



# ***BSC-Regio***

*Balanced Scorecard*  
*für* **Regionen**

## **Ein Handbuch**

Erstellt von Leo Baumfeld

November 2006

## **2. Entwurf**

# Inhaltsverzeichnis

Die BSC-Regio .....	4
<b>ZWECK UND VERWENDUNG DES HANDBUCHS .....</b>	<b>5</b>
<b>TEIL 1 INSPIRATIONEN ZUR STEUERUNG VON REGIONEN .....</b>	<b>6</b>
Warum haben wir die BSC-Regio entwickelt .....	6
Was ist eine BSC – Definition .....	6
Was ist eine BSC-Regio – Definition.....	7
Welchen Nutzen bietet die BSC-Regio LEADER-ManagerInnen.....	8
Was bedeutet eigentlich steuern von Regionen .....	8
Welche regionalen Aufgaben sollen gesteuert werden?.....	10
Welche Voraussetzungen müssen für die Einführung der BSC-Regio gegeben sein?.....	10
Wie kann die BSC-Regio in die regionale Arbeit integriert werden?.....	13
<b>TEIL 2.....</b>	<b>14</b>
<b>DIE BSC-REGIO .....</b>	<b>14</b>
Die vier Perspektiven der BSC-Regio .....	16
Perspektive: Ergebnisse & Wirkungen.....	17
Perspektive: Umsetzungsprozesse.....	20
Perspektive: Lernen & Entwicklung.....	22
Perspektive: Ressourcen.....	24
Die Strategie Landkarte .....	26
Die Strategie Landkarte der BSC-Regio .....	28
Ursache-Wirkungs-Kette .....	33
Die Zeitraumtabelle.....	35
Festlegen der Etappenzeiträume .....	36
Messgrößen-Monitoring .....	37
Scanning-Monitoring.....	46

<b>DER WEG ZU EINER BSC-REGIO .....</b>	<b>50</b>
1. Inhaltlichen und organisatorischen Rahmen schaffen.....	50
2. Aus der bereits definierten Strategie die Strategie Landkarte entwickeln .....	51
3. Die Verantwortlichkeiten für die Strategiefelder festlegen.....	52
4. Die Zeitraumtabelle erstellen.....	52
5. Die Messgrößen-Monitoring Tabelle erstellen .....	53
6. Die Scanning-Monitoring Tabelle erstellen.....	54
7. Die Rückkoppelungs- und Steuerungsprozesse verankern.....	55
<b>MESSGRÖßEN-SET FÜR DIE BSC-REGIO .....</b>	<b>56</b>
<b>TABELLENANHANG.....</b>	<b>57</b>

## Die BSC-Regio

wurde von einem Team von ExpertInnen aus der Regionalentwicklung entwickelt.

### Projektleiter

- Luis Fidlschuster, ÖAR-Regionalberatung GmbH

### Autor

- Leo Baumfeld, ÖAR-Regionalberatung GmbH

### Als ExpertInnen haben mitgearbeitet

- Luis Fidlschuster, ÖAR Regionalberatung GmbH, sowie
- Christian Husak, gfa GmbH, Gleisdorf
- Margit Aufhauser-Pinz, LAG Traisental-Donauland,
- Carmen Zottl, Weinviertel
- Thomas Müller LAG Sauwald,
- Günter Salchner, LAG Ausserfern,

### Zeitweise als ResonanzgeberInnen haben mitgearbeitet:

- Bernhard Hofer, LAG Landl
- Wolfgang Braunstein, gfa GmbH, Gleisdorf
- Gudrun Müller-Mollenhauer, Amt für den ländlichen Raum, Leiterin der Abteilung Dorf- und Regionalentwicklung, Wetzlar, Hessen
- Georg Göbl, zbb Tirol
- Dirk Maier, zsi, Wien

Ihnen allen sei an dieser Stelle gedankt für ihre Reflexionsbeiträge, die sich aus ihrer Praxis genährt hat.

# Zweck und Verwendung des Handbuchs

Das vorliegende Handbuch soll zum Einsatz des Steuerungsinstruments BSC-Regio ermutigen und die Einführung begleiten. Damit soll den Leader Aktionsgruppen, aber auch allen anderen Regionalen und Kleinregionalen Akteuren ein Instrument der Steuerung zur Hand gereicht werden, mit dem sie die erwünschten Wirkungen, die sie mit ihren Aktionen und Projekten erzielen wollen, zuverlässiger erreichen können.

Das Handbuch enthält

- Inspirationen zur Steuerung von Regionen,
- Die Methodische Anleitung einer BSC-Regio und
- Die Schritte zur Einführung einer BSC-Regio

Es wurde darauf geachtet, dass die Komplexität einer Region abgebildet, diese jedoch auch so einfach wie möglich dargestellt werden kann.

Die BSC-Regio lehnt sich an die „Balanced Scorecard“ an und wurde für die Anwendung in Regionen adaptiert und erweitert.

Die BSC-Regio ersetzt nicht die Formulierung der strategischen Ziele, aber sie erleichtert dessen Formulierung, wenn man schon weiß, dass die BSC-Regio als Steuerungsinstrument zur Anwendung kommen soll.

Dieses Handbuch will daher Leader Aktionsgruppen, egal ob sie schon langjährige Erfahrung haben oder Leader-Beginner sind, mittels der BSC-Regio ein einfaches Steuerungsinstrument in die Hand geben. Dabei können sie sich auf die gebündelten Erfahrungen der Steuerung sowohl aus dem regionalen Kontext als auch aus dem Erfahrungshintergrund von Unternehmungen stützen. Jede Region muss seine eigene BSC-Regio erarbeiten, es ist nicht möglich einfach von einer Region in die Andere zu übertragen. Was übertragbar ist, sind die Instrumente. Diese Instrumente sind in diesem Handbuch beschrieben.

Wir wünschen viel Erfolg bei der Einführung der BSC-Regio sowie bei der Steuerung der regionalen Aktivitäten.

# Teil 1

## Inspirationen zur Steuerung von Regionen

Die folgenden Inspirationen bieten Hintergrunderfahrungen zum Thema Steuern und Regionalentwicklung. Wer direkt zu BSC-Regio lesen will, kann mit dem Teil 2 beginnen. Diese Hintergrunderfahrungen können dann, wenn Bedarf entsteht, auch nachgelesen werden.

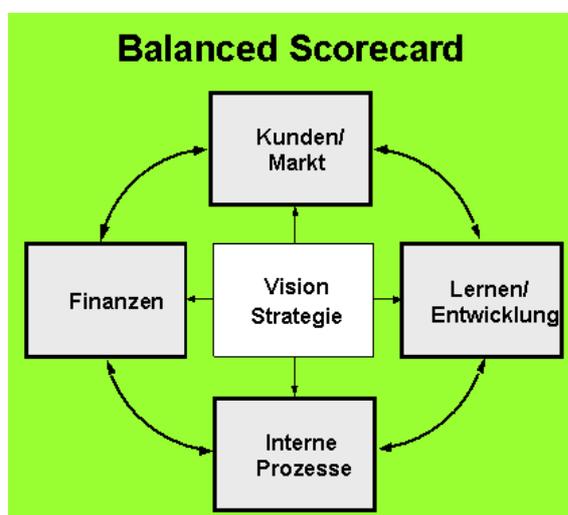
### Warum haben wir die BSC-Regio entwickelt

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Steuerungsinstrument für Unternehmen und Organisationen. Mit diesem Instrument kann die Verbindung zwischen einer Strategie und dem täglichen Handeln hergestellt werden. Leader Aktionsgruppen sind genau in dieser Situation, dass sie mehrjährige strategische Programme als Handlungsorientierung erarbeitet haben, die dann im Jahreszyklus umgesetzt werden. Hier bietet sich die BSC-Regio als Navigationssystem an, um einerseits die mittel- und langfristige Orientierung im Auge zu behalten und um andererseits den aktuellen Erfordernissen gerecht zu werden, ohne dabei die grundlegende Richtung zu verlieren. Die BSC-Regio ist ein Monitoringsystem, welches es erlaubt, bestimmte Teilziele in definierten Zeitabständen (monatlich, quartalsweise, halbjährlich) zu beobachten und zu verarbeiten um daraus steuernde Maßnahmen ableiten zu können.

### Was ist eine BSC – Definition

Die Balanced Scorecard (BSC) wurde Anfang der 90-er Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton in Harvard (USA) entwickelt. Ihr Ziel war es, ein „ausbalancierteres“ Set an finanziellen und nicht-finanziellen Messgrößen für die Planung und das Berichtswesen für die zu stark finanziell ausgerichteten amerikanischen Managementsysteme zu erarbeiten. Dabei stellte sich heraus, dass einige wenige, aber wesentliche Messgrößen ausreichen, um den Steuerungsansprüchen eines Unternehmens zu genügen. Die BSC ist ein Konzept zur Umsetzung von Strategien in Aktionen.

Die BSC hat sich in Unternehmen bereits gut bewährt und sie wird in adaptierter Form auch in der Verwaltung eingesetzt. Das Konzept ist aus unserer Sicht auch sehr gut für die Planung, Kontrolle und Steuerung kommunaler bzw. regionaler Entwicklungsstrategien sowie



für die Strategien von regionalen Entwicklungsorganisationen geeignet. Die Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton ist deshalb eine „balanciertes Modell“ der Beobachtung und Steuerung, weil die Scorecard (= der Berichtsbogen) folgende Aspekte der Ausgewogenheit berücksichtigt:

- Kurz- und langfristige Ziele
- Monetäre und NICHT monetäre Messgrößen
- Spät- und Frühindikatoren und
- Interne wie externe Leistungsperspektiven

Herkömmliche Steuerungssysteme sahen häufig eine große Zahl von Teilzielen oder

Indikatoren vor, die dann aber nicht regelmäßig beobachtet wurden und damit aus dem Blickfeld der Steuerung verschwanden. Oder aber es blieben Steuerungsgrößen, die lediglich unter den internen ExpertInnen kommuniziert wurden, jedoch nicht bis zu den EntscheiderInnen vordrangen, womit sie zur Steuerung keinen Beitrag leisten konnten. Die klassische BSC besteht aus vier Perspektiven, nämlich

- Der externen Kundenperspektive,
- Der langfristigen Lern- und Entwicklungsperspektive,
- Der inneren Prozessperspektive und
- Der kurzfristigen Finanzperspektive.

Für jede dieser Perspektiven genügen in der Regel 5 – 7 Teilziele, um die Gesamtheit eines Unternehmens oder einer Organisation zu steuern.

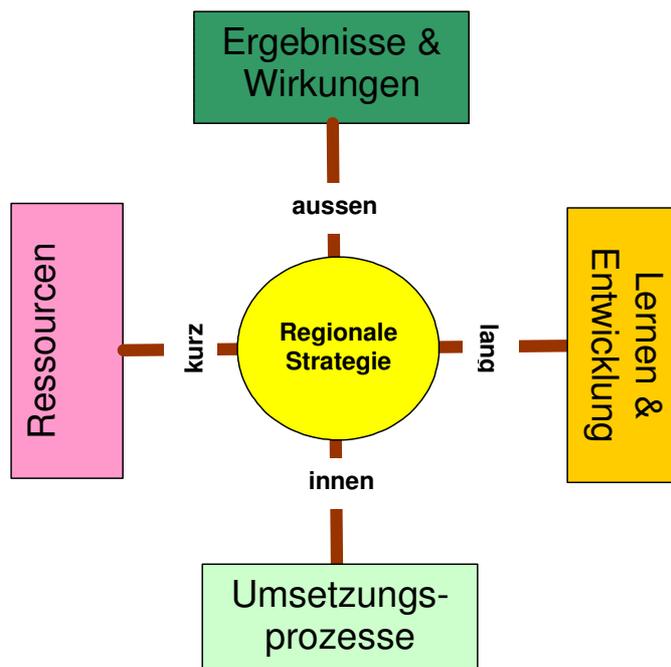
## Was ist eine BSC-Regio – Definition

Die BSC-Regio nutzt das Grundmodell der klassischen Balanced Scorecard von Kaplan/Norton und adaptiert dieses, damit es den Anforderungen einer Region gerecht wird. Die BSC wurde für Unternehmen und Organisationen entwickelt, die eine klare Grenze von Innen und Außen kennen und die ihre Leistungen auf einem Markt verkaufen. Der Erfolg am Markt und in der Branche ist entscheidend. Regionalentwicklung ist so gesehen keine Organisation, die diese Merkmale aufweisen. Vielmehr handelt es sich um ein soziales Gebilde, welches

- in der Gleichzeitigkeit des Innen und außen lebt,
- ihre Leistungen nicht im herkömmlichen Sinn verkaufen, sondern selbst motivieren und initiieren müssen – sie wollen Wirkungen erzielen und sie sind
- zum Großteil öffentlich finanziert.

Diese Art von sozialen Gebilden könnte man als „Grenzgänger-Systeme“ bezeichnen, weil sie ständig zwischen den Systemen agieren.

Bei der Regionalentwicklung geht es um nachhaltige Wirkungen durch die Aktivitäten, die gesetzt werden sollen. Daher haben wir die klassische BSC so adaptiert, dass sie für „Grenzgänger-Systeme“ ebenso plausibel anwendbar ist.



Die Kunden- und Marktperspektive haben wir zu „Ergebnisse & Wirkungen“ umbenannt. Die Finanzperspektive nennen wir „Ressourcen“. Je mehr ein Leader-Management zu einem klassischen Unternehmen werden würde, umso mehr könnte man für das Management auch die klassische BSC anwenden. In unserer BSC-Regio haben wir allerdings die beiden Ebenen Region und Leader-Management „zusammengelegt“, weil wir davon ausgehen, dass in den Leaderregionen, die beiden Systeme meist auch parallel gedacht werden. Das bringt einerseits eine Vereinfachung, andererseits auch eine

Ungenauigkeit ins Spiel. Wir meinen, dass diese Ungenauigkeit vertretbar ist. Ist das Leader-Management so gewachsen, dass es als eigenes Supportunternehmen gesehen werden

kann, lassen sich die BSC Ebenen auch wieder in eine Regions-BSC und eine Management-BSC trennen.

Mit der BSC-Regio wird von uns auch eine weitere Balancedimension vorgeschlagen - das Scanning-Monitoring. Jede BSC ist ein Monitoringsystem mit ausgewählten Zielen und Messgrößen. Damit sitzt man aber auch in einer Falle. Die systematische Beobachtung schließt nur die ausgewählten Messgrößen mit ein, alle anderen Wirkungen, werden durch das Verfahren nicht beobachtbar. Da Regionen ein komplexes System darstellen und man davon ausgehen muss, dass auch Wirkungen auftreten, die nicht beabsichtigt waren, sollen diese auch durch das Verfahren beobachtbar gemacht werden. Das Instrument dazu ist das Scanning-Monitoring. Siehe dazu ausführlicher im Kapitel „Scanning-Monitoring“.

## **Welchen Nutzen bietet die BSC-Regio LEADER-ManagerInnen**

Überall dort, wo öffentliche Gelder zum Einsatz kommen und die Leistungen nicht unmittelbar auf einem Markt abgegolten werden können, ist die Beobachtung der Wirkungen des eigenen Handelns und damit der eingesetzten Ressourcen eine wichtige Grundlage zur Bewertung der Aktivitäten.

Die Leader ManagerInnen sind jene Akteure von denen erwartet wird, dass sie diese Wirkungen in besonderem Maße beeinflussen. Somit ist eine Steuerungserwartung an sie gestellt. Allerdings steuern sie niemals alleine, auch alle anderen Akteure steuern mit, weil sie ebenso Einfluss und somit Wirkung beanspruchen. Damit in der Region aber eine gemeinsame Steuerung der regionalen Akteure gelingen kann, brauchen sie ein gemeinsames Beobachtungs- und Steuerungsinstrument. Die BSC-Regio ist so ein gemeinsames Steuerungsinstrument.

Die Regionale Strategie kann durch das Instrument BSC-Regio nachhaltig wirksam werden. Dabei haben die

- ❖ Fördergeber ein Instrument der Bewertung der Wirkungen der eingesetzten Ressourcen zur Verfügung
- ❖ Die regionalen Akteure eine Orientierung in Bezug auf die kurz und langfristigen Wirkungen ihres Tuns zur Verfügung,
- ❖ Die BürgerInnen der Region eine orientierte und zuverlässige Dienstleistung zur Weiterentwicklung der Region zur Verfügung.

Darüber hinaus müssen sich Programme im öffentlichen Bereich immer wieder Evaluierungen unterziehen. Ein Leader-Regionalmanagement, welches die BSC-Regio anwendet, hat dazu die besten Voraussetzungen, seine Wirkungen plausibel darzustellen. Das bringt Transparenz und spart Zeit.

## **Was bedeutet eigentlich steuern von Regionen**

Personen oder Organisationen haben in der Regel den Anspruch sich selbst zu steuern. Diese Steuerung wird dabei entweder nach Konzepten oder nach Hausverstand vollzogen. Es wird so inszeniert, wie man (Person, Organisation) glaubt dass es voraussichtlich funktionieren wird – und zwar selbstverständlich funktionieren wird. Steuern ist somit eine Tätigkeit, die IMMER geschieht – mehr oder weniger bewusst.

In Regionen sind voneinander autonome aber sich gegenseitig beeinflussende Akteure am Werk die sich auch gegenseitig beobachten. Bei den Treffen des regionalen Verbandes bzw. der Arbeits- oder Projektgruppen werden Beobachtungen verarbeitet und Konsequenzen gezogen – also gesteuert. Diese Steuerung vollzieht nicht eine Person oder ein Team, sondern alle Akteure leisten durch ihr Handeln einen Steuerungsbeitrag. Das

Regionalmanagement ist jedoch dafür verantwortlich, dass diese Steuerung in hoher Qualität inszeniert ist.

Die Qualität und Wirkung der Steuerungsleistung in Regionen hängt einerseits von dieser Inszenierung und andererseits von den passenden Instrumenten ab, die eingesetzt werden.

### **Der gesteuerte Raum**

Wenn wir von Steuerung der Region sprechen, was ist damit eigentlich gemeint?

Hier möchten wir drei Bilder anbieten, die Bedeutung haben, wenn wir von Region sprechen.

#### **1. Die Region als Territorium**

Dieses Bild ist außerdem leicht vorstellbar, weil Territorien Grenzen haben. In der Regionalentwicklung ist das Territorium in der Regel das leitende Prinzip des Organisierens und des Steuerns. Wenn Gemeinden einen Verband gründen, dann sind die Außengrenzen dieser verbundenen Gemeinden die Region. Im Normalfall wird innerhalb des Territoriums nach den Akteuren gesucht, die die Region steuern bzw. die in die Steuerung einbezogen werden sollen.

#### **2. Region als Wirkungsgefüge**

Wenn die Region gesteuert werden soll, dann sind allerdings die regionalen Grenzen nur zum Teil eine reale Grenze. In der Region sind Akteure wirksam, die außerhalb der Region angesiedelt sind. Beispielsweise sind das Land und seine Entwicklungsdienstleister bedeutende Player für die Region, obwohl sie nicht Teil der Region sind. Auch große Verkehrsunternehmen (Asfinag, ÖBB) oder Energieunternehmen haben ihre Zentren außerhalb der Region, sind aber wichtige Player in den Regionen. Weiters sind in der Region oftmals größere Unternehmen beheimatet, deren strategische Märkte und Perspektiven außerhalb der Region liegen. Fragen, wo eine eventuelle Vergrößerung des Unternehmens ansteht, werden nicht automatisch als regionale Frage verstanden. So gesehen sind Regionen nicht nur territorial zu verstehen, vielmehr handelt es sich um ein für die Region bedeutsames Wirkungsgefüge. Dieses Wirkungsgefüge muss in die Überlegungen der regionalen Steuerung einfließen, da die Steuerung ansonsten zu kurz greift.

#### **3. Region als Kommunikationsraum**

Wenn also unterschiedliche Akteure in der Region beanspruchen Regionalentwicklung zu betreiben, dann brauchen sie dazu einen Kommunikationsraum, in dem die Bilder über die Region konstruiert werden können. Es sind dies Visionen, Leitbilder oder strategische Ziele, die das Ergebnis dieser Kommunikation darstellen. Weiters wird kommuniziert, wie diese Zielbilder umgesetzt werden sollen. Ohne diese Kommunikation von regionalen Akteuren über ihre Region ist Regionalentwicklung und Regionalmanagement nicht vorstellbar. Selbst wenn von außerhalb der Region, beispielsweise vom Land ein Regionalmanagement eingesetzt ist, kommt dieses nicht umhin innerhalb der Region einen Kommunikationsraum zu eröffnen, um die Region als Region zu etablieren, andernfalls reduziert sich die Region zu einem Planungsraum, der aber im Inneren der Region keine Identität gewinnt.

So lassen sich Regionen dann am ehesten steuern, wenn das Territorium klar definiert ist, das Wirkungsgefüge beobachtbar gemacht wird und ein Kommunikationsraum eröffnet ist, in dem Prozesse der Zielbildung, des Planens, Beobachtens und das Handelns vollzogen werden.

Mit der BSC-Regio soll hier ein Instrument zur Steuerung von Regionen zur Verfügung stehen, welche alle drei Regionsbilder verbindet.

## Welche regionalen Aufgaben sollen gesteuert werden?

Bei der Suche nach Aufgaben, die regional erledigt werden sollen, können drei Zugänge beobachtet werden:

- ❖ Aufgaben, die die Handlungsfähigkeit der Gemeinden übersteigen,
- ❖ Aufgaben, die die Handlungen der gemeindeübergeordneten (vorwiegend Land) Instanzen ergänzen.
- ❖ Aufgaben, die Wirtschaft und/oder zivilgesellschaftliche Einrichtungen (NGO's, soziale Dienstleister) als relevant für die Region betrachten.

Die genannten drei Kategorien stellen Perspektiven dar, nach denen häufig Initiativen zu einem regionalen Steuerungswillen ausgehen. Sie sind thematisch aber nicht scharf abgegrenzt.

In Bezug auf die erste Kategorie existieren bereits eine Fülle von Zweckverbänden, die spezifische Aufgaben für regional abgegrenzte Territorien erfüllen. Es sind dies Wasserver- und Enstorgungsverbände, Abfallwirtschaft, udgl.

Aber hier haben sich auch Aufgaben wie Siedlungsentwicklung, Standortentwicklung, Freiraumsicherung u.a.m. etabliert.

In Bezug auf die zweite Kategorie lassen sich Bedarfsplanungen für öffentliche Güter, wie Verkehr, Energie, Gesundheitsversorgung, Bildung u.a.m. nennen.

