



**Evaluation
Städtische Dimension**



**Europäische Strukturfonds
Sachsen-Anhalt 2007 – 2013**

Abschlussbericht

Empfehlungen zur Evaluierung der städtischen
Dimension unter Berücksichtigung EFRE-
spezifischer Anforderungen in der Periode
2014-2020

September 2015



Auftraggeber

EU-Verwaltungsbehörde
Ministerium der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt
Postanschrift: Besucheranschrift:
Editharing 40 Olvenstedter Straße 4/Haus V
39108 Magdeburg 39108 Magdeburg
www.europa.sachsen-anhalt.de

in Zusammenarbeit mit dem
Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr
des Landes Sachsen-Anhalt
Turmschanzenstraße 30
39114 Magdeburg

Autoren

Alexandra Frangenheim (frangenheim@metis-vienna.eu)
Andreas Resch (resch@metis-vienna.eu)

Metis GmbH
Marxergasse 25
1030 Wien
www.metis-vienna.eu

in Kooperation mit
Rambøll Management Consulting GmbH
Chilehaus C – Burchardstraße 13
D-20095 Hamburg
www.ramboll.de/management-consulting



Inhalt

1. Wozu diese Empfehlungen?	5
2. Einführung in die Methodik	9
3. Ein evaluierbares Zielsystem entwickeln	12
3.1 Messbare Ziele	13
3.2 Bewertungsmaßstäbe (Indikatoren und Erfolgsbedingungen).....	14
3.3 Übergeordneten Entwicklungsziele und Kontextindikatoren.....	17
3.4 Teilziele für Handlungsfelder oder Referenzgebiete und korrespondierende Ergebnisindikatoren und Erfolgsbedingungen	18
3.5 Operative Ziele und Output-Indikatoren	20
4. Aussagekräftige Datensammlung auf Ebene des Referenzgebietes und der Maßnahmen. 22	22
4.1 Daten für das Referenzgebiet oder Handlungsfeld	22
4.2 Daten für Maßnahmen und Projekte	23
5. Die Effektivität der Zielerreichung bewerten	26
5.1 Indikatorengestützte Bewertung.....	26
5.2 Konzeption eines Bewertungsworkshops	28
5.3 Erfolgskontrolle EFRE mitfinanzierter Vorhaben.....	33
6. Organisatorische Voraussetzungen	34
7. Literatur- und Quellenverzeichnis	36
8. Anhang	37
8.1 Anhang 1: Beispielsammlung Zielindikatoren nach Handlungsfeldern	38
8.2 Anhang 2: Bewertungsraster Zielsystem mit kurzer Erläuterung der Zielerreichung (Beispiel)	44
8.3 Anhang 3: Präzisierung der übergeordneten Entwicklungsziele durch Kontextindikatoren (fiktives Beispiel).....	48



Tabellen und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1. Auswahlmatrix; Fokus auf Effektivitätskontrolle	10
Tabelle 2. Beispiel eines evaluierbaren Zielsystems (Ausbau Kompetenz Chemie)	13
Tabelle 3. EFRE Indikatoren für die nachhaltige Stadtentwicklung	17
Tabelle 4. Illustration übergeordneter Entwicklungsziele und Kontextindikatoren	18
Tabelle 5. Illustration eines Evaluierungsrasters für ein Teilziel	19
Tabelle 6. Bewertungsprofil für Teilziele	20
Tabelle 7. Beispielhafte Output-Indikatoren für operative Ziele	21
Tabelle 8. Illustration Standortbeobachtung.....	22
Tabelle 9. Erfassung von Projektdaten, Illustration.....	25
Tabelle 10. Messbare Effekte in Bezug auf das Teilziel „Wissenschaftsstandort stärken“.....	26
Tabelle 11. Methodischer Ablauf der Bewertungsworkshops	29
Tabelle 12. Trendanalyse auf Ebene der Gesamtstadt.....	30
Tabelle 13. Bewertung der Zielerreichung unter Berücksichtigung des EU-Beitrags (Bewertungsprofil)	31
Tabelle 14. Einflussmatrix auf Ebene des Referenzgebietes.....	32
Grafik 1. Überblick über den Inhalt der Empfehlungen	11
Grafik 2. Abbildung Ziel- und Indikatorensystem mit Bezug zur „Außenwelt“	12
Grafik 3. Die häufige Lücke in der „Mitte“ der Wirkungskette füllen, Illustration	14
Grafik 4. Vorbedingungen für Wirkungen beachten und in den Bewertungsrahmen aufnehmen.....	16
Grafik 5. Einflussfaktoren	27
Grafik 6. Voraussetzungen: Einbettung der Erfolgskontrolle in die organisatorischen Strukturen	34



1. Wozu diese Empfehlungen?

Die vorliegenden Empfehlungen behandeln praktische Aspekte von Monitoring und Evaluierung der Städtischen Dimension unter Berücksichtigung EFRE-spezifischer Anforderungen in der EU-Programmperiode 2014-2020.

Die Empfehlungen fußen auf der begleitenden Evaluierung der Städtischen Dimension in Sachsen-Anhalt im Zeitraum von 2008 bis 2015, die von der EU-Verwaltungsbehörde Sachsen-Anhalt beauftragt wurde. Diese Evaluierung war ein erster Schritt auf dem Weg, eine geeignete Methode zu entwickeln, wie die Effektivität und der Erfolg von (EU-mitfinanzierter) Entwicklungspolitik in Städten gemessen werden kann. In ihrer Art und Umfang war die Bewertung einzigartig auf der Stadtebene in der 2007-2013 Periode und stellt daher eine Quelle der Wissensgenerierung im Hinblick auf die folgende Programmperiode dar¹.

Die Empfehlungen sind unverbindlich und sollen sowohl für nationale als auch EU-mitfinanzierte Förderungsprogramme nutzbar sein. Ziel ist, einen Beitrag zur besseren Erfolgskontrolle integrierter, gebietsbezogener Entwicklungsprogramme zu leisten. Dabei sollen bestehende Leitlinien² um praktisch erprobte Ansätze ergänzt werden.

Der Begriff „städtische Dimension“³ wird weit gefasst und bezieht sich auf städtische Entwicklungsmaßnahmen, die den folgenden Grundsätzen folgen:

- koordinierte Entwicklung und gezielter Mitteleinsatz auf Basis integrierter, multisektoraler Entwicklungskonzepte mit Erfolgskontrolle, und
- aktive und mitgestaltende Rolle städtischer Institutionen bei Planung, Steuerung und Verwaltung des Mitteleinsatzes.

Die städtische Dimension umfasst nach dieser Definition vielfältige Handlungsfelder mit städtischem Bezug und mit unterschiedlichen räumlichen Bezügen, die vom Quartier bis zur Gesamtstadt und zur Stadtumlandregion (funktionale Region) reichen können.

Die Grundsätze der „Städtischen Dimension“ (oder auch im EFRE „Nachhaltige Stadtentwicklung“ genannt) fußen auf Empfehlungen des europäischen „Urban Acquis“ (2004), der Schlüsselemente nachhaltiger Stadtentwicklung beschreibt (informelles Ministertreffen in Rotterdam, veröffentlicht als Annex II vom Bristol Accord). Diese können als wesentlicher Maßstab zur Beurteilung von Umsetzung und Erfolg einer nachhaltigen Stadtentwicklung gesehen werden. Die sechs Prinzipien des „Urban Acquis“ umfassen auch die Erfolgskontrolle, die Bewertungen der Zielerreichung nach Kriterien und Indikatoren.

Eine weitere wichtige Grundlage für die Förderung der nachhaltigen Stadtentwicklung ist auch die im Jahr 2007 beschlossene „Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt“. Diese empfiehlt die Entwicklung von integrierten Stadtentwicklungsprogrammen auf gesamtstädtischer Ebene mit konsistenten Entwicklungszielen, die das gesamte Aufgabenspektrum der Städte umfassen (hierzu werden relevante Maßnahmenbereiche angeführt). Die lokalen Verwaltungen sollen – soweit noch nicht vorhanden – die notwendigen Qualifikationen zur Umsetzung einer integrierten und nachhaltigen Stadtentwicklung entwickeln. Dies umfasst u.a. auch den systematischen Austausch von Erfahrungen und Know-how im Bereich Evaluierung.

¹ Die fünf Fallstudien, die im Rahmen der begleitenden Evaluierung der Städtischen Dimension in Sachsen-Anhalt durchgeführt wurden, sind im Literaturverzeichnis aufgelistet

² bspw. BMVBS, 2011, Evaluierung der Städtebauförderung; BMUB, 2015, Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte in der Städtebauförderung

³ Zur Begriffsklärung „Städtische Dimension“ siehe: Positionspapiere der Europäischen Kommission „Leitfaden: Die Städtische Dimension der Gemeinschaftspolitik im Zeitraum 2007-2013“ und „Die Kohäsionspolitik und die Städte: Der Beitrag der Städte zu Wachstum und Beschäftigung in den Regionen“

Die städtische Dimension in den deutschen Strukturfondsprogrammen BMVBS-Online-Publikation, Nr. 15/2010



Der Begriff der „Städtischen Dimension“ ist allerdings nicht widerspruchsfrei. Im Sinne der Leipzig Charta wird darunter das gesamte wirtschaftliche, soziale und ökologische Aufgabenspektrum der Städte verstanden, während andere Akteure auf das eng begrenzte Themenfeld Stadterneuerung und Stadtumbau fokussieren.

In den vorliegenden Empfehlungen wird das Thema Monitoring und Evaluierung für ein breites Spektrum von Handlungsfeldern besprochen, in denen städtische Institutionen eine aktive und mitgestaltende Rolle innehaben, einschließlich sektoraler Maßnahmen mit Bedeutung für die umfassende Standortentwicklung.

Die Empfehlungen sind somit nicht ausschließlich für die Evaluierung der Nachhaltigen Stadtentwicklung (nach Art. 7 EFRE-Verordnung⁴) im EFRE-Programm des Landes Sachsen-Anhalt 2014–2020 konzipiert, die ein relativ eingeschränktes Spektrum an Maßnahmen vorsieht.

Ausgangspunkt sind „**Integrierte gebietsbezogene Entwicklungsprogramme**“, ein Begriff der synonym mit integrierten Stadtentwicklungskonzepten, integrierten Handlungskonzepten oder integrierten städtebaulichen Entwicklungskonzepten verwendet wird.

Diese Instrumentenfamilie bezeichnet gebietsbezogene Planungs- und Steuerungsinstrumente, bei deren Konzeption und Umsetzung Gemeinden und Städte eine aktive, steuernde und koordinierende Rolle einnehmen und die einen ganzheitlichen, integrierten Planungsansatz verfolgen.

Integrierte gebietsbezogene Entwicklungsprogramme (in weiterer Folge wird dieser allgemeine Oberbegriff verwendet) sind die Voraussetzung, um eine Förderung aus den Programmen der nationalen Städtebauförderung zu erhalten. Gleichzeitig ist dieser Instrumententypus auch Grundlage für Fördermittel aus den Europäischen Struktur- und Investitionsfonds⁵ – (ESI-Fonds) für die Unterstützung der „Nachhaltigen Stadtentwicklung“ durch den EFRE⁵ und für „von der örtlichen Bevölkerung betriebene Maßnahmen zur lokalen Entwicklung“⁶ (CLLD).⁷

Integrierte gebietsbezogene Entwicklungsprogramme sind bereits bewährte Praxis und umfassen ein breites Spektrum von Handlungsfeldern, das inzwischen weit über die reine Städtebauförderung hinausgeht, bspw.

- die Förderung des internen Zusammenhalts benachteiligter Stadtteile (URBAN-artige Aktionen);
- sektorale Herausforderungen bspw. in den Bereichen Wirtschaft, Innovation, Bildung und Qualifikation, Smart Cities, energetische Stadtsanierung, Nahverkehr, sozial, kulturelle und technische Infrastruktur;
- die Förderung einer ausgewogeneren, polyzentrischen Entwicklung (Städtenetzwerke, Stadt-Umland Beziehungen...).

Trotz der komplexen und vielschichtigen Entwicklungsziele und Handlungsfelder, die durch unterschiedliche Instrumente finanziert werden, ist es notwendig eine Antwort darauf zu finden, ob die gesetzten Ziele auch erreicht wurden.

⁴ VERORDNUNG (EU) Nr. 1301/2013 über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung und mit besonderen Bestimmungen hinsichtlich des Ziels "Investitionen in Wachstum und Beschäftigung"

⁵ VERORDNUNG (EU) Nr. 1301/2013, Artikel 7

⁶ VERORDNUNG (EU) Nr. 1303/2013, Artikel 32

⁷ Der CLLD Ansatz wird auch im Rahmen von LEADER auf Grundlage von Lokalen Entwicklungsstrategien (LES) umgesetzt. In Sachsen-Anhalt wird LEADER/CLLD 2014-2020 mit einem fondsübergreifenden Ansatz unter Beteiligung von ELER, EFRE und ESF umgesetzt. Die vorliegenden Empfehlungen können grundsätzlich auch für eine verbesserte Selbstevaluierung der Aktivitäten der Lokalen Aktionsgruppen (LAG) verwendet werden.



Wachsende Bedeutung der Erfolgskontrolle

Ein zentraler Baustein eines Entwicklungsprogrammes ist – neben der Bedarfsanalyse, der Formulierung von Entwicklungszielen und Umsetzungsmaßnahmen – die Erfolgskontrolle.

Entwicklungsprogramme, die in einem hohen Ausmaß öffentliche Mittel einsetzen, sind zunehmend gefordert, die erzielten Ergebnisse darzustellen. Diese „Ergebnisorientierung“ löst zunehmend die „Ausgabenorientierung“ ab. Strategie- und ProgrammentwicklerInnen sind daher gefordert, ihre Produkte auf ein „evaluierbares Niveau“ zu bringen und bereits bei der Programmerstellung die Voraussetzungen für eine Erfolgskontrolle zu schaffen.

Eine Erfolgskontrolle nur auf Basis von finanziellen und Output-Indikatoren (wie bspw. Anzahl der geförderten Projekte und Fördervolumen der Projekte) ist zu stark vereinfacht, bildet die Wirkungskette zu wenig ab und lässt keine Aussagen über die erzielten Ergebnisse und Effekte in den jeweiligen Handlungsfeldern zu.

Schlussendlich soll auf Grundlage von klaren Evidenzen gezeigt werden, welche Ergebnisse durch den gebündelten Einsatz von EU- und nationalen Mitteln im Rahmen von koordinierter Stadtpolitik erreicht werden können.

Die **Motivation**, die Erfolgskontrolle effektiv zu gestalten, ist durch verschiedene Erwägungsgründe getrieben:

- **Eigeninteresse der Kommunen**

Strategie- und ProgrammentwicklerInnen haben in der Regel ein starkes Eigeninteresse, die Ergebnisse ihrer Umsetzungstätigkeit zu erfassen, um damit zur Steuerung, Modifikation und Weiterentwicklung der Programme beizutragen (im Sinne von „lernenden Programmen“) und Rechenschaft gegenüber den Finanzierungsgebern und der interessierten Öffentlichkeit im Sinne der Transparenz ablegen zu können. Aussagekräftige Berichte erhöhen die Chancen auf weitere Finanzierungen. Der Aufwand für ein effektives Monitoring- und Evaluierungssystem muss dabei in einem guten Verhältnis zu den verfügbaren Ressourcen stehen.

