

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 Programm „DIES-Partnerschaften“	5
5. Indikatoren für das Programm „DIES-Partnerschaften“	7
6. Hinweise zur wirkungsorientierten Projektplanung	11

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 bzw. 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 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-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 entwicklungsrelevante 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 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 hinzugekommene persönliche Kompetenz oder vermitteltes Wissen.

¹ 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 projektspezifische Aktivitäten und Maßnahmen gefasst, wie z.B. die Durchführung von Veranstaltungen, Fort- und Weiterbildungen und projektbezogenen Aufhalten 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?)
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

² 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; 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 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; Stand: 12.09.2016]

4. Wirkungsgefüge für das Programm „DIES-Partnerschaften“

Das Wirkungsgefüge des Programms der DIES-Partnerschaften 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 Projekte.

Auf der **Impact-Ebene** soll das Programm der DIES-Partnerschaften zur nachhaltigen Entwicklung und zum Aufbau leistungsfähiger und weltoffener Hochschulen in Deutschland und in den Partnerländern beitragen. Um dies zu erreichen, sollen die Lehre und Forschung an den Partnerhochschulen strukturell gestärkt sowie bereits bestehende Kooperationsstrukturen zwischen den beteiligten Hochschulen verstetigt werden. Gleichzeitig soll durch das Programm ein Beitrag dazu geleistet werden, dass sich die deutschen Hochschulen als qualifizierte Partner in die Entwicklungszusammenarbeit einbringen können und die Hochschulen in ihren Internationalisierungsstrategien unterstützt werden.

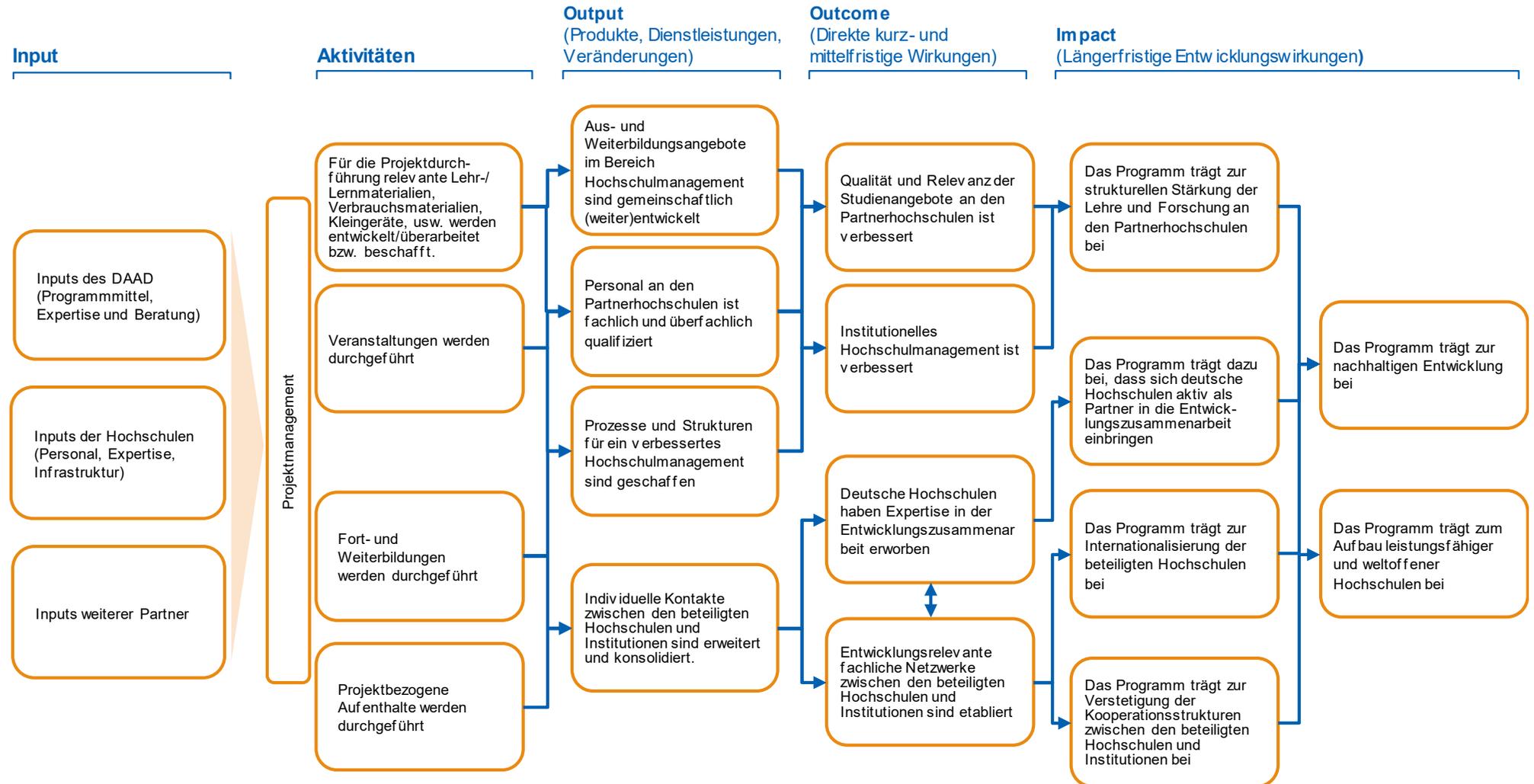
Um zu diesen langfristigen Wirkungen (Impacts) beizutragen, verfolgt das Programm vier **Programmziele (Outcomes)**:

