

Handreichung zur wirkungsorientierten Projektplanung und zum Monitoring

Inhaltsverzeichnis

1. Relevanz	1
2. Funktion von Wirkungsgefügen und Indikatoren.....	1
3. Zentrale Begriffe und Definitionen.....	2
3.1. Wirkungsgefüge	2
3.2. Indikatoren.....	3
4. Wirkungsgefüge für das Helmut-Schmidt-Programm.....	5
5. Indikatoren für das Helmut-Schmidt-Programm	7

1. Relevanz

Der DAAD versteht sich als lernende Organisation und ist bestrebt, die Zielerreichung und Umsetzung seiner Programme im Dialog mit den Hochschulen, den Geldgebern und weiteren Partnern kontinuierlich zu verbessern. Ausgewählte Programme werden daher durch ein wirkungsorientiertes Monitoring (WoM) begleitet. Die Erhebung und Auswertung von Monitoringdaten ermöglicht es dem DAAD und den Hochschulen, Ergebnisse und Wirkungen besser zu verstehen und daraus Schlussfolgerungen für die Konzeption und Weiterentwicklung der Programme sowie für eine erfolgreiche Umsetzung zu ziehen. Ein kontinuierlicher Lernprozess bildet die Grundlage für eine wirkungsorientierte Steuerung mit dem Ziel, die Wirksamkeit des Handelns aller beteiligten Akteure weiter zu steigern. Darüber hinaus unterstützt das WoM Transparenz und Rechenschaftslegung gegenüber dem Geldgeber, der Öffentlichkeit und Partnern im In- und Ausland. Der DAAD trägt damit sowohl dem internationalen Diskurs im Rahmen der „Aid Effectiveness Agenda“ und den Bestimmungen der Bundeshaushaltsordnung hinsichtlich der Erfolgskontrolle bei der Verwendung öffentlicher Mittel Rechnung.

2. Funktion von Wirkungsgefügen und Indikatoren

Ein Wirkungsgefüge stellt ein zentrales Bezugsdokument für die wirkungsorientierte Planung und Steuerung von Projekten und Programmen dar. Im Verbund mit Indikatoren bildet es die Grundlage für Monitoring und Evaluation.

- Ein Wirkungsgefüge dient der **Veranschaulichung der Förderlogik** eines Projekts oder Programms. Es macht die Zusammenhänge zwischen den Beiträgen der verschiedenen Beteiligten, den Aktivitäten, den kurz- und mittelfristig angestrebten Ergebnissen sowie den mittel- und langfristig verfolgten Zielen und Wirkungen deutlich.
- Den im Wirkungsgefüge beschriebenen Aktivitäten, Ergebnissen und Zielen werden **Indikatoren** zugeordnet. Anhand dieser Indikatoren werden die umgesetzten Aktivitäten sowie die angestrebten **Ergebnisse und Ziele messbar gemacht**.
- Wirkungsgefüge und Indikatoren bilden die Basis für eine wirkungsorientierte Planung und Berichterstattung und damit für eine systematische **Beurteilung des Stands der Umsetzung und der Zielerreichung** im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs. Dies ist die Grundlage, um

ein Projekt oder Programm wirkungsorientiert zu steuern und im Dialog zwischen den beteiligten Partnern weiterzuentwickeln.

3. Zentrale Begriffe und Definitionen

3.1. Wirkungsgefüge

In einem Wirkungsgefüge sind die übergeordneten relevanten Ziele (**Impacts**) ausformuliert, zu denen mit den direkten Projekt-/Programmzielen (**Outcomes**) ein Beitrag geleistet werden soll. Diese Projekt-/Programmziele werden dadurch erreicht, dass die erbrachten Ergebnisse (**Outputs**) durch die Zielgruppe genutzt werden. Die Ergebnisse wiederum sind Resultat von **Aktivitäten und Maßnahmen** eines Projektes/Programms, die durch Einsatz von Ressourcen (**Inputs**) ermöglicht werden.

Der DAAD orientiert sich bei der Definition der verschiedenen Wirkungsebenen an den OECD/DAC-Definitionen¹:

Impacts: Positive und negative, primäre und sekundäre Langzeiteffekte, die direkt oder indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt durch eine Entwicklungsmaßnahme verursacht werden.