Die dritte Kategorie sind die Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen (ZVG) Einrichtungen, die die Kooperation mit anderen regionalen Playern suchen. Das sind Kooperationen zw. den Einrichtungen selbst oder Kooperationen zwischen Verwaltung und ZVG-Einrichtungen. Z.B. wenn die Wirtschaftskammer die Kooperation mit sozialen Einrichtungen sucht, wenn die soziale Dienstleister die Kooperation mit der Verwaltung zum Zwecke der Verwaltungsvereinfachung sucht und Ähnliches, dann ist die dritte Kategorie gemeint.

Häufig wird in Bezug auf die regionalen Konzepte als Basis für regionale Steuerung (Zusammenarbeit) eine Unterscheidung in zwei Typen gemacht:

- ❖ Regionalwirtschaftliche Konzepte (Wirtschaftsentwicklung, nachhaltige Entwicklung) als Instrument der Regionalpolitik und
- ❖ Regionale Raumordnungsprogramme als Instrument der Raumordnung

Die BSC-Regio wurde in erster Linie für die Umsetzung und Steuerung regionalwirtschaftlicher Konzepte entwickelt, obwohl sie im Prinzip auch für die Steuerung von Raumordnungsprogrammen geeignet ist.

## Welche Voraussetzungen müssen für die Einführung der BSC-Regio gegeben sein?

Damit die BSC-Regio als Steuerungsinstrument sinnvoll zur Anwendung kommen kann, braucht es drei Voraussetzungen, die miteinander in Beziehung gesetzt werden müssen. Es sind dies:

- Regionale Akteure, die einen gemeinsamen Steuerungswillen haben,
- Eine Organisation, die planungs-, entscheidungs- und lernfähig ist.
- Eine Strategie oder zumindest generelle Ziele, auf die sich die BSC-Regio dann bezieht.

## **Gemeinsamer Steuerungswille von regionalen AkteurInnen**

Wenn sich ein regionaler Entwicklungsverband gefunden hat, dann können wir davon ausgehen, dass es ihm nicht bloß um die Akquirierung von Fördermitteln geht, sondern ihm auch darum geht, dass diese auch wirkungsvoll eingesetzt werden. Das heißt, die leitenden Körperschaften WOLLEN eine Steuerungsleistung erbringen. Diese Steuerungsleistung ist vergleichbar mit der Zusammenarbeit zwischen Ross und Reiter. Das Ross erwartet sich einen Überblick vom Reiter und dass er (oder selbstverständlich auch sie) weiß, wohin die Reise gehen soll und er rechtzeitig auf drohende Gefahren steuernd einwirken kann. Der Reiter oder die Reiterin braucht je nach Komplexität des Weges eine hohe Reflexionsfähigkeit, um mit dem Ross erfolgreich ans Ziel zu gelangen. Die Leader-Aktionsgruppe hat für die Leaderregion eine derartige Reiterfunktion.

Wenn in der Region ein Steuerungsmodell gewählt wurde und diese selbstverpflichtende Vereinbarungen für regionale Steuerungsprozesse mit dem Land oder deren Dienstleister (Standortagenturen), mit dem Bund oder großen, für die Region bedeutsame Versorgungseinrichtungen (Energie, Verkehr) eingeht, dann können diese Vereinbarungen in ihrer Gesamtheit als *Regional Governance* bezeichnet werden. Das gleiche gilt für Steuerungsvereinbarungen mit Kleinregionen oder einzelnen Gemeinden.

## **Eine planungs- entscheidungs- und lernfähige Organisation**

Das jeweilige Akteurssystem braucht Steuerungsprozesse, die kreisförmig angelegt sind. Dabei ist zu klären, welche Akteure sich wie bei einzelnen Aktivitäten beteiligen.

### ***Planungsprozesse***

In der Regel werden zu Planungen die Vielfalt der regional handelnden AkteurInnen eingeladen, um deren Interessen und Perspektiven schon bei der Planung berücksichtigen zu können. Damit sollen sie für ein gemeinsam abgestimmtes Handeln gewonnen werden. Die Entwicklung regionaler Strategien und Aktionsprogramme bedarf angemessener Prozesse zur Beteiligung von RepräsentantInnen, ExpertInnen und AkteurInnen der Region, in dessen Verlauf gegenseitige „Resonanz“ vorgesehen ist.

### ***Entscheidungsprozesse***

Letztlich entscheidet jenes System, welches formal als Entscheidersystem fungiert, sie entscheiden die Strategie bzw. die Ziele. Das Entscheidersystem braucht Zeit um die entscheidenden Konzepte zu verstehen. Gleichzeitig erleben EntscheiderInnen eine permanente Zeitknappheit, sodass die prozessuale Inszenierung von Entscheidungen den Ansprüchen des Verstehens und der Zeitknappheit genügt.

### ***Lernprozesse***

Monitoring, Evaluierung, Reflexion oder andere Lernprozesse werden durchgeführt, um durch Beobachtung und deren Deutung neue Orientierung für Handlungsschritte zu gewinnen.

Gute Planungs- Entscheidungs- und Lernroutinen sorgen dafür, dass die Organisation „intelligent“ bleibt, auch wenn einzelne Personen, die das Ganze wesentlich mittragen ausscheiden sollten.

## **Strategien und Ziele**

### ***Übergeordnete Ziele***

Regionen existieren nicht isoliert von Landesentwicklungsprogrammen, oder sektoralen Entwicklungsprogrammen, die in der Region Bedeutung haben. Insbesondere Leader-Aktionsgruppen sind an die Prioritäten des Leaderprogramms gebunden, welches sie für ihre Region anzuwenden versuchen. Diese übergeordneten Programme oder Konzeptionen sollen in den regionalen Zielen Berücksichtigung finden.

### **Regionalwirtschaftliche Konzepte**

Mit dem regionalwirtschaftlichen Entwicklungskonzepten verdichten die Regionen ihre Visionen, Leitbilder und Strategien zu Umsetzungskonzepten. Mit der BSC-Regio sollen bereits bei der Zielformulierung die ausbalancierten Prinzipien der BSC-Regio zur Anwendung kommen.

### **Die Zielpyramide**

Mit der Zielpyramide werden die Ziele auf eine jeweils passende Genauigkeit für die jeweiligen „AnwenderInnen“ gebracht.



Die BSC-Regio ist genau zwischen den Aktionsfeldern, für die Grundstrategien formuliert werden und den Aktivitäten angesiedelt. Sie hat damit die Funktion, die jeweilige Strategie in kleinere Zielpakte zu bringen, die dann mittels dazugehörigen Aktivitäten zur Umsetzung gelangt.

## **Wie kann die BSC-Regio in die regionale Arbeit integriert werden?**

Dieses Handbuch beschreibt zwei Zugänge zur BSC-Regio

1. Die BSC-Regio als Instrument der Steuerung  
Darin sind alle wichtigen Elemente und Teilinstrumente beschrieben, die zu einer BSC-Regio gehören.
2. Die BSC-Regio erstellen  
Darin wird der Weg und die Schritte, wie man zu einer BSC-Regio kommt, beschrieben.

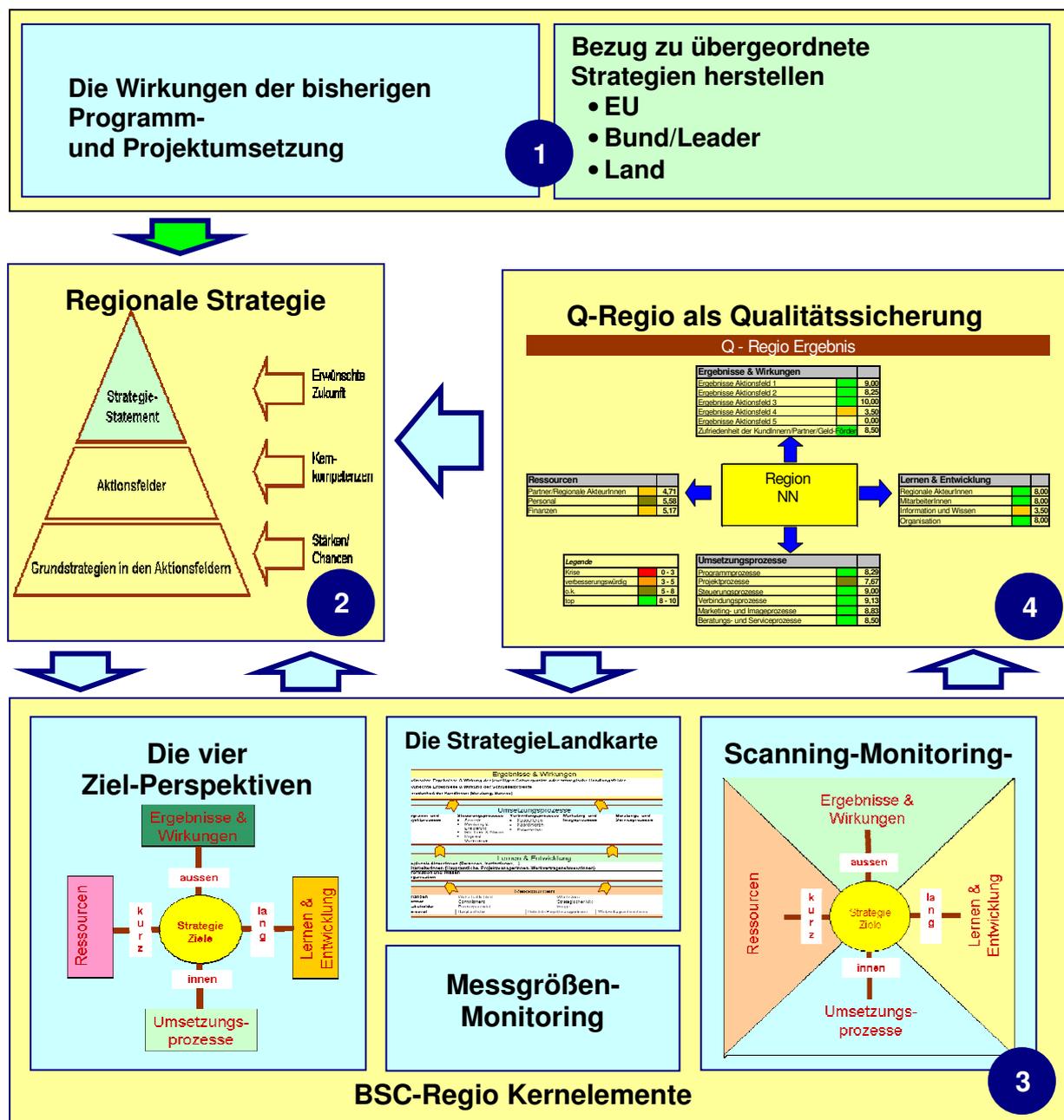
Wie gesagt, die BSC-Regio selbst ist nicht die Strategie. Sie kann erst zum Einsatz kommen, wenn es die Strategie bereits gibt. Jedoch empfehlen wir, dass bereits bei jeder regionalen Strategiefindung die Zielperspektiven der BSC-Regio mitgedacht werden. Das erleichtert den Übergang von Strategie zur BSC-Regio.

# Teil 2

## Die BSC-Regio

In den Regionen werden Regionale Entwicklungskonzepte erstellt, die häufig auf Strukturanalysen, SWOT Analysen oder andere Grundlagen aufbauen. Häufig, aber leider nicht immer werden auch die übergeordneten Konzepte berücksichtigt. Es werden meist übergeordnete Aussagen formuliert, die in Form von Leitsätzen zur Entwicklung der Region, in Form von einem Leitbild oder einem oder mehreren Leitthemen für die Region getroffen werden. Diese Aussagen werden dann in Strategien bzw. Teilstrategien formuliert, innerhalb derer dann Maßnahmen oder Schlüsselprojekte zur Umsetzung dieser Strategien positioniert werden.

Die BSC-Regio setzt bei diesen Strategien an, denn ohne strategische Aussagen kann keine BSC-Regio als Steuerungsinstrument implementiert werden.



Mit der Strategieentwicklung wollen wir uns hier nicht näher beschäftigen. Dazu stellen wir das Instrument „**Strat-Regio**“ zur Verfügung, wo ein Muster zur Strategieentwicklung beschrieben ist und darüber hinaus instrumentelle Anleitungen geboten werden. Das Strat-Regio Handbuch soll es Regionen erleichtern mit geringem externen Aufwand zu plausiblen Strategien zu gelangen.

Regionen lassen sich aber auch manchmal von externen BeraterInnen unterstützen, die ihrerseits ihren bevorzugten Pfad beschreiten, wie sie die Region zu strategischen Aussagen begleiten.

Zur Qualitätssicherung wird das Instrument „**Q-Regio**“ angeboten. Dieses Instrument ist ebenso in einem gleichnamigen Handbuch extra beschrieben.

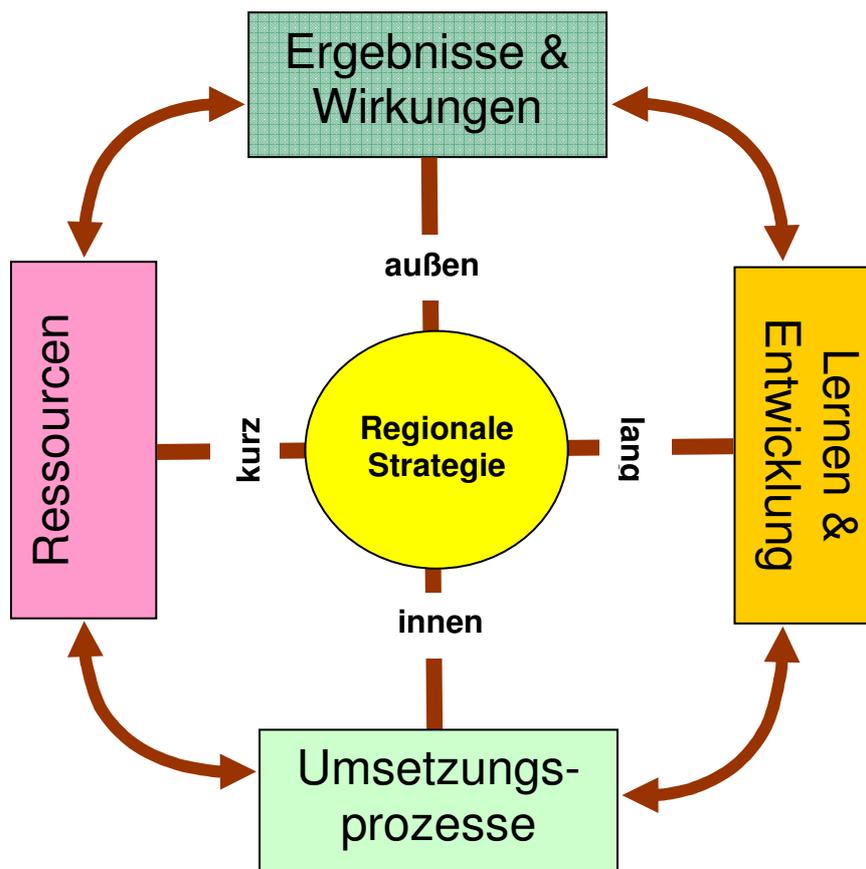
Die BSC-Regio Kernelemente werden in diesem Handbuch ausführlich beschrieben, es sind dies

- Die vier Ziel-Perspektiven,
- Die Strategie Landkarte
- Das Messgrößen – Monitoring und
- Das Scanning-Monitoring

Alle diese Elemente sind so beschrieben, dass von einem Leader-Management eine BSC-Regio selbstständig erstellt werden kann.

Es sei noch darauf hingewiesen, dass die BSC-Regio auch für die einzelnen Strategiebereiche heruntergebrochen werden kann. Für die Projektebene wird eine eigene Projektscorecard als „**Projekt-Regio**“ empfohlen.

## Die vier Perspektiven der BSC-Region



Welche Bedeutung haben diese vier Perspektiven für die Steuerung von Regionen? Diese Frage wird in diesem Kapitel erläutert.

Jeder dieser Perspektiven können Kernfragen zugeordnet werden, die durch die strategischen Ziele beantwortet werden sollen:

Perspektive	Kernfrage
Ergebnisse & Wirkungen	Welche Ziele leiten wir aus den Kernkompetenzen und den Entwicklungsmöglichkeiten der Region ab, um langfristig die Chancen erfolgreich zu nutzen?
Umsetzungsprozesse	Wie müssen die Prozesse gestaltet sein, um die Wirkungs- und Ressourcenziele zu erfüllen?
Lernen & Entwicklung	Wie können wir unsere Entwicklungspotenziale der Region fördern, um den künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?
Ressourcen	Welche Ressourcenziele müssen gesetzt werden, damit die Wirkungsziele erreicht werden können?

## Perspektive: Ergebnisse & Wirkungen

Für die Perspektive Ergebnisse & Wirkungen unterscheiden wir vier Ebenen:

- Allgemeine Ergebnisse und Wirkungen der Gesamtstrategie
- Ergebnisse und Wirkungen der jeweiligen *Aktionsfelder*,
- Ergebnisse und Wirkungen der *Schlüsselprojekte* sowie
- Die *Zufriedenheit der KundInnen* wo das Leader-Management als Service- und Dienstleister auftritt.

### Wirkungen messen

Das Beobachten und Messen von Wirkungen bedarf einiger Übung, wenn sie nicht zu einer allgemeinen Wunschparade ausarten soll.

Gerade öffentlich finanzierte Einrichtungen unterliegen häufig der Gefahr generelle, schwer

messbare politische Wunschaussagen als Messgrößen zu nennen oder aber ganz kurzfristige Messgrößen anzulegen. Im Kapitel „Messgrößen-Monitoring“ ist die Herausforderung der Wirkungsmessung genauer beschrieben. Generell können Messgrößen an drei Orten angelegt werden:

- Im Innenbereich des Systems, welches plant und leistet. Das wären die Input-Messgrößen, welche die Messgrößen über die eingesetzten Mittel darstellen;
- An der Schnittstelle zwischen innen und außen: Das sind die Output-Messgrößen, oder Messgrößen über die Leistungen des Systems, das plant und leistet;
- Im Außenbereich des Systems das plant und leistet: Das sind die Wirkungs- oder Outcome-Messgrößen, die über die gewünschte Nutzung oder die Ergebnisse bzw. direkten Nutzen der Leistung Auskunft geben.

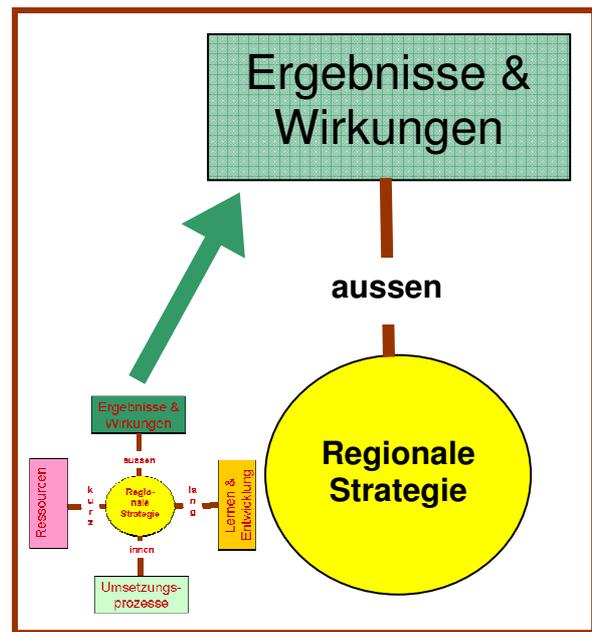
Wir empfehlen die Messung nicht bloß bei den Mitteln (Input) und den Leistungen (Output), sondern vor allem bei den Wirkungen (Outcome) zu messen. Das ist etwas anspruchsvoller, es schützt aber einerseits vor Banalität und andererseits vor phantasievollen Zuschreibungen, die dann leicht bestritten werden können. Die Wirkungen (Outcome) können darüber hinaus noch weiter unterschieden werden in kurzfristige Wirkungen, die im EU-Kontext auch „results“ genannt werden, sowie in langfristige Wirkungen, die im EU-Kontext „impact“ genannt werden.

### Allgemeine Ergebnisse und Wirkungen

Die Aktionsfelder stellen thematische Schwerpunkte dar. Jedoch kann davon ausgegangen werden, dass die Wirkungen der Aktivitäten im Rahmen der Aktionsfelder auch allgemeiner Natur sein können. Daher macht es auch Sinn allgemeine Wirkungsziele zu beschreiben, die durch ein Bündel von Aktivitäten hervorgerufen werden können. Beispielsweise erfordert ist die Entwicklung einer „Erneuerbarer Energie-Kompetenz“ in der Region vielfältige Maßnahmen. Diese Kompetenz erfordert nicht bloß Technik, sie erfordert auch Qualifikationen, Innovationsklima, Wissen u.a.m. welches erst durch das Zusammenwirken zu dieser gewünschten Kompetenz führt.

### Wirkungen von strategischen Schwerpunkten oder Aktionsfeldern

Entwicklungskonzepte von Leader Aktionsgruppen formulieren ihre strategischen Ziele in unterschiedlichen Formen. Aber egal, wie die Ziele strukturiert sind, eines ist allen LAG´s gemein, sie wollen erwünschte Ergebnisse oder Wirkungen erzielen.



Hier berichten wir von vier Beispielen, wie Ziele Strukturiert sein können:

### **Beispiel A: Vorarlberg**

#### 1. Strategie-Ziele

- Wertschätzung stärken
- Wertschöpfung erhöhen
- Image weiterentwickeln
- Kooperation forcieren

#### 2. Angestrebte Resultate

Hier werden quantitative Erfolgskriterien und quantitative Indikatoren zu jedem der Ziele kombiniert.

#### 3. Anschließend werden für die Teilregionen Entwicklungsstrategien formuliert.

*Dieses Modell der Konzeptbeschreibung ist in sehr hohem Ausmaß bereits für die Ergebnis & Wirkungsperspektive einer BSC-Regio aufbereitet. Es bedarf noch der Ergänzung der Messgrößen bei den Indikatoren.*

### **Beispiel B: Regionalwirtschaftliches Konzept Mühlviertel**

Hier werden nach eingehenden Analysen der Teilregionen, darunter auch Leader+ Regionen nach ihrem derzeitigen Niveau untersucht und die Entwicklungsdynamiken nach vier Sektoren beurteilt und Empfehlungen dazu abgegeben. Diese vier Sektoren sind:

- Tourismus
- Landwirtschaft
- Siedlungsentwicklung
- Betriebsansiedelung/Standortentwicklung

*In diesem Fall könnten noch Ziele präzisiert werden und weitere Messgrößen dazu formuliert werden, damit sie in der Ergebnis & Wirkungsperspektive der BSC-Regio eingebettet werden könnten.*

### **Beispiel C: Südburgenland**

Es werden vier strategische Ziele definiert:

- Profilierung als pulsierende Lebens- und Wirtschaftsregion
- Aufbau und Vernetzung nachhaltiger Strukturen
- Bewahrung natürlicher, kultureller und menschlicher Ressourcen
- Verbesserung der Wertschöpfung in der Region

Anschließend werden die gewünschten „Resultate bis 2006“ festgehalten.