- **Anforderungen bei Städtebauförderprogrammen**

Bei der Planung und Evaluierung von Städtebauförderprogrammen des Bundes und der Länder ist zu berücksichtigen, dass die Evaluierbarkeit eines Programmes schon auf der Ebene der Programmgestaltung und Programmplanung sichergestellt wird⁸. Gemeinsame und standardisierte Kernindikatoren werden im Rahmen des „Elektronischen Monitorings“ erhoben.⁹

- **Anforderungen seitens der EU**

Die Erfolgskontrolle ist inzwischen als Grundprinzip in den Europäischen Struktur- und Investitionsfonds verankert worden. Bewertungen (Evaluierungen) müssen zur Verbesserung der Qualität der Gestaltung und Umsetzung von Programmen sowie zur Bewertung ihrer Wirksamkeit, ihrer Effizienz und ihrer Auswirkungen vorgenommen werden. Die Mitgliedstaaten müssen die zur Durchführung von Bewertungen notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen und bewertungsrelevante Daten sammeln. Verwaltungsbehörden erarbeiten eigene Evaluierungspläne, um sicherzustellen, dass entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden und eine adäquate Evaluierung in der Praxis auch tatsächlich umgesetzt wird¹⁰. Auch lokale Entwicklungsstrategien müssen auf Grundlage eines Planes evaluiert werden können¹¹.

Die Fortschreibung der integrierten gebietsbezogenen Entwicklungsprogramme in regelmäßigen Abständen (ca. fünf Jahre) bietet die Möglichkeit systematisch die Voraussetzungen für die Erfolgskontrolle der Zielerreichung zu verbessern.

⁸ BMVBS, 2012, Evaluierung der Städtebauförderung, Leitfaden für Programmverantwortliche, Seite 11

⁹ siehe auch BMVBS, 2012, Evaluierung der Städtebauförderung, Leitfaden für Programmverantwortliche

¹⁰ VERORDNUNG (EU) Nr. 1303/2013, Artikel 54, 56

¹¹ VERORDNUNG (EU) Nr. 1303/2013, Artikel 33



Die vorliegenden praktischen Empfehlungen sollen dazu dienen

- **ein evaluierbares Zielsystem zu entwickeln.** Klare Ziele sind die Grundlage für die spätere Erfolgskontrolle.
- **aussagekräftige Daten auf Projektebene zu sammeln.** Die kommunale Qualitätssicherung braucht eine solide und nachvollziehbare Informationsbasis auf der Ebene der Referenzgebiete und der Maßnahmen. Ad hoc Ansätze der Datensammlung sind zumeist teuer und führen nur selten zum Ziel. Es soll aufgezeigt werden, welche Daten von vorherein gesammelt werden sollen, um zeitgerecht zur Verfügung zu stehen.
- **die Effektivität der Zielerreichung zu bewerten.** Ein quantitativer Indikatoren-basierter Ansatz und eine qualitative partizipative Methode werden im Detail erläutert.

Die Empfehlungen richten sich sowohl an nationale als auch an EU-mitfinanzierte Förderungsprogramme. Wenn es sukzessive gelingt, die Erfolgskontrolle integrierter, gebietsbezogener Entwicklungsprogramme (der Rahmenstrategien) zu verbessern, profitiert davon auch die Erfolgskontrolle für die dahinterliegenden, spezifischen Finanzierungsinstrumente.



2. Einführung in die Methodik

In diesem Abschnitt geht es darum, die Evaluierungsaufgabe abzugrenzen und die wesentlichen Evaluierungsfragen zu stellen.

Am Anfang einer gut aufgesetzten Evaluierung wird ein Katalog an operativen und strategischen Evaluierungsfragen mit den unterschiedlichen beteiligten Akteuren abgestimmt, die im Rahmen der Evaluierung beantwortet werden sollen.

Der Fragenkatalog reflektiert die Interessenlage der beteiligten Akteure und trifft eine gezielte Auswahl aus dem breiten Spektrum möglicher Evaluierungsthemen und Evaluierungskriterien.

Mögliche **Evaluierungsthemen** im Rahmen der Städtischen Dimension sind beispielsweise

- die Erfolgskontrolle in thematischen Handlungsfeldern;
- die Erfolgskontrolle organisatorischer Aspekte wie Management, Prozessbegleitung, Koordination und Steuerung der Umsetzung;
- die Erfolgskontrolle horizontaler Prinzipien wie Nachhaltigkeit, Gleichstellung und Nicht-Diskriminierung;
- die Kohärenz mit anderen Förderungsinstrumenten, die im gleichen Territorium eingesetzt werden.

In Bezug auf diese Evaluierungsthemen muss entschieden werden, nach welchen Kriterien evaluiert wird.

Mögliche **Evaluierungskriterien** sind die folgenden:

- **Relevanz:** Ist das Programm oder die Maßnahme relevant in Bezug auf die lokalen/ regionalen Bedürfnisse und Problemlagen? Sind Bedarfsanalyse und SWOT¹² nach wie vor gültig?
- **Effektivität:** In welchem Ausmaß wurden die vorgesehenen Entwicklungsziele erreicht?
- **Effizienz:** Stehen finanzieller Aufwand und erzielte Ergebnisse in einem vertretbaren Verhältnis zueinander?
- **Wirkung:** In welchem Ausmaß wird die beobachtbare Veränderung durch das Programm oder die Maßnahme bewirkt (und nicht etwa durch andere Einflussfaktoren)?

In der nachfolgenden „Auswahlmatrix“ (Tabelle 1) sind mögliche Evaluierungsthemen und Evaluierungskriterien dargestellt.

Die vorliegenden Empfehlungen konzentrieren sich auf **die Evaluierungsfrage Effektivität**, d.h. auf die Effektivität der Zielerreichung in thematischen Handlungsfeldern der Städtischen Dimension.

Dieser Ansatz ist besonders für die Selbstevaluierung durch die Städte geeignet. Motiv ist eine starke Mitwirkung städtischer Akteure, Anstoß eines Zielformulierungsprozesses, mehr Transparenz in der Ziel- und Wirkungskontrolle und Erfassung eines Gesamtbildes der Umsetzung. Die Bewertung der Zielerreichung ist ein guter Startpunkt, über Veränderungen zu diskutieren und gibt die Rechtfertigung, einen Veränderungsprozess auch tatsächlich einzuleiten.

Andere Evaluierungskriterien wie die Effizienz der Maßnahmen oder die Isolierung von Nettoeffekten werden in diesen Empfehlungen nicht behandelt, sondern auf weiterführende Materialien verwiesen¹³. Die ökonomische Wirkungsanalyse (bspw. Wertschöpfungs- und Beschäftigungsrechnung mittels ökonomischer Modelle) wird ebenfalls nicht behandelt.

¹² Zur Erläuterung dieser Methode siehe Evalsed Sourcebook: Method and techniques; http://ec.europa.eu/regional_policy/de/policy/evaluations/guidance/

¹³ bspw. Evaluation Helpdesk: Guidelines for the ex post evaluation of 2007-2013 RDPs, http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/evaluation/library/evaluation-helpdesk-publications/en/evaluation-helpdesk-publications_en.html



Tabelle 1. Auswahlmatrix; Fokus auf Effektivitätskontrolle

Mögliche Evaluierungsthemen:	Mögliche Evaluierungskriterien			
	Relevanz	Effektivität	Effizienz	Wirkung
<ul style="list-style-type: none"> Erfolgskontrolle in thematischen Handlungsfeldern 		Effektivität der Zielerreichung in thematischen Handlungsfeldern		
<ul style="list-style-type: none"> Erfolgskontrolle organisatorische Aspekte 				
<ul style="list-style-type: none"> Erfolgskontrolle horizontale Prinzipien 				
<ul style="list-style-type: none"> Kohärenz mit anderen Förderungsinstrumenten 				

Quelle: eigene Bearbeitung

Effektivität ist das Maß dafür, in welchem Ausmaß die vorgesehenen Entwicklungsziele in einem bestimmten Zeitraum erreicht wurden. Die Effektivität, der Grad der Zielerfüllung, kann unterschiedlich gemessen und bewertet werden. In den vorliegenden Empfehlungen wird ein indikatorengestütztes Bewertungsverfahren behandelt, wie es in EU-Programmen üblich ist. Darüber hinaus wird eine partizipative, qualitative Bewertungsmethode vorgestellt.

Die Grundelemente der Methodik bestehen darin

- ein **evaluierbares Zielsystem** mit Hilfe von Indikatoren und Erfolgsbedingungen zu entwickeln;
- **aussagekräftige Daten** auf Ebene des Referenzgebietes und der Maßnahmen zu sammeln, und
- die **Effektivität der Zielerreichung** zu bewerten.

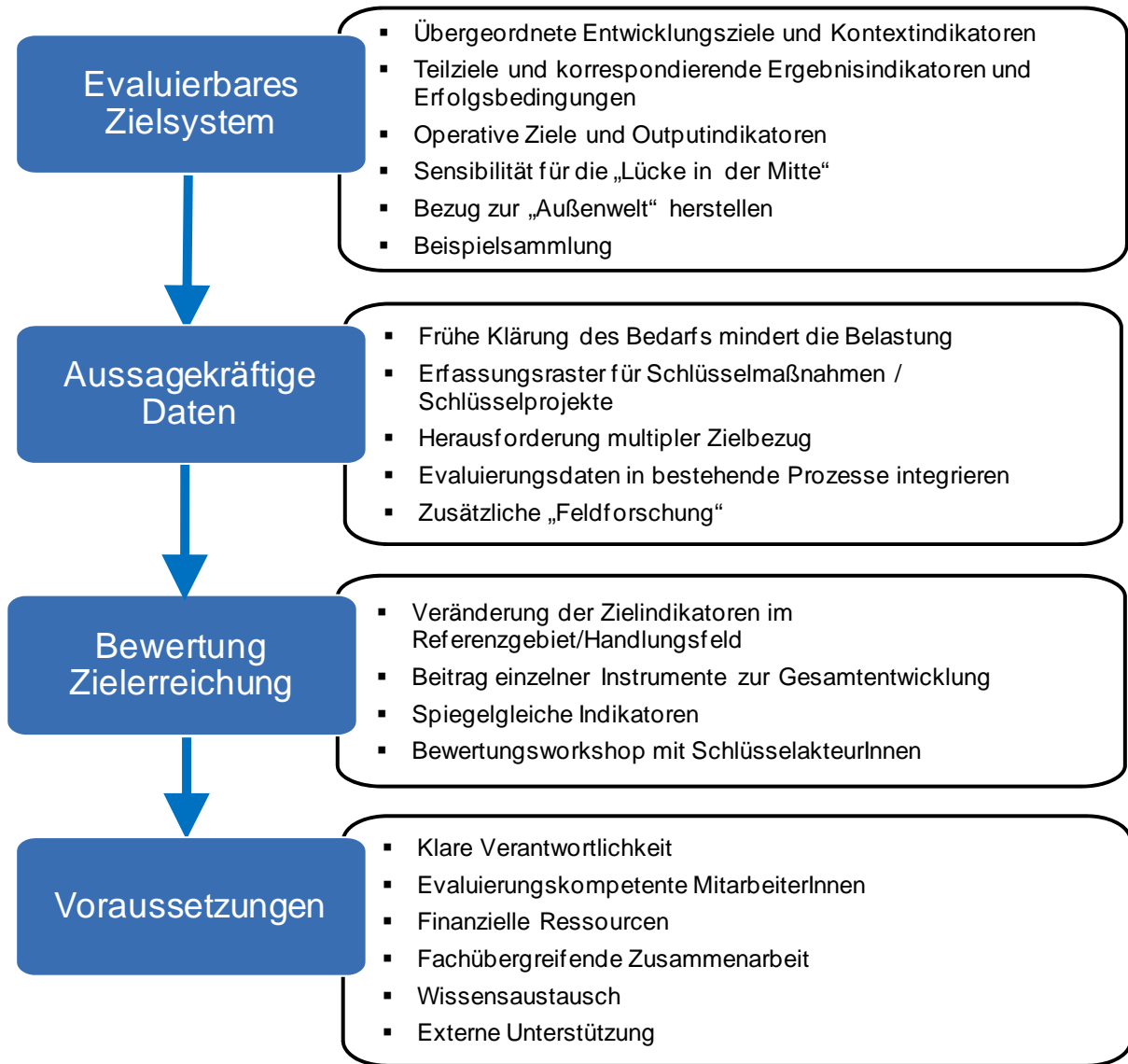
Der hier vorgeschlagene Evaluierungsansatz erfordert eine starke Mitwirkung der kommunalen Akteure aus verschiedenen Fachbereichen und kann nicht nur an externe Evaluatoren ausgelagert werden.

Weiters müssen organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden, die erst eine systematische Erfolgskontrolle ermöglichen.

Die Empfehlungen sind nach vier Hauptkapiteln gegliedert. Die Inhalte sind kurz gefasst in der nachfolgenden Übersichtsgrafik dargestellt.



Grafik 1. Überblick über den Inhalt der Empfehlungen



Quelle: Metis



3. Ein evaluierbares Zielsystem entwickeln

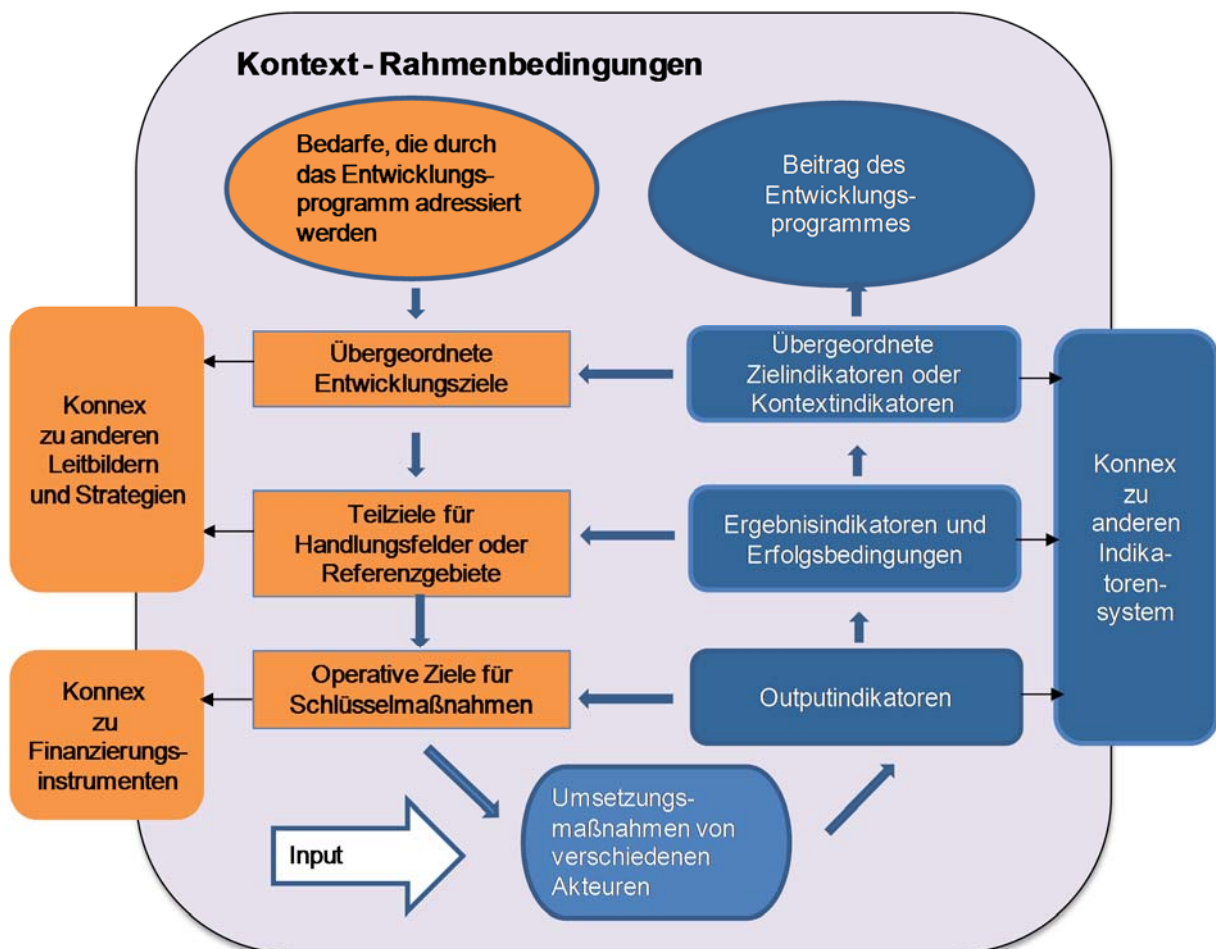
Ein evaluierbares Zielsystem besteht aus einem Grundraster aus konkret formulierten Zielen und vorwiegend bestimmten Bewertungsmaßstäben in Form von Indikatoren („Messgrößen“) und Erfolgsbedingungen. Die Kernelemente eines hierarchisch aufgebauten Zielsystems sind

- Übergeordnete Entwicklungsziele und Kontextindikatoren
- Teilziele für Handlungsfelder oder Referenzgebiete und korrespondierende Ergebnisindikatoren und Erfolgsbedingungen
- Operative Ziele und Outputindikatoren

Ziele und Indikatoren können in der Regel nicht völlig frei und eigenständig durch städtische Akteure festgelegt werden, sondern müssen auf übergeordnete Leitbilder und Indikatorensysteme Bedacht nehmen, die von anderen Finanzierungsträgern in deren Eigeninteresse formuliert werden (bspw. die gemeinsamen Indikatorensets in EU-Programmen oder das gemeinsame Monitoring der Städtebauförderung).

