

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 „Deutsch-Arabische Transformationspartnerschaft, Programmlinie 1: Hochschulpartnerschaften“	5
5. Indikatoren für das Programm „Deutsch-Arabische Transformationspartnerschaft, Programmlinie 1: Hochschulpartnerschaften“	7
6. Hinweise zur wirkungsorientierten Projektplanung.....	13

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. Die Programme aus Mitteln des Auswärtigen Amtes (AA), des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie 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 bzw. Projekte sowie für ihre erfolgreiche Umsetzung zu ziehen. Ein kontinuierlicher Lernprozess bildet die Grundlage für eine wirkungsorientierte Steuerung mit dem Ziel, die Wirksamkeit des bildungs- oder entwicklungspolitischen Handelns aller beteiligten Akteure weiter zu steigern. Darüber hinaus unterstützt das WoM Transparenz und Rechenschaftslegung gegenüber den Geldgebern, der Öffentlichkeit und Partnern im In- und Ausland. Der DAAD trägt damit 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 Maßnahmen / Aktivitäten, den kurz- und mittelfristig angestrebten Ergebnissen sowie den mittel- und langfristig verfolgten Zielen und Wirkungen deutlich.
- Den im Wirkungsgefüge beschriebenen Maßnahmen / Aktivitäten, Ergebnissen und Zielen werden **Indikatoren** zugeordnet. Anhand dieser Indikatoren werden die umgesetzten Maßnahmen / Aktivitäten sowie die angestrebten **Ergebnisse und Ziele messbar gemacht**.

- 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, [bildungs- oder entwicklungs]politisch 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 **Maßnahmen / Aktivitäten** eines Projektes/Programms, die durch Einsatz von Zuwendungen (**Inputs**) ermöglicht werden.

Der DAAD orientiert 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 Maßnahme / Aktivität verursacht werden.

Impacts sind die angestrebten übergeordneten bildungs- oder entwicklungspolitischen Ziele, zu denen mittels einer Maßnahme / Aktivität 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 (im DAAD: Programm-/Projektziele): Die voraussichtlich oder tatsächlich erreichten kurz- und mittelfristigen Wirkungen der Outputs einer Maßnahme / Aktivität.

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 fachliche Netzwerke zwischen den beteiligten Hochschulen und Institutionen.

Outputs (Programm-/Projektergebnisse): Produkte, Investitionsgüter und Dienstleistungen, die Ergebnis einer Maßnahme / Aktivität sind; hierzu können auch durch die Maßnahme / Aktivität induzierte Veränderungen zählen, die für die Erzielung direkter Wirkungen relevant sind.

Als Outputs werden alle durch eine Maßnahme / Aktivität 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

¹ Angelehnt an die OECD/DAC (2009): Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluation und ergebnisorientiertes Management. Online verfügbar unter: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdn-dep/43184177.pdf> [1.7.2016].

Schaffung struktureller Voraussetzungen für Studiengänge an den Partnerhochschulen oder die Erweiterung und Konsolidierung von Kontakten. Outputs umfassen auch hinzugewonnene persönliche Kompetenz oder vermitteltes Wissen.

Maßnahmen / Aktivitäten: Handlung oder sinnvolle Bündelung von Handlungen, durch die spezifische Outputs (Ergebnisse der Maßnahmen / Aktivitäten) erzielt werden können.

Hierunter fallen z.B. die Durchführung von Veranstaltungen, Fort- und Weiterbildungen und projektbezogenen Aufenthalten oder die Entwicklung/Überarbeitung von Lehr-/Lernmaterialien.

Inputs: Finanzielle, personelle und materielle Ressourcen, die für eine Maßnahme / Aktivität eingesetzt werden.

Inputs sind z.B. die Zuwendung (hieraus finanzierte Personalausgaben, Sachausgaben, Ausgaben für geförderte Personen) sowie Eigenbeitrag des Zuwendungsempfängers und der Projektpartner (fachliche Expertise und Infrastruktur).