1. An den Partnerhochschulen soll das **institutionelle Hochschulmanagement** gestärkt werden.
2. Auf Ebene der Gesamteinstitution oder der Fakultät sollen die **Qualität und die Relevanz der Studienangebote** verbessert werden. Die Studienangebote sollen eine möglichst breite Nachfrage an den Partnerhochschulen erfahren.
3. Zwischen den beteiligten Hochschulen sollen **Netzwerke** mit entwicklungsrelevanten fachlichen (Hochschulmanagement) und regionalen Schwerpunkten etabliert werden, die sich durch Nord-Süd, Süd-Süd oder Nord-Süd-Süd Partnerstrukturen auszeichnen.
4. Durch ihre Beteiligung am Programm sollen deutsche Hochschulen **Expertise in der Entwicklungszusammenarbeit** erwerben, damit sie sich langfristig als Partner in die Entwicklungszusammenarbeit einbringen können. So sollen an Hochschulen vermehrt entwicklungsrelevante Fragestellungen bspw. in Lehrveranstaltungen, Publikationen oder Seminararbeiten behandelt werden.

Um dies zu erreichen, sollen auf **Output-Ebene** Prozesse und Strukturen für ein verbessertes Hochschulmanagement an den Partnerhochschulen gemeinschaftlich eingeführt bzw. weiterentwickelt werden. Zudem sollen Aus- und Weiterbildungsangebote im Bereich Hochschulmanagement gemeinschaftlich entwickelt, entworfen, erprobt und ggf. zertifiziert werden. Darüber hinaus soll das Personal an den Partnerhochschulen zu Hochschulmanagement und überfachlichen Themen, Methoden oder Didaktik qualifiziert werden. Zur Etablierung von entwicklungsrelevanten und themenbezogenen Netzwerken sollen individuelle Kontakte zwischen den beteiligten Hochschulen und Institutionen erweitert und konsolidiert werden.

Zur Realisierung dieser Outputs können von den beteiligten Hochschulen und Institutionen verschiedene **Aktivitäten** durchgeführt werden. Zuwendungsfähig sind beispielsweise Ausgaben für die Durchführung von Fort- und Weiterbildungen, für Workshops sowie für projektbezogene Aufenthalte und die Entwicklung/Überarbeitung oder Beschaffung von Lehr-/Lernmaterialien, Verbrauchsmaterialien und Kleingeräten (zu den Förderleistungen vgl. Anlage 1 - Förderrahmen).