Die Kernelemente sind in der folgenden Abbildung dargestellt und werden in den folgenden Abschnitten detailliert behandelt.

Grafik 2. Abbildung Ziel- und Indikatorensystem mit Bezug zur „Außenwelt“



Quelle: eigene Bearbeitung



3.1 Messbare Ziele

Voraussetzung für eine aussagekräftige Evaluierung sind konkret formulierte Ziele und vorweg bestimmte Bewertungsmaßstäbe (siehe auch BMVBS, 2011, S. 15).

Bewertungsmaßstäbe in Form von Indikatoren („Messgrößen“) und Erfolgsbedingungen helfen dabei, Ziele besser zu verstehen und vermitteln zu können.

Entwicklungsprogramme oder Städtebauliche Konzepte verfügen in der Regel über keine evaluierbaren Zielsysteme, d.h. die Zielsetzungen sind generell gehalten und durch keine Erfolgsindikatoren beschrieben. Daher müssen die Ziele aus Leitbildern oder Konzepten in ein evaluierbares Zielsystem übersetzt werden.

Im Folgenden ist ein Beispiel einer schwer evaluierbaren Zielsetzung in einem Stadtentwicklungskonzept dargestellt:

Übergeordnetes Entwicklungsziel ist der Ausbau der herausragenden industriellen Kompetenz im Bereich Chemie

Aufgabe ist es nun, die darunterliegenden Teilziele und Hypothesen zu beschreiben und unter Verwendung von Ergebnisindikatoren und ergänzenden Erfolgsbedingungen beurteilbar zu machen wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 2. Beispiel eines evaluierbaren Zielsystems (Ausbau Kompetenz Chemie)

Handlungsfelder	Ergebnisindikatoren, Erfolgsbedingungen	Ausgangswert	Zwischenwerte	Zielwert
2.1 Nachhaltige Stärkung des Chemiestandorts				
Der Chemiestandort soll durch Investition, Innovation, Erweiterung und synergetische Vernetzung der Unternehmen vor Ort nachhaltig gestärkt werden.	Zahl der Beschäftigten	numerisch		
	Umsätze im Jahr / im Förderzeitraum (Mio. €)	numerisch		
	Investitionen im Jahr / im Förderzeitraum (Mio. €)	numerisch		
2.2 Gezielte Erweiterung des Chemiestandorts				
Die noch freien GI-Flächenpotenziale sollen gezielt vermarktet werden, um durch neue Investitionen das Profil des AGRO Chemie Parks zu schärfen und weitere Synergien aufzubauen	Auslastung des Agro-Chemieparks (ha)	numerisch		
	Auslastung des Agro-Chemieparks (Prozent)	numerisch		
	Ein Standortkonzept soll bis zum Jahr x beschlossen werden	qualitativ		
2.3 Ausbau und Erweiterung des Produktportfolios				
Durch Erweiterung der Produktpalette, Produkt- und Prozessinnovation sollen Wettbewerbsfähigkeit und Marktanteile ausgebaut werden.	Zahl der Produktgruppen	numerisch		
	Zahl der Neuentwicklungen im Förderzeitraum (Produktinnovation)	numerisch		
	Zahl der Neuentwicklungen im Förderzeitraum (Prozessinnovation)	numerisch		
2.4 Stärkung der F + E Kapazitäten				
Durch den Ausbau eigenständiger Kapazitäten in Forschung und Entwicklung sollen technologische Spitzenpositionen und hohe Wertschöpfung dauerhaft gesichert werden.	Zahl der Beschäftigten in F/E	numerisch		
	Investitionen in F/E im Jahr / im Förderzeitraum (Mio. €)	numerisch		
	Eine Forschungsk Kooperation mit der Universität x soll bis zum Jahr abgeschlossen werden	qualitativ		
	Die Finanzierung für das Großforschungsprojekte Stickstoff soll bis zum Jahr xx beschlossen werden	qualitativ		

Quelle: adaptiert aus Bewertungsraster Lutherstadt Wittenberg, Dr. Wolfram Wallraf, Wallraf & Partner

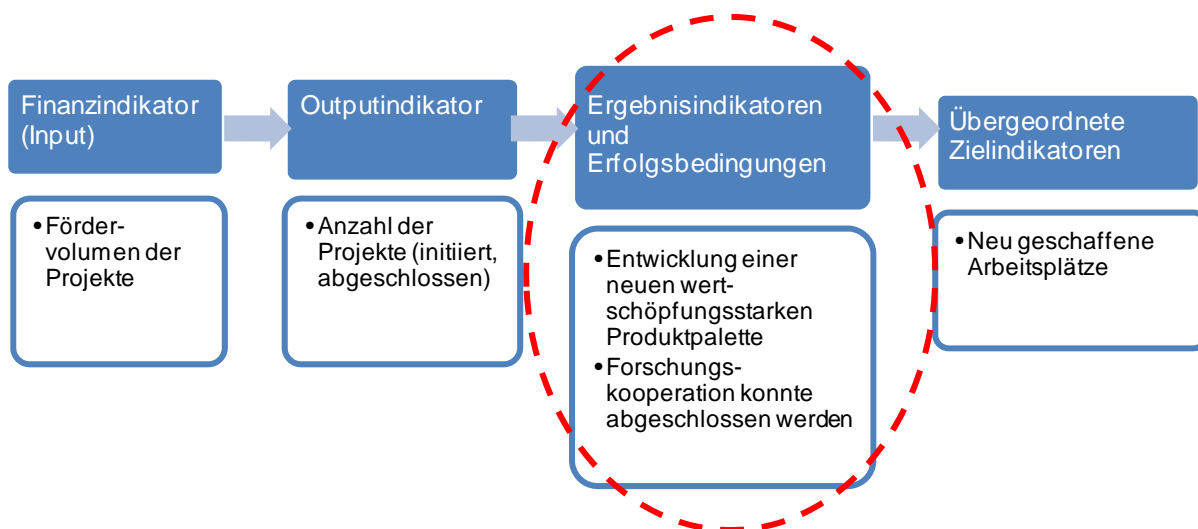


Die Zielerreichung wird in den Entwicklungsprogrammen oftmals nur mit Finanz- und Outputindikatoren sowie mit übergeordneten Zielindikatoren gemessen. Dazwischen verbleibt ein „weißer Fleck“.

Zielsysteme, die unterkomplex nur auf einem Soll-Ist-Vergleich von Finanz- und Outputindikatoren beruhen, laufen Gefahr lediglich einer „Vollzugsverkündung“¹⁴ zu dienen.

Um nachzuvollziehen, wie ein Entwicklungsprogramm tatsächlich wirkt, sollte der Formulierung von Ergebnisindikatoren und Erfolgsbedingungen in der „Mitte“ der Wirkungskette besondere Bedeutung zugemessen werden.

Grafik 3. Die häufige Lücke in der „Mitte“ der Wirkungskette füllen, Illustration



Quelle: Metis

Die Entwicklung eines solchen Evaluierungsrahmens erfordert einigen Aufwand und das Zusammenwirken der Kernakteure in einem Prozess.

Der Evaluierungsrahmen sollte auf städtischer Ebene nicht nur rein technisch erarbeitet, sondern auch abgestimmt sein, um als anerkannter Rahmen in weiterer Folge nützlich zu sein. Dies trifft vor allem auch auf die Formulierung der Zielwerte oder der Zielrichtung (Zunahme, Konsolidierung etc.) zu.

3.2 Bewertungsmaßstäbe (Indikatoren und Erfolgsbedingungen)

Bei den Bewertungsmaßstäben können „programmspezifische“ und „übergreifende“ unterschieden werden.

Beide dienen dazu, die Entwicklungsziele besser definieren zu können und müssen daher in die Zielsysteme integriert werden.

Übergreifende Indikatorensysteme sollen speziell eine Berichterstattung quer über mehrere Entwicklungsprogramme erlauben. Ohne diesen Indikatortyp können keine Ergebnisse in konsistenter Weise aggregiert und berichtet werden.

¹⁴It. Reinhard Stockmann (2007), Handbuch zur Evaluation, S. 64 unten



Programmspezifische Maßstäbe

Programmspezifische Indikatoren und Erfolgsbedingungen, die in der begleitenden Evaluierung der Städtischen Dimension in Sachsen-Anhalt Verwendung fanden, wurden für verschiedene Handlungsfelder zusammengestellt.

Eine Beispielsammlung für Indikatoren in den folgenden Handlungsfeldern ist im Anhang ersichtlich (Anhang 1).

- Städtebauliche Entwicklung
- Entwicklung der sozialen Infrastruktur
- Stärkung der zentralörtlichen Versorgungsfunktion
- Anpassung des Wohnbedarfes
- Technische Infrastruktur
- Aufwertung Altstadt
- Touristische Entwicklung
- Energieeinsparung
- Ausbau Bildung und Wissenschaft
- Stärkung der KMU-Landschaft

Neben Indikatoren auch programmspezifische Erfolgsbedingungen in die Bewertung aufnehmen

Erfahrungsgemäß können quantifizierbare Indikatoren („Messgrößen“) nur sehr eingeschränkt komplexe Zielbündel abdecken, weil in der Praxis erhebliche Datendefizite bestehen und eigene Felderhebungen für Daten aufwändig sind.

Als flexible Ergänzung zu Messgrößen bietet sich die Definition von Erfolgsbedingungen an. Hier ist zu beschreiben, welche Erfolgsbedingungen gegeben sein müssen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Diese Art von Erfolgsbedingungen wird in der „Theorie der Veränderung“ verwendet.¹⁵

Erfolgsbedingungen erweitern beträchtlich das Feld der Bewertungsmaßstäbe und betreffen bspw. erforderliche Qualifikationen oder Rahmenregelungen, die geschaffen werden müssen.

Beispielsweise sollte ein Masterplan bis zu einem bestimmten Zeitpunkt beschlossen werden oder es sollten städtebauliche Verträge mit Investoren abgeschlossen werden.

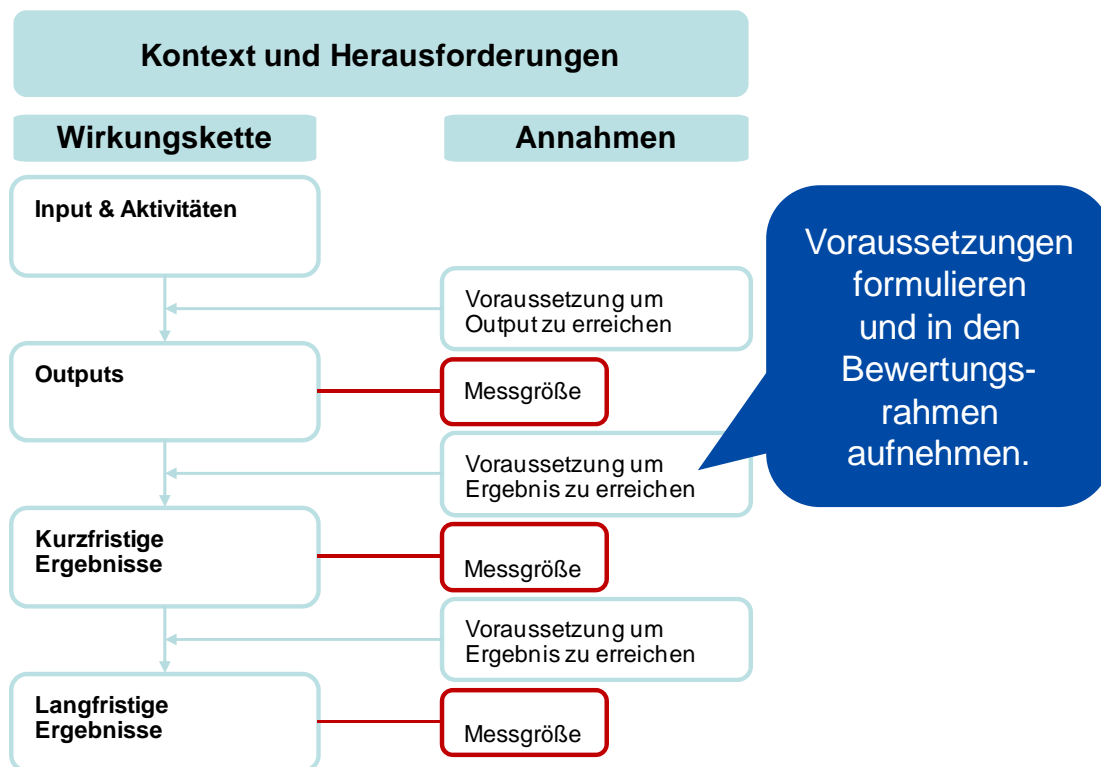
Ob diese Erfolgsbedingen in der Praxis auch tatsächlich umgesetzt werden können, sollte genauso laufend beobachtet werden wie die konventionellen Indikatoren.

Ein hohes Ausmaß erfüllter Erfolgsbedingungen lässt auf ein hohes Ausmaß der Zielerreichung schließen.

¹⁵ Eine Einführung in die theoriebasierte Evaluation (zu der auch die Theorie der Veränderung zählt) wird in einem Anleitungsdokument der Europäischen Kommission gegeben, siehe Evalsed Sourcebook: Method and techniques, http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/evaluations/guidance/



Grafik 4. Vorbedingungen für Wirkungen beachten und in den Bewertungsrahmen aufnehmen



Quelle: Metis

Bezug zu übergeordneten Indikatorensystemen

Der Konnex zu anderen Indikatorensystemen wurde bereits angesprochen. Da Entwicklungsprogramme zumeist durch ein Bündel unterschiedlicher Finanzierungsinstrumente umgesetzt werden, muss auf deren spezifische Berichtsanforderungen Rücksicht genommen werden. Es genügt also nicht, das Indikatorenset eines Entwicklungsprogrammes aus reiner „Inselsicht“ zu konstruieren.

EU-Programme haben ihre eigenen Indikatorensysteme, die in das Zielsystem eines gebietsbezogenen Entwicklungsprogrammes – falls relevant - integriert werden sollten.

Das Operationelle Programm für den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) des Landes Sachsen-Anhalt 2014–2020 unterstützt Maßnahmen der nachhaltigen Stadtentwicklung im Rahmen der Prioritätsachse 3 und 4. In Bezug auf die Investitionsprioritäten 4e und 6e wurden die in der Tabelle 3 beschriebenen Indikatoren definiert. Natürlich können auch andere in den Operationellen Programmen EFRE und ESF definierte Indikatoren für Stadtentwicklungsziele relevant sein.

Dabei ist zu beachten, dass die Indikatorenwerte nicht nur auf Landesebene erhoben werden müssen, sondern auch auf Projektebene in Form eines Outputindikators, um den Projektbeitrag zur Veränderung des Ergebnisindikators später identifizieren zu können.

Hier gilt das Prinzip der spiegelbildlichen Erfassung der Indikatoren auf Programm- und Einzelprojektebene, auf das später eingegangen wird.