3.2. Indikatoren

Den im Wirkungsgefüge benannten Maßnahmen / Aktivitäten, Ergebnisse (Outputs) und Wirkungen bzw. Ziele (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 Maßnahme / Aktivität bedingte Veränderungen wiedergegeben oder auch Leistungen eines Akteurs 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 „Deutsch-Arabische Transformationspartnerschaft, Programmlinie 1: Hochschulpartnerschaften“

Das Wirkungsgefüge des Programms Deutsch-Arabische Transformationspartnerschaft, Programmlinie 1: Hochschulpartnerschaften wurde vom DAAD entwickelt. Es bildet den vom Geldgeber vorgegebenen Referenzrahmen für die Förderung einzelner Projekte.

Auf der **Impact-Ebene** soll das Programm Deutsch-Arabische Transformationspartnerschaft: Hochschulpartnerschaften zur Unterstützung des Transformationsprozesses in den Partnerländern und zum Aufbau leistungsfähiger und weltoffener Hochschulen beitragen. Um dies zu erreichen, soll durch das Programm ein Beitrag zur Verstetigung von Kooperationsstrukturen zwischen den Partnerhochschulen, zur nachhaltigen Stärkung der Qualität in Forschung und Lehre an den Partnerhochschulen und zum Wissenstransfer zwischen den Partnerhochschulen geleistet werden. Zudem soll das Programm zur Verbesserung der Hochschulstrukturen in Richtung „good university governance“ und zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Absolvent*Innen beitragen.

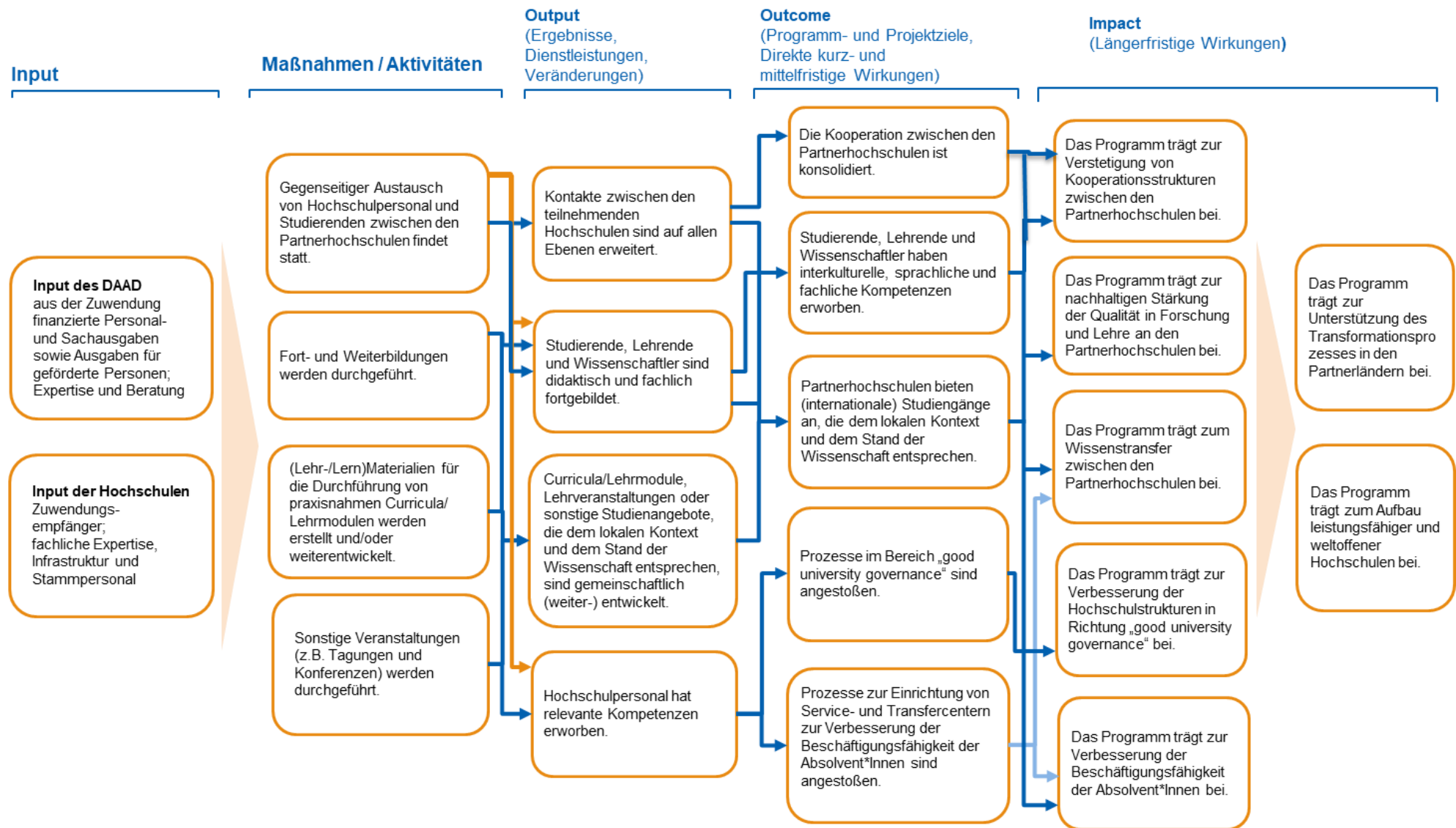
Um zu diesen langfristigen Wirkungen (Impacts) beizutragen, verfolgt das Programm fünf **Programmziele (Outcomes)**:

1. Die Kooperation zwischen den Partnerhochschulen ist konsolidiert.
2. Studierende, Lehrende und Wissenschaftler haben interkulturelle, sprachliche und fachliche Kompetenzen erworben.
3. Partnerhochschulen bieten (internationale) Studiengänge an, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen.
4. Prozesse im Bereich „good university governance“ sind angestoßen.
5. Prozesse zur Einrichtung von Service- und Transfercentern zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Absolvent*Innen sind angestoßen.

Um dies zu erreichen, sollen auf **Output-Ebene** in den Projekten im Programm Deutsch-Arabische Transformationspartnerschaft: Hochschulpartnerschaften Kontakte zwischen den teilnehmenden Hochschulen auf allen Ebenen erweitert werden. Darüber hinaus sollen Studierende, Lehrende und Wissenschaftler didaktisch und fachlich fortgebildet sowie Curricula/Lehrmodule, Lehrveranstaltungen oder sonstige Studienangebote, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen, gemeinschaftlich (weiter-) entwickelt werden. Zudem soll Hochschulpersonal relevante Kompetenzen erwerben.

Zur Realisierung dieser Ergebnisse (Outputs) können von den beteiligten Hochschulen und Institutionen verschiedene **Maßnahmen / Aktivitäten** durchgeführt werden. Zuwendungsfähig sind beispielsweise Ausgaben für den gegenseitigen Austausch von Hochschulpersonal und Studierenden zwischen den Partnerhochschulen, für die Durchführung von Fort- und Weiterbildungen und die Erstellung und/oder Weiterentwicklung von (Lehr-/Lern)Materialien für die Durchführung von praxisnahen Curricula/ Lehrmodulen sowie für die Durchführung von sonstigen Veranstaltungen (z.B. Tagungen und Konferenzen).

Zur Durchführung der Hochschulprojekte werden von den beteiligten Akteuren **Inputs** (s.o.) eingebracht. Seitens des DAAD ist das die Zuwendung (hieraus finanzierte Personalausgaben, Sachausgaben, Ausgaben für Geförderte Personen, Expertise und Beratung); seitens der antragstellenden Hochschulen und ggf. weiterer Partner Eigenbeiträge des Zuwendungsempfängers und der Projektpartner (bspw. fachliche Expertise, Infrastruktur und Stammpersonal).



5. Indikatoren für das Programm „Deutsch-Arabische Transformationspartnerschaft, Programmlinie 1: Hochschulpartnerschaften“

Für das Programm Deutsch-Arabische Transformationspartnerschaft: Hochschulpartnerschaften 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.

