



## **FAQ zum wirkungsorientierten Monitoring der Programme in der Projektförderung**

Was ist wirkungsorientiertes Monitoring (WoM)?

Warum hat der DAAD das wirkungsorientierte Monitoring eingeführt?

Worin besteht der Mehrwert des wirkungsorientierten Monitorings für die Hochschulen?

Sind die Projektverantwortlichen/Hochschulen dazu verpflichtet, sich an den Monitoringaktivitäten zu beteiligen?

Auf welche Weise sollen sich die Projektverantwortlichen/Hochschulen an den Monitoringaktivitäten beteiligen?

Was ist ein Wirkungsgefüge? Welche Funktionen erfüllt es?

Was sind Impacts, Outcomes und Outputs und wodurch unterscheiden sie sich?

Welche Bedeutung haben die programmspezifischen Wirkungsgefüge für die Projektplanung der Hochschulen?

Was bedeutet wirkungsorientierte Planung?

Wo finde ich die Wirkungsgefüge und Indikatoren der DAAD-Programme?

Welche Ebenen des programmspezifischen Wirkungsgefüges (Input, Maßnahmen/Aktivitäten, Output, Outcome, Impact) sind im Projektantrag zu berücksichtigen?

Muss jedes beantragte Projekt zu allen Programmzielen beitragen?

Auf welche Weise ist die Wirkungslogik des Projekts im Antrag darzustellen?

Wozu dient die Projektplanungsübersicht und wie ist sie auszufüllen?

Was ist ein Indikator?

Für welche Ebenen des Wirkungsgefüges (Input, Aktivitäten, Output, Outcome, Impact) sind von den Antragstellenden Indikatoren zu formulieren?

Können für die Projekte auch Indikatoren formuliert werden, die nicht in der Indikatorenliste des Programms enthalten sind?

Wie können aussagekräftige Indikatoren formuliert werden?

Müssen die Projektindikatoren bereits bei Antragstellung nach der SMART-Regel formuliert werden (z.B. mit konkreten Werten bestückt werden) oder können die Werte auch zu Beginn des Projekts nachgereicht werden?

Sind Änderungen an der Projektplanung während des Projektverlaufs möglich?

## Was ist wirkungsorientiertes Monitoring (WoM)?

Wirkungsorientiertes Monitoring ist ein kontinuierlicher Prozess der Erhebung und Auswertung von Informationen anhand von Indikatoren, bei dem tatsächlich eingetretene Veränderungen mit erwarteten Veränderungen abgeglichen werden. Es erfolgt systematisch und ermöglicht Aussagen darüber, in welchem Maße die angestrebten Ergebnisse ([Outputs](#)) und kurz- bzw. mittelfristigen Ziele ([Outcomes](#)) eines Programms oder einer Maßnahme erreicht werden. Zudem bildet es eine wichtige Grundlage für die Durchführung von Evaluationen, in deren Rahmen bspw. beurteilt werden kann, in welchem Maße ein Programm seine langfristigen Ziele ([Impacts](#)) erreicht hat oder ob durch das Programm nicht intendierte Wirkungen hervorgerufen worden sind. Eine wesentliche Voraussetzung für ein wirkungsorientiertes Monitoring ist eine [wirkungsorientierte Planung](#), d.h. die Definition von angestrebten Wirkungen und von Wegen zur Zielerreichung.

Das WoM des DAAD besteht aus drei Kernelementen:

- ✓ einem [programmspezifischen Wirkungsgefüge](#), welches die Förderlogik des Programms beschreibt (Inputs, Maßnahmen / Aktivitäten, Outputs, Outcomes, Impacts),
- ✓ [Indikatoren](#), welche die Zielerreichung auf den unterschiedlichen Wirkungsebenen messbar machen sowie
- ✓ Erhebungsinstrumenten, mit denen die Daten für die Überprüfung der Indikatoren generiert werden (i.d.R. Sachbericht der Hochschulen, Gefördertenstatistik, ggf. Stipendiatenbefragung des DAAD).