Tabelle 3. EFRE Indikatoren für die nachhaltige Stadtentwicklung

OP EFRE des Landes Sachsen-Anhalt 2014–2020	
Investitionsprioritäten	Ergebnisindikatoren (Landesebene) und korrespondierende Outputindikatoren (Projektebene)
Investitionspriorität 4e (Förderung von Strategien zur Senkung des CO ₂ -Ausstoßes)	Ergebnisindikator EI09: CO ₂ -Emissionen aus dem Endenergieverbrauch – Haushalte, Gewerbe, Handel, Dienstleistungen, übrige Verbraucher (Verursacherbilanz) im Zehnjahresdurchschnitt. Quelle: Landesstatistik. Indikator muss auch auf der Projektebene erhoben werden für Projekte, die aus dem EFRE unterstützt werden: Outputindikator: Geschätzter Rückgang der Treibhausgasemissionen t CO ₂ -Äquivalente
Investitionspriorität 6e (Maßnahmen zur Verbesserung des städtischen Umfelds)	Ergebnisindikator EI11: Flächenverbrauch (Jährliche Zunahme der Siedlungs- und Verkehrsfläche). Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt Indikator muss auch auf der Projektebene erfasst werden: Outputindikator: Verringerung der Siedlungs- und Verkehrsfläche

Quelle: OP EFRE, eigene Darstellung

Monitoring der Städtebauförderung

Ein weiteres bedeutendes übergeordnetes Indikatorensystem ist das elektronische Monitoring der Städtebauförderung.

Dieses erfasst auf Ebene der Einzelmaßnahmen Output- und Ergebnisindikatoren für bestimmte Maßnahmengruppen (bspw. Ordnungsmaßnahmen, Rückbau, Wohnen und Gewerbe, öffentlicher Raum und Verkehr, soziale Infrastruktur, Beteiligung) und andere nützliche Informationen¹⁶.

3.3 Übergeordneten Entwicklungsziele und Kontextindikatoren

Übergeordnete Entwicklungsziele werden aus der generellen Problemlage im Bezugsraum abgeleitet und mittels Kontextindikatoren gemessen.

Kontextindikatoren bilden längerfristige Entwicklungen ab, die sich aus einer Vielzahl von Einflussfaktoren und übergeordneten Rahmenbedingungen ergeben und in der Regel über die amtliche Statistik erhoben werden.

Kontextindikatoren sind schwer durch einzelne Entwicklungsprogramme oder Faktoren zu beeinflussen - abgesehen von Schockereignissen - und werden laufend beobachtet.

Die Zielwerte werden oft nur qualitativ beschrieben in Form von Zunahmen, Abnahme oder Konstanz.

Die Kontextentwicklung beeinflusst die Ergebnisse, die in bestimmten Handlungsfeldern oder Referenzräumen erreicht werden können. Sie ist daher eine wichtige Hintergrundinformation für die Evaluierung der Städtischen Dimension.

¹⁶ http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/SharedDocs/Publikationen/StBauF/Formular_eMonitoring.pdf?__blob=publicationFile&v=3; gesehen Mai 2015



Tabelle 4. Illustration übergeordneter Entwicklungsziele und Kontextindikatoren

Übergeordnete Entwicklungsziele	Kontextindikatoren	Ausgangswert	Zwischenwerte	Zielrichtung
Verbesserung der demographischen Entwicklung der Stadt	Einwohnerzahl	Wert / Stichtag	Wert / Stichtag	Stabilisierung
	Wanderungssaldo			Stabilisierung
Deutliche Erhöhung der Arbeitsmarktchancen	Arbeitslosenquote			Abnahme
Deutliche Reduzierung des Bevölkerungsanteils mit Transferleistungsbezug	Bevölkerungsanteil der Personen in Bedarfsgemeinschaften			Abnahme

Quelle: Raster Halle (Saale), eigene Darstellung

In der folgenden Box werden markante Entwicklungen im gesamtstädtischen Kontext im Zeitraum 2000 bis 2013 beispielhaft dargestellt:

- Der Bevölkerungsrückgang konnte verlangsamt und ein positiver Wanderungssaldo erreicht werden.
- Die Arbeitslosenquote konnte von 20,9% auf 11,5% verringert werden.
- Der Bevölkerungsanteil mit Transferleistungsbezug konnte deutlich von 17,9% auf 14,9% gesenkt werden.
- Die Leerstandsquote von Wohnungen konnte von 17,7% auf 10,3% verringert werden. Die Zahl der leer stehenden Wohnungen in den Innenstadtvierteln konnte durch die positive Entwicklung des Immobilienmarktes deutlich gesenkt werden (von rd. 12.000 auf 6.000 Wohneinheiten).
- Die Zahl der Studierenden in MINT-Fächern und Medizin zeigt eine steigende Tendenz von rund 5.300 auf 7.500.
- Die Anzahl der technologie- und forschungsorientierten Unternehmen ist stark von 139 auf 251 gestiegen.

Quelle: Raster Halle (Saale)

3.4 Teilziele für Handlungsfelder oder Referenzgebiete und korrespondierende Ergebnisindikatoren und Erfolgsbedingungen

Teilziele untersetzen – wie in der Grafik 2 dargestellt – die übergeordneten Entwicklungsziele.

Teilziele bilden kurz- und mittelfristige Veränderungen und Effekte ab, die durch ein Entwicklungsprogramm erreicht werden sollen.

Teilziele können in Bezug auf Referenzgebiete, Handlungsfelder oder bestimmte Zielgruppen formuliert werden und werden durch Ergebnisindikatoren messbar gemacht.

Aussagekräftige Daten für Ergebnisindikatoren sind oftmals in der amtlichen Statistik nicht verfügbar und müssen durch eigene Vor-Ort-Erhebungen (Feldforschung) gesammelt werden.

Als Ergänzung zu quantifizierten Indikatoren können Erfolgsbedingungen benannt werden, im Sinne von Detailfaktoren, die eine Intervention erfolgreich machen oder scheitern lassen können. In der Praxis werden Erfolgsbedingungen viel zu selten ausdrücklich benannt, obwohl sie ein guter Bewertungsmaßstab wären.

Ergebnisindikatoren stehen im Mittelpunkt des Evaluierungsinteresses. Sie bilden die Entwicklung in der Grundgesamtheit ab, bspw. die Anzahl aller eingemieteten Unternehmen an einem Standort.



Die Veränderung der Ergebnisindikatoren kann, muss aber nicht von Förderprojekten abhängen und wird durch die Kontextfaktoren beeinflusst. Daher sollte die Entwicklung der Ergebnisindikatoren **unabhängig** von den Förderprojekten beobachtet werden. Ergebnisindikatoren liefern Hinweise, wie die Realentwicklung in einem Referenzgebiet oder Handlungsfeld tatsächlich abläuft und sind daher von einem hohen Interesse für die Ausgestaltung der Entwicklungsmaßnahmen.

Die Veränderung der Ergebnisindikatoren erfassen zu können, ist daher eine fundamentale Aufgabe des städtischen Monitorings und zeigt den Erfolg oder die Herausforderungen der Entwicklungspolitik (siehe Beispiel im Anhang 2).

Aufgabe der bewertenden Evaluierung ist es dann, den Einfluss von Entwicklungsmaßnahmen auf die Veränderung des Ergebnisindikators festzustellen.

Um den Einfluss von Entwicklungsmaßnahmen feststellen zu können wird oftmals auf plausible Zusammenhänge zurückgegriffen. Bspw. in welchem Ausmaß notwendige Vorleistungen (Input, Output, realisierte Erfolgsbedingung) einen Einfluss auf die Veränderung des Ergebnisindikators haben könnten.

Tabelle 5. Illustration eines Evaluierungsrasters für ein Teilziel

Teilziel	Notwendige Vorleistung für Ergebnis (Input, Output, Erfolgsbedingung) Erfassung von Projektergebnissen	Ergebnisindikatoren werden durch das Standort-Monitoring beobachtet	Ausgangswert	Zwischenwerte	Zielwert für bestimmte Entwicklungsetappe
Bereitstellung von Gründungsinkubatoren	Realisierte Investitionen (Mio. Euro) m ² geschaffene Mietfläche Effektives Marketingkonzept (Erfolgsbedingung)	Zahl der eingemieteten Unternehmen Schaffung von höherwertigen Arbeitsplätzen am Standort			

Quelle: Raster Halle (Saale), eigene Bearbeitung



Der Entwicklungstrend der Ergebnisindikatoren in einem bestimmten Zeitraum in Bezug zu den Zielsetzungen kann mit Hilfe eines Profils dargestellt werden (siehe nachfolgendes Beispiel für ein Sanierungsgebiet Altstadt).

Tabelle 6. Bewertungsprofil für Teilziele

Ziele	Entwicklung Zielerreichung						Begründung mittels Ergebnisindikatoren
	A	B	C	D	E	F	
1.1 Entwicklung des Bildungsstandorts		○					Rückgang der Veranstaltungen und Projekte im Bereich der interkulturellen Bildung, Religion, Reformationsgeschichte
1.2 Aufwertung der historischen Altstadt		○	○		○	○	Zunahme der Einwohnerzahl in der Innenstadt Reduktion des Gebäudelehrstandes über den Zielwert hinaus Fortführung der Gebäudesanierung Revitalisierung innerstädtischer Brachflächen hinkt nach Negative Verkaufsflächenentwicklung des privaten Einzelhandels in m ²
1.3 Touristische Erschließung des kulturellen Erbes Elbtalaue und Naturpark					○	○	Zunahme der touristischen BesucherInnen Zunahme der Übernachtungen

Quelle: Raster L. Wittenberg

3.5 Operative Ziele und Output-Indikatoren

Operative Ziele konkretisieren die vorhin beschriebenen Teilziele.

Dieser Typ von Zielen und Indikatoren ist sehr hilfreich als Planungswerkzeug und weniger als Evaluierungswerkzeug. Operative Ziele und Output-Indikatoren dienen dazu, die Planung zu konkretisieren, sind jedoch in der Regel starken Veränderungen unterworfen und bilden keine Effekte für die Zielgruppe ab.

Operative Ziele beziehen sich auf die geplanten Vorhaben, Schlüsselprojekte oder Maßnahmenbündel und werden durch Outputs beschrieben.

Output-Indikatoren bilden unmittelbare Produkte von Aktivitäten und Maßnahmen ab. Diese Aktivitäten sind erste Schritte um die operativen Ziele und in weiterer Folge die beabsichtigten Ergebnisse zu erzielen.

Es sollte unterschieden werden zwischen geplanten Outputs (bei Projektbeginn) und tatsächlich realisierten Outputs bei Fertigstellung.



Tabelle 7. Beispielhafte Output-Indikatoren für operative Ziele

Operative Ziele für Schlüsselprojekte/ Maßnahmenbündel, die rein national oder mit EU-Beteiligung umgesetzt werden	Output-Indikatoren	Ausgangswert	Zwischenwert	Zielwert für bestimmte Entwicklungsetappe
Erstellung und Abstimmung aktueller Planungsgrundlagen	Anzahl Arbeitsgruppenberatungen Anzahl Planungs- und Beteiligungsworkshops Anzahl aktuelle (strategische) Planungen	Zumeist Null		
Erschließungsprojekte durchführen	Laufmeter gebaute Erschließung	Null		

Quelle: eigene Bearbeitung



4. Aussagekräftige Datensammlung auf Ebene des Referenzgebietes und der Maßnahmen

Evaluierungen brauchen eine solide Informationsgrundlage (BMVBS, 2011, S. 15). Je früher Klarheit über die benötigten Daten besteht, umso leichter können diese schon während der Umsetzung mit erhoben werden.

4.1 Daten für das Referenzgebiet oder Handlungsfeld

Eine laufende und systematische Erfolgskontrolle auf gesamtstädtischer und teilräumlicher Ebene sollte neben dem Set aussagekräftiger Indikatoren auch „Feldforschung“ beinhalten, da ohne diese reale Entwicklungstrends auf kleinräumlicher Ebene kaum erfasst werden können.

Für die Erfassung der Realentwicklung ist eine Stadtteilbeobachtung oder Standortbeobachtung unerlässlich. Es liegt im Interesse der Kommune diese Entwicklungen vor Augen zu haben. Bspw. können Daten für Ergebnisindikatoren durch eine jährliche Erhebung vor Ort mit Hilfe des Standortmanagements gesammelt werden.

Tabelle 8. Illustration Standortbeobachtung

Teilziel	Indikator / Erfolgsbedingung	Datenquelle
Bereitstellung von Gründungsinkubatoren	Zahl der Gebäude (TGZ, Bio-Zentrum)	Bspw. jährliche Erhebung vor Ort mit Hilfe des Standortmanagements
	Zahl der eingemieteten Unternehmen	
	geschaffene Mietfläche (m ²)	
	Investitionen (Mio. Euro)	
	Hohe Auslastung bestehender Infrastrukturen gewährleisten	

Quelle: Raster Halle (Saale), eigene Bearbeitung

Nach den Erfahrungen der begleitenden Evaluierung ist diese Aufgabe aufwändig und kann nur durch eine Kombination verschiedener Datenquellen bewältigt werden:

- Auswertung von Projektdaten (Zwischenabrechnungen der Städtebauförderung; Auswertung des Monitorings der Verwaltungsbehörde, Auswertung des laufenden Monitorings der Entwicklungsmaßnahmen)
- Auswertung statistischer Daten (bspw. Veröffentlichungen des Landes-Statistikamtes)
- Dokumentenanalyse (Materialien der Stadtplanung und Wirtschaftsförderung, des Entwicklungsträgers)
- Auswertung von Umfragen (Auswertung der Großbefragung auf teilräumlicher Ebene, die regelmäßig durchgeführt wird)
- Schriftliche Erhebungen in Kombination mit ergänzenden Interviews (persönlich und via Telefon)
- Tiefeninterviews mit ExpertInnen
- Gruppendiskussion im Rahmen des Standortmanagements

Eine offene Entwicklungsfrage ist, inwieweit ein vertieftes Monitoring in bestehende Prozesse (bspw. Erstellung und Fortschreibung des Integrierten Stadtentwicklungsplanes) eingebaut werden kann, um eine laufende und systematische Erfolgskontrolle zu gewährleisten.



4.2 Daten für Maßnahmen und Projekte

Hier geht es darum Daten für abgeschlossene und noch laufende Schlüsselmaßnahmen / Schlüsselprojekte (nationale und EU finanzierte) zu sammeln, die im Rahmen des Entwicklungsprogrammes in einem bestimmten Zeitraum unter einem spezifischen Ziel umgesetzt wurden.

Die gezielte laufende Datenerfassung auf Ebene der Maßnahmen und Projekte ist ein Kernelement der Evaluierung der Städtischen Dimension.

Ziel ist es, bedeutsame öffentliche Entwicklungsmaßnahmen und die damit verbundenen Gesamtinvestitionen sowie die erzielten Outputs und Ergebnisse im Referenzraum in einer bestimmten Periode möglichst vollständig zu erfassen.

Der Zielbezug der Projekte sollte klar erkennbar sein, die erreichten Outputs und Ergebnisse der Projekte sollten detailliert beschrieben sein.

Um den Aufwand zu reduzieren, sollten Daten nur für ausgewählte mittel- und großvolumige Maßnahmen und Schlüsselprojekte mit erheblichem Einsatz an öffentlichen Mitteln erhoben werden (bspw. für Infrastrukturprojekte) und nicht für Kleinstprojekte.

In der begleitenden Evaluierung der Städtischen Dimension in Sachsen-Anhalt im Zeitraum von 2008 bis 2015 wurden Schlüsselprojekte erfasst, die rein aus nationalen Quellen finanziert wurden und solche mit EU-Finanzierungsbeteiligung. Mit dieser Gesamterfassung sollten alle relevanten Umsetzungsprojekte unter einem Entwicklungsziel erfasst und alle relevanten Finanzierungsinstrumente abgedeckt werden (Bund, Land, Kommune, EU, Privat).