Zur Durchführung der Hochschulprojekte werden von den beteiligten Akteuren **Inputs** (Ressourcen) eingebracht. Seitens des DAAD sind das Programmmittel, Expertise und Beratung; seitens der antragstellenden Hochschulen und ggf. weiterer Partner personelle und finanzielle Ressourcen, Expertise und Infrastruktur.



5. Indikatoren für das Programm „DIES-Partnerschaften“

Für das Programm der DIES-Partnerschaften wurden die folgenden **Programm**indikatoren festgelegt, zu denen der DAAD im Rahmen der jährlichen Sachberichtslegung der Hochschulen Daten abfragt. Diese Daten dienen der Programmsteuerung durch den DAAD sowie der Rechenschaftslegung des DAAD gegenüber dem Geldgeber.

Aktivitäten und zugeordnete Programmindikatoren

Aktivitäten	Indikator
Für die Projektdurchführung relevante Lehr-/Lernmaterialien, Verbrauchsmaterialien, Kleingeräte, usw. werden entwickelt/überarbeitet bzw. beschafft	Ausgaben für Lehr-/Lernmaterialien, Verbrauchsmaterialien und Kleingeräte (in Euro) (im Berichtsjahr)
	Qualitative Beschreibung der wichtigsten Lehr- und Lernmaterialien, Verbrauchsmaterialien und Geräte sowie ihres Nutzens im Rahmen des Projekts (im Berichtsjahr)
Veranstaltungen werden durchgeführt	Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen (im Berichtsjahr), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Titel/Thema • Veranstaltungsort/Land • Dauer (in Tagen) • Format (z.B. Planungs-/Steuerungstreffen, Workshops, Tagungen)
	Anzahl der Teilnehmenden der Veranstaltungen (im Berichtsjahr), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht
Fort- und Weiterbildungen werden durchgeführt	Anzahl der durchgeführten Fort- und Weiterbildungen (im Berichtsjahr), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Titel/Thema • Veranstaltungsort/Land • Dauer (in Tagen) • Format (z.B. Exkursionen, Seminare, Sommerschulen)
	Anzahl der Teilnehmenden der Fort- und Weiterbildungen (im Berichtsjahr), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht
Projektbezogene Aufenthalte werden durchgeführt	Anzahl der durchgeführten Förderungen (im Berichtsjahr)
	Anzahl der Geförderten (im Berichtsjahr), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Land der Staatsangehörigkeit • Status (z.B. BA-/MA-Studierende, DoktorandInnen, ProfessorInnen) • Art der Förderung (Neu-/Weiterförderung) • Dauer der Förderung • Fächergruppe • Zielland