## Warum hat der DAAD das wirkungsorientierte Monitoring eingeführt?

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 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 und Projekte sowie für deren erfolgreiche Steuerung und Umsetzung zu ziehen. Dieser kontinuierliche Lernprozess bildet die Grundlage dafür, die Wirksamkeit des bildungspolitischen Handelns aller beteiligten Akteure weiter zu steigern. Darüber hinaus unterstützt das wirkungsorientierte Monitoring Transparenz und Rechenschaftslegung gegenüber dem Geldgeber, der Öffentlichkeit und Partnern im In- und Ausland. Der DAAD folgt damit seiner Strategie 2025 und trägt damit sowohl den Anforderungen des Wissenschaftsfreiheitsgesetzes als auch den 2006 geänderten Bestimmungen der Bundeshaushaltsordnung hinsichtlich der Erfolgskontrolle bei der Verwendung öffentlicher Mittel Rechnung. Im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit folgt der DAAD außerdem dem internationalen Diskurs im Rahmen der „Aid Effectiveness Agenda“.

## **Worin besteht der Mehrwert des wirkungsorientierten Monitorings für die Hochschulen?**

Den Hochschulen entsteht durch die Einführung eines wirkungsorientierten Monitorings (WoM) in vielerlei Hinsicht ein Mehrwert. Zum einen werden durch das WoM des DAAD die Zielsetzungen der verschiedenen Programme geschärft und damit auch die Kriterien der Auswahlentscheidung für die antragstellenden Hochschulen transparent und besser nachvollziehbar. Des Weiteren erleichtert die laufende Beobachtung und Dokumentation der eigenen Arbeitsergebnisse den Hochschulen die Kommunikation der erreichten Wirkungen und die [Berichterstattung](#) gegenüber dem DAAD. Die Berichterstattung wird durch das WoM zudem stärker strukturiert und auf steuerungsrelevante Informationen ausgerichtet; damit reduziert sich zugleich auch der Arbeitsaufwand für die Hochschulen. Der DAAD ist auf Grundlage der kontinuierlichen Erhebung und Auswertung der übermittelten Monitoringdaten außerdem besser in der Lage, unterstützende Maßnahmen für die Hochschulen zu ergreifen, wenn die Zielerreichung eines Projekts gefährdet ist oder sich wichtige Rahmenbedingungen entscheidend ändern. Sofern sich Wirkungslücken in laufenden Programmen abzeichnen, können daraus Schlussfolgerungen für eine neue Förderphase gezogen und die Programme ggf. entsprechend dem Bedarf der Hochschulen angepasst werden.

Mit Blick auf die Durchführung der Projekte wird den Hochschulen und ihren Partnern durch das Monitoring und die [wirkungsorientierte Planung](#) die Zusammenarbeit erleichtert, da eine klare Definition von angestrebten Wirkungen und Wegen der Zielerreichung ein gemeinsames Projektverständnis unterstützt. Zudem ermöglicht das Monitoring, Abweichungen vom Projektplan zeitnah festzustellen und entsprechend gegenzusteuern. Schließlich befördert die kontinuierliche Reflektion der eigenen Arbeit und ihrer Ergebnisse auch Lernprozesse, die nicht nur die Steuerung laufender, sondern auch die Konzeption neuer Projekte positiv beeinflussen können.

## **Sind die Projektverantwortlichen/Hochschulen dazu verpflichtet, sich an den Monitoringaktivitäten zu beteiligen?**

Es wird erwartet, dass die teilnehmenden Hochschulen in allen Programmen mit wirkungsorientiertem Monitoring die Projektplanung wirkungsorientiert gestalten und ihre jährliche [Berichterstattung](#) an den Erfordernissen dieses Monitorings ausrichten, indem sie die entsprechenden Monitoringdaten erheben und dazu Informationen bereitstellen. Die Programmindikatoren sowie ein Soll-Ist-Vergleich auf Grundlage der projektspezifischen Indikatoren sind Gegenstand der jährlichen Berichterstattung der Hochschulen an den DAAD.