Zuerst ist es wichtig, eine Übersicht zu gewinnen über alle relevanten Schlüsselprojekte die unter einem Entwicklungsziel laufen. Hierzu kann eine Auswertung von Monitoringdaten der Fachdienststellen oder der Verwaltungsbehörden dienlich sein oder es wird der Kontakt mit Agenturen auf Landesebene hergestellt.

Zudem ist es wichtig, auf Projektebene jene Indikatoren zu erheben, die im Zielsystem definiert wurden.

Die Erfahrung zeigt, das (größere) Schlüsselvorhaben oft auf ein ganzes Bündel an Zielen ausgerichtet sind (multipler Zielbezug). Die stark vereinfachte Zurechnung eines Vorhabens nur zu einem primären Ziel (bspw. Zurechnung der Gesamtinvestition) kann die Evaluierungsergebnisse stark verfälschen.

Es wird daher vorgeschlagen, sowohl die Gesamtinvestitionen als auch die Outputs und Ergebnisse nach den relevanten Teilzielen aufzusplitten. Es sollte allerdings nur eine limitierte Anzahl von zwei bis drei Zielzuordnungen geben, um nicht eine zu hohe Komplexität zu erreichen.

Zusammengefasst sind folgende Aspekte zu beachten:

- Nationale und EU-kofinanzierte Schlüsselprojekte erfassen
- Zuerst Zielbezug des Schlüsselprojektes klären und korrespondierende Indikatoren auswählen
- Nur die Indikatoren verwenden, die für das jeweilige Ziel vorgesehen sind
- Beitrag des Schlüsselprojektes zu max. 3 Teilzielen beschreiben
- Die Projektdaten können z.B. in EXCEL-Tabellen erfasst werden.



Die erforderlichen Daten, die auf Ebene der Schlüsselprojekte gesammelt werden sollen, lassen sich nach folgenden Punkten gliedern. Es ist zu beachten, dass diese Projektinformationen stark mit den Zielen und Indikatoren der Entwicklungsstrategie verknüpft sind.

1. Grundlegende Projektinformationen
2. Finanzielle Daten für das Projekt
3. Strategiebezug des Projektes
4. Beitrag des Projektes zu Teilzielen für Handlungsfelder oder Referenzgebiete
 - 4.1 Zielbezug des Projektes
 - 4.2 Gesamtinvestition in das Projekt aufgeteilt nach Zielbezug
 - 4.3 Outputs des Projektes
 - 4.4 Ergebnisse des Projektes
 - 4.5 Beitrag des Projektes zur Realisierung einer Erfolgsbedingung

In der nachfolgenden Tabelle wird ein detaillierter **Erfassungsraster** für Schlüsselmaßnahmen / Schlüsselprojekte vorgeschlagen.



Tabelle 9. Erfassung von Projektdaten, Illustration

Erfassungspunkte	Beschreibung	
1 Grundlegende Projektinformationen	Projekt-ID, Status (abgeschlossen, laufend, geplant); Titel, Name ProjektträgerIn; kurze Inhaltsbeschreibung, Projektstart, Projektende; Programmperiode, in der Unterstützung aus öffentlichen Mitteln erfolgte	
2 Finanzielle Daten für das Projekt	Gesamtinvestitionen; Finanzierungsbeiträge aus EU-Fonds, von Bund, Land, Kommune, Private	
3 Strategiebezug des Projektes	Benennung der relevanten Planungsgrundlage auf kommunaler-, regionaler-, Landes- oder Bundesebene	
4 Beitrag des Projektes zu Teilzielen für Handlungsfelder oder Referenzgebiete		
4.1 Zielbezug des Projektes (nur für die Maßnahme relevante Teilziele aus Liste auswählen; Bezug zum Bewertungsraster herstellen)	Teilziel 01 <i>z.B. Ansiedlung von Unternehmen und Institutionen (B 14)</i>	Teilziel 02 <i>z.B. Stärkung der außeruniversitären Institute (B 11)</i>
	Anteil Teilzeil 01; <i>z.B. EUR 2.000.000</i>	Anteil Teilzeil 02 <i>z.B. EUR 1.000.000</i>
4.2 Gesamtinvestition in das Projekt aufgeteilt nach Zielbezug (Abschätzung des Anteils der dem Ziel zugerechnet werden kann)	Beitrag zu einem programmspezifischen Output-Indikator; <i>z.B. Indikator 01a) geschaffene Gebäudedeckfläche (Labor- und Büro): 500 m²</i>	Beitrag zu einem programmspezifischen Output-Indikator <i>z.B. Indikator 02a) Anzahl von Geräteinvestitionen über 5.000 Euro: 1</i>
	Beitrag zu einem übergreifenden Output-Indikator <i>z.B. Aufgewerteter /neu geschaffener öffentlicher Raum: 100 m²</i>	Beitrag zu einem übergreifenden Output-Indikator <i>z.B. Zahl der unterstützten FuE-Projekte: 3</i>
4.3 Outputs des Projektes (je nach Projektstatus: geplante oder tatsächlich realisierte) relevante Indikatoren aus Liste auswählen	Beitrag zu einem programmspezifischen Ergebnis-Indikator <i>z.B. 01.b) Anzahl angesiedelter Unternehmen: 1</i>	Beitrag zu einem programmspezifischen Ergebnis-Indikator <i>z.B. 02.b) Anzahl von Forschungseinrichtungen, die sich an Exzellenznetzwerken beteiligen: 1</i>
	Beitrag zu einem übergreifenden Ergebnis-Indikator <i>Zahl der Wissenschaftler, die in verbesserten Forschungsinfrastruktureinrichtungen arbeiten (in VZÄ): 3</i>	Beitrag zu einem übergreifenden Ergebnis-Indikator <i>z.B. Zahl der Neuentwicklungen im Förderzeitraum (Produktinnovation): 1</i>
4.4 Ergebnisse des Projektes (je nach Projektstatus: geplante oder tatsächlich realisierte)	Hohe Auslastung bestehender Infrastrukturen gewährleisten: Ja	Kooperationen mit exzellenten Einrichtungen fördern: Ja
4.5 Beitrag des Projektes zur Realisierung einer Erfolgsbedingung		

Aufsplitten nach Teilzielen

Quelle: eigene Bearbeitung



5. Die Effektivität der Zielerreichung bewerten

In diesem Abschnitt wird erläutert, wie auf Grundlage des Zielsystems und der erhobenen Daten schlussendlich bewertet werden kann ob die Städte ihre Entwicklungsziele in einem bestimmten Zeitraum erreicht haben.

Eine indikatorengestützte Bewertung und ein partizipatives Verfahren werden vorgestellt.

5.1 Indikatorengestützte Bewertung

Die beobachtbaren Entwicklungstrends darstellen und bewerten

Grundlage ist das Monitoring der Ergebnisindikatoren und der Erfolgsbedingungen (soweit solche definiert wurden).

Der Entwicklungsverlauf der Ergebnisindikatoren wird analysiert und in einem Bewertungsschritt – unabhängig von den dahinterliegenden Instrumenten – nach Zielkonformität beurteilt.

Die Daten kommen aus der Stadtteilbeobachtung oder Standortbeobachtung und die Zielerreichung kann über einen Ist-Soll-Vergleich dargestellt werden (allerdings haben Planzahlen eine beschränkte Aussagekraft). Wichtiger sind die Veränderungstrends der Zielindikatoren (stimmt das „Vorzeichen“?).

Die folgende Illustration zeigt beispielhaft die messbaren Effekte 2000 bis 2013 in Bezug auf das Teilziel „Wissenschaftsstandort stärken“ auf Grundlage einer (jährlichen) Gesamterhebung im Referenzgebiet (Teilraum).

Diese Gesamtentwicklung im Bezugsraum kann, muss aber nicht, durch öffentliche Entwicklungsprogramme beeinflusst werden.

Tabelle 10. Messbare Effekte in Bezug auf das Teilziel „Wissenschaftsstandort stärken“

<p>Positive, zielkonforme Ergebnisse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedlung von 13 wissenschaftlichen Einrichtungen (Zielerreichung 87%) • Schaffung von 396 wissenschaftlichen Arbeitsplätzen, allerdings nicht im erwarteten Ausmaß (Zielerreichung 53%) • Deutliche Steigerung der Nutzfläche für neue technologieorientierte Unternehmen (20.509 m²) • Steigerung der Neuansiedlungen von Unternehmen (plus 7, Zielerreichung 70%) • Eine gute Auslastung der Technologieimmobilien konnte sichergestellt werden (Erfolgsbedingung)
<p>Herausforderungen bei der Erreichung zielkonformer Ergebnisse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nach Anstieg wieder sinkende Anzahl der Arbeitsplätze im Bereich Wissenschaft, Forschung & Entwicklung und Wissenstransfer (plus 396, Zielerreichung 53%) • Stagnierende bzw. nach Anstieg wieder sinkende Anzahl der Ausgründungen aus der Universität und Fachhochschule weit hinter dem Zielwert (plus 3, Zielerreichung 30%)

Quelle: Raster Halle (Saale), eigene Bearbeitung



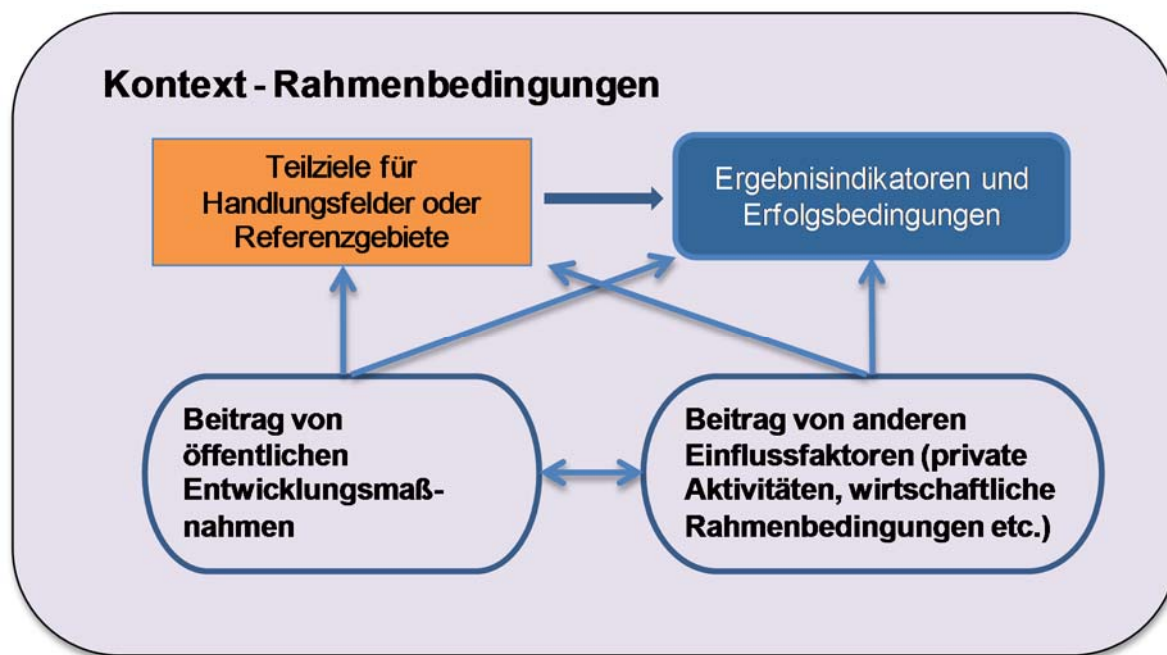
Einen Blick auf die Effektivität dahinterliegender Instrumente werfen

Grundsätzlich hat eine Kommune in der Regel die Gesamtentwicklung im Blick (wie oben dargestellt), egal welches Finanzierungsinstrument dazu beiträgt.

Eine Analyse des Beitrages einzelner Instrumente zur Gesamtentwicklung kann allerdings im Interesse der „Eigentümer“ der Instrumente liegen.

Die Beitragsanalyse ist methodisch ambitioniert, da verschiedene Einflussfaktoren isoliert werden müssen wie in der folgenden Grafik dargestellt.

Grafik 5. Einflussfaktoren



Quelle: eigene Bearbeitung

Es ist methodisch herausfordernd, kausale Zusammenhänge zwischen Veränderung der Zielindikatoren im Referenzgebiet oder im Handlungsfeld und den umgesetzten Projektbündeln herzustellen bspw. durch Nachzeichnen der Wirkungspfade einen ersten Einstieg in die Wirkungsmessung zu gewährleisten.

Verhältnismäßig einfach und transparent gestaltet sich eine Beitragsanalyse, wenn auf der Ebene des Referenzraumes und auf der Projektebene **spiegelgleiche** Indikatoren verwendet werden.

Um ein Beispiel zu geben:

Auf der Ebene des Referenzgebietes wird als Ergebnisindikator die Anzahl der Ausgründungen aus der Universität und Fachhochschule beobachtet (Grundgesamtheit).

Auf Projektebene wird der Projektbeitrag zu Ausgründungen erfasst.

Mit diesen Informationen kann ein Zusammenhang zwischen projektbezogenen Einzelinformationen und messbaren Gesamtergebnissen im Referenzraum dargestellt werden.

Der Beitrag öffentlich finanziert Schlüsselprojekte und Aktivitäten zur Veränderung des Zielindikators kann zusammenfassend auf einer Skala gezeigt werden; bspw.

- kein Einfluss



- geringer Einfluss
- wesentlicher Einfluss

Der Blick auf einzelne Instrumente erlaubt ein Nachjustieren auf Maßnahmenebene und Verbesserungen im Maßnahmenmix. deshalb sollten bei der Beitragsanalyse Schlüsselprojekte im Mittelpunkt stehen um die Frage zu beantworten: Was kann auf Projektebene besser gemacht werden, um bestimmte Ziele zu erreichen?

Fiktives Beispiel

Beitragsanalyse von Schlüsselprojekten zur Erreichung eines Entwicklungszieles

Zur Umsetzung der Zielsetzung „Wissenschaftsstandort stärken“ tragen acht überwiegend öffentlich finanzierte Schlüsselprojekte unter Federführung der Stadt mit einem Investitionsvolumen von rund 60 Mio. in der Periode 2000-2013 bei. Die finanzielle Hauptlast für die Maßnahmen tragen die Stadt x und EU-Fonds. Die private Beteiligung erfolgte bei der Bereitstellung von Mietangeboten für Unternehmen.

Die Schlüsselprojekte umfassen die Schaffung von Mietflächen und Reinräumen und Laboratorien für technologieorientierte Unternehmen. Außerdem wurden Investitionen in die Grundausrüstung und in das Projektmanagement für die Innovationszentren getätigt, die dem wissenschaftlichen Nachwuchs entsprechende Arbeitsbedingungen bieten. Ergänzend wurden Ausgründungen unterstützt.

Zielindikatoren / Erfolgsbedingungen	Erreichte Ergebnisse durch die 8 Schlüsselprojekte in Bezug zur Gesamtveränderung im Referenzraum	Einschätzung des Beitrages öffentlich finanzierter Schlüsselprojekte (ExpertInneneinschätzung)
Anzahl geschaffener wissensbasierten Arbeitsplätze (VZÄ)	60 von 396	Geringer Einfluss , private Initiativen sind maßgeblich für die Ansiedlungstätigkeit und die Schaffung von Arbeitsplätzen; allerdings konnten die Umfeldbedingungen für private Aktivitäten deutlich verbessert werden
Anzahl angesiedelter Einrichtungen	2 von 13	
Anzahl angesiedelter Unternehmen	1 von 7	
Geschaffen Nutzfläche für betriebliche Nutzung	20.000 von 20.509 m ²	Sehr starker Einfluss ; fast alle Nutzflächen für neue technologieorientierte Unternehmen wurden im Rahmen der Schlüsselprojekte geschaffen
Anzahl Ausgründungen aus der Universität und Fachhochschule	3 von 3	Sehr starker Einfluss ; Alle Ausgründungen wurden gefördert; allerdings wurden Ziele weit verfehlt und die Relevanz der Gründungsförderung muss hinterfragt werden

Quelle: eigene Bearbeitung

5.2 Konzeption eines Bewertungsworkshops

Im Rahmen der begleitenden Evaluierung der Städtischen Dimension in Sachsen-Anhalt wurden sogenannte Bewertungsworkshops mit VertreterInnen der Stadtentwicklung entwickelt, durch die eine Rückkopplung und Bewertung der bisherigen Erkenntnisse erreicht wurde. Basierend auf den Erfahrungen dieser Workshops wurde das im Folgenden dargelegte Konzept erarbeitet.

