

## 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 „Stärkung der arbeitsmarktorientierten Ausrichtung von Hochschulen in Afrika – „Entrepreneurial Universities in Africa“ (EpU).....	5
5. Indikatoren für das Pilotprogramm „Stärkung der arbeitsmarktorientierten Ausrichtung von Hochschulen in Afrika – „Entrepreneurial Universities in Africa“ (EpU).....	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 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. 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.

<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].

*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.*

**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 der Einsatz von Expert\*innen.*

**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.<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/dcdn-dep/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>; 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 Programm „Stärkung der arbeitsmarktorientierten Ausrichtung von Hochschulen in Afrika – „Entrepreneurial Universities in Africa“ (EpU)

Das Wirkungsgefüge des Programms wurde vom DAAD im Dialog mit ausgewählten Hochschulvertreter\*innen entwickelt und mit dem BMZ abgestimmt. Es bildet den vom Geldgeber vorgegebenen Referenzrahmen für die Förderung einzelner Projekte.

Auf der Impact-Ebene bestehen die angestrebten **Wirkungen** des Programms darin, zur wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Deutschland und den Partnerländern, zum Aufbau leistungsfähiger und weltoffener Hochschulen und zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Um dies zu erreichen, sollen Impulse für eine stärkere Arbeitsmarktorientierung der Hochschulen gesetzt, Zielgruppen durch Studienprogramme und/oder (studien-) begleitende Angebote in arbeitsmarktrelevanten Themen qualifiziert und ein Beitrag zur Internationalisierung der beteiligten Hochschulen und Institutionen geleistet werden.

Um zu diesen langfristigen Wirkungen beizutragen verfolgt das Programm auf der **Outcome** Ebene folgende drei Programmziele:

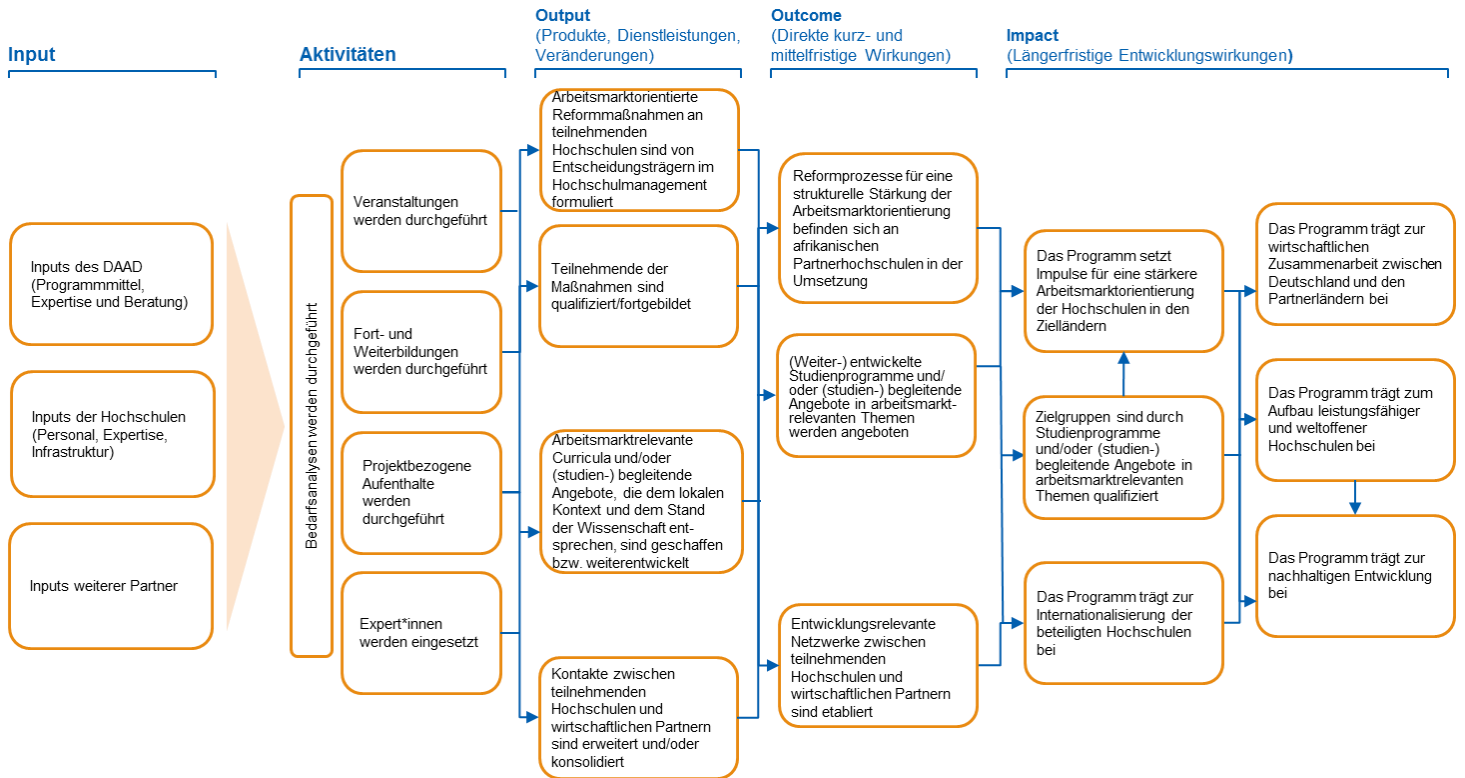
1. Reformprozesse für eine strukturelle Stärkung der Arbeitsmarktorientierung befinden sich an afrikanischen Partnerhochschulen in der Umsetzung.
2. (Weiter-) entwickelte Studienprogramme und/oder (studien-) begleitende Angebote in arbeitsmarktrelevanten Themen werden angeboten.
3. Entwicklungsrelevante Netzwerke zwischen teilnehmenden Hochschulen und wirtschaftlichen Partnern sind etabliert.

