

Handreichung zur wirkungsorientierten Projektplanung und zum Monitoring

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Funktion von Wirkungsgefügen und Indikatoren.....	1
3. Zentrale Begriffe und Definitionen	2
3.1. Wirkungsgefüge	2
3.2. Indikatoren	3
4. Das Wirkungsgefüge DIES-Trainingskurse und Dialogmaßnahmen	4
5. Indikatoren für DIES-Trainingskurse und Dialogmaßnahmen.....	7
6. Anpassung des Wirkungsgefüges und der Indikatoren auf ein spezifisches Projekt.....	11

1. Einleitung

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 Ergebnisse sowie den mittel- und langfristig verfolgten Zielen und Wirkungen deutlich.
- Den im Wirkungsgefüge beschriebenen Aktivitäten, Leistungen 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 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 Leistungen und Ergebnisse (**Outputs**) durch die Zielgruppe genutzt werden. Die Leistungen und 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.

¹ Vgl. OECD/DAC (2009): Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management. Online verfügbar unter: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/43184177.pdf> [1.7.2016].

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 hinzugewonnene 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 die Entwicklung/Überarbeitung bzw. Beschaffung von Lehr-/Lern- und Verbrauchsmaterialien.

Inputs: Finanzielle, personelle und materielle Ressourcen, die für eine Entwicklungsmaßnahme eingesetzt werden.

Inputs sind 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

² Vgl. OECD/DAC (2009): Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management. Online verfügbar unter: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/43184177.pdf> [20.7.2016].

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

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. Das Wirkungsgefüge DIES-Trainingskurse und Dialogmaßnahmen

Das Wirkungsgefüge für DIES-Trainingskurse und Dialogmaßnahmen wurde vom DAAD im Dialog mit ausgewählten Hochschulvertretern entwickelt und mit dem BMZ abgestimmt. Es bildet den vom Geldgeber vorgegebenen Referenzrahmen für die Auswahl und Förderung der Hochschulprojekte.

Auf der **Impact-Ebene** soll DIES zur nachhaltigen Entwicklung und zum Aufbau leistungsfähiger und weltoffener Hochschulen in Deutschland und in den Partnerländern beitragen. Um dies zu erreichen, sollen die universitären Kernprozesse und das institutionelle Hochschulmanagement in den Partnerländern verbessert werden. Gleichzeitig will das Programm einen Beitrag zur besseren Orientierung der Hochschulsysteme und ihrer Akteure an den nationalen bzw. regionalen Entwicklungszielen leisten und Hochschulen sowie andere beteiligte Institutionen dabei unterstützen, ihre Internationalisierungsstrategien umzusetzen.

