellen mit einem entsprechenden Bewertungsraster. Diese Modelle bilden die Programminhalte ab und plausibilisieren die Interventionslogik. Es kommt dabei zu einer Verknüpfung von Programmzielen mit Projektzielen. Sie basieren auf folgenden Komponenten:

- Voraussetzungen wie z.B. tragfähige Partnerschaften;
- Geplante Aktivitäten gruppiert nach "Pfadern";
- Kurz- und längerfristige Ergebnisse (verknüpft mit dahinterliegendem Bewertungsraster);
- Zuordnungsschwelle (Attribution);
- Bestehende Output- und Ergebnisindikatoren.

Die Funktionsweise wird anhand eines Beispiels im spezifischen Ziel 6b „Verbesserung des grenzüberschreitenden Gewässerschutzes zur Erhöhung der Gewässerqualität“ dargelegt. Die folgende Tabelle zeigt einen Auszug aus dem entsprechenden Bewertungsraster.

Bewertungsgegenstand	Beurteilungsaspekte, Indikatoren
<b>Voraussetzungen</b>	
Partnerschaften bilden sich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Einrichtungen, die am gemeinsamen Projekt teilnehmen</li> <li>• 4 Kriterien der grenzübergreifenden Zusammenarbeit</li> <li>• Typen von Begünstigten</li> <li>• Motive der Zusammenarbeit</li> <li>• Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit</li> </ul>
<b>Geförderte Maßnahmen (indikativ)</b>	
Gemeinsame Bewirtschaftungspläne, Maßnahmenpläne und -programme erstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Maßnahmen (OI3<sup>1</sup>)</li> <li>• Art der Maßnahmen und Projekttyp (Frühphase, strategische Entwicklungsprojekte, Implementierungsprojekte)</li> <li>• Investitionsmittel je Maßnahme (EUR) (Teil des EI2<sup>2</sup>)</li> <li>• Räumliche Auswertungen</li> </ul>
Begleitender Wissensaufbau <ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch von Informationen</li> <li>• Abhalten gemeinsamer Fachkonferenzen</li> <li>• Initiieren von Forschungsarbeiten</li> </ul>	
<b>Kurzfristige Ergebnisse</b>	
Abgestimmtes und gemeinsames Handeln <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fließgewässer-Durchgängigkeit verbessern</li> <li>• Renaturierung von Fließgewässern</li> <li>• Minimierung des Schadstoffeintrags</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % der Befragten, die eine verbesserte grenzüberschreitende Koordination und gemeinsames Handeln im Vergleich zu 2014 bestätigen</li> <li>• Anzahl entfernter Hindernisse in Fließgewässern</li> <li>• Anzahl renaturierter Fließgewässer</li> <li>• Höhe des Schadstoffeintrags</li> <li>• Spezifische Projektergebnisse</li> </ul>
<b>Langfristige Ergebnisse</b>	
Verbesserung der Gewässergüte der Oberflächengewässer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil von Oberflächenwasserkörpern mit verbesserter Gewässerqualität (EI2.1)</li> <li>• Erfassung eines spiegelgleichen Ergebnisindikators (EI2.1) auf Ebene der Begünstigten</li> </ul>

<sup>1</sup> Output Indikator

<sup>2</sup> Ergebnisindikator

Im Rahmen der Begleitforschung werden 12 Projekte (entspricht rund 10% der bewilligten Projekte), die von strategischer Natur sind und alle der sieben spezifischen Ziele abdecken, im Detail analysiert (Fallstudien, Vergleich Ausgangssituation zu erzielten Fortschritten). Im Fokus stehen dabei folgende Themen:

- Entwicklung der Partnerschaft
- Ergebnisse der Zusammenarbeit
- Kommunikation
- Verwaltungsverfahren

Die Analyse erfolgt anhand von Interviews mit Lead-Partnern und ausgewählten Projektpartnern.

Die Wirkungsevaluierung besteht aus den folgenden drei Elementen:

- Bewertung des finanziellen und materiellen Fortschritts bei der Umsetzung des Programmes: Soll-Ist-Vergleich der finanziellen Umsetzung und der erzielten Outputs, Charakteristik der Projekte, Akzeptanz bei der Zielgruppe, regionale Verteilung der Kooperationspartner und der Investitionen;
- Bewertung der bisher erzielten Ergebnisse auf der Projektebene (Mikroebene): Entwicklung der Partnerschaft und des gemeinsamen Handelns, Art der beteiligten Kooperationspartner (Rechtsform), Fortschritt bei der Erreichung der angestrebten Ergebnisse lt. Wirkungsmodellen, Illustration der erzielten Ergebnisse aus der Begleitforschung;
- Bewertung der bisher erzielten Wirkungen auf der Programmeebene (Makroebene): Fortschreibung der sieben Ergebnisindikatoren, Beitrag der Projekte zur Veränderung des Ergebnisindikators, regionale Wirkungsschwerpunkte, Praxistest des Wirkungsmodells.

Als Informationsquellen für die Bewertungen auf Projektebene dienen:

- Befragung von 319 Kooperationspartnern
- Begleitforschung von 12 Projekten
- Monitoring der Output- und Ergebnisindikatoren

Als Informationsquellen für die Bewertungen auf Programmebene dienen:

- Statistische Analyse zu vier Ergebnisindikatoren
- Befragung zu drei Ergebnisindikatoren

Basierend auf der begleitenden Evaluierung wird für die laufende Programmperiode eine Ergänzung des Abschlussberichts um ein inhaltliches Zusatzblatt empfohlen. Darin ist zu beschreiben, wie sich die Partnerschaft entwickelt hat und wie die erzielten Projektergebnisse in Bezug zur Ausgangssituation zu bewerten sind.

Für die kommende Programmperiode werden folgende Vorschläge gemacht:

- Bessere Strukturierung und Schlüssigkeit des Projektantragsformulars;
- Einführung einer Pflichtberatung für potenzielle Kooperationspartner vor der Antragstellung;
- Weiterentwicklung des Prüf- und Bewertungsverfahrens;
- Durchführung von Start-Workshops mit kleineren Gruppen nach der Genehmigung des Projektes.