Um dies zu erreichen werden auf **Output** Ebene in den zunächst zwei Vorhaben in Tunesien und Kenia (später dann auch in Marokko und Ghana) arbeitsmarktorientierte Reformmaßnahmen an teilnehmenden Hochschulen von Entscheidungsträgern im Hochschulmanagement formuliert. Darüber hinaus werden an den Maßnahmen Teilnehmende qualifiziert und fortgebildet und arbeitsmarktrelevante Curricula und/oder (studien-) begleitende Angebote, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen geschaffen bzw. weiterentwickelt. Zu diesem Zweck werden Kontakte zwischen teilnehmenden Hochschulen und wirtschaftlichen Partnern erweitert und/oder konsolidiert.

Zur Realisierung dieser Outputs können von den beteiligten Hochschulen und Institutionen verschiedene **Aktivitäten** durchgeführt werden. Zuwendungsfähig sind beispielsweise Ausgaben für Veranstaltungen verschiedener Art sowie für Fort- und Weiterbildungen. Darüber hinaus ist die Durchführung projektbezogener Aufenthalte in den Zielländern sowie in Deutschland möglich, um die Kooperation voranzutreiben. Zudem können Expert\*innen eingesetzt werden, z.B. zur Moderation, zu fachlichen Unterstützung oder zu Beratungszwecken.

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

## Wirkungsgefüge



## 5. Indikatoren für das Pilotprogramm „Stärkung der arbeitsmarktorientierten Ausrichtung von Hochschulen in Afrika – „Entrepreneurial Universities in Africa“ (EpU)