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

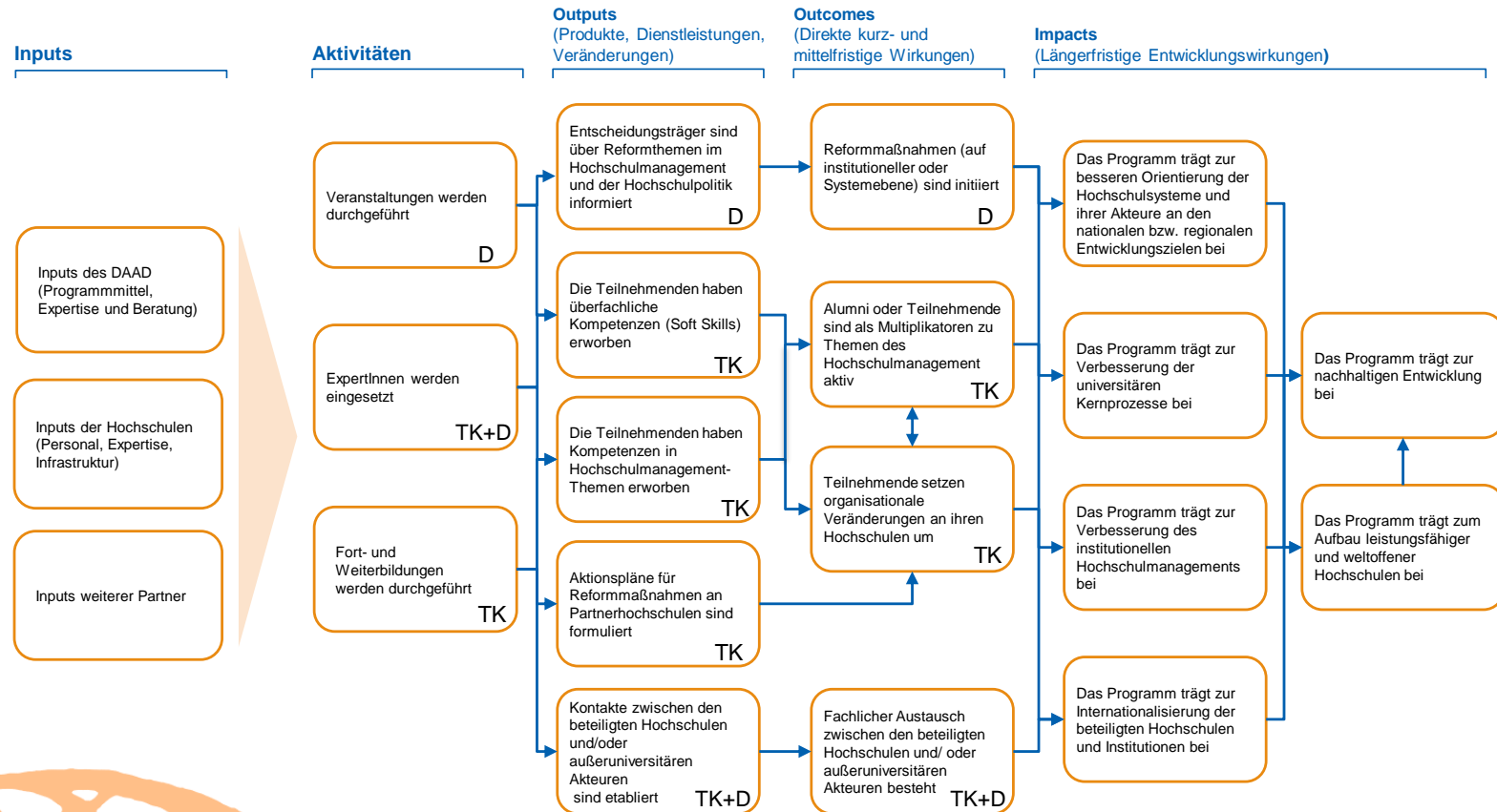
1. Reformmaßnahmen (auf institutioneller oder Systemebene) in den Partnerländern sind initiiert (Dialogveranstaltung).
2. Alumni oder Teilnehmende sind als Multiplikatoren zu Themen des Hochschulmanagements aktiv (Trainingskurse).
3. Teilnehmende setzen organisationale Veränderungen an ihren Hochschulen um (Trainingskurse).
4. Fachlicher Austausch zwischen den beteiligten Hochschulen und/oder außeruniversitären Akteuren besteht (Trainingskurse + Dialogveranstaltung).

Um dies zu erreichen, sollen auf **Output-Ebene** im Rahmen von DIES-Maßnahmen Teilnehmende hochschulmanagement-spezifische und überfachliche Kompetenzen erwerben. Darüber hinaus sollen Aktionspläne für Reformmaßnahmen an den Partnerhochschulen formuliert werden und Entscheidungsträger über Reformthemen im Hochschulmanagement und der Hochschulpolitik informiert werden. Des Weiteren sollen Kontakte zwischen Hochschulen und / oder außeruniversitären Institutionen etabliert 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 Beschaffung von Info- und Lehr-/Lernmaterialien oder Verbrauchsmaterialien (zu den Förderleistungen vgl. Anlage 4 - Förderrahmen).

Zur Durchführung der DIES-Maßnahmen 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.

Wirkungsgefüge DIES-Trainingskurse und Dialogmaßnahmen



5. Indikatoren für DIES-Trainingskurse und Dialogmaßnahmen

Für DIES-Trainingskurse und Dialogmaßnahmen wurden die folgenden **Programmindikatoren** festgelegt, zu denen der DAAD im Rahmen der jährlichen Sachberichtslegung der Hochschulen Daten erhebt. Diese Daten dienen der Programmsteuerung durch den DAAD sowie der Rechenschaftslegung des DAAD gegenüber dem Geldgeber.

Aktivitäten und zugeordnete Programmindikatoren

Aktivitäten	Indikator	Erhebungsinstrument
Veranstaltungen werden durchgeführt (Dialogmaßnahmen)	Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen (Dialogmaßnahmen), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Titel/Thema • Veranstaltungsort/Land • Art (Typ A: Anbahnung und Vernetzung; Typ B: Flankierende Dialogmaßnahmen) 	Sachbericht
	Anzahl der Teilnehmenden an Veranstaltungen (Dialogmaßnahmen), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Status (University Leadership, Dean, Management Staff, etc.) • Alumnus/Alumna (DAAD; andere Organisation; kein Alumnus/keine Alumna) 	
ExpertInnen werden eingesetzt (Trainingskurse und Dialogmaßnahmen)	Anzahl der eingesetzten Experten, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Einsatzort/Land • Land der Staatsangehörigkeit • Qualifikation des Experten hinsichtlich des Themas • Thema des Einsatzes 	Sachbericht
Fort- und Weiterbildungen werden durchgeführt (Trainingskurse)	Anzahl der durchgeführten Fort- und Weiterbildungen (Trainingskurse), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Titel/Thema • Veranstaltungsort/Land 	Sachbericht
	Anzahl der Teilnehmenden an Fort- und Weiterbildungen (Trainingskurse), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Alumnus/Alumna (DAAD; andere Organisation; kein Alumnus/keine Alumna) 	