Weiters werden dann qualitative und quantitative Kriterien genannt, an Hand derer der Erfolg gemessen werden soll.

Nachfolgend wird die Entwicklungsstrategie formuliert, wobei dieser ein Leitthema vorangestellt wird, nämlich: „So will ich leben – Eine Region formt die Lebensqualität, die berührt!“

Die Entwicklungsstrategie wird mit dem integrierten gebietsbezogenem Ansatz und dem Pilotcharakter der Aktivitäten beschrieben.

Weiter geht es dann mit der Auflistung und Beschreibung der Leitprojekte.

*Auch hier kann die BSC-Regio bereits bei den definierten Resultaten, die bereits mit Messgrößen ausgestattet sind, ansetzen.*

### **Beispiel D: Regionalwirtschaftliches Entwicklungskonzept Steyr-Kirchdorf**

In diesem Konzept werden zunächst sechs übergeordnete Leitlinien für die regionale Entwicklung festgelegt, es sind dies:

- Regionale Ausgewogenheit – Solidarische Entwicklung der Region
- Förderung der Chancengleichheit

- Orientierung an den Prinzipien der Nachhaltigkeit
- Überwindung von Interessensgegensätzen durch Zusammenarbeit
- Sicherung und Stärkung der Lebensqualität
- Mobilisierung der regionalen Ressourcen und Potenziale

Diese Leitlinien haben generellen Zielcharakter. Anschließend werden neue strategische Handlungsfelder definiert, die da sind:

- Verbesserung der Erreichbarkeit innerhalb der Region und des überregionalen Verkehrsnetzes.
- Stärkung der Funktion der Gemeinden als Wohn- und Arbeitsort in der Region
- Entwicklung regionaler Stärkefelder durch Nutzung der Standortpotenziale im Bereich Gewerbe und Industrie
- Steigerung der ökologischen Qualität der Land- und Forstwirtschaft und Ausbau der regionalen Stoffkreisläufe
- Sicherung der Qualität und Ausstattung des Freiraumes
- Entwicklung touristischer Schwerpunkte zur Umsetzung der Strategien des Kursbuch Tourismus OÖ
- Stärkung und Erweiterung des Qualifizierungsangebotes
- Stärkung regionaler Kooperationen und Aufbau regionaler Synergien zur Steigerung der Wertschöpfung
- Ausbau der Projektstrukturen und Unterstützung bei der Projektentwicklung

Für jedes dieser Handlungsfelder werden dann Projekte oder Projektbündel formuliert, wobei auch jene besonders markiert sind, die Schlüsselprojekt-Charakter haben.

*In diesem Fall könnte die BSC-Regio entweder bei den Leitlinien ansetzen, indem dafür Indikatoren gefunden werden, oder weiter herunter gebrochen bei den Handlungsfeldern, wobei dazu Messgrößen ermittelt werden.*

Bei jedem dieser Beispiele lässt sich die Wirkungsperspektive der BSC-Regio mit zusätzlichen Präzisierungen anwenden.

### **Wirkungen von Schlüsselprojekten**

Was ist ein Schlüsselprojekt?

- Schlüsselprojekte sind jene Projekte, die in besonderem Maße zur Realisierung der regionalen Strategien beitragen oder noch deutlicher, ohne die die Strategie gar nicht realisiert werden könnte.
- Schlüsselprojekte sind größere Projekte, die in kleinere Projekte ausdifferenziert werden. Daher werden Schlüsselprojekte manchmal auch wie Schlüsselthemen bearbeitet.
- Darüber hinaus kann ein Schlüsselprojekt erst dann als solches bezeichnet werden, wenn es auch realistisch ist, dieses in dem geplanten Umsetzungszeitraum umzusetzen.

Wir empfehlen vor allem für Schlüsselprojekte eine eigene Projektscorecard (Projekt-Regio) zu entwickeln. Häufig werden für Schlüsselprojekte eigene ProjektmanagerInnen oder „ProjektbetreuerInnen“ engagiert, die für zwei bis drei Jahre an der Umsetzung des Schlüsselprojektes arbeiten.

Um ein Schlüsselprojekt gut aufzustellen und umsetzen zu können, empfehlen wir die Aufmerksamkeit besonders auf fünf Aspekte zu legen:

- Die Ziele des Schlüsselprojektes und ihr Beitrag zur Strategie
- Der Projektstrukturplan (der dann auch die Basis für Zeit- und Ressourcenplanung darstellt)
- Ressourcenplanung
- Das Umfeldmanagement des Projektes
- Die Projektorganisation und -Prozesse

Siehe dazu das Instrument „Projekt-Regio“.

### **Zufriedenheit der KundInnen**

Das Leader-Management bietet auch Beratungs- und Serviceleistungen (B&S) an. Mit diesem Leistungsangebot kennt das Leader-Management ein klares Gegenüber. Dieses Gegenüber sind die Leistungskunden, die zufrieden gestellt werden sollen, damit diese ihre Projekte gut umsetzen können.

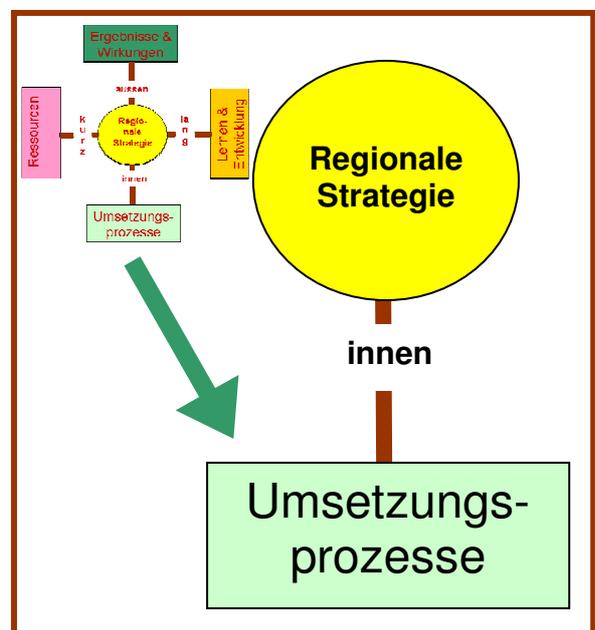
Das Leadermanagement sorgt aber auch selbst dafür, dass das Aktionsprogramm effektiv umgesetzt wird. In diesem Fall hat das Leader-Management in erster Linie Partnerbeziehungen zu den regionalen AkteurlInnen. Sie arbeiten in einem Netzwerk autonomer AkteurlInnen, die sie zu einer Beteiligung gewinnen wollen.

## **Perspektive: Umsetzungsprozesse**

Zu den Umsetzungsprozessen zählen all jene Aufgaben, die von einem Leader-Management erledigt werden.

Wir unterteilen sie in fünf Hauptprozesse:

- Umsetzen von regionalen Programmen und Projekten, sowie Innovations- und Entwicklungsprozesse
- Steuerungsprozesse - dazu zählen wir vor allem die
  - + Strategiefindung
  - + Monitoring- und Evaluierung
  - + Informations-, Lern- und Wissensprozesse
  - + Regional Governance
- Verbindungsprozesse - dazu zählen wir
  - + koordinieren
  - + kooperieren
  - + netzwerken
- Marketing- und Imageprozesse
- Beratungs- und Serviceprozesse - dazu zählen wir auch
  - + die Förderabwicklungen



Je nach Prozessart werden auch unterschiedliche Kompetenzen benötigt, wie

- Projektmanagement
- Programmmanagement
- Netzwerkmanagement
- Informations- und Wissensmanagement
- Qualitätsmanagement
- EU-Förderprogrammkompetenz (in diesem Fall vorwiegend Leader)
- Beratungskompetenz mit verschiedenem fachlichem Knowhow
- Marketingkompetenz
- Strategiekompetenz
- Evaluierungskompetenz
- Sozial- und Teamkompetenz
- U.a.m.

Je nach Arbeitsschwerpunkten, die sich aus den regionalen Konzepten ableiten, werden manche Prozesse und Kompetenzen bedeutsamer sein, manche weniger zum tragen kommen.

Generell können für Prozesse Erfolgsparameter angesetzt werden, die das Verhältnis von Zeit, Kosten und Qualität mit der erwünschten Wirkung (Effizienz) vergleichen.

Nun ist es nicht einfach für Prozesse mit vielen Beteiligten Effizienzkriterien zu finden und diese anzustreben, da viele Faktoren, die den Erfolg ausmachen, nicht vom Leadermanagement alleine beeinflusst werden können. Trotzdem aber wird eine LAG letztlich danach beurteilt, was sie zusammengebracht hat. Erfahrung, Wissen und Geschick fördern den Erfolg von Umsetzungsprozessen.

Generell können zwei Typen von Prozessen unterschieden werden:

- Routineprozesse oder Prozesse die sich routinisieren und damit effizienter gestalten lassen
- Prozesse, die zwar immer neu erfunden und gestaltet werden müssen, aber mehr und mehr auf Erfahrung, Wissen und Geschick aufbauen können.

Mit dieser Unterscheidung lassen sich bereits viele Prozesse eher dem einen oder eher dem anderen Typ zuordnen und strategische Prozessziele ableiten.

Da es zu den Leader Aufgaben gehört, Projektentwicklungen und koordinierende Aktivitäten zu leisten, könnten diese strategischen Teilziele auch der Perspektive Wirkung zugeordnet werden. Das ist Geschmacksache, wichtig ist, dass sie berücksichtigt werden.

Bei der Erstellung der Messgrößen stellt sich manchmal die Frage, zu welcher Perspektive der Indikator und die Messgröße zugeordnet werden soll. Generell kann gesagt werden, dass alle jene Prozesse, die eher zum Programm gehören, zur Perspektive Wirkung zugeordnet werden können. All jene Prozesse, die das Leadermanagement zur Realisierung seiner Leistungen vollzieht, eher der Prozessperspektive zugeordnet werden sollen.

Beispielsweise gehören Projektmanagementprozesse, Entwicklungsprozesse, Qualitätsmanagementprozesse, Informationsprozesse oder Strategiefindungsprozesse für das Leader-Management eher zur Prozessperspektive. Auch die routinisierte Abwicklung von Förderprogrammen, aber selbstverständlich auch alle internen administrativen Prozesse gehören zur Prozessperspektive.

Das Leader-Programm kennt für seine Prozesse auch qualitative Kriterien, die in die strategischen Teilziele einbezogen sein könnten. Beispielsweise könnten für verschiedene Projekte oder für die Selbstevaluierungsprozesse oder Strategiefindungsprozesse, Beteiligungsziele formuliert werden.

Häufige strategische Ziele zur Prozessperspektive sind beispielsweise

- Die Durchlaufzeiten bei Routineprozesse verringern
- Die Entwicklungszeiträume für Neuentwicklungen verringern
- Die Ideenverwertungsrate erhöhen
- Die Projekterfolgsrate erhöhen
- Die Informationsdichte und Bekanntheit erhöhen
- Den Anteil akzeptierter Projekte bei Ausschreibungen erhöhen
- Usw.

## Perspektive: Lernen & Entwicklung

Für die Lern- & Entwicklungsperspektive unterscheiden wir vier Bereiche:

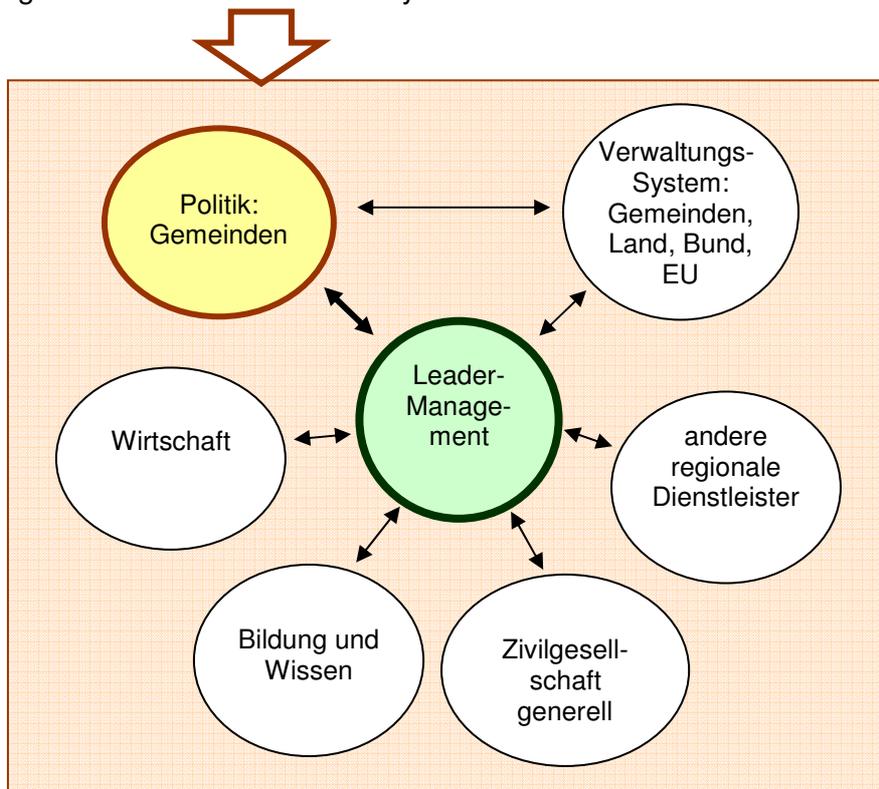
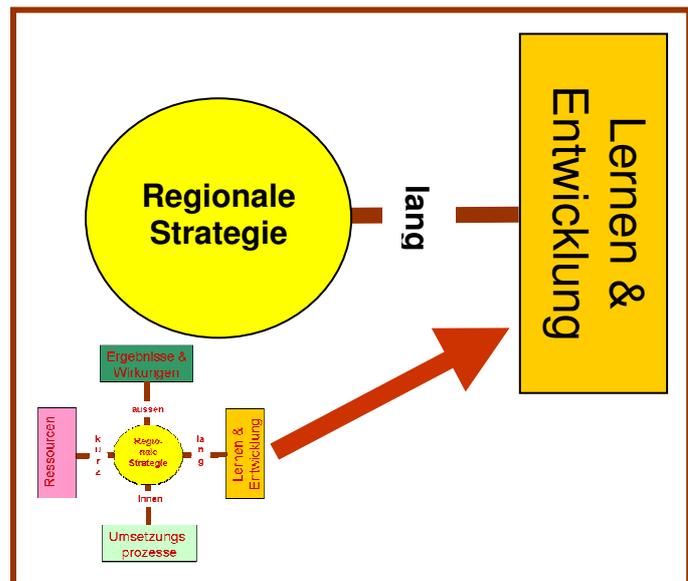
- Die *regionalen Akteure*
- Die *MitarbeiterInnen* des Leadermanagements.
- *Information- & Wissen*
- Die *Organisation*

Diese vier Ebenen stellen die Entwicklungspotenziale der Region dar. Indem diesen vier Bereichen eine hohe Aufmerksamkeit zukommt, ermöglichen sie eine höhere Qualität und Effizienz der regionalen Entwicklung.

### Die regionalen Akteure

Im Kapitel über die Voraussetzungen für die Anwendung und Einführung einer BSC-Regio wurde darauf hingewiesen, dass es regionale Akteure braucht die einen Steuerungswillen haben. Das regionale System der Steuerungsakteure ist in der Regel keine Ein-Personen Inszenierung, vielmehr handelt es sich um ein Zusammenspiel von AkteurInnen, die in vielfältiger Form aktiv sind.

Ausdifferenzierte regionale Akteurssysteme setzen sich häufig aus folgenden gesellschaftlichen Funktionssystemen zusammen:



Auch wenn dem politischen System, also den Gemeinden im Rahmen einer LAG und dem Leader-Management die wichtigste Steuerungsrolle zukommt, so sind die jeweils anderen hier dargestellten Funktionssysteme wichtige Partner in der Findung und Umsetzung von Strategien und Projekten. Daher ist es nicht unerheblich, wie diese Teilsysteme in die Entwicklungs- und Lernprozesse einer LAG eingebunden sind.

Diese Lern- und Entwicklungsprozesse bilden den Aufbau des „langfristigen Kapitals“ in den Regionen. Nachhaltig erfolgreichen Regionen gelingt es dieses Zusammenspiel des Lernens und Entwickelns fruchtbar zu gestalten. Strategische Ziele für die Region sollen sich daher auch auf die Gestaltung der Lern- und Entwicklungsprozesse in der Region selbst beziehen.

### **Die MitarbeiterInnen**

Umfasst das Leadermanagement bereits ein größeres Team, dann ist das (gemeinsame) Lernen der MitarbeiterInnen von erheblicher Bedeutung für die gesamte Innovationskraft des Leader-Managements. Weiterbildung und Lernen, soll einen hohen Bezug zu den Aktionsfeldern und Aktivitäten, vor allem zu den zukünftig erforderlichen Kern-Kompetenzen haben. So wird die effiziente und passgenaue Umsetzung der strategischen Zielen zusätzlich gefördert.

### **Information und Wissen**

Ein Leadermanagement ist heute eine Informations- und Wissensdrehscheibe. Wir haben dieses Thema auch bei den Prozessen, weil Information und Wissen nur durch Kommunikation geteilt und damit vermehrt werden kann. Bei dieser Perspektive wollen wir das Augenmerk auf die Medien, der Speicherung von Wissen und der Zugänglichkeit legen. Wie weit hat das Leadermanagement eine inter- oder intranetbasierte Plattform, an der sich ProjektmitarbeiterInnen einklinken können, um beispielsweise an einem Projekt gemeinsam mit anderen zu arbeiten, Daten abzulegen und zugänglich zu machen? Wie kann bereits geschaffenes Wissen, für andere AkteurInnen zugänglich gemacht werden?

### **Die Organisationsebene**

In Bezug auf das Leadermanagement kann die Gestaltung der regionalen Akteurssysteme in Bezug auf ihre Kernaktivitäten in drei Ebenen unterteilt werden. Die Beschreibung der Ebenen entlehnen wir der Managementtheorie, wo sie schon lange als ordnende Funktion herangezogen wird.

<b>Ebenen</b>	<b>Körperschaften/Prozesse</b>	<b>Aufgabe</b>
Die normative Ebene	Die „oberste“ Steuerungsebene der jeweiligen Organisationsform. Sie hat „Eigentümfunktion“ und überwacht die Aufgabenerfüllung der delegierten Aufgaben.	Definieren, wer oder was wir sind. (Selbstverständnis, Mission) Auf dieser Ebene empfiehlt es sich in Bezug auf die inhaltliche Ausrichtung nach dem „Leitplankenprinzip“ vorzugehen. Die Leitplanke definiert was innerhalb und ausserhalb des inhaltlichen Entwicklungsraumes liegt. Alles was innerhalb dieses inhaltlichen Entwicklungsraumes liegt, wird zur Ausgestaltung an die strategische und operative Ebene übertragen.
Die strategische Ebene	Hier werden häufig „Steuerungsgruppen“, Strategiegruppen oder Ähnliches gebildet. Und es werden Prozesse inszeniert, wo nicht nur die Akteure des Territoriums teilnehmen, sondern auch jene die im regionalen Wirkungsgefüge oder für den regionalen Kommunikationsraum Bedeutung haben. (z.B. Landesstellen)	Entwicklung des strategischen Rahmens und des strategischen Statements für die Region, sowie die Auswahl von Schlüsselstrategien und Schlüsselprojekten für die Region. Sie bewegt sich innerhalb des von der normativen Ebene vorgegebenen inhaltlichen Entwicklungsraumes und füllt diesen mit Bedeutung aus.  Verhandeln von strategischen Kooperationen mit anderen Ebenen (Land, Bund, Gemeinden,...)
Die operative Ebene	Das sind Arbeitsgruppen, Entwicklungsgruppen, Projektgruppen, die entweder im Rahmen eines Strategieprozesses eingeladen sind, Teilaspekte zu präzisieren,	Projektideenentwicklung Projektentwicklung, Projektumsetzung, Themenentwicklung, Innovationen finden, usw.

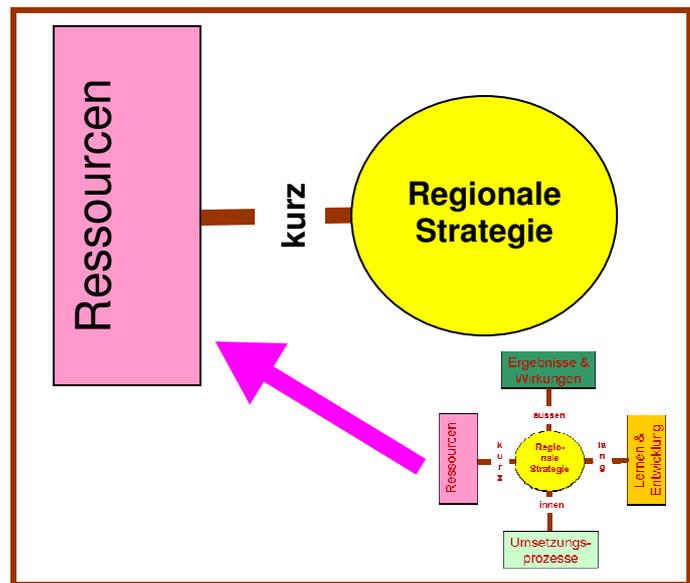
	oder in der laufenden Entwicklung Teilaufgaben umsetzen.	Verhandeln von Teilaspekten in der Region
--	--	---

Auch das prozesshafte Zusammenspiel der „Körperschaften“, die das Leader-Management ausmachen, soll Teil der Beobachtung und Steuerung selbst sein. Jede Leader Aktionsgruppe und jedes Leadermanagement hat eine Organisation, aus der hervorgeht, wer wem vorgesetzt ist und wer welche Managementaufgaben übernimmt. Die Klarheit und Arbeitsfähigkeit dieser Organisation ist hier das Thema.