Für das Pilotprogramm „Stärkung der arbeitsmarktorientierten Ausrichtung von Hochschulen in Afrika – „Entrepreneurial Universities in Africa“ (EpU) 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
Veranstaltungen werden durchgeführt	<b>Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen (im Berichtsjahr), differenziert nach</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titel/Thema</li> <li>• Veranstaltungsort/Land</li> <li>• Datum (Beginn)</li> <li>• Dauer (in Tagen)</li> <li>• Format</li> </ul>
	<b>Anzahl der Teilnehmenden der Veranstaltungen (im Berichtsjahr), differenziert nach</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Status der Teilnehmenden</li> </ul>
Fort- und Weiterbildungen werden durchgeführt	<b>Anzahl der durchgeführten Fort- und Weiterbildungen (im Berichtsjahr), differenziert nach</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titel/Thema</li> <li>• Veranstaltungsort/Land</li> <li>• Datum (Beginn)</li> <li>• Dauer (in Tagen)</li> <li>• Format</li> <li>• Art der Qualifizierung</li> </ul>
	<b>Anzahl der Teilnehmenden der Fort- und Weiterbildungen (im Berichtsjahr), differenziert nach</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Status der Teilnehmenden</li> </ul>
Projektbezogene Aufenthalte werden durchgeführt	<b>Anzahl der durchgeführten Förderungen (im Berichtsjahr)</b>
	<b>Anzahl der Geförderten (im Berichtsjahr), differenziert nach</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Herkunftsland</li> <li>• Zielland</li> <li>• Land der Staatsangehörigkeit</li> <li>• Status</li> <li>• Dauer der Förderung</li> <li>• Fächergruppe</li> <li>• Art der Förderung</li> <li>• Neu- oder Wiederverförderung</li> </ul>

<p>Expert*innen werden eingesetzt</p>	<p><b>Anzahl der eingesetzten Expert*innen (im Berichtsjahr), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Herkunft der Expert*innen (Sachbericht: Info, dass derzeitiger Lebensmittelpunkt gemeint)</li> <li>• Qualifikation des/der Expert*in hinsichtlich des Themas</li> <li>• Art der Unterstützung</li> </ul>
---------------------------------------	--

## Output und zugeordnete Programmindikatoren

Output	Indikator
<p>Arbeitsmarktorientierte Reformmaßnahmen an teilnehmenden Hochschulen sind von Entscheidungsträgern im Hochschulmanagement formuliert.</p>	<p><b>Anzahl der Aktionspläne für arbeitsmarktorientierte Reformmaßnahmen in den Themenbereichen von HEInnovate, die an den afrikanischen Partnerhochschulen erarbeitet wurden (seit Förderbeginn), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereich nach HEInnovate (Mehrfachnennung)</li> <li>• Umsetzungsstand</li> </ul> <p><b>Qualitative Beschreibung der Reformmaßnahmen und deren Umsetzung (seit Förderbeginn)</b></p>
<p>Teilnehmende der Maßnahmen sind qualifiziert/fortgebildet.</p>	<p><b>Anzahl der Teilnehmenden an Fortbildungsmaßnahmen, die angeben, Kompetenzen zu unternehmerisch und/oder arbeitsmarktrelevanten Themenbereichen erworben bzw. ausgebaut zu haben (im Berichtsjahr), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Themenbereich</li> </ul>
<p>Arbeitsmarktrelevante Curricula und/oder (studien-) begleitende Angebote, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen, sind geschaffen bzw. weiterentwickelt.</p>	<p><b>Anzahl der geschaffenen bzw. weiterentwickelten arbeitsmarktrelevanten Curricula und/oder, (studien-) begleitenden Angebote (seit Förderbeginn), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art</li> <li>• Titel/Thema</li> <li>• Neu oder überarbeitet:</li> <li>• Level</li> <li>• Umsetzungsstand</li> <li>• Einbeziehung außeruniversitärer Akteure nach Bereich</li> </ul> <p><b>Qualitative Beschreibung der arbeitsmarktrelevanten Curricula und/oder (studien-) begleitenden Angebote und des Mehrwerts für die Partnerhochschule(n) (seit Förderbeginn)</b></p>
<p>Kontakte zwischen teilnehmenden Hochschulen und wirtschaftlichen Partnern sind erweitert und/oder konsolidiert.</p>	<p><b>Anzahl der neu gewonnenen aktiven Partner, die im Rahmen des Programms Aktivitäten konzipieren, leiten und/oder durchführen (im Berichtsjahr), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art des Akteurs</li> <li>• Bereich</li> </ul> <p><b>Anzahl der konsolidierten Kontakte mit bestehenden Partnern, differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art des Akteurs</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereich</li> </ul>
--	---