Outputs und zugeordnete Programmindikatoren

Output	Indikator
Aus- und Weiterbildungsangebote im Bereich Hochschulmanagement sind gemeinschaftlich (weiter)entwickelt	<p>Anzahl der neu entwickelten oder überarbeiteten Aus- und Weiterbildungsangebote im Bereich Hochschulmanagement (seit Förderbeginn), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art (z.B. Curricula, Lehrmodule) • Titel/Thema • Neu oder überarbeitet • Level (z.B. Bachelor, Master) • Stand der Umsetzung • Einbeziehung außeruniversitärer Akteure (z.B. Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft, Politik) • Anzahl der an der Entwicklung beteiligten Partnerinstitutionen
	<p>Qualitative Beschreibung der entwickelten Aus- und Weiterbildungsangebote und des Mehrwerts für die Partnerhochschule(n) (seit Förderbeginn)</p>
Personal an den Partnerhochschulen ist fachlich und überfachlich qualifiziert.	<p>Anzahl der qualifizierten Hochschulmitarbeitenden (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art der Qualifizierung (z.B. fachlich, überfachlich, administrativ)
Prozesse und Strukturen für ein verbessertes Hochschulmanagement sind geschaffen	<p>Anzahl der neu geschaffenen oder verbesserten Prozesse und Strukturen für die Studiengänge (seit Förderbeginn), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozess/Struktur (z.B. Qualitätssicherungsverfahren, Bereitstellung von Infrastruktur) • Bereich (z.B. Lehre, Forschung, Hochschulmanagement) • Stand der Umsetzung • Beitrag zur Verbesserung des jeweiligen Bereichs
Individuelle Kontakte zwischen den beteiligten Hochschulen und Institutionen sind erweitert und konsolidiert	<p>Anzahl der neu gewonnenen aktiven Partner, die in den beteiligten Hochschulen Aktivitäten konzipieren, leiten und/oder durchführen (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereich (z.B. Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft, Politik)
	<p>Anzahl der konsolidierten Kontakte mit bestehenden Partnern (seit Förderbeginn), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereich (z.B. Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft, Politik)

Outcomes und zugeordnete Programmindikatoren

Outcome	Indikator
Qualität und Relevanz der Studienangebote an den Partnerhochschulen ist verbessert	Verbesserungen hinsichtlich der Qualität und Relevanz der Studienangebote an den Partnerhochschulen (seit Förderbeginn)
	Qualitative Beschreibung, wie Qualität und Relevanz von Studien- und Weiterbildungsangeboten aufgrund von Veränderungen im institutionellen Hochschulmanagement verbessert wurden
	Anzahl der neu entwickelten oder überarbeiteten Aus- und Weiterbildungsangebote im Bereich Hochschulmanagement (seit Förderbeginn) differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Art (z.B. Curricula, Lehrmodule) • Titel/Thema • Neu oder überarbeitet • Level (z.B. Bachelor, Master) • Stand der Umsetzung • Einbeziehung außeruniversitärer Akteure (z.B. Wirtschaft, Politik) • Anzahl der Partnerinstitutionen, die das neu entwickelte oder überarbeitete Angebot nutzen
	Anzahl der geplanten Teilnehmendenplätze für Aus- und Weiterbildungsangebote, die mit Unterstützung des Programms überarbeitet bzw. neu entwickelt werden/wurden (seit Förderbeginn), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Art (z.B. Curricula, Lehrmodule)
	Anzahl der BewerberInnen für Aus- und Weiterbildungsangebote, die mit Unterstützung des Programms überarbeitet bzw. neu entwickelt wurden (seit Förderbeginn), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Art (z.B. Curricula, Lehrmodule)
	Anzahl der Teilnehmenden in Aus- und Weiterbildungsangeboten, die mit Unterstützung des Programms überarbeitet bzw. neu entwickelt wurden, (seit Förderbeginn), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Art (z.B. Curricula, Lehrmodule)
	Anzahl der Lehrenden in Aus- und Weiterbildungsangeboten, die mit Unterstützung des Programms überarbeitet bzw. neu entwickelt wurden, (seit Förderbeginn), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Art (z.B. Curricula, Lehrmodule)
Institutionelles Hochschulmanagement ist verbessert	Verbesserungen des Hochschulmanagements (seit Förderbeginn)
	Qualitative Beschreibung der Veränderungen im institutionellen Hochschulmanagement und ihrer Auswirkungen auf die Hochschule (seit Förderbeginn)
Deutsche Hochschulen haben Expertise in der Entwicklungszusammenarbeit erworben	Zugewinn an EZ-Expertise beim Projektteam der deutschen Hochschule (seit Förderbeginn)
	Qualitative Beschreibung, inwieweit sich die deutschen Hochschulen vermehrt mit entwicklungsrelevanten Fragestellungen befassen