Als Fazit werden folgende Punkte genannt:

- Starke Rückendeckung durch den EU-Rechtsrahmen und EU-Leitlinien;
- Eine Verwaltungsbehörde, die das Thema ernst nimmt, ein entsprechendes Budget zur Verfügung stellt, einen Prozess organisiert (Lenkungsgruppe) und laufend unterstützend eingreift;
- Klärung der erwarteten Wirkungen am Anfang (z.B. durch Wirkungsmodelle, die den gesamten Prozess begleiten);
- Viel Kommunikationsarbeit mit den Programmakteuren über die Bedeutung und Ergebnisse von Wirkungsevaluierung;
- Ausrichtung der Anträge, Auswahlverfahren, Reporting und Datensammlung auf Ergebnisse;
- Verpflichtung im Fördervertrag für die Kooperationspartner Informationen zu liefern.

**Im Nachgang zur Veranstaltung und ergänzend zu seinem fachlichen Input nahm Andreas Resch noch folgende Klärung vor:**

Die Evaluierung des Kooperationsprogrammes SN-CZ 2014-2020 ist keine „Luxusevaluierung“ wie von Hr. Hummelbrunner behauptet. Es handelt sich um eine programmbegleitende Evaluierung über sechs Jahre, die auch Vorbereitungsarbeiten für die nächste Programmperiode umfasst und die von einem Konsortium zweisprachig durchgeführt wird. Die Evaluierungsaufgaben wurden im vorgeschalteten Evaluierungsplan abgestimmt. Das Budget für die Evaluierung macht 0,2% des Programmvolumens aus und liegt deutlich unter dem Wert, der im Evaluierungsplan veranschlagt wurde. Dies ist das Minimum für eine solchen Typus von Evaluierung.

**Kommentar Richard Hummelbrunner:**

Hier handelt es sich um ein bedauerliches Missverständnis, denn diese Bemerkung ist in Zusammenhang mit dem Aspekt der Verhältnismäßigkeit gefallen: "Bei der Methodenwahl sind Programmgröße und für Monitoring und Evaluierung verfügbare Ressourcen zu berücksichtigen, daher mag für eine LEADER Gruppe die von A. Resch vorgestellte Methode als Luxus erscheinen". Ich wollte damit in keinsten Weise zum Ausdruck bringen, dass begleitende Evaluierungen unnötige Praxis oder gar Luxus sind, habe ich sie doch selber seit vielen Jahren propagiert und auch durchgeführt.



## Wirkungsorientierung für Regional-, LAG- und Euregio-Managements

Kim Pollermann, Thünen-Institut Braunschweig

Die Ausführungen beziehen sich auf LEADER bzw. LAG-Managements in den deutschen Bundesländern Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein. Die LAG-Managements haben zumeist eine Personalausstattung von 30 bis 80 Wochenstunden. Die Regionen haben zwischen 30.000 und 150.000 Einwohner. Bei der Gestaltung der Lokalen Entwicklungsstrategien gibt es weitgehend eine freie Themenwahl. Die Auswahl von Projekten erfolgt anhand von Kriterienkatalogen. Zur Umsetzung der Lokalen Entwicklungsstrategien stehen pro Region zwischen € 2 Mio. und € 3 Mio. zur Verfügung<sup>3</sup>.

Die Herausforderungen im Kontext Wirkungsorientierung, denen sich LAGs stellen müssen, gelten weitgehend auch für andere territorial-partizipative Prozesse in Regionalmanagements oder Euregios. Im Folgenden werden diese verschiedenen Strukturen unter dem Begriff „Regionalmanagement“ zusammengefasst.

Die Wirkungen von durch Regionalmanagements mitgestalteter Prozesse haben eine „weiche“ Governance- und eine „harte“ sozio-ökonomische Komponente (Beitrag zur regionalen Entwicklung in verschiedenen Themenfeldern). Bei der sozio-ökonomische Komponente ist die zeitliche Dimension zu berücksichtigen. Wirkungen treten oft mit großer zeitlicher Verzögerung auf. Zudem sind direkte Wirkungsbeziehungen schwer nachzuweisen. Die Rahmenbedingungen werden einerseits bestimmt durch die administrativen Vorgaben und andererseits durch die regionale Ausgangssituation. Zudem spielt auch eine Reihe von anderen, externen Faktoren eine Rolle.

Das Erfassen von Wirkungen im Bereich Governance (Steuerung von Entwicklungsprozessen in einem Mehrebenensystem) kommt einem allumfassenden „Welterklärungsansatz“ gleich. Die Komplexität des Systems Region ist zum einen beträchtlich. Zum anderen ist der Kenntnisstand zu Effekten der verschiedenen Governance-Formen noch sehr begrenzt. Trotz mangelndem Wirkungsmodell können aus den relevanten Theorien zumindest Variablen zusammengestellt werden, die die Basis für die Analyse von Governance-Prozessen sein können.

Für Wirkungsorientierung müssen einzelne Wirkungsketten identifiziert werden. Ein wichtiger theoretischer Ansatzpunkt besteht hierbei im Akteurszentrierten Institutionalismus. Vor diesem Hintergrund werden folgende Analyseebenen unterschieden (bezogen auf die Performance des Regionalmanagements):

- Stellschrauben der Programmgestaltung: Mindestkapazitäten und Verankerung des Regionalmanagements;
- Funktionsweise als Wirkungsvoraussetzung: Prozessorganisation, Vernetzung der Akteure, Öffentlichkeitsarbeit;
- Qualität des Outputs: Beratung der Projektträger durch das Regionalmanagement;
- Wirkungszusammenhänge: Interventionslogiken.

---

<sup>3</sup> Anmerkung: In Bayern sind es im Schnitt € 1,2 Mio.

Hinsichtlich der „weichen“ Wirkungen gilt der Analysefokus dem Regionalmanagement als Zentrum des Governance-Arrangements („Kümmerer“). Wichtige Performance-Komponenten sind hier themenfeldübergreifend solche Projekte, für die ein LEADER-Mehrwert nachweisbar ist (neue Handlungsansätze, Ideengenerierung, Ideentransfer, Aktivierung ehrenamtlichen Engagements, Anzahl Kooperationspartner, regionaler statt lokaler Fokus). Um die Wirkungen von LEADER zu erfassen, sollten auch externe Akteure befragt werden (nicht nur Projektträger und LAG-Akteure). Zur Darstellung von sozio-ökonomischen Wirkungen werden regionale Fallstudien vorgeschlagen (nach Themenfeldern).

Zusammenfassend wird festgehalten, dass durchaus messbar ist, inwieweit funktionierende Governance-Arrangements entstehen. Verbesserung der „Regional Governance“ ist dabei erstmal nur ein politisch gesetztes Ziel. Die Kenntnisse über die Wirkungszusammenhänge zwischen „Governance-Arrangement“ und „regionaler Entwicklung“ sind noch begrenzt. Angesichts des geringen Inputs der Regionalmanagements (finanziell, personell) ist die Wirkung auf sozio-ökonomische Entwicklung oft nur schwer nachzuweisen. Dies variiert auch stark je nach Themenfeld der Regionalentwicklung, das bearbeitet wird.

## **Wirkungsorientierung bei Monitoring und Steuerung – Überlegungen aus systemischer Sicht**

*Richard Hummelbrunner, Graz*

Wirkungsorientierung basiert häufig auf linearen Wirkungsmodellen mit folgenden Grundannahmen:

- Vollständige Planbarkeit des gesamten Wirkungspfads;
- Hohe Sicherheit über Wirkungspfad;
- Übereinstimmung aller Beteiligten (eine Logik);
- Statische Betrachtung von Effekten;
- Hoher Einfluss auf gesamten Wirkungspfad.

Derartige Modelle sind nur dann sinnvoll, wenn all diese Annahmen vollständig zutreffen, ansonsten sollten sie durch systemische Überlegungen ersetzt bzw. ergänzt werden. So z.B. bei der Betrachtung von Effekten: Nicht alle beabsichtigten Effekte sind auch machbar, einige werden nicht realisiert, gleichzeitig entstehen während der Umsetzung neue ungeplante Effekte. Eine systemische Betrachtung sollte die gesamten Effekte umfassen und nicht nur die ursprünglich geplanten. Bei Programmen, die über Einzelprojekte umgesetzt werden, geht der Einfluss der Programmakteure entlang des Wirkungspfades zurück. Der Einfluss von Projektträgern, Partnern und externen Faktoren nimmt im Lauf der Zeit hingegen zu. Wirkungen von Programmen sind daher zumeist eine Kombination von eigenem Handeln sowie der Beeinflussung von - und durch - Andere(n).

Die Grenzen der Anwendbarkeit von linearen Wirkungsmodellen werden oft erst während der Umsetzung sichtbar. Die zentralen Annahmen können auch nur teilweise zutreffen, beispielsweise für Teile eines Programms oder einen bestimmten Zeitraum. Die Wirkungspfade werden maßgeblich von den beteiligten Akteuren und deren Verhalten beeinflusst. Die zeitliche Dimension sollte ebenso beachtet werden wie die erwartbaren Wirkungsverläufe, denn Linearität ist eher die Ausnahme im Vergleich zu Kurven oder Stufen. Kaum etwas wird so umgesetzt wie geplant – diese Erfahrung sollte auch beim Monitoring (und in weiterer Folge bei der Evaluierung) von Programmen berücksichtigt werden!

Systemische Wirkungsmodelle betrachten Programme als Netzwerke von Elementen (z.B. Inputs, Outputs) die miteinander verbunden sind. Die Betrachtungseinheit ist das Programm in seinem jeweiligen Kontext (z.B. Rahmenbedingungen, Aktivitäten Anderer) von dem es beeinflusst wird und den es wiederum beeinflusst. Eine systemische Betrachtungsweise ist immer ein gedankliches Konstrukt, sie hängt ab vom jeweiligen Betrachter (Perspektiven/Interessen) und ist veränderbar. Wirkungsorientierung aus systemischer Sicht legt daher den Fokus auf die Verbindungen zwischen ausgewählten Elementen innerhalb eines Programms und dessen Einbettung in den Kontext. Ein Monitoring auf dieser Basis beobachtet die für Verbindungen maßgeblichen Handlungen und Verhaltensweisen von Akteuren, berücksichtigt externe Faktoren und erfasst auch ungeplante Effekte. Ziel ist es, möglichst früh zu erkennen, ob die Effekte erreicht werden können - und was getan werden kann, sollte dies nicht der Fall sein. Im Vordergrund stehen dabei die Informationsbedürfnisse der Verantwortlichen für die Umsetzung bzw. die Zielerreichung.

Ein Beispiel für diesen Ansatz ist das Prozessorientierte Wirkungsmonitoring. Es wurde von R. Hummelbrunner vor mehr als 15 Jahren entwickelt und seither bei einer Reihe von Programmen angewendet (v.a. im Rahmen begleitender Evaluierungen). Die Grundüberlegung dabei ist, dass

Wirkungen nur eintreten, wenn vorherige Programmelemente (z.B. Inputs, Outputs) in bestimmter Art und Weise genutzt werden. Für diese Nutzungen werden vorab Annahmen getroffen und im Rahmen des Monitoring wird dann beobachtet, ob und in welcher Form diese eintreten. Die Betrachtung erfolgt dabei aus unterschiedlichen Perspektiven, auch ungeplante Effekte werden erfasst. Ausgehend von der Wahrscheinlichkeit des Eintretens bzw. Ausbleibens geplanter Effekte werden entsprechende Steuerungsaktivitäten vorgeschlagen. Es kommt in weiterer Folge auch zu einer periodischen Anpassung der Wirkungsmodelle und der weiteren Monitoringschritte.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass mit diesem Ansatz relativ früh abgeschätzt werden kann, ob geplante Effekte erreichbar sind und bei Bedarf rechtzeitig eine Kurskorrektur eingeleitet werden kann. Das prozessorientierte Wirkungsmonitoring eignet sich besonders für Programme, die mittels zahlreicher Einzelprojekte umgesetzt werden, lange Wirkungspfade aufweisen oder eher indirekt wirken (über Dritte wie z.B. Projektträger). Das verwendete Wirkungsmodell dient primär der Erfassung von qualitativen Informationen, kann aber bei Bedarf durch quantitative Indikatoren ergänzt werden. Eine zentrale Herausforderung bildet der Aufwand für die Datenerhebung, dies kann durch mehr Kohärenz (Programm – Projektauswahl – Monitoring) verbessert werden.

Eine Weiterentwicklung des Wirkungsmonitoring-Ansatzes ist das Causal Link Monitoring. Es basiert auf Annahmen über kausale Verbindungen eines Programmes (verstanden als Tätigkeiten, Verhaltensänderungen oder Fähigkeiten). Berücksichtigung finden auch externe Einflüsse auf diese Verbindungen. Erfasst werden ferner ungeplante Effekte und Lernprozesse während der Umsetzung. Auch hier erfolgt die Betrachtung aus unterschiedlichen Perspektiven. Die Grundlage des Monitoring bildet eine Kombination von qualitativen und quantitativen Informationen. Von entscheidender Bedeutung bei diesem Ansatz ist die bewusste Selektion und Schwerpunktsetzung der zu beobachtenden Verbindungen. Kriterien dafür sind z.B. Relevanz, Unsicherheit oder Divergenzen. Im Sinne eines dynamischen Monitoring können die Beobachtungsfelder im Zeitablauf auch abgeändert werden. Monitoring dient zur periodischen Reflexion der Daten samt Schlussfolgerungen, eine Ergänzung durch Wirkungsevaluierungen ist sinnvoll. Wichtig dabei ist die differenzierte Betrachtung von Abweichungen, sie sollen nicht per se als negativ angesehen werden, denn sie können wichtige Erkenntnisse und Hinweise für Veränderungen liefern. Mit diesem Ansatz wird Monitoring als Lernschleife(n) während der Umsetzung verstanden, die fortlaufende Anpassung führt zu realitätsnahen Wirkungsmodelle, die auch für Evaluierungen genutzt werden können.

Ergänzend zu seinem Vortrag – und als persönliches Resümee der anschließenden Diskussionen – hat Richard Hummelbrunner das folgende **Plädoyer für (mehr) Hausverstand und Pragmatik** verfasst:

1. Wirkungsorientiertes Monitoring ist primär ein Managementinstrument und soll den Umsetzern helfen, die Ziele ihrer Vorhaben (Programme oder Projekte) zu erreichen und Abweichungen frühzeitig zu erkennen. Erfolgreiche Projekte sind die Basis für erfolgreiche Programme, und davon hängen letztlich auch die Beiträge zu übergeordneten Zielen ab.
2. Dazu muss es von den **Umsetzern verstanden** sowie als praktikabel und sinnvoll erachtet werden. Das gelingt am besten, wenn sie von Anbeginn in die Konzeption eingebunden sind. Als für die Zielerreichung Verantwortliche sind sie die primären Nutzer von Monitoringinformationen, sie sollten daher auch darüber **(mit)entscheiden**, was wann und wie beobachtet werden soll.
3. **Andere Ansprüche** an ein Monitoring sollten sich diesem primären Zweck **unterordnen**. Mehrere Ansprüche dürfen nicht bloß addiert werden, sondern es sind Kompromisse im Rahmen des Machbaren zu finden. Dabei ist der Grundsatz der **Verhältnismäßigkeit** zu beachten (z.B. Programmgröße, verfügbare Ressourcen für Monitoring).

4. Dies gilt insbesondere für ein nationales Monitoring-System für LEADER in Österreich. Ansprüche, die über das Erfassen von Effekten im Programmgebiet hinausgehen (z.B. Aggregation von Daten, Vergleichbarkeit) sollten nur dort überlegt werden, wo sie gut begründbar und plausibel sind.
5. Programme wie LEADER und INTERREG entfalten primär **territoriale Wirkungen**, d.h. Ergebnisse in einem bestimmten (Förder)Gebiet. Monitoring sollte sich daher auf deren Erfassung **während der Programmlaufzeit** konzentrieren. Alle darüber hinaus gehenden Wirkungen (sowohl zeitlich als auch räumlich) sollten Gegenstand von Evaluierungen sein.
6. Die für das Monitoring verwendeten **Wirkungsmodelle** sollten die Vorhaben so **realitätsnah** wie möglich abbilden. Dazu gehört, sie in den jeweiligen Kontext einzubetten (externe Bedingungen/Einflüsse) und aus mehr als einer Perspektive zu betrachten. Die Bedingungen können sich zudem während der Umsetzung verändern, neue Möglichkeiten oder unbeabsichtigte Effekte können auftauchen – Wirkungsmodelle sollten daher veränderbar sein und neue Erkenntnisse während der Umsetzung abbilden können.
7. Bei der Festlegung passender Monitoringmethoden ist darauf zu achten, ob bzw. für welche Teile eines Vorhabens die **Annahmen für lineare Modelle** zutreffen, v.a. hinsichtlich (Planungs)Sicherheit und Übereinstimmung. Wo dies nicht der Fall ist, sollten derartige Modelle entweder nicht verwendet oder durch systemische Überlegungen erweitert werden. Ferner sollte die **zeitliche Dimension** abgeschätzt werden, d.h. wie lange dauert es bis zu den Ergebnissen und welche Wirkungsverläufe sind zu erwarten.
8. Monitoring soll Umsetzern **möglichst früh Informationen** darüber liefern, ob die beabsichtigten Effekte erreicht werden können. Information über Outputs ist zu wenig, denn diese führen nicht automatisch zu Ergebnissen – Ergebnisindikatoren sind aber oft nur spät oder gar nicht verfügbar (gerade bei langen Verläufen). Daher sollten auch die **Verbindungen** dazwischen beobachtet werden (auf Basis von Annahmen), um frühzeitig Informationen über die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung zu erhalten.
9. Wenn man die (Kausal)Verbindungen in Wirkungspfaden als gewünschte Aktivität oder Verhalten definiert, kann man die für die Zielerreichung maßgebliche **Akteursdimension in Wirkungsmodelle integrieren**. Damit lassen sich auch zentrale Erwartungen an Andere vorab kommunizieren (z.B. von LAG zu Projektträgern) und in weiterer Folge kontrollieren (z.B. über Berichte, Informationspflichten).
10. Monitoringsysteme sollten **möglichst schlank** sein, wobei auch hier der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit gilt. Die Spezifizierung von Kausalverbindungen sollte **selektiv** erfolgen und jeweils nur die wichtigsten Annahmen, Einflussfaktoren, Indikatoren etc. umfassen. Nicht alle Teile eines Vorhabens müssen vom Monitoring erfasst sein und es sollten **Schwerpunkte** gesetzt werden, z.B. nach strategischer Bedeutung, (Planungs)Unsicherheit oder Auffassungsunterschieden. Die Beobachtungsfelder des Monitorings können sich zudem im Zeitablauf ändern.
11. Die Zielerreichung wird wesentlich durch die Auswahl geeigneter Projekte beeinflusst. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass erfolgreiche Entwicklung mehr ist als die Umsetzung einer Strategie, sie kann auch das Erkennen neuer Möglichkeiten oder die Bearbeitung neuer Themen erfordern. Auf eine entsprechende **Flexibilität bei der Projektauswahl** ist daher zu achten.
12. Wirkungsorientierung bedeutet, die Handlungen aller Beteiligten auf die Erreichung der Ziele auszurichten. Dies erfordert **Transparenz** über die Erfolgskriterien und allfällige Konsequenzen bei Abweichungen. Die zentrale Herausforderung im Monitoring besteht nicht darin, die ‚richtigen Daten‘ zu erheben, sondern diese für eine **strategische Reflexion** zu nutzen. Kleinere Programme wie LEADER oder INTERREG erleichtern die Erfassung von Projektfortschritten und die Einbeziehung relevanter Akteure. Das wären auch gute Voraussetzungen für ein Monitoring, das nicht primär auf quantitative Indikatoren setzt, sondern bei dem qualitative Informationen (z.B. Beobachtung von Verhalten, Einflussfaktoren) eine zentrale Rolle spielen.

## Diskussion

An der Diskussion beteiligten sich Vertreter von LAGs, Regionalmanagements und Euregios aus Bayern, Österreich und Südtirol, vereinzelt Mitarbeiter von Beratungsunternehmen sowie Vertreter von unterschiedlichen Ebenen der Programmverwaltung sowohl im Interreg- als auch im LE- bzw. LEADER-Kontext. Die Vertreter der Programmverwaltung kamen primär aus Österreich. Die Diskussion wurde als World Café strukturiert. Die Teilnehmer wurden nach dem Zufallsprinzip in drei gleich große Gruppen eingeteilt. Die leitende Frage der **ersten Runde** war: Was erwarte ich von Wirkungsorientierung in meinem Tätigkeitsbereich? Die Diskussionsbeiträge über die drei Gruppen hinweg lassen sich wie folgt zusammenfassen.

Zunächst werden grundlegende Aspekte hinsichtlich der Erwartungen zusammengefasst. Allgemein wird befürchtet, dass in der kommenden Programmperiode die Tools noch komplizierter und bürokratischer werden. So besteht der Wunsch, dass sich die Forderung nach „Simplification“ auch in den Instrumenten der Wirkungsorientierung wiederfindet. Sie sollen möglichst einfach und praxistauglich sein. Der Fokus sollte vor allem auf einer integrierten Regionalentwicklung liegen (Anm.: dies hängt von der Programmausrichtung ab).

Die Wirkung kann nicht rein anhand von Zahlen abgebildet werden. Es sind auch Narrative zu entwickeln, also Geschichten, die den Erfolg/Misserfolg aufzeigen/erklären. Hierbei ist zu bedenken, dass Wirkungen in der Regionalentwicklung oft erst mit großer zeitlicher Verzögerung auftreten. Die Instrumente sollten daher auch diese zeitliche Komponente berücksichtigen. Man erwartet sich von den Instrumenten der Wirkungsorientierung, dass sie auch dem Unvorhersehbaren und den Entwicklungsdynamiken während der Umsetzung von Strategien und Projekten Rechnung tragen. Es braucht somit Instrumente, die nicht statisch sind, sondern die auch Flexibilität zulassen.

Wichtig ist jedenfalls, dass es von Beginn an ein gleiches Grundverständnis zu den Begriffen/Indikatoren gibt und dass für Monitoring und die Erfassung von Wirkungen auch entsprechende Kapazitäten vorhanden sind.

Das System der Wirkungsorientierung muss einer ebenenübergreifenden bzw. einer integrativen Logik folgen. Es muss sowohl für die Programm- als auch die Regionsebene und die Ebene der Projektträger funktionieren.

Im Folgenden werden die Erwartungen auch noch getrennt nach den einzelnen Ebenen Programmverwaltung, Region und Projekte zusammengefasst.

### Programmverwaltung

Die Programmverwaltung muss jährlich Zahlen nach Brüssel melden. Hier sollte nicht jedes Bundesland eigene Systeme verwenden. Wichtig ist dabei, dass nur jene Daten gesammelt werden, die auch eine Aussagekraft haben und die aggregiert werden können. Dabei wird eingeräumt, dass die Programmverwaltung unter Umständen an anderen Dingen interessiert ist als die Region (LAG). Auf Programmebene braucht es einen generellen Überblick (kein Fokus auf Output-Indikatoren). Je weiter man nach unten geht, desto wichtiger werden qualitative Instrumente. Es wird der Wunsch nach einer einheitlichen und klaren Logik über die verschiedenen Programme hinweg geäußert. Dabei braucht es auch eine gute Kommunikation über die Ebenen hinweg. Als entscheidend

erscheint jedenfalls, dass es gelingt, ebenenübergreifend eine gemeinsame Lern- und Fehlerkultur aufzubauen, sodass Wirkungsmessung nicht nur der Rechtfertigung und Kontrolle dient. Zweck sollte sein, mittels Wirkungsorientierung das System laufend zu verbessern. Wobei auch ein Scheitern erlaubt sein muss. Dabei muss Transparenz herrschen dahingehend, wozu Daten erhoben werden und was damit in weiterer Folge gemacht wird. Anders ausgedrückt: Warum will wer was wissen? Gleichzeitig sollte die Programmebene mehr Vertrauen in die Arbeit vor Ort haben.

### **Regionale Ebene**

Auf Ebene der Region sollten Schlüsselbegriffe wie „Innovation“ spezifisch für das jeweilige Gebiet definiert werden. Zudem sollte bereits bei der Erstellung der Entwicklungsstrategie Wirkungsorientierung integriert werden. Die entsprechenden Instrumente sollten zur Steuerung der Entwicklung geeignet sein. Es muss ersichtlich sein, wie die Projekte zur Strategieumsetzung beitragen. Eine entsprechende Reflexion muss von den LAG-Akteuren eingefordert werden. Es braucht hierbei eine Betrachtung aus mehreren Perspektiven. Neben den Projektoutputs und langfristigen Ergebnissen ist vor allem auch auf die Entwicklung von Sozialkapital und der regionalen Governance zu achten. Gerade die Governance wird als Schlüsselfaktor für gute Projekte gesehen. Wirkungsorientierung muss auch auf Regionsebene einen Nutzen stiften. Es darf nicht nur darum gehen, Daten für die Programmebene zu liefern. Die Aktivitäten auf Regionsebene sind sehr spezifisch. Eine Evaluierung, die auch einen Vergleich zwischen den LAGs zulässt, erscheint aus diesem Grund eher schwierig. Die in der Region erzielten Wirkungen sollten im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit auch kommuniziert werden.

### **Projektebene**

Auf der Ebene der Projekte ist zu berücksichtigen, dass die Instrumente für die Projektträger auch beherrschbar sind. Die administrativen Aufwendungen sind bereits sehr hoch. Es wird davor gewarnt, den Projektträgern noch mehr an Arbeit aufzubürden. Die Evaluierung sollte jedenfalls von anderen Akteuren gemacht werden.

In der **zweiten Runde** ging es um die Frage, wie sehr die von den Input-Gebnern vorgestellten Modelle die Erwartungen erfüllen.

Für die **Wirkungsorientierung aus Programmsicht** sind vor allem folgende Punkte zentral:

Wirkungsorientierung soll nur als einer von mehreren Erfolgsmaßstäben gesehen werden. Wichtig sind auch die Zufriedenheit der Begünstigten und Verwaltungsstellen, die finanzielle Ausschöpfung und die Erreichung der Programmziele.

In der Diskussion wird hervorgehoben, dass es praxistaugliche Instrumente braucht, die auch eine gewisse Flexibilität zulassen. Letzteres ist derzeit nur sehr eingeschränkt möglich. Die Präzisierung der Indikatoren engt zu sehr ein. Wirkungsorientierung und die damit verbundenen Erwartungen erzeugen zudem einen Druck ausgehend von Brüssel hin zu den Programmverwaltungen und den Regionalmanagements (inkl. LAG-Managements und Euregios) bis zu den Projektträgern. Gerade

Projekträger sind bei der Beantwortung der von Evaluierungsfragen überfordert und müssen vorinformiert werden.

Zwischenevaluierungen auf regionaler Ebene sind ein probates Mittel. Ziel muss sein, zu einer integrierten Regionalentwicklung, die ergebnisorientiert arbeitet, zu kommen. Erwünschte Wirkungen sind praxistauglich zu definieren und verständlich in der Strategie zu verankern. Empfohlen wird eine Konzentration auf das Machbare. Man muss sich vor Augen halten, was mit den zur Verfügung stehenden Programmmitteln tatsächlich erreicht werden kann.

Die wichtigsten Elemente von **Wirkungsorientierung auf Ebene des Regionalmanagements** (inkl. Euregios und LAGs) sind:

- Fallstudien verwenden;
- Befragung von Projekträgern, Entscheidungsträgern, nicht nur die Manager, auch externe Akteure einbeziehen;
- Befragung der Bevölkerung ergibt ein umfassendes Bild;
- Feedback-Kultur entwickeln;
- Fokus auf die LEADER-Methode;
- Interventionslogik schafft Brückenschlag zur Programmebene.

Die anschließende Diskussion drehte sich zunächst um die Frage nach geeigneten Indikatoren für die unterschiedlichen Ebenen (EU, Programmverwaltung, Region). Je weiter man nach unten geht, desto stärker sollte man den Fokus auf qualitative Elemente legen. Im Vordergrund muss die Selbstreflexion der LAG stehen. Projekträger können den Ideentransfer bzw. die Entstehung neuer Netzwerke/Kontakte sowie die Zufriedenheit mit dem Management bzw. dem Programmakteuren bewerten. Regionale Governance überblicken Projekträger jedoch nicht, insbesondere nicht auf Programmebene. Qualitative Befragungen sind mit einem hohen Aufwand verbunden. Die Befragung von Projekträgern muss jedenfalls kurz und einfach gestaltet sein (max. 20min). Die Wirkungsmessung für weiche Instrumente wie Regionalmanagement bzw. Regional Governance Arrangements steht immer vor dem Problem der Zurechnung. Es wirken zumeist sehr viele Faktoren bspw. bei der Verbesserung Lebensqualität in einer Region. Jene von Regionalmanagement sollte vor allem qualitativ erfolgen. Zudem gilt es, diese Entwicklungen langfristig zu beobachten (Zeiträume von 10 bis 20 Jahren). Komplexere Evaluierungen für die LAGs/LEADER-Regionen sollten jedenfalls von der Programmebene beauftragt und finanziert werden. Auf Regionsebene zählt vor allem die Wirkung von Aktivitäten hinsichtlich der Strategieumsetzung.



Die wesentlichen Aspekte der **Wirkungsorientierung aus der systemischen Sicht** nochmals auf den Punkt gebracht sind:

- Weg vom statischen, hin zum dynamischen Denken;
- Ungeplante Effekte aufgreifen;
- Programm im Kontext sehen;
- Mehrere Blickwinkel notwendig;
- Bewusstes Selektieren beim Monitoring.

In der anschließenden Diskussion wurde auch hier nochmals die Frage gestellt, für wen wird die Wirkungsorientierung gemacht wird. Dabei wurden im Wesentlichen drei Ebenen genannt: EU, Programmverwaltung und Basis. Auf EU-Ebene zählen quantitative auf Regionsebene eher qualitative Aspekte im Mittelpunkt. Es ist klar darzulegen, auf welcher Ebene welche Perspektiven sinnvoll sind. Wirkungsorientierung kann im besten Fall auch darlegen, wie die Wirkung der EU in der Region aussieht. Dabei können auch regionale Persönlichkeiten als Multiplikatoren eine wichtige Rolle einnehmen. Bei LEADER sollte es eine Rückbesinnung zum experimentellen Charakter geben, der auch ein Scheitern zulässt. Im Vordergrund soll die Anwendung und Überprüfung des LEADER-Ansatzes stehen. Folgt man der Annahme, dass die LEADER-Methode tatsächlich funktioniert, ergeben sich aus ihrer erfolgreichen Anwendung auch automatisch erwünschte Wirkungen. Es wurde auch festgehalten, dass die Wirkungen auf LAG-Ebene bundesweit nicht vergleichbar sind. Die Messbarkeit der Zielerreichung sollte jedenfalls bereits in der Zieldefinition in der Entwicklungsstrategie verankert sein. Aus Expertensicht wurden noch folgende Ergänzungen vorgenommen:

- Vorrang der Logik der Projektumsetzer, denn sie sind für die Erreichung von Zielen/Wirkungen verantwortlich;
- Verschiedene Ansprüche an ein Monitoringsystem sollen nicht bloß aufsummiert werden. Kompromisse sind notwendig, damit es praktikabel und handhabbar bleibt;
- Bei der Wahl der passenden Methode ist der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zu beachten (z.B. Programmgröße, verfügbare Ressourcen);

In der **dritten Runde** wurde abschließend resümiert, wie bezugnehmend auf die Diskussion in den vorigen Runden ein praktikables Modell der Wirkungsorientierung aussehen kann?

Die Gruppe **Wirkungsorientierung aus Programmsicht** kam zu folgenden Schlüssen:

- Wirkungen erfassen über qualitative Interviews mit Projektträgern, regionalen Entscheidungsträgern und Verantwortlichen;
- Bewertung des entstandenen Netzwerks/Sozialkapitals;
- Es braucht Workshops und Schulungen auf verschiedenen Ebenen. Zentrale Fragestellung dabei ist: Worin liegt der Nutzen der Wirkungsorientierung?
- Wichtig ist Transparenz zu den Informationsbedarfen auf den unterschiedlichen Ebenen. Durch bessere Kommunikation erzielt man auch bessere Ergebnisse.

- Reduzierung des künstlichen Erfolgsdrucks: Informationspflicht entspricht nicht einer Erfolgskontrolle;
- Simplification: Vereinfachungen des Fördersystems – Mittlerweile sind viele Programmakteure durch Finanzprüfungen traumatisiert;
- Vereinfachte Strukturierung der Programme;
- Anpassung von Rahmenbedingungen an eine vereinfachte Projektumsetzung bzw. Programmumsetzung;

Die Gruppe **Wirkungsorientierung aus Sicht des Regionalmanagements** kam zu folgendem Ergebnis.

- Im Rahmen der Programmierung sollen von Anfang an Indikatoren von Bund und Regionen gemeinsam definiert werden;
- Für die Weitergabe nach Brüssel: kleinster gemeinsamer Nenner, ist für Region wenig aussagekräftig;
- Welche Indikatoren wären für die Region aussagekräftig? Bspw. neu gebildete Netzwerke und Partnerschaften;
- Die regionalen Wirkungen müssten auf nationaler Ebene darstellbar und kommunizierbar sein;
- Nicht nur Arbeitsplätze sondern auch andere quantitative Indikatoren, die die Wirkungen besser beschreiben sowie berücksichtigen von qualitativen Aspekten;
- Sind die wesentlichen Stakeholder zufrieden (Bsp. Vollversammlung)?
- Projekte tragen nicht immer (nur) zur LES bei, sondern entfalten auch andere Wirkungen;
- Wirkungsbeurteilung auf regionaler Ebene sollte primär qualitativer Natur sein, man sieht, was entsteht.
- Logik über EU-Bund-Region nicht übertragbar;
- LES nicht immer komplett neu, sondern weiterentwickeln/fortschreiben.

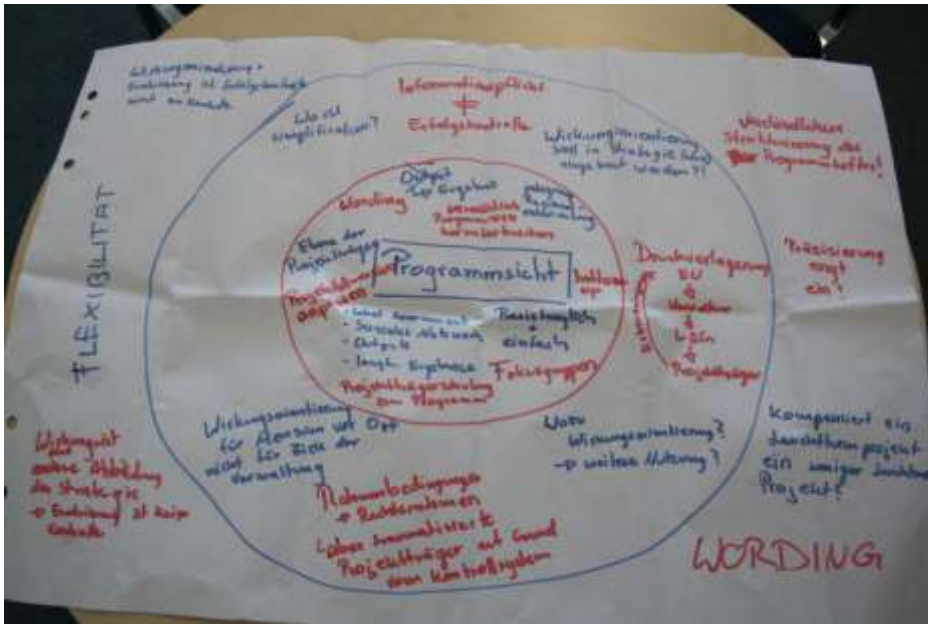
Die Gruppe **Wirkungsorientierung aus systemischer Sicht** fasste die Diskussion wie folgt zusammen. Die Ebene der Region sollte im Vordergrund stehen. Monitoring muss flexibel gestaltet sein. Aus Programmsicht sollte überprüft werden, ob die Region nach der LEADER-Methode arbeitet. Alle anderen Fragestellungen rund um Wirkungsorientierung sollten vor Ort beantwortet werden.

Eine Weiterentwicklung von Wirkungsorientierung aus Expertensicht bestünde darin, ein Programm unter folgenden Gesichtspunkten zu betrachten:

- Welche Teile sind einfach und beruhen auf Erfahrungswerten (diese eignen sich für lineare Wirkungsmodelle)?
- Welche Teile sind komplexer und weisen hohe Unsicherheiten auf (hier sollen systemische Modelle angewendet werden)?
- Welche unterschiedliche Perspektiven werden im Monitoring erfasst?

Im Folgenden sind Fotoprotokolle der World-Café-Diskussionen ergänzt.

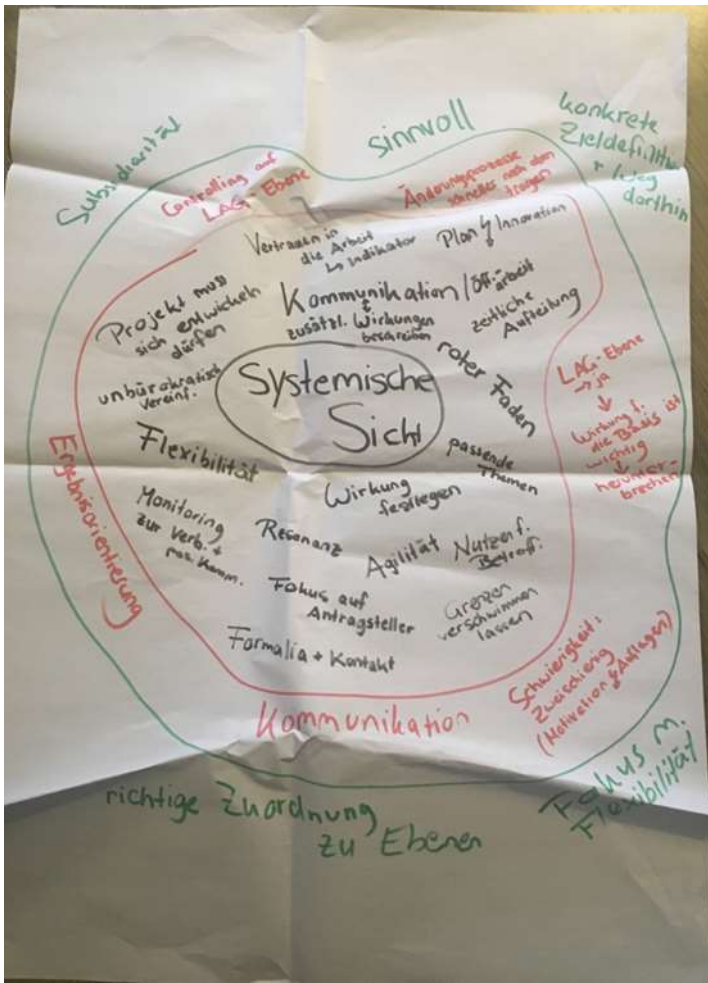
### Wirkungsorientierung aus Programmsicht



### Wirkungsorientierung aus Sicht des Regionalmanagements



## Wirkungsorientierung aus systemischer Sicht



## Programm

- 12.30 Uhr Eintreffen der TeilnehmerInnen, Registrierung und Willkommenssnack
- 13.30 Uhr Begrüßung  
*Regionalmanager Günter Salchner, FH-Rektor Prof. (FH) Dr. Mario Döller*
- 13.40 Uhr **Kurzdarstellung der laufenden Evaluierung des Systems der Wirkungsorientierung von LEADER in Österreich**  
*Max Saurug, IFA Steiermark*
- 13.50 Uhr – 15.15 Uhr **Fach-Inputs**
- Wirkungsorientierung aus Programmsicht  
*Andreas Resch, Metis GmbH Wien*
- Wirkungsorientierung für Regional-, LAG- und Euregio-Managements  
*Kim Pollermann, Thünen-Institut Braunschweig*
- Wirkungsorientierung bei Monitoring und Steuerung – Überlegungen aus systemischer Sicht  
*Richard Hummelbrunner, Graz*
- 15.15 Uhr – 15.30 Uhr Pause und Wechsel zu den World-Café-Räumen
- 15.30 Uhr – 18.00 Uhr **Gemeinsame Bearbeitung des Themas in Form einer World-Café-Diskussion**
- Alle TeilnehmerInnen sind aufgefordert, die fachlichen Inputs zur Wirkungsorientierung an drei moderierten Themen-Tischen zu reflektieren. Leitende Fragen dabei sind:
- Was erwarte ich von Wirkungsorientierung in meinem Tätigkeitsbereich?
  - Wie sehr erfüllen die vorgestellten Modelle meine Erwartungen?
  - Wie kann ein praktikables Modell der Wirkungsorientierung aussehen?
- 18.00 Uhr – 18.30 Uhr **Zusammenfassung der Ergebnisse aus der World-Café-Diskussion  
Ausblick auf weitere Dialog-Veranstaltungen**

## Nähere Informationen zu den Referenten

### Andreas Resch

Andreas Resch berichtet von der programmbegleitenden Evaluierung des Kooperationsprogramms Freistaat Sachsen – Tschechische Republik 2014-2020. Diese basiert auf zehn Wirkungsmodellen und einem detaillierten Bewertungsraster. Die Modelle zeigen, welche Ergebnisse durch die Maßnahmen erzielt werden sollen und wie diese zu den übergeordneten Zielen beitragen. Die Wirkungsorientierung wird auch durch die Verfahren der Programmumsetzung unterstützt.

Andreas Resch ist selbstständiger Senior Konsulent und Partner der Metis GmbH in Wien. Er verfügt über langjährige Erfahrung mit Strategieentwicklung und Evaluierung von EU-kofinanzierter Regionalpolitik und Ländlicher Entwicklungspolitik. Von 2010 bis 2014 war er Mitglied des von der DG REGIO eingerichteten European Expert Evaluation Network. Er gehört aktuell dem permanenten Team des von der DG AGRI eingerichteten Evaluierungs-Helpdesks an.

### Kim Pollermann

Kim Pollermann stellt Herausforderungen und Optionen zur Erfassung von Wirkungen aus Prozessen mit Regionalmanagements vor. Am Beispiel der LAG-Managements in LEADER-Regionen werden Interventionslogiken und deren Restriktionen zur Erfassung von Wirkungen beleuchtet. In der Darstellung werden sowohl der „Prozessnutzen“ für die beteiligten Akteure und die Governance-Prozesse in der Region als auch die Qualität des Outputs durch Projekte einbezogen.

Kim Pollermann arbeitet am Thünen Institut für Ländliche Räume (Teil eines Bundesforschungsinstituts in Deutschland) an der Evaluierung der ELER-Förderung. Seit zehn Jahren ist sein Schwerpunkt die Evaluierung von LEADER. Weitere Forschungserfahrungen seit Studienabschluss und Promotion im Themenfeld der Kooperation in der ländlichen Entwicklung beziehen sich auf Ansätze der partizipativen Regionalentwicklung in Modellprojekten und Biosphärenreservaten.

### Richard Hummelbrunner

Richard Hummelbrunner spricht über die Anforderungen an ein Monitoring mit Fokus auf die Erreichung von Wirkungen bzw. Zielen. Er geht dabei auf die Grenzen der Planbarkeit und linearer Handlungslogik ein. Zu berücksichtigen sind insbesondere das Umfeld, neue Erkenntnisse und Entwicklungen, verschiedene Perspektiven und die zeitliche Dimension von Wirkungsverläufen.

Richard Hummelbrunner ist seit seinem Studium (Ökonomie, Raumplanung) in der Regionalentwicklung tätig. Von 1995 an war er Berater für EU Strukturpolitik mit Schwerpunkt Planung, Monitoring und Evaluierung von Programmen. Seit 15 Jahren beschäftigt er sich mit Wirkungsorientierung. Zuletzt wirkte er als Berater für die Methodik von Monitoring und Evaluierung in der Entwicklungszusammenarbeit. Seit Anfang 2017 ist er in Pension.