Grundlegende Aufgabenstellung ist die Einschätzung der Effektivität der Zielerreichung in thematischen Handlungsfeldern der Städtischen Dimension. Die Voraussetzung hierfür ist ein vorher erarbei-



teses Zielsystem und die indikatoren-gestützte Ergebnismessung, das für einen anschließenden Vergleich herangezogen werden kann.

Um eine umfassende Sichtweise zu gewährleisten sollten verschiedene Akteure aus der Stadtverwaltung und anderen relevanten öffentlichen und privaten Institutionen mit Relevanz für die Stadtentwicklung¹⁷ in einem strukturierten Verfahren an einen Tisch gebracht werden. Die Ergebnisbewertung wird nicht etwa mithilfe einer zufälligen Sammlung von Meinungen zusammengetragen, sondern systematisch und in einem vergleichbaren Vorgehen erarbeitet.

Für eine Gesamtzeit von ca. vier Stunden werden 15 bis 20 Personen in Arbeitsgruppen dazu ange-regt, die bisherigen Ergebnisse zur Wirkungsweise der EU-Fonds in der betreffenden Stadt in Hinblick auf die Evaluierungsfragen einzuordnen und zu bewerten. Der Ablauf ist in Tabelle 10 verallgemeinert dargestellt.

Tabelle 11. Methodischer Ablauf der Bewertungsworkshops

Agendapunkte	Zeitbedarf
Begrüßung und Erläuterung der Tagesziele durch einen höheren/eine höhere VertreterIn der Stadt	10 min
Input: Evaluierungsmethodik und Mitteleinsatz	15 min
Teil A: Analyse der Entwicklung auf Ebene der Gesamtstadt	
<i>Input:</i> Trendanalyse auf Ebene der Gesamtstadt	20 min
Teil B: Analyse der Entwicklung auf Ebene des Referenzgebietes	
<i>Input:</i> Beschreibung des Zielsystems und der Schlüsselprojekte zur Entwicklung des Referenzgebietes	20 min
Gruppenarbeit: Erarbeitung des Bewertungsprofils in Kleingruppen	60 min
Flexibel: Pause	30 min
Präsentation und Zusammenfassung	30 min
Optional: Erstellung der Einflussmatrix auf Ebene des Referenzgebietes	30 min
Abschluss	10 min
3,5 bis 4 Stunden	

Im Anschluss an die Begrüßung und die Einführung der TeilnehmerInnen in den Ablauf des Work-shops werden die methodischen Hintergründe und der finanzielle Beitrag der EU zum Evaluierungs-projekt präsentiert.

Der anschließende Input zur Trendanalyse dient der Einführung in die Entwicklungsziele und Indikato-ren auf Ebene der Gesamtstadt und damit der Kontexterstellung und Rahmensetzung für die spätere Fokussierung auf das ausgewählte Referenzgebiet (Tabelle 11).

Es können hier besondere Entwicklungsphasen hervorgehoben werden wie bspw. die Finanzkrise 2008-2011 (im Beispiel unten am leichten – versetzt eintretenden – Rückgang der Anzahl an Unter-nehmen im Zeitraum zwischen 2010 und 2013 erkennbar).

¹⁷ Relevante Stakeholder sind – je nach Evaluierungsschwerpunkt – Vertreter der Wohnungs- und Tourismuswirtschaft, der Stadtwerke, des Standortmarketings und ggfs. auch der Kirche (so wie im Falle der Lutherstadt Eisleben)



Tabelle 12. Trendanalyse auf Ebene der Gesamtstadt

Entwicklungsziele und Leitbild-Indikatoren	Jahr					Trend 2000-13
	Ausgangswert 2000	2007	2010	2013	Zielwert 2015	
Ziel: Überalterung der Bevölkerung entgegenwirken						
Steigerung der Geburtenzahl/Jahr	1.681	1.854	2.039	2.137	++	++
Erhöhung der Anzahl an Kita- und Hortplätzen gesamt	7.931	11.941	13.151	14.627	14.000	++
Steigerung der Fläche (m ²) an Spielplätzen	231.354	248.159	260.765	264.731	310.000	+
Ziel: Senkung der Arbeitslosigkeit						
Senkung der Arbeitslosenquote	20,4%	16,4%	12,5%	11,9%	--	--
Ziel: Stärkung der Wirtschaftskraft						
Anzahl der Unternehmen	9.562	12.164	13.151	13.136	++	+
Gewerbesteuer absolut in TEUR	54.880	71.267	78.143	86.195	++	++

Quelle: Raster Magdeburg (verkürzt dargestellt), eigene Bearbeitung

Darauf aufbauend sollten das Zielsystem und die Indikatoren im Kontext zum Stadtentwicklungskonzept präsentiert werden und dabei die Entwicklungsetappen von 2000 bis 2015 anhand einzelner Projekte und Umsetzungsaktivitäten für die ausgewählten Referenzgebiete dargelegt werden.

Diese vorbereitenden Inputs vor dem Plenum dienen der Einstimmung auf eine 60 minütige Arbeitsgruppensitzung, in der je eine Gruppe von 3 bis 4 Personen die Erfolgsmessung eines oder mehrerer Teilziele vornimmt und ausformuliert. Im Anschluss werden die Ergebnisse in Form von Bewertungsprofilen (Vgl. Tabelle 12) präsentiert und diskutiert, wobei durch die breite Zusammensetzung der Teilnehmer eine umfangreiche Sichtweise auf die Umsetzung der Teilziele erarbeitet werden kann.

Die Ziele im Bewertungsprofil sollten jeweils vorgegeben sein und den Zielen der indikatorengestützten Bewertung entsprechen. Je nach Komplexität des Zielsystems ordnen die TeilnehmerInnen die vorgegebenen Leitbildindikatoren den Zielen zu oder erarbeiten die Beurteilungskriterien und damit die Begründung für den Zielfortschritt im Konsens (Beitrag der BearbeiterInnen ist in der Tabelle 12 in blau dargestellt). Bei den Einflussfaktoren sollte auch auf die vorgeleisteten Arbeiten zurückgegriffen werden.

Den TeilnehmerInnen werden zu Beginn der Bearbeitung folgende Leitfragen gestellt:

- Ist das Teilziel klar formuliert?
- Inwieweit wurde das Ziel aus heutiger Sicht erreicht?
- Wodurch wurde das Ziel aus heutiger Sicht erreicht?



Tabelle 13. Bewertung der Zielerreichung unter Berücksichtigung des EU-Beitrags (Bewertungsprofil)

Ziele / Angestrebte Veränderung	Einschätzung des Fortschritts der Zielerreichung						Begründung / Beurteilungskriterien
	A	B	C	D	E	F	
B1. Erhöhung der Wohnqualität in der Altstadt durch städtebauliche und infrastrukturelle Maßnahmen/Sanierung					○		<i>Sanierung zahlreicher Gebäude und grundhafter Ausbau von Straßen, Wegen und Plätzen (technische Infrastruktur)</i>
B2. Reaktivierung von Innenstadtbächen mit Gebäuden oder Freiraumgestaltungen zur Umfeldverbesserung					○		<i>Freiraumgestaltung, Reaktivierung von Gebäuden und Initialwirkung für den Tourismus</i>
B3. Stärkung der Innenstadt als Wirtschafts-, Handels- und Versorgungszentrum für den mittelzentralen Raum				○			<i>Nahversorgung im Altstadtbereich möglich, jedoch Angebotsstruktur rückläufig</i>
B4. Weitere Verbesserung der touristischen Infrastruktur, der Einzelangebote und der Vermarktung				○			<i>Um- und Ausbau der Lutherstätten sind positiv zu bewerten, die Verfügbarkeit von Hotelbetten und das Marketingbudget sind verbesserungswürdig</i>
B5. Steigerung der Attraktivität der Altstadt für Familien mit Kindern, mehr Angebote für Kinder/Jugendliche					○		<i>Gute Freizeitmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche nebst einem Bedarf an nachhaltiger Bestandspflege und einem Kinderspielplatz</i>
B6. Kommunale und private Maßnahmen zur Energieeinsparung und Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien				○			<i>Quartierskonzept in Bearbeitung, Umsetzungsbeschränkungen durch Denkmalpflege</i>

Kategorien der Beurteilung des Fortschritts zum Bewertungszeitpunkt:

A: Fortschritt ist derzeit nicht beurteilbar (fehlende Daten etc.)

B: Diskussionsphase

C: Planungsphase

D: Erste Umsetzungsergebnisse sind bereits sichtbar

E: Breitere Umsetzungsergebnisse sind bereits sichtbar

F: Gesetzte Maßnahmen sind hochwirksam

Quelle: Workshop Eisleben, aufbereitet

Im Anschluss wird von Seiten der Workshopleitung ein Vergleich der internen, qualitativen Bewertung mit der externen, im Vorfeld erarbeiteten indikatorengestützten Bewertung (Vgl. Kapitel 5.1) im Sinne eines Eigenbildes versus Fremdbild vorgenommen.

Die Ergebnisse der Diskussionen im Workshop fließen in die zusammenfassende Bewertung und Validierung der Zielerreichung unter Berücksichtigung des Einflusses der EU ein. Die quantitative Erfolgsbewertung und Messung der Zielkonformität mittels Indikatoren wird somit mithilfe der Einschätzung der Zielerreichung durch die TeilnehmerInnen des Workshops validiert.

Die Validierung der Ergebnisse, die im Rahmen der begleitenden Evaluierung zur Städtischen Dimension in Sachsen-Anhalt durch die strukturierte Abfrage der qualitativen Innensicht der städtischen Stakeholder erarbeitet wurde, hat gezeigt, dass die reine indikatorengestützte Messung einer Zielerrei-



chung im Sinne eines Ist-Soll-Vergleichs ein verkürztes und unzureichendes Bild zeichnet. Der Vergleich der getroffenen internen Bewertungen mit der externen Einschätzung wertet die Genauigkeit der Zielbewertungen stark auf.

Dank der Einschätzung bedeutender Schlüsselakteure der Stadtentwicklung konnte ein Abbild der Zielerreichung erstellt werden, das dank einer abschließenden Diskussion zu belastbaren Ergebnissen führte. Die teilweise beschränkte Aussagekraft quantitativer Indikatoren wurde in einen breiteren Kontext gesetzt wodurch die Grätsche zwischen Machbarkeit und Umsetzbarkeit hinsichtlich Datenlage und Aussagekraft, die in der begleitenden Evaluation gefordert ist, geleistet wurde.

Optionale Erstellung der Einflussmatrix auf Ebene des Referenzgebietes

Zur Identifikation der wirksamsten Instrumente und der am stärksten beeinflussbaren Teilziele kann gemeinsam eine Einflussmatrix, die die Zielerreichung im Referenzgebiet darstellt, erstellt werden.

Dies hat zum einen das Ziel, zu den bereits vorher durch die Workshopleitung definierten Einflussfaktoren weitere hinzuzufügen, die auf Basis der quantitativen Betrachtung nicht berücksichtigt wurden.

Außerdem werden mit Hilfe der einvernehmlichen Vergabe die Stärke der Einflussfaktoren je Teilziel definiert (Vgl. Tabelle 13).

Die Teilnehmer vergeben hierzu Bewertungspunkte zwischen eins bis fünf, die dann eine aktive Summe, die Stärke des Einflusses eines bestimmten Faktors und eine passive Summe, die Beeinflussbarkeit der Teilziele ergibt.

Tabelle 14. Einflussmatrix auf Ebene des Referenzgebietes

Einflussfaktoren	Ziel: Lebensqualität verbessern	Ziel: Oberzentrale Funktion	Ziel: Soziales Engagement	Summe aktiv
EFRE	0	3	1	4
Nationale Städtebauförderung	3	3	4	10
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	5	3	4	12
Private Investitionen	4	5	4	13
<i>Zu bestimmen</i>	4	4	5	13
<i>Zu bestimmen</i>	4	5	1	10
<i>Zu bestimmen</i>	5	5	5	15 (Faktor x hat am meisten Einfluss)
Summe Passiv	25	28 (dieses Ziel ist am stärksten beeinflussbar)	24	

Quelle. Metis



5.3 Erfolgskontrolle EFRE mitfinanzierter Vorhaben

In Ergänzung zu der, in der vorhergehenden Abschnitten dargestellten Methodik, müssen bei EFRE mitfinanzierten Vorhaben noch einige spezifische Punkte berücksichtigt werden.

Bei der Erfolgskontrolle und Berichterstattung zu EFRE mitfinanzierten Vorhaben ist zu beachten, dass hier einerseits der Bezug zum Zielsystem des kommunalen gebietsbezogenen Entwicklungsprogrammes hergestellt werden muss (Voraussetzung für Vorhaben unter Art.7 EFRE-Verordnung) und andererseits Indikatoren berichtet werden müssen, die Bestandteil der Interventionslogik des EFRE-Programmes sind.

Folgende Punkte sollten zu EFRE mitfinanzierten Vorhaben berichtet werden:

- Einbettung des Vorhabens in das Zielsystem des dahinterliegenden integrierten gebietsbezogenen Entwicklungsprogrammes
- Output des Projektes in Hinblick auf gemeinsame Indikatoren, bspw. geschätzter Rückgang der Treibhausgasemissionen t CO₂-Äquivalente oder Verringerung der Siedlungs- und Verkehrsfläche
- Ergebnis des Projektes hinsichtlich der Entwicklungsziele des integrierten gebietsbezogenen Entwicklungsprogrammes (Bezug zu programmspezifischen Ergebnisindikatoren oder Erfolgsbedingungen)
- Umweltrelevanz des Projektes (Bezug zu bereichsübergreifenden Grundsätzen lt. OP EFRE Kap. 11 herstellen)
- Gesellschaftliche Relevanz des Projektes (Bezug zu bereichsübergreifenden Grundsätzen lt. OP EFRE Kap. 11 herstellen)



6. Organisatorische Voraussetzungen

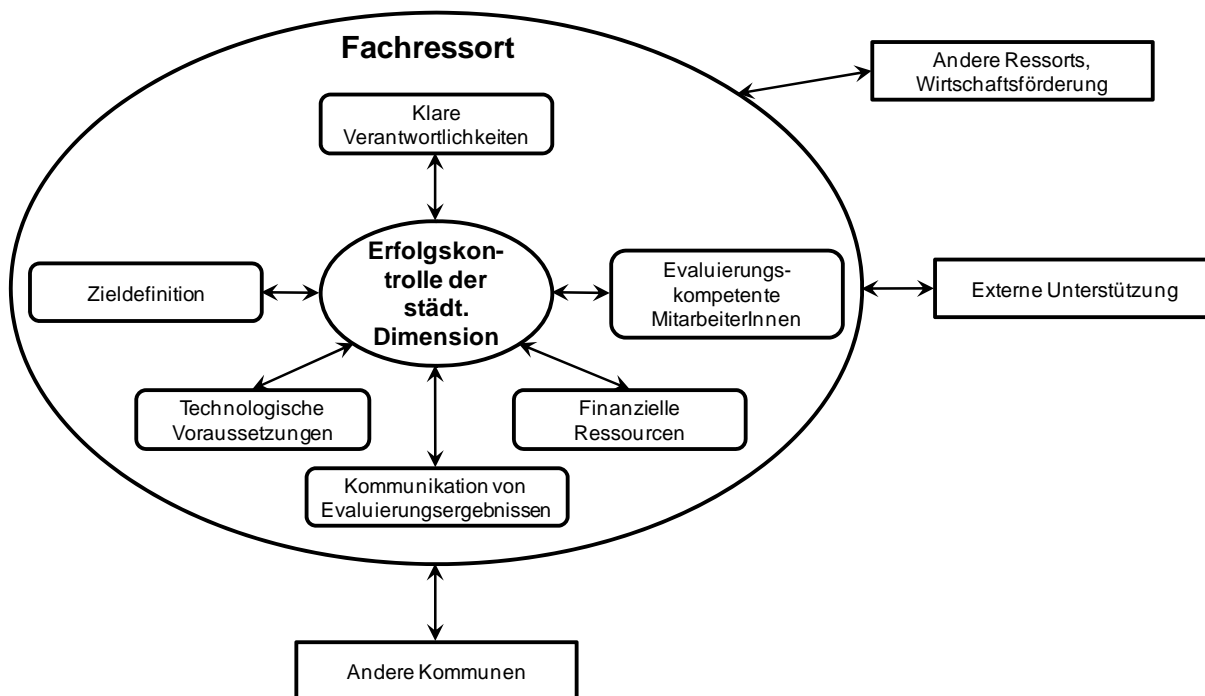
Dieser Abschnitt beinhaltet eine Beschreibung der notwendigen organisatorischen Strukturen zur Durchführung einer Programmevaluierung zur städtischen Dimension. Bedeutende Akteure und Verantwortlichkeiten zur Durchführung einer zeitlich und inhaltlich korrekten Vorgehensweise werden dabei berücksichtigt.