	(z.B. in Lehrveranstaltungen, Seminararbeiten, Abschlussarbeiten, durch die Veröffentlichung von Publikationen oder im Rahmen der Hochschulstrategie) (seit Förderbeginn)
Entwicklungsrelevante fachliche Netzwerke zwischen den beteiligten Hochschulen und Institutionen sind etabliert	Anzahl der geförderten Partnerschaften (im Berichtsjahr), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Partnerstruktur (z.B. Nord-Süd, Nord-Süd-Süd) • Fachlichem Schwerpunkt • Regionalem Schwerpunkt
	Anzahl der aktiven Kooperationspartner in den geförderten Partnerschaften (seit Förderbeginn), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Name der Institution • Sitz der Institution • Bereich (z.B. Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft, Politik) • Art (z.B. im Zuwendungsvertrag festgelegt, weitere Partner) • Entwicklung der Partnerschaft (z.B. unverändert, konsolidiert)
	Qualitative Beschreibung der Kooperationen im Rahmen des Projekts (im Berichtsjahr)
	Anzahl der fachlichen Netzwerke, an denen sich die geförderten Hochschulen aktiv beteiligen (seit Förderbeginn), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Name des Netzwerks • Fachlicher Schwerpunkt • Regionaler Schwerpunkt • Beteiligung außeruniversitärer Akteure (z.B. Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft, Politik) • Zentrale Aufgaben des Netzwerks • Mehrwert für das Projekt

6. Hinweise zur wirkungsorientierten Projektplanung

Für den Projektantrag der Hochschulen ist es erforderlich, die Wirkungslogik und die Indikatoren des Programms für das jeweilige Projekt zu spezifizieren. Dies geschieht anhand einer **Projektkonzeption** in Textform und einer **Projektplanungsübersicht**.

Die im Wirkungsgefüge des Programms abgebildeten Aktivitäten, Outputs und Outcomes sind hierfür gemäß der eigenen Projektkonzeption und -planung zu präzisieren. Für das geplante Projekt ist also jeweils anzugeben, welche Aktivitäten bzw. Maßnahmen realisiert werden sollen, um die projektspezifischen Outputs und Outcomes zu erreichen. Daraus resultiert eine wirkungsorientierte Projektkonzeption, die mit dem Wirkungsgefüge des Programms kohärent ist.

Wichtiger Hinweis:

Innerhalb des Wirkungsgefüges des Programms können die einzelnen Partnerschaften unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Nicht jede Partnerschaft muss zu allen Programmzielen (Outcomes) beitragen, solange ein Beitrag zur Verbesserung des institutionellen Hochschulmanagements an den Partnerhochschulen sichergestellt ist. Die Partnerschaften verfügen darüber hinaus über Gestaltungsspielraum in der Formulierung ihrer Ziele und in den Wegen der Zielerreichung; die Projektziele müssen dabei mit den Programmzielen konsistent sein.

Auf Grundlage der Projektkonzeption **sind für jedes projektspezifische Output bzw. Outcome jeweils 1 bis 2 aussagekräftige Indikatoren** zu definieren. Dabei können die in Abschnitt 5 dargestellten Programmindikatoren genutzt 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. Indikatoren können quantitativ (Anzahl) und qualitativ sein. Jeder Indikator ist 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. In der **Projektplanungsübersicht** (Anlage 3) werden die Projektkonzeption, die wertbestückten Indikatoren und die zeitliche Maßnahmenplanung tabellarisch dokumentiert.

Die jeweils relevanten Programmindikatoren sowie die im Antrag der Hochschulen definierten individuellen Projektindikatoren bilden den Referenzrahmen für die jährliche Berichterstattung der Hochschulen an den DAAD.