Outputs und zugeordnete Programmindikatoren

Output	Indikator	Erhebungsinstrument
Entscheidungsträger sind über Reformthemen im Hochschulmanagement und der Hochschulpolitik informiert (Dialogmaßnahmen)	Anteil der Teilnehmenden, die angeben, durch ihre Teilnahme an Dialogmaßnahmen neue Informationen im Bereich Hochschulmanagement/ Hochschulpolitik erworben zu haben	Fragebogen Dialog, Frage 5
Die Teilnehmenden haben überfachliche Kompetenzen (Soft Skills) erworben, die sie in die Lage versetzen, organisationale Veränderungen zu initiieren (Trainingskurse)	Anteil der Teilnehmenden, die angeben, durch einen Trainingskurs überfachliche Kompetenzen erworben zu haben, die sie in die Lage versetzen, organisationale Veränderungen zu initiieren	Fragebogen TK, Personal Benefits
Die Teilnehmenden haben Kompetenzen zu Hochschulmanagementthemen erworben (Trainingskurse)	Anteil der Teilnehmenden, die angeben, durch einen Trainingskurs Kompetenzen im Bereich Hochschulmanagement erworben bzw. ausgebaut zu haben	Fragebogen TK, Personal Benefits
Aktionspläne für Reformmaßnahmen an Partnerhochschulen sind formuliert (Trainingskurse)	Anzahl der Projekt- und Aktionspläne, die an Partnerhochschulen formuliert sind	Sachbericht
	Qualitative Beschreibung der Aktionspläne, die an Partnerhochschulen formuliert sind	
Kontakte zwischen den beteiligten Hochschulen und/oder außeruniversitären Akteuren sind etabliert (Trainingskurse und Dialogmaßnahmen)	Anteil der Teilnehmenden, die Kontakte mit Hochschulen und/oder außeruniversitären Akteuren etabliert haben	Fragebogen Dialog, Frage 7; Fragebogen TK, Networking
	Qualitative Beschreibung der Kontakte zwischen Hochschulen und/oder außeruniversitären Akteuren zu Hochschulmanagementthemen/ Hochschulpolitik	Sachbericht

Outcomes und zugeordnete Programmindikatoren

Outcome	Indikator	Erhebungsinstrument
Reformmaßnahmen auf institutioneller oder Systemebene sind initiiert (Dialogmaßnahmen)	Qualitative Beschreibung der Veränderungen im institutionellen Hochschulmanagement und ihrer Auswirkungen auf die Hochschule	Sachbericht
	Anteil der Teilnehmenden, die planen, Veränderungsprozesse auf institutioneller oder Systemebene zu initiieren	Fragebogen Dialog, Frage 6a
Alumni oder Teilnehmende sind als Multiplikatoren zu Themen des Hochschulmanagements aktiv (Trainingskurse)	Anteil von Teilnehmenden an DIES-Trainingskursen, die im Abschlussfragebogen angeben, dass sie Aktivitäten zur Multiplikation des Gelernten innerhalb oder außerhalb der eigenen Institution unternehmen <ul style="list-style-type: none"> • Art der Aktivität (Veranstaltung, Weitergabe von Lernmaterialien, etc.) 	Fragebogen TK, Transfer of Knowledge
	Anteil von DIES-Alumni, die angeben, Aktivitäten zum Wissenstransfer durchgeführt zu haben, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Art der Aktivität (Veranstaltung, Weitergabe von Lernmaterialien, etc.) 	Tracer Study, Transfer of Knowledge
Teilnehmende setzen organisationale Veränderungen an ihren Hochschulen um (Trainingskurse)	Anteil der Teilnehmenden an DIES-Trainingskursen, die angeben, ihr Reformprojekt erfolgreich umgesetzt zu haben	Fragebogen TK, 4. Last Contact Phase, Frage 9
	Anteil der Teilnehmenden an DIES-Trainingskursen, die angeben, organisationale Veränderungen an den Hochschulen als Folge der Trainingskurse bewirkt zu haben	Fragebogen TK, 4. Last Contact Phase, Frage 10
	Qualitative Beschreibung der initiierten Veränderungen an den Hochschulen durch die Trainingskurse	Sachbericht
Fachlicher Austausch zwischen den beteiligten Hochschulen und/oder außeruniversitären Akteuren besteht (Trainingskurs und Dialog)	Anteil der Teilnehmenden an Dialogmaßnahmen, die angeben, ihre Kontakte für (Folge-) Aktivitäten mit Hochschulen und/oder außeruniversitären Akteuren zu nutzen, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Art der Aktivitäten (Informationsaustausch, Initiierung von Kooperationen) 	Fragebogen Dialog, Frage 8
	Anteil der Teilnehmenden an DIES-Trainingskursen, die angeben, ihre Kontakte für (Folge-)Aktivitäten mit Hochschulen und/ oder außeruniversitären Akteuren zu nutzen bzw. genutzt zu haben, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Art der Aktivitäten (Informationsaustausch; Initiierung von Kooperationen) 	Fragebogen TK, 4. Last Contact Phase, Frage 6
	Qualitative Beschreibung der Aktivitäten zwischen Hochschulen zu programmrelevanten Themen im Hochschulmanagement/ Hochschulpolitik	Sachbericht