Maßnahmen / Aktivitäten und zugeordnete Programmindikatoren

Maßnahmen / Aktivitäten	Indikator
Gegenseitiger Austausch von Hochschulpersonal und Studierenden zwischen den Partnerhochschulen findet statt.	Anzahl der Geförderten (im Berichtsjahr), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Land der Staatsangehörigkeit (DAAD-Schlüssel) • Status (Studierende, Doktoranden, Post-Docs, Hochschulpersonal) • Förderung: <ul style="list-style-type: none"> - Neuförderung - Weiterförderung • Dauer der Förderung: Tage, Wochen, Monate • Fächergruppe (DAAD-Schlüssel) • Zielland: <ul style="list-style-type: none"> - Deutschland - Partnerland
	Anzahl der durchgeführten Förderungen (im Berichtsjahr)
Fort- und Weiterbildungen werden durchgeführt.	Anzahl der mit Unterstützung des DAAD durchgeführten Fort- und Weiterbildungen (im Berichtsjahr), differenziert nach: <ul style="list-style-type: none"> • Titel/Thema • Veranstaltungsort/Land • Datum (Beginn) • Dauer (in Tagen) • Format: <ul style="list-style-type: none"> - Workshops/Seminare - Tagungen/Konferenzen - Frühlings-/Sommer-/Herbst-/Winterschulen - Planungs-/Steuerungstreffen; - Dialogveranstaltungen; - Sonstiges (Exkursion/Hospitation) • Grad der Digitalisierung <ul style="list-style-type: none"> - Präsenzveranstaltung - Blended Learning - Online Veranstaltung • Art der Qualifizierung: <ul style="list-style-type: none"> - Fachlich - Überfachlich - Didaktisch - Administrativ • Hauptzielgruppe

	<ul style="list-style-type: none"> - Studierende - Doktoranden - Post-Docs - Hochschulpersonal <p>Anzahl der Teilnehmenden an Fort- und Weiterbildungen (im Berichtsjahr), differenziert nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Partnerland/-länder/Deutschland • Teilnehmer aus mehr als zwei Ländern (ja; nein) • Art des fortgebildeten Hochschulpersonals <ul style="list-style-type: none"> - Verwaltung, - Lehre/Forschung, - International Offices
<p>(Lehr-/Lern-)Materialien für die Durchführung von praxisnahen Curricula/Lehrmodulen werden erstellt und/oder weiterentwickelt.</p>	<p>Anzahl der neu entwickelten oder überarbeiteten Curricula, Lehrmodule, Lehrveranstaltungen oder sonstigen Studienangebote (seit Förderbeginn), differenziert nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art: <ul style="list-style-type: none"> - Curricula - Lehrmodule - Lehrveranstaltungen - Sonstige Studienangebote • Titel/Thema: • Neu oder überarbeitet: <ul style="list-style-type: none"> - Neu entwickelt - Überarbeitet • Level: <ul style="list-style-type: none"> - Bachelor - Master - PhD - Sonstiges • Umsetzungsstand: <ul style="list-style-type: none"> - Konzeptionsphase begonnen - Im Entwurf vorliegend - Hochschulintern abgestimmt - Erprobt - Angeboten - Akkreditiert - Sonstiges • Grad der Digitalisierung <ul style="list-style-type: none"> - Präsenzlehre (Info: ggf. angereichert mit digitalen Medien) - Blended-Learning (Info: Didaktisch abgestimmte Verknüpfung von Präsenzveranstaltungen und Formen von Online-Lehre) - Online-Lehre (Info: vollständige Verlagerung von Lehre und Lernen in den virtuellen Raum) • Einbeziehung außeruniversitärer Akteure nach Bereich: <ul style="list-style-type: none"> - Wissenschaft/Forschung - Wirtschaft - Zivilgesellschaft - Öffentlicher Sektor/Politik - Keine außeruniversitären Akteure - Sonstiges • Anzahl der an der Entwicklung beteiligten Partnerinstitutionen