## Perspektive: Ressourcen

Wenn wir hier von Ressourcen sprechen, dann unterscheiden wir drei Ressourcentypen:

- *Finanzressourcen*, hier geht es darum, mit möglichst wenig Aufwand hohe Wirkungen zu erzielen.
- Die *Partnerressourcen*, das sind die für das Programm und für Schlüsselprojekte eingebundenen Partnersysteme, die dafür auch Verpflichtungen eingehen.
- Und es sind Partner, die in welcher Form auch immer dazu beitragen, dass die Programme und Projekte bzw. die Gesamtstrategie zu einem Erfolg geführt werden können.
- *Personalressourcen* des Leader-Managements, hier geht es darum die passenden Ressourcen für die Aufgaben in passenden Kompetenzen und Rollen zur Verfügung zu haben.



Finanzressourcen, die durch Fördermittel, oder durch Investitionen in die Region fließen, empfehlen wir hier bei Perspektive Wirkung zu berücksichtigen. Hier geht es um alle jene Ressourcen, die eingesetzt werden, um die erwünschten Wirkungen zu ermöglichen. Als solche können sie als strategische Teilziele formuliert werden.

### **Finanzressourcen**

Organisationen, die selbst zu einem guten Teil von Finanzzuweisungen durch Förderstellen oder öffentliche Stellen leben, neigen dazu die Höhe der zugewiesenen Finanzressourcen als Erfolg zu buchen. Das ist o.k., es darf aber nicht das ultimative Merkmal bleiben. Es wäre eine reine Inputkennzahl, die, wie wir weiter oben schon festgestellt haben, nicht unbedingt automatisch zu den gewünschten Wirkungen führt.

### **Partnerressourcen**

Für regionale Programme und Projekte braucht es die Zusammenarbeit von Akteurssystemen, die sich untereinander als (strategische) Partner wahrnehmen und respektieren. Im Fall von Leader-Programmen und Projekten ist es von besonderer Bedeutung, dass diese Partner sich aktiv an der Umsetzung beteiligen und entweder eigene, das heißt aus ihrem eignen System Projekte als Schlüsselprojekte einbringen, oder sich aber als Paten, als Projektleader oder als MentorInnen von Projekten freiwillig verpflichten. Die Tiefe und die Breite dieser Verpflichtungen, die diese Partner eingehen, sind wesentlich für die Stabilität und Umsetzungsstärke des regionalen Konzeptes. Erfolgreichem

Regionalmanagement gelingt es nicht nur, Personen als Akteure für die gemeinsamen Anliegen zu finden, vielmehr übernehmen andere Institutionen oder Dienstleister Leadfunktion für Leader Projekte.

Partner können auch Akteure sein, die als Förderer, Imagebeeinflusser (Medien), MentorInnen oder Ähnlichem in der Lage sind, die Umsetzung des Programms oder der Schlüsselprojekte zu unterstützen oder auch wesentlich zu behindern. Ihnen gebührt daher eine hohe Aufmerksamkeit, wie sie in einer passenden Form in die Projekte und die Informations- und Reflexionsprozesse eingebunden sind.

### ***Personalressourcen***

Mit Personalressourcen sind jene gemeint, die das Leadermanagement zur Umsetzung der geplanten Aktivitäten und Leistungen zur Verfügung hat. Dazu zählen sowohl das hauptamtliche Personal, befristet angestellte ProjektmanagerInnen oder auch WerkvertragsnehmerInnen für Themen- und Projektarbeit.

Für Leader-Management, die mit mehreren Personalressourcen ausgestattet sind, sind auch Fragen wichtig wie

- Wie gut ist der Fähigkeiten-Mix der Personen zusammen gestellt?
- Wie sorgfältig wird die Auswahl der Personen getroffen?
- Wie wird „Personalentwicklung“ betrieben (MitarbeiterInnengespräche, Entwicklungs- und Bildungspläne)?
- Sind die Aufgaben und Kompetenzen (im Sinne von „Dürfen“) klar geregelt?
- Wird der Gleichstellung der sozialen Geschlechter Aufmerksamkeit gewidmet und gefördert?
- Wird die Teamarbeit gefördert?

Eventuell können auch technische Ausstattungsressourcen in den Zielkatalog aufgenommen werden.

## Die Strategie Landkarte

Die Strategie Landkarte ist eine Visualisierung der strategischen Ziele auf einer Seite. Sie zeigt wie die einzelnen strategischen Ziele im Rahmen der BSC-Regio zusammenwirken. Durch diese Darstellung ergeben sich selbst bei der Erarbeitung der BSC-Regio neue Erkenntnisse weil sie auf mehrere Prinzipien beruht:

- Eine Strategie gleicht konkurrierende Kräfte aus. So zeigt die Strategie Landkarte sehr deutlich die langfristigen UND die kurzfristigen Ziele und sie würde ein Ungleichgewicht dieser beiden Kräfte sichtbar machen
- Sie zeigt eindrucksvoll, wie die Ziele der beiden „Ermöglicher Perspektiven“ Lernen & Entwicklung und Ressourcenperspektive auf die Umsetzungsprozesse und diese auf die Ergebnisse und Wirkungen wirken.
- Sie visualisiert auf einer Seite die strategischen Ziele, die so leichter vor einem Publikum kommuniziert werden können.

In den folgenden Seiten sind die wichtigsten Aspekte von strategischen Zielen einer BSC-Regio dargestellt.

### Perspektive: Ergebnisse & Wirkungen

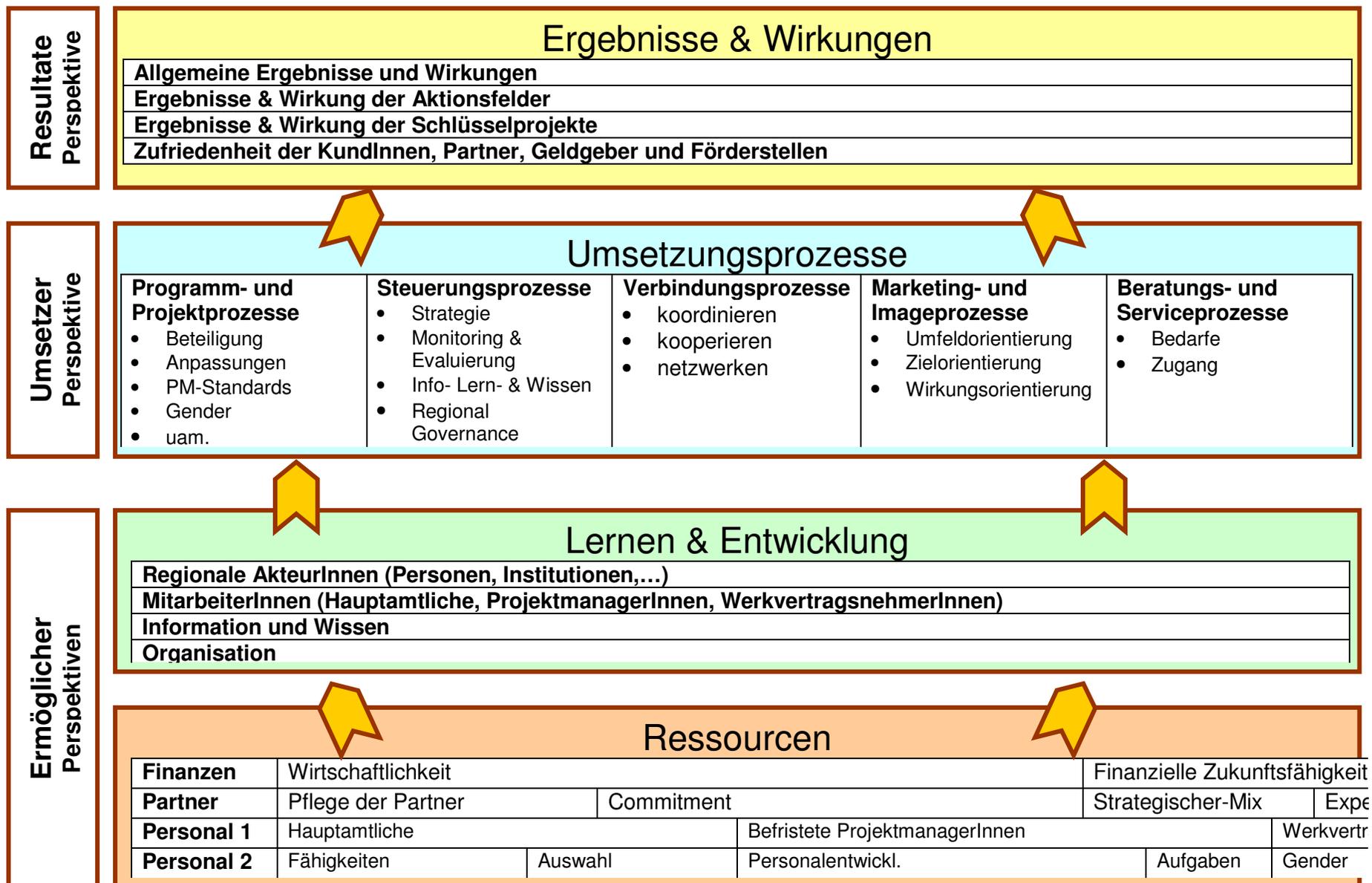
Die Ergebnisse & Wirkungen können in vier Ebenen unterteilt werden:

- **Allgemeine Ergebnisse und Wirkungen:**  
Allgemeine Ergebnisse und Wirkungen können auf Grund des Zusammenwirkens mehrere Aktionsfelder und Maßnahmen erzielt werden. Beispielsweise ist eine höhere regionale Wertschöpfung nur durch ein Bündel von Aktivitäten erreichbar. Manche Regionen wollen einen Beitrag leisten, um die Arbeitslosigkeit zu verringern. Auch dieses Ziel ist nur durch eine Reihe von Maßnahmen in allen Aktionsfeldern möglich. Manche Regionen wollen eine höhere Qualifizierung der BürgerInnen erreichen, um damit bessere Chancen im Standortwettbewerb zu erzielen. Auch hier bedarf es eines Bündels von Maßnahmen, um eine nachhaltige höhere Qualifizierung zu erwirken. Die Unternehmen, die Bildungseinrichtungen, die Erziehungseinrichtungen, die Verwaltung u.a.m. müssen gewonnen werden, um hier die erwünschten Ergebnisse zu erzielen. Wenn also das Wirken der Aktivitäten der Aktionsfelder zusammen gesehen wird, können allgemeine Wirkungen angestrebt werden, die als allgemeine Entwicklungsziele in die BSC-Regio aufgenommen werden können.
- **Ergebnisse und Wirkungen, die sich auf die Aktionsfelder beziehen:**  
Häufig formulieren Leader-Regionen entweder strategische Oberziele (siehe dazu das Beispiel A, C und D) auf den Seiten 17 – 19) oder sie formulieren Aktionsfelder für die Regionen, innerhalb derer sie Grundstrategien ableiten (siehe dazu das Beispiel B auf Seite 18). Für diese Grundstrategien können dann Messgrößen und operative Maßnahmen abgeleitet werden. Im Fall vom Beispiel B müssten die strategischen Ziele noch formuliert werden, um dann dafür Messgrößen zu definieren.
- **Ergebnisse und Wirkungen der Schlüsselprojekte:**  
Alle Leader Konzepte sehen Schlüsselprojekte vor, weil für sie auch bereits ein Finanzrahmen vorgesehen ist und damit ein Förderrahmen kalkuliert wird. Die Schlüsselprojekte sollen im besonderen Ausmaß die strategischen Ziele ermöglichen. So gesehen können sie mit Messgrößen versehen werden. Für Schlüsselprojekte können aber auch eigene detaillierte Projektscorecards (Projekt-Regio) entwickelt werden. Diese Projekt-Regio muss mit der BSC-Regio stimmig sein. (Siehe dazu das Handbuch Projekt-Regio)

- Zufriedenheit der Kunden der Beratungs- und Servicedienstleistungen des Leader-Managements:  
Neben dem Auftrag für das Leader-Management mit der Umsetzung, jedenfalls der Koordination der Umsetzung der Schlüsselprojekte und der strategischen Ziele insgesamt, bietet das Leader-Management in der Regel auch eine Beratungs- und Servicedienstleistung an, die das Gegenüber zu einem Kunden macht. Die Zufriedenheit der Kunden ist ein wichtiger Beitrag zur Wertschöpfung und Stabilisierung des Managements selbst.

Wie viele strategische Ziele zu diesen vier Ebenen formuliert werden hängt vom aktuellen Bedarf an Zielsetzungen und auch von der Möglichkeit ab, sie auch realistisch umzusetzen. An dieser Stelle sei vermerkt, dass es nicht so schwierig ist, Ziele zu finden, es ist vielmehr schwieriger auf Ziele zu verzichten. Aber auf welche kann ungestraft verzichtet werden? Um dies herauszufinden hilft die Strategie Landkarte. Bei der Erarbeitung stellt sich unter Umständen heraus, dass es zu viele sind, die man sich vorzunehmen gedenkt.

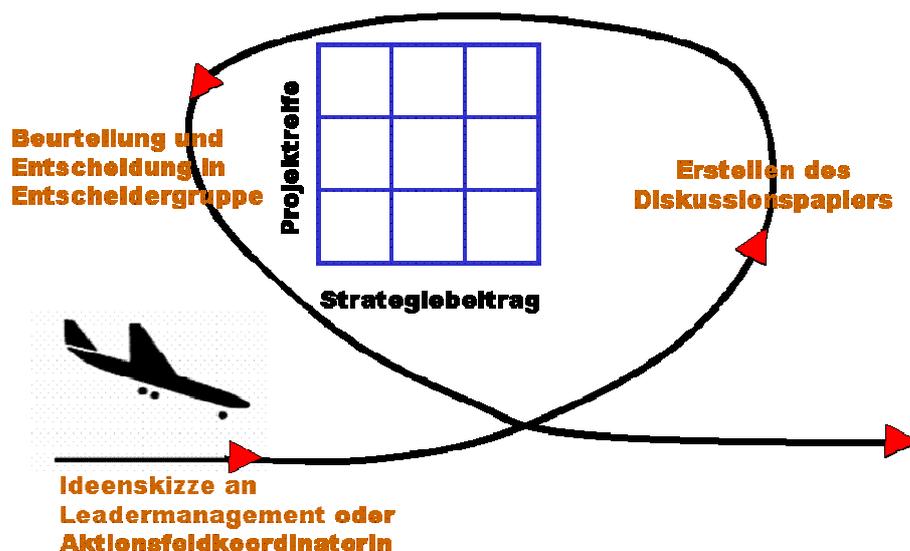
## Die Strategie Landkarte der BSC-Regio



## Perspektive: Umsetzungsprozesse

Zu den Umsetzungsprozessen unterscheiden wir fünf generelle Typen, die ihrerseits wieder differenziert werden können:

- **Programm- und Projektprozesse:**  
Programmabwicklungen und Projektmanagementprozesse können durch Planungsinstrumente optimiert werden. Dazu zählen eine passende Programm- oder Projektorganisation mit klaren Aufgaben und Rollen der beteiligten Akteure, ein Umfeldmanagement, eine Strukturplanung auf dessen Basis der Ressourcen- und Zeitplan erstellt werden kann. Weiters eine Programm- oder Projektarchitektur bei komplexeren Projekte, innerhalb derer die Beteiligung, die Medien der Arbeit (ZB. Interviews, Arbeitskreise, Resonanzgruppen, Steuerungsgruppe, Informations- und Medienarbeit) und die Zeitschiene berücksichtigt sind.  
An dieser Stelle empfehlen wir der Gleichstellung von Mann und Frau eine besonders Aufmerksamkeit zu schenken. Ist sie bei der Planung bereits bewusst wahrgenommen und verankert, wird sie bei der Umsetzung bereits ein integrierter Bestandteil der Aktivitäten sein.  
Programme werden in sogenannten strategischen Auszeiten geschrieben. Aber es ist sehr wahrscheinlich, dass auch während der Laufzeit eines Programms von innovativen AkteurlInnen neue Projektideen entwickelt werden, die einen wichtigen Beitrag zur Strategie leisten können. Für diese Projekte braucht es einen „Landeplatz“. Ein einfaches Verfahren zur Integration neuer, innovativer Projektideen ist daher nützlich.



- **Steuerungsprozesse:**  
Dazu zählen der *Strategieprozess* selbst, aber auch die Inszenierung der Beobachtungen, die dazu führen, dass neue strategische Erkenntnisse gehoben werden können.  
Weiters zählen dazu die *Monitoring- und Evaluierungsprozesse*. Als Monitoringprozess kann das BSC-Regio selbst als strategisches Ziel vor allem in der Einführungsphase herangezogen werden.  
Die Informations- Lern- und Wissensprozesse sind ein Schlüssel für die Kompetenzentwicklung in der Region. Diese Prozesse sind jene die im Hintergrund mitsteuern, ohne dass sie explizit als solche bezeichnet werden. Gerade deshalb spielen sie für „die Hygiene der Steuerung“ eine bedeutende Rolle.  
Ein weiterer Steuerungsprozess ist das „*Regional Governance*“. Darunter verstehen wir die freiwilligen Vereinbarungen einzelner autonomer Akteure zur gemeinsamen Steuerung der regionalen Anliegen als Gesamtes oder von Teilbereichen. ZB. Governancevereinbarungen auf regionaler Ebene zur Arbeitsmarktpolitik, oder zur

Verkehrspolitik usw.

- **Verbindungsprozesse:**  
Das sind alle jene Prozesse, wo das Leader-Management oder die Leader Aktionsgruppe *Kooperationen* mit anderen Partnern eingehen. Vieles muss in der Region einfach auch *koordiniert* werden, ev. als Vorstufe von Vereinbarungen. Weiters ist die Region selbst in *Netzwerke* eingebunden und diese Netzwerkarbeit könnte als strategisches Ziel formuliert werden, insbesondere dort, wo die Region einen wichtigen Knoten in einem Netzwerk darstellen will.
- **Marketing- und Imageprozesse:**  
Identitätsarbeit geschieht dadurch, in dem sich die guten Taten sowohl innerhalb als auch außerhalb der Region herumsprechen. Viele Leader Regionen sehen in der Stärkung der regionalen Identität ein wichtiges langfristiges Ziel ihrer Arbeit. Regionale Identität kann nur durch Kommunikation geschaffen oder gestärkt werden. Und die Projekte und Aktivitäten, die Verbindungsarbeit usw. sind der Stoff über den kommuniziert werden kann. Diese Marketing- und Imageprozesse können selbst Gegenstand von strategischen Zielen sein.
- **Beratungs- und Serviceprozesse**  
Leader-Managements übernehmen häufig auch Beratungs- und Servicedienstleistungen. Beratung etwa in der Unterstützung von Projektmanagement (Coaching) von Teilprojekten oder ev. auch Serviceleistungen in Bezug auf Förderungsmöglichkeiten von regionalen Projekten. Auch dieser Aspekt könnte in der einen oder anderen Region eine strategische Zielgröße darstellen. Es ist von strategischer Bedeutung, ob zu den richtigen Bedarfen Serviceleistungen angeboten werden. Strategische Ziele dazu wären die Antwort auf die Frage, welche Serviceleistungen verbessert, entwickelt oder weggelassen werden sollen, damit die Akteure, die in den Aktionsfeldern aktiv sind, die passende Unterstützung haben. Siehe dazu weitere Ausführungen im Handbuch Q-Regio.

### **Perspektive: Lernen & Entwicklung**

Lernen & Entwicklung ist die langfristig wirksame Perspektive. Sie ist darüber hinaus ein Ermöglicher der effektiven Umsetzung und zuverlässigen Wirkungen. Im ersten Kapitel wurde bereits die Bedeutung der Reflexions- und Lernfähigkeit des regionalen Akteurssystems, das den Steuerungswillen repräsentiert, hingewiesen. Daher ist es wichtig, dass diese Perspektive selbst strategisch ausgerichtet wird. Wir unterscheiden in dieser Perspektive vier Bereiche:

- **Regionale Akteure**  
Die Akteurskonstellation von meist unterschätzter Bedeutung. Wie die einzelnen regionalen Player zusammenspielen, ob sie miteinander können, gemeinsam lernen und Entwicklungsarbeit leisten, ist der Erfolgsfaktor für nachhaltige regionale Entwicklung.  
Die Systementwicklung und die Entwicklung des kreativen und respektvollen Zusammenspiels der regionalen Akteure könnte ein Ziel sein, um die jeweilige Strategie zu unterstützen.
- **MitarbeiterInnen**  
Bei den MitarbeiterInnen unterscheiden wir zwischen den hauptamtlichen MitarbeiterInnen, den ProjektmanagerInnen (oder ProjektbetreuerInnen) und eventuellen WerkvertragsnehmerInnen für kurzfristige spezifische Aufgaben). Sowohl die Auswahl der MitarbeiterInnen als auch die weitere Qualifizierung der MitarbeiterInnen, als auch die weitere persönliche Entwicklungsmöglichkeit spielt eine bedeutende Rolle für die nachhaltige Entwicklung von Kompetenzen, die künftig

gebraucht werden.

- Information und Wissen  
Darunter verstehen wir vor allem die technischen Instrumente und die dazugehörigen Prozesse zur Informationsgewinnung und das zur Verfügung stellen von erforderlichem Wissens. Die Marketing und Informationsprozesse für die Bevölkerung allgemein haben wir den Umsetzungsprozessen zugeordnet. Hier geht es mehr um die Generierung von Wissen, welches für die Umsetzung der Projekte und Aktivitäten förderlich ist. Es ist also eher ein interner Prozess.
- Organisation  
Darunter verstehen wir die Organisation der Leader Aktionsgruppe. Alle Körperschaften, die zu dieser Organisation gehören, wie Vorstand, ev. Ausschüsse oder permanente thematische Arbeitsgruppen, Programmsteuerung und Steuerungsgruppe udgl. zählen wir zu dieser Organisation. Diese Organisation repräsentiert das GANZE der Leader Region und sie ist selbst Gegenstand von Lernen und Entwicklung. Es können daher durchaus auch strategische Ziele zur Entwicklung dieser Organisation formuliert werden.

### **Perspektive: Ressourcen**

Die Ressourcen, so wie wir sie hier differenziert haben, sind sowohl eine kurzfristige, als auch eine mittelfristige Perspektive. Die Finanzressourcen sind als kurzfristige Ressource zu verstehen, weil sie in der Regel in einjährigen Zeiträumen geplant werden. Die zwei anderen Ressourcenarten in dieser Perspektive, die Partner und MitarbeiterInnen verstehen wir als mittelfristig, weil mit ihnen meist mehrjährige Zeiträume verpflichtet werden.