## Outcome und zugeordnete Programmindikatoren

Outcome	Indikator
Reformprozesse für eine strukturelle Stärkung der Arbeitsmarkt-orientierung befinden sich an afrikanischen Partnerhochschulen in der Umsetzung.	<p><b>Anzahl der Aktionspläne für arbeitsmarktorientierte Reformmaßnahmen in den thematischen Bereichen von HEInnovate, die sich an den afrikanischen Partnerhochschulen in der Umsetzung befinden (seit Förderbeginn), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezeichnung/Beschreibung</li> <li>• Bereich</li> <li>• Bereich nach HEInnovate</li> <li>• Umsetzungsstand</li> <li>• Beitrag zur Verbesserung des jeweiligen Bereichs</li> </ul>
	<p><b>Qualitative Beschreibung der umgesetzten arbeitsmarktorientierten Reformmaßnahmen und deren Beitrag für übergeordnete Reformprozesse zur strukturellen Stärkung der Arbeitsmarkt-orientierung an den afrikanischen Hochschulen.</b></p>
(Weiter-) entwickelte Studienprogramme und/oder (studien-) begleitende Angebote in arbeitsmarkt-relevanten Themen werden angeboten.	<p><b>Anzahl der abgestimmten oder bereits eingeführten und angebotenen arbeitsmarktrelevanten Studienprogramme und/oder (studien-) begleitenden Angebote (seit Förderbeginn), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art</li> <li>• Titel/Thema</li> <li>• Neu oder überarbeitet</li> <li>• Level</li> <li>• Umsetzungsstand</li> <li>• Einbeziehung außeruniversitärer Akteure nach Bereich:</li> </ul>
	<p><b>Anzahl der geplanten Teilnahmeplätze für arbeitsmarktrelevante Studien-/ (studien-) begleitende Angebote, die mit Unterstützung des Programms (weiter-) entwickelt werden/wurden (seit Förderbeginn), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art</li> </ul>
	<p><b>Anzahl der Bewerber*innen für arbeitsmarktrelevante Studien-/ (studien-) begleitende Angebote, die mit Unterstützung des Programms (weiter-) entwickelt werden/wurden (seit Förderbeginn), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Art des Angebotes</li> </ul>
	<p><b>Anzahl der Teilnehmenden in arbeitsmarktrelevanten Studien-/ (studien-) begleitenden Angeboten, die mit Unterstützung des Programms (weiter-) entwickelt wurden (seit Förderbeginn), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Art des Angebotes</li> </ul>

	<p><b>Anzahl der Lehrenden in arbeitsmarktrelevanten Studien-/ (studien-) begleitenden Angeboten, die mit Unterstützung des Programms (weiter-) entwickelt wurden (seit Förderbeginn), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Art des Angebotes</li> </ul>
<p>Entwicklungsrelevante Netzwerke zwischen den teilnehmenden Hochschulen und wirtschaftlichen Partnern sind etabliert</p>	<p><b>Anzahl der aktiven Kooperationspartner in den geförderten Partnerschaften die im Rahmen des Programms Aktivitäten konzipieren, leiten und/oder durchführen (seit Förderbeginn), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Name der Institution/des Partners</li> <li>• Sitz der Institution/des Partners</li> <li>• Bereich:</li> <li>• Art</li> <li>• Entwicklung der Partnerschaft</li> </ul>
	<p><b>Qualitative Beschreibung der Kooperationen im Rahmen des Projekts unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitsmarktrelevanz (im Berichtsjahr)</b></p>

## 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.

**An folgenden Stellen ist die wirkungsorientierte Projektplanung schriftlich darzustellen:**

**Formblatt Antrag auf Projektförderung:** Im Feld „Beschreibung Ihres Vorhabens“ soll auf die Ziele (Outcomes) des Projekts eingegangen werden. Weiterhin sollen hier der Unterstützungsbedarf und das Potential der ausländischen Partnerhochschulen dargestellt werden.

**Projektbeschreibung** (max. 10 Seiten): In diesem fachlichen Teil des Förderantrags soll die gemeinsam von den Partnern erarbeitete **Vorhabenskizze** dargestellt werden. Die Beschreibung der Vorhabenskizze sollte Aufschluss geben über die besondere Expertise der beantragenden Hochschule für die Planung und Durchführung des Projektes (s. Auswahlkriterium im Merkblatt) sowie Anhand einer überzeugenden exemplarischen Projekt- und Budgetplanung die besondere Eignung der Antragsteller für die Durchführung des arbeitsmarktorientierten Kooperationsprojektes verdeutlichen.

In einer Argumentationslinie sollten die **Projektziele (mittelfristige Wirkungen, Outcomes)** benannt und die auf ihre Erreichung hinführenden Reformmaßnahmen benannt werden. Die vorgeschlagenen **Aktivitäten** und **Produkte (Outputs)** sind in diese Logik einzubeziehen. Der Beitrag der gewählten Aktivitäten und Produkte für die angestrebten Projektziele (Outcomes) ist zu erläutern.

Diese vorläufige Projektplanung bildet eine wichtige Grundlage für die Entscheidung der unabhängigen Auswahlkommission, ist aber nicht identisch mit der finalen Maßnahmenplanung, die erst nach erfolgter Selbsteinschätzung der afrikanischen Partnerhochschulen und bedarfsorientierter Konzipierung der Institutional Action Plans erfolgen wird. Diese finale Planung ist zwingend in der Projektplanungsübersicht (s. Anlage 3 des Merkblatts) darzustellen und muss sich am Wirkungsgefüge des Programms ausrichten. Die finale Projektplanung ist wie im Merkblatt beschrieben mit dem DAAD abzustimmen.

**Die Projektbeschreibung/Vorhabenskizze sollte folgendem Gliederungsvorschlag folgen. Die genannten Themen sind in der Darstellung zu berücksichtigen:**

1. Ausgangslage, Problemstellung, ggf. Stand der aktuellen Kooperationsbeziehung der Partner
2. Direkte und ggf. indirekte Zielgruppen
3. Projektziele (Outcomes)
4. Projektkonzeption, die die Durchführung der Selbsteinschätzung und anschließender Konzeptionsphase der Institutional Action Plans (IAP) wie auch exemplarisch die Umsetzung solcher IAPs an den Partnerhochschulen umfasst.
5. Kurze maßnahmenbezogene Erläuterung der Budgetplanung (Begründung der Ausgaben nach den Positionen Personal, Sachmittel, Geförderte)

6. Expertise der Antragsteller und der Hochschule in Bezug auf Arbeitsmarktorientierung sowie die Einbindung der Expert\*innen
7. Potential der Projektpartner für das Angebot von Reform-, Trainings- und Fortbildungsmaßnahmen
8. Darstellung der Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Hochschulen und anderen Institutionen in Entwicklungs- und Schwellenländern, mit Schwerpunkt auf die Erfahrungen mit Partnern in Tunesien bzw. Marokko.

**Wichtiger Hinweis:**

Sowohl für die antragsrelevante Vorhabenskizze wie auch für die finale Projektplanung gilt: Innerhalb des Wirkungsgefüges des Programms können die einzelnen Projekte unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Nicht jedes Projekt muss zu allen Programmzielen (Outcomes) in gleichem Umfang beitragen. Unabdingbar ist jedoch ein maßgeblicher Beitrag zum ersten Programmziel, Reformprozesse für eine strukturelle Stärkung der Arbeitsmarktorientierung an afrikanischen Partnerhochschulen umzusetzen. Die Projekte verfügen über Gestaltungsspielraum in der Formulierung ihrer Projektziele und in den Wegen der Zielerreichung; die Projektziele müssen dabei mit den Programmzielen kongruent sein.

Erst für die **finale Projektkonzeption**, nicht für die antragsrelevante Vorhabenskizze, sind für **jedes projektspezifische Output bzw. Outcome jeweils 1 bis 2 aussagekräftige Indikatoren** zu definieren. Dabei sollen 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) 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

<b>Output (Programmebene)</b>		<b>Output (Projektebene)</b>
Arbeitsorientierte Reformmaßnahmen an teilnehmenden Hochschulen sind von Entscheidungsträgern im Hochschulmanagement formuliert	▷	Die Hochschulleitung der Université de Sousse beschließt bis zum Ende der Projektlaufzeit eine strukturelle Veränderung der Hochschule, die die Arbeitsmarktorientierung der Hochschule erleichtert.
<b>Indikator (Programmebene)</b>		<b>Indikator (Projektebene)</b>
Anzahl der Aktionspläne für arbeitsmarktorientierte Reformmaßnahmen in den Themenbereichen von HEInnovate, die an den afrikanischen Partnerhochschulen erarbeitet wurden, differenziert nach ... <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereich (z.B. Führung und Steuerung)</li> </ul>	▷	Ein Aktionsplan zum Thema Vorbereitung und Unterstützung von Unternehmen (Feld 4 von HEInnovate) wurde an der Université de Sousse erarbeitet und hochschulintern diskutiert.