	Qualitative Beschreibung der wichtigsten Lehr- und Lernmaterialien hinsichtlich ihrer Weiterentwicklung sowie ihres Nutzens im Rahmen des Projekts (seit Förderbeginn)
Sonstige Veranstaltungen (z.B. Tagungen und Konferenzen) werden durchgeführt.	Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen (im Berichtsjahr), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Titel/Thema • Veranstaltungsort/Land • Datum (Beginn) • Dauer (in Tagen) • Durchführungsorganisation • Grad der Digitalisierung <ul style="list-style-type: none"> - Präsenzveranstaltung - Blended Learning - Online Veranstaltung • Format: <ul style="list-style-type: none"> - Tagungen/ Konferenzen - Workshops/Seminare - Exkursionen - Planungs- und Steuerungstreffen - Sonstiges
	Anzahl der Teilnehmenden an den Veranstaltungen (im Berichtsjahr), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Partnerland/-länder, Deutschland • Teilnehmer aus mehr als zwei Ländern (ja; nein)

Programmergebnisse (Outputs) und zugeordnete Programmindikatoren

Output	Indikator
Kontakte zwischen den teilnehmenden Hochschulen sind auf allen Ebenen erweitert.	Anzahl der neu gewonnenen aktiven Partner, die mit den beteiligten Hochschulen Aktivitäten konzipieren, leiten und/oder durchführen (im Berichtsjahr), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Bereich: <ul style="list-style-type: none"> - Wissenschaft/Forschung - Wirtschaft - Zivilgesellschaft - Öffentlicher Sektor/Politik - Sonstiges
	Anzahl der konsolidierten Kontakte mit bestehenden Partnern (seit Förderbeginn), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Bereich: <ul style="list-style-type: none"> - Wissenschaft/Forschung - Wirtschaft - Zivilgesellschaft - Öffentlicher Sektor/Politik - Sonstiges

Output	Indikator
Studierende, Lehrende und Wissenschaftler sind didaktisch und fachlich fortgebildet.	<p>Anzahl der fortgebildeten Studierenden, Lehrenden und Wissenschaftler an Fort- und Weiterbildungen (im Berichtsjahr), differenziert nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art der Qualifizierung: <ul style="list-style-type: none"> - Fachlich - Überfachlich - Didaktisch - Administrativ • Partnerland/-länder / Deutschland:
Curricula/Lehrmodule, Lehrveranstaltungen oder sonstige Studienangebote, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen, sind gemeinschaftlich (weiter-)entwickelt.	<p>Anzahl der neu entwickelten oder überarbeiteten Curricula, Lehrmodule, Lehrveranstaltungen oder sonstigen Studienangebote (seit Förderbeginn), differenziert nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art: <ul style="list-style-type: none"> - Curricula - Lehrmodule - Lehrveranstaltungen - Sonstige Studienangebote • Titel/Thema: • Neu oder überarbeitet: <ul style="list-style-type: none"> - Neu entwickelt - Überarbeitet • Level: <ul style="list-style-type: none"> - Bachelor - Master - PhD - Sonstiges • Umsetzungsstand: <ul style="list-style-type: none"> - Konzeptionsphase begonnen - Im Entwurf vorliegend - Hochschulintern abgestimmt - Erprobt - Angeboten - Akkreditiert - Sonstiges • Grad der Digitalisierung <ul style="list-style-type: none"> - Präsenzlehre (Info: ggf. angereichert mit digitalen Medien) - Blended-Learning (Info: Didaktisch abgestimmte Verknüpfung von Präsenzveranstaltungen und Formen von Online-Lehre) - Online-Lehre (Info: vollständige Verlagerung von Lehre und Lernen in den virtuellen Raum) • Einbeziehung außeruniversitärer Akteure nach Bereich: <ul style="list-style-type: none"> - Wissenschaft/Forschung - Wirtschaft - Zivilgesellschaft - Öffentlicher Sektor/Politik - Keine außeruniversitären Akteure - Sonstiges • Anzahl der an der Entwicklung beteiligten Partnerinstitutionen