Impacts sind die angestrebten übergeordneten entwicklungspolitischen Ziele, zu denen mittels einer Entwicklungsmaßnahme langfristig ein Beitrag geleistet werden soll, z.B. der Beitrag zur strukturellen Stärkung der Lehre an den Partnerhochschulen oder zur Internationalisierung der Hochschulen. Die auf dieser Ebene beobachteten Wirkungen leisten wiederum einen Beitrag zu Oberzielen wie dem ‚Aufbau leistungsfähiger und weltoffener Hochschulen‘ sowie einer ‚nachhaltigen Entwicklung‘ allgemein. Impacts werden i.d.R. nicht im Rahmen des Monitorings, sondern durch Evaluationen (häufig ex-post) überprüft.

Outcomes: Die voraussichtlich oder tatsächlich erreichten kurz- und mittelfristigen Wirkungen der Outputs einer Maßnahme.

Outcomes beschreiben die angestrebten Wirkungen, die aus der Nutzung der Outputs für die Zielgruppe resultieren (= Nutzen für die Zielgruppe). Auf dieser Ebene werden die Programmziele formuliert. Outcomes sind z.B. neu entwickelte Studiengänge an den Partnerhochschulen, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen, oder etablierte relevante fachliche Netzwerke zwischen den beteiligten Hochschulen und Institutionen.

Outputs: Produkte, Investitionsgüter und Dienstleistungen, die Ergebnis einer Entwicklungsmaßnahme sind; hierzu können auch durch die Maßnahme induzierte Veränderungen zählen, die für die Erzielung direkter Wirkungen relevant sind.

Als Outputs werden alle durch eine Maßnahme entwickelten und/oder bereitgestellten Produkte, Dienstleistungen und Ergebnisse beschrieben, durch deren Nutzung die Outcome-Ziele erreicht werden sollen. Outputs sind z.B. gemeinschaftlich entwickelte Curricula oder Lehrmo-

¹ Vgl. OECD/DAC (2009): Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management. Online verfügbar unter: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/43184177.pdf> [1.7.2016].

dule, die innerhalb von Projekten erarbeitet wurden, die Schaffung struktureller Voraussetzungen für Studiengänge an den Partnerhochschulen oder die Erweiterung und Konsolidierung von Kontakten. Outputs umfassen auch hinzugewonnene persönliche Kompetenz oder vermitteltes Wissen.

Aktivitäten: In die Wege geleitete Aktionen oder Tätigkeiten, durch die Inputs wie finanzielle Mittel, Leistungen der [...] Zusammenarbeit und andere Arten von Ressourcen mobilisiert werden, um spezifische Outputs zu erzielen.

Hierunter werden projektspezifische Aktivitäten und Maßnahmen gefasst, wie z.B. die Durchführung von Veranstaltungen, Fort- und Weiterbildungen und projektbezogenen Aufenthalten oder die Entwicklung/Überarbeitung bzw. Beschaffung von Lehr-/Lern- und Verbrauchsmaterialien.

Inputs: Finanzielle, personelle und materielle Ressourcen, die für eine Entwicklungsmaßnahme eingesetzt werden.

Inputs sind alle in ein Projekt eingebrachten materiellen und nicht-materiellen Ressourcen, wie z.B. die vom DAAD, von den Hochschulen und ggf. von weiteren Partnern eingebrachten finanziellen und personellen Ressourcen sowie fachliche Expertise und Infrastruktur.

3.2. Indikatoren

Den im Wirkungsgefüge benannten Aktivitäten, Outputs und Outcomes sind Indikatoren zugeordnet, die zur Spezifikation und Messung herangezogen werden. Ein Indikator ist eine empirisch direkt ermittelbare Größe, die Auskunft über ein nicht direkt messbares Konstrukt gibt.

Nach OECD/DAC wird ein Indikator definiert als:

Variable oder Faktor (quantitativer oder qualitativer Natur) in Form eines einfachen und verlässlichen Instruments, mit dem Fortschritte gemessen, durch eine Entwicklungsmaßnahme bedingte Veränderungen wiedergegeben oder auch Leistungen eines Entwicklungsakteurs beurteilt werden können.²

Bei der Formulierung aussagekräftiger Indikatoren sind bestimmte Mindestanforderungen zu beachten. Zum einen muss ein Indikator dazu geeignet sein, tatsächlich das Konstrukt oder den Sachverhalt zu messen, den er messen soll (Validität). Zum anderen muss er bei wiederholten Messungen unter gleichen Bedingungen die gleichen Ergebnisse liefern (Reliabilität). Abgesehen von diesen methodischen Anforderungen sollten Indikatoren auch pragmatischen Ansprüchen genügen. Sie sollten daher so gewählt werden, dass sie in einem gegebenen Umfeld mit den vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten realisierbar sind (Praktikabilität) und von den beteiligten Personen akzeptiert werden (Akzeptanz). Aussagekräftige Indikatoren sollten genaue Zielwerte definieren (Wertbestückung), die Auskunft darüber geben, wie viel von etwas in welchem Zeitrahmen im Projekt eingesetzt, umgesetzt und erreicht werden soll.