Die Umsetzung einer Programmevaluierung bringt finanzielle und personelle Anforderungen an die verantwortlichen Akteure mit sich und setzt daher einen hohen Steuerungsgrad voraus. Unterschiedliche Erkenntnisinteressen verschiedener Beteiligter und die damit verbundene unterschiedliche Bereitschaft zu einer (relativ aufwendigen) Durchführung der Evaluierung beeinflussen den Prozess sowie die Erfolgserwartungen¹⁸.

Die organisatorischen Voraussetzungen einer Erfolgsmessung der nachhaltigen Stadtentwicklung sind daher von den beteiligten Akteuren und ihrer Einbettung in die Organisationsstruktur des umsetzenden Fachressorts sowie zu anderen Fachressorts abhängig.

Um Konflikte zu minimieren, sollten Verantwortlichkeiten und Aufgaben klar definiert sein¹⁹. Die Interdependenz zwischen dem zu evaluierenden Programm und seiner durchführenden Organisation, dem zuständigen Fachressort sowie mögliche Verbindungspunkte zu externen Akteuren sind in der nachfolgenden Grafik dargestellt.

Grafik 6. Voraussetzungen: Einbettung der Erfolgskontrolle in die organisatorischen Strukturen



Quelle: Metis GmbH

¹⁸ Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BBSR), Evaluierung der Städtebauförderung. Leitfaden für Programmverantwortliche, Bonn 2012

¹⁹ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB), Integrierte Städtebauliche Entwicklungskonzepte in der Städtebauförderung, Eine Arbeitshilfe für Kommunen, 2015



Die erfolgreiche Durchführung der Evaluation von Förderprogrammen bedarf der Mitarbeit und den Einbezug der verschiedenen aufgeführten Teilbereiche:

- Die Aufgabe ‚Evaluierung der Entwicklungsstrategie in der Kommune‘ sollte mit klaren **Verantwortlichkeiten** an die Mitarbeiter des zuständigen Fachressorts vergeben werden. Bei einer langen Programmlaufzeit sollte berücksichtigt werden, dass es zu einem Wechsel der Verantwortlichkeiten kommen kann und daher ist zu empfehlen, den Informationsfluss und die -beschaffung klar zu strukturieren. Auch **Berichtspflichten** gegenüber nationalen und EU-Finanzierungsgebern zu definierten Zeitpunkten sollten von Beginn an festgelegt und abgestimmt sein.
- Die **Fachübergreifende Zusammenarbeit** innerhalb der Kommune bspw. zwischen Stadtplanung und Wirtschaftsförderung ist eine wichtige Ergänzung zur reinen Datensammlung. Auch ein interaktiver, ggfs. moderierter Austausch der verschiedenen Ressorts und mit der Wirtschaftsförderung bringt für die Messung der Zielerreichung und Kontextualisierung einen Mehrwert.
- Die MitarbeiterInnen, die in die Evaluierungsaufgabe einbezogen werden, sollten grundlegende **Evaluierungs- und Monitoring-Kenntnisse** mitbringen. In kleineren Kommunen oder bei aufwendigeren Erfolgskontrollen kann es sinnvoll sein, die Unterstützung Dritter in Anspruch zu nehmen. „So kann sie [die Kommune] für den Durchführungszeitraum ein „**konstruktiv-kritisches**“ **Begleitgremium** – evtl. mit Vertretern der Bürger, Eigentümer, Unternehmern und Vereinen aus dem Fördergebiet wie auch mit Experten der städtebaulichen Entwicklung, des Bauens und (soweit möglich) der Evaluierung – installiert werden.“²⁰ In dem Fall ist es von besonderer Bedeutung, eine **konkrete Kontaktperson** im Ressort zu definieren.
- Eine **externe Unterstützung** für die Entwicklung des Monitoring- und Evaluierungssystems in der Kommune ist anzudenken und kann die Kommune im Falle geringer kapazitärer Ressourcen stark entlasten und unterm Strich geringere Kosten verursachen als die strategische und inhaltliche Arbeit vollständig im Haus abzuwickeln. Auch in diesem Fall ist eine konkrete Kontaktperson zu einem **externen Evaluatorenteam**, das Unterstützungsarbeiten bei der Datenbeschaffung und -zusammenstellung koordiniert sowie bei der Vorbereitung und Durchführung qualitativer Erhebungen, wie z.B. Workshops maßgeblich beteiligt ist, von Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung.
- Die **Zieldefinition** die zur Ergebnismessung herangezogen wird, sollte sich stark auf die Ziele der kommunalen Entwicklungsstrategien beziehen, da ein leistbares und konsistentes Monitoring der Zielerreichung andernfalls nicht umsetzbar ist.
- Die **Kommunikation von Evaluierungsergebnissen** sollte in das in der Organisationsstruktur vorhandene Disseminationssystem eingebettet sein und vorhandene Technologielösungen nutzen sowie finanzielle Ressourcen berücksichtigen, damit größtmögliche Verbreitung gewährleistet wird.
- **Finanzielle Ressourcen und technologische Voraussetzungen** werden in unterschiedlichem Maß beansprucht und sollten in alle Planungsschritte mit einbezogen werden.
- Der **Wissensaustausch** über den Ablauf und die Durchführung des Monitorings und der Evaluation mit anderen Kommunen ist letztlich ein bedeutender Bestandteil für eine zukünftige Erleichterung und Verbesserung der Abläufe.

²⁰ Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BBSR), Evaluierung der Städtebauförderung. Kommunale Arbeitshilfe, 2011



7. Literatur- und Quellenverzeichnis

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2015) Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte in der Städtebauförderung: Eine Arbeitshilfe für Kommunen, Berlin

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2010) Die städtische Dimension in den deutschen Strukturfondsprogrammen, Online-Publikation Nr. 15

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2011) Evaluierung der Städtebauförderung: Kommunale Arbeitshilfe, Berlin

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2012) Evaluierung der Städtebauförderung: Leitfaden für Programmverantwortliche, Berlin, Bonn

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014, laufend) Elektronisches Monitoring (eMo) zur Bund-Länder-Städtebauförderung http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/SharedDocs/Publikationen/StBauF/Formular_eMonitoring.pdf?__blob=publicationFile&v=3, Abruf: Mai 2015

Europäische Kommission (2006) Mitteilung der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament. Die Kohäsionspolitik und die Städte: Der Beitrag der Städte zu Wachstum und Beschäftigung in den Regionen, Brüssel

Europäische Kommission, Dienststellenübergreifende Arbeitsgruppe für Stadtentwicklung (2010) Leitfaden: Die städtische Dimension der Gemeinschaftspolitik im Zeitraum 2007-2013, Brüssel

Europäische Kommission, Evalsed Sourcebook: Method and Techniques, aktualisierte Fassung von September 2013, verfügbar unter http://ec.europa.eu/regional_policy/de/policy/evaluations/guidance/

EU Ministers responsible for urban development in the Member States of the EU, Leipzig Charter on Sustainable European Cities, Final Draft 02 May 2007

EU Verordnung (EU) Nr. 1301/2013, Artikel 7, 32, 33, 54 und 56

Metis (2015a) GmbH, Schlussevaluierung - Endbericht der Städtischen Dimension, Fallstudie Dessau-Roßlau (im Konsortium mit Ramboll Management)

Metis (2015b) GmbH, Schlussevaluierung - Endbericht der Städtischen Dimension, Fallstudie Halle (Saale) (im Konsortium mit Ramboll Management)

Metis (2015c) GmbH, Schlussevaluierung - Endbericht der Städtischen Dimension, Fallstudie Lutherstadt Eisleben (im Konsortium mit Ramboll Management)

Metis (2015e) GmbH, Schlussevaluierung - Endbericht der Städtischen Dimension, Fallstudie Lutherstadt Wittenberg (im Konsortium mit Ramboll Management)

Metis (2015f) GmbH, Schlussevaluierung - Endbericht der Städtischen Dimension, Fallstudie Magdeburg (im Konsortium mit Ramboll Management)

Stockmann, Reinhard (2007) Handbuch zur Evaluation, Münster, S. 64



8. Anhang

- Anhang 1: Beispielsammlung Zielindikatoren nach Handlungsfeldern
- Anhang 2: Bewertungsraster Zielsystem mit kurzer Erläuterung der Zielerreichung (Beispiel)
- Anhang 3: Präzisierung der übergeordneten Entwicklungsziele durch Kontextindikatoren (fiktives Beispiel)



8.1 Anhang 1: Beispielsammlung Zielindikatoren nach Handlungsfeldern

Handlungsfeld	Entwicklungsziele (in Stichworten)	Zielindikatoren
Städtebauliche Entwicklung	Urbanität fördern	Wohnungsbestand (WE)
		Ansiedlung wohnortnaher Infrastruktur (Geschäfte, Gaststätten)
	Erarbeitung einer städtebaulichen Konzeption zur Umnutzung eines ehemaligen Hafengebietes	Neuordnung durch Planung
		Anzahl von abgeschlossenen städtebaulichen Verträgen
	Verbesserung der Erschließung	Länge der neu gebauten Erschließungsanlagen
		zeitgemäß erschlossene Ansiedlungsflächen
	Altlastensanierung und Abbruch der maroden Bausubstanz	Anzahl der sanierten Altlastflächen
		gereinigte Bodenmassen in t,
		Anzahl der Sanierungen von der Grundwasserschadensbereichen
	Sanierung der teilweise denkmalgeschützten historischen Gebäude der ehemaligen Landesheil- und Pflegeanstalt und der ebenfalls geschützten Denkmale	Anzahl abgebrochene Gebäude
		Anzahl der historischen Gebäude, Anzahl der sanierten Objekte
	Entwicklung des Areals für den Technologiepark	m ² erschlossenes Bauland, m ² bebaute Fläche
	Schaffung eines identitätsstiftenden und adressbildenden Umfeldes für den Technologiepark	m ² gestaltete Grünflächen im Bereich Technologiepark
	Erschließung und Bebauung des Wohngebietes	m ² erschlossenes Bauland,
		Anzahl der Einwohner
Schaffung von wohnungsnahen Grünflächen und Spielplätzen	m ² hergestellte Grünflächen für Spiel und Sport	
Renaturierung des Grünbereichs zwischen Dölauer Heide und Saaleaue	m ² renaturierte Fläche	
Nachhaltige Bauflächenentwicklung	Reduzierung von Wohnbauflächen mit Neubaupotenzial (akkumuliert, WE-Zahl)	



Handlungsfeld	Entwicklungsziele (in Stichworten)	Zielindikatoren	
		Reduzierung von Gewerbeflächen mit Neubaupotenzial (akkumuliert, in ha)	
		Reaktivierung von Gewerbebrachen seit 2000 (akkumuliert, in ha)	
		Reaktivierung von Stadtumbauflächen seit 2000 (akkumuliert, in ha)	
	Reaktivierung und Innutzungnahme von Innenstadtra- chen durch Bauten oder Freiraumgestaltungen zur städtebauliche Aufwertung und Umfeldverbesserung	Anzahl Brachflächen	
		Anzahl umgestalteter Freiflächen	
		prozentueller Anteil sanierter Straßen und Plätze	
Entwicklung der sozia- len Infrastruktur	Ausprägung des Kompetenzfelds Gesundheitsversor- gung	Beschäftigte im Gesundheitsbereich	
		Bettenzahl in den medizinischen Kompetenzzentren	
		Mitarbeiterzahl in den medizinischen Kompetenzzentren	
		Medizinische Bildungseinrichtungen	
	Entwicklung einer Bildungslandschaft mit regionaler Ausstrahlung	Zahl der weiterführenden Bildungseinrichtungen	
		Zahl der angebotenen Bildungsabschlüsse	
		Zahl der integrierten Bildungszentren	
		Abiturquote (bezogen auf die relevanten Altersjahrgänge in %)	
	Anpassung der Gemeinwesenstruktur an den demo- grafischen Wandel	Zahl der Kindertagesstätten	
		Zahl der Grundschulen	
		Zahl der Sekundarschulen	
		Zahl der Gymnasien	
		Zahl der altersübergreifenden Freizeittreffs / Begegnungsstätten	
		Zahl der Freizeittreffs / Begegnungsstätten für Senioren	
		Zahl der Freizeittreffs / Begegnungsstätten für Jugendliche	
	Steigerung der Attraktivität der Altstadt für Familien mit Kindern, mehr spez. Angebote für Kin- der/Jugendliche (Einrichtungen, Veranstaltungen)	Bevölkerungsanteil Kinder- und Jugendliche < 18 Jahren in % (und absolut)	
		Anzahl Frei-/Grün-/Spielflächen	
	Stärkung der zentralört- lichen Versorgung- funktion	Stärkung der Innenstadt als Wirtschafts-, Handels- und Versorgungszentrum für den mittelzentralen Raum	Umsatzzahlen Einzelhandel
			Anzahl Einzelhändler
			Anzahl Ärzte



Handlungsfeld	Entwicklungsziele (in Stichworten)	Zielindikatoren
		Anzahl behördliche Einrichtungen
		Anzahl Hotels
	Stärkung der zentralörtlichen Versorgungsfunktion	Zahl der Einrichtungen mit zentralörtlicher Bedeutung
		Verkaufsfläche in den Einkaufszentren (in m ²)
		Anteil Verkaufsfläche im Hauptzentrum / Altstadt (%)
	Stärkung der Innenstadt als Wirtschafts-, Handels- und Versorgungszentrum für den mittelzentralen Raum	Umsatzzahlen Einzelhandel
		Anzahl Einzelhändler
		Anzahl Ärzte
		Anzahl behördliche Einrichtungen
		Anzahl Hotels
Anpassung des Wohnbedarfes	Anpassung des Wohnbedarfes	Einwohnerzahl
		Wanderungssaldo im jeweiligen Jahr (Zuzüge minus Wegzüge)
		Wohnungsbestand (Zahl der Wohnungen)
		Wohnungsleerstand (Quote in % des Bestands)
	Forcierung der Sanierungstätigkeit und Erhöhung der Wohnqualität in der Altstadt durch städtebauliche und infrastrukturelle Maßnahmen	Einwohnerzahl Altstadt
		Anzahl Bauanträge
		Anzahl leerstehende Gebäude
		Anzahl sanierter Straßen in m
		Länge sanierter Straßen in m
Technische Infrastruktur	Entwicklung einer leistungsfähigen technischen Infrastruktur	Anteil von Straßen im Vorbehaltsnetz in gutem und mittlerem Zustand
		Anteil von Straßen außerhalb Vorbehaltsnetz in gutem und mittlerem Zustand
		Anteil von verkehrsberuhigten Straßen im Stadtgebiet
		Anteil an erneuerten Radwegen
Aufwertung Altstadt	Aufwertung der historischen Altstadt	Einwohnerzahl in der Innenstadt
		Verringerung des Gebäudeleerstandes; Anzahl leerstehender Wohnungen:



Handlungsfeld	Entwicklungsziele (in Stichworten)	Zielindikatoren
		Revitalisierung von Brachflächen; Umsetzungsfortschritt. A: keine Aktivitäten, B: Planung, C. Bauliche Umsetzung, D: Fertigstellung
		Fortführung der Gebäudesanierung; Anzahl der sanierten Gebäude (in WE)
		Verkaufsflächenentwicklung des privaten Einzelhandels in m ²
Touristische Entwicklung	Touristische Erschließung von Kulturerbe und Kulturlandschaft	Anzahl der Besucher, Anzahl der Ankünfte
		Anzahl der Übernachtungen
		Anzahl der Serviceleistungen über die Web-Site www.anhalt-dessau-wittenberg bzw. www.tourismusregion-wittenberg.de (Vermittlung, Information, Buchung etc.)
	Weitere Verbesserung der touristischen Infrastruktur, der Einzelangebote und der gemeinsamen Vermarktung	Besucher Lutherstätten
		Besucher Kloster Helfta (außerhalb Stadtumbaugebiet Altstadt)
		Besucher St.-Andreas-Kirche
Besucher St.-Petri-Pauli-Kirche		
Energieeinsparung	Kommunale und private Maßnahmen zur Energieeinsparung Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien	Entwicklung Primärenergieverbrauch
		Prozentueller Anteil erneuerbarer Energien
Ausbau Bildung und Wissenschaft	Bündelung naturwissenschaftlicher Kompetenzen und deren Ausbau auf neuem Universitäts-Campus	Studentenzahlen
		Investitionen (Mio. Euro)
	Schaffung von Zentren für Innovationskompetenzen (ZIK)	Zahl der ZIK
	Sanierung und Erweiterung des Universitätsklinikums, auch i.S. der Ressourcenbündelung am Standort	Studentenzahlen
		Investitionen (Mio. Euro)
	Stärkung der außeruniversitären Institute	Zahl der Institute
		Mitarbeiterzahlen
	Bildungsangebote für Unternehmen	Zahl der geförderten Projekte
		Fördersummen (Mio. Euro)
		Gesamtausgaben (Mio. Euro) im Förderzeitraum 2000-2006 und 2007-2013



Handlungsfeld	Entwicklungsziele (in Stichworten)	Zielindikatoren
	Wissenschaftsstandort stärken / Bindung von StudentInnen an den Standort	Anzahl wissenschaftlicher Einrichtungen bzw. wissenschaftsnaher Unternehmen
		- davon Anzahl der Ausgründungen aus der Universität/Fachhochschule
		Anzahl Arbeitsplätze im Bereich Wissenschaft, Forschung/ Entwicklung und Wissenstransfer
		Nutzfläche in m ²
	Entwicklung des Bildungsstandorts	Anzahl der Veranstaltungen und Projekte im Bereich der interkulturellen Bildung, Religion, Reformationsgeschichte, Sprachen und Ethik pro Jahr
		- davon Leucorea - davon Stiftung Luthergedenkstätten
Stärkung der KMU-Landschaft	Bereitstellung von Gründungsinkubatoren und Mehrzweckgebäuden durch TGZ GmbH und Bio-Zentrum GmbH	Zahl der Gebäude (TGZ, Bio-Zentrum)
		Zahl der eingemieteten Unternehmen
		geschaffene Mietfläche (m ²)
		Investitionen (Mio. Euro)
	Ansiedlung von Unternehmen und Institutionen (inkl. Neugründungen)/ Schaffung von hochwertigen Arbeitsplätzen	Zahl der Unternehmen und Institutionen
		Zahl der geschaffenen Arbeitsplätze
	Verbesserung des Serviceangebotes für Unternehmen	Zahl der Serviceunternehmen
		Mitarbeiterzahl
	Stärkung der KMU-Landschaft	Zahl der Gewerbebetriebe gesamt
		Umsätze im verarbeitenden Gewerbe (in Mio. €)
		Zahl der Zahl der Gewerbesteuerpflichtigen
		Gewerbesteueraufkommen (in Mio. €)
	Aktivierung von Existenzgründungen	Zahl der Unternehmensgründungen/Jahr (insgesamt)
Unternehmensgründungen mit Unterstützung durch EU-Fonds		
Stärkung der Beschäftigung am Wirtschaftsstandort	Zahl der SV-pflichtigen Beschäftigten am Arbeitsort	



Handlungsfeld	Entwicklungsziele (in Stichworten)	Zielindikatoren
		Zahl der SV-pflichtigen Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe
		Sicherung von Arbeitsplätzen durch Einsatz von EU-Fonds (Summe seit 2000)
		Schaffung von Arbeitsplätzen durch Einsatz von EU-Fonds (Summe seit 2000)
		Reduzierung der Arbeitslosigkeit (Zahl der Arbeitslosen im Jahresmittel)

Quelle: Bewertungsraster Lutherstadt Eisleben, Lutherstadt Wittenberg, Halle (Saale), Magdeburg



8.2 Anhang 2: Bewertungsraster Zielsystem mit kurzer Erläuterung der Zielerreichung (Beispiel)

Entwicklungsziele	Teilziele	Zielindikatoren	Ziele für Entwicklungsetappe 2000-2015	Zielerreichung (Gesamtbilanz)
1) Konversion des ehem. Kasernengeländes durch Altlastensanierung, Freiraumgestaltungen und ökologisch nachhaltige Maßnahmen	B 1: Altlastensanierung und Abbruch der maroden Bausubstanz	Anzahl sanierter Altlastflächen	Steigerung	Steigerung der Anzahl sanierter Altlasten von 90 auf 154 (Zielerreichung 97%)
		Gereinigte Bodenmassen in t	Steigerung	Steigerung ausgehobener und größtenteils insitu gereinigter Bodenmassen von 690.000t auf 922.000t (Zielerreichung 100%)
		Anzahl der Grundwassersanierungen	Kontinuität	Eine kontinuierliche Anzahl von Grundwassersanierungen konnte sichergestellt werden
		Anzahl abgebrochener Gebäude	Kontinuität	Anzahl abgebrochener Gebäude hat stagniert
	B2: Sanierung der teilweise denkmalgeschützten historischen Gebäude der ehemaligen Landesheil- und Pflegeanstalt und der ebenfalls geschützten Denkmale der Heeres- und Luftnachrichtenschule für Unternehmen und Institute im "Weinberg campus"	Anzahl sanierter historischer (denkmalgeschützter) Gebäude und Objekte	Steigerung	Anzahl der sanierten historischen Gebäude konnte von 53 auf 77 gesteigert werden (Zielerreichung 99%)
	B6: Schaffung von wohnungsnahen Grünflächen und Spielplätzen	m ² hergestellte Grünflächen für Spiel und Sport	Steigerung	18 ha Brachfläche wurden zu Spiel-, Sport- und Grünflächen umgestaltet
	B7: Renaturierung des Grünbereichs zwischen Dölauer Heide und Saaleue	m ² renaturierte Fläche	Steigerung	Der Grünbereich zwischen Dölauer Heide und Saaleue konnte fast vollständig renaturiert werden, das betrifft rund 60 ha renaturierter Flächen
2) Schaffung von attraktiven Flächen für Wohn- und Gewer-	B3: Entwicklung des Areal für den Technologiepark "weinberg campus"	m ² erschlossenes Bauland Technologiepark	Steigerung	Die bebaute Fläche im Technologiepark konnte stark vergrößert werden (von Brach-



Entwicklungsziele	Teilziele	Zielindikatoren	Ziele für Entwicklungsetappe 2000-2015	Zielerreichung (Gesamtbilanz)
benutzung durch städtebauliche und infrastrukturelle Maßnahmen und Verbesserung der infrastrukturellen Voraussetzungen für Wohnen, Wissenschafts- und Technologiepark		m ² bebaute Fläche	Steigerung	land auf 7,6 ha bebaute Fläche)
	B4: Schaffung eines identitätsstiftenden und adressbildenden Umfeldes für den Technologiepark	m ² gestaltete Grünflächen im Bereich Technologiepark	Steigerung	Aus 8,1 ha Brachfläche wurde ein öffentlicher Park gestaltet ("Klimagarten")
	B5: Erschließung und Bebauung des Wohngebietes	m ² erschlossenes Bauland Wohnen	Steigerung	Erschlossenes Bauland für Wohnzwecke wurde erheblich erweitert von 11 ha auf 34 ha
		Anzahl der Einwohner	Steigerung	Die Anzahl der Einwohner im Wohngebiet nahe dem Technologiepark konnte stark gesteigert werden von 1.755 auf 4.159 Einwohner (Zielerreichung 83%)
3) Errichtung von Gründerzentren zur Unterstützung von technologie- und forschungsorientierten Existenzgründern und Unternehmen in der Anfangsphase	B13: Bereitstellung von Gründungsinkubatoren und Mehrzweckgebäuden durch TGZ GmbH und Bio-Zentrum GmbH	Zahl der Gründungsinkubatoren und Mehrzweckgebäude (TGZ, Biozentrum)	Steigerung	Die Zahl der Gebäude (TGZ, Bio-Zentrum) wurde von vier auf neun erhöht
		Zahl der eingemieteten Unternehmen	Steigerung	Die Zahl der eingemieteten Unternehmen in Gründungsinkubatoren und Mehrzweckgebäuden konnte erheblich gesteigert werden von 35 auf 65 Unternehmen. Das angepeilte Ziel wurde übertroffen.
		m ² geschaffene Mietfläche	Steigerung	Die Mietfläche in Gründungsinkubatoren und Mehrzweckgebäude konnte zielkonform stark vergrößert werden von 15.000 m ² auf rund 26.000 m ²
		Investitionen (Mio. Euro)	Steigerung	Investitionen in Gründungsinkubatoren und Mehrzweckgebäude sind stark gestiegen von 45 Mio. EUR (2000) auf 86 Mio. EUR (2013). Das Investitionsziel konnte fast erreicht werden.



Entwicklungsziele	Teilziele	Zielindikatoren	Ziele für Entwicklungsetappe 2000-2015	Zielerreichung (Gesamtbilanz)
	B15: Verbesserung des Serviceangebotes für Unternehmen	Zahl der Serviceunternehmen	Steigerung	Die Zahl der angesiedelten Serviceunternehmen und der Mitarbeiter in diesen Unternehmen konnte deutlich gesteigert werden (von 5 auf 46 Mitarbeiter) und damit das Serviceangebot für wissensbasierte Firmen verbessert werden
	B8: Bündelung naturwissenschaftlicher Kompetenzen und deren Ausbau auf neuem Universitäts-Campus	Studentenzahlen	Steigerung	Die StudentInnenzahlen auf dem Campus konnten sehr stark von 3.989 auf 7.553 gesteigert werden
		Investitionen (Mio. Euro)	Steigerung	Die Investitionen in den Ausbau des neue Universitäts-Campus konnten kontinuierlich gesteigert werden
	B9: Schaffung von Zentren für Innovationskompetenzen (ZIK)	Zahl der ZIK	Steigerung	Zwei Zentren für Innovationskompetenzen konnte etabliert werden
4) Ausbau der naturwissenschaftlichen Kompetenzen in enger Kooperation mit der Martin-Luther- Universität, An-Instituten und technologieorientierten Unternehmen	B10: Sanierung und Erweiterung des Universitätsklinikums, auch i.S. der Ressourcenbündelung am Standort	Studentenzahlen	Steigerung	Die Studentenzahlen im Universitätsklinikum konnten in Abhängigkeit von Entscheidungen in der Landespolitik von 1.868 auf 2.283 gesteigert werden
		Investitionen (Mio. Euro)	Steigerung	Investitionen in das Universitätsklinikum konnten kontinuierlich gesteigert werden
	B11: Stärkung der außeruniversitären Institute	Zahl der Institute	Steigerung	Die Zahl der angesiedelten außeruniversitären Institute konnte von 7 auf 10 gesteigert werden
		Mitarbeiterzahlen	Steigerung	Die Mitarbeiterzahlen in außeruniversitären Instituten konnte von 784 auf 993 gesteigert werden
5) Stärkung der wirtschaftlichen Entwicklung im Technologiepark <i>weinbergcampus</i> durch die An-	B14: Ansiedlung von Unternehmen und Institutionen (inkl. Neugründungen) / Schaffung von hochwertigen	Zahl der Unternehmen und Institutionen	Steigerung	Die Zahl der angesiedelten Unternehmen und Institutionen ist stark von 47 auf 105 gestiegen mit weiterhin steigender Tendenz



Entwicklungsziele	Teilziele	Zielindikatoren	Ziele für Entwicklungsetappe 2000-2015	Zielerreichung (Gesamtbilanz)
siedlung von technologieorientierten Unternehmen	Arbeitsplätzen	Zahl geschaffene Arbeitsplätze	Steigerung	Das Angebot hochwertiger Arbeitsplätze in den angesiedelten Unternehmen und Institutionen ist stark von 2.000 auf 5.589 gestiegen (plus 3.589 seit dem Jahr 2000)
6) Aufbau eines Netzwerks zur Unterstützung der Unternehmen bei der Entwicklung und Realisierung innovativer Vorhaben	B12: Bildungsangebote für Unternehmen	Zahl der geförderten Projekte	Steigerung	Die Zahl der Bildungsangebote für Existenzgründungen und für hoch qualifizierte Mitarbeiter konnte deutlich gesteigert werden, trotz verringerter Gesamtausgaben

Quelle: Bewertungsraster Halle (Saale) 2014, eigene Bearbeitung



8.3 Anhang 3: Präzisierung der übergeordneten Entwicklungsziele durch Kontextindikatoren (fiktives Beispiel)

Qualitative Beschreibung	Spezifische / Quantitative Beschreibung					Feststellbarer Veränderungstrend
	Kontextindikatoren	Ausgangswerte	laufende Beobachtung		Zielwert	
		Jahr (2014)	(2016)	(2018)	Jahr 2020	
Negative Einwohnerentwicklung abschwächen	Einwohnerzahl	29.526	25.285	24.314	24.500	erwartungsgemäßer Rückgang
	Entwicklung Wohnungsleerstand (WE)	1.000			900	
Tendenz der Überalterung aufhalten, Angebote für Familien und Jugendliche schaffen	Anteil der 0–unter 20 Jahre (%)	19,3	14,1	15,7	15,0	leicht positiv
	Anteil über 65 Jahre (%)	19,6	25,6	25,9	25,0	erwartungsgemäßer Anstieg
	Kinderbetreuungsplätze (Kita, Kiga, Krippe)	560	848	957	900	positiv
	Schülerzahlen	1.988	2.249	2.269	2.500	leichter Anstieg
Schaffung von neuen Arbeitsplätzen	Entwicklung der Arbeitslosenquote	22,7	13,4	13,2	13	erwartungsgemäß leicht positive Entwicklung
Ausbau der Wirtschaft und speziell des Tourismus als Profil zur Stärkung der Wirtschaftskraft	Anzahl Unternehmen insgesamt	1.313	1.588	1.533	1.550	leicht negativer Trend
	Gewerbean-/ abmeldungen	Anmeldung: 208 Abmeldung: 220	Anmeldung: 151 Abmeldung: 129	Anmeldung: 142 Abmeldung: 164	Zunahme	leicht negativ
	Anzahl Hotels	7	8	7	8	eine Insolvenz, neuer Betreiber in Aussicht
	Anzahl Unternehmen der Tourismuswirtschaft	63	64	64	70	stagnierend
	Anzahl Übernachtungen	22.364	39.725	39.883	42.000	leicht positiv
Erarbeitung und Umsetzung eines gesamtstädtischen Energiekonzeptes zur Senkung des Primärenergieverbrauchs	Gesamtstromverbrauch kWh	103.541.071			Abnahme	
	Erneuerbare Energien Einspeisung BHKW	13.546.432			Zunahme	
	Erneuerbare Energien Einspeisung Photovoltaik und Biomasse	3.895.226			Zunahme	

Quelle: Metis