Output	Indikator
	Qualitative Beschreibung der entwickelten Curricula, Lehrmodule und/oder Lehrveranstaltungen sowie des jeweiligen Mehrwerts für die Partnerhochschule(n) (seit Förderbeginn).
Hochschulpersonal hat relevante Kompetenzen erworben.	Anzahl der fort- und weitergebildeten Teilnehmenden aus dem Hochschulpersonal (im Berichtsjahr), differenziert nach: <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Partnerland/-länder / Deutschland • Art des fortgebildeten Hochschulpersonals <ul style="list-style-type: none"> - Verwaltung, - Lehre/Forschung, - International Offices • Art der Qualifizierung: <ul style="list-style-type: none"> - Fachlich - Überfachlich - Didaktisch - Administrativ

Programmziele (Outcomes) und zugeordnete Programmindikatoren

Outcome	Indikator
Die Kooperation zwischen den Partnerhochschulen ist konsolidiert	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: <ul style="list-style-type: none"> - Wissenschaft/Forschung - Wirtschaft - Zivilgesellschaft - Öffentlicher Sektor/Politik - Sonstiges • Art: <ul style="list-style-type: none"> - Im Zuwendungsvertrag festgelegt (mit MoU) - Weitere Partner (mit MoU) - Weitere Partner (ohne MoU) • Entwicklung der Partnerschaft: <ul style="list-style-type: none"> - Neu gewonnen - Unverändert - Konsolidiert - Institutionalisiert - Kooperation beendet
	Qualitative Beschreibung der Weiterentwicklung der Kooperation zwischen den Partnerhochschulen (seit Förderbeginn)

Outcome	Indikator
Studierende, Lehrende und Wissenschaftler haben interkulturelle, sprachliche und fachliche Kompetenzen erworben.	<p>Anzahl der Teilnehmenden, die Fort- und Weiterbildungen mit einem Fokus auf den Erwerb überfachlicher Kompetenzen (interkulturell / sprachlich) abschließen (im Berichtsjahr), differenziert nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Partnerland/-länder / Deutschland
	<p>Anzahl der Teilnehmenden, die Fort- und Weiterbildungen mit einem Fokus auf den Erwerb fachlicher Kompetenzen abschließen (im Berichtsjahr), differenziert nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Partnerland/-länder / Deutschland
	<p>Qualitative Beschreibung, inwieweit die Studierenden, Lehrenden und Wissenschaftler vermehrt ihre interkulturellen, sprachlichen und fachlichen Kompetenzen einbringen (z.B. in Lehrveranstaltungen, Seminararbeiten, Abschlussarbeiten, durch die Veröffentlichung von Publikationen etc. (seit Förderbeginn)</p>
Partnerhochschulen bieten (internationale) Studiengänge an, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen.	<p>Anzahl der neu entwickelten oder überarbeiteten Curricula, Lehrmodule, Lehrveranstaltungen oder sonstigen Studienangebote (seit Förderbeginn), differenziert nach Art (z.B. Curricula, Lehrmodule, Lehrveranstaltungen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titel/Thema • Neu oder überarbeitet • Level <ul style="list-style-type: none"> - Bachelor - Master - PhD • Umsetzungsstand: <ul style="list-style-type: none"> - Konzeptionsphase begonnen - Im Entwurf vorliegend - Hochschulintern abgestimmt - Erprobt - Angeboten - Akkreditiert - Sonstiges • Grad der Digitalisierung <ul style="list-style-type: none"> - Präsenzlehre (Info: ggf. angereichert mit digitalen Medien) - Blended-Learning (Info: Didaktisch abgestimmte Verknüpfung von Präsenzveranstaltungen und Formen von Online-Lehre) - Online-Lehre (Info: vollständige Verlagerung von Lehre und Lernen in den virtuellen Raum) • Einbeziehung außeruniversitärer Akteure nach Bereich: <ul style="list-style-type: none"> - Wissenschaft/Forschung - Wirtschaft - Zivilgesellschaft - Öffentlicher Sektor/Politik - Keine außeruniversitären Akteure - Sonstiges • Anzahl der an der Entwicklung beteiligten Partnerinstitutionen