- Die Finanzressourcen  
Bei den Finanzressourcen unterscheiden wir nochmals zwei Aspekte - Wirtschaftlichkeit und Wachstum - was meinen wir damit?  
Unter *Wirtschaftlichkeit* verstehen wir das Maß für die Effizienz. Das bedeutet mit knappen Ressourcen umzugehen. Es handelt sich um das Verhältnis von Leistungen (Output) und eingesetzten Mittel (Input). Die Messung dieser Effizienz kann in drei Arten erfolgen:
    - + Soll – Ist – Vergleich  
Soll dies gemessen werden, kann für den Erfolg das Ausmaß der Abweichungen herangezogen werden.
    - + Vergleich zu anderen vergleichbaren Einrichtungen, oder zu sogenannten „Faustzahlen“ in der Branche, wenn sie denn verfügbar sind und
    - + Zeitvergleiche, z.B. in Quartalen oder HalbjahresbudgetsBemühungen zur Wirtschaftlichkeit könnten als Ziele gesetzt werden. Meist tritt der Fall dann ein, wenn absehbar ist, dass sich die Finanzressourcen verringern.
  - Wachstum*  
Damit sind Anstrengungen in entgegengesetzter Richtung gemeint. Was könnte getan werden um beispielsweise die Eigenleistungen (Leistungen, die nicht durch die öffentliche Hand finanziert werden) zu erhöhen. Wachstumsziele sind attraktiver, verlangen aber auch häufig eine Erweiterung des Aufgabengebietes.
- Die Partnerressourcen  
Partnerressourcen können zu einem strategischen Ziel deklariert werden, wenn es für die Umsetzung des Programms und der Schlüsselprojekte in besonderem Ausmaß wichtig ist, die Partner dafür zu gewinnen. Die Breite und Dichte der gewonnen Partner wären dann die Messbarkeit dieser Ressource.  
Wir unterscheiden hier in Commitment und strategischem Mix

#### *Commitment*

Commitment bedeutet, die Verbindlichkeit des selbstverpflichtenden Engagements von

AkteurInnen, sich für eine Sache zu engagieren. Diese Verbindlichkeit zu erhöhen und möglichst viele Partner zu einer hohen Verbindlichkeit zu gewinnen kann ein strategisches Ziel sein.

#### *Strategisches Mix*

Das strategische Mix der Partner, man könnte auch Akteurskonstellation sagen, ist vor allem dann wichtig, wenn diese noch nicht für das Programm oder Schlüsselprojekte mobilisiert werden konnten, sie aber für den Erfolg der Umsetzung eine unverzichtbare Rolle spielen.

#### *Expertise-Mix*

Je nach Handlungsfeldern wird unterschiedliches ExpertInnen-Wissen benötigt. Darauf zu achten und dafür zu sorgen, dass diese unterschiedlichen Expertisen beigezogen sind, ist ein Erfolgsfaktor für erfolgreiche Umsetzung von Aktivitäten.

- Zu den Partnern zählen auch die sogenannten Stakeholder. Die Beziehung zu den Stakeholdern ist generell offener und nicht so zielgerichtet wie zu den Partnersystemen. Die Stakeholder sind gewissermaßen das Potenzial von mobilisierbaren Beziehungen die einen positiven oder negativen Einfluss haben könnten. Wir unterscheiden daher in Partnerpotenzial der Stakeholder und deren Imagepotenzial.

#### *Partnerpotenzial.*

Die Stakeholder mit Partnerpotenzial haben zum Leader-Management und zu den strategischen Schwerpunkten der LAG eine positive Einschätzung. Damit dies auch so bleibt, bedarf es der angemessenen Pflege der Beziehungen zu diesen Stakeholdern.

#### *Imagepotenzial*

Damit meinen wir alle Stakeholder, die das Image der Region, dessen strategischen Ziele und das Leader-Management positiv beeinflussen können. Vor allem stellen die sogenannten „Verbinder“ oder „Brückenbauer“ zwischen unterschiedlichen „Welten“ wichtige Potentiale dar, um die Anliegen der Region zu vermitteln.

- Personal  
Mit Personal meinen wir jene Personen, die unmittelbar in der Umsetzung des Leader Programms und dessen Projekte tätig sind. Das sind die *hauptamtlichen* LeadermanagerInnen, eventuell ausdifferenziert in Fachbereiche, *zeitlich befristete ProjektmanagerInnen bzw –betreuerInnen* und die *WerkvertragsnehmerInnen*, die kürzere ev. auch unterjährige Aufgaben übernehmen.  
Generell gilt für den Personalbereich dafür zu sorgen, dass  
+ die passende Tauschkonstellation zwischen der konkreten Person und dem Aufgabenbereich, die sie inne hat hergestellt ist,  
+ ein angemessenes Auswahlverfahren für dieses Personal zur Anwendung kommt und  
+ ein Budget, zur weiteren Qualifizierungen des Personals zur Verfügung steht, um die Kernkompetenzen des Leader-Management zu fördern.  
Wird beim Personal, die Aufmerksamkeit auf diese Aspekte gelegt, wird selbst das Personal zu einer strategischen und mittelfristigen Größe und kann somit in den strategischen Zielrahmen aufgenommen werden.

In einer realen Strategie Landkarte müssen nicht alle Aspekte der in dieser Strategie Landkarte angeführten Aspekte als ein strategisches Ziel ausgewiesen sein. Es handelt sich hier um die Aufzählung der wichtigsten Aspekte, die je nach Region unterschiedliche Bedeutung haben. Sie soll helfen, die Aspekte für die jeweilige Region zu überprüfen und bei Bedarf als strategisches Ziel zu formulieren.

In der Regel ist es kein Problem Ziele zu finden, es ist allerdings eine große Herausforderung zu wissen, worauf man verzichten kann. Zu den Perspektiven

- Umsetzungsprozesse

- Lernen & Entwicklung
- Ressourcen

sollen mindestens ein Ziel und maximal 7 Ziele formuliert werden. Für die Perspektive

- Ergebnisse & Wirkungen

können mehr als 7 Ziele formuliert werden. Es ist allerdings zu bedenken, wie viele Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung stehen.

Hat die Leader Region mehrere Teams im Ressourcenspeicher, die die Umsetzung durchführen können, können entsprechend mehr Ziele gesetzt werden.

Als Teams können hier thematische Arbeitsgruppen oder Projektgruppen, die Schlüsselprojekte (mit Teilprojekten) umsetzen verstanden werden.

## **Ursache-Wirkungs-Kette**

Als methodischen Weg möchten wir hier die Ursache-Wirkungs-Kette vorstellen, an dessen Ende dann die eigentliche Strategie Landkarte steht. Siehe dazu das Beispiel auf der folgenden Seite.

Normalerweise ist es nicht so schwer eine Fülle von Zielen zu finden. Allerdings ist in diesem Fall nicht die Fülle das Maß für die Richtigkeit, sondern das Wesentliche – das womit man die höchste Wirkung erzielen kann. Die Hebelwirkungen herauszufinden, ist die Kunst des Zielsetzens. Unter Umständen muss auf Ziele, die bereits formuliert sind, wieder verzichtet werden. Wie weiß man aber, auf welche Ziele ungestraft verzichtet werden kann?

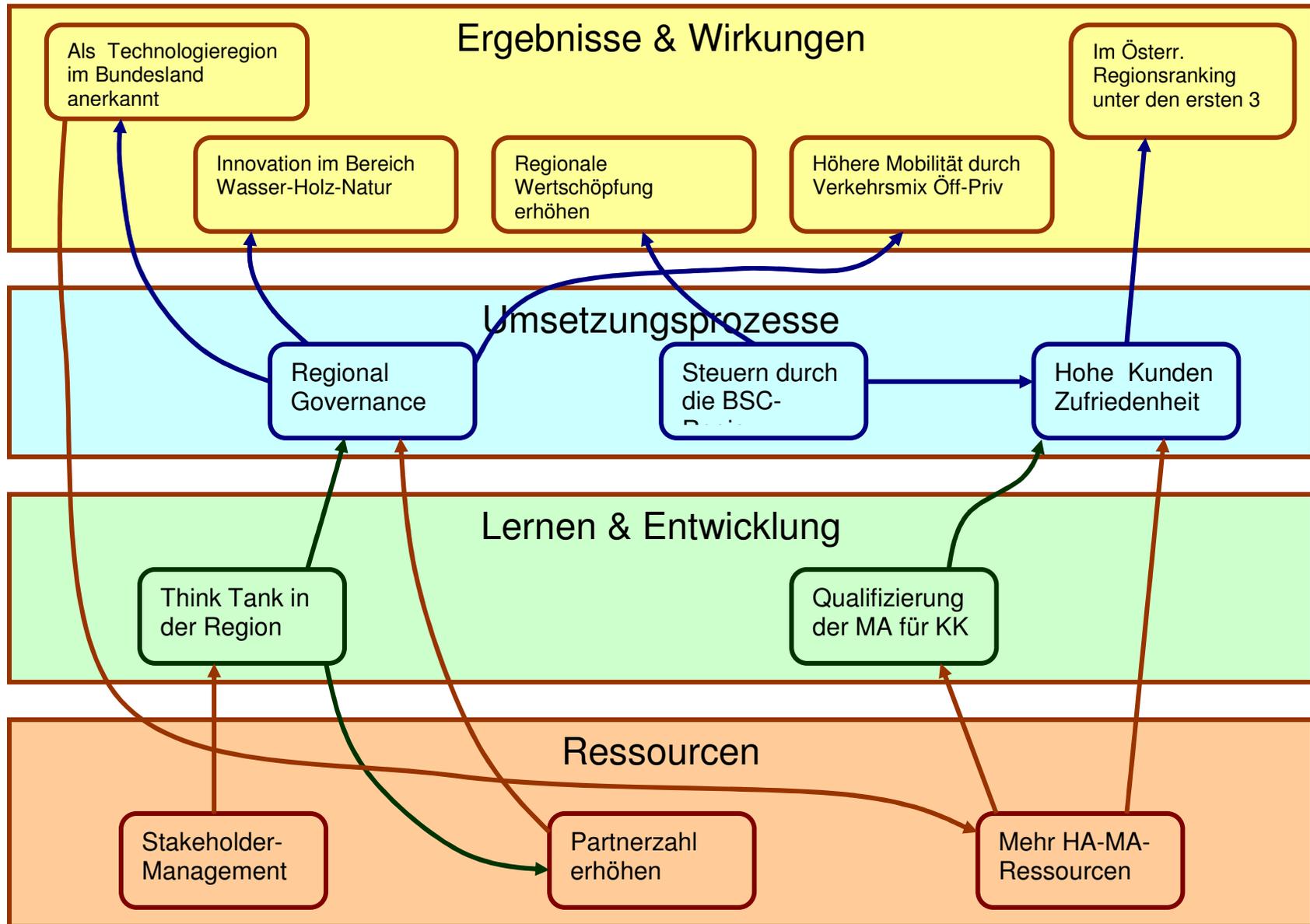
Dafür bietet sich die Ursache-Wirkungskette an, mittels der das Zusammenwirken der Ziele eingeschätzt wird. Damit kann leichter ermittelt werden, welche Ziele überflüssig sind, weil sie entweder wenig bewirken, oder sie bereits in einem anderen Ziel inkludiert sind.

Bei der Festlegung der Ziele sollte man noch nicht darauf achten, wie sie gemessen werden. Es könnte dann passieren, dass sie automatisch aussortiert werden, weil man zu diesem Zeitpunkt noch nicht bereit ist, kreativ darüber nachzudenken, wie Messbarkeit hergestellt werden kann. Daher wird der Messbarkeit ein eigener Schritt gewidmet und erst dann entschieden, ob ein Ziel wegen eventueller Probleme der Messbarkeit anders formuliert werden muss.

Bei der Darstellung der Wirkungen sollte man sich auf die stärksten Wirkungen beschränken, da es sonst sein kann, dass man auf die Idee kommt, dass Alles auf Jedes wirkt und damit würde man keine Information gewinnen.

# Strategie Landkarte

## Beispiel



Für die Erarbeitung der Ursache-Wirkungskette kann folgendermaßen vorgegangen werden:  
Eine Tabelle mit folgenden Aspekten vorbereiten:

Ziel x wirkt auf Ziel Y...		...in folgender Qualität
Ziel X	Ziel Y	

Ein Ziel X kann auf mehrere unterschiedliche Ziele Y wirken.  
Ein Ziel X kann auch Ziel Y sein und umgekehrt.

Wenn zuerst diese Darstellung in die Tabelle eingefügt wird, hat man einen besseren Überblick, wie bedeutsam die Wirkungen sind. Zugleich gewinnt man dadurch Informationen, auf welche Ziele man ungestraft verzichten kann. Es geht nicht um die Menge der Ziele, sondern um die WIRKUNGSVOLLSTEN Ziele, die erarbeitet werden sollen. Wenn die Energie auf weniger, dafür aber wirkungsvolleren Ziele konzentriert werden kann, ist man voraussichtlich schneller und nachhaltiger erfolgreich.

## Die Zeitraumtabelle

Nun gilt es noch eines zu entscheiden. Macht man eine Strategie Landkarte für die nächsten 6 – 7 Jahre, also dem Zeitraum einer Programmperiode, oder eine für das kommende Jahr, oder beides.

Wir empfehlen eine generelle für die gesamte Programmperiode und dann jeweils eine für das jeweils kommende Jahr. Damit ist es möglich den Zeitraum von 6 – 7 Jahren auf kleinere „Portionen“ aufzuteilen und Jahresziele zu setzen. Wenn die Ziele für das vergangene Jahr erreicht sind, können für das kommende Jahr neue Teilziele aus der Gesamtstrategie detailliert und in Angriff genommen werden. Damit ist es möglich jene Teilziele, die ein Jahr in Anspruch nehmen, eben nur für dieses Jahr zu setzen, manche benötige drei Jahre, dann bleiben sie drei Jahre in der Strategie Landkarte, manche brauche 6 Jahre usw.

Zum besseren Überblick empfehlen wir hier eine Zeitraumtabelle anzufertigen. Dabei können Intensitäten der Aktivitäten ausgedrückt werden.

- Keine Intensität
- Niedrige Intensität
- Mittlere Intensität
- Hohe Intensität


In unserem Beispiel könnte das so aussehen:

### Ergebnisse und Wirkungen

Ziele	Zeitraum						
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr	7. Jahr
Als Technologieregion im Bundesland anerkannt							
Innovation im Bereich Wasser-Holz-Natur							
Regionale Wertschöpfung erhöhen							

Höhere Mobilität durch Verkehrsmix Öff-Priv							
Im Österr. Regionsranking unter den ersten 3							

### Umsetzungsprozesse

Ziele	Zeitraum						
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr	7. Jahr
Regional Governance							
Steuern durch die BSC-Regio							
Hohe Kunden Zufriedenheit							

### Lernen & Entwicklung

Ziele	Zeitraum						
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr	7. Jahr
Think Tank in der Region							
Qualifizierung der MA für KK							

### Ressourcen

Ziele	Zeitraum						
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr	7. Jahr
Stakeholder-Management							
Partnerzahl erhöhen							
Mehr HA-MA-Ressourcen							

Diese Zeitraumtabelle ermöglicht es nun die Strategie in jährliche Teilziele, die durch die Messgrößen ausgedrückt werden zu gestalten.

### Festlegen der Etappenzeiträume

Wenn die Zeitraumtabelle erstellt ist kann daraus abgeleitet werden, welche Etappenzeiträume für die Gesamtstrategie Sinn machen. Wir empfehlen mindestens eine Halbzeitreflexion des strategischen Programms. Es kann aber auch Sinn machen, dass am Ende des 3. Jahres und am Ende des 5. Jahres eine strategische Reflexion erfolgt, um die

Gesamtstrategie mit den bereits erzielten Erfolgen und den bis dahin neu gewonnenen Einsichten zu optimieren.

So können generell Zeiträume für die Navigation vereinbart werden:

- Programmzeitraum                      7 Jahre                                      Programm BSC-Regio
- Etappenzeiträume                      3 plus 2 Jahre oder Midterm        Etappen BSC-Regio
- Jahreszeitraum                         1 Jahr                                      **BSC-Regio**

## Messgrößen-Monitoring

Alle diese strategischen Zielbereiche können nun mittels Messgrößen - Monitoring operationalisiert werden. Dies soll nun beispielhaft für unsere Strategie Landkarte dargestellt werden.

Die Operationalisierung erfolgt in fünf Schritten

1. Die Ziele in die Tabelle der jeweiligen Perspektive eintragen.
2. Die Messgrößen für das strategische Ziel festlegen. Es können auch mehr als eine Messgröße gefunden werden, es sollten aber nicht mehr als drei sein.
3. Den Beobachtungsintervall festlegen
4. Die Datenquelle definieren. Es könnte sein, dass erst eine Datenquelle geschaffen werden muss. D.h. Eine Tabelle, wo regelmäßig die relevanten Daten festgehalten werden, die dann je nach Intervall abgerufen werden.
5. Die Maßnahmen festlegen. Wobei sie hier in dieser Tabelle stichwortartig festgehalten werden, an einer anderen Stelle aber ausführlich beschrieben sind.

An unserem Beispiel erarbeiten wir im 1. Schritt ein Messgrößen-Monitoring für die Programmperiode und in 2. Schritt eine für das 1. Jahr, wobei dann die Schwerpunktsetzungen aus der Zeitraumtabelle berücksichtigt sind.

### Erläuterung zu den einzelnen Aspekten der Messgrößen-Monitoring-Tabelle:

Ihren Namen verdankt diese Tabelle den beiden wichtigsten Steuerungsaktivitäten nach denen der Erfolg der Maßnahmen beobachtet wird. Die Messgröße macht den Erfolg messbar und das Monitoring besagt, dass in regelmäßigen Abständen diese Messgröße beobachtet wird, um Abweichung beobachten zu können. Anhand der Qualität der Abweichungen werden dann Steuerungsmaßnahmen festgelegt.

Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen
------	-----------	-----------------------	-------------	-----------

Hier werden die auf der Strategie Landkarte dargestellten Ziele eingefügt.

Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen
------	-----------	-----------------------	-------------	-----------

Eine Messgröße ist immer eine Aussage über eine Messbarkeit von etwas. In unserem Fall verbinden wir zwei Aussagen damit: den Indikator z.B. angesiedelte Technologiebetriebe und das operative Ziel dazu, nämlich drei. Eine Messgröße muss IMMER aus diesen beiden Aussagen eine bestehen, sonst ist sie keine.

Manchmal ist es notwendig ein Messsystem zu entwickeln, damit überhaupt gemessen werden kann. Zum Beispiel kann angenommen werden, dass sowohl für landwirtschaftliche

als auch für Tourist. Produkte und Leistungen eine Qualitätsskala entwickelt wird. Diese Q-Skala ist zunächst eine Bestandsaufnahme der Qualität, beispielsweise mit max. 100 Punkten. In diese Skala werden die Produkte nach bestimmten Kriterien bewertet. Für die kommenden Jahre nimmt man sich eine Q-Erhöhung um 20 Punkte vor. Diese können dann auch auf Jahresziele herunter gebrochen werden. Das bedeutet, dass jährlich eine Messung durch Befragung durchgeführt werden muss. Ist diese Messung zu teuer, muss man sich eine andere Messgröße überlegen (bevor man ein anderes Ziel festlegt). Es könnten auch regelmäßige Befragungen durchgeführt werden, um zu Messgrößen zu gelangen. Beispielsweise werden die TeilnehmerInnen von Qualifizierungslehrgängen gebeten Feedbackbogen auszufüllen, deren gebündelte Ergebnisse als Basis für Messgrößen herangezogen werden.

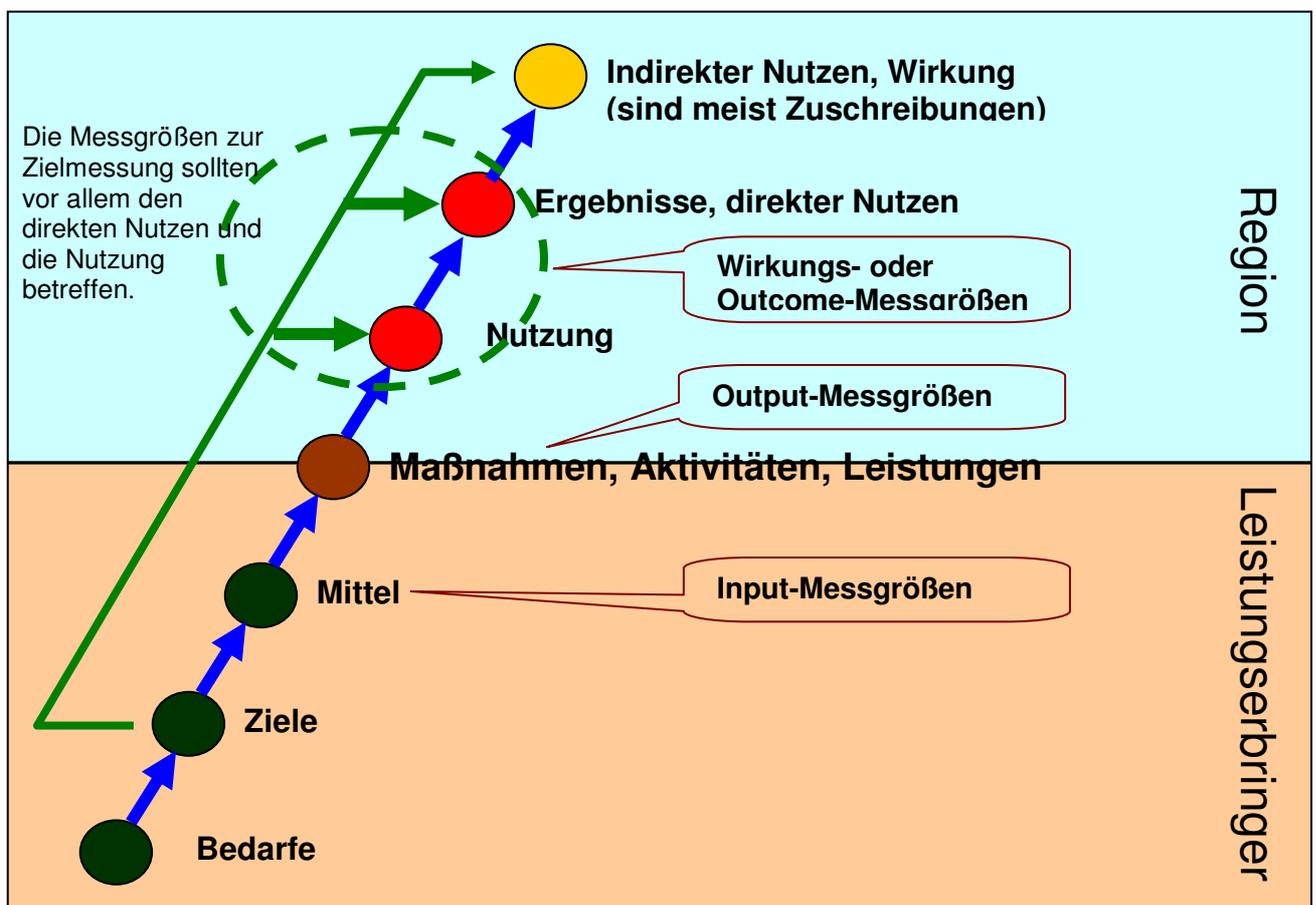
### Wirkungen messen

Wie weiter vorne bereits beschrieben, können die Wirkungen an drei mentalen Orten angelegt werden:

- Im Innenbereich des Systems, welches plant und leistet. Das wären die Input-Messgrößen, oder Messgrößen über die eingesetzten Mittel;
- An der Schnittstelle zwischen innen und außen, das sind die Output-Messgrößen, oder Messgrößen über die Leistungen des Systems, das plant und leistet;
- Im Außenbereich des Systems das plant und leistet, das sind die Wirkungs- oder Outcome-Messgrößen, die über die gewünschte Nutzung oder die Ergebnisse bzw. direkten Nutzen der Leistung Auskunft geben.

