

## 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 EPOS-Programm.....	5

### 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. Seine Programme aus Mitteln 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 sowie für eine erfolgreiche Umsetzung zu ziehen. Ein kontinuierlicher Lernprozess bildet die Grundlage für eine wirkungsorientierte Steuerung mit dem Ziel, die Wirksamkeit des entwicklungspolitischen 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 weiter zu entwickeln.

### 3. Zentrale Begriffe und Definitionen

#### 3.1. Wirkungsgefüge

In einem Wirkungsgefüge sind die übergeordneten entwicklungspolitisch 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.

BMZ und DAAD orientieren 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. positiv beeinflusste Karrierechancen der Absolventen, neu etablierte entwicklungsrelevante fachliche Netzwerke zwischen den beteiligten Hochschulen und Institutionen oder auch (weiter-)entwickelte Studiengänge an den Partnerhochschulen, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen.*

**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. hinzugewonnene persönliche Kompetenzen oder vermitteltes Wissen, neu geschaffene strukturelle Voraussetzungen für Studiengänge an den Partnerhochschulen, gemeinschaftlich entwickelte Curricula oder Lehrmodule oder die Erweiterung und Konsolidierung von Kontakten.*

<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/dcdn-dep/43184177.pdf> [1.7.2016].

**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 Aktivitäten und Maßnahmen der geförderten Studiengänge gefasst, wie z.B. die Ausbildung und Betreuung der Stipendiaten oder die Durchführung von Veranstaltungen, Fort- und Weiterbildungen und projektbezogenen Aufenthalten.*

**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 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.<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.

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

<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/dcdn-dep/43184177.pdf> [20.7.2016].

## 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>; 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 EPOS-Programm

Das Wirkungsgefüge für das Programm „Entwicklungsbezogene Postgraduiertenstudiengänge“ (EPOS) wurde vom DAAD im Dialog mit ausgewählten HochschulvertreterInnen entwickelt und mit dem BMZ abgestimmt. Es bildet den vom Geldgeber vorgegebenen Referenzrahmen für die Förderung einzelner Studiengänge.

Für das Monitoring des EPOS-Programms sind vor allem die Aktivitäten-, Output- und Outcome-Ebene relevant, da längerfristige Wirkungen i.d.R. außerhalb des direkten Einflussbereichs des Programms und der geförderten Studiengänge liegen. Die Beiträge auf dieser Ebene treten meist erst zeitlich verzögert (unter Umständen erst nach Programmende) auf und sind daher für die unmittelbare Programmsteuerung weniger relevant. Sie werden vorrangig durch Evaluierungen und die vom DAAD durchgeführte dreiwellige Stipendiatenbefragung (Entwicklung zwischen Startbefragung, Abschlussbefragung und Nachbefragung) überprüft.

#### Entwicklungspolitische Wirkungen, Programmziele/Outcomes, Outputs, Aktivitäten

Auf der **Impact**-Ebene soll das EPOS-Programm durch die Ausbildung von Fach- und Führungskräften einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und zum Aufbau leistungsfähiger und weltoffener Hochschulen leisten. Langfristiges Ziel ist es, dass sich die beteiligten Hochschulen stärker internationalisieren und die ausgebildeten Fachkräfte an der Lösung entwicklungsrelevanter Fragestellungen mitwirken.

Um zu diesen langfristigen Wirkungen beizutragen, verfolgt das EPOS-Programm auf der **Outcome**-Ebene drei vorrangige Programmziele:

1. Die AbsolventInnen der postgradualen internationalen Studiengänge sind **für die Übernahme verantwortungsvoller Positionen** in oder für ihre Herkunftsregionen **qualifiziert**. Dies betrifft sowohl fachliche als auch überfachliche Wissensbereiche.
2. Die **Karrierechancen** der AbsolventInnen sind **positiv beeinflusst**.
3. Entwicklungsrelevanter **Austausch und Netzwerke** zwischen den Studierenden, den beteiligten Hochschulen und/oder außeruniversitären Akteuren bestehen.

Um dies zu erreichen, werden auf der **Output-Ebene** qualifizierte Masterstudierende in Studiengängen mit Entwicklungsbezug ausgebildet sowie DoktorandInnen als wissenschaftliche Nachwuchskräfte in einem entwicklungspolitisch relevanten Promotionsstudiengang qualifiziert. Darüber hinaus erwerben Masterstudierende und DoktorandInnen Kompetenzen zu überfachlichen Themen und Methoden. Schließlich werden Kontakte zwischen Studierenden, den beteiligten Hochschulen und/oder außeruniversitären Akteuren etabliert bzw. konsolidiert.

Zur Realisierung der Outputs werden auf der **Aktivitäten-Ebene** Stipendien zielgruppenorientiert anhand einer qualitätsbasierten Auswahl vergeben und die StipendiatInnen in entwicklungsrelevanten Studiengängen ausgebildet und betreut. Zudem können Weiter- und Fortbildungen sowie Maßnahmen zur Vernetzung durchgeführt werden.

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