Bei der Umsetzung dieser Anforderungen ist die sogenannte SMART-Regel hilfreich. Danach sollen Indikatoren folgenden Qualitätskriterien entsprechen:

Specific: präzise und eindeutig hinsichtlich der Qualität und Quantität
(wer? was? wie?)

² Vgl. OECD/DAC (2009): Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management. Online verfügbar unter: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/43184177.pdf> [20.7.2016].



Measurable:	mit angemessenem Aufwand und zu angemessenen Kosten (messbar)
Attainable:	Zielvorgabe im gegebenen Rahmen realistisch erreichbar
Relevant:	aussagekräftig hinsichtlich der intendierten Veränderungen
Time-Bound:	zeitlich festgelegt

Weiterführende Links:

BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2006): Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit.

[http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/erfolg_und_kontrolle/evaluierungskriterien.pdf; Stand: 12.09.2016]

Meyer, Wolfgang (2004): Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung. [http://ceval.de/modx/fileadmin/user_upload/PDFs/workpaper10.pdf; Stand: 12.09.2016]

OECD/DAC (2009): Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluation und ergebnisorientiertes Management.

[<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/43184177.pdf>; Stand: 12.09.2016]

Phineo (2013): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen.

[https://www.phineo.org/fileadmin/phineo/2_Publikationen/Kursbuch/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG_low.pdf; Stand: 12.09.2016]

4. Wirkungsgefüge für das Helmut-Schmidt-Programm

Das Wirkungsgefüge des Helmut-Schmidt-Programms wurde im Rahmen der Evaluierung unter Einbeziehung von Fachgutachterinnen und Fachgutachtern eingehend analysiert und anschließend vom DAAD finalisiert. Es bildet den vorgegebenen Referenzrahmen für die Förderung einzelner Studiengänge.

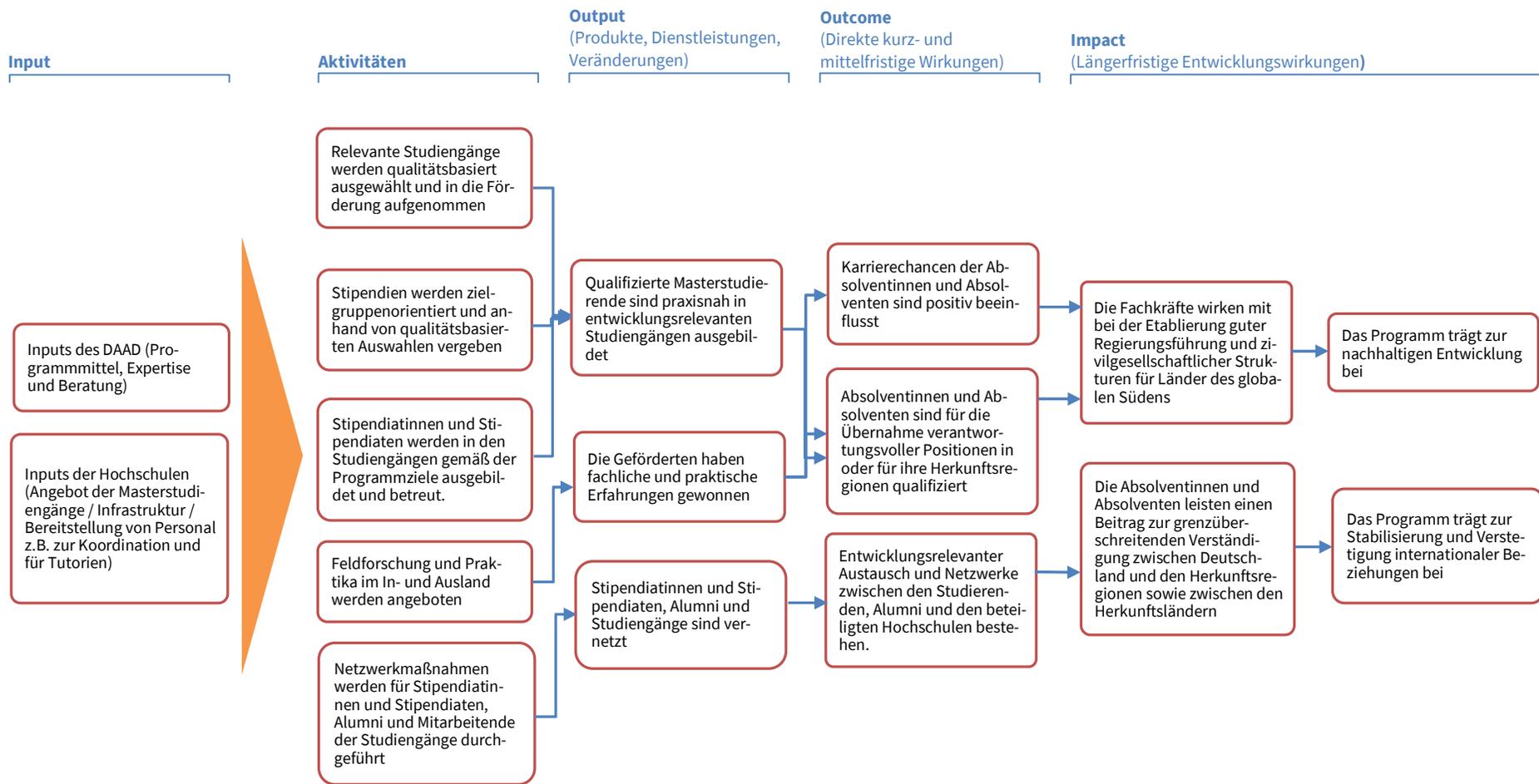
Auf der **Impact-Ebene** soll das Helmut-Schmidt-Programm dazu beitragen, dass die ausgebildeten Fachkräfte bei der Etablierung guter Regierungsführung und zivilgesellschaftlicher Strukturen für Länder des globalen Südens mitwirken und einen Beitrag zur grenzüberschreitenden Verständigung zwischen Deutschland und den Herkunftsregionen sowie zwischen den Herkunftsländern leisten. Um zu diesen langfristigen Wirkungen (Impacts) beizutragen, verfolgt das Programm drei **Programmziele (Outcomes)**:

1. Die Karrierechancen der AbsolventInnen und Absolventen sind positiv beeinflusst.
2. Absolventinnen und Absolventen sind für die Übernahme verantwortungsvoller Positionen in oder für ihre Herkunftsregionen qualifiziert.
3. Entwicklungsrelevanter **Austausch und Netzwerke** zwischen den Studierenden, Alumni und den beteiligten Hochschulen bestehen.

Um dies zu erreichen, bietet das Programm auf **Output-Ebene** jungen Fach- und Führungskräften die Chance, einen Master in Fächern zu erwerben, die für die soziale, politische und wirtschaftliche Entwicklung in den Herkunftsländern von besonderer Bedeutung sind. Nach den Prinzipien guter Regierungsführung werden die Nachwuchskräfte akademisch an ausgewählten deutschen Hochschulen weiterqualifiziert und auf ihre spätere berufliche Tätigkeit in ihren Heimatländern praxisorientiert vorbereitet. Dabei nutzen die beteiligten Studiengänge das Potential der Stipendiatinnen und Stipendiaten und Alumni im Hinblick auf die fachliche Expertise zu den Herkunftsregionen und die bereits gesammelte praktische Erfahrung. Zur Erhöhung der Nachhaltigkeit des Programms werden Stipendiatinnen/Stipendiaten, Alumni und Studiengänge vernetzt.

Zur Realisierung der Outputs werden auf der **Aktivitäten-Ebene** Stipendien zielgruppenorientiert anhand einer qualitätsbasierten Auswahl vergeben und die Stipendiatinnen und Stipendiaten in beteiligten Studiengängen gemäß der Programmziele ausgebildet und betreut. Es werden Feldforschungen und Praktika sowie Netzwerkveranstaltungen und Sprachkurse durchgeführt.

Dazu werden von den beteiligten Akteuren **Inputs** (Ressourcen) eingebracht. Seitens des DAAD sind das Programmmittel, Expertise und Beratung; seitens der antragstellenden Studiengänge personelle und finanzielle Ressourcen, Expertise und Infrastruktur.