Wir empfehlen die Messung nicht bloß bei den Mitteln (Input) und den Leistungen (Output), sondern vor allem bei den Wirkungen (Outcome) zu messen. Das ist etwas anspruchsvoller, aber es schützt vor Banalität einerseits und vor phantasievollen Zuschreibungen, die dann leicht bestritten werden können.

Die Darstellung der „Wirkungskette“<sup>1</sup> soll dies nochmals verdeutlichen:



<sup>1</sup> Nach einer Idee der GTZ (Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit)

Zum leichteren Verständnis wollen wir hier alle Begriffe nochmals erläutern. Wenn die Region evaluiert wird, werden diese hier erläuterten Begriffe ebenso wieder in der Kommunikation auftauchen.

## **Kurze Erläuterung der Begriffe**

### **Bedarfe**

Bedarfe werden festgestellt, weil Problemen eines Sektors, einer Branche (Arbeitsmarkt, Wirtschaftspolitik, Qualifizierungsinfrastruktur, Unternehmen, udgl.), die sich aus der Vergangenheit ergeben keine Gegenwarts- oder Zukunftsfähig zugeschrieben wird. Bedarfe sind aber auch gegeben, wenn künftige Herausforderungen vorausgedacht werden und man der Auffassung ist, dass man mit den aktuellen Zielen, Instrumenten, Mitteln udgl. diese Zukunft nicht bewältigen wird können.

### **Ziele**

Der Begriff **Ziel** bezeichnet einen in der Zukunft liegenden, gegenüber dem Gegenwärtigen im Allgemeinen veränderten, erstrebenswerten und angestrebten Zustand. Ein Ziel ist ein definierter Endpunkt (eines Ereignisses), den man zu erreichen anstrebt. Mit dem Ziel ist der Erfolg eines Programmes, eines Projekts bzw. einer Anstrengung markiert.

### **Mittel**

Mittel werden in diesem Zusammenhang auch als „Input“ bezeichnet. So gesehen sind sie Eingaben in ein System, einen Prozess (z.B. Beschäftigungspolitik-Prozess) und können verschiedener Art sein:; wie Finanzmittel, Arbeit, technische Hilfe, Energie. Deshalb werden Mittel oder Input auch als Ressourcen bezeichnet, die zur Verfügung gestellt werden.

### **Maßnahmen, Aktivitäten**

Maßnahmen oder Aktivitäten sind jene Tätigkeiten, die man setzt, um ein ein Ziel zu erreichen. Diese beiden Begriffe werden häufig für Entwicklungsprojekte verwendet.

### **Leistung**

Leistung ist das Ergebnis von Arbeit (von Menschen, von Betrieben und Teilen eines Betriebes, von Maschinen). Leistung wird oft bewertet nach Menge und/oder Qualität und/oder Wert. Als Leistungen werden Produkte oder eben Dienstleistungen bezeichnet. Leistungen werden im Kontext von Evaluierungen auch als Output bezeichnet. Der Begriff Leistung (oder Dienstleistung) wird für die Aussendarstellung verwendet. Was leistet die Organisation, um ihre generellen Ziele zu erreichen oder einen Nutzen für Kunden zu stiften.

- ❖ **Leistungs-Messgrößen** sind Zahlen/Mengen, die die Leistungen eines Akteurssystems messen. Z.B. Wie oft wurde ein Seminar angeboten.

Häufig wird ab hier die Wirkung der Leistung eingeschätzt. Diese Wirkung wird auch als Outcome bezeichnet. Mit diesem Modell empfehlen wir hier einen Zwischenschritt, nämlich, die **Nutzung und die Ergebnisse** zu betrachten. Damit soll verhindert werden, dass der große Interpretationspielraum zwischen Outcome/Leistung und Wirkung/Effekte verringert werden. Dieser Spielraum stellt die **Zuordnungslücke** dar, die einerseits verringert wird und andererseits auch bleiben darf und soll. Denn in komplexen Gefügen sind andere Akteure mit ihren Aktivitäten und Leistungen am Werk, die ebenso die positiven Wirkungen beanspruchen werden, die negativen aber eher verleugnet werden.

## Nutzung

Um die Nutzung beschreiben zu können wird beobachtet, in welchem Ausmaß die Zielgruppe denen die Aktivitäten/Leistungen gelten, die erbrachten Leistungen auch tatsächlich nutzen.

- ❖ **Nutzung-Messgrößen**, das sind Zahlen/Mengen, die die Nutzung einer Leistung messen. Wie viel TeilnehmerInnen haben eine Leistung (z.B. eine Seminarreihe) wahrgenommen.

## Ergebnisse, direkter Nutzen

Die Quantifizierung und Qualitätsbewertung dieser Nutzung ist das **Ergebnis** oder der direkte Nutzen der gesamten Leistungen.

- ❖ **Ergebnis-Messgrößen**, das sind Zahlen/Mengen, die den direkten Nutzen einer Leistung messen – also das Ergebnis. Beispielsweise könnte gemessen werden, welche unmittelbaren Wirkungen die Teilnahme eines Kurses bei den TeilnehmerInnen hatte.

## Indirekter Nutzen

Der indirekte Nutzen ist die beobachtete Wirkung, die eventuell den Leistungen zugeschrieben werden können, aber sie können auch im Verbund mit den Leistungen Anderer einen Nutzen stiften, wobei der Anteil des Nutzens der eigenen Leistung nicht genau definiert werden kann.

Die Einschätzung des indirekten Nutzens ist aber trotzdem wichtig, da in komplexen Kontexten eben das Zusammenspiel mehrerer Akteure bedeutsam ist. Den indirekten Nutzen findet man daher am besten durch Kommunikation mit jenen heraus die als Zielgruppe oder als Akteure im Handlungsraum tätig sind.

- ❖ **Indirekter Nutzen-Messgrößen**, das sind Zahlen/Mengen, die den indirekten Nutzen einer Leistung zu messen versuchen. Beispiel: Durch bessere Abstimmungen konnte die Effizienz der Dienstleistungen durch Vermeidung von Doppelgleisigkeiten erhöht werden. Kennzahl: Geringere Abstimmungszeiten bei gleicher Effizienz.

Für die Ermittlung der Messgrößen empfehlen wir an dieser Stelle daher den Ehrgeiz zu entwickeln, möglichst Wirkungs- bzw. Outcome-Messgrößen zu definieren. Erst wenn dies nicht möglich oder sehr schwierig ist, soll auf die Leistungs- bzw. Output-Messgrößen zurückgegriffen werden.

Auf Input-Messgrößen sollte generell verzichtet werden. Sie können für die Politik dargestellt werden, weil diese natürlich präsentieren will, wie viel an Mittel von Seiten der Politik beigesteuert wird. Aber auch sie hat höchstes Interesse an den Wirkungen und spätestens bei der Evaluierung von Mitteleinsätzen landet man wieder bei den Wirkungen. Damit diese aber nicht bloß auf vage Einschätzungen beruhen empfehlen wir bereits bei der Planung die Nutzung und den direkten Nutzen von Leistungen zu benennen, um Erfolge messen zu können.

Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen
------	-----------	-----------------------	-------------	-----------

Generell sind folgende Intervalle in der Praxis üblich

- Monatlich, meist bei finanziellen Messgrößen (was monatlich gemessen wird, wird automatisch auch in den größeren Zeiträumen gemessen)
- Quartalsweise, kurzfristig getakteten Zielen
- Halbjährlich, mittelfristig getaktete Ziele
- Jährlich, mittelfristig und langfristig getaktete Ziele

Generell soll der Beobachtungsintervall so gestaltet sein, dass man den Erfolg nicht am Ende der Aktivität misst (das wäre dann eine ex-post Evaluierung), sondern zeitgerecht

Informationen zu gewinnen sodass zu diesem Ziel steuernd eingegriffen werden kann, um es im vorgesehenen Zeitraum auch erreichen zu können.

Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen
------	-----------	-----------------------	-------------	-----------

Als Datenquelle dienen sowohl Datenquellen von externen Institutionen, die relevante Statistiken führen, aber auch eigene Aufzeichnungen, die sowieso gemacht werden, wie z.B. im Finanzbereiche, oder aber es müssen Datenquellen erstellt werden, wie wir dies bei der Q-Skala bereits beschrieben haben.

Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen
------	-----------	-----------------------	-------------	-----------

Unter Maßnahmen sind alle Aktivitäten zu verstehen, die zur Umsetzung der Ziele führen sollen. Die Maßnahmen sind die Wege, die beschritten werden, um die Ziele zu erreichen. Die Maßnahmen können in verschiedene Typen unterteilt werden:

- Schlüsselprojekte, siehe Erläuterung auf Seite 19
- Entwicklungsthemen, von denen noch keine Projekte abgeleitet wurden, aber man dies möchte
- Einzelmaßnahmen

Für eine BSC-Regio, die das mehrjährige Leader-Programm beschreibt, sind eher Maßnahmen der ersten beiden Typen angemessen, für eine Jahres-BSC-Regio ist durchaus auch der dritte Typ von Maßnahmen angemessen.

Anschließend an die Maßnahmen kann auch ein Budgetplan erstellt werden. Vor allem für die jährliche BSC-Regio empfehlen wir eine Kostenabschätzung der Maßnahmen.

Da es sich bei den Maßnahmen um jene handelt, die die Strategie umsetzen sollen, nennen wir sie auch strategische Maßnahmen. Dies kann deshalb wichtig sein, weil im Rahmen der täglichen Arbeit viele weitere Maßnahmen ermittelt werden, aber nicht unmittelbar einer Strategie zugeordnet werden können. Daher kann es in der Kommunikation von Bedeutung sein, wenn man von Maßnahmen und von strategischen Maßnahmen spricht – diese haben immer Vorrang.

### **Ein Beispiel für ein Messgrößen-Monitoring für das mehrjährige Leader Programm**

#### **Ergebnisse & Wirkungen**

Welche Ziele leiten wir aus den Kernkompetenzen und den Entwicklungsmöglichkeiten der Region ab, um langfristig die Chancen erfolgreich zu nutzen?

An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass die Perspektive Ergebnisse & Wirkungen je nach Konzept weiter ausdifferenziert werden kann.

Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen
Als Technologieregion im Bundesland anerkannt	3 Technologiebetriebe angesiedelt  Im Technologiebericht des Bundeslandes dargestellt	Halbjährlich  Jahresende	Betriebsstätten-Statistik  Technologiebericht	Koordination der Qualifizierungs- und Bildungseinrichtungen Kooperation mit den technolog. Unternehmen Kooperation mit dem ITZ und der Betriebsansiedlungs-

				gesellschaft des Landes
Innovation im Bereich Wasser-Holz-Natur	Zwei neue Produkte  Investitionen von über 3 Mio €	quartalsweise  quartalsweise	Kommunikation  Kommunikation, Förderstatistik	Innovationsprojekte mit relev. Akteuren definieren (inkl. Förderung) Vernetzung der relev. Akteure mit internat. Playern
Regionale Wertschöpfung erhöhen	Produktqualität in den Bereichen Landwirtschaft und Tourismus um 20 Punkte auf der Q-Skala <sup>1</sup> erhöht.	jährlich	Q-Skala L  Q-Skala T	Ein Beratungsprojekt für landwirtschaftl. Betriebe Qualifizierungsprojekte für touristische Betriebe
Höhere Mobilität durch Verkehrsmix Öff-Priv	Verhältnis des Gesamtverkehrsaufkommens in der Region von 30% (derzeit 15%) öffentlich – 70% (derzeit 85%) privat	jährlich	Verkehrszählung	Regional Governance Vereinbarungen mit den öffentlichen Verkehrsanbietern zu Attraktivierung des öffentl. Verkehrs  Kombinationsprojekte Öffentlich.Privat
Im Österr. Regionsranking unter den ersten 3	Unter den ersten drei Regionen im österr. Regionsranking für Nachhaltigkeit	jährlich	Rankingliste des Nachhaltigkeitsministeriums	Alle Maßnahmen nach einem Nachhaltigkeits-Indikatorenkatalog bewerten <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> In diesem Fall hat man die Q-Skala als Instrument der Messung entwickelt, auf diese bezieht sich die Messgröße

<sup>2</sup> Möglicherweise muss dieser Katalog erst erstellt werden.

## Umsetzungsprozesse

Wie müssen die Prozesse gestaltet sein, um die Wirkungs- und Ressourcenziele zu erfüllen?

Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen
Regional Governance	Ein RG Konzept für die Region ist erstellt  Für drei Themenbereiche gibt es RG-Vereinbarungen	halbjährlich  halbjährlich	Eigenes Konzept  Vereinbarungen	RG-Konzept erstellen  Für drei Bereiche RG-Vereinbarung treffen
Steuern durch die BSC-Regio	Die BSC-Regio ist erstellt	halbjährlich	BSC-Regio	BSC-Regio erstellen
Hohe Kunden Zufriedenheit	Zufriedenheit bei 90%	jährlich	Stichproben Befragung durch externe Beauftragte	Konzept für Zufriedenheit und Stichprobenbefragung erstellen

## Lernen & Entwickeln

Wie können wir unsere Entwicklungspotenziale der Region fördern, um den künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?

Ziel	Kennzahl	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen
Think Tank in der Region	20 Neue umsetzbare Ideen	halbjährlich	Protokolle, Projektinitiativen	Jährliches Think Tank – Forum durchführen
Qualifizierung der MA für KK <sup>3</sup>	Das Qualifizierungsbudget der MA ist zu mind. 90% ausgeschöpft	vierteljährlich	Q-Budget	Definition und Einigung auf die Kernkompetenzen der Region  Q-Budget in der Höhe von: € 4.000,- /MA  Qualifizierungskonzept für MitarbeiterInnen (MA)

<sup>3</sup> Kernkompetenzen

## Ressourcen

Welche Ressourcenziele müssen gesetzt werden, damit die Wirkungsziele erreicht werden können?

Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen
Stakeholder-Management	90 % positive Stakeholder-feedback	quartalsweise	Stakeholder-feedbackbogen	Stakeholderanalyse  Stakeholderkommunikationskonzept Stakeholderkommunikation  Stakeholderfeedbackkonzept
Partnerzahl erhöhen	Erhöhung der Partner mit einem mittleren und hohem Commitment um 30%	halbjährlich	Commitmentprotokolle	Commitmentkonzept erstellen
Mehr HA-MA-Ressourcen	Zwei weitere hauptamtliche MitarbeiterInnen  Insgesamt 3 ProjektmitarbeiterInnen im Programmzeitraum	halbjährlich	Konzepte	Arbeits- und Finanzierungskonzept für Arbeitsfelder  Schlüsselprojekte für den Einsatz von ProjektbetreuerInnen vorbereiten

## Ein Beispiel für ein Messgrößen-Monitoring für das ERSTE Jahr des Leader Programm

Nun kann eine BSC-Regio für das 1. Jahr erstellt werden. Diese hat

- die Programm BSC und
- die Zeitraumtabelle

als Grundlage.

### Ergebnisse & Wirkungen

Welche Ziele leiten wir aus den Kernkompetenzen und den Entwicklungsmöglichkeiten der Region ab, um langfristig die Chancen erfolgreich zu nutzen?

Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen
Als Technologieregion im Bundesland anerkannt	Regionales Technologiekonzept erstellt	Halbjährlich	Technologiekonzept	Technologiekonzept erstellen
Innovation im Bereich Wasser-Holz-Natur	Ein neues Produkt in Vorbereitung, welches im Produktportfolio <sup>4</sup> aufgenommen wird.	Quartalsweise	Produktportfolio	Innovationsprojekte mit relev. Akteuren definieren (inkl. Förderung) Vernetzung der relev. Akteure mit internat. Playern
Regionale Wertschöpfung erhöhen	Produktqualität in den Bereichen Landwirtschaft und Tourismus um 5 Punkte auf der Q-Skala <sup>1</sup> erhöht.	Jährlich	Q-Skala L Q-Skala T	Ein Beratungsprojekt für landwirtschaftl. Betriebe Qualifizierungsprojekte für touristische Betriebe
Höhere Mobilität durch Verkehrsmix Öff-Priv	Anerkannt als Partner bei den potentiellen Governance-Partnern	halbjährlich	Protokolle von Besprechungen	Eine Prozessarchitektur zur vorbereitenden Inszenierung der Governance Vereinbarungen  Pflichtenheft zur Vergabe eines Verkehrskonzeptes (mit den potentiellen Governancepartnern erarbeitet)
Im Österr. Regionsranking unter den ersten 3	Die Partner wissen, wo die Region steht im Regionsranking	halbjährlich	Rankingliste des Nachhaltigkeitsministeriums	Alle Maßnahmen nach einem Nachhaltigkeits-Indikatorenkatalog bewerten <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> In diesem Fall hat man die Q-Skala als Instrument der Messung entwickelt, auf diese bezieht sich die Messgröße

<sup>2</sup> Möglicherweise muss dieser Katalog erst erstellt werden.

<sup>4</sup> Ein Produktportfolio ist eines, welches auf Grund der Strategie erstellt wird und der Strategiebeitrag und die Reife des Produktes für die Umsetzung jeweils bei über 50% liegt.

## Umsetzungsprozesse

Wie müssen die Prozesse gestaltet sein, um die Wirkungs- und Ressourcenziele zu erfüllen?

Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen
Regional Governance	Ein RG Konzept für die Region ist erstellt	Halbjährlich	Eigenes Konzept	RG-Konzept erstellen
Steuern durch die BSC-Regio	Die BSC-Regio ist erstellt	halbjährlich	BSC-Regio	BSC-Regio erstellen
Hohe Kunden Zufriedenheit	Zufriedenheit bei 90%	Jährlich	Stichproben Befragung durch extern Beauftragte	Konzept für Zufriedenheit und Stichprobenbefragung erstellen

## Lernen & Entwickeln

Wie können wir unsere Entwicklungspotenziale der Region fördern, um den künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?

Ziel	Kennzahl	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen
Think Tank in der Region	Erster Think Tank erfolgreich durchgeführt	Halbjährlich	Protokoll des Think Tank	Jährlichen Think Tank –Forum durchführen
Qualifizierung der MA für KK <sup>3</sup>	Das Qualifizierungsbudget der MA ist zu mind. 80% ausgeschöpft	vierteljährlich	Q-Budget	Definition und Einigung auf die Kernkompetenzen der Region  Q-Budget in der Höhe von: € 4.000,- /MA  Qualifizierungskonzept für MitarbeiterInnen (MA)

<sup>3</sup> Kernkompetenzen

## Ressourcen

Welche Ressourcenziele müssen gesetzt werden, damit die Wirkungsziele erreicht werden können?

Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen
Stakeholder-Management	Wir kennen die Stakeholder und wissen, welche Kernfunktion sie für das Programm haben	quartalsweise	Stakeholderkonzept	Stakeholderanalyse  Stakeholderkommunikationskonzept Stakeholderkommunikation

Partnerzahl erhöhen	Erhöhung der Partner mit einem mittleren und hohem Commitment um 7 %	halbjährlich	Commitment-protokolle	Commitment-konzept erstellen
Mehr HA-MA-Ressourcen	Konzept für eine HA-MitarbeiterIn  Insgesamt 1 ProjektmitarbeiterInnen im Programmzeitraum in Vorbereitung	halbjährlich	Konzepte	Arbeits- und Finanzierungskonzept für Arbeitsfelder  Schlüsselprojekte für den Einsatz von ProjektbetreuerInnen vorbereiten

## Scanning-Monitoring

Neben der Beobachtung, der Aktivitäten und Leistungen empfehlen wir hier zur regionalen Scorecard eine weitere Balance einzuführen. Die Balance zwischen dem fokussierten Blick und dem gestreuten Blick. Mit dem fokussierten Blick werden die Messgrößen beobachtet, mit dem gestreuten Blick werden die Perspektivenfelder beobachtet.

Die Balance von Output- und Outcomemessgrößen kann bewusst auf „Schwache Signale“<sup>2</sup> erweitert werden, welche durch das Scanning-Monitoring gefunden werden können.

Scanning-Monitoring ist die Suche nach neuen Signalen und neuen potentiellen Analysefeldern sowie die Überprüfung der festgestellten Wirkungen.

Schwache Signale weisen auf unscharfe bzw. schlecht strukturierte Informationen auf Strukturbrüche, Diskontinuitäten oder grundsätzliche Trendveränderungen hin. Dazu zählen beispielsweise Veränderungen in der Branchenstruktur, weiters zählt der technologische Wandel oder der Durchbruch einer neuen Technologie oder neue Forschungsergebnisse dazu. Ebenso zählen zu den schwachen Signalen auch Veränderungen in den Werthaltungen.

Durch das Scanning-Monitoring ist es möglich, sehr früh auf neue Entwicklungen aufmerksam zu werden, die dann als Frühindikatoren in das Indikatorensystem aufgenommen werden.

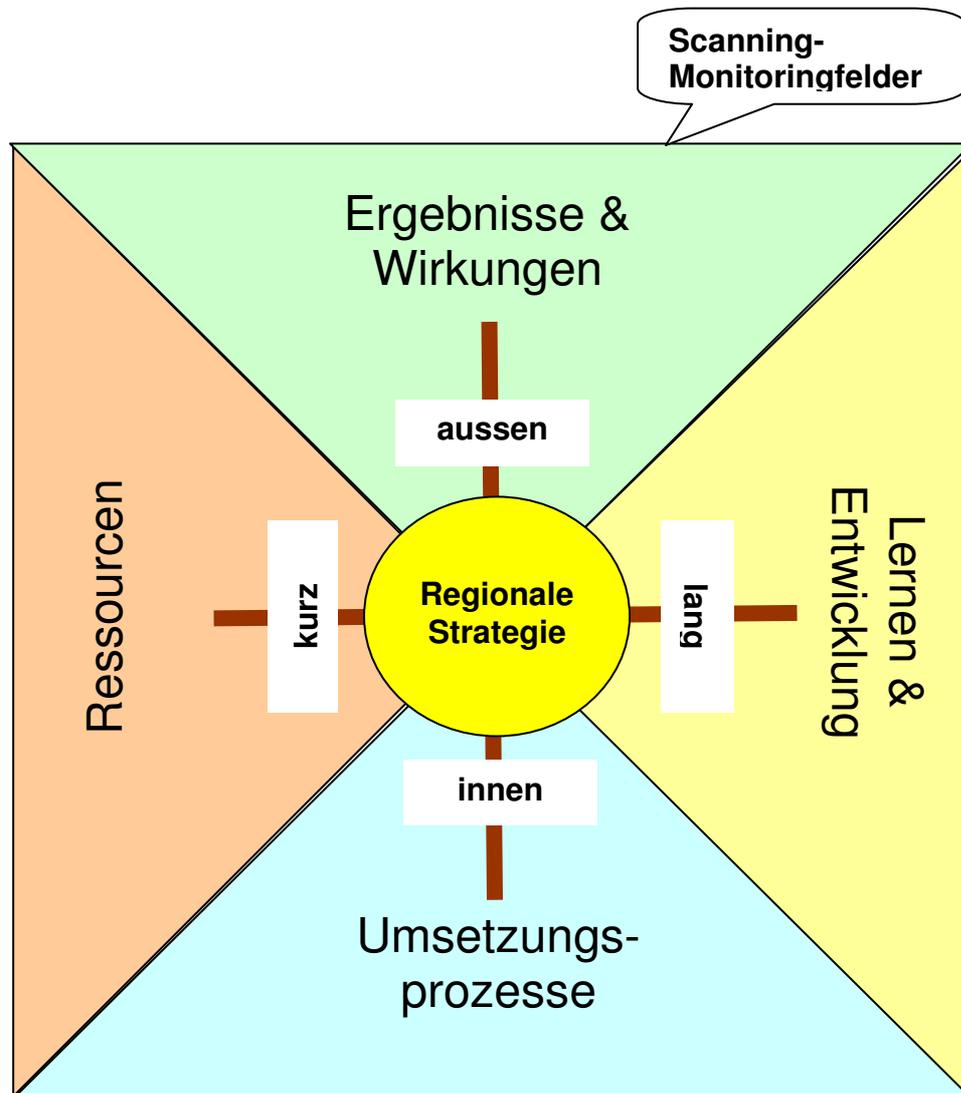
So können zu den Indikatoren in den einzelnen Perspektiven auch Beobachtungsfelder zum Scanning-Monitoring festgelegt werden. Der Unterschied ist, dass zu den Scanning-Monitoring-Beobachtungsfeldern keine operativen Ziele festgelegt werden, sondern die Ergebnisse dieser Beobachtung erst verarbeitet werden müssen. Die Ergebnisse können dann zu Adaptionen der Strategie führen und daraus können wieder adaptierte oder neue Indikatoren für die Scorecard abgeleitet werden.

Mit dem Scanning-Monitoring werden sowohl nicht beabsichtigte Wirkungen von Aktivitäten beobachtbar als auch jene Aktivitäten beobachtbar, die nicht durch das regionale Akteurssystem gesetzt wurden, aber in der Region Wirkung zeigen.

Generell können mit dem Scanning-Monitoring drei Bereiche in den Scanning-Monitoringfeldern beobachtet werden:

- A) Trends und Entwicklungsrichtungen, in den Beobachtungsfeldern
- B) Die Wirkung von Aktivitäten anderer Akteure,
- C) Die eigenen strategischen Aktivitäten können nach Wirkungen untersucht werden, die nicht beabsichtigt waren.

<sup>2</sup> Igor Ansoff, 1976



Wie empfehlen in jedem Fall Entwicklungstrends zu beobachten. Das ist die „Pflicht“. Ob die Wirkungen der Aktivitäten anderer Akteure oder eine Selbstevaluierung vollzogen wird, ist praktisch die „Kür“, die jeweils nach Bedarf und Ressourcenverfügbarkeit durchgeführt werden kann.

Das Scanning-Monitoring kann durch folgende Aktivitäten und Instrumente beobachtet werden:

- Regelmäßige Recherche in Fachzeitschriften und/oder Gesetzestexten und Internetsites
- Regelmäßige Trendbeobachtungen bei den für die Region relevanten thematischen Messen und Konferenzen
- Beobachtung mittels identifizierter Netzwerkknoten-Akteure
- Beobachtungs-Workshops mit AkteurInnen der Region oder innerhalb des Systems (z.B. das Leader-Management-Team)
- Beobachtungsworkshops mit AkteurInnen der Region und außerhalb der Region (beispielsweise mit Partnern, die außerhalb der Region ihre Kernidentität haben).
- Beobachtungsworkshops, Fachtagungen oder Konferenzen mit externen ExpertInnen
- Eine weitere Möglichkeit ist auch, ein Internet Forum auf der Homepage der Region einzurichten, wo Jederfrau/mann Statements hinein geben kann, die dann halbjährlich ausgewertet werden.

*Zu den Workshop-Instrumenten wird ein Methodenleitfaden extra zur Verfügung gestellt.*

Vieles von dem, was hier aufgelistet ist, wird wahrscheinlich in Regionen mehr oder weniger intensiv durchgeführt. Möglicherweise hat es nicht die konzeptionelle Bedeutung und wird nicht in der Regelmäßigkeit vollzogen, wie es hier mit dem Scanning-Monitoring vorgeschlagen wird. Wir meinen, dass das Scanning-Monitoring, wenn es konzeptionell angewendet wird, die Quelle für Innovation und neuen, besseren Messgrößen für den fokussierten Blick sein kann. So kann man den fokussierten und den gestreuten Blick auch als Verfahrensgeschwister verstehen, die sich gegenseitig befruchten und entlasten.

Die Kernfragen zu den Perspektiven, die für den gestreuten Blick beantwortet werden sollen, sind folgende:

<b>Perspektive</b>	<b>Kernfrage</b>
Ergebnisse & Wirkungen	Welche Themen und Bereiche müssen wir gezielt beobachten, damit wir sowohl Wirkungen unseres eigenen Handelns, als auch Trends und Dynamiken beobachten können, die für unsere wichtig sind?
Umsetzungsprozesse	Wie müssen wir die Umsetzungsprozesse beobachten, damit wir frühzeitig Informationen über neue Dynamiken bekommen können, um diese rechtzeitig aufgreifen zu können?
Lernen & Entwicklung	Welche Lern & Entwicklungsmaßnahmen (bei uns selbst und bei Anderen) führen zu größerem Erfolg, damit wir diese bewusst machen und nutzen können?
Ressourcen	Welche Ressourcenzugänge oder Möglichkeiten sollten wir beobachten, um sie für uns erschließen zu können?

Zur Planung der Scanning-Monitoringfelder empfehlen wir folgende Struktur:

<b>Thema/Aspekt</b>	<b>Medium/Methode</b>	<b>Zeittyp</b>	<b>Ressourcen</b>
---------------------	-----------------------	----------------	-------------------

Im Detail:

<b>Thema/Aspekt</b>	<b>Medium/Methode</b>	<b>Zeittyp</b>	<b>Ressourcen</b>
---------------------	-----------------------	----------------	-------------------

Zu jeder Perspektive könne weitere Themen oder Aspekte differenziert werden. Z.B zu den Wirkungsfeldern könnte dies zu den strategischen Handlungsfeldern oder Schwerpunkten geschehen. Aber es könnten auch zusätzliche Themen identifiziert werden, die einen ergänzende Bedeutung zu den strategischen Feldern haben.

<b>Thema/Aspekt</b>	<b>Medium/Methode</b>	<b>Zeittyp</b>	<b>Ressourcen</b>
---------------------	-----------------------	----------------	-------------------

Als Medium könnten beispielsweise Fachzeitschrift X oder Messe/Konferenz Y angeführt werden. Als Methode könnte z.B. ein Kundenworkshop oder eine Open Space Konferenz, oder andere Formate gewählt werden.

<b>Thema/Aspekt</b>	<b>Medium/Methode</b>	<b>Zeittyp</b>	<b>Ressourcen</b>
---------------------	-----------------------	----------------	-------------------

Als Zeittyp könnte stehen, periodisch, wenn es sich um eine Fachzeitschrift handelt, oder einmal im Jahr für ein speziellen Workshop oder Beobachtungsveranstaltung.

<b>Thema/Aspekt</b>	<b>Medium/Methode</b>	<b>Zeittyp</b>	<b>Ressourcen</b>
---------------------	-----------------------	----------------	-------------------

Hier empfehlen wir den Ressourcenbedarf und den Ressourcenart zu vermerken. Z.B. könnte hier als Ressourcenbedarf 2 Tage stehen und als Ressourcenart ein Werkvertrag für einer/n Externen, oder eine bestimmte MitarbeiterIn des Leader-Managements

Das zusammenfassende Ergebnis kann dann wie folgt aussehen. Die Ressourcekalkulation kann dann in das Jahresbudget eingeplant werden.

### Ergebnisse & Wirkungen

Welche Themen und Bereiche müssen wir gezielt beobachten, damit wir sowohl Wirkungen unseres eigenen Handelns, als auch Trends und Dynamiken beobachten können, die für unsere wichtig sind?

Hier kann ev. nach den ausgewählten Aktionsfeldern vorgegangen werden.

Thema Aspekt	Medium/Methode	Zeittyp	Ressourcen

### Umsetzungsprozesse

Wie müssen wir die Umsetzungsprozesse beobachten, dass wir frühzeitig Informationen über neue Dynamiken bekommen, die wir aufgreifen könnten?

Thema Aspekt	Medium/Methode	Zeittyp	Ressourcen

### Lernen & Entwicklung

Welche Lern & Entwicklungsmaßnahmen (bei uns selbst und bei Anderen) führen zu größerem Erfolg, damit wir diese bewusst machen und nutzen können?

Thema Aspekt	Medium/Methode	Zeittyp	Ressourcen

### Ressourcen

Welche Ressourcenzugänge oder Möglichkeiten sollten wir beobachten, um sie für uns erschließen zu können?

Thema Aspekt	Medium/Methode	Zeittyp	Ressourcen

Nun kann die Planung beginnen, aber da hätten wir noch einen Hinweis zur Steuerung.

# Der Weg zu einer BSC-Regio

Wie bereits eingangs erwähnt, gehen wir hier der Einfachheit halber davon aus, dass eine regionale Strategie bereits vorliegt. Erstens gibt es bereits eine Menge von Erfahrungen damit, sodass wir diese hier nicht wiederholen müssen und andererseits lassen sich LAG's meist auch von externen ExpertInnen unterstützen, die regionale Strategie zu entwickeln. Diese externen ExpertInnen haben meist eigene Bilder und Vorstellungen, wie sie zur Strategiekommen. Da gibt es eine Vielfalt von Möglichkeiten und es ist gut so, dass dies auch gewahrt bleibt.

Jedoch wenn sich eine Region für eine BSC-Regio entscheidet, dann ist es wichtig mit den externen UnterstützerInnen die Erstellungsarchitektur zu verhandeln, damit die Perspektiven der BSC-Regio bereits bei der Strategiefindung berücksichtigt werden können.

Somit kann der Ablauf zur Erstellung der BSC-Regio in sieben Schritten erfolgen:

1. Inhaltlichen und organisatorischen Rahmen schaffen
2. Aus der bereits definierten Strategie die Strategie Landkarte entwickeln
3. Die Verantwortlichkeiten für die Strategiefelder festlegen
4. Die Zeitraumtabelle erstellen
5. Die Messgrößen-Monitoring Tabelle erstellen
6. Die Scanning-Monitoring Tabelle erstellen
7. Die Rückkoppelungs- und Steuerungsprozesse verankern

Und jetzt nochmals etwas detaillierter:

## 1. Inhaltlichen und organisatorischen Rahmen schaffen



Die BSC-Regio ist ein neues Steuerungsinstrument für Regionen und es kann davon ausgegangen werden, dass man über die BSC vielleicht im Kontext von Unternehmen schon gehört hat, für Regionen ist sie allerdings neu.

Gleichzeitig, das bestätigen der Blick in die Regionen Entwicklungs-konzepte wurden Perspektiven der BSC-Regio implizit immer schon diskutiert und festgelegt. Es ist aber noch nicht als Steuerungssystem als Ganzes bekannt. Wer immer das Zugpferd zur Einführung der BSC-Regio spielt, er oder sie muß die Nützlichkeits der BSC-Regio bei den vorhandenen Steuerungsanliegen und

Herausforderungen ankoppeln. Die Erstellung der BSC-Regio braucht zusätzlich Zeit für die Konkretisierung der Strategie und es ist daher wichtig die beteiligten AkteureInnen für diese zusätzliche Zeit zu gewinnen.

Wer sollen diese beteiligten AkteureInnen sein?

Zur Erstellung der BSC-Regio sollen alle Personen eingebunden sein, die die Strategie für die Region verantworten.

Das ist der Vorstand der LAG und das Leader-Management. Es kann auch sein, dass es nicht möglich ist, dass der gesamte Vorstand sich beteiligen kann. In diesem Fall empfehlen wir eine Steuerungsgruppe einzurichten, die diese strategische Verantwortung wahrnimmt. Das wäre dann eben ein Teil vom Vorstand, ev. kooptierte regionale ExpertInnen und das Leader-Management. Unter Leader-Management ist mind. der oder die Leader ManagerInnen zu verstehen und wenn vorhanden sollten jene Personen, die hauptamtlich für einzelne Bereiche zuständig sind, ebenso beigezogen sein.

Es ist auch noch zu klären, wer die Projektleitung für die Einführung der BSC-Regio übernimmt. Es werden einige Workshops folgen, für die organisatorische und Designverantwortung zu übernehmen ist.

Es ist auch zu klären, ob man sich für die Einführung der BSC-Regio von externen ExpertInnen unterstützen läßt.

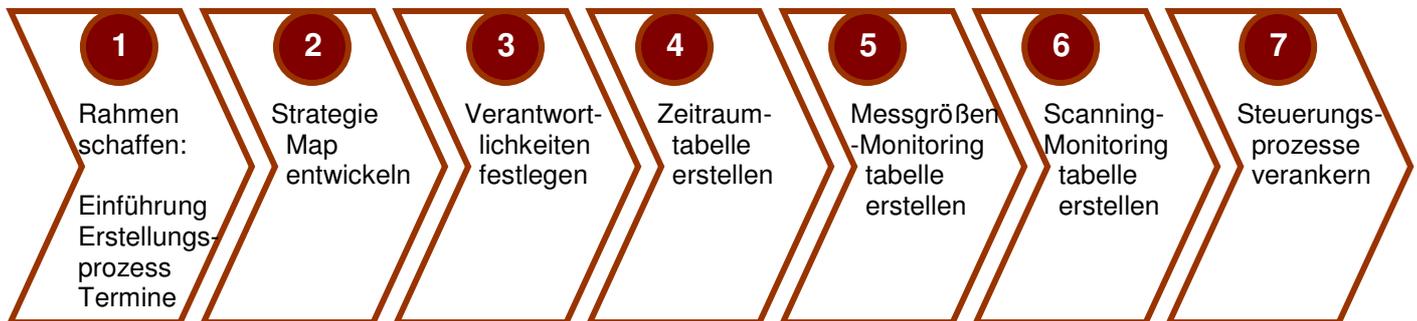
Wenn die Region bei der Erstellung des regionalen Strategiekonzeptes von Externen unterstützt wurde, dann sollten diese externen ExpertInnen (eine Person) dazu eingeladen sein.

Diese Gruppe sollte sich nun auf einige Workshops einstellen, um die BSC-Regio zu erstellen. Voraussichtlich sind 7 Halbtage oder 3,5 Tage dafür erforderlich.

Wenn im Folgenden von Teilen die rede ist, dann ist damit gemeint, dass diese Teile in der jeweilig gewählten Form der Architektur (Haltagesworkshops, 3,5 Ganztagesworkshops zeitlich veretzt, oder ein erweitertes Wochenede) aneinander anschließen sollen. Jede LAG soll sich die passende Kombination suchen.

#### 1. Teil (2h):

- Einführung in die BSC-Regio
- Abstimmen des Ertellungsprozesses und die Termine dafür vereinbaren



## 2. Aus der bereits definierten Strategie die Strategie Landkarte entwickeln



Jetzt kommt es darauf an, ob die regionale Strategie bereits mit der Rücksicht erarbeitet wurde, das eine BSC-Regio erstellt wird. Wir gehen hier mal von der aufwendigeren Variante aus, dass ein klassisches regionales strategisches Konzept erarbeitet wurde.

Zur Erstellung der StrategieMap empfehlen wir folgende Schritte:

#### 2. Teil (6h)

- Die bisher erarbeiteten Startegien auf Kärtchen schreiben, wobei immer mindestens ein Hauptwort und ein Zeitwort zu verwenden sind.
- Die Strategiekärtchen nach dem Grundmuster der vier Perspektiven der Strategie Landkarte ordnen (unten- Ressourcen, oben Ergebnisse & Wirkungen)  
Somit wird erstmals sichtbar, wie weit die biher erarbeiteten Strategiestatements schon nach den vier Perpektiven (Ressourcen, Lernen&Enteicklung, Umsetzungsprozesse, Ergebnisse und Wirkungen) ausbalanciert sind. Wahrscheinlich gibt es einen deutlichen „Überhang“ bei der Perspektive „Ergebnisse&Wirkungen“.
- Die Balance herstellen: Jede/r TeilnehmerIn schreibt auf Kärchen die Strategischen Ziele zu den anderen drei Perspektiven auf. Als Fragestellungen dienen die Kernfragen zu den Perspektiven auf Seite 16.
- Clustern und vereinheitlichen von ähnlichen Aussagen der TeilnehmerInnen.

- Das Wirkungsgefüge herstellen: Welche Ziele wirken auf andere Ziele? Dabei sollen die Qualitäten der Wirkungen mitgeteilt werden und auf einer eigenen Tabelle mitnotiert werden. (Siehe Seite 33)
- Die Hauptwirkungen darstellen
- Nun folgt der Prozess des schmerzlichen Verzichtes: Es geht nicht darum, möglichst viele Ziele zu setzen, sondern jene die Hebelwirkung haben. Regel: mind. 5 bei der Perspektive Ergebnisse und Wirkungen, mind. eine und max fünf bei den anderen drei Perspektiven.
- Die Strategie Landkarte finalisieren: Die ausgewählten Strategien in der Strategie Map belassen, die anderen aussortieren. Dann die Wirkungspfeile visualisieren

### 3. Die Verantwortlichkeiten für die Strategiefelder festlegen



Nun können die Verantwortlichkeiten für die Strategiefelder festgelegt werden. Je ausdifferenzierter die Leader Aktionsgruppe organisiert ist, umso mehr kann die Verantwortung gestreut werden.

#### 3. Teil (1h)

Auch hier bietet sich eine Tabelle, in der diese Festlegung visualisiert wird.

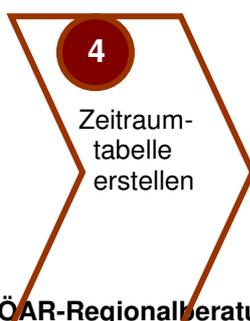
Ziel	Verantwortlich

Wir empfehlen die Verantwortung innerhalb der Perspektive Ergebnisse und Wirkungen zu differenzieren, weil hier durchaus auch fachlich bezogene Verantwortungen verteilt werden sollen.

Bei den weiteren drei Perspektiven soll eine Person pro Perspektive Verantwortung übernehmen. Es kann eine Person auch für mehrere Perspektiven Verantwortung tragen, je nach dem wieviel VerantwortungsträgerInnen zur Verfügung stehen.

Meist neigt man auch dazu, derartige Verantwortungen einer Körperschaft zuzuteilen. Wenn dies die Dynamik ist, dann empfehlen wir noch zu detaillieren, wer in dieser Körperschaft konkret die Verantwortung übernimmt.

### 4. Die Zeitraumtabelle erstellen



Nun kann die Zeitraumtabelle nach dem Muster auf den Seiten 33-34 erstellt werden. Weiters soll an dieser Stelle entschieden werden, welche Etappenzeiträume festgelegt werden. (ein oder zwei Etappenreflexionen)

#### 4. Teil (2h)

- Hier muss nun überlegt werden, wie die vorhandenen Ressourcen im Programmzeitraum aufgeteilt werden, wobei durchaus zu berücksichtigen ist, dass es Teil der Aktivitäten ist, weitere Ressourcen zu mobilisieren bzw. aufzubauen.
- Es muss nicht alles gleich im ersten Jahr beginnen. Es empfiehlt sich jedoch einige eher öffentlichkeitswirksame Aktivitäten zu Beginn zu setzen, da damit auch die Mobilisierungsfähigkeit gestärkt wird und das Image der LAG schneller als umsetzungsstarker regionaler Player wahrgenommen wird.

### 5. Die Messgrößen-Monitoring Tabelle erstellen



Mit der Zeitraumtabelle haben wir nun die Voraussetzungen ins Detail zu gehen. Ist man hier angelangt, dann kann davon ausgegangen werden dass das Team, welches diese Planung vornimmt, schon viel gemeinsames Verständnis über die einzelnen strategischen Aspekte entwickelt hat.

Nun geht es darum, jedes Ziel messbar zu machen. Es gilt das Prinzip, was nicht gemessen werden kann, kann in der Steuerung nicht berücksichtigt werden. Wir empfehlen, dieses Prinzip mit Augenzwinkern zu verwenden. Wir wollen damit die Messbarkeit herstellen, wissen aber gleichzeitig, dass viele Entscheidungen auch aus Intuition gefällt werden und diese nicht immer daneben liegen. Ganz im Gegenteil. Um dieser Intuition auch Raum zu geben, haben wir ja den gestreuten Blick eingeführt, der als 6. Schritt bearbeitet wird.

