

# 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 Sachmittelprogramm .....	5
5. Indikatoren für das Sachmittelprogramm.....	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. Die Programme aus Mitteln des Auswärtigen Amtes (AA), des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) 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 bzw. Projekte sowie für ihre erfolgreiche Umsetzung zu ziehen. Ein kontinuierlicher Lernprozess bildet die Grundlage für eine wirkungsorientierte Steuerung mit dem Ziel, die Wirksamkeit des bildungs- oder entwicklungspolitischen Handelns aller beteiligten Akteure weiter zu steigern. Darüber hinaus unterstützt das WoM Transparenz und Rechenschaftslegung gegenüber den Geldgebern, der Öffentlichkeit und Partnern im In- und Ausland. Der DAAD trägt damit 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 langfristigen 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, [bildungs- oder entwicklungs-]politisch 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-Definitionen<sup>1</sup>:

**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.

<sup>1</sup> 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].

*Als Outputs werden alle durch eine Maßnahme / Aktivität 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 Lehrmodule, 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.*

**Maßnahmen / 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 Maßnahme / Aktivität eingesetzt werden.

*Inputs sind z.B. die Zuwendung (hieraus finanzierte Personalausgaben, Sachausgaben, Ausgaben für geförderte Personen) sowie Eigenbeitrag des Zuwendungsempfängers und der Projektpartner (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.<sup>2</sup>

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.

<sup>2</sup> 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].

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

<b>Specific:</b>	präzise und eindeutig hinsichtlich der Qualität und Quantität (wer? was? wie?)
<b>Measurable:</b>	mit angemessenem Aufwand und zu angemessenen Kosten (messbar)
<b>Attainable:</b>	Zielvorgabe im gegebenen Rahmen realistisch erreichbar
<b>Relevant:</b>	aussagekräftig hinsichtlich der intendierten Veränderungen
<b>Time-Bound:</b>	zeitlich festgelegt

#### Weiterführende Links:

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

[\[http://www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/erfolg\\_und\\_kontrolle/evaluierungskriterien.pdf\]](http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/erfolg_und_kontrolle/evaluierungskriterien.pdf); Stand: 12.09.2016]

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

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

[\[http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/43184177.pdf\]](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.

[\[https://www.phineo.org/fileadmin/phineo/2\\_Publikationen/Kursbuch/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG\\_low.pdf\]](https://www.phineo.org/fileadmin/phineo/2_Publikationen/Kursbuch/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG_low.pdf); Stand: 12.09.2016]

#### 4. Wirkungsgefüge für das Sachmittelprogramm

Das Wirkungsgefüge des Sachmittelprogramm wurde vom DAAD entwickelt. Es bildet den vom Geldgeber vorgegebenen Referenzrahmen für die Förderung einzelner Projekte.

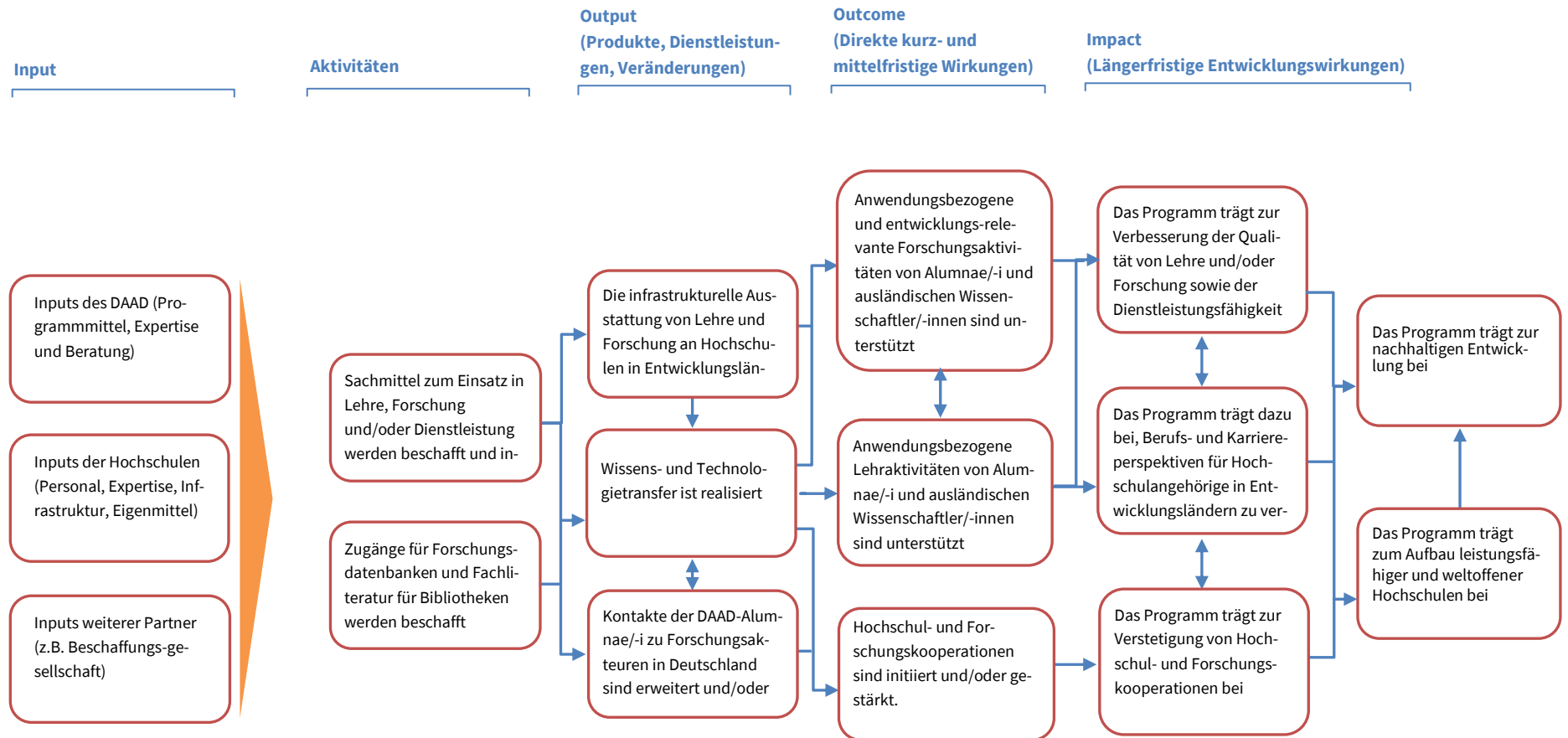
Auf der **Impact-Ebene** soll das Sachmittelprogramm zur nachhaltigen Entwicklung sowie zum Aufbau leistungsfähiger und weltoffener Hochschulen beitragen. Um dies zu erreichen, sollen durch das Programm Beiträge zur Verbesserung der Qualität von Lehre und/oder Forschung sowie der Dienstleistungsfähigkeit an den ausländischen Hochschulen geleistet werden. Des Weiteren soll es zur Verbesserung der Berufs- und Karriereperspektiven für Hochschulangehörige in Entwicklungsländern sowie zur Verstetigung von Hochschul- und Forschungsk Kooperationen beitragen.

Um zu diesen langfristigen Wirkungen (Impacts) beizutragen, verfolgt das Programm **drei Programmziele (Outcomes)**:

1. Anwendungsbezogene und entwicklungsrelevante Forschungsaktivitäten von Alumnae/-i und ausländischen Wissenschaftler/-innen sind unterstützt.
2. Anwendungsbezogene Lehraktivitäten von Alumnae/-i und ausländischen Wissenschaftler/-innen sind unterstützt.
3. Hochschul- und Forschungsk Kooperationen sind initiiert und/oder gestärkt.

Um dies zu erreichen, wird auf **Output-Ebene** des Sachmittelprogramms die infrastrukturelle Ausstattung von Lehre und Forschung an Hochschulen in Entwicklungsländern verbessert und so ein Wissens- und Technologietransfer realisiert. Darüber hinaus sollen Kontakte der DAAD- Alumnae/-i zu Forschungsakteuren in Deutschland erweitert bzw. konsolidiert werden.

Zur Realisierung dieser Outputs werden auf der **Input- und Aktivitätenebene** Sachmittelbeschaffungen durchgeführt. Neben den Inputs des DAAD bringen die ausländischen Hochschulen einen Eigenanteil in Form von personellen und finanziellen Ressourcen (z.B. Instandhaltungs- und Wartungskosten, Zollabgaben etc.) ein. Weitere Partner, wie z.B. eine Beschaffungsgesellschaft, unterstützen die Beschaffungsvorhaben. Mit diesen Inputs können auf der Aktivitäten-Ebene Sachmittel zum Einsatz in Lehre, Forschung und/oder Dienstleistung sowie Zugänge für Forschungsdatenbanken und Fachliteratur für Bibliotheken beschafft werden (einschl. Inventarisierung).



## 5. Indikatoren für das Sachmittelprogramm

Für das Sachmittelprogramm wurden die folgenden **Programmindikatoren** festgelegt, zu denen der DAAD im Rahmen der jährlichen Berichtslegung Daten abfragt. Diese Daten dienen der Programmsteuerung durch den DAAD sowie der Rechenschaftslegung.

### Output und zugeordnete Programmindikatoren

Output	Indikator
<p>Die infrastrukturelle Ausstattung von Lehre und Forschung an Hochschulen in Entwicklungsländern ist verbessert.</p>	<p><b>Anzahl der mit Unterstützung des DAAD beschafften und inventarisierten Sachmittel (seit Sachmittelbereitstellung), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezeichnung</li> <li>• Fachbereich (DAAD-Schlüssel)</li> <li>• Land (DAAD-Schlüssel)</li> <li>• Hochschule</li> <li>• Art des Sachmittels <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gerät</li> <li>○ Zugang Forschungsdatenbank</li> <li>○ Fachliteratur</li> <li>○ Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Status <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beschafft</li> <li>○ Einsatzbereit</li> <li>○ In Nutzung</li> <li>○ Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Art des Einsatzes <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lehre</li> <li>○ Wissenschaft/Forschung</li> <li>○ Dienstleistung</li> </ul> </li> <li>• Sonstiges</li> </ul>
<p>Wissens- und Technologietransfer ist realisiert</p>	<p><b>Anzahl der Hochschulangehörigen, die die beschafften Sachmittel (ohne Literatur/Forschungsdatenbanken) in Forschung, Lehre und/oder Dienstleistung nutzen (seit Sachmittelbereitstellung), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Status der Nutzer/-innen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Studierende</li> <li>○ Lehrende</li> <li>○ Forschende</li> <li>○ Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Art des Einsatzes <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wissenschaft/Forschung</li> <li>○ Lehre</li> <li>○ Dienstleistung</li> <li>○ Sonstiges</li> </ul> </li> </ul>

	<p><b>Qualitative Beschreibung</b> der Nutzergruppen von Literatur und von Zugängen zu Forschungsdatenbanken sowie Einschätzung des Umfangs der Nutzung (sofern möglich: genaue Angaben zu Anzahl und Status der Nutzer/-innen) (seit Sachmittelbereitstellung).</p>
<p>Kontakte der DAAD-Alumnae/-i zu Forschungsakteuren in Deutschland sind erweitert und/oder konsolidiert.</p>	<p><b>Anzahl der neu gewonnenen Kontakte (seit Sachmittelbereitstellung), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereich <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lehre</li> <li>○ Wissenschaft/Forschung</li> <li>○ Dienstleistung</li> <li>○ Sonstiges</li> </ul> </li> </ul> <p>Anzahl der konsolidierten Kontakte mit bestehenden Partnern (seit Sachmittelbereitstellung), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereich: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lehre</li> <li>○ Wissenschaft/Forschung</li> <li>○ Dienstleistung</li> </ul> </li> <li>• Sonstiges</li> </ul>

### Outcome und zugeordnete Programmindikatoren

Outcome	Indikator
<p>Anwendungsbezogene und entwicklungsrelevante Forschungsaktivitäten von Alumnae/-i und ausländischen Wissenschaftler/-innen sind unterstützt</p>	<p><b>Anzahl der anwendungsbezogenen und entwicklungsrelevanten Forschungsaktivitäten, in denen die bereitgestellten Sachmittel zum Einsatz kommen (seit Sachmittelbereitstellung), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titel/Thema</li> <li>• Art: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualifikationsarbeit (BA/MA/PhD)</li> <li>○ Eigenfinanzierte Forschung</li> <li>○ Drittmittelfinanzierte Forschung</li> <li>○ - Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Einbeziehung außeruniversitärer Akteure (z.B. Forschungsinstitute, Wirtschaft, Politik)</li> </ul>
	<p>Qualitative Beschreibung der anwendungsbezogenen und entwicklungsrelevanten Forschungsaktivitäten, in denen die bereitgestellten Sachmittel zum Einsatz kommen, deren Anwendungsorientierung und entwicklungspolitische Relevanz (seit Sachmittelbereitstellung)</p>
	<p>Anzahl der an den anwendungsbezogenen und entwicklungsrelevanten Forschungsaktivitäten, in denen die bereitgestellten Sachmittel zum Einsatz kommen, beteiligten Forschenden (seit Sachmittelbereitstellung)</p>

	<p><b>Anzahl der Publikationen, die aus den anwendungsbezogenen und entwicklungsrelevanten Forschungsaktivitäten, in denen die bereitgestellten Sachmittel zum Einsatz kommen, resultieren (seit Sachmittelbereitstellung), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art der Publikation: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachjournale mit Peer-Review Verfahren</li> <li>- Fachjournale ohne Peer-Review Verfahren</li> <li>- Konferenzbände</li> <li>- Wissenschaftliche Monographien</li> <li>- Wissenschaftliche Sammelbände</li> <li>- Rezensionen</li> <li>- Projektberichte/technische Berichte/Working Paper (graue Literatur)</li> <li>- Lexikoneinträge/Übersichtsartikel</li> <li>- Zeitungen/Zeitschriften/Online-Publikation</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Umsetzungsstand: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eingereicht</li> <li>- In Überarbeitung</li> <li>- Angenommen</li> <li>- abgelehnt</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> </ul>
	<p>Anzahl der aktiven Konferenzteilnahmen, die aus den Forschungsaktivitäten, in denen die bereitgestellten Sachmittel zum Einsatz kommen, resultieren (seit Sachmittelbereitstellung)</p>
<p>Anwendungsbezogene Lehraktivitäten von Alumnae/-i und ausländischen Wissenschaftler/-innen sind unterstützt</p>	<p><b>Anzahl der Lehraktivitäten, in denen die bereitgestellten Sachmittel zum Einsatz kommen (seit Sachmittelbereitstellung), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titel/Thema</li> <li>• Level: <ul style="list-style-type: none"> <li>- BA</li> <li>- MA</li> <li>- PhD</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> </ul>
	<p>Qualitative Beschreibung der Lehraktivitäten, in denen die bereitgestellten Sachmittel zum Einsatz kommen und deren Anwendungsorientierung (seit Sachmittelbereitstellung)</p>
	<p><b>Anzahl der durch die anwendungsbezogenen Lehraktivitäten, in denen die bereitgestellten Sachmittel zum Einsatz kommen, erreichten Studierenden (seit Sachmittelbereitstellung), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Level: <ul style="list-style-type: none"> <li>- BA</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MA</li> <li>- PhD</li> <li>- Sonstiges</li> </ul>
<p>Hochschul- und Forschungskoope- rationen sind initiiert und/oder gestärkt</p>	<p><b>Anzahl der durch die bereitgestellten Sachmittel initiierten und/oder gestärkten Hochschul- und Forschungskoope- rationen (seit Sachmit- telbereitstellung), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titel/Thema</li> <li>• Bereich <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lehre</li> <li>- Wissenschaft/Forschung</li> <li>- Dienstleistung</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Status der Kooperation <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neu</li> <li>- Unverändert</li> <li>- Konsolidiert</li> <li>- Institutionalisiert</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> </ul> <p>Qualitative Beschreibung der Kooperationen unter Nennung der Kooperati- onspartner und von Sitz/Land des/der Partner/s sowie des Mehrwerts für die Hochschule (seit Sachmittelbereitstellung)</p>