6. Anpassung des Wirkungsgefüges und der Indikatoren auf ein spezifisches Projekt

Für den Projektantrag der Hochschulen ist es erforderlich, das Wirkungsgefüge 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 jeweils anzugeben, mit welchen Inputs welche Aktivitäten und 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 Zielsystems des Programms können die einzelnen DIES-Maßnahmen unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Nicht jede Maßnahme muss in gleichem Maße zu allen Programmzielen beitragen; unabdingbar ist jedoch ein Beitrag zur Erreichung der im Wirkungsgefüge für die jeweilige Programmlinie (Trainingskurse und Dialogmaßnahmen) genannten Outcomes. Die Hochschulen verfügen darüber hinaus über Gestaltungsspielraum in der Formulierung ihrer Ziele und in den Wegen der Zielerreichung; die Projektziele müssen jedoch 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 sollen die in Abschnitt 4 dargestellten Programmindikatoren genutzt werden, soweit sie für die konkrete Projektplanung und Steuerung relevant sind. Darüber hinaus können ggf. 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 des Weiteren 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 6) werden die Projektkonzeption, die wertbestückten Indikatoren und die zeitliche Aktivitätenplanung dokumentiert.

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

Ausgewählte Beispiele zur Veranschaulichung des Vorgehens zur Anpassung des Wirkungsgefüges und der Indikatoren für DIES-Trainingskurse und Dialogmaßnahmen auf ein spezifisches Projekt:Beispiel für die Formulierung eines Projektindikators auf **Output**-Ebene:

Output: Die Teilnehmenden haben Kompetenzen in Hochschulmanagement-Themen erworben.

Programmindikator:

- Anzahl der Teilnehmenden, die angeben, durch einen Trainingskurs Kompetenzen im Bereich Hochschulmanagement erworben bzw. ausgebaut zu haben

Bei der Anpassung des Programmindikator auf das Einzelprojekt ist zu definieren, wie viele Teilnehmende durch welchen Trainingskurs Kompetenzen zu Hochschulmanagement-Themen erworben haben sollen. Die Formulierung muss die im Programmindikator genannten Merkmale aufgreifen, wenn diese für das Projektziel relevant sind, z.B.:

- Mindestens 85% der insgesamt 15 Teilnehmenden am dreiteiligen Trainingskurs für lateinamerikanische Dekane geben im Evaluationsbogen an, Kompetenzen im Bereich Hochschulmanagement erworben bzw. ausgebaut zu haben.

Beispiel für die Formulierung eines Projektindikators auf **Outcome**-Ebene:

Outcome: Teilnehmende setzen organisationale Veränderungen an ihren Hochschulen um.

Programmindikator:

- Anzahl der Teilnehmenden an DIES-Trainingskursen, die angeben, ihr Reformprojekt erfolgreich umgesetzt zu haben
- Anzahl der Teilnehmenden an DIES-Trainingskursen, die angeben, organisationale Veränderungen an den Hochschulen als Folge der Trainingskurse bewirkt zu haben

Bei der Anpassung des Programmindikator auf das Einzelprojekt ist zu definieren, wie viele Reformprojekte in welchem Bereich von wem bis wann erfolgreich umgesetzt sein sollen bzw. wie viele Teilnehmende Veränderungen in ihrer Organisation erreicht haben sollen. Die Formulierung muss die im Programmindikator genannten Merkmale aufgreifen, wenn diese für das Projektziel relevant sind, z.B.:

- Mindestens 80% der insgesamt 20 Teilnehmenden am dreiteiligen Trainingskurs für lateinamerikanische Dekane geben im Evaluationsbogen an, ihr Reformprojekt erfolgreich umgesetzt zu haben;
- Mindestens 60% der insgesamt 20 Teilnehmenden am dreiteiligen Trainingskurs für lateinamerikanische Dekane geben im Evaluationsbogen an, organisationale Veränderungen an ihrer Hochschule als Folge des dreiteiligen Trainingskurses für lateinamerikanische Dekane bewirkt zu haben.