#### Beispiel 2

<b>Output (Programmebene)</b>		<b>Output (Projektebene)</b>
Teilnehmende der Maßnahmen sind qualifiziert/fortgebildet.	▷	Professor*innen (Lehrpersonal) der Université de Carthage sind in arbeitsmarktrelevanten soft skills fortgebildet.
<b>Indikator (Programmebene)</b>		<b>Indikator (Projektebene)</b>
Anteil der Teilnehmenden an Fortbildungsmaßnahmen, die angeben, Kompetenzen zu unternehmerisch und/oder arbeitsmarktrelevanten Themenbereichen erworben bzw. ausgebaut zu haben, differenziert nach Geschlecht und Themen.	▷	80% der an den Fortbildungsmaßnahmen teilnehmenden Professor*innen der Université de Carthage geben an, durch die Fortbildungen im Berichtszeitraum Kompetenzen im Bereich der arbeitsmarktrelevanten soft skills erworben zu haben.

## Formulierung von Projektindikatoren auf Outcome-Ebene

### Beispiel 1

<b>Outcome (Programmebene)</b>	▷	<b>Outcome (Projektebene)</b>
Entwicklungsrelevante Netzwerke zwischen den teilnehmenden Hochschulen und wirtschaftlichen Partnern sind etabliert.		Die afrikanischen Projektpartner haben mit Unterstützung der deutschen Hochschule Kontakte mit Unternehmen ihrer Region, die auf nachhaltige Partnerschaft und Zusammenarbeit zielen, etabliert.
<b>Indikator (Programmebene)</b>	▷	<b>Indikator (Projektebene)</b>
Anzahl der aktiven Kooperationspartner in den geförderten Partnerschaften, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> <li>• Name der Institution</li> <li>• Sitz der Institution (DAAD-Schlüssel)</li> <li>• Bereich (z.B. Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft, Politik)</li> <li>• Art (z.B. im Zuwendungsvertrag festgelegt, weitere Partner)</li> <li>• Entwicklung der Partnerschaft (z.B. unverändert, konsolidiert)</li> </ul>		Bis Ende 2020 haben die Université de Carthage und die Université de Sousse jeweils mindestens 2 in der Region ansässige Wirtschaftsunternehmen als aktive Kooperationspartner neu gewonnen.

### Beispiel 2

<b>Outcome (Programmebene)</b>	▷	<b>Outcome (Projektebene)</b>
(Weiter-) entwickelte Studienprogramme und/oder (studien-) begleitende Angebote in arbeitsmarktrelevanten Themen werden angeboten.		An der Université de Sousse werden (studien-) begleitende Fortbildungsangebote für Studierende und Absolventen angeboten, die Kompetenzen für die Etablierung eines Start-ups vermitteln.
<b>Indikator (Programmebene)</b>	▷	<b>Indikator (Projektebene)</b>
Anzahl der abgestimmten oder bereits eingeführten und angebotenen arbeitsmarktrelevanten Studienprogramme und/oder (studien-) begleitenden Angebote (seit Förderbeginn), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art (z.B. Curricula, Lehrmodule)</li> <li>• Titel/Thema</li> <li>• Neu oder überarbeitet</li> <li>• Level</li> <li>• Umsetzungsstand</li> <li>• Einbeziehung außeruniversitärer Akteure nach Bereich</li> </ul>		Im Berichtsjahr werden an der Université de Sousse mindestens 2 neue Fortbildungsveranstaltungen zur Unternehmensgründung für Studierende und Absolventen angeboten, die Kompetenzen für die Etablierung eines Start-ups vermitteln.