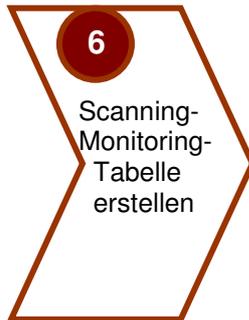
#### 5. Teil (6h)

- Die Messgrößen-Monitoringtabelle erläutern und für die TeilnehmerInnen die Herausforderungen und Anforderungen von Messgrößen besprechen. Siehe Seite 35ff
- Die Messgrößen für die einzelnen strategischen Ziele formulieren, wobei man Perspektivenweise vorgeht.
- Anschließend die weiteren Elemente der Messgrößentabelle bearbeiten, Beobachtungsintervall, Datenquelle und Maßnahmen. Hier haben vor allem die VerantwortungsträgerInnen ein besonderes Vorschlagsrecht.
- Es kann sein, dass manche Aspekte als Idee formuliert werden, jedoch an dieser Stelle nicht fertig elaboriert werden können, weil es zu tiefes Expertenwissen erfordern und viel Zeit in Anspruch nehmen würde. Dann soll diese Fertigstellung an jemand delegiert werden, der/die dieses bis zu einem vereinbarten Zeitpunkt macht.

Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen

*Diese Tabelle findet sich im Anhang als Vorlage*

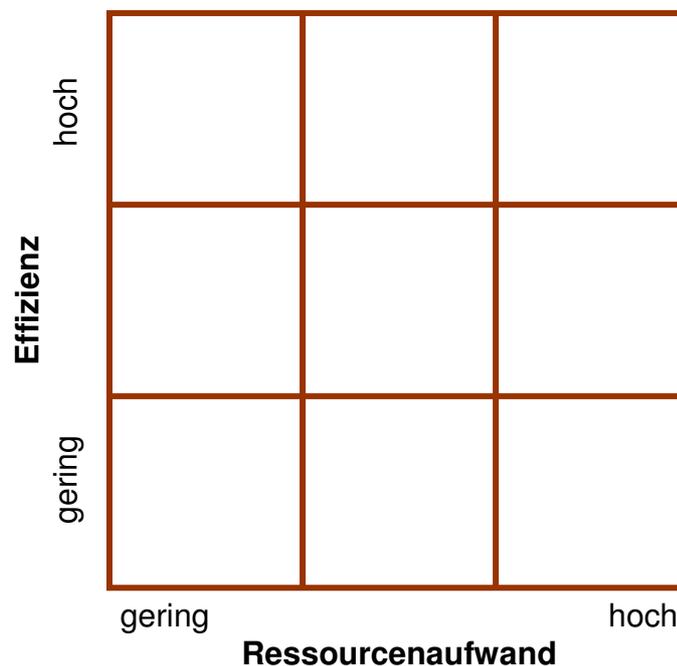
## 6. Die Scanning-Monitoring Tabelle erstellen



Nun kann das Scanning-Monitoring Konzept erstellt werden. Auch hier wird eine ausgefüllte Tabelle als Ergebnis stehen. Zum Scanning-Monitoring finden sie die Erläuterungen auf Seite 44ff

### 6. Teil (4h)

- Erläuterung des Scannings, um ein gemeinsames Verständnis zu gewinnen.
- Die Scanningfelder innerhalb der Perspektiven präzisieren.  
Wenn wir uns die Ziele anschauen, worauf müssen wir dann besonders unsere Aufmerksamkeit legen, damit wir für unsere Strategie relevante Dynamiken wahrnehmen können. Siehe dazu die Kernfragen zu den einzelnen Perspektiven auf Seite 46.  
+ Zunächst pro Perspektive die Kernfrage beantworten. Diese auf Kärtchen mitschreiben und dann clustern  
+ Die Antworten nach ihrer wahrscheinlichen Effizienz und ihrem Ressourcenaufwand in ein Portfolio eintragen. Und die Auswahl vornehmen. Bevorzugt werden jene mit hoher Effizienz und möglichst geringem Ressourcenaufwand (Zeit, Geld). Vorsicht: man kann nicht gänzlich ohne Ressourcenaufwand davon kommen!



- Die ausgewählten Aktivitäten in die Tabelle übertragen und die weiteren Aspekte benennen bzw. festhalten.

Thema	Aspekt	Medium/Methode	Zeittyp	Ressourcen

*Diese Tabelle findet sich im Anhang als Vorlage*

## 7. Die Rückkoppelungs- und Steuerungsprozesse verankern



Nun können die Steuerungsprozesse verankert werden. Dazu nimmt man die beiden Monitoring Tabellen als Grundlage (Messgrößen, Scanning)

### 7. Teil (3h)

- Die Zeitintervalle der Monitoringbeobachtungen aus der Messgrößen-Monitoring-Tabelle vergegenwärtigen.
- Die Intervalltypen auflisten und festlegen, welche Körperschaft diese Beobachtung vollzieht. Es kommen dafür drei Systeme in Frage:
  - + das Leader-Management
  - + die Steuerungsgruppe (wenn es eine gibt)
  - + der Vorstand der LAGEs ist meist sehr hilfreich, wenn das Leader-Management vorbereitende Beobachtungen z.B. in Form von Aufbereitung von Daten und Tabellen macht. Trotzdem soll nicht alles in der Steuerungsmacht des Leader-Managements liegen, sondern die Steuerungsgruppe oder der Vorstand einbezogen sein. Diese verlangt ein Fingerspitzengefühl auch für zeitliche Ressourcen und Verantwortung für die Strategie. Es kann im Bereich der Perspektive Ergebnisse & Wirkungen eine organisatorisch ausdifferenzierte Form der Beobachtung geben. Beispielsweise könnte eine Arbeitsgruppe, die einen strategischen Schwerpunkt verantwortet, diese Beobachtungs- und Steuerungshandlungen durchführen.
- Die Vereinbarung schriftlich festhalten.

### Zusammenfassung

1. Teil:	Rahmen schaffen	2h	
2. Teil:	Strategie Landkarte entwickeln		6h
3. Teil:	Verantwortlichkeiten festlegen	1h	
4. Teil:	Zeitraumtabelle	2h	
5. Teil:	Messgrößen-Monitoring	6h	
6. Teil:	Scanning-Monitorin	4h	
7. Teil:	Steuerung verankern	3h	
Summe		25h	

# Messgrößen-Set für die BSC-Regio

Zur Erleichterung der Ermittlung von Messgrößen werden wir auf der Leader Homepage ein Set von Messgrößen für die einzelnen Perspektiven zum Download bereitstellen. Diese Messgrößen werden sich mit zunehmender Erfahrung bei den Leader Regionen selbst als „Hitliste“ herausstellen, sodass jeweils Planende einen Wissens-Hintergrund von möglichst vielen Regionen aus Europa zur Verfügung gestellt bekommen.

[www.leader-austria.at/network/BSC](http://www.leader-austria.at/network/BSC) Regio

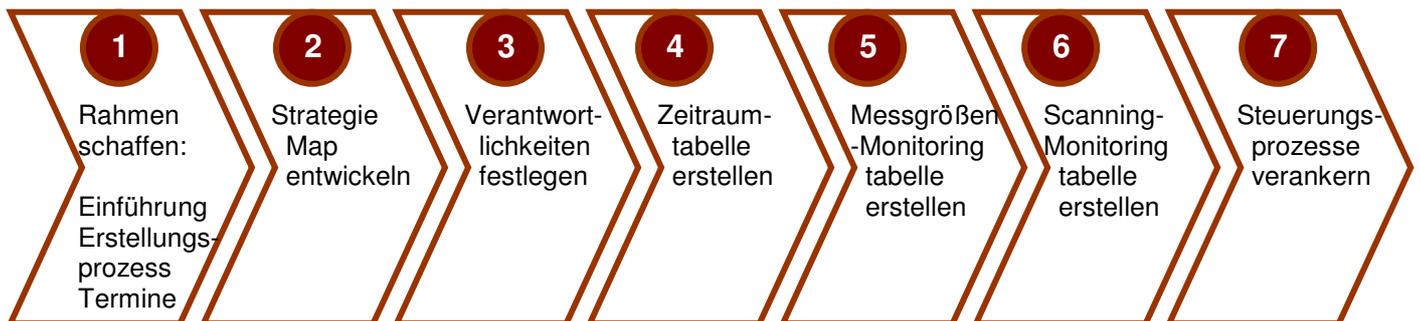
**Viel Spass und Erfolg bei der Planung und Anwendung der BSC-Regio**

Leo Baumfeld  
und Entwicklungs- und Resonanzteam

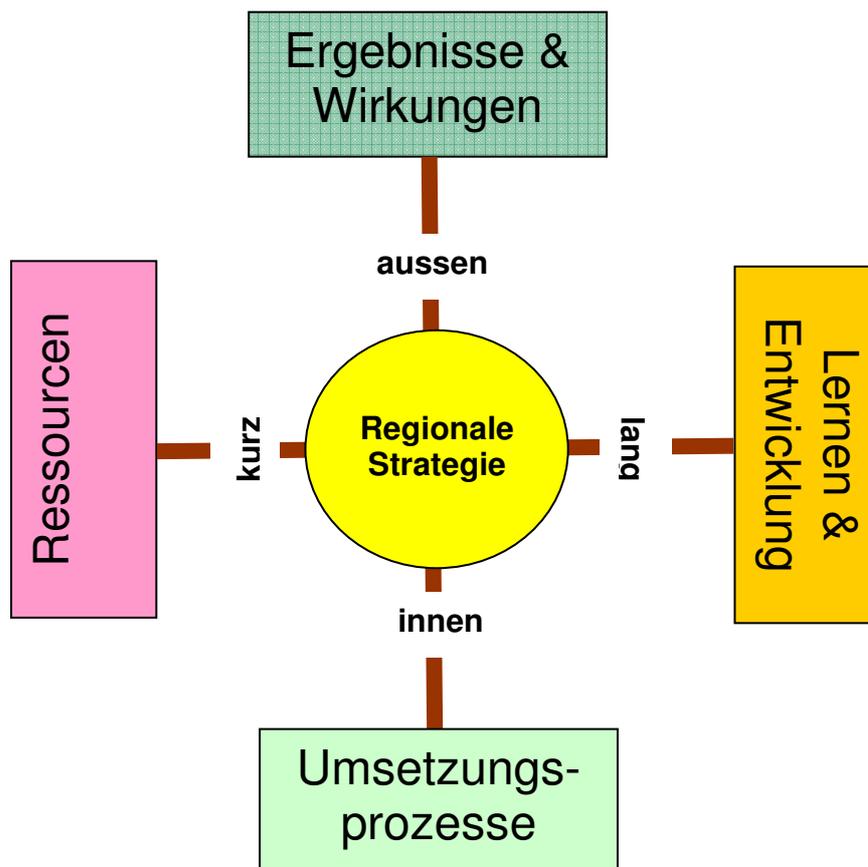
# Tabellenanhang

Scorecard heißt ja eigentlich „Anschlagtafel“ und so wird auch die BSC-Regio mittels „Anschlagtafeln“, hier allerdings auf Pinwänden oder Tabellen über dem Beamer an der Wand, angebracht. Auf den folgenden Seiten sind alle Tabellen, die für die BSC-Regio gebraucht werden zur Verwendung als **Vorlage** abgebildet.

## Die Schritte zur Einführung der BSC-Regio



## Die Perspektiven und die Kernfragen zu den Perspektiven

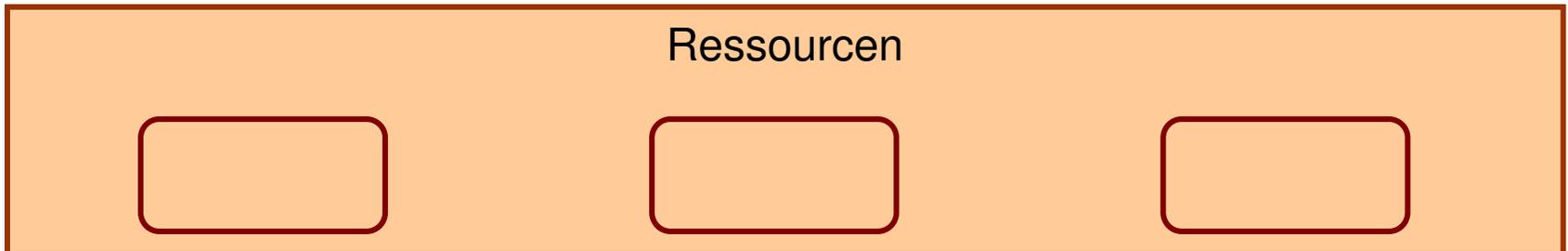
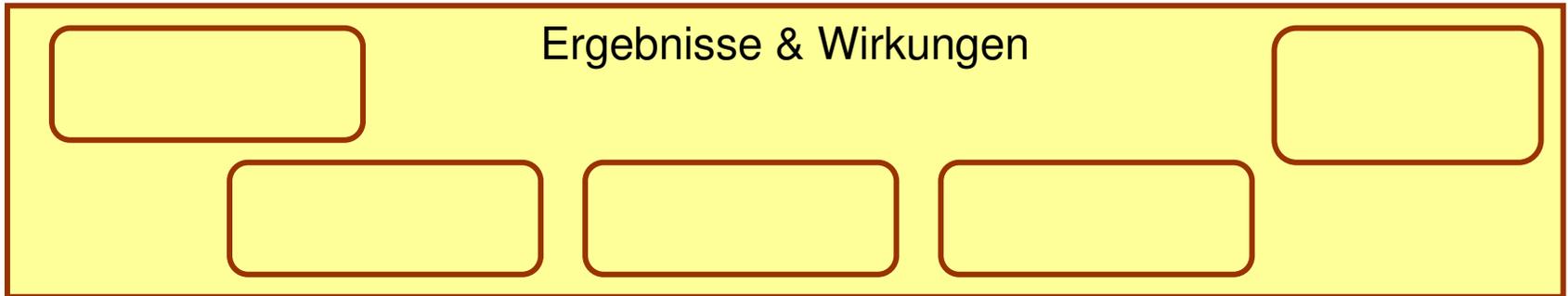


Perspektive	Kernfrage
Ergebnisse & Wirkungen	Welche Ziele leiten wir aus den Kernkompetenzen und den Entwicklungsmöglichkeiten der Region ab, um langfristig die Chancen erfolgreich zu nutzen?
Umsetzungsprozesse	Wie müssen die Prozesse gestaltet sein, um die Wirkungs- und Ressourcenziele zu erfüllen?
Lernen & Entwicklung	Wie können wir unsere Entwicklungspotenziale der Region fördern, um den künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?
Ressourcen	Welche Ressourcenziele müssen gesetzt werden, damit die Wirkungsziele erreicht werden können?

# Strategie Landkarte

## Beispiel

**Hinweis:**  
Die Ziele in den  
Perspektiven können  
auch geclustert  
werden.



## Die Ursache Wirkungs-Tabelle

Ziel x wirkt auf Ziel Y...		...in folgender Qualität
Ziel X	Ziel Y	

## Die Zeitraumtabelle

- Keine Intensität
- Niedrige Intensität
- Mittlere Intensität
- Hohe Intensität


## Ergebnisse und Wirkungen

Ziele	Zeitraum						
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr	7. Jahr

## Umsetzungsprozesse

Ziele	Zeitraum						
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr	7. Jahr

## Lernen & Entwicklung

Ziele	Zeitraum						
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr	7. Jahr

## Ressourcen

Ziele	Zeitraum						
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr	7. Jahr

## Die Messgrößen-Monitoring Tabelle

### Ergebnisse & Wirkungen

Welche Ziele leiten wir aus den Kernkompetenzen und den Entwicklungsmöglichkeiten der Region ab, um langfristig die Chancen erfolgreich zu nutzen?

An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass die Perspektive Ergebnisse & Wirkungen je nach Konzept weiter ausdifferenziert werden kann.

Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen

### Umsetzungsprozesse

Wie müssen die Prozesse gestaltet sein, um die Wirkungs- und Ressourcenziele zu erfüllen?

Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen

### Lernen & Entwickeln

Wie können wir unsere Entwicklungspotenziale der Region fördern, um den künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?

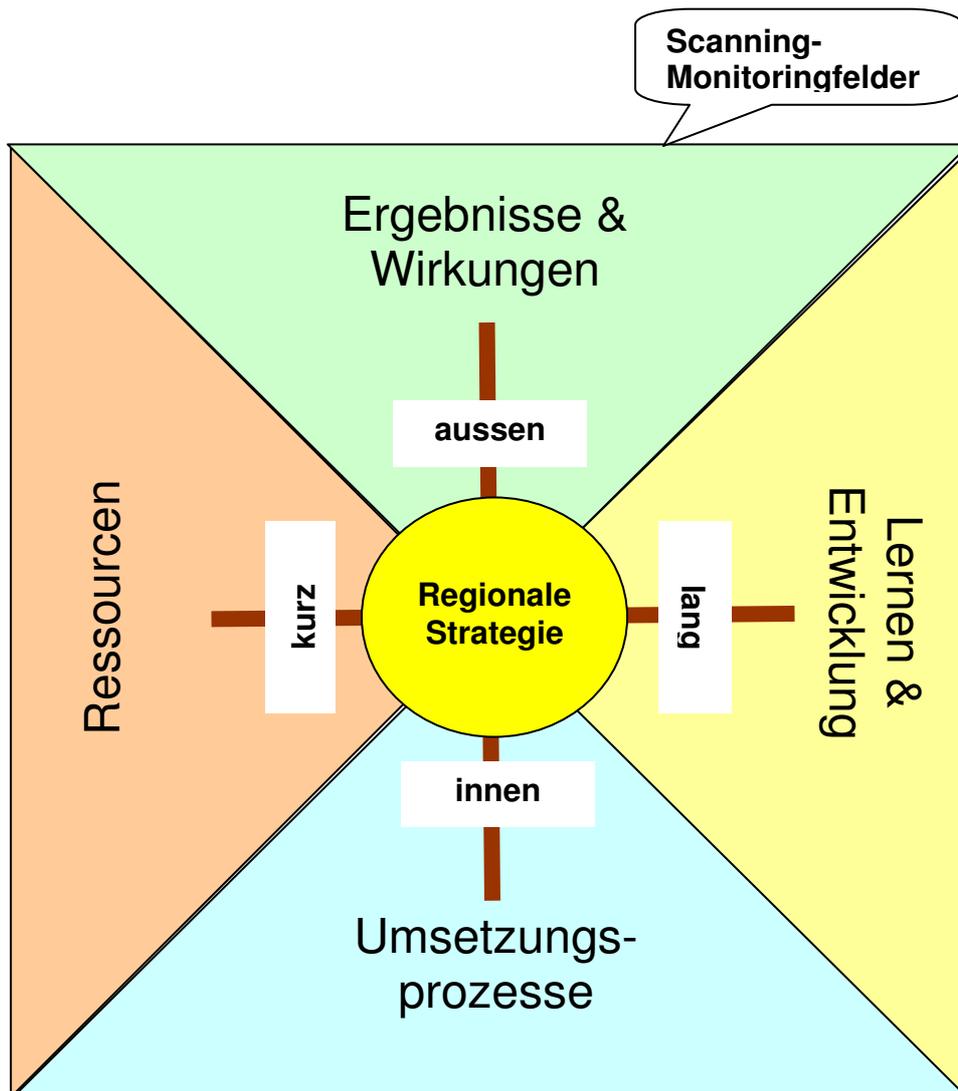
Ziel	Kennzahl	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen

### Ressourcen

Welche Ressourcenziele müssen gesetzt werden, damit die Wirkungsziele erreicht werden können?

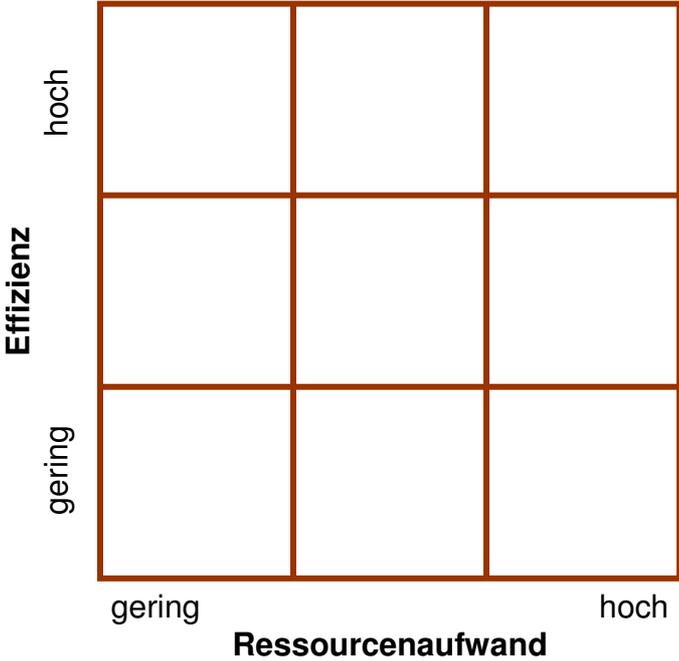
Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen

## Die Scanning-Monitoring-Felder und die Kernfragen zu den Feldern



Perspektive	Kernfrage
Ergebnisse & Wirkungen	Welche Themen und Bereiche müssen wir gezielt beobachten, damit wir sowohl Wirkungen unseres eigenen Handelns, als auch Trends und Dynamiken beobachten können, die für uns wichtig sind?
Umsetzungsprozesse	Wie müssen wir die Umsetzungsprozesse beobachten, damit wir frühzeitig Informationen über neue Dynamiken bekommen können, um diese rechtzeitig aufgreifen zu können?
Lernen & Entwicklung	Welche Lern & Entwicklungsmaßnahmen (bei uns selbst und bei Anderen) führen zu größerem Erfolg, damit wir diese bewusst machen und nutzen können?
Ressourcen	Welche Ressourcenzugänge oder Möglichkeiten sollten wir beobachten, um sie für uns erschließen zu können?

# Das Portfolio für die Auswahl der Scanning-Monitoring Aktivitäten



## Die Scanning-Monitoring Tabelle

### Ergebnisse & Wirkungen

Welche Themen und Bereiche müssen wir gezielt beobachten, damit wir sowohl Wirkungen unseres eigenen Handelns, als auch Trends und Dynamiken beobachten können, die für uns wichtig sind?

Thema Aspekt	Medium/Methode	Zeittyp	Ressourcen

### Umsetzungsprozesse

Wie müssen wir die Umsetzungsprozesse beobachten, damit wir frühzeitig Informationen über neue Dynamiken bekommen können, um diese rechtzeitig aufgreifen zu können?

Thema Aspekt	Medium/Methode	Zeittyp	Ressourcen

### Lernen & Entwicklung

Welche Lern & Entwicklungsmaßnahmen (bei uns selbst und bei Anderen) führen zu größerem Erfolg, damit wir diese bewusst machen und nutzen können?

Thema Aspekt	Medium/Methode	Zeittyp	Ressourcen

### Ressourcen

Welche Ressourcenzugänge oder Möglichkeiten sollten wir beobachten, um sie für uns erschließen zu können?

Thema Aspekt	Medium/Methode	Zeittyp	Ressourcen