Ausgewählte Beispiele zur wirkungsorientierten Projektplanung und Anpassung der Programmindikatoren auf ein spezifisches Projekt

Formulierung von Projektindikatoren auf Output-Ebene

Beispiel 1

Output (Programmebene)		Output (Projektebene)
Personal an den Partnerhochschulen ist fachlich und überfachlich qualifiziert.	▷	Personal der Partnerhochschule Universidad de los Andes in Kolumbien ist im Bereich Hochschulmanagement fachlich qualifiziert.
Indikator (Programmebene)		Indikator (Projektebene)
Anzahl der qualifizierten Hochschulmitarbeitenden, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Art der Qualifizierung (z.B. fachlich, überfachlich) 	▷	10 HochschullehrerInnen der Universidad de los Andes , darunter mindestens 4 Frauen , sind bis Ende 2017 durch eine Fortbildung im Bereich Hochschulmanagement fachlich qualifiziert.

Beispiel 2

Output (Programmebene)		Output (Projektebene)
Aus- und Weiterbildungsangebote im Bereich Hochschulmanagement sind gemeinschaftlich (weiter)entwickelt.	▷	Ein Lehrmodul zur Weiterbildung kenianischer Hochschulmanager ist gemeinschaftlich mit der Kenya Methodist University (KeMU) neu entwickelt.
Indikator (Programmebene)		Indikator (Projektebene)
Anzahl der neu entwickelten oder überarbeiteten Aus- und Weiterbildungsangebote im Bereich Hochschulmanagement, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Art (z.B. Curricula, Lehrmodule) • Titel/Thema • Neu oder überarbeitet • Level (z.B. Bachelor, Master) • Stand der Umsetzung (z.B. abgestimmt, erprobt, angeboten) • Einbeziehung außeruniversitärer Akteure (z.B. Wirtschaft) • Anzahl der an der Entwicklung beteiligten Partnerinstitutionen 	▷	Zum WS 2020 ist das das gemeinschaftlich mit der Kenya Methodist University (KeMU) unter Einbeziehung des nationalen Wissenschaftsministeriums neu entwickelte Modul zur Weiterbildung kenianischer Hochschulmanager hochschulintern abgestimmt.

Formulierung von Projektindikatoren auf Outcome-Ebene

Beispiel 1

Outcome (Programmebene)	▷	Outcome (Projektebene)
Entwicklungsrelevante fachliche Netzwerke zwischen den beteiligten Hochschulen und Institutionen sind etabliert.		Das Partnerschaftsprojekt zum Aufbau eines Technologie-Transferzentrums an der Namibia University ist konsolidiert verfügt über aktive entwicklungsrelevante Netzwerke mit der Wirtschaft .
Indikator (Programmebene)	▷	Indikator (Projektebene)
Anzahl der aktiven Kooperationspartner in den geförderten Partnerschaften, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Name der Institution • Sitz der Institution (DAAD-Schlüssel) • Bereich (z.B. Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft, Politik) • Art (z.B. im Zuwendungsvertrag festgelegt, weitere Partner) • Entwicklung der Partnerschaft (z.B. unverändert, konsolidiert) 		Die Zusammenarbeit der FH Flensburg mit der Namibia University ist bis Ende 2018 weiter institutionalisiert . Bis Ende 2019 hat das Partnerschaftsprojekt mindestens 2 in der Region ansässige Wirtschaftsunternehmen als aktive Kooperationspartner hinzugewonnen .

Beispiel 2

Outcome (Programmebene)	▷	Outcome (Projektebene)
Qualität und Relevanz der Studienangebote an den Partnerhochschulen ist verbessert.		An der Kenya Methodist University (KeMU) wird ein neues qualitativ hochwertiges Lehrmodul zur Weiterbildung kenianischer HochschulmanagerInnen angeboten.
Indikator (Programmebene)	▷	Indikator (Projektebene)
Anzahl der Teilnehmenden in Aus- und Weiterbildungsangeboten, die mit Unterstützung des Programms überarbeitet bzw. neu entwickelt wurden, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Art (z.B. Curricula, Lehrmodule) 		Im WS 2019 nehmen mindestens 20 kenianische HochschulmanagerInnen am Weiterbildungsmodul teil, davon mindestens 30 Prozent Frauen .