Anlage 1: Handreichung zum Förderantrag im „Helmut-Schmidt-Programm“

5. Indikatoren für das Helmut-Schmidt-Programm

Für das Helmut-Schmidt-Programm wurden die folgenden Programmindikatoren festgelegt, zu denen der DAAD im Rahmen der jährlichen Sachberichtslegung der Hochschulen Daten abfragt. Zudem werden mit Hilfe der Geförderten (Start-, Abschluss- und Nachbefragung) Daten zur Zufriedenheit der Stipendiatinnen und Stipendiaten mit dem Studium sowie zum Verbleib der Alumni zentral durch den DAAD erhoben und ausgewertet. Diese Daten dienen der Programmsteuerung durch den DAAD sowie der Rechenschaftslegung des DAAD gegenüber dem Geldgeber.

Aktivitäten und zugeordnete Programmindikatoren

Aktivitäten	Indikator	Erhebungsinstrument
Stipendien werden zielgruppenorientiert und anhand von qualitätsbasierten Auswahlen vergeben	Anzahl der Geförderten in den Studiengängen des Helmut-Schmidt-Programms im Berichtsjahr, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Herkunftsland (nach DAAD-Schlüssel) 	Sachbericht
	Qualitative Beschreibung des Auswahlprozesses, einschließlich Vorauswahl	
Stipendiatinnen und Stipendiaten werden in den Studiengängen gemäß der Programmziele ausgebildet und betreut.	Darlegung des spezifischen Good-Governance-Ansatzes des Studiengangs. Beschreibung der entsprechenden Lehrveranstaltungen.	Sachbericht
	Anzahl und Art der curricularen und/oder Zusatzveranstaltungen, die sich speziell auf Praxis und Herkunftslandbezug, bzw. auf die Übertragung der Lehrinhalte in die Kontexte der Heimatregionen richten.	
	Qualitative Kurzbeschreibung der o.g. Veranstaltungen.	
Feldforschungen und Praktika werden angeboten	Qualitative Beschreibung der Angebote an die Geförderten zum Erreichen praktischer Erfahrung	Sachbericht
	Anzahl der Geförderten in den Studiengängen, die praktische Erfahrung gesammelt haben, im Berichtsjahr, differenziert nach Art der praktischen Erfahrung	Sachbericht
Netzwerkmaßnahmen werden für Stipendiatinnen und Stipendiaten, Alumni und Mitarbeiter der Studiengänge durchgeführt	Anzahl der durch die Studiengänge durchgeführten Netzwerkmaßnahmen, im Berichtsjahr, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Teilnehmende • Zielgruppe • Art 	Sachbericht
	Qualitative Beschreibung der durch die Studiengänge durchgeführten Netzwerkmaßnahmen	Sachbericht

Output und zugeordnete Programmindikatoren

Output	Indikator	Erhebungsinstrument
Qualifizierte Masterstudierende sind praxisnah in entwicklungsrelevanten Studiengängen ausgebildet.	Anzahl der Absolventinnen und Absolventen, die ein Stipendium erhalten haben, im Helmut-Schmidt-Programm im Berichtsjahr, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Herkunftsland (DAAD-Schlüssel) • Regelförderdauer (eingehalten; überschritten) • Anzahl der Absolventen, die ihr Studium in dem Zeitraum absolviert haben, für den sie eine Abschlussbeihilfe erhalten haben 	Sachbericht
	Anzahl der Geförderten im Helmut-Schmidt-Programm im Berichtsjahr, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Herkunftsland (DAAD-Schlüssel) • Studienfortschritt • Stipendienkohorte 	Sachbericht
Stipendiatinnen und Stipendiaten, Alumni und Studiengänge sind vernetzt	Anzahl der jährlichen Austauschaktivitäten zu programmrelevanten Themen (im Berichtsjahr), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppe • Art 	Sachbericht
	Qualitative Beschreibung der Vernetzung der Studiengänge untereinander	Sachbericht

Outcome und zugeordnete Programmindikatoren

Outcome	Indikator	Erhebungsinstrument
Entwicklungsrelevanter Austausch und Netzwerke zwischen Studierenden, beteiligten Hochschulen und/ oder außeruniversitären Akteuren bestehen.	Anzahl der fachlichen Netzwerke im Helmut-Schmidt-Programm im Berichtsjahr und seit Förderbeginn, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Status • Partnerstruktur • Mitgliedschaft externer Akteure • Anzahl der Mitglieder nach Art 	Sachbericht
	Qualitative Beschreibung der Ziele und Aktivitäten der Netzwerke sowie deren Formalisierungsgrad im Helmut-Schmidt-Programm im Berichtsjahr und seit Förderbeginn	Sachbericht