Outcome	Indikator
<p>Prozesse im Bereich „good University governance“ sind angestoßen.</p>	<p>Anzahl der geschaffenen oder verbesserten Prozesse und Strukturen im Bereich „good university governance“ (seit Förderbeginn), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bezeichnung/Beschreibung • Bereich <ul style="list-style-type: none"> - Lehre - Forschung - Hochschulmanagement - Netzwerk - Sonstige • Umsetzungsstand <ul style="list-style-type: none"> - Konzeption begonnen - Konzeption abgeschlossen - Umsetzung eingeleitet - Umsetzung abgeschlossen - Sonstiges • Kurzbeschreibung des Beitrags zur Verbesserung des jeweiligen Bereichs
<p>Prozesse zur Einrichtung von Service- und Transfercentern zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Absolvent*innen sind angestoßen.</p>	<p>Anzahl der von den Hochschulen entwickelten Strategien zur Einrichtung von Service- und Transfercentern zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Absolvent*Innen (seit Förderbeginn), differenziert nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bezeichnung/Beschreibung • Umsetzungsstand: <ul style="list-style-type: none"> - Konzeption begonnen - Konzeption abgeschlossen - Umsetzung eingeleitet - Umsetzung abgeschlossen - Sonstiges

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

An folgenden Stellen ist die wirkungsorientierten Projektplanung schriftlich darzustellen:

Die wirkungsorientierte Projektplanung ist schriftlich in der **Vorlage zur Projektbeschreibung** und tabellarisch in der **Projektplanungsübersicht** darzustellen.

Vorlage Projektbeschreibung: Unter dem Punkt „Ausführliche Projektbeschreibung und Bezugnahme zur Wirkungslogik“ sind die **Projektziele (Outcomes)** und die Projektergebnisse (Outputs) zu beschreiben, die im Rahmen des Projekts erreicht werden sollen. Die Beschreibung soll verdeutlichen, wie das Projekt zur Erreichung der Ziele des Programms (Outcomes)

beiträgt. Sie beinhaltet zudem eine Erläuterung, welche projektspezifischen Ergebnisse (Outputs) zu welchen Projektzielen (Outcomes) führen sollen.

Wichtiger Hinweis:

Innerhalb des Wirkungsgefüges des Programms können die einzelnen Projekte unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Nicht jedes Projekt muss zu allen Programmzielen (Outcomes) beitragen. Die Projekte 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.

Projektplanungsübersicht: für jedes projektspezifische Ergebnis (Output) bzw. Ziel (Outcome) ist jeweils nach Möglichkeit ein aussagekräftiger Indikator zu definieren – im Einzelfall kann es zur Gewinnung sinnvoller Aussagen zur Wirkung erforderlich sein, mehr als einen Indikator vorzusehen (z.B. Anzahl von Lehrveranstaltungen und Teilnehmerzahl). 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 Ergebnisse (Outputs) und Ziele (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 wertbestückten Indikatoren und die Maßnahmen- / Aktivitätenplanung tabellarisch dokumentiert. Begründete Änderungen in der Projektplanung sind im Laufe der Projektdurchführung in Absprache mit dem DAAD möglich.

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. Darüber hinaus werden die oben angegebenen Programmindikatoren im Rahmen des jährlichen Sachberichts strukturiert abgefragt. Die Sachberichtslegung erfolgt webbasiert über ein eigens dafür eingerichtetes Monitoring-Tool.

Im Folgenden sehen Sie Beispiele, wie Sie Indikatoren für Projektergebnisse (Outputs) und Projektziele (Outcomes) auf Basis des Wirkungsgefüges und des Indikatorenkataloges formulieren können.

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

Formulierung von Projektindikatoren auf Output-Ebene (Ergebnisse)

Beispiel 1

Output (Programmebene)	▷	Output (Projektebene)
Studierende, Lehrende und Wissenschaftler sind didaktisch und fachlich fortgebildet.		Studierende, Lehrende und Wissenschaftler der Partnerhochschulen A, B und C sind im Bereich Orientalistik fachlich fortgebildet.
Indikator (Programmebene)	▷	Indikator (Projektebene)
<p>Anzahl der fortgebildeten Studierenden, Lehrenden und Wissenschaftler an Fort- und Weiterbildungen (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art der Qualifizierung (z.B. fachlich, überfachlich, didaktisch, administrativ) • Partnerland/-länder / Deutschland 		<p>5 Studierende, 3 Lehrende und 2 Wissenschaftler der Partnerhochschulen A, B und C, darunter mindestens 4 Frauen, sind bis Ende 2021 im Bereich Orientalistik fachlich fortgebildet.</p>

Beispiel 2

Output (Programmebene)	▷	Output (Projektebene)
Curricula/Lehrmodule, Lehrveranstaltungen oder sonstige Studienangebote, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen, sind gemeinschaftlich (weiter-) entwickelt.		Ein Master-Curriculum zum Thema Disaster Risk Management ist gemeinschaftlich mit drei Partnerhochschulen A, B und C neu entwickelt.
Indikator (Programmebene)	▷	Indikator (Projektebene)
<p>Anzahl der neu entwickelten oder überarbeiteten Curricula, Lehrmodule, Lehrveranstaltungen oder sonstigen Studienangebote (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) • Umsetzungsstand (z.B. hochschulintern abgestimmt, erprobt, angeboten) • Grad der Digitalisierung (z.B. Präsenzlehre, Blended-Learning, Online-Lehre) • Einbeziehung außeruniversitärer Akteure nach Bereich (z.B. 		<p>Zum Wintersemester 2021 ist das gemeinschaftlich mit drei Partnerhochschulen A, B und C neu entwickelte Master-Curriculum zum Thema Disaster Risk Management im Blended-Learning Format hochschulintern abgestimmt.</p>

Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft)
• **Anzahl der an der Entwicklung beteiligten Partnerinstitutionen**



Formulierung von Projektindikatoren auf Outcome-Ebene (Ziele)

Beispiel 1

Outcome (Programmebene)	▷	Outcome (Projektebene)
Die Kooperation zwischen den Partnerhochschulen ist konsolidiert.		Das Partnerschaftsprojekt „Biotechnology in Mining“ mit den Partnerhochschulen A, B und C ist konsolidiert .
Indikator (Programmebene)	▷	Indikator (Projektebene)
<p>Anzahl der aktiven Kooperationspartner in den geförderten Partnerschaften (seit Förderbeginn), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Name der Institution • Sitz der Institution • Bereich (z.B. Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft) • Art (z.B. im Zuwendungsvertrag festgelegt (mit MoU), weitere Partner (mit/ohne MoU)) • Entwicklung der Partnerschaft (z.B. neu gewonnen, unverändert, konsolidiert) 		Die Zusammenarbeit der Hochschule NN mit den Partnerhochschulen A, B und C ist bis Ende 2021 weiter konsolidiert und hat bis Ende 2022 mindestens 2 in der Region ansässige Wirtschaftsunternehmen als aktive Kooperationspartner neu gewonnen.

Beispiel 2

Outcome (Programmebene)	▷	Outcome (Projektebene)
Partnerhochschulen bieten (internationale) Studiengänge an , die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen.		An den Partnerhochschulen A, B und C wird ein gemeinschaftlich neu entwickeltes Master-Curriculum zum Thema Disaster Risk Management angeboten .
Indikator (Programmebene)	▷	Indikator (Projektebene)
<p>Anzahl der neu entwickelten oder überarbeiteten Curricula, Lehrmodule, Lehrveranstaltungen oder sonstigen Studienangebote (seit Förderbeginn), differenziert nach Art (z.B. Curricula, Lehrmodule, Lehrveranstaltungen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titel/Thema • Neu oder überarbeitet • Level (z.B. Bachelor, Master) • Umsetzungsstand (z.B. hochschulintern abgestimmt, erprobt, angeboten) • Grad der Digitalisierung (z.B. Präsenzlehre, Blended-Learning, Online-Lehre) 		Im Wintersemester 2021 ist ein neu entwickeltes Curriculum im Master-Studiengang Disaster Risk Management im Blended-Learning Format erprobt .

- **Einbeziehung außeruniversitärer Akteure nach Bereich** (z.B. Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft)
- **Anzahl der an der Entwicklung beteiligten Partnerinstitutionen**

