

## 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 2: Kurzmaßnahmen“ .....	5
5. Indikatoren für das Programm „Deutsch-Arabische Transformationspartnerschaft, Programmlinie 2: Kurzmaßnahmen“ .....	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-Definitionen<sup>1</sup>:

**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*

<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup>

Bei der Formulierung aussagekräftiger Indikatoren sind bestimmte Mindestanforderungen zu beachten. Zum einen muss ein Indikator dazu geeignet sein, tatsächlich das Konstrukt oder den Sachverhalt zu messen, den er messen soll (Validität). Zum anderen muss er bei wiederholten Messungen unter gleichen Bedingungen die gleichen Ergebnisse liefern (Reliabilität). Abgesehen von diesen methodischen Anforderungen sollten Indikatoren auch pragmatischen Ansprüchen genügen. Sie sollten daher so gewählt werden, dass sie in einem gegebenen Umfeld mit den vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten realisierbar sind (Praktikabilität) und von den beteiligten Personen akzeptiert werden (Akzeptanz). Aussagekräftige Indikatoren sollten genaue Zielwerte definieren (Wertbestückung), die Auskunft darüber geben, wie viel von etwas in welchem Zeitrahmen im Projekt eingesetzt, umgesetzt und erreicht werden soll.

Bei der Umsetzung dieser Anforderungen ist die sogenannte SMART-Regel hilfreich. Danach sollