

Silvia Janik, Bernhard Schatz

**Implementierung von Wirkungs-  
messung und Evaluierung**  
*ein praktischer Zugang für  
die Verwaltung*



## Inhalt

1.	Einleitung	5
2.	Hintergrund	6
2.1.	Allgemeine Rahmenrichtlinie und andere Förderungsrichtlinien	6
2.2.	Haushaltsrechtsreform 2007	7
3.	Wirkungsmessung und Evaluierung – Theorie	9
3.1.	Das „Schweizer Modell“ der integrierten Leistungs- und Wirkungssteuerung	9
3.1.1.	Konzept	9
3.1.2.	Vollzug	10
3.1.3.	Output	10
3.1.4.	Wirkung	11
3.1.5.	Effizienz	12
3.1.6.	Effektivität	12
3.2.	Die Theorie der Evaluierung	13
3.2.1.	Qualitative Methoden	13
3.2.2.	Quantitative Methoden	13
3.2.3.	Synthesen und Schlussfolgerungen	14
4.	Wirkungsmessung und Evaluierung – Praxis	15
4.1.	Wirkungsmessung in der Praxis	15
4.1.1.	Konzept	15
4.1.2.	Vollzug	16
4.1.3.	Output	16
4.1.4.	Wirkung	16
4.1.5.	Effizienz	18
4.1.6.	Effektivität	19
4.2.	Evaluierung in der Praxis	19
4.2.1.	Qualitative Methoden	19
4.2.2.	Quantitative Methoden	20
4.2.3.	Synthesen und Schlussfolgerungen	20
5.	Vom Sinn und Unsinn des Messens	21
5.1.	Sinnvolle Ziele	21
5.2.	Sinnvolle Indikatoren	22
5.3.	Sinnvoller Aufwand	24
5.4.	Unsinn „Denkverbote“	24
6.	Zusammenfassung und Ausblick	27
7.	Literatur	28
8.	Anhang	29
8.1.	Anhang Ziele	29
8.2.	Anhang Wirkungsmodelle	31
8.3.	Anhang Indikatoren	43
8.4.	Anhang Rätsel	44
9.	Abkürzungsverzeichnis	46
10.	Zum Autor / Zur Autorin	47

Zur leichteren Lesbarkeit werden unterschiedliche Kästchen verwendet, um auch optisch den thematischen Zusammenhang zu signalisieren.

Wenn immer Sie ein derartiges Kästchen vorfinden handelt es sich um möglichst praktische, anwendungsorientierte **Beispiele**.

Dieses rot umrandete Kästchen enthält immer einen Verweis auf den Anhang und die darin enthaltenen zusätzlichen Informationen.

Bei einem schwarz umrandeten Kästchen handelt es sich um einen Exkurs, der zum besseren Verständnis auch Zusammenhänge zu anderen Themenbereichen herstellt.

Die Working Papers werden von MitarbeiterInnen des Bundesministeriums für Finanzen oder von ExpertInnen, die mit ihnen kooperieren, verfasst. Ziel ist es, Erkenntnisse aus der laufenden Arbeit des Finanzministeriums einer informierten Öffentlichkeit vorzustellen, um die wirtschaftspolitische Diskussion anzuregen und die weitere Arbeit zu bereichern. Die Inhalte stellen nicht notwendigerweise die offizielle Meinung des Bundesministeriums für Finanzen dar, sondern fallen in die Verantwortung der jeweiligen AutorInnen.

Ihre Kommentare und Anfragen richten Sie bitte an:  
Dr. Alfred Katterl, Abteilung III/1 Allgemeine Wirtschaftspolitik,  
Tel.: +43/1/514 33-0  
e-mail: [alfred.katterl@bmf.gv.at](mailto:alfred.katterl@bmf.gv.at)

Kostenlose Bestellungen der Publikationen:  
Bundesministerium für Finanzen, Abteilung I/21  
Personalentwicklung und Mitarbeiterkommunikation  
Hintere Zollamtsstraße 2b, A-1030 Wien  
Tel.: +43/1/514 33/501127 (Mo. bis Fr. von 08.00 bis 15.30 Uhr)  
Internet: [www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at) (Rubrik Publikationen)

# 1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit versteht sich – wie der Untertitel bereits signalisiert – als praktische Anleitung zum Umgang mit den Themen Wirkungsmessung und Evaluierung in der Verwaltung. Wir beschreiben diese Themen aus der Kenntnis und den Erfahrungen unserer täglichen Arbeit in der österreichischen Bundesverwaltung und hier wiederum mit dem besonderen Fokus des Bundesministeriums für Finanzen. Wir sind uns der „Neigung“ dieses Blickes bewusst, denken aber, dass die praktischen Anwendungsprobleme vielerorts ähnlich gelagert sind. Unsere Vorstellung von diesem Working Paper war immer die eines „Vademecum“ für die Verwaltung, mit einem kurzen theoretischen Hintergrund und praktischen Tipps, Checklisten und Beispielen zur Ziel- und Indikatorfindung. Ob dies gelungen ist, muss die geschätzte Leserschaft beurteilen.

Wir haben diese Seiten aber auch unter dem Blickwinkel der Vorarbeit für externe Evaluierungen geschrieben. Die Qualität der Konzeption der Evaluierung steht in direktem Zusammenhang zur Qualität des Evaluierungsergebnisses. Die Präzisierung der Zielvorstellungen und Wirkungsmechanismen einer Maßnahme, ihr Vollzug sowie die notwendigen Daten und deren Erhebung spielen bereits im Vorfeld der Evaluierung eine große Rolle. Nur eine durchgängige Berücksichtigung dieser Zusammenhänge ermöglicht eine effektive und effiziente Kultur der Verbesserung die dazu geeignet ist, gesellschaftliche Problemstellungen zu lösen bzw. zu deren Lösung beizutragen.

Diese Arbeit wird womöglich nicht in allen Punkten dem Standard wissenschaftlichen Arbeitens gerecht, den Sie vielleicht gewohnt sind oder sich gewünscht hätten. Hier haben wir uns klar für die praktische Anwendung und gegen den „Elfenbeinturm“ der Wissenschaften entschieden. Wir haben uns um anschauliche, griffige, auch für Nicht Insider nachvollziehbare Beispiele bemüht. Daher kann es vorkommen, dass sie inhaltlich für Fachleute auf diesen Gebieten nicht in allen Details vollständig sind.

Diese Unschärfe haben wir bewusst in Kauf genommen, nicht zuletzt um eine kritische Auseinandersetzung der LeserInnen und AnwenderInnen mit dem Thema Wirkungsorientierung und Evaluierung zu provozieren.

## 2. Hintergrund

Öffentliche Verwaltung in einem modernen Sinn ist nicht mehr bloß der Vollzug und die Umsetzung von politischen Entscheidungen. Insbesondere die leistungsstaatlichen Aktivitäten unseres Sozial- und Dienstleistungsstaates bringen mit sich, dass neben die demokratische und rechtsstaatliche Legitimation staatlichen Handelns zunehmend auch eine weitere Komponente tritt: die der Wirkungsorientierung. Dies bedingt auch ein Umdenken in der Führung und Steuerung von öffentlichen Einrichtungen, ein so genanntes „New Public Management“.

Die Verwaltung ist nämlich nicht nur Teil des politischen Systems, sondern der Gesellschaft insgesamt. Gerade diese Schnittstellenfunktion zwischen Staat und BürgerInnen verlangt die Akzeptanz und Rechtfertigung des Verwaltungshandelns in der Bevölkerung. Die Steuerzahler sind nicht nur Bereitsteller öffentlicher Finanzmittel, sondern Anspruchsgruppe für den jeweiligen Zweck des Mitteleinsatzes. Damit rückt auch die Kundenorientierung der öffentlichen Verwaltung zunehmend in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Die Zielvorstellung dieser Denkschule lässt sich in einer Steigerung des „Value for Money“ ausdrücken. Ziel ist es, für jeden eingesetzten Euro Steuergeld einen bestmöglichen Output zu generieren. Dies mit dem Anspruch, pro Outputseinheit eine größtmögliche Wirkung zu erzielen.

Unter dem Titel des New Public Management wird in der öffentlichen Verwaltung seit den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts immer wieder versucht, Steuerung und Wirkungsorientierung in Verwaltungsprozesse zu integrieren. In diesem Sinne haben auch die drei „E's“ (Economy, Efficiency und Effektivness), die eine „gut geführte“ Verwaltung kennzeichnen, Eingang in die Bundesverfassung gefunden: mit der B-VG Novelle 1986 (BGBl. Nr. 212/1986) sind die Grundsätze der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit als Grundsätze der Haushaltsführung im Artikel 51a verankert worden. Auf einfachgesetzlicher Ebene wurden diese Prinzipien im § 2 Abs. 1 des Bundeshaushaltsgesetzes – BHG, BGBl. Nr. 213/1986 kodifiziert.<sup>1</sup>

Diese „Haushaltsrechtsreform“ des Jahres 1986 brachte zwar gegenüber den bisherigen Regelungen entscheidende Fortschritte, allerdings wurde gegen Ende des vorigen Jahrhunderts weiterer Reformbedarf deutlich.

Im Jahr 2007 folgte als Meilenstein eine umfassende Haushaltsrechtsreform des Bundes, in der der Grundsatz der Wirkungsorientierung festgeschrieben

worden ist. Künftig soll das Verwaltungshandeln auf Leistungen und Wirkungen fokussiert sein. Dies stellt insofern einen Paradigmenwechsel dar, als die traditionelle Verwaltung vor allem über Inputgrößen (finanzielle Mittel, Personal, Ausstattung) gesteuert und geführt worden ist.

### 2.1. Allgemeine Rahmenrichtlinie und andere Förderungsrichtlinien

Der Gedanke, dass mit einem Input (an öffentlichen finanziellen Ressourcen) auch eine entsprechende Wirkung verbunden sein soll, findet sich bereits in den Allgemeinen Rahmenrichtlinien für die Gewährung von Förderungen aus Bundesmitteln, einem Beschluss der Bundesregierung vom 7. Juni 1977, veröffentlicht im AÖF 1977/136. In deren Punkt 5.6. ist vorgesehen, dass nach Abwicklung eines geförderten Vorhabens zu prüfen ist, ob der mit der Förderungsgewährung angestrebte Erfolg erreicht wurde. Die gewonnenen Erfahrungen sollten bei künftigen Förderungen entsprechend berücksichtigt werden, um mit den verfügbaren Förderungsmitteln des Bundes höchst erreichbare Wirksamkeit zu erzielen.

Zusätzlich zur Erfolgskontrolle ist in der Verordnung des Bundesministers für Finanzen über Allgemeine Rahmenrichtlinien für die Gewährung von Förderungen aus Bundesmitteln (ARR 2004, BGBl. II, Nr. 51/2004), welche die oben angeführten Richtlinien aus dem Jahr 1977 ersetzen, eine Evaluierung angeordnet. § 13 ARR 2004 sieht vor, dass die anweisenden Organe nach Abschluss der geförderten Leistung eine Kontrolle und Evaluierung durchzuführen haben, ob und inwieweit der mit der Förderungsgewährung angestrebte Erfolg erreicht wurde.

Dieser spezielle Zugang, mit der Hingabe von öffentlichen Mitteln einen bestimmten Zweck zu verbinden, der im Nachhinein auch kontrollierbar ist, hat mittlerweile Eingang in verschiedene sondergesetzlich geregelte Förderungsmaßnahmen gefunden. So sehen zum Beispiel die Richtlinien, die auf § 16 des Forschungs- und Technologieförderungsgesetz FTFG, BGBl. Nr. 434/1982 idGF, beruhen (FTE-Richtlinien, erlassen vom BMVIT und vom BMWA im Einvernehmen mit dem BMF im Jahr 2006, Richtlinien zur Förderung von Gründung und Aufbau junger innovativer techno-

<sup>1</sup> Fest zu halten ist, dass sich die Gebarungskontrolle durch den Rechnungshof selbstverständlich seit jeher an den Grundsätzen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit orientiert. Hierbei handelt es sich allerdings um eine (ex post-) Prüfung ohne proaktiv steuernde Elemente.

logieorientierter Unternehmen, erlassen vom BMVIT und vom BMWA im Einvernehmen mit dem BMF im Jahr 2007) nicht nur eine verpflichtende Erfolgskontrolle, sondern auch eine transparente Kommunikation der Zielsetzung vor.

Ähnliche Bestimmungen enthalten die Richtlinien, die im Jahr 2006 auf Basis des KMU-Förderungsgesetzes, BGBl. Nr. 432/1996, sowohl für die allgemeine Wirtschaftsförderung als auch die Tourismusförderung vom BMWA im Einvernehmen mit dem BMF erlassen worden sind.

Im Förderungsbereich zeigt sich daher eine kontinuierliche Entwicklung und Verfeinerung des Grundsatzes, dass mit dem Einsatz von öffentlichen Mitteln ein bestimmter Zweck verbunden ist, der nachvollziehbar dargestellt und überprüfbar sein muss.

## 2.2. Haushaltsrechtsreform 2007

Am 6. Dezember 2007 wurde vom Nationalrat einstimmig eine umfassende Haushaltsrechtsreform beschlossen, die in zwei Etappen umgesetzt wird. In einer ersten Etappe ab 2009 wird ein mittelfristig verbindlicher Ausgabenrahmen eingeführt, der sowohl die Budgetdisziplin als auch die budgetäre Planbarkeit spürbar verbessern soll. Ab 2013 wird die Wirkungsorientierung und damit die mögliche Aufnahme von Wirkungszielen und Leistungsindikatoren in das Budget verankert. Nicht mehr der Ressourceneinsatz (Budgetmittel und Planstellen) soll alleine im Vordergrund stehen, sondern auch was damit erreicht wurde.

Diese Haushaltsrechtsreform ist die weit reichendste Umstellung im Haushaltswesen des Bundes seit langem und wird Österreich bei der Budgetsteuerung in eine Reihe mit den fortschrittlichsten OECD-Staaten bringen.

Zentrale Elemente der zweiten Etappe der Haushaltsrechtsreform, deren Details sich noch in Diskussion und Ausarbeitung befinden, sind:

- wirkungs- und leistungsorientierte Budgetierung
- ergebnisorientierte Steuerung von Dienststellen
- Reform des Rechnungswesens in Richtung Doppik
- neue Budgetstruktur (Globalbudget)

Artikel 51 B-VG sieht mit Wirksamkeit vom 1.1.2013 nachstehende Grundsätze vor, die bei der Haushaltsführung des Bundes anzuwenden sind:

Im Zentrum der *Wirkungsorientierung* steht die Frage, welche Ziele sich die Politik setzt und inwieweit diese tatsächlich erreicht werden. Das bedeutet, dass bei der Budgeterstellung und Haushaltsführung die bereitge-

stellten Mittel und sonstigen Ressourcen mit konkreten Wirkungs- und Leistungszielen verknüpft werden.

Von der Wirkungsorientierung ist auch der traditionelle Budgetgrundsatz der Zweckmäßigkeit umfasst. Bei staatlichem Handeln ist es allerdings nicht so einfach, die Zweckmäßigkeit in einer reinen Kosten/Nutzen Relation darzustellen. Wäre dies möglich, so könnte man sagen, dass ein Ressourceneinsatz zweckmäßig ist, so lange er einen höheren Nutzen generiert als er an Mitteln verbraucht. Staatliches Handeln erstreckt sich aber zumeist auf Bereiche, wo ein gewisses gesellschaftliches Interesse besteht, diese Kosten/Nutzen Relation auch in das Negative abgleiten zu lassen. Hier wird natürlich eine absolute Messbarkeit von individuellem und kollektivem Nutzen unterstellt, die so nicht gegeben ist. Vielmehr wird der Nutzen für bestimmte Gruppen in einem gesellschaftlichen Diskurs (Politik!) abgewogen. Die Definition dieser Handlungsfelder (und der Intensität staatlichen Eingriffs) ist politischer Wille und Aufgabe, und daher einem ständigen Wandel unterworfen.

Der Grundsatz der *Transparenz* verlangt, dass die maßgeblichen budgetären Umstände nachvollziehbar und haushaltspolitische Ziele erkennbar dargestellt werden. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist auch eine klare Rollenverteilung, wer wofür verantwortlich ist. Dieser Grundsatz wird auch bei der Gestaltung der Budgetmaterialien eine Rolle spielen, bei der eine möglichst fokussierte auf den jeweiligen Adressatenkreis zugeschnittene Information anzubieten sein wird. Das Informations- und Berichtswesen soll bei Wahrung von Verwaltungseffizienz und Vermeidung überbordender Bürokratie eine zeitnahe Information über die Zielerreichung ermöglichen.

Der zentrale Grundsatz der *Effizienz (Wirtschaftlichkeit)* bezieht sich auf unterschiedliche Ebenen des Verwaltungshandelns. Auf Maßnahmenebene kennt er zwei Ausprägungen, das Minimal- und das Maximalprinzip. Das *Minimalprinzip* bedeutet, einen bestimmten Output (eine bestimmte Leistung) mit möglichst geringem Ressourceneinsatz zu erreichen. Nach dem *Maximalprinzip* ist mit vorgegebenen Mitteln (Input) ein maximales Ergebnis zu erzielen.

Der Grundsatz der *möglichst getreuen Darstellung der finanziellen Lage* betrifft die Anforderung an die Beschaffenheit des Budget-, Verrechnungs- und Berichtssystems. Dieser Grundsatz ermöglicht die bisherige Finanzierungsrechnung des Bundes durch eine Bilanz und eine Ergebnisrechnung zu ergänzen und daher die Implementierung eines doppischen Rechnungswesens.

Im neuen Haushaltsrecht werden die zuständigen Ressortminister in bestimmten Bereichen zu ihren „eigenen Finanzministern“.

Diese erhöhte Flexibilität im Mitteleinsatz ermöglicht den Ressortministern eigenständig auf aktuelle Entwicklungen zu reagieren, allerdings müssen sie sich im Rahmen der beschlossenen Budgetgrenzen (Finanzrahmengesetz, Bundesfinanzgesetz) bewegen. Durch diese erhöhte Flexibilität kann es ressortintern, aber auch ressortübergreifend innerhalb einzelner Rubriken<sup>2</sup> dazu kommen, dass unterschiedliche Programme um bestehende Mittel konkurrieren. Dieser durchaus bewusst gesetzte Wettbewerbseffekt soll dazu führen, dass Vorhaben, die eine besonders klare und Erfolg versprechende Konzeption vorweisen können, auch in der Mittelzuweisung eher zum Zug kommen.

Im *Performance Budgeting* werden für bestimmte Aufgabenbereiche Konzepte erstellt, in denen festgeschrieben ist, welche Wirkungen durch bestimmte Handlungen erzielt werden sollen. Dieses Handeln verfolgt anhand von Indikatoren messbare Ziele. Das schriftliche Niederlegen der Aufgabe in einem Konzept erhöht die Transparenz des Mitteleinsatzes, da detailliert dargelegt werden muss, welche Mittel ein Ressort zu welchem Zweck für welche Maßnahmen in der Hoffnung auf welche Effekte ausgibt. Ein weiterer wesentlicher Aspekt dieser Darstellung ist die klare Rollenverteilung, wer für welches Handlungsfeld Verantwortung trägt. Durch diese Transparenz lässt sich auch die Effizienz der Mittelverwendung leichter darstellen.

Wie allerdings kann ein solches Konzept im Sinne der Haushaltsrechtsreform gestaltet sein, wie können Ziele formuliert und geeignete Indikatoren zur Erfolgsmessung gefunden werden? Wie können Förderungsprogramme so gestaltet werden, dass sie den Anforderungen der ARR 2004 oder spezifischen Sonderrichtlinien, die ebenfalls Erfolgskontrollen vorsehen, gerecht werden?

Einen kleinen Beitrag dazu, wie die konkrete Umsetzung dieser theoretischen Konzepte in den Verwaltungsalltag gelingen kann, soll das vorliegende Dokument leisten.

In erster Linie setzt sich dieses Papier zum Ziel, den einzelnen Ressorts eine praktische Anleitung zur Reflektion eigenen Handelns an die Hand zu geben. Diese kritische Auseinandersetzung ist nicht nur schlicht Teil professioneller Arbeit, sondern liefert fundierte Argumentationen gegenüber Auftraggebern, aber auch der interessierten Öffentlichkeit.

Gleichzeitig soll das vorliegende Dokument auch eine praktische Hilfestellung zur Handhabung und Weiterentwicklung der neuen „Berichtspflichten“ für die künftige Budgetierung geben.

<sup>2</sup> Rubriken sind hoch aggregierte Ebenen, die Obergrenzen für einzelne Politikbereiche abstecken. Diese Rubriken werden in Untergliederungen geteilt, die im wesentlichen den bisherigen Budgetkapiteln entsprechen.

## 3. Wirkungsmessung und Evaluierung – Theorie

Wirkungsmessung und Evaluierung sind mittlerweile Gegenstand eines etablierten Forschungsfeldes, das viele verschiedenste Ansätze subsumiert. Es gibt sogar bereits große „Berufsverbände von Evaluatoren“, wie etwa die American Evaluation Association, zu deren Konferenzen pro Jahr 2000 Leute kommen, im deutschsprachigen Raum die Gesellschaft für Evaluation (Degeval) mit mehr als 200 Teilnehmern. Die Forschung zur Wirkungsmessung und Evaluierung ist in ihren Zugängen, Ansätzen und Methoden durchaus heterogen. Ansätze können von Politikfeld zu Politikfeld (und von Land zu Land) verschieden sein: Evaluatoren in der Entwicklungszusammenarbeit bedienen sich einer anderen Terminologie, einer anderen Methodologie als etwa in der Arbeitsmarktpolitik. Wirkungsmessung und Evaluierung beschränken sich aber nicht auf die Legitimation von Maßnahmen. Eine wesentliche Funktion der Wirkungsmessung und Evaluierung ist auch das proaktive Lernen und Lenken von Maßnahmen, nicht bloßes Messen und Beurteilen.

Da wir es in einer praktische Anleitung nicht für angebracht halten den theoretischen Teil zu sehr zu betonen, werden wir nun einleitend ein Modell integrierter Leistungs- und Wirkungssteuerung<sup>3</sup> darstellen, wie es in der Schweiz von Stefan Rieder und dem Institut für Politikstudien entwickelt wurde. Anhand dieses Modells soll beispielhaft gezeigt werden, wie ein theoretisches Konzept zur Leistungs- und Wirkungsmessung am Beginn einer Maßnahme aussehen kann.

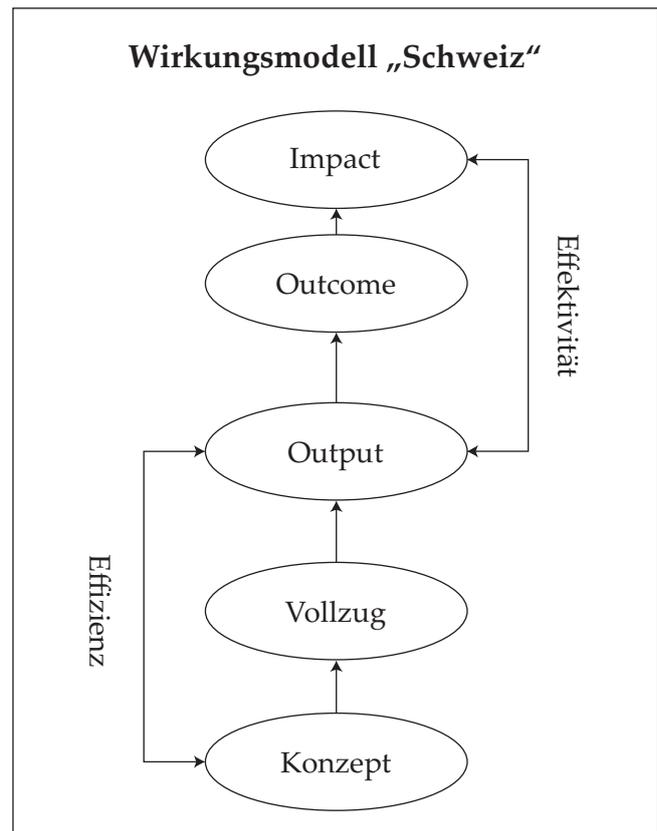
Dieses Modell ist eines unter vielen, mit all seinen Stärken und Schwächen, scheint aber durch seine Verwaltungsnähe durchaus geeignet.

Neben diesem gibt es etliche weitere Modelle (siehe z.B. auch Robinson M. (2007), S. 27), die im Wesentlichen dem Logic Chart Ansatz (siehe McLoughlin, Gretchen (1999)) folgen.

### 3.1. Das „Schweizer Modell“ der integrierten Leistungs- und Wirkungssteuerung

Prinzipiell können die Formulierung von Zielen und die Überprüfung der Zielerreichung als Herausforderungen einer modernen Verwaltung gelten, die sich als Sachwalter des Steuerzahlers versteht (Treuhandprinzip!).

Ziele und Indikatoren sind notwendige Voraussetzungen einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung mit Leistungsaufgaben. Analog zum Vollzug eines Gesetzes müssen auch Ziele auf ihren Erreichungsgrad geprüft werden, um nicht zu leeren Worthülsen zu verkommen.



Eigene Darstellung nach Rieder (2003)

Rieder empfiehlt in seinem Modell grundsätzlich bei der Erstellung eines Ziel- bzw. Indikatorenansatzes auf die Einhaltung folgender Prozessschritte zu achten: **Konzept, Vollzug, Output, Wirkung** (Impact und Outcome).

Diese Begriffe sollen nun kurz erläutert werden, um ein Gefühl für die praktischen Inhalte der einzelnen Schritte zu bekommen:

#### 3.1.1. Konzept

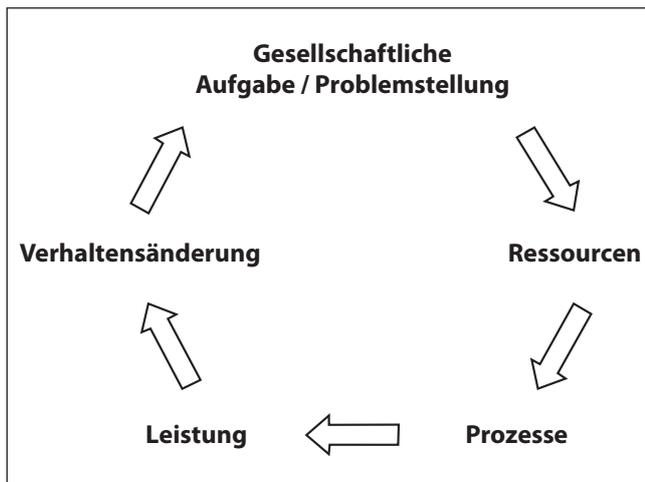
Das Konzept beschreibt die erwartete Wirkungsweise staatlichen Handelns. Die Aufgaben selbst sind oft in

<sup>3</sup>Die folgenden Ausführungen im Kapitel 3.1. beziehen sich auf die Publikation von Stefan Rieder „Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung“ (2003).

Gesetzen oder Strategiepapieren festgehalten. Konzepte kommen aber auch häufig implizit „in den Köpfen“ der handelnden, für die Programme verantwortlichen Akteure vor.

Hinter jedem Politikbereich steht eine implizite bzw. explizite Vorstellung, wie der Staat die Gesellschaft beeinflussen kann/soll. Diese Kausalkette wird als Wirkungsmodell bezeichnet.

Das Modell dient dazu, die Planungs- und Steuerungsabsichten und die dabei unterstellten Annahmen explizit darzustellen. Dieses Vorgehen gewährleistet die Sicherstellung von systematischer Erfassung und Überprüfung der Wirkung öffentlicher Politik.



Eigene Darstellung nach Rieder (2003)

Grundsätzlich beinhalten solche Konzepte eine gesellschaftliche Aufgabe oder Problemstellung, der sich die Politik zuwenden soll.

Vom staatlichen Eingriff erwartet man sich durch bestimmte Prozesse und Leistungen eine Verhaltensänderung bei der Zielgruppe der Maßnahmen.

Diese Verhaltensänderung wiederum trägt zur Lösung des gesellschaftlichen Problems bzw. zur Erfüllung einer gesellschaftlichen Aufgabe bei.

Ein Konzept sollte jedenfalls Ziele, Zielgruppen, Maßnahmen, Ressourcen, Organisationsstrukturen und einen Zeitplan beinhalten.

Die Erstellung eines Konzepts erfordert die Aufstellung von Wirkungshypothesen. Diese Hypothesen sollen den Zusammenhang zwischen staatlichem Handeln und erwünschten Veränderungen skizzieren. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig auch realistische Zielvorstellungen zu entwickeln, um ein "frühzeitiges Abheben" des Modells zu verhindern.

In der Formulierung der Hypothese sind die Arten der Wirkungszusammenhänge möglichst detailliert und exakt zu beschreiben. Kennzeichen einer Hypothese ist, dass sie in der Praxis noch nicht überprüft wurde. Es macht daher nichts, wenn der zu Grunde liegende Wirkungszusammenhang „nur“ unterstellt

ist. Mögliche Wirkungszusammenhänge zu verwerfen oder zu bestätigen ist wesentliche Aufgabe der Evaluierung (siehe Kap. 3.2).

Die grundsätzliche Beschreibung des Vollzugs von Input/Output/Outcome- und Impactzielen und -indikatoren sind ebenso Bestandteil der Konzeption. Das Konzept soll also in der Lage sein, in sich geschlossen die ausgewählte Problemstellung und ihren Lösungsweg darzustellen. In der graphischen Darstellung auf Seite 9 steht das Konzept "unten" (also am Anfang), weil es der erste Schritt im Ablauf der Erstellung eines Wirkungsmodells für eine Maßnahme ist. Gedanklich steht es aber auch als Rahmen für das gesamte Wirkungsmodell.

### 3.1.2. Vollzug

Als Vollzug bezeichnet man das Zusammenspiel der handelnden Akteure bei der Umsetzung der Konzepte.

Inhalte des Vollzugs sind der Ressourceneinsatz, anzuwendende Prozessregeln und Verfahren. Der Vollzug regelt also alle relevanten Inputgrößen (Miteinsatz, Personaleinsatz, etc.).

Mehr noch ist es notwendig, dass die mit dem Vollzug befassten Akteure das Konzept und seine Wirkungsmuster kennen und so an der Umsetzung aktiv partizipieren können. Nur wenn man weiß, worum es geht, kann man auch damit einverstanden sein. Auch das Auftreten von unvorhergesehenen Problemstellungen und darauf folgendes rasches flexibles Handeln ist nur dann effizient möglich, wenn alle Beteiligten wissen, warum sie tun, was sie tun.

Es bedarf im Vollzug also eines klaren Kommunikationskonzeptes aller beteiligter Akteure, das Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zielvorstellungen klarstellt.

Mängel auf Vollzugsebene wirken sich direkt auf die Zielerreichung aus. Die Systemkosten selbst (Abwicklungs- und Betriebskosten) sind im Sinne der Effizienz möglichst gering zu halten.

### 3.1.3. Output

$$\text{Output} = \text{Ziel} + \text{Indikator} + \text{Zielwert}$$

Die vom Vollzug erbrachten Leistungen werden als Output der Verwaltungstätigkeit bezeichnet. Typische Outputs können sein: Verfügungen, ausbezahlte Geldleistungen, angebotene Information, Strafen, Entschiede, etc.

Die Menge lässt sich in der Regel leicht bestimmen. Liegt eine entsprechende Kosten-Leistungsrechnung

der mit dem Vollzug befassten Organisationseinheit vor, können auch Kosten pro Outputseinheit dargestellt werden. €/Förderfall, €/Abwicklung, € Abwicklung/Förderfall etc.

Bei standardisierten Leistungen ist daher die Anzahl der Leistungen ein sehr geeigneter Indikator. Schwierig wird es für die Outputmessung dort, wo die Qualität der Leistungserbringung unterschiedlich sein kann oder sein muss.

**Beispiel:**

Die Aufklärung eines Mordfalles ist je nach Motiv, Tathergang und Umständen unterschiedlich schwierig. Die Qualität der erbrachten Leistung ist also fallabhängig. In der Statistik des Outputs würde aber auch ein sehr aufwändiger Fall nur "1" zählen.

Die Qualität des zu erbringenden Outputs und deren Messung spielt also in der Konzeption eine wesentliche Rolle.

Grundsätzlich gilt es **Systemverantwortlichkeit** wahrzunehmen. Nur weil Leistungen von Dritten erbracht werden, heißt das nicht, dass der Auftraggeber nicht dafür verantwortlich ist, Outputvorstellungen und –indikatoren zu entwickeln.

Auch bei Outputindikatoren sind selbstverständlich sowohl qualitative als auch quantitative Ausformungen möglich.

### 3.1.4. Wirkung

Die Wirkungsebene kann man in zwei Teilbereiche unterteilen. Die Wirkung, die bei der eigentlichen Zielgruppe der Leistung ausgelöst wird (Outcome), und die Wirkung, die sich bei den Betroffenen entfaltet, um eine bestimmte gesellschaftliche Vorstellung zu erreichen (Impact).

In der Literatur werden sehr unterschiedliche Begrifflichkeiten im Umgang mit der Wirkung einer Maßnahme verwendet: manche sprechen von short und long term outcomes (Robinson 2007), andere bezeichnen die Wirkung bei der Zielgruppe als Impact und die gesellschaftliche Wirkung als Outcome (z.B.: Rieder 2003). Lassen Sie sich von dieser Vielfalt an Begriffen nicht verwirren! Ihnen allen gemein ist – unabhängig von der Bezeichnung - die Unterscheidung zwischen der Wirkung der Maßnahme auf ihre Zielgruppe und der Wirkung auf Dritte.

Die Wirkung ist mit Sicherheit der spannendste Bereich staatlichen Handelns. Politik möchte Wirkungen erzeugen. Die Verwaltung ist aber in der Regel nicht in der Lage, direkt die Wirkung unterschiedlicher Maßnahmen zu steuern (Gesetze können erlassen werden,

aber ob die BürgerInnen sich daran halten, kann nicht mehr direkt beeinflusst werden). Auch Wechselwirkungen zwischen einzelnen Maßnahmen können die beabsichtigten Wirkungen untergraben.

Wenn die Verwaltung also nicht in der Lage ist, die Wirkung ihrer Maßnahmen zu steuern, warum sollte man sie dann daran messen? Ist das denn fair? Wir denken schon. Politik ist die Gestaltung von Gesellschaft, dazu bedient sie sich der Verwaltung. Wenn sich daher Politik mit Wirkungen beschäftigt, so muss es die Verwaltung auch.

#### 3.1.4.1. Outcome

Outcome = Ziel + Indikator + Zielwert

Im Hinblick auf die zu erfüllende Aufgabe soll der Output bei der Zielgruppe eine bestimmte Wirkung entfalten und diese zu Reaktionen bewegen. Die Reaktionen werden als Outcome bezeichnet. In der Regel ist hier ein bestimmtes erwünschtes Verhalten gemeint. Ist der Output ein Verbot, ist die Einhaltung desselben der Outcome.

**Beispiel:**

Bei einer Geschwindigkeitsbegrenzung aus Gründen der Unfallvermeidung wäre das Outcomeziel die Einhaltung der Geschwindigkeitsbegrenzung durch die Fahrzeuglenker. Als Indikator könnte der Anteil der Fahrzeuglenker am Verkehrsdurchfluss dienen, der sich an die Geschwindigkeitsbegrenzung hält. Die Datengrundlage hierfür könnten Verkehrsflussberechnungen und Radaranlagen liefern.

Bei Subventionen zum Beispiel wäre der Outcome ein gewisses Verhalten der Zielgruppe (Anreizsystem). Hätte die Zielgruppe dieses Verhalten ohnehin an den Tag gelegt, spricht man von Mitnahme-Effekten. Mitnahme-Effekte sind praktisch ein Problem aller finanziellen Anreize. In diesem Zusammenhang ist es wesentlich sich die Wirkung einzelner Anreizmechanismen aufeinander zu überlegen. Sind diese nicht kohärent, sondern widersprechen einander, wird sich dies auf die Zielerreichung auswirken.

**Exkurs Haupt- und Nebeneffekte:**

Neben den beabsichtigten Effekten einer Maßnahme kann es auch vorkommen, dass zusätzliche positive und negative (Neben)effekte auftreten. Diese externen Effekte sind in der Regel nicht direkt beeinflussbar und sind eindeutig vom Haupteffekt zu unterscheiden.

Haupteffekt einer Maßnahme kann z.B. sein die CO<sub>2</sub> Bilanz von Neubauten zu reduzieren. Ein positiver Nebeneffekt könnte die Schaffung neuer Arbeitsplätze (und neuen Know Hows) in der Baubranche sein. Eine entsprechende Verteuerung der Baukosten (und damit verbunden eine Reduktion des privaten Wohnbaus) wäre eine Möglichkeit für einen entsprechenden negativen Effekt.

Ein weiteres theoretisches Problem der Outcomemessung ist die "Was wäre wenn.." Frage. Der Effekt einer Maßnahme müsste eigentlich in Relation zu der Entwicklung gestellt werden, die passiert wäre, wäre die Maßnahme nicht ergriffen worden. Für diese hochkomplexe Fragestellung gibt es wissenschaftliche Methoden<sup>4</sup>, die zumindest bis zu einem gewissen Grad zwischen der Auswirkung der Maßnahme und externen Effekten unterscheiden können.

#### 3.1.4.2. Impact

Impact = Ziel + Indikator + Zielwert

Die bei der Zielgruppe erreichten Verhaltensänderungen sollen dazu beitragen, eine übergeordnete gesellschaftliche Aufgabenstellung wahrzunehmen oder eine Problemstellung zu lösen. Diese Veränderung im übergeordneten Kontext wird als Auswirkung staatlichen Handelns oder Impact bezeichnet.

#### Beispiele:

Der Impact der Einhaltung einer Geschwindigkeitsbegrenzung wäre die Reduktion der Unfälle aufgrund von hohem Tempo. Hier ist es leicht ersichtlich, dass die Reduktion der Unfälle auch auf andere Faktoren rückführbar ist (Weiterentwicklung der Fahrzeuge, Witterung, etc.). Studien belegen aber, dass die Geschwindigkeit eine wesentliche Unfallursache ist, damit kann ein Zusammenhang zwischen unserer Maßnahme und der eingetretenen Wirkung unterstellt werden.

Impacts sind immer bei den Betroffenen zu beobachten und zu messen. Die Gruppe der Betroffenen ist in der Regel nicht deckungsgleich mit der Zielgruppe.

Die Zielgruppe im Fall eines Tempolimits sind die Autofahrer, die Betroffenen sind die Anrainer (wenn das Tempolimit aus Lärmschutzgründen verhängt wurde).

Stellt man die Frage nach den Beweggründen einer Verhaltensänderung so kann es der Fall sein, dass mehrere Faktoren (bzw. mehrere Maßnahmen) zu dieser Verhaltensänderung beigetragen haben. Um nun ein Gespür dafür zu bekommen, welche Maßnahme in welchem Ausmaß zur Verhaltensänderung beigetragen hat, müsste man sich schon sehr komplexer Messinstrumente bedienen (z.B. einer Regressionsanalyse).

Für manche Zielvorstellungen mag es per se keine wirklich gut geeigneten Indikatoren geben (z.B. Glück, Toleranz etc.).

Die Komplexität, in der sich der öffentliche Sektor bewegt, macht eine Wirkungsmessung nicht gerade einfach. Allerdings gibt es Methoden<sup>5</sup>, die zumindest dafür sorgen können, einen besseren Eindruck von der Wirkung einer Maßnahme zu bekommen.

Nichts desto trotz ist es besonders wichtig die erwünschten Wirkungen einer Maßnahme explizit darzustellen. Letztlich wird es bei Allokationsprozessen immer notwendig sein, sehr subjektive und informelle Beurteilungen zu treffen.

#### 3.1.5. Effizienz

Effizienz (vom Lateinischen: *efficere* „zustande bringen“) ist das Verhältnis eines in definierter Qualität vorgegebenen Ergebnisses zu dem Aufwand, der zur Erreichung dieses Ergebnisses nötig ist.

Bei der Ermittlung der Effizienz können auch Gewichtungen eingehen, die berücksichtigen, wie schwer bestimmte Aufwandshöhen wiegen und wie schwer bestimmte Maße der Zielerreichung wiegen. So könnten etwa steigende Kosten überproportional schwer gewichtet werden, wenn die Handlungsfähigkeit anderer Bereiche durch den steigenden Aufwand zunehmend leidet.

Effizienz ist also ein Ausdruck der Kosten – Nutzen Relation.

*Effizienz bedeutet die Dinge richtig zu tun!*

#### 3.1.6. Effektivität

Effektivität (vom Lateinischen: *effectivus* „bewirkend“) bedeutet das Verhältnis von erreichtem Ziel zu definiertem Ziel. Das Kriterium für das Vorhandensein von Effektivität ist ausschließlich die Frage, ob das definierte Ziel erreicht wurde oder nicht. Ein Verhalten ist dann effektiv, wenn es ein vorgegebenes Ziel erreicht.

Effektivität ist ein Maß für die Zielerreichung (Wirksamkeit, Output, Qualität der Zielerreichung).

<sup>4</sup>Denkbar sind hier vor allem Experimentelle Designs mit Vergleichsgruppen oder auch Regressions- und Korrelationsanalysen.

<sup>5</sup>Hier werden oft Fokusgruppen, qualitative Interviews und Fallstudien herangezogen.

Effektivität kann aber auch ausdrücken, wie sehr eine Maßnahme geeignet ist zur Zielerreichung beizutragen. Ist eine Maßnahme geeigneter als die andere der Zielerreichung zu dienen, so ist sie effektiver.

*Effektivität bedeutet die richtigen Dinge zu tun!*

## 3.2. Die Theorie der Evaluierung

Im Gegensatz zur Wirkungsmessung stellt die Evaluierung das Erreichte in einen Kontext. Sie misst den Ergebnissen einen Wert bei.

Grundsätzlich kann man zwischen interner und externer Evaluierung unterscheiden. Unterscheidungsmerkmal ist hierbei der Ersteller der Evaluierung. Wird diese „hausintern“ (in unserem Fall zumeist durch das zuständige Ressort oder die zuständige Dienststelle/Abwicklungsstelle) erstellt, handelt es sich um eine interne Evaluierung, wird der Auftrag extern, also an einen Dritten vergeben, spricht man eben von externer Evaluierung.

Grundsätzlich kann man alleine aufgrund dieses Faktors noch keine Aussage über die Qualität der Evaluierung treffen. Allerdings werden externe Evaluierungen tendenziell vergeben, wenn die internen Ressourcen (Know How, Kapazitäten, etc.) nicht ausreichen, um eine relevante Aussage zu treffen und/oder eine Außensicht (und der damit einhergehende Prüfcharakter und die Legitimation einer Maßnahme) gewünscht ist. Speziell die Untersuchung von Outcome und Impact erfordert hoch spezialisierte Qualifikationen im empirischen und statistischen Arbeiten und ein breites Kontextwissen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Evaluierung der Frage nachgeht „was wiegt es“. Es ist aber für ein sinnvolles Ergebnis der Evaluierung absolut notwendig, dass auch der zweite Teil dieses Satzes „und was es wiegt, das hat es“ befolgt wird! Es gibt keine "schlechten" Evaluierungsergebnisse, es gibt nur Verbesserungspotentiale.

Einer Evaluierung, die gegenüber dem untersuchten Programm nur lobende Töne anschlägt, darf ruhig mit einer gewissen Skepsis betrachtet werden. Möglicherweise war hier die Fragestellung zu allgemein oder unklar bzw. die Datengrundlage zu gering, um aussagekräftige Schlüsse ziehen zu können. Schließlich möchte man aus der Erfahrung ja lernen. „Es passt, wie es ist“ kann durchaus eine Momentaufnahme sein. Aber von einer guten Evaluierung darf man sich zumindest auch die Identifikation nahender Problemfelder erwarten.

In der Regel bedient sich ein Evaluator sowohl qualitativer als auch quantitativer Methoden, um seinem Evaluierungsauftrag nachzugehen. Im Folgenden werden daher in aller Kürze die Grundzüge qualitativer und quantitativer Methoden beschrieben.

### 3.2.1. Qualitative Methoden

Bei der qualitativen Sozialforschung ist nicht primär eine Messung von Daten relevant, sondern man wagt sich auf die Ebene der Subjektivität, um vom Einzelnen auf das Allgemeine rück zu schließen. Daher sind qualitative Methoden sehr gut geeignet, um zur Hypothesenbildung beizutragen.

Ihren besonderen Wert hat die qualitative Sozialforschung in der Vorbereitung und Interpretation quantitativer Erhebungen. Hier unterstützt sie vor allem die Hypothesenbildung. Mit ihrer Hilfe sollen Phänomene und Sichtweisen in ihrer inneren, argumentativen Struktur beleuchtet werden.

Zu den qualitativen Forschungsmethoden zählen vor allem:

- Bestimmte Formen von Interviews
- (teilnehmende) Beobachtungen
- Fallbeispiele

Qualitative Methoden werden immer wieder als „unwissenschaftlich“ kritisiert. Trotzdem ist es aus unserer Sicht sinnvoll, auch die Ergebnisse aus dem interaktiven Prozess zwischen ForscherIn und Forschungsobjekt in die Bewertung einer Maßnahme mit einfließen zu lassen.

### 3.2.2. Quantitative Methoden

Quantitative Methoden beschäftigen sich mit der Sammlung und Aufbereitung repräsentativer Daten. Es werden also im Forschungsfeld zählbare Eigenschaften identifiziert und gemessen.

Quantitative Methoden setzen Hypothesen voraus, die dann auf ihren (empirisch beobachtbaren) Wahrheitsgehalt getestet werden können.

Die Datengrundlage für quantitative Methoden liefern meist:

- Datenbanken
- Befragungen
- Inhaltsanalysen

Übliche Methoden für die Zuordnung von Datenzusammenhängen sind:

- Deskriptive Statistik (Median, Varianz, etc.)
- Experimentelles Design, Quasi-Experimentelles Design, etc.
- Inferenzstatistik (Wahrscheinlichkeit, Signifikanztests, etc.)
- Multivariate Statistik (Faktorenanalyse, Clusteranalyse, etc.)

Quantitative Methoden werden schwerpunktmäßig in der Hypothesenprüfung eingesetzt.

### 3.2.3. Synthesen und Schlussfolgerungen

Wenn nicht den wichtigsten, so doch zumindest immer den spannendsten Teil einer Evaluierung stellen die Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen dar.

Sie sind das Resultat der Zusammenführung der einzelnen Forschungsergebnisse mit den zu Beginn gestellten Forschungsfragen.

Die Schlussfolgerungen sollen klar und eindeutig Problemfelder oder Verbesserungsmöglichkeiten adressieren. Allgemeine Bemerkungen sind hier fehl am Platz.

## 4. Wirkungsmessung und Evaluierung – Praxis

Soweit zu den allgemeinen Grundsätzen theoretischer Wirkungsmessung und Evaluierung. Wäre es das Ziel dieser Arbeit eine Kurzfassung eines theoretischen Konzeptes der Wirkungsmessung und Evaluierung zu geben, könnten wir nun schließen.

Das Gegenteil ist aber der Fall. Ziel dieses Papiers ist ja vielmehr, die alltägliche Arbeit in der Verwaltung mit Konzepten der Wirkungsmessung und Evaluierung zu erleichtern und zu befruchten.

Daher wollen wir in den nun folgenden Abschnitten darstellen, welche „Tücken des Alltags“ aus unserer Sicht bei den Themen der Wirkungsmessung und Evaluierung zu beachten sind.

### 4.1. Wirkungsmessung in der Praxis

Die Erstellung eines Wirkungskonzeptes ist keine alltägliche Praxis, sondern muss am Anfang einer geplanten Maßnahme geschehen. Im politischen Alltag kann es vorkommen, dass tendenziell eher über die Maßnahme Konsens herrscht als über eine dezidierte Konzeption. Hier ist es besonders wichtig trotzdem die Maßnahme auf ihre Wirkung „abzuklopfen“. Das Gleiche gilt auch für bereits bestehende Maßnahmen. Die Tätigkeit der Verwaltung findet nicht auf der "grünen Wiese" statt, sondern setzt an einem bereits bestehenden System an. Das stellt die Verwaltung vor das Problem auch "ex post" die Konzeption von bereits bestehenden Maßnahmen zu bedenken.

Über diesen Nutzen einer Konzeption der Wirkungsmessung für die spätere Evaluierung hinaus hat die Wirkungsmessung auch die Rolle eines Datenlieferanten für das Monitoring und die Steuerung von Organisationseinheiten.

#### 4.1.1. Konzept

*„Was man nicht gut beschreiben kann, kann man auch nicht messen.“*

[René Descartes]

Dieses Zitat von René Descartes kann wohl von jedem Anwender empirischer Sozialforschung bestätigt werden. Wenn ich keine genaue Vorstellung habe womit ich es zu tun habe, wird auch keine Messung möglich sein, ob meine Vorstellung (so ich eben überhaupt eine habe) in der Realität eintrifft. „Wenn man den Hafen nicht kennt, ist jeder Wind der richtige.“

Bei der praktischen Erstellung eines Konzeptes gibt es eine Vielzahl an zu beachtenden Faktoren:

Die Konzeptebenen Ziele, Zielgruppen, Maßnahmen und Indikatoren müssen immer aufeinander bezogen sein. Das Ziel und die Zielgruppe müssen meine Intention darstellen. Was soll bei wem erreicht werden? Die Maßnahme legt fest, wie dieses Ziel erreicht werden soll. Der Indikator stellt fest, ob das Ziel durch die Maßnahme erreicht wurde. Er muss sich also an der Intention orientieren. Fragen Sie sich immer, ob Ihr Indikator tatsächlich dazu geeignet ist zu messen, ob Ihr Ziel erreicht wurde. Bereits das Konzept sollte auf diese Fragen Antwort geben können.

Spielt man gedanklich diesen Kreislauf bei jedem Projektziel durch, erhält man in der Regel sehr taugliche Konzepte.

Die **Zuständigkeit der Konzeption** liegt bei den jeweiligen **Fachressorts**. Hier besteht die große Chance der Ressortverantwortlichen und des Ressortministers, aktiv Problemstellungen anzugehen.

#### Was soll erfasst und analysiert werden?

Der Gegenstand staatlichen Handelns soll möglichst detailliert hinsichtlich des Wirkungsfeldes (wo soll die gesetzte Maßnahme ihre Wirkung entfalten? Bei wem?) formuliert sein. Je abgegrenzter der Themenbereich umso besser. Gibt es bereits erfasste Verteilungen und Regelmäßigkeiten oder Kausalitäten, auf denen man aufsetzen möchte?

Warum ist staatliches Handeln in diesen Bereichen relevant? Liegt Marktversagen vor? Existiert überhaupt ein Marktmechanismus (soll einer existieren)? Will man bewusst Teile des Marktmechanismus aufheben? Welche Logik und Dynamik ist dem gewählten Feld eigen?

#### Wie soll etwas erfasst und analysiert werden?

Die Operationalisierung und Quantifizierbarkeit von Hypothesen sollte von vorneherein mitgedacht werden. Eine spätere „Konstruktion“ der Erfassbarkeit bedeutet in der Regel erhebliche Probleme. Deswegen sollte in der Konzeption bereits über standardisierte Erhebungsformen und formalisierte Auswertungsverfahren (wie z.B. Formblätter, Datenbankmasken, etc.) nachgedacht werden. Bei dieser ersten Auseinandersetzung mit Zielvorstellungen und Indikatoren ist es wichtig, sich an den Gütekriterien für Indikatoren zu orientieren (siehe Kap. 5 bzw. Anhang).

Grundsätzlich sind tautologische (selbsterklärende) Formulierungen zu vermeiden. Oft ist es scheinbar nahe liegend „einfache“ Erklärungsmuster zu bemühen. Das ist prinzipiell gut! Allerdings sollte der Erklä-

rungsgehalt dabei erhalten bleiben. Wirtschaftswachstum mit einer BIP Steigerung zu erklären (und vice versa) ist zu wenig.

#### 4.1.2. Vollzug

Bei der Konzeption des Vollzugs ist es wichtig, sämtliche relevanten Ressourcen (Inputfaktoren) und deren Zusammenspiel zu identifizieren, die zur Erreichung eines Zieles eingesetzt werden können.

- Wie viel Arbeitszeit braucht es zur Zielerreichung? (in VBÄ)
- Wie hoch ist der monetäre Aufwand zu bewerten? (Personalkosten, Drittkosten, Sachaufwand etc.)
- Welche Organisationsstruktur ist für einen effizienten und effektiven Ablauf der Maßnahme notwendig?
- Wo werden Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten einzelner Organisationseinheiten definiert?

Diese Komplexität erfordert bei der Planung des Vollzugs der Maßnahme ganz wesentlich eine klare und eindeutige Kompetenzverteilung sowie ein Kommunikationskonzept.

Verortet können diese Kompetenzverteilungen und Kommunikationspflichten in Verträgen, Absichtserklärungen, einem Memorandum of Understanding oder auch in gemeinsamen Konzepten und Planungsdokumenten sein.

Es ist jedenfalls darauf zu achten, dass zu Beginn des Vollzugs Klarheit bei allen Beteiligten über Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten herrscht!

##### Beispiel:

Ein Abwicklungsvertrag regelt optimaler Weise das Entgelt für die Leistungserstellung (Input!), regelmäßige Berichtspflichten über den Verlauf der Abwicklung und Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Vertragsbestandteile.

Ein Memorandum of Understanding könnte schriftlich darlegen, wie die Kompetenzen zwischen Fachressort und (falls vorhanden) Abwicklungsstelle oder Dienststelle verteilt sind. Wer ist für die Konzeption von Maßnahmen zuständig? Wie weit bringt sich hier bereits die vollziehende Organisationseinheit ein?

Die Zuständigkeit des Vollzugs liegt bei den Fachressorts und etwaigen Abwicklungsstellen. Hier ist eine gute Kommunikation zwischen Ressort und vollziehender Einheit anzustreben um sicher zu gehen, dass klar ist, was von der Struktur erforderlich (Ressort)

und was in der Durchführung möglich ist (vollziehende Einheit).

#### 4.1.3. Output

Output ist prinzipiell alles, was direkt im Vollzug geleistet wird. Die Zielgruppe der Maßnahme kommt mit dem Output immer in direkten Kontakt.

##### Beispiele:

Absolute Fallzahlen (Förderfälle, Abwicklungen, Gutachten, Akten, Fördervolumina etc.)  
Relationen (SchülerInnen/Klasse, Studenten/Innen/Professor/In,...)  
Berichte und Studien  
Gesetztexte, Verordnungen, Bescheide, etc.  
Beratungstunden

**Vorsicht:** Auf der Outputebene ist die größte Steuerungsmöglichkeit und damit auch Manipulationsmöglichkeit gegeben! Wer also einer Organisation nur auf der Outputebene Zielvorgaben macht, der darf sich nicht wundern, wenn sie danach strebt diese – ohne Rücksicht auf die Qualität der erbrachten Leistung (über) zu erfüllen. Daher ist von einer Organisationssteuerung alleine durch Outputziele unserer Ansicht nach abzusehen, sondern sind diese Outputs jedenfalls zusätzlich mit qualitativen Elementen oder ergänzend mit Wirkungszielen auf der Outcome-Ebene zu verknüpfen.

**Weitere detaillierte und ressortspezifische Outputindikatoren finden sie im Anhang.**

#### 4.1.4. Wirkung

In vielen Gesetzestexten (bzw. deren Erläuterungen) finden sich mehr oder weniger explizite Zielvorstellungen der Politik, wiewohl diese Handlungsfelder und deren Wirkungszusammenhänge oft sehr unpräzise formuliert sind.

Bei Förderprogrammen geben Richtlinien Aufschluss über die erwünschte Wirkung. Darüber hinaus enthalten Richtlinien schon detaillierte Darstellungen zu Prozessabläufen.

Bei direkter Leistungserstellung durch die öffentliche Hand gibt es zumeist Handbücher, Leitlinien (Mission Statements) oder dergleichen, die den jeweiligen Auftrag präzisieren.

Es ist eine spannende (und lohnende!) Aufgabe, diese vorhandenen Wirkungsmodelle zu skizzieren.

Das ist gar nicht so schwer wie es vielleicht klingt. Manchmal reicht es, einfach ein Stück Papier zur Hand zu nehmen und Zielgruppe, Maßnahme und Betroffene zu vermerken. Fragen Sie sich einfach: wer ist von dieser Maßnahme betroffen? Was soll diese Maßnahme bei wem bewirken? Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?

Sollten keine expliziten Zielsetzungen oder Absichten erkennbar sein, so kann man die Intention zum Zeitpunkt der Gesetzesverordung interpretieren oder vor dem Hintergrund aktueller politischer Entwicklungen reflektieren.

Nutzen Sie dazu die unterschiedlichsten Zugänge und das Fachwissen Ihrer Abteilung und Ihres Ressorts.

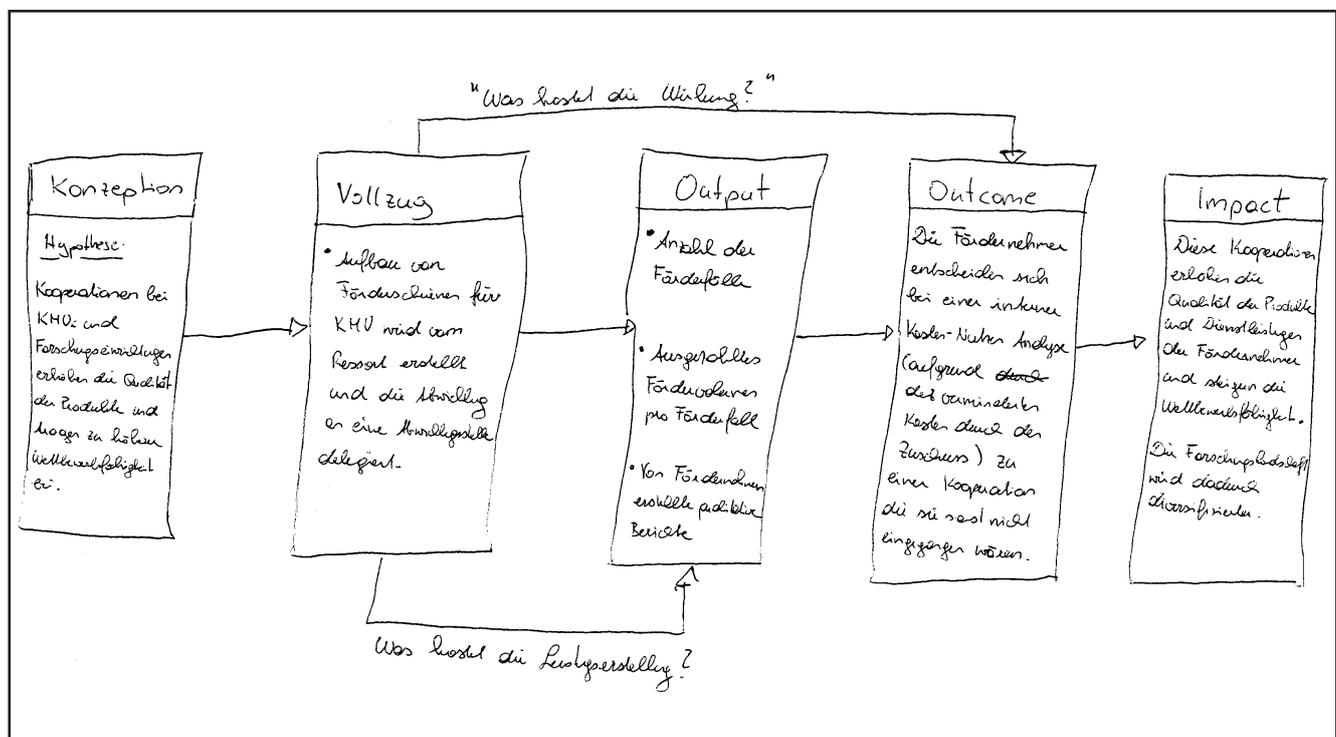
Die **Zielgruppe** ist jene Gruppe von Personen oder Organisationen, die unmittelbar mit dem Output (Ge-

setze, finanzielle Leistungen, Information und Beratung) in Kontakt kommen und von der eine Reaktion erwartet wird.

**Betroffene** sind jene Personen oder Organisationen, die durch das veränderte Verhalten der Zielgruppe Vor- oder Nachteile zu erwarten haben.

**Tipp:** Bauen Sie die Handskizzen vorerst rein linear auf. Versuchen Sie keine Querverbindungen oder Rückkoppelungen darzustellen. Die Skizze soll nicht die Realität veranschaulichen, sondern ein Grundverständnis über Wirkungszusammenhänge geben.

Unterhalb finden Sie eine Darstellung einer möglichen Handskizze zu einem Förderprogramm im Bereich der Wirtschaftsförderung.



#### 4.1.4.1. Outcome

Entscheidend ist nicht alleine die Definition der Elemente des Wirkungsmodells (s.o.). Entscheidend ist das logische Ineinandergreifen von gesellschaftlichen Zielen (Konzepte!), Handlungen (Maßnahmen, Vollzug), der erbrachten Leistung (Output), der Reaktion der Zielgruppe (Outcome) und den Wirkungen bei den Betroffenen (Impact).

Ist diese logische Abfolge vorhanden, kann man von einem konsistenten Wirkungsmodell ausgehen.

Wie ein sehr verkürztes Wirkungsmodell aussehen kann zeigt das nachstehende Beispiel:

#### Beispiel:

*Verbesserung der Wohnqualität*

Die Wohnqualität (und damit die Lebensqualität der Bevölkerung) hängt von vielen unterschiedlichen Faktoren ab. Das Lärmempfinden und die Bedrohung der körperlichen Unversehrtheit spielen hier eine wesentliche Rolle.

Da ein schnell fahrendes Fahrzeug (aufgrund der verstärkten Motorleistung) größeren Lärm erzeugt und darüber hinaus steigende Geschwindigkeit eine erhöhte Unfallgefahr mit sich bringt, wird zur Minderung dieses Problems in Wohngebieten häufig eine „Tempo 30 Zone“ errichtet.

Für die Umsetzung des Konzepts sind die gesetzgebende Stelle (Rechtliche Legitimierung der Aufstellung des Verkehrsschildes) verantwortlich, die zuständige Abteilung für eine entsprechende Beschilderung (Arbeitszeit, Materialkosten) und die Kontrollorgane für die Überprüfung der Einhaltung (Arbeitszeit).

Aufgrund dieses Maßnahmenbündels (Verordnung und Kontrolle) fahren die Autofahrer langsamer (Outcome), wodurch die Bewohner des Wohngebiets eine Abnahme von Unfällen, Lärm und Abgasen verzeichnen (Impact).

Dieses Konzept unterstellt einen Zusammenhang zwischen einem Gebot, der Einhaltung desselben und damit verbundenen positiven Effekte.

Allerdings könnte es sein, dass Tempo 30 Schilder nicht eingehalten werden, vielleicht werden sie sogar als Schikane empfunden und die Straße wird umfahren, was eine Verlagerung des Problems auf andere Straßen bedeuten könnte. Verstärkte Kontrolle oder der Bau von Temposchwellen können zur Einhaltung bewegen, haben aber ihrerseits wieder mögliche negative Effekte wie z.B. Lärmentwicklung durch das Überfahren von Temposchwellen.

Dieses Beispiel illustriert, dass Wirkungsmodelle sehr schnell sehr komplex werden und Überlegungen in Richtung erwarteter und unerwarteter Wirkungen stimulieren (sollen!). Wie das obige Beispiel veranschaulicht ist es wichtig, bei der Konzeption von Maßnahmen ein Hauptziel zu definieren. Alle anderen Nebeneffekte (positiv wie negativ) sollten ungesteuert hingenommen werden, auch wenn sie selbstverständlich in eine Bewertung der Maßnahme einfließen können.

**Weitere Beispiele für detaillierte Wirkungsmodelle befinden sich im Anhang.**

#### 4.1.4.2. Impact

Ein häufiger Fehler in der Praxis des Impacts liegt nicht in der Definition von Impactzielen, sondern in der unmittelbaren Verknüpfung mit bestimmten Maßnahmen. Eine direkte Einwirkung auf den Impact ist aber in den allermeisten Fällen nicht möglich. Dennoch ist es sehr wesentlich den Impact als "Stoßrichtung" des Wirkungsmodells zu definieren.

#### **Beispiel:**

##### *Impact im Gesundheitsbereich*

Das klassische (Impact-)Ziel des Gesundheitswesens sind gesunde Menschen. Ein Indikator dafür könnte die Entwicklung der Lebenserwartung oder die Häufigkeit von Arztbesuchen sein.

Hier wird auch sehr schön deutlich, dass man mit einer einzelnen Maßnahme dieses Ziel nicht erreichen kann. Nehmen wir als Beispiel einer Maßnahme die verstärkte Nutzung von Vorsorgeuntersuchungen. Die Zielgruppe dieser Maßnahme können nur die Ärzte sein (sie alleine können dem Patienten nahe bringen, welchen Wert eine derartige Untersuchung hat). Die Wirkung der Maßnahme auf die Bevölkerung ist daher indirekt.

Oft werden Zielvorstellungen überzeichnet, um der geplanten Maßnahme ein entsprechendes Gewicht zu verleihen. Beliebte Schlagworte in Förderprogrammen sind zum Beispiel die „Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit“ oder die „Sicherung von Arbeitsplätzen“, obwohl diese Wirkungen vor allem von kleinen Förderprogrammen sicher nicht ausgelöst werden können.

Das folgende Beispiel soll verständlich machen, dass Maßnahmen sehr genau auf die beabsichtigten Ziele und Wirkungen zugeschnitten sein sollen.

#### **Exkurs: Trainingsprogramme im Sport**

Mit einem entsprechenden Trainingsprogramm kann man aus jedem Hobbyläufer einen passablen Marathonläufer machen. Aber kann man mit dem gleichen Programm aus einem Hobbyläufer einen passablen Golfer machen? Eigentlich kann man mit einem solchen Programm aus einem Hobbyläufer nicht einmal einen passablen Sprinter machen. Diese Ziele scheinen doch vergleichbar, oder? Ein Marathonläufer und ein Sprinter legen eine Wegstrecke zurück, indem sie sich ihrer Beine bedienen. Ein kurzer Blick auf die jeweiligen Athleten wird einem vor Augen führen, dass es sich hier um zwei völlig unterschiedliche Sportarten handeln muss.

#### 4.1.5. Effizienz

Wie kann man die Effizienz einer Maßnahme in der Praxis bestimmen? Zumeist wird dabei das Verhältnis von eingesetzten Mitteln zu erbrachter Leistung betrachtet.

Beispielsweise ermöglicht ein effizientes Fahrzeug (oder eine effiziente Route) einen effizienten Transport, wobei etwa die niedrigen Kosten oder die niedrige CO<sub>2</sub>-Emission den niedrigen Aufwand darstellen können.

**Beispiel:**

Bei einem Heizungssystem setzt sich der gesamte Energiebedarf aus der Heizleistung und dem Systembedarf zusammen. Je geringer dieser Systembedarf ausfällt, umso größer ist die Heizleistung und umso effizienter ist daher das System.

Eine Aussage über die Effizienz kann daher ganz unterschiedlich ausfallen, abhängig von der Festlegung des Ziels und den betrachteten Aufwendungen. Darüber hinaus muss das Ziel nicht immer starr festgelegt sein, vor allem weil ein Idealzustand nie erreichbar ist. Hier ist allerdings eine qualitative Bewertung der Effizienz erforderlich.

Seien Sie in diesem Punkt also pragmatisch. Auch wenn Sie keine „Punktlandung“ schaffen, beobachten Sie Effizienzkriterien wie bestimmte Prozentsätze oder „Stückkosten“ der erbrachten Leistung und behalten Sie die Entwicklungen im Auge.

Dabei sind Abweichungen sowohl nach unten als auch nach oben zu hinterfragen: wenn sich Programmen und Maßnahmen mittelfristig weit über dem Durchschnitt bewegen, waren die vorgegebenen Ziele möglicherweise zu wenig ambitioniert.

**4.1.6. Effektivität**

Die Messung der Effektivität ist in der Praxis eine höchst komplexe und schwierige Aufgabe. Aufgrund des Interessenskonflikts (Programmverantwortliche möchten natürlich zeigen, dass ihre Programme das erforderliche Ziel erfüllt haben) sollte der Befund, ob eine Maßnahme effektiv war, in der Regel von einer unabhängigen, externen Stelle erstellt werden.

Die Feststellung der Effektivität ist daher eine klassische Fragestellung in der Evaluierung. Um diese Frage aber auch hinreichend beantworten zu können ist es notwendig, den bisher beschriebenen Prozess möglichst gewissenhaft einzuhalten. Nur wenn dem Evaluator klar ist, welcher Output und welche Wirkung (Outcome, Impact) wie (Leistung, Maßnahme, Input) erreicht werden soll, kann er diesbezüglich zu einer Aussage kommen.

**Beispiel:**

Bei offenem Fenster zu heizen kann sehr effizient sein (das System funktioniert reibungslos), effektiv ist es freilich nicht. (Vorausgesetzt ich habe ein wärmeres Zimmer zum Ziel)

**4.2. Evaluierung in der Praxis**

Böse Stimmen behaupten, dass Evaluierungen viel zu häufig durchgeführt würden und außer Kosten in der Regel nichts bewirken würden. Das ist zwar nicht ganz falsch, aber deswegen noch keineswegs richtig.

Nachstehende Faktoren sind besonders wichtig, um Evaluationen in der Praxis zu wertvollen Instrumenten zu machen:

**Vorarbeit:**

Eine Evaluierung kann nur so gut sein wie das Datenmaterial, das ihr zu Grunde liegt. Dazu zählen eben auch Wirkungskonzepte, Organisationsstrukturen, Ziele und Indikatoren. Erarbeiten Sie bereits zu Beginn einer Maßnahme einen Fragenkatalog, den Sie am Ende der Maßnahme von ihrem Evaluator beantwortet haben wollen. Fragen Sie sich, welche Daten dieser dafür benötigt und was Sie dazu tun können, damit diese Daten vorhanden sind.

**Offenheit:**

Seien Sie im Prozess der Evaluierung offen gegenüber den Themenfeldern, die Ihr Evaluator anspricht. Manchmal fällt es schwer einen Schritt zurückzutreten und wahrzunehmen, wie die Maßnahme, die man so lange begleitet und an deren Umsetzung man so lange gearbeitet hat, sich für einen Dritten darlegt. Aber genau hier liegt die Chance, ein noch besseres Programm zu machen bzw. das bestehende Programm noch einmal zu verbessern.

Um zu einem validen Ergebnis zu kommen, ist es in einem so dynamischen Forschungsfeld wie Gesellschaft<sup>6</sup> und Wirtschaft unbedingt notwendig, in der Evaluierung und Wirkungsmessung qualitative und quantitative Methoden zu kombinieren. Die besten Statistiken nützen nichts, wenn ich daraus keine Hypothesen formulieren kann, und die besten Hypothesen nützen nichts, wenn ich sie nicht empirisch belegen kann.

**4.2.1. Qualitative Methoden**

Achten Sie darauf, wie Ihr Evaluator Hypothesen bildet. Greift er dafür auf qualitative Methoden zurück? Wenn ja, wieso, wenn nein, wieso nicht? Hinterfragen Sie nach bestem Wissen und Gewissen die Methodik, die Ihnen ein Evaluator vorschlägt. Solche Diskussionen zeigen nicht nur Interesse an spezifischem Fachwissen, sondern ermöglichen auch ein wesentlich bes-

<sup>6</sup>Das wissenschaftlich problematische daran, Gesellschaftsfelder zu untersuchen, liegt darin, dass man nicht verhindern kann, Teil dieses Gesellschaftsfeldes (und damit des Untersuchungsgegenstandes) zu sein. Der Geologe hingegen vermag es sehr wohl, nicht Teil der Geologie zu sein, die er untersucht.

seres Verständnis der Vorgehensweise der Evaluation und damit ihrer Ergebnisse.

#### **4.2.2. Quantitative Methoden**

Fragen Sie sich, welches Datenmaterial der Evaluator zu verwenden gedenkt. Dieses Datenmaterial wird die möglichen Aussagen maßgeblich beeinflussen. Welche statistischen Methoden werden verwendet? Warum genau diese? Liegen Ihrer Ansicht nach Verzerrungen vor, die Sie gerne diskutieren würden? Seien Sie neugierig. Je besser Sie verstehen wie Ihr Evaluator vorgeht, desto besser werden Sie seine Ergebnisse verstehen.

#### **4.2.3. Synthesen und Schlussfolgerungen**

Stellen Sie von Anfang an klar, dass Sie an allen Schlussfolgerungen der Evaluierung interessiert sind. Diskutieren Sie ausführlich die Ergebnisse der Evaluierung. Nehmen Sie hier Ihren Evaluator in die Pflicht! Nach einer Evaluierung müssen mögliche Handlungsfelder, Problematiken offen adressiert sein. Lassen Sie sich nicht mit Phrasen abspeisen. Hier zeigt sich, ob die Evaluierung das investierte Geld wert gewesen ist.

## 5. Vom Sinn und Unsinn des Messens

„Unser Wissen ist ein kritisches Raten, ein Netz von Hypothesen, ein Gewebe von Vermutungen.“

[Sir Karl Popper]

Macht es überhaupt Sinn etwas zu messen, das ich vielleicht nicht richtig messen kann? Das ist eine berechnete Frage und sie wird im Zusammenhang von Wirkungsmessung und Evaluierung nie endgültig beantwortet werden können. Unseres Erachtens zählt sich ein „Messversuch“ aber immer aus, wenn die auftretenden Messprobleme offen adressiert werden.

Hinter der Frage ob etwas wirklich messbar ist steht die Vermutung, dass es absolute Sicherheit in den Wissenschaften gibt. Wie das obige Zitat von Sir Karl Popper (einem nicht gerade unwissenschaftlichen Menschen) zeigt, bewegt sich auch die Wissenschaft (und mit ihr alle bekannten Messtechniken) im Bereich der Ungewissheit. Diese Ungewissheit aber ist es, die uns als Menschen dazu bewegt weiter zu forschen, wissen zu wollen, was hinter dieser Ungewissheit steckt.

Es macht allerdings keinen Sinn, ein Messen um des Messens willen abzuhalten. Sammeln Sie nicht einfach irgendwelche Zahlen. Hinter jeder Zahl müssen eine oder mehrere Fragen stehen.

Der nun folgende Abschnitt versucht aufzuzeigen, worin der Sinn und Unsinn des Messens von Wirkung liegen kann.

Ziele müssen:

**S** – Spezifisch

**M** – Messbar

**A** – Anspruchsvoll

**R** – Realistisch

**T** – Terminisierbar

sein.

**Spezifisch** bedeutet sich möglichst auf einen speziellen Bereich (z.B. die Zielgruppe) zu fokussieren. **Messbar** verlangt nach einer Messgröße und einem Zielwert. **Anspruchsvoll** bedeutet, dass die Erreichung dieses Zieles herausfordernd sein soll, **realistisch** bedeutet, dabei trotzdem das Umfeld und die Gegebenheiten zu berücksichtigen. Mit einem Zeitfenster für das Ziel wird es **terminisierbar**. (siehe auch Checkliste für Ziele und Indikatoren im Anhang, S. 30)

**Beispiel:**

**Ziel:** Ich reduziere meinen Zigarettenkonsum bis 2010 auf Null.

Für die Verwaltung könnte das heißen: „Ziel des Programms ist, bis 2010 bei Unternehmensgründungen die Eigenkapitalquote um 5% zu steigern.“

### 5.1. Sinnvolle Ziele

Es gibt eine Vielzahl an sinnvollen und unsinnigen Zielen. Viele Sätze, die wir aus unserem Alltag kennen und die sich teilweise wie erstrebenswerte Ziele anhören, entpuppen sich bei näherer Betrachtung als ziemlich unsinnig:

**Beispiel:**

„Ich will aufhören zu rauchen.“ – klassischer Neujahrsvorsatz und, wie so viele dieser Art, kein Ziel.

In der Verwaltung könnte das so klingen: „Das Programm XY hat die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und die Schaffung von Arbeitsplätzen zum Ziel.“

Wenn Sie von Neujahrsvorsätzen und plakativen Schlagworten wegkommen wollen, dann befolgen sie bei der Formulierung von Zielen die **SMART – Regel**.

Wichtig ist dabei nach der Formulierung der Ziele kritisch zu überprüfen, ob diese tatsächlich mit dem Handlungsfeld und den gewünschten Effekten einhergehen. Zeigt mir die Beschäftigung mit politisch/gesellschaftlichen Handlungsfeldern einen erstrebenswerten Zustand in der Zukunft, so sagen mir die Ziele, wann und nach welchen Kriterien dieser Zustand erreicht ist.

Ziele können quantitative Elemente (Steigerungsraten, Anteile, etc.) enthalten. So sind prinzipiell Längsschnittvergleiche (im Vergleich zur Vorperiode), Vergleiche mit Organisationen (Benchmarking) oder Vergleiche mit einer willkürlichen Sollgröße möglich (Reduktion der Kosten um 10%). Wichtig ist es, mit diesen quantitativen Elementen sinnvoll umzugehen und sich nicht von ihnen ohne wenn und aber steuern zu lassen.

Eine gesamte Wirkungskette sollte möglichst wenige, dafür umso spezifischere Ziele umfassen. Viele Ziele sind zumeist kein Zeichen von Ambition, son-

dem von mangelnder Fokussierung.

**Anmerkung:** Was Ziel, Maßnahme und Indikator ist, bestimmt die Betrachtungsebene (Makroebene, Mesoebene, Mikroebene). Es macht einen Unterschied, ob Sie das Wirkungsmodell eines Einzelprogramms oder

**Exkurs über die Bedeutung von Zielen:**

*Eine Studie über Ziele beim MBA-Programm in Harvard, 1979-1989<sup>7</sup>*

In dem Buch „Was Sie auf der Harvard Business School nicht lernen“ schreibt Mark McCormack über eine Untersuchung, die 1979 unter Studenten des MBA-Programms in Harvard durchgeführt wurde. In diesem Jahr wurden die Studenten gefragt: „Haben Sie sich klare, schriftlich festgehaltene Ziele für ihre Zukunft gesetzt und Pläne gemacht, um sie zu erreichen?“ Nur drei Prozent der Graduierten hatten schriftlich festgehaltene Ziele und Pläne; 13 Prozent hatten Ziele, sie aber nicht schriftlich niedergelegt; und die überwältigende Mehrheit von 84 Prozent hatte überhaupt keine.

Zehn Jahre später wurden dieselben Personen erneut befragt, und die Ergebnisse waren zwar in gewisser Weise vorhersehbar, aber dennoch erstaunlich. Die 13 Prozent, die Ziele gehabt hatten, verdienten im Durchschnitt mehr als doppelt so viel wie diejenigen ohne jegliche Ziele. Und was war mit den drei Prozent, die klare, schriftlich festgehaltene Ziele gehabt hatten? Sie verdienten im Durchschnitt zehnmal so viel wie die anderen 97 Prozent zusammen.

Trotz solcher Erfolgsnachweise haben die meisten Menschen keine klaren, messbaren und zeitgebundenen Ziele, auf die sie hinarbeiten.

eines ganzen Politikfelds betrachten.

Die Bedeutung von Zielen liegt oft weniger in der Zielerreichung, als in der Analyse der Ursachen für die Nichtzielerreichung.

Wie bereits erwähnt ist es wichtig, auch geeignete Maßnahmen zu definieren, die für die Erreichung des Ziels umgesetzt werden. Um unser obiges Beispiel vom „Neujahrsnichtraucher“ zu vervollständigen, anbei noch ein paar geeignete Maßnahmen<sup>8</sup>:

**Beispiel:**

**Maßnahmen:**

- Beratungsgespräch mit Ärzten
- Implementierung einer Ersatzhandlung
- Schrittweise Reduktion der Zigarettenanzahl pro Tag
- Bewusste Verknüpfung positiver Gedanken und Emotionen mit „Nichtrauchen“

Für unser obiges Beispiel aus der Verwaltung könnte man als Maßnahmen anführen:

- Zuschussförderung an Jungunternehmer
- Ausbildungen im Bereich Finanzen für Jungunternehmer
- Förderung des „Gründungssparens“

**Weiter Beispiele für Ziele finden Sie im Anhang.**

## 5.2. Sinnvolle Indikatoren

Sind die Ziele hinreichend klar formuliert, stellt sich die Frage, wie deren Erreichung gemessen werden soll. Dafür verwendet man in der Regel Indikatoren. Diese setzen die Zielgrößen mit der erbrachten Leistung in Bezug. Reine Daten, Datenbanken oder Fallzahlen sind keine Indikatoren. Darüber hinaus gibt es kein "Patentrezept". Nur weil ein Indikator "erfüllt" ist sagt dies noch nichts über den Erfolg einer Maßnahme oder einer Organisation aus.

Grundsätzlich können zur Messung qualitative und quantitative Indikatoren verwendet werden. Eine Kombination aus beiden Varianten ist ratsam.

Ganz wesentlich ist es, dass Ziele und Indikatoren auf derselben (Wirkungs-)Ebene ansetzen. Es geschieht in der Praxis oft, dass das Ziel z.B. die Erreichung eines Beschäftigungswachstums ist, der angebotene Indikator aber die Anzahl der Förderfälle beträgt. Hier kann niemals ein direkter Zusammenhang bestehen.

Achten Sie daher bei der Auswahl ihrer Indikatoren darauf, dass diese **CLEVER** sind:

- C – Charakteristisch
- L – Leistbar
- E – Eingordnet
- V – Vergleichbar
- E – Ergiebig
- R – Richtungsweisend

<sup>7</sup> Siehe McCormack, M. (2007)

<sup>8</sup> Die Autoren bedauern als Nichtraucher nicht über die Eignung der Maßnahmen Auskunft geben zu können, aber vielleicht hinterfragen Sie unsere Tipps ja einfach bei einem Arzt oder Apotheker ihres Vertrauens.

Indikatoren sollen **charakteristische Aussagen** treffen können. **Leistbare** Indikatoren sind ein Kompromiss aus Kosten und Aufwand für die Erhebung. Indikatoren sollen in ein Gesamtkonzept **eingeeordnet** und **vergleichbar** sein. Gute Indikatoren sind **ergiebig** in ihrer Aussagekraft und richten sich nach ihren **übergeordneten Zielen**. (siehe auch Checkliste für Ziele und Indikatoren im Anhang, S. 30)

Der gewählte Indikator soll für den untersuchten Sachverhalt charakteristisch und relevant sein. Um das beurteilen zu können, sollte man sich vor Augen halten, welche Perspektive man auf den Untersuchungsgegenstand hat. Er soll wirklich das messen, was gemessen werden soll. Ein Indikator muss leistungsfähig sein. Es hat keinen Sinn einen Indikator auszuwählen, dessen Messung einen guten Teil Ihrer Budgetmittel verschlingt. Achten Sie darauf, dass der gewählte Indikator im tatsächlichen Prozess eingeordnet ist, also auch eine Rolle spielt! Er soll kein Anhängsel sein, sondern in den Planungen und Prozessen vorkommen. Die Vergleichbarkeit von Indikatoren ist eine sehr wichtige Eigenschaft. Optimalerweise sind Indikatoren über mehrere Perioden und auch politische Veränderungen hinweg vergleichbar. Ein Indikator ist ergiebig, wenn er über sämtliche Aspekte des Zieles, welches er messen soll, einen Überblick gibt. Das soll vermeiden, dass es zu unerwünschten Nebeneffekten kommt (z.B. Erhöhung der Quantität auf Kosten der Qualität bei Outputindikatoren). Die Indikatoren müssen sich schließlich auch an den Zielen der Organisation orientieren, sie sollen bereits in Richtung des Zieles weisen.

#### Beispiel:

In den Niederlanden wurde als Indikator für die Leistungsfähigkeit des Bahnnetzes die Abweichung vom Fahrplan in Minuten definiert. Was im ersten Moment als interessanter Indikator einleuchtet, stellte sich in der Praxis als recht problematisch heraus. Dadurch, dass „nur mehr“ der Fahrplan eingehalten wurde, kosteten Passagiere Verspätungen mehr Zeit als früher, da Anschlusszüge nicht mehr aufeinander warteten. Als alternativer Indikator wäre die durchschnittliche Fahrzeit für eine Strecke denkbar.

Es ergibt sich von selbst, dass pro Ziel mindestens ein Indikator gewählt werden muss.

#### Exkurs Shareholdervalue:

In der Wirtschaft ist die Unternehmenssteuerung über Ziele und Indikatoren bereits lange etabliert<sup>9</sup>. Die bisherigen Erfahrungswerte zeigen, dass eine reine (um nicht zu sagen unreflektierte) Bindung an bestimmte Zielwerte keinen langfristigen Erfolg brachte. Prominentes Beispiel hierfür ist der Shareholder Value. Grundannahme war hier, dass es das Ziel eines Unternehmens ist, den Wert des Unternehmens zu steigern. Daher wurde der Erfolg der Manager im gestiegenen Unternehmenswert gemessen. Für gewöhnlich ist es gar nicht so einfach den Unternehmenswert für den Anteilseigner festzustellen. Für börsennotierte Unternehmen war dies einfach, sie hatten den Aktienkurs. Also wurden fortan Manager an den Kurssteigerungen gemessen.

Was nach einem schlüssigen System klingt, erwies sich als ein veritabler Rückschlag, da die Perspektive der handelnden Akteure höchst unterschiedlich war. Die meisten Anteilseigner (Investoren) haben ein zumindest mittel- bis langfristiges Interesse an ihren Unternehmensanteilen. Die Manager hingegen arbeiten in einer höchst volatilen Umgebung, in der jedes Jahr ihr letztes sein kann. Durch diese Perspektive hatten sie gar kein Interesse den Unternehmenswert langfristig zu steigern, da sie ja ohnehin nicht wussten, ob sie zu diesem Zeitpunkt noch im Unternehmen sein würden.

Kurzfristige Kursmanipulationen waren (und sind) die Folge.

Aber auch im öffentlichen Sektor wurde mit der Nutzung von zweifelhaften Indikatoren bereits Erfahrung gesammelt:

#### Beispiel:

Im Vereinigten Königreich wurde im Zuge der Zielvorstellung eine Erhöhung des subjektiven Sicherheitsgefühls herbeizuführen den örtlichen Polizeidepartments eine bestimmte Zahl an Verhaftungen (Output) als Indikator für Sicherheit abverlangt. Die Folge war, dass sich die Polizeidepartments natürlich „nur mehr“ auf die Verhaftung der „einfachen“ Delikte konzentrierten, um auch ja die erforderliche Zahl zu erfüllen.

Wie dieses kurze Beispiel zeigt ist es wesentlich, gute Indikatoren zu wählen. Neben der „CLEVERen“ Formulierung von Indikatoren ist es auch ratsam unter-

<sup>9</sup>Eines der ersten Werke, das sich diesem Thema widmete war Peter F. Druckers "The Practice of Management" indem das "Management by Objectives", das dann auch namensgebend für diese Art der Unternehmenssteuerung sein sollte, zuerst vorgestellt wurde.

schiedliche Indikatoren zu kombinieren (vor allem bei Outputindikatoren!), um diese so gegeneinander „abzusichern“.

**Beispiel:**

*Outputindikator:* Anzahl Absolventen an Universitäten

Um zu verhindern, dass die Qualität der Lehre unter dem erhöhten Druck Absolventen zu erzeugen leidet, könnte man einen zweiten Indikator wählen, der eben genau die Qualität der Lehre erfasst. (z.B. Bewertung der Lehre < 2 auf einer Notenskala)

**Beispiele für unterschiedliche Indikatoren finden Sie im Anhang.**

### 5.3. Sinnvoller Aufwand

Man soll nicht mit „Kanonen auf Spatzen schießen“. Es ist daher absolut wesentlich die Kosten für Konzeption, Datenerhebung, Monitoring, Datenanalyse, Durchführung und Nachbetrachtung in Relation zum Maßnahmenvolumen im Auge zu behalten.

Die Maßnahmengröße spielt auch für die Wirksamkeit eine große Rolle. Programme brauchen eine gewisse kritische Größe, um Wirkung erzeugen zu können.

Haben Sie schon einmal versucht mit einem Blatt Papier einen Nagel in die Wand zu schlagen? Wenn nein, lassen Sie sich gesagt sein, dass es nicht funktioniert. Warum funktioniert das gleiche Vorhaben mit einem Hammer so ungleich besser? Der Hammer fokussiert eine bestimmte Wucht (das Gewicht des Hammers plus den Schwung, den Sie ihm geben) auf einen kleinen Punkt (den Nagelkopf); dadurch entsteht eine sehr große Energie.

Mit Maßnahmen verhält es sich ähnlich. Große Programme mit wenigen Zielen und Maßnahmen haben eine wesentlich größere Wirkung als kleine Programme mit vielen Zielen und Maßnahmen.

### 5.4. Unsinn „Denkverbote“

Die Erstellung von Konzepten zur Wirkungsmessung

und Evaluierung erfordern häufig eine gewisse Kreativität, da die Untersuchungsgegenstände unbekannt sind (sonst würde man sie ja nicht untersuchen).

Dabei ist es sehr hilfreich zu lernen auch über bekannte Gedankengebäude hinaus (sozusagen „Ums Eck“) zu denken.

Diesem Forschen nach Zielen, Indikatoren und Wirkungszusammenhängen wohnt etwas sehr Spielerisches inne. Dieses Spielerische kann ein wesentliches

**Exkurs: Pizzakonsum im Weißen Haus**

Wichtige politische Ereignisse werden nicht immer auf Pressekonferenzen angekündigt. Wer dagegen Indizien richtig zu deuten vermag, erfährt mehr über bevorstehende politische Entscheidungen als durch das Studium der offiziellen Verlautbarungen. Die Washington Post bezifferte die durchschnittlichen Pizzalieferungen an die Mitarbeiter der Administration von Präsident Bush sen. im Weißen Haus auf etwa 10 pro Tag. Am 12.1.1993 verzweifachten sich plötzlich die Lieferungen der Pizzakette Domino's. Die Pizza Statistik der Washington Post gibt für den 12.1. 212 und für den 13.1. 200 Lieferungen an. Was war geschehen? Am Mittwoch, dem 13.1. 13:15 Uhr Ostküstenzeit begann ein militärischer Angriff auf den Süd-Irak. Bereits am Dienstag blieben die Mitarbeiter der Regierung in ihren Amtsräumen und orderten entsprechend hohe Pizzamengen.

(Nach: Diekmann, Andreas – „Empirische Sozialforschung“ S. 535)

Element der eigenen Arbeitszufriedenheit werden. Was eine aktive Auseinandersetzung mit den eigenen Arbeitsinhalten für den Berufsalltag und die eigene Arbeitszufriedenheit bedeuten kann, ist aus dem Zitat von Carl Gauß ersichtlich:

*„Es ist nicht das Wissen, sondern das Lernen, nicht das Besitzen, sondern das Erwerben, nicht das Dasein, sondern das Hinkommen, was den größten Genuss gewährt.“*

[Carl Friedrich Gauß]

Ein Denkverbot, das einem im beruflichen Alltag immer wieder begegnet, ist die Verwendung von „Killerphrasen“<sup>10</sup> zur Abwehr neuer oder unangenehmer Ideen. Anbei eine kleine Auswahl:

- „Das haben wir noch nie so gemacht.“
- „Das kann schon sein, aber bei uns funktioniert das so nicht.“
- „Das ist eben so.“
- „Tatsache ist...“

<sup>10</sup> Charles Clark beschrieb dieses Phänomen in seinem 1973 erschienen Buch „Brainstorming. Methoden der Zusammenarbeit und Ideenfindung“ als Erster.

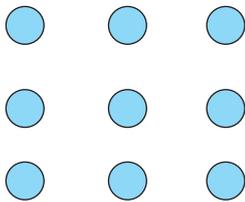
- „Jeder vernünftige Mensch weiß, dass...“
- „Dafür sind wir nicht zuständig.“
- „Das macht nur einen Haufen Arbeit.“

Der Umgang mit diesen (nicht immer aggressiv gemeinten) Phrasen ist in Diskussionen sehr wichtig.

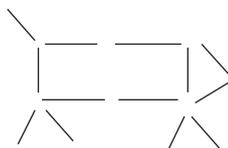
- Nehmen Sie den „Phrasendrescher“ ernst. Zeigen Sie, dass Sie seine Ansicht respektieren.
- Lassen Sie sich nicht in die Defensive drängen, führen Sie die Antwort auf die Sachebene zurück.
- Stellen Sie Rückfragen und bitten Sie um Präzisierungen, so können Sie feststellen, ob mit der Phrase nicht doch einfach nur ein „Stehsatz“ gemeint war.

Gönnen Sie es sich und ihrer Arbeit, auch kreative Lösungswege anzudenken. Die Autoren haben damit sehr gute Erfahrungen gemacht und können diesen spielerischen Zugang nur empfehlen. Folgende Beispiele<sup>11</sup> können ihnen vielleicht dabei helfen „auf den Geschmack“ zu kommen:

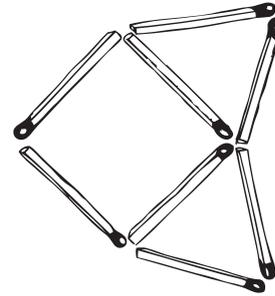
1. Verbinden Sie, ohne abzusetzen alle neun Punkte mit vier geraden Linien.



2. Der kleine Hund aus Streichhölzern sieht nach Osten. Kann man nur zwei Streichhölzern so verlegen, dass er nach Westen schaut? (Der Schwanz soll nach oben weisen!)



3. Diese acht Streichhölzern bilden ein Quadrat und zwei Dreiecke, kann man mit ihnen auch zwei Quadrate und vier Dreiecke bilden?



4. **Lüge und Wahrheit:**

Hans sagt: „Erwin lügt.“

Erwin sagt: „Franz lügt.“

Franz sagt: „Erwin und Hans lügen.“

Wer sagt die Wahrheit?

5. **Wasser schöpfen<sup>12</sup>:**

Im Film "Stirb langsam: jetzt erst recht." bekommen die beiden Hauptcharaktere Zeus Carver und John McClane von ihrem Gegenspieler ein Rätsel gestellt. Sie haben einen acht Liter fassenden Eimer voll Wasser und sollen genau zwei mal vier Liter daraus schöpfen. Dafür stehen ihnen aber nur ein fünf und ein drei Liter Eimer zur Verfügung. Wie können die beiden gleich viel Wasser schöpfen?

6. **Schleifen**

„Hier habe ich acht Schleifen, vier rote und vier gelbe“, erklärt Prof. Syllog, der es liebt, seinen Studenten das logische Denken praktisch zu demonstrieren. „Mit diesen Schleifen werde ich meine drei Assistenten dekorieren. Genauer gesagt: Ich werde ihnen zunächst die Augen verbinden, jedem zwei Schleifen auf den Rücken heften, die restlichen beiden in meine Tasche stecken und dann die Augenbinden wieder lösen.“ Er tut es und fordert dann die drei Akademiker auf, die Schleifen ihrer Kollegen zu betrachten. Ihre eigenen Schleifen können sie nicht sehen.

Jetzt fragt Syllog seinen ersten Assistenten: „Wissen Sie, welche Farben Ihre Schleifen haben?“. „Nein“, lautet die Antwort. Auch der zweite Assistent kann nicht sagen, ob er auf dem Rücken zwei rote oder zwei gelbe Schleifen hat oder eine

<sup>11</sup> Die folgenden Rätsel und Kopfnüsse sind Diekmann (2003) und den profil-trend Büchern „Denken mit Spaß“ bzw. „Denken mit Spaß II“ entnommen.

<sup>12</sup> Der Autor ist leider nicht mehr in der Lage sämtliche Details dieses Rätsels aus dem Gedächtnis darzustellen. Für ein genaues Videostudium blieb leider keine Zeit. Die Grundstruktur sollte aber stimmen.

rote und eine gelbe, und der dritte muss ebenfalls die Frage verneinen. Die Studenten grinsen, aber Syllog lässt sich nicht aus der Ruhe bringen. „Fragen wir noch einmal.“ Doch wieder muss der erste Assistent gestehen, dass er die Farbe seiner Schleifen auch jetzt nicht angeben kann, aber da weiß plötzlich der zweite Assistent genau, wie die Schleifen auf seinem Rücken aussehen. „Nun ist es an Ihnen“, doziert der Professor, „zu erklären, warum dem zweiten Assistenten bei der zweiten Befragung die Erleuchtung kam.“

Hat Ihnen das Lösen dieser Aufgaben Spaß gemacht? Oder haben Sie sich den Kopf zerbrochen und es kam dennoch nicht immer die richtige Lösung dabei heraus (den Autoren erging es auf jeden Fall so)? Dann haben Sie erfahren, dass die Lösung für unser Problem nicht immer auf den Wegen liegt, auf denen wir danach suchen, sondern das eine oder andere Mal auch abseits davon.

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Die Kernaufgaben der öffentlichen Verwaltung haben sich in den letzten Jahren laufend weiterentwickelt und gehen mittlerweile weit über den Vollzug von Rechtsnormen und die Kontrolle der Rechtmäßigkeit von Prozessabläufen hinaus. Staatliches Handeln wird zunehmend gestaltend, wobei bei dieser Gestaltung Effizienz und Effektivität vorrangige Prinzipien sind.

Eine proaktive, effiziente und effektive Gestaltung von Maßnahmen setzt voraus, dass bei den Verantwortlichen ein klares Bild vorhanden ist, warum ebendiese Maßnahmen gesetzt werden und was sie bewirken sollen. Daher ist es für die Verwaltung wesentlich, nicht nur die Problemlage und Motivation konzeptiv auszuarbeiten, sondern auch in den Bereichen Wirkungsmessung und Evaluierung Fuß zu fassen. Nicht alles wird dabei die Verwaltung aus sich heraus bereitstellen können: bei der Aufbereitung des Problemfeldes kann eine externe Zuarbeit notwendig sein, was die Datenlage oder konzeptive Zusammenhänge betrifft, Evaluierungen setzen eine Außensicht geradezu voraus.

Je besser theoretische Modelle in der Verwaltung verstanden werden und je aktiver die Zusammenarbeit in der Konzeption zwischen Theoretikern und Praktikern ist, desto erfolgreicher werden die entstehenden Maßnahmen sein.

Wir beschreiben in unserem Papier ein Wirkungsmodell, das in der Schweiz entwickelt und uns wegen seiner Verwaltungsnähe geeignet schien, den Zusammenhang zwischen Maßnahme und Wirkung sowie Zielen und Indikatoren greifbar und anschaulich zu machen. Dies ist keinesfalls der Weisheit letzter Schluss, sondern ein möglicher Zugang für eine Annäherung an dieses Thema, das uns bei der Umsetzung der Haushaltsrechtsreform noch intensiv beschäftigen wird.

Wenn wir daher bei geplanten Maßnahmen auf die konzise Formulierung von Zielen und Indikatoren bestehen, so soll dies die Qualität und Sinnhaftigkeit von Wirkungsorientierung unterstützen. Das vorliegende Papier soll uns – die Verwaltung – dabei unterstützen, nicht nur über die eingesetzten Ressourcen in unserem Arbeitsgebiet Auskunft geben zu können, sondern auch über die Leistungen und Wirkungen, die wir für die und in der Gesellschaft erzielen. Dies soll nicht auf einzelne Förderungsmaßnahmen beschränkt werden, sondern unser gesamtes Verwaltungshandeln umfassen.

Niemand verlangt von den MitarbeiterInnen der Verwaltung, dass sie zu „ForscherInnen“ werden. Allerdings kann eine aktive Auseinandersetzung auf hohem Niveau und der Diskurs mit externen ExpertInnen viel zum besseren Verständnis und zur Weiterentwicklung des eigenen Arbeitsumfeldes beitragen.

Im Zuge unserer Recherchen wurde uns bewusst, wie viel Vorarbeit in der Verwaltung zum Thema Wirkungsorientierung und Evaluierung schon geleistet wurde. Oft ist dieses Wissen nicht schriftlich niedergelegt und dokumentiert, sondern nur in den Köpfen der MitarbeiterInnen vorhanden. Daher – davon sind wir überzeugt – wäre es eine Verschwendung, die jahr(zehnt)elange Erfahrung und Expertise der Verwaltung nicht in größtmöglichem Ausmaß zu nutzen. Vertrauen Sie also darauf, dass an einem qualitativ hochwertigen Konzept in unserer rationalen Welt nicht einfach vorbeigegangen werden kann.

Schließen wollen wir mit David Henry Thoreau, dem amerikanischen Schriftsteller und Philosophen:

*„Ich kenne keine ermutigendere Tatsache als die zweifellose Fähigkeit des Menschen sein Leben und sein Umfeld durch bewusste Anstrengungen weiterzuentwickeln.“*

[David Henry Thoreau]

## 7. Literatur

- Clark C. (1973): Brainstorming. Methoden der Zusammenarbeit und Ideenfindung. Verlag Moderne Industrie. München.
- Diekmann, A. (2003): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen
- Drucker, P.F. (2006): The Practice of Management. Collins.
- Bundeskanzleramt (2004): Leistungsbericht der österreichischen Bundesverwaltung.
- McCormack, M. (2007): Was sie auf der Harvard Business School nicht lernen. Redline Wirtschaft Verlag.
- McLaughlin J.A., Gretchen B. (1999): Logic models: a tool for telling your programs performance story. In: Evaluation and Program Planning, Volume 22, Issue 1, Spring 1999, pp. 65-72
- Profil-trend Buch (Hrsg.) (1981): Denken mit Spaß. ORAC Verlag. 4. Aufl.
- Profil-trend Buch (Hrsg.) (1984): Denken mit Spaß II. ORAC Verlag.
- Rieder, S. (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung
- Robinson, M. (2007): Performance Budgeting – Linking Funding and Results. 1st Ed. Palgrave Macmillan.
- Beispiele für weiterführende Literatur – für die, die es wirklich wissen wollen:**
- Atteslander P. (1984): Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. Aufl., Sammlung Göschen 2100, Berlin/New York
- Balthasar, A. (2007): Institutionelle Verankerung und Verwendung von Evaluationen. Rüegger Verlag. Zürich.
- Blaug, Mark (1992): The methodology of economics. Cambridge University Press. 2nd Edition.
- Booth W.C., Colomb G.G., Williams J.M. (1995): The craft of research, University of Chicago Press, Chicago/London
- Bortz J., Döring N. (1995): Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Aufl., Springer Verlag, Berlin/Heidelberg/New York
- Canadian Government Review and Quality Services – Programm Evaluation Methods
- Flick U., Steinke I. (Hrsg.) (2000): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt Verlag.
- Fowler F.J. (1993): Survey Research Methods, 2nd Edition, Sage, London
- Friedrichs, J. (1990): Methoden der empirischen Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen
- Keller U. (1997): Empirisch begründete Theoriebildung. Weinheim: Deutscher Studenten-Verlag.
- Krämer W. (1990): So lügt man mit Statistik, 3. Aufl., Frankfurt/Main, New York
- Rossi, H.P., Freeman H.E., M.W. Lipsey (1999): Evaluation. A Systematic Approach. 6th Edition. Thousand Oakes et al.
- Schnell R., Hill P., Esser E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München
- Schüle J.A., Reitze J. (2005): Wissenschaftstheorie für Einsteiger. UTB Verlag, 2. Auflage
- Stuffelbeam, D.L. (1995): Evaluation of superintendent performance: Toward a general model. In: A, Mc Conney (Ed.): Toward a unified model of educational personnel evaluation [special issue]. Studies in Educational Evaluation, 21(2), pp. 153-225.

## 8. Anhang

Die Beispiele in diesem Anhang sind von den Autoren frei gewählt und haben daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Fehlerfreiheit. Wir haben uns bemüht, für Sie möglichst praktische und dennoch durchdachte Beispiele zu finden. Wo uns dies Ihrer Ansicht nach nicht so gut gelungen ist, bitten wir um Nachsicht.

### 8.1. Anhang Ziele

#### Beispiel 1:

„Ich möchte abnehmen“ – ist kein Ziel, ja eigentlich noch nicht einmal eine Intention (zumeist stehen hier noch andere Faktoren dahinter, für das Beispiel genügt es aber).

**Ziel:** Ich werde bis 31.12.2008 3 kg abgenommen haben

**Instrument:** Negative Kalorienbilanz durch reduzierte Kalorienzufuhr und Bewegung

**Indikatoren:** Kalorien pro Tag  
Kalorienverbrauch pro Woche durch Aktivsport

#### Beispiel 2:

„Österreich soll sicherer werden.“ – ein erstrebenswerter Zustand, aber kein Ziel.

**Ziel:** Die Rückfallsquote von Straftätern soll bis 2020 um 10% sinken.

**Instrumente:** Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten im Strafvollzug  
Kooperation von Strafanstalten mit Unternehmen, Gemeinden und anderen Akteuren  
Risikogruppengerechte Anpassung des Strafmaßes

**Indikatoren:** Anzahl der Kooperationen  
Anteil der Häftlinge die an Ausbildungs- und Arbeitsprogramm teilnehmen  
Qualitative Studie über die abschreckende Wirkung von Strafmaßen für bestimmte Risikogruppen



## Checkliste Ziele und Indikatoren

Formulieren Sie Ihre Ziele und Indikatoren immer

### Clever & Smart

Die von mir formulierten Ziele sind:

- S – Spezifisch
- M – Messbar
- A – Anspruchsvoll
- R – Realistisch
- T – Terminisierbar

**Anmerkung:** Ein Ziel ist *spezifisch*, wenn es hinreichend genau formuliert ist. Es ist *messbar*, wenn ich zu einem beliebigen Zeitpunkt feststellen kann, ob es erreicht ist. Ziele sollten einerseits *anspruchsvoll* (ein Ziel soll motivieren!), aber auch *realistisch* (welches Ressourcenbudget steht mir zur Verfügung) sein. Letztlich hat ein Ziel immer ein „Ablaufdatum“. Einen genauen *Termin*, an dem ich das Ziel erreicht haben will.

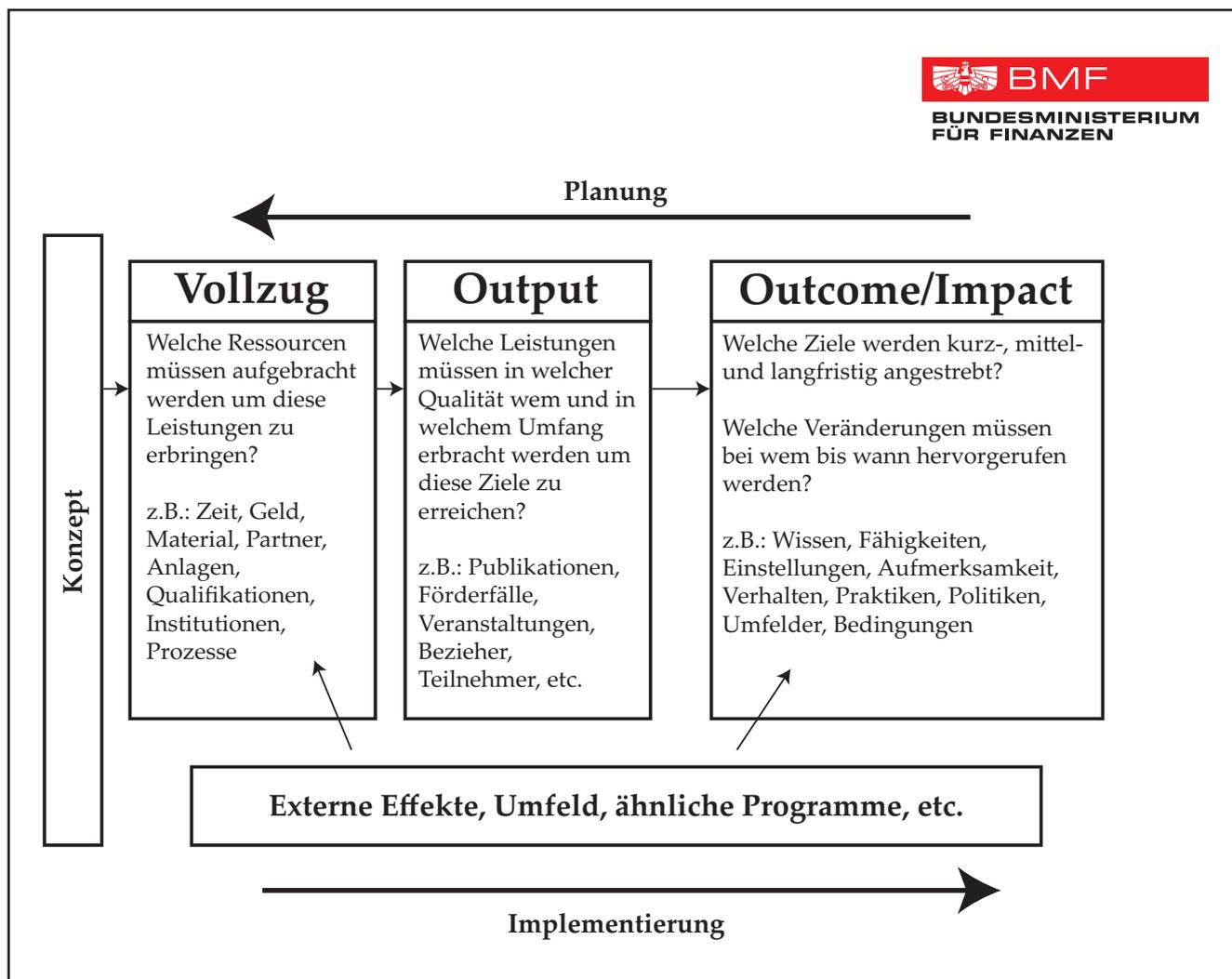
Die von mir gewählten Indikatoren sind:

- C – Charakteristisch
- L – Leistbar
- E – Eingeordnet
- V – Vergleichbar
- E – Ergiebig
- R – Richtungsweisend

**Anmerkung:** Indikatoren sollen *charakteristische* Aussagen treffen können. *Leistbare* Indikatoren stellen immer einen Kompromiss aus Kosten und Aufwand für die Erhebung dar. Indikatoren sollen in ein Gesamtkonzept *eingeordnet* sein. *Vergleichbarkeit* der Indikatoren ist eines der entscheidendsten Gütekriterien. Gute Indikatoren sind *ergiebig* in ihrer Aussagekraft und *richten* sich nach ihren übergeordneten Zielen.

## 8.2. Anhang Wirkungsmodelle

Hier finden Sie ein Musterformular zur Darstellung eines Wirkungsmodells sowie eine graphische Darstellung als Ausfüllhilfe und fiktive Beispiele aus der Verwaltung.



**Beispiel:**

*Musterformular eines Wirkungsmodells*

**Konzept**

*Grundthese:*

*Ziele*

*Subziele*

*Nebeneffekte:*



**Vollzug**

*Im Vollzug werden alle erforderlichen Ressourcen, Prozesse und Strukturen definiert, die erforderlich sind, um die im Konzept beschriebenen Wirkungen herbeizuführen.*

*Maßnahmen:*

*Zielgruppen:*

*Ressourcen (Personaleinsatz, Materialaufwand, admin. Aufwand, Fördermittel):*

*Organisationsstruktur:*

*Zeitplan:*



**Output (Qualität/Leistung)**

*Der Output beschreibt in welchem Umfang und in welcher Qualität Leistungen an die vorher definierte Zielgruppe erstellt werden sollen.*

Leistung	Qualität	n+1	n+2	n+3	n+4



### Wirkung (Outcome und Impact)

Outcome (bei der Zielgruppe)						
<i>Der Outcome beschreibt die gewünschte Wirkung des Outputs bei der Zielgruppe.</i>						
Zielgruppe	Ziel	Indikator	n+1	n+2	n+3	n+4



Impact (gesellschaftlicher Effekt)						
<i>Der Impact beschreibt den erwünschten gesellschaftlichen Effekt, den die Wirkung auslösen soll.</i>						
Effekt	Ziel	Indikator	n+1	n+2	n+3	n+4
<b>Beispiel:</b>						

## Fiktives Wirkungsmodell einer Strategie für Informations- und Kommunikationstechnologien

### Konzept

#### Grundthese:

Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) stellen in einer modernen, wissensbasierten Gesellschaft eine wichtige Grundlage dar. Einerseits ermöglichen sie im betrieblichen Bereich die Erhöhung von Flexibilität und Produktivität sowie die Realisierung von Einsparungspotentialen, andererseits sind IKT auch volkswirtschaftlich interessant, da sie hohe Agglomerationseffekte (Zulieferindustrien, Vertriebsstrukturen, etc.) und Innovationspotentiale (von Produktpassungen bis zu Technologieentwicklungen) aufweisen. Neben der Bedeutung für die Ökonomie spielen die IKT auch gesellschaftlich eine große Rolle.

Medien der IKT werden verstärkt im Bildungsbereich (als Lernressource und Lerninstrument) und in der Kommunikation eingesetzt. Der Umgang mit IKT ist generationsübergreifend eine wichtige Voraussetzung um aktiv am gesellschaftlichen Leben teilnehmen zu können.

Durch diese weit verzweigte Bedeutung ist es besonders wichtig, koordinierte, abgestimmte Maßnahmen in diesem Bereich zu ergreifen. Durch die dynamische Entwicklung dieses Technologiefeldes wird es immer wieder notwendig sein, Ziele und Maßnahmen ausgehend vom Status Quo (SWOT – Analyse) in allen maßgeblichen Bereichen (Bewusstsein, Standort, Infrastruktur und Nutzung) regelmäßig zu betrachten und zu bewerten.

#### Ziele:

- Bis 2010 ist Österreich in den TOP 5 (EU) bzw. TOP 10 (Welt) der Indizes *e-Readiness*, *Network Readiness* und *Information Society Index* vertreten.
- Bis 2012 ist Österreich in den TOP 5 (Welt) selbiger Indizes vertreten.

#### Subziele (operative Ebene):

- Nennung von IKT als besondere Stärke Österreichs in internationalen Berichten
- Erhöhung des Anteils der IKT Unternehmen am BIP auf 8%
- Erreichung einer Coverage im Netzwerkbereich von 90% mit mind. 2 MBit/s
- Erhöhung der PC Penetration auf 60 von 100 Personen

#### Nebeneffekte:

Eine dynamischere Entwicklung im IKT Bereich, z.B. bei technischen Standards, könnte Ziele und Maßnahmen obsolet machen bzw. könnten Maßnahmen nicht mehr geeignet sein auch die Ziele zu erreichen.



### Vollzug

#### Maßnahmen und deren Zielgruppen:

- Koordination der vorhandenen Aktivitäten unter einer Dachmarke (*Öffentlichkeit*)
- Etablierung themenspezifischer IKT Cluster (Entlang der Wertschöpfungskette und auf gleicher Stufe der Wertschöpfungskette, Bereitstellung von Information über die Vorteile eines Clusters sowie die notwendige Infrastruktur) (*Unternehmen*)
- Unterstützung lokaler Breitbandinitiativen (Bedarfserhebung, Umsetzung, Subvention) (*Regionen und Gemeinden*)
- Ausweitung der "Computerklassen" (inkl. ermäßigtem Erwerb des "Schulcomputers") (*Schulen*)
- Verstärkte Nutzung der IKT im Unterricht (Lehrplan, Weiterbildungen für LehrerInnen) (*LehrerInnen*)

Ressourcen:

1 VBÄ BMVIT, 1 VBÄ BMUKK, 1 VBÄ RTR GmbH, 2 VBÄ FFG, 100 Mio. € für regionale Ausbauprojekte

Organisationsstruktur:

Konzeption (BMVIT/BMUKK) – Vollzug (FFG, BMVIT, BMUKK) – Monitoring (RTR)

Finanzierungsquellen: Ressortbudgets, EU Mittel, Sondermittel, IKT Unternehmen

Zeitplan:

2008 – Erstellung eines Gesamtkonzepts mit Maßnahmenliste (inkl. Zeitplan und Kosten), Identifizierung von "Vorzeigeregionen" für Breitbandinitiativen, Konzeption von Modulen für die Lehrerfortbildung, Gestaltung von IKT Paketen mit der IKT Industrie für Schulen, Identifizierung von "Vorzeigeclustern", Etablierung einer Dachmarke

2009 – Start der Weiterbildungsmaßnahmen BMUKK, Umsetzung der "Vorzeigeregionen" und "Vorzeigecuster"

2010 – Start der erweiterten Computerklassen inkl. Einsatz neuer Medien, Auslastung der "neuen" Cluster gegeben

2011 – Regelmäßiges Monitoring der Zielerreichung (inkl. Effizienz und Effektivität der einzelnen Maßnahmen)



Output (Qualität/Leistung)					
Leistung	Qualität	2008	2009	2010	2011
Koordination der Aktivitäten unter einer Dachmarke	hoher widererkennungswert, Robustheit der Marke, Anschlussfähigkeit an Marken der Industrie	☑	-	-	-
Etablierung von IKT Clustern	mind. 2 Stufen der Wertschöpfungskette vor Ort	-	1	1	2
Unterstützung lokaler Breitbandinitiativen	Bundesanteil der Förderung entspricht dem regionalen Anteil	-	1	2	3
Förderung der Anschaffung von Schul-PCs	Tatsächliche Nutzung von Computerklassen über mehrere Jahre hinweg	2000	4000	8000	16000
Weiterbildungskurse für LehrerInnen (gemessen an TeilnehmerInnen)	Anwendbarkeit der Kurse im Unterricht (realistische Ausgangsbasis)	200	300	400	500



## Wirkung (Outcome und Impact)

Outcome (bei der Zielgruppe)						
Zielgruppe	Ziel	Indikator	2008	2009	2010	2011
Öffentlichkeit	Bekanntheit der Marke	Richtige Zuordnung bei Umfrage in %	25	35	45	55
Unternehmen	Clusterbildung	Anteil der IKT Betriebe in Clusterregionen in %	5	10	15	20
Schulen	Computerklassen	Computerklassen in % an den Gesamtklassen	40	50	60	70
Lehrer	Verwendung von IKT Medien im Unterricht	Anteil der Lehrer die mind. 3 Nutzungsarten im Unterricht verwenden in %	20	30	40	50



Impact (gesellschaftlicher Effekt)					
Ziel	Indikator	2008	2009	2010	2011
Steigerung der Wertschöpfung der IKT Industrie	Anteil der IKT am BIP in %	5	6	7	8
Flächendeckende Infrastruktur	Breitbandcoverage mit mind. 2 Mbits/s	70	75	80	85
IKT Nutzung in der Bevölkerung stärken	Anteil der Personen die einen PC besitzen in %	45	50	55	60
Bewusstsein von IKT als Standort- und Gesellschaftsfaktor	Nennungen von IKT als Stärke Österreichs in internat. Berichten	-	-	1	2

**Beispiel:**

*Fiktives Wirkungsmodell einer Strategie zur Stärkung Österreichs als Forschungsstandort*

**Konzept**Grundthese:

Nach diversen Studien korreliert die Forschungsintensität einer Volkswirtschaft mit ihrem Wohlstand. Für hohe Forschungsintensität ist der Anteil der High-Tech und Medium-Tech Unternehmen (Branchenzusammensetzung) an den Gesamtunternehmen charakteristisch.

Der Branchenmix in Österreich ist hier noch verbesserungswürdig. Um diese Strukturänderung zu erreichen muss auch ein entsprechendes Humanpotential vorhanden sein, da die Unternehmen qualifiziertes Fachpersonal benötigen.

Ziele:

- Den Branchenanteil von High-Tech und Medium-Tech Unternehmen bis 2020 auf 45% der Gesamtunternehmen heben
- Klassifizierung von „Forschung“ als Stärke Österreichs in einem OECD Länderbericht bis 2015

Subziele (operative Ebene):

- Reduktion der Suchzeiten von Unternehmen für qualifiziertes wissenschaftliches Personal um 50% bis 2020
- Erhöhung des Anteils der StudienbeginnerInnen von technisch/naturwissenschaftlichen Studienrichtungen auf 35% bis 2015

Nebeneffekte:

Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der Wertschöpfung, Erforderliche komplementäre Maßnahmen im Bildungsbereich

**Vollzug**Maßnahmen und deren Zielgruppen:

- Schwerpunktorientierte Forschungsförderung (ausschließliche Förderung von Unternehmen in Branchen des High-Tech bzw. Medium-Tech Bereichs) (*Unternehmen*)
- Steuerliche Anreize für Forschungsinvestitionen (Forschungsfreibeträge) (*Unternehmen*)
- Aktive Ansiedlungspolitik für spezifische Unternehmen der High-Tech und Medium-Tech Branche (Clusterbildung) (*Unternehmen*)
- Halbierung der Studiengebühren für StudentInnen der technischen und naturwissenschaftlichen Studienrichtungen (*StudentInnen*)
- Verstärkte Platzierung technischer/naturwissenschaftlicher Studienrichtungen und Berufe auf der BeSt (angehende *StudentInnen* und *BerufseinsteigerInnen*)
- „Forschung macht Schule“ (*SchülerInnen*)

Ressourcen:

10 VBÄ BMF (Betriebliche Steuerprüfung, Legistik), 1,6 VBÄ BMVIT (Konzeption und Abwicklung), 0,8 VBÄ BMWF/BMUKK/BMVIT, 1 VBÄ ABA, 250 Mio. € direkte Forschungsfördermittel, Refundierung entgangener Studiengebühren an Universitäten iHv ca. 40 Mio. €, 1 Mio. € für Awarenessmaßnahmen

Organisationsstruktur:

Konzeption (BMW, BMVIT, BMWF, BMUKK) – Vollzug (BMUKK, BMWF, BMVIT, FFG, AWS, Universitäten)  
– Monitoring (Universitäten, Unternehmen der High-Tech und Medium-Tech Branchen, Personaldienstleister, AMS)

Finanzierungsquellen: Ressortbudgets, Unternehmen, Universitäten

Zeitplan:

2008 – Erstellung von Detailkonzeptionen für einzelne Maßnahmen

2009 – Etablierung der Förderungs- und Abwicklungsstruktur

2010/2015 – Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

2015 – Zwischenevaluierung

2016/2020 – Umsetzung der einzelnen Maßnahmen

2020 – Endevaluierung (inkl. Zielerreichung)



Output (Qualität/Leistung)					
Leistung	Qualität	2008	2009	2010	2011
Schwerpunktorientierte Forschungsförderung, Anzahl der Förderfälle	Geförderte Projekte erreichen mind. 80% der Gesamtpunktezahl	150	250	350	500
Volumen der geltend gemachten Forschungsfreibeträge p. a. in Mio. €	-	500	650	750	1000
Anzahl der unterstützten StudienbeginnerInnen	niedrige Drop-Out-Quote	7000	8000	9000	1000
Aktiv angesiedelte Betriebe der High-Tech und Medium-Tech Branchen	mit Headquarterfunktion und Clusterzugehörigkeit (große Unternehmen)	1	1	2	2
Anteil der technischen / naturwissenschaftlichen Stände auf der BeSt	Geschultes Standpersonal (Auskunfts-fähigkeit)	+10%	+15%	20%	+25%
Anzahl der Förderfälle Forschung macht Schule		500	600	700	800



### Wirkung (Outcome und Impact)

Outcome (bei der Zielgruppe)						
Zielgruppe	Ziel	Indikator	2008	2009	2010	2011
StudentInnen	Erhöhung des Anteils der StudienbeginnerInnen an naturwissenschaftlich/technischen Studienrichtungen	Anteil der StudienbeginnerInnen von naturwissenschaftlich/technischen Studienrichtungen in %	25	26	28	30
Unternehmen	Reduktion der Suchzeiten für qualifiziertes wissenschaftliches Personal	Suchzeiten in Monaten	10	8	6	4
	Erhöhung der Neugründungen im High-Tech und Medium-Tech Bereich	Anteil an den Gesamtgründungen in %	10	15	20	25
BerufseinsteigerInnen	Erhöhung des Anteils von technischen / naturwissenschaftlichen BerufseinsteigerInnen	Anteil der BerufseinsteigerInnen in technisch/naturwissenschaftliche Berufe in %	10	15	20	25



Impact (gesellschaftlicher Effekt)					
Ziel	Indikator	2008	2009	2010	2011
Klassifikation von „Forschung“ als Stärke Österreichs	Nennung in OECD Länderberichten	-	-	-	1
Veränderung des Branchenmixes zugunsten von High-Tech und Medium-Tech Branchen	Anteil der High-Tech und Medium-Tech Unternehmen in %	35	37	39	40

**Beispiel:**

*Fiktives Wirkungsmodell einer Strategie zur Verkehrssicherheit*

**Konzept**Grundthese:

Durch steigende Mobilität (Anzahl der VerkehrsteilnehmerInnen, Anzahl der Verkehrsträger, größere Pendlerwege) steigt auch die Gefahr von Komplikationen (Verkehrsstaus, Unfälle, etc.). Stellen Staus vielleicht noch hinnehmbare Unannehmlichkeiten dar (Extremfälle ausgenommen) so sind Unfälle mit Personenschaden eine der schlimmsten Erscheinungen moderner Verkehrswege.

Neben dem nicht zu ermessenden persönlichen, physischen und psychischen Verletzungen verursachen Unfälle auch einen großen ökonomischen Schaden (Schätzungen reichen von 4.000 – 800.000 € pro verunfallter Person). Es ist daher Pflicht der Verkehrspolitik diese Unfälle auf ein Mindestmaß zu reduzieren.

Ziele:

- Reduktion der bei Verkehrsunfällen getöteten Personen um 50% bis 2012 (Basisjahr 2007)
- Reduktion der Unfälle mit Personenschaden um 20% bis 2012 (Basisjahr 2007)

Subziele (operative Ebene):

- Erhöhung der Gurtanlagequote auf 95% (Basisjahr 2007)
- Senkung der Alkoholunfallquote auf 5% (Basisjahr 2007)
- Erhöhung des Anteils der Einhaltung von Geschwindigkeitsbeschränkungen auf 95%

Nebeneffekte:

Nebeneffekte die bei der Reduktion der Unfälle mit Personenschaden auftreten können sind im Bereich der technischen Verbesserungen in der Autoindustrie zu suchen.

**Vollzug**Maßnahmen und deren Zielgruppen:

- Schulungsmaßnahmen im Verkehrssicherheitsbereich (Kindergarten – Uni) (*Öffentlichkeit*)
- Regelmäßige Überprüfung der Gurtanlagequote und Information an die Zielgruppe (*Fahrzeuginsassen*)
- Regelmäßige Überprüfung der Promillewerte und Information an die Zielgruppe (*Fahrzeuglenker*)
- Vermehrter Einsatz der „Section Control“ (*Fahrzeuglenker*)
- Ausbildung durch Mehrphasenführerschein (*angehende Fahrzeuglenker*)
- Exakte Definition von Unfallhäufungsstellen (*VerkehrsteilnehmerInnen*)
- Bauliche und verkehrsorganisatorische Maßnahmen im Ortsgebiet (*VerkehrsteilnehmerInnen*)

Ressourcen:

1 VBÄ BMVIT, 50 VBÄ BMI, 60 Mio. € für bauliche Maßnahmen im Ortsgebiet

Organisationsstruktur:

Konzeption (BMVIT/BMI) – Vollzug (BMI, Länder, Gemeinden, ARBÖ/ÖAMTC) – Monitoring (VCÖ, ARBÖ, ÖAMTC)

Finanzierungsquellen: Ressortbudgets, EU Mittel, Automobilindustrie

Zeitplan:

2008 – Detaillierte Konzeption der Einzelmaßnahmen und Aufgabenteilung der Akteure

2009 – Umsetzung der Schulungs- und Awarenessmaßnahmen, Definition der „Hot Spots“

2008/2010 – Verstärkte Kontrolle von Gurt- und Alkoholquoten, Installation weiterer Section Controls

2010/2012 – Optimale Entschärfung der „Hot Spots“ durch bauliche Maßnahmen

**Output (Qualität/Leistung)**

Leistung	Qualität	2008	2009	2010	2011
Verkehrssicherheitsschulungen	Mehrmals im Bildungsverlauf	100	150	200	250
Awarenesskampagne zur Gurtenpflicht (Inserate/Spots)	Zielgruppenspezifische Sujets	-	1	-	1
Awarenesskampagne zu „Alkohol am Steuer“	Zielgruppenspezifische Sujets	1	-	1	-
Anzahl der „Section Controls“	an „Hot Spots“	5	10	15	20
Verordnung zur Ausbildung durch Mehrphasenführerschein	Ausbildungsmodule entsprechen den pädagogischen Standards	<input checked="" type="checkbox"/>	-	-	-
Definierte „Hot Spots“ im Ortsgebiet	Zusammenarbeit aller betroffener Akteure	5	15	45	70
Durchgeführte Planquadrate	Schwerpunkt Alkoholkontrolle und Gurtenpflicht	100	150	200	250



## Wirkung (Outcome und Impact)

Outcome (bei der Zielgruppe)						
Zielgruppe	Ziel	Indikator	2008	2009	2010	2011
Öffentlichkeit	Bewusstsein für Verkehrssicherheit stärken	Verkehrssicherheitsindex einer Umfrage (von 1 – 5)	2,0	1,8	1,6	1,4
(angehende) Fahrzeuglenker	Fahrverhalten und -fähigkeit der Lenker verbessern	Einhaltung der Geschwindigkeitsbegrenzungen in %	80	85	90	95
		Unfälle mit Alkoholeinfluss in %	15	10	5	5
Fahrzeuginsassen	Bewusstsein der „Beifahrer“ zur Verkehrssicherheit beizutragen	Gurtanlagequote	80	85	90	95
VerkehrsteilnehmerInnen	Entschärfung der „Hot Spots“	Reduktion der Anzahl der Unfälle am „Hot Spot“ gegenüber dem ex ante Zustand in %	10	15	30	50



Impact (gesellschaftlicher Effekt)						
Ziel	Indikator	2008	2009	2010	2011	
Reduktion der Unfälle mit Personenschaden	Anzahl der Unfälle mit Personenschaden gegenüber dem Basisjahr (100%)	95	90	85	80	
Reduktion der Verkehrsunfälle mit tödlichem Ausgang	Anteil der Verkehrsunfälle mit tödlichem Ausgang in %	1,2	1,0	0,9	0,8	

### 8.3. Anhang Indikatoren<sup>13</sup>

Diese Indikatoren sind dem Leistungsbericht der österreichischen Bundesverwaltung aus dem Jahr 2004 entnommen und sollen eine Anregung darstellen welche Indikatoren bisher in der Verwaltung erstellt wurden.

#### Recht und Sicherheit (BMI, BMJ, BMLV)

<p><u>Inputindikatoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der PolizistInnen</li> <li>• Personalkosten in €</li> <li>• Anzahl Asylanträge</li> <li>• Anzahl der MitarbeiterInnen im Asylbereich</li> <li>• Anzahl Gefängnisplätze</li> <li>• Anzahl der SoldatInnen</li> <li>• Gesamtkosten Bereich</li> <li>• Verteidigung</li> </ul>	<p><u>Outputindikatoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EinwohnerInnen pro Polizeidirektion</li> <li>• Anzahl aufgeklärter Straftaten</li> <li>• Anzahl Verkehrskontrollen, Vorladungen, Verhaftungen, etc.</li> <li>• Anzahl der nach Asylgesetz abgeschlossenen Anträge</li> <li>• Anzahl Einbürgerungen</li> <li>• Anzahl Gefängnisinsassen</li> <li>• Anzahl Katastrophenhilfsfälle</li> <li>• Anzahl von Auslandseinsätzen</li> </ul>	<p><u>Outcomeindikatoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhtes Sicherheitsgefühl der Bevölkerung</li> <li>• Zufriedenheit der Bevölkerung mit den Leistungen der Polizei</li> <li>• Reduktion der Straftaten bzw. Verbrechenopfer</li> <li>• Reduktion der Verkehrsunfälle</li> <li>• Anteil erfolgreich beeinspruchter Asylentscheide</li> <li>• Verfahrensdauer</li> <li>• Beschäftigungsquote der Asylwerber</li> <li>• Rückfallsquote</li> </ul>
---	--	---

#### Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (BMWA, BMGSF)

<p><u>Inputindikatoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl MitarbeiterInnen</li> <li>• Gesamtkosten für den Bereich</li> </ul>	<p><u>Outputindikatoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl betreuter Stellensuchender</li> <li>• Anzahl akquirierter offener Stellen</li> <li>• Anzahl vermittelter Stellen</li> <li>• Anzahl ausgezahlter Unterstützungen</li> </ul>	<p><u>Outcomeindikatoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der eingegliederten schwer vermittelbaren Personen in den Arbeitsmarkt</li> <li>• Wartezeiten</li> <li>• Anzahl vermittelter Arbeitsstellen in Relation zu akquirierten offenen Stellen</li> </ul>
---	---	--

<sup>13</sup> Ob es sich bei Inputindikatoren (z.B.: Anzahl der Polizisten, Lehrer, etc.) um einen Input (diese erstellen erst den Output) oder doch um einen Outputindikator (das System „produziert“ so und so viele Polizisten, Lehrer, etc.) handelt hängt von der Fragestellung (und daher von der Zielvorstellung) ab! Diese Unterscheidung ist zu berücksichtigen!

**Bildung, Forschung, Kunst und Kultur (BMUKK, BMWF)**

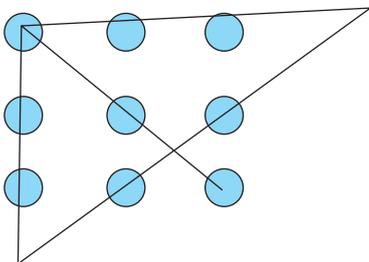
<u>Inputindikatoren:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtausgaben für den Universitätsbereich</li> <li>• Ausgaben für Teilbereiche</li> <li>• Anzahl der LehrerInnen / wissenschaftliche MA</li> <li>• Gesamtausgaben für den Schulbereich</li> </ul>	<u>Outputindikatoren:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der SchülerInnen / StudentInnen</li> <li>• Anzahl der Museenbesucher</li> <li>• Anzahl der MaturantInnen</li> <li>• Anzahl der StudienabsolventenInnen</li> <li>• Anzahl der Stipendien</li> <li>• Anzahl der Konzertbesucher</li> <li>• Anzahl der Konzerte</li> <li>• Anzahl der Museen</li> </ul>	<u>Outcomeindikatoren:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der AkademikerInnen an der Arbeitslosenquote</li> <li>• Anteil der SchülerInnen die weiterführende Bildung bean-spruchen</li> <li>• Qualitative Bewertung des Schulsystems der beteiligten Akteure</li> </ul>
--	--	--

**Wirtschaft, Infrastruktur und Umwelt (BMWA, BMVIT, BMLFUW)**

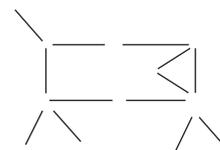
<u>Inputindikatoren:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtausgaben Wirtschaftsförderung</li> <li>• km Straßennetz</li> <li>• km Schienennetz</li> <li>• Investitionen in Infrastrukturbereiche</li> <li>• Anzahl der MitarbeiterInnen</li> </ul>	<u>Outputindikatoren:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahrene km/Jahr Straße</li> <li>• Gefahrene km/Jahr Schiene</li> <li>• Anzahl der Förderfälle</li> <li>• Durchschnittliche Bauzeiten</li> </ul>	<u>Outcomeindikatoren:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wegzeiten von wichtigen Wegstrecken (Wien – Szbg.)</li> <li>• Erhöhte Überlebensquote von geförderten Unternehmen vs. Nicht geförderten Unternehmen</li> <li>• Durchschnittliche Baukosten</li> </ul>
--	--	---

**8.4. Anhang Rätsel**

**Lösung:** Scheuen Sie sich nicht einfach „aus dem System“ hinaus zu zeichnen. Niemand hat Ihnen vorgeschrieben wie sie die Linien zeichnen sollen.



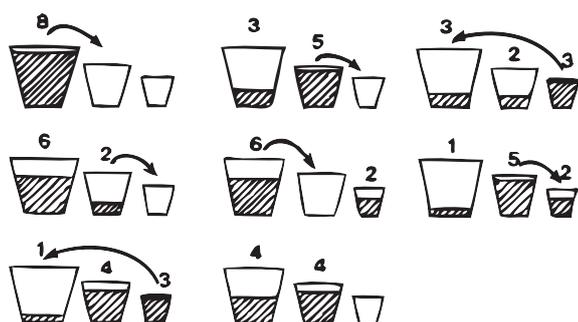
**Lösung:** Drehen sie nicht „den ganzen Hund“ sondern lediglich seinen Kopf.



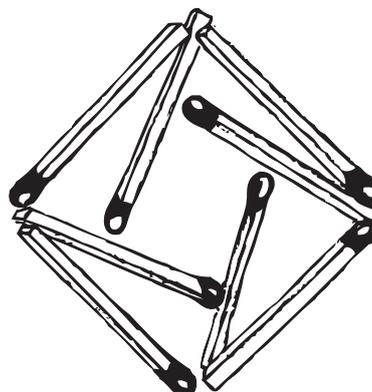
**Lösung:** Erwin sagt die Wahrheit. Wäre die Aussage von Hans wahr, dann hätte Erwin gelogen. Folglich hätte Franz die Wahrheit gesagt, die aber besagt, dass Hans und Erwin lügen. Das kann nicht stimmen. Wenn aber Hans lügt, so ergibt sich, dass Erwin die Wahrheit spricht.

**Lösung:** Wer in diesem Spiel bei den beiden Partnern vier gleich gefärbte Schleifen sieht, weiß, dass er selbst zwei Schleifen der anderen Farbe hat, denn es sind ja insgesamt nur vier rote und vier gelbe Schleifen vorhanden. Das müssen wir im folgenden stets bedenken. Der besseren Übersicht wegen wollen wir den ersten Assistenten A, den zweiten B und den dritten C nennen. B, der bei der zweiten Befragung seine Farben angeben konnte, nimmt zunächst an, er habe zwei rote Schleifen, und überlegt dann, welche Forderungen sich daraus ergeben. Hier sein Gedankengang: A würde nach der ersten Befragungsrunde gewusst haben, dass er nicht zwei rote Schleifen haben kann, weil ja sonst C vier davon gesehen und damit sofort gewusst hätte, dass er selbst gelb-gelb hat. A würde ebenfalls gewusst haben, dass er nicht zwei gelbe Schleifen trägt, denn dann hätte C folgern müssen, er habe eine gelbe und eine rote Schleife, weil anderenfalls entweder A oder B vor ihm vier gleiche Farben gesehen hätte. A müsste also bei der zweiten Befragung geantwortet haben: „Meine Schleifen sind gelb und rot.“ Das aber hat A nicht getan. Folglich kann B's Annahme, er habe zwei rote Schleifen, nicht richtig sein. Man sieht sofort ein, dass B bei der Annahme, er habe zwei gelbe Schleifen, zu dem gleichen Schluss kommen muss, nämlich dass A auch unter dieser Voraussetzung bei der zweiten Befragung gewusst hätte, dass er eine rote und eine gelbe Schleife hat. „Mithin“, so schloss B, „kann ich selbst nur eine rote und eine gelbe Schleife auf dem Rücken tragen.“ (Welche Farben die Schleifen von A und B haben bleibt offen)

**Lösung:** Um das Rätsel zu lösen gingen die beiden Helden folgendermaßen vor:



**Lösung:** Streichholzpuzzle



## 9. Abkürzungsverzeichnis

AEA	American Evaluation Association
AÖF	Amtsblatt der österreichischen Finanzverwaltung
ARBÖ	Auto-, Motor- und Radfahrerbund Österreich
ARR	Allgemeine Rahmenrichtlinien
AWS	Austrian Wirtschafts Service
B-VG	Bundesverfassungsgesetz
BGBL	Bundesgesetzblatt
BHG	Bundeshaushaltsgesetz
FTE	Forschungs- und Technologieförderung
FTFG	Forschungs- und Technologieförderungsgesetz
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BMGSF	Bundesministerium für Gesundheit, Soziales und Familie
BMI	Bundesministerium für Inneres
BMJ	Bundesministerium für Justiz
BMLFUW	Bundesministerium für Landwirtschaft, Forst-, Umwelt- und Wasserwirtschaft
BMLV	Bundesministerium für Landesverteidigung
BMUKK	Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur
BMVIT	Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BMWF	Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung
FFG	Forschungsförderungsgesellschaft
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
KLI.EN	Klima- und Energiefonds
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
RTR	Rundfunk- und Telekommunikationsregulierungsbehörde
SWOT	Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats
ÖAMTC	Österreichischer Automobil-, Motorrad- und Touring Club
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
VCÖ	Verkehrsclub Österreich
VBÄ	Vollbeschäftigungsäquivalent

## 10. Zum Autor / Zur Autorin

Ministerialrätin Dr. Silvia Janik ist seit 2003 stellvertretende Leiterin der Abteilung II/10 des Bundesministeriums für Finanzen und ist in den Bereichen Forschung, Technologie und Förderungsverwaltung tätig.

Mag. Bernhard Schatz ist seit 2006 in der Abteilung II/10 des Bundesministeriums für Finanzen tätig und beschäftigt sich mit den Themen Infrastruktur und Wirtschaft.

## In der Reihe Working Papers erschienen:

**Manfred Claus Lödl** (2008). Stufungen im neuen Haushalts(verfassungs)recht. Working Paper 1/2008.

**Peter Brandner, Harlad Grech, Kamran Kazemzadeh** (2007). Yield Differences in Euro Area Government Bond Markets – A View from the Market. Working Paper 7/2007.

**Verena Farré Capdevila, Ulrike Mandl** (2007). Europäische Wirtschaftspolitik: Die Integrierten Leitlinien 2008-2011. Working Paper 6/2007.

**Wolfgang Nitsche** (2007). Die Europäische Investitionsbank in der EU und in Drittstaaten: Wirtschaftspolitische Einschätzung und Strategieoptionen. Working Paper 5/2007.

**Philip Schweizer** (2007). Koordinierung der Unternehmensbesteuerung in der EU. Working Paper 4/2007.

**Wolfgang P.E. Müller** (2007). Rolle der Regionalbanken am Beispiel der Afrikanischen Entwicklungsbank. Working Paper 3/2007.

**Kurt Bayer** (2007). How to Run the Global Economy. A Framework for More Effective, Representative and Equitable Global Economic Governance. Working Paper 2/2007.

**Thomas Micholitsch** (2007). Facing the Challenge of a Low Carbon Economy in Austria. Working Paper 1/2007.

**Veronika Meszarits, Florian Wukovitsch** (2006). A new budget for the EU. The negotiations on the financial framework 2007-2013 from a member state and presidency perspective. Working Paper 9/2006.

**Franz Rabitsch** (2006). Die IWF Quotendiskussion – Ein Überblick. Working Paper 8/2006.

**Manuel Schuster** (2006). Lateinamerika: ein Exportmarkt für die EU? Ein Vergleich mit den USA. Working Paper 7/2006.

**Wolfgang Nitsche** (2006). Die Zusammenarbeit der Europäischen Gemeinschaft mit Drittstaaten: Rahmenbedingungen, Abläufe und Reformvorschläge. Working Paper 6/2006.

**Peter Part** (2006). AUSTRIA: Pension Projects 2004 – 2050, Austrian Contribution to the EU Ageing Report by the Economic Policy Committee and the European Commission. Working Paper 5/2006.

**Harald Stieber** (2006). Exogenous determinants of Austrian economic growth. Working Paper 4/2006.

**Kurt Bayer** (2006). Europe and Asia in the Macroeconomics of Globalisation. Working Paper 3/2006.

**Arnd Einhaus, Edith Kitzmantel, Anton Rainer** (2006). Ist die Einkommensbesteuerung geschlechtsneutral? Working Paper 2/2006.

**Kurt Bayer** (2006). Growth and Employment through Innovation. Working Paper 1/2006.

**Ulrike Mandl** (2005). Stand und Entwicklung ausgewählter Bereiche der wissensbasierten Wirtschaft in Österreich. Working Paper 5/2005.

**Nikolaus Fink, Alfred Katterl, Manuel Schuster** (2005). Wirtschaftspolitik und Dynamik der Wirtschaftssektoren in Österreich 1995 – 2003. Working Paper 4/2005.

**Ulrike Mandl, Karin Schönplflug** (2005). Steigerung des Wirtschaftswachstums durch F&E und Humankapital. Working Paper 3/2005.

**Peter Part, Karin Schönplflug** (2005). Wirtschaftswachstum und Arbeitsmarktreformen. Working Paper 2/2005.

**Brandner Peter, Frisch Helmut, Grossmann Bernhard, Hauth Eva** (2005). Eine Schuldenbremse für Österreich. Working Paper 1/2005.

**Ertl Birgit** (2004). Der Kampf gegen Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung. Working Paper 4/2004.

**Vitzthum Elisabeth** (2004). Reformvorschläge für eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Welthandelsorganisation und Internationalen Finanzinstitutionen. Working Paper 3/2004.

**Burgstaller Markus, Stieber Harald** (2004). Ausgabenquoten im internationalen Vergleich: Behindern hohe Quoten die Wettbewerbsfähigkeit eines Staates? Working Paper 2/2004.

**Vondra Klaus, Weiser Harald** (2004). Basel II: Was wirklich hinter der Asset Return Correlation und ihren Auswirkungen auf die Prozyklizität steckt. Working Paper 1/2004.

**Katterl Alfred, Part Peter, Stieber Harald** (2003). Die neuen Haushaltsregeln der EU für die Überprüfung der Stabilitätsziele. Working Paper 5/2003.

**Mandl Ulrike** (2003). European policy making. Die offene Methode der Koordinierung als Alternative zur Gemeinschaftsmethode? Working Paper 4/2003.

**Corrales-Díez Natalia** (2003). Die EU Außenvertretung im Internationalen Währungsfonds (Deutsch/Englisch). Working Paper 3/2003.

**Bayer Kurt** (2003). Entwicklungspolitik im 21. Jahrhundert – Die Rolle der Weltbank. Working Paper 2/2003.

**Part Peter** (2003). Real exchange rate developments in the accession countries. Working Paper 1/2003.

**Part Peter** (2002). Finanzielle Auswirkungen der Bevölkerungsalterung. Working Paper 8/2002.

**Bauer Bernhard** (2002). Kleine und mittlere Unternehmen: Übersicht über Bedeutung, bereits getroffene und mögliche weitere Maßnahmen auf EU-Ebene und in Österreich (Materialiensammlung). Working Paper 7/2002.

**Tzanoukakis Kira** (2002). Die Verfahren zur Sicherung der Konvergenz in der Europäischen Union. Working Paper 6/2002.

**Rabitsch Franz** (2002). Die österreichischen Wachstumsprognosen 1978 bis 1999. Working Paper 5/2002.

**Karlinger Liliane** (2002). An Equilibrium Analysis of International Fiscal Transfers as Insurance against Asymmetric Shocks. Working Paper 4/2002.

**Morawek Roman** (2002). Reale Konvergenz im Euroraum mit besonderer Berücksichtigung der EU-Osterweiterung. Working Paper 3/2002.

**Hauner David** (2002). The Euro, the Dollar, and the International Monetary System. Working Paper 2/2002.

**Traxler Christian** (2002). Verteilungspolitische Aspekte von Kapitalsteuerwettbewerb. Working Paper 1/2002.

**Kutos Paul** (2001). Euro exchange rate policy: Institutions and procedures. Working Paper 8/2001.

**Part Peter, Stefanits Hans** (2001). Austria: Public Pension Projections 2000 - 2050. Working Paper 7/2001.

**Katterl Alfred** (2001). Renditen der Universitätsausbildung. Working Paper 6/2001.

**Burger Christina** (2001). Strukturindikatoren. Working Paper 5/2001.

**Moser Erhard** (2001). Das Europäische Wirtschafts- und Sozialmodell. Stand der Umsetzung ein Jahr nach Lissabon. Working Paper 4/2001.

**Nitsche Wolfgang** (2001). EU-Erweiterung: Budgetäre Auswirkungen wirtschaftlicher Anpassungsszenarien. Working Paper 3/2001.

**Nitsche Wolfgang** (2001). Österreich im neuen Europa. Überblick über die Argumente zur EU-Erweiterung. Working Paper 2/2001.

**Part Sigrid** (2001). Der Vertrag von Nizza: Ein Wegweiser für die Europäische Integration. Working Paper 1/2001.

**Part Peter** (2000). Entwicklung der Definition für das mittelfristige Budgetziel in den Stabilitäts- und Konvergenzprogrammen. Working Paper 8/2000.

**Pregebauer Andreas** (2000). Österreichischer Finanz- und Kapitalmarkt in der WWU. Working Paper 7/2000.

**Wieser Robert** (2000). Österreichische Strukturpolitik in der WWU. Working Paper 6/2000.

**Part Peter** (2000). Österreichische Budgetpolitik in der WWU. Working Paper 5/2000.

**Bayer Kurt, Katterl Alfred, Kutos Paul, Part Peter, Pregebauer Andreas, Wieser Robert** (2000). Aktuelle Herausforderungen für die österreichische Wirtschaftspolitik in der WWU. Working Paper 4/2000.

**Rainer Anton** (2000). Indexprobleme der realen Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung und Verzerrungen bei Prognosen und Analysen. Working Paper 3/2000. *vergriffen*

**Wieser Robert** (2000). Regulatoren in Netzwerkindustrien. Eine polit-ökonomische Synthese. Working Paper 2/2000. *vergriffen*

**Katterl Alfred, Part Peter** (2000). Koordination der Wirtschaftspolitik in der EU. Working Paper 1/2000. *vergriffen*



**Felbermayr Gabriel J.** (1999). The Political Economy of Financial Crises. Working Paper 6/1999.

**Saghy Hannes M., Fürstaller Katharina, Fuchs Franz** (1999). Die neue Bedeutung der Einkommenspolitik als nationales Politikfeld im Rahmen der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion. Working Paper 5/1999.

**Pregesbauer Andreas** (1999). Transmissionsmechanismen der Geldpolitik. Working Paper 4/1999.

**Nitsche Wolfgang** (1999). Kosovo-Krise und Wiederaufbau. Working Paper 3/1999.

**Herbeck Gabriele** (1999). Kostennutzenanalyse in der EU. Working Paper 2/1999. *vergriffen*

**Bayer Kurt** (1999). Der OECD-Wirtschaftsbericht über Österreich 1999. Working Paper 1/1999.

**Part Peter** (1998). Öffentliche Finanzen in der Europäischen Union. Working Paper 3/1998.

**Schuh Andreas-Ulrich** (1998). Beschäftigung und Arbeitslosigkeit aus österreichischer und europäischer Sicht. Working Paper 2/1998.

**Bayer Kurt, Katterl Alfred, Wieser Thomas** (1998). Economic policy in EMU. National Necessities and Coordination Requirements. Working Paper 1/1998. *vergriffen*





**Impressum:**

Herausgeber, Eigentümer und Verleger:  
Bundesministerium für Finanzen, Abteilung I/21  
Personalentwicklung und Mitarbeiterkommunikation,  
Hintere Zollamtsstraße 2b, A-1030 Wien

Grafische Gestaltung und Druck:  
Druckerei des Bundesministeriums für Finanzen  
Wien, August 2008  
[www.bmf.gv.at](http://www.bmf.gv.at)