Aussagekräftige Informationen über die Zielerreichung und Wirkungen der DAAD-Programme sind darüber hinaus Voraussetzung für den Erhalt von Fördermitteln und unabdingbar für die Rechenschaftslegung des DAAD gegenüber den Geldgebern.

Manchmal ergeben sich im Projektverlauf Umstände, die eine Umsetzung und Zielerreichung entsprechend der ursprünglichen Planung erschweren oder verhindern. Auch solche Abweichungen von der Planung sollten im Sachbericht gegenüber dem DAAD dargestellt und

begründet werden. Der Dialog hierüber ermöglicht es, in begründeten Fällen Anpassungen der Projektplanung vorzunehmen.

## **Auf welche Weise sollen sich die Projektverantwortlichen/ Hochschulen an den Monitoringaktivitäten beteiligen?**

Die Hochschulen sind verpflichtet, im Rahmen der jährlichen Berichterstattung Monitoringdaten an den DAAD zu übermitteln. Der jährliche Sachbericht ist in der Regel das zentrale Erhebungsinstrument für das Monitoring der Programme. Er ist entlang des jeweiligen [Programm-Wirkungsgefüges](#) strukturiert und fragt Monitoringdaten auf Ebene der einzelnen Projekte ab. Diese werden später vom DAAD auf Programmebene aggregiert und fließen in die Berichterstattung des DAAD gegenüber seinem Mittelgeber ein.

Darüber hinaus werden im Sachbericht aber auch Informationen zu den projektspezifischen Indikatoren erhoben. Auf Grundlage dieser Daten erfolgt ein Soll-Ist-Vergleich, um die Zielerreichung auf Ebene der Projekte beurteilen zu können. Im Bericht können zentrale Entwicklungen im Projekt zudem qualitativ erläutert werden. Insgesamt wird dadurch eine kontinuierliche und systematische Beobachtung des Projektfortschritts gewährleistet. Für die Hochschulen stellt der Bericht damit ein wichtiges Instrument zur Projektsteuerung dar. Wie schon in der Vergangenheit ist der Sachbericht aber gleichzeitig auch eine zuwendungsrechtliche Anforderung, die zwischen Hochschulen und DAAD vertraglich vereinbart ist.

Neben dem Sachbericht gibt es in einigen Programmen, vor allem im BMZ-geförderten Bereich, zudem weitere Erhebungsinstrumente, mit denen die Daten für die Überprüfung der Indikatoren generiert werden. Dazu gehören bspw. Evaluationsbögen für Teilnehmende von Veranstaltungen und Fort- und Weiterbildungen. In diesen Fällen sind die Projektverantwortlichen entsprechend der vertraglichen Vereinbarungen mit dem DAAD dazu verpflichtet, sich an der Erhebung von Daten mittels dieser Instrumente zu beteiligen und diese Daten dem DAAD zu übermitteln.

Zusätzlich gibt es im Rahmen der Stipendienprogramme des DAAD eine Stipendiatenbefragung, die in drei Erhebungswellen und direkt durch den DAAD durchgeführt wird.

## **Was ist ein Wirkungsgefüge? Welche Funktionen erfüllt es?**

Ein Wirkungsgefüge dient der Veranschaulichung der Wirkungslogik eines Projekts oder Programms. Es macht die Zusammenhänge zwischen den Beiträgen der verschiedenen Beteiligten, den Maßnahmen/Aktivitäten, den kurz- und mittelfristig angestrebten Ergebnissen sowie den mittel- und langfristig verfolgten Zielen und Wirkungen deutlich. In einem Wirkungsgefüge sind daher die übergeordneten 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. Diese Ergebnisse wiederum sind Resultat von Aktivitäten

und Maßnahmen eines Projektes/Programms, die durch den Einsatz von Ressourcen (Inputs) ermöglicht werden.

Ein solches Wirkungsgefüge stellt ein zentrales Bezugsdokument für die [wirkungsorientierte Planung](#) und Steuerung von Projekten und Programmen dar. Den im Wirkungsgefüge beschriebenen Maßnahmen/Aktivitäten, Ergebnissen und Zielen werden [Indikatoren](#) zugeordnet. Anhand dieser Indikatoren werden die umgesetzten Maßnahmen/Aktivitäten sowie die angestrebten Ergebnisse und Ziele messbar gemacht. Im Verbund mit Indikatoren bildet es die Basis für Monitoring und Evaluation, für eine wirkungsorientierte Planung und [Berichterstattung](#) sowie für eine systematische Beurteilung des Stands der Umsetzung und der Zielerreichung eines Programms/Projekts 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 weiter zu entwickeln.

## Was sind Impacts, Outcomes und Outputs und wodurch unterscheiden sie sich?

Die Begriffe Impacts, Outcomes und Outputs stehen für die Gesamtheit der Wirkungen bzw. Ergebnisse, die durch eine Maßnahme erzielt werden (sollen). Sie kennzeichnen dabei jeweils unterschiedliche Ziel- bzw. Wirkungsebenen.

Als **Impacts** werden alle positiven und negativen, primären und sekundären *Langzeiteffekte* bezeichnet, die direkt oder indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt durch ein Programm verursacht werden. Im Rahmen der wirkungsorientierten Planung beschreiben Impacts die angestrebten übergeordneten bildungspolitischen Ziele, zu denen mittels eines Programms langfristig ein Beitrag geleistet werden soll z.B. der Aufbau leistungsfähiger Hochschulen und die Stärkung der akademischen Bildung in Entwicklungsländern. Impacts werden i.d.R. nicht im Rahmen des Monitorings, sondern durch Evaluationen (häufig ex-post) überprüft.

**Outcomes** umfassen die voraussichtlich oder tatsächlich erreichten *kurz- und mittelfristigen Wirkungen* einer Maßnahme. Sie beschreiben die angestrebten Wirkungen, die aus der Nutzung der Outputs für die Zielgruppe resultieren (= Nutzen für die Zielgruppe). Bei der wirkungsorientierten Planung werden auf dieser Ebene die Projektziele formuliert. Outcomes sind z.B. neu entwickelte, angebotene Studiengänge an den Partnerhochschulen, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen.

Als **Outputs** werden schließlich alle durch eine Maßnahme entwickelten und/oder bereitgestellten *Produkte, Dienstleistungen und Ergebnisse* beschrieben, durch deren Nutzung die Outcome-Ziele erreicht werden sollen. Hierzu können auch durch die Maßnahme induzierte Veränderungen zählen, die für die Erzielung direkter Wirkungen relevant sind. Outputs sind z.B. gemeinschaftlich entwickelte Curricula oder Lehrmodule, die innerhalb von Projekten erarbeitet wurden oder hinzugewonnene persönliche Kompetenzen sowie vermitteltes Wissen.

## Welche Bedeutung haben die programmspezifischen Wirkungsgefüge für die Projektplanung der Hochschulen?

Die [Wirkungsgefüge](#) der verschiedenen Programme bilden den vorgegebenen, verbindlichen Orientierungsrahmen für die Förderung von Einzelprojekten durch den DAAD. Für die Hochschulen, die im Rahmen der Programme eine Projektförderung beantragen, bedeutet dies, dass ihre Projekte einen klaren Bezug zu den übergeordneten Programmzielen aufweisen und zu diesen beitragen müssen. Die Wirkungsgefüge der Programme bilden daher den Bezugsrahmen für die [wirkungsorientierte Planung](#) der Projekte.

Entsprechend sind die Hochschulen aufgefordert, ihre Projekte mit Bezug zum [Programm-Wirkungsgefüge](#) und den [Programmindikatoren](#) zu entwickeln und dabei messbare Projektziele und dazugehörige Indikatoren zu formulieren.

## Was bedeutet wirkungsorientierte Planung?

Bei der wirkungsorientierten Planung eines Projekts wird die gesamte [Projektkonzeption](#) darauf ausgerichtet, die angestrebten Wirkungen zu erreichen. Dabei ist es sinnvoll, die Projektplanung vom Ende her zu denken, also zuerst zu definieren, welche Ziele und Wirkungen am Ende des Projekts erreicht sein sollen, und erst dann den Weg der Zielerreichung festzulegen.

Im Rahmen der Antragstellung zur Förderung eines Projekts erfordert die wirkungsorientierte Planung, dass die Wirkungslogik des Programms für das jeweilige Projekt spezifiziert wird. Das heißt, dass die im [Programm-Wirkungsgefüge](#) abgebildeten Maßnahmen/Aktivitäten, [Outputs](#) und [Outcomes](#) gemäß der eigenen Projektkonzeption und -planung angepasst und präzisiert werden, wo dies für das eigene Projekt sinnvoll ist. Nicht jedes Projekt muss dabei zu allen Programmzielen (Outcomes) beitragen; unabdingbar ist jedoch ein Beitrag zu den Kernzielen des jeweiligen Programms, die in der Ausschreibung spezifiziert sind (in einigen Programmen können auch alle Ziele verpflichtend sein). Weiterhin sind im Rahmen der wirkungsorientierten Planung geeignete projektspezifische [Indikatoren](#) zur Messung der Zielerreichung zu entwickeln. Hierbei können die [Programmindikatoren](#) eine Orientierung liefern. Aus diesem Prozess der wirkungsorientierten Planung resultiert eine wirkungsorientierte Projektkonzeption, die mit dem Wirkungsgefüge des Programms kohärent ist. Sie wird in der [Projektplanungsübersicht](#) dokumentiert.

## Wo finde ich die Wirkungsgefüge und Indikatoren der DAAD-Programme?

Die Programm-Wirkungsgefüge und -Indikatorenkataloge können der „Handreichung zur wirkungsorientierten Planung und zum Monitoring“, welche den Ausschreibungsunterlagen der jeweiligen Programme als Anlage beigelegt ist, entnommen werden.

## **Welche Ebenen des programmspezifischen Wirkungsgefüges (Input, Maßnahmen/Aktivitäten, Output, Outcome, Impact) sind im Projektantrag zu berücksichtigen?**

In der Projektbeschreibung des Antrags werden die Projektziele sowie eine ausführliche Projektbeschreibung unter Bezugnahme zur Wirkungslogik dargestellt. Dieser Abschnitt fokussiert sich auf die angestrebten Projektergebnisse (Outputs) und die angestrebten Projektziele (Outcomes). Außerdem erfolgt in der Projektbeschreibung die Maßnahmen-/Aktivitätenplanung, inklusive Hinweis auf die zugehörigen Ausgaben (Inputs).

In der Anlage „Projektplanungsübersicht“ der Projektbeschreibung erfolgt eine übersichtliche, kürzere Darstellung der angestrebten Projektergebnisse (Outputs) und der angestrebten Projektziele (Outcomes) sowie eine Zuordnung der Maßnahmen / Aktivitäten zu beiden. Für die angestrebten Projektergebnisse (Outputs) und Projektziele (Outcomes) werden dort Indikatoren formuliert. Die Indikatoren für Maßnahmen/Aktivitäten entsprechen den Programmindikatoren und werden somit nicht separat auf Projektebene definiert.

## **Muss jedes beantragte Projekt zu allen Programmzielen beitragen?**

Innerhalb des [Wirkungsgefüges](#) des Programms können die einzelnen Projekte unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Nicht jedes Projekt muss zu allen Programmzielen ([Outcomes](#)) beitragen; unabdingbar ist jedoch ein Beitrag zu den Kernzielen des jeweiligen Programms, die der Programmausschreibung entnommen werden können. Die Projekte verfügen darüber hinaus in den meisten Programmen über Gestaltungsspielraum in der Formulierung ihrer Ziele und in den Wegen der Zielerreichung. In einzelnen Programmen legt die Programmausschreibung fest, dass ein Beitrag zu allen Zielen des Programms verpflichtend ist.

## **Auf welche Weise ist die Wirkungslogik des Projekts im Antrag darzustellen?**

Die Wirkungslogik eines Projekts beschreibt, auf welchem Wege die angestrebten Projektziele und -ergebnisse erreicht werden sollen. Sie ist im Antrag anhand der Projektbeschreibung in Textform darzulegen. Daraus sollte hervorgehen, mit welchen projektspezifischen Ergebnissen ([Outputs](#)) Sie planen, die Ziele des Projekts ([Outcomes](#)) zu erreichen. Zudem ist zu beschreiben, auf welche Weise das jeweilige Projekt zu den Programmzielen beiträgt. Ihre Projektkonzeption muss mit dem [Wirkungsgefüge](#) des Programms kohärent sein. Ergänzt wird diese textliche Beschreibung durch eine tabellarische [Projektplanungsübersicht](#). Es ist kein eigenes Wirkungsgefüge für das Projekt zu erstellen.

## Wozu dient die Projektplanungsübersicht und wie ist sie auszufüllen?

Die Projektplanungsübersicht dient in erster Linie dazu, die Wirkungslogik, die [Indikatoren](#) und die Erhebungsinstrumente für das Monitoring eines Projekts tabellarisch zu dokumentieren. Das Dokument bildet damit eine wichtige Grundlage für die Monitoringaktivitäten und die Steuerung eines Projekts.

Für die Erstellung der Projektplanungsübersicht ist die vom DAAD zur Verfügung gestellte Vorlage zu verwenden. In der ersten Tabellenhälfte sind darin zeilenweise die angestrebten [Outcomes](#) und [Outputs](#) einzutragen. Zu jedem Outcome und Output sind geeignete Indikatoren zu definieren und anzugeben, auf Basis welcher Informationsquellen und ggf. mithilfe welcher Methoden die Daten zu ihrer Messung erhoben werden sollen. In der zweiten Tabellenhälfte werden dann die zentralen Maßnahmen/Aktivitäten dargestellt und angegeben, zu welchen der angestrebten Projektergebnisse (Outputs) und den angestrebten Projektziele (Outcomes) sie beitragen.

## Was ist ein Indikator?

In der Projektarbeit kommt es darauf an, dass kontinuierlich Anhaltspunkte und Hinweise dazu gesammelt werden, wie sich das Projekt im Verlauf entwickelt und ob die gesteckten Ziele erreichbar sind. Diese Anhaltspunkte und Hinweise nennen sich Indikatoren. Ein Indikator ist eine empirisch direkt ermittelbare Größe, die Auskunft über ein nicht direkt messbares Konstrukt gibt. Das Komitee für Entwicklungszusammenarbeit der OECD definiert einen Indikator wie folgt: „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.“ (Glossar, OECD/DAC 2009).

Beispiel:

*Angestrebtes Ergebnis (Output):*

Das Lehrpersonal der Partneruniversität Dakar ist fachlich und didaktisch qualifiziert.

*Indikator:*

Bis Juni 2020 sind 10 Lehrkräfte fachlich und didaktisch qualifiziert. Von den 10 qualifizierten Lehrkräften sind mindestens 5 Frauen.



## Für welche Ebenen des Wirkungsgefüges (Input, Aktivitäten, Output, Outcome, Impact) sind von den Antragstellenden Indikatoren zu formulieren?

Im Rahmen der [Projektkonzeption](#) sind im Antrag für die [Output](#)- und [Outcome](#)-Ebene Indikatoren zu definieren. Eine Formulierung von Indikatoren für die [Impact](#)-Ebene ist nicht erforderlich, da diese nicht Gegenstand des Monitorings ist, sondern im Rahmen von Evaluationen überprüft wird. Für die Maßnahmen/Aktivitäten-Ebene werden für einzelne Projekte keine Indikatoren formuliert, weil sie im Indikatorenkatalog für das gesamte Programm bereits festgelegt sind und den jeweiligen förderfähigen Maßnahmen entsprechen.

## Können für die Projekte auch Indikatoren formuliert werden, die nicht in der Indikatorenliste des Programms enthalten sind?

Für die Formulierung von [Indikatoren](#) für die Projekte können die [Programmindikatoren](#) genutzt und für das geplante Projekt entsprechend angepasst werden, soweit sie für die konkrete Projektplanung und -steuerung relevant sind. Darüber hinaus können bei Bedarf weitere Indikatoren entwickelt werden, die sich zur Spezifizierung und Messung der Outputs und Outcomes des Projektes eignen.

## Wie können aussagekräftige Indikatoren formuliert werden?

Bei der Formulierung aussagekräftiger [Indikatoren](#) sind bestimmte Mindestanforderungen zu beachten, die Indikatoren erfüllen sollten. 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 auch 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 an ihrer Messung beteiligten Personen akzeptiert werden (Akzeptanz). Zudem sollten aussagekräftige Indikatoren 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 bspw. im Rahmen der Antragstellung beim DAAD ist die sogenannte SMART-Regel hilfreich. Die SMART-Regel besagt, dass Indikatoren folgenden Qualitätskriterien entsprechen sollen:

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Specific</b> (spezifisch):   | präzise und eindeutig hinsichtlich der Qualität und Quantität (wer? was? wie?) |
| <b>Measurable</b> (messbar):    | mit angemessenem Aufwand und zu angemessenen Kosten messbar                    |
| <b>Attainable</b> (angemessen): | Zielvorgabe im gegebenen Rahmen realistisch erreichbar                         |

**Relevant (relevant):** aussagekräftig hinsichtlich der intendierten Veränderungen

**Time-Bound (terminierbar):** zeitlich festgelegt

Mit anderen Worten misst ein smarter Indikator eindeutig den abzubildenden Sachverhalt, ist messbar und für den gewünschten Kontext anwendbar, erreichbar, zeitlich spezifiziert und hinsichtlich des gegebenen Sachverhalts relevant (vgl. Meyer, W. (2004): Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung. Online verfügbar unter: [http://ceval.de/modx/fileadmin/user\\_upload/PDFs/workpaper10.pdf](http://ceval.de/modx/fileadmin/user_upload/PDFs/workpaper10.pdf)).

Sprachlich sollte bei der Formulierung von Indikatoren möglichst auf Substantivierungen verzichtet werden, da sich diese häufig wie Aktivitäten lesen (z.B. Qualifizierung). Stattdessen sollten Indikatoren mithilfe geeigneter Verben möglichst im Präsens formuliert werden (z.B. sind qualifiziert).

Beispiel:

*Angestrebtes Ergebnis (Output):*

Das Lehrpersonal der Partneruniversität Dakar ist fachlich und didaktisch qualifiziert.

*Indikator:*

Bis Juni 2020 sind 10 Lehrkräfte fachlich und didaktisch qualifiziert. Von den 10 qualifizierten Lehrkräften sind mindestens 5 Frauen.

## **Müssen die Projektindikatoren bereits bei Antragstellung nach der SMART-Regel formuliert werden (z.B. mit konkreten Werten bestückt werden) oder können die Werte auch zu Beginn des Projekts nachgereicht werden?**

Im Rahmen des Projektantrags ist jeder Indikator mit projektspezifischen Zielwerten zu belegen (Wertbestückung), die Auskunft darüber geben, wie viel von etwas in welchem Zeitrahmen im Projekt eingesetzt, umgesetzt und erreicht werden soll. So kann der Grad des Projektfortschritts und der Zielerreichung überprüft werden.

## **Sind Änderungen an der Projektplanung während des Projektverlaufs möglich?**

Manchmal ergeben sich im Projektverlauf Umstände, die eine Umsetzung und Zielerreichung entsprechend der ursprünglichen Planung erschweren oder verhindern. In solchen Fällen kann in Absprache und vorbehaltlich der Zustimmung durch den DAAD eine Anpassung der Projektplanung vorgenommen werden. Hierbei können die Projektziele und Indikatoren entsprechend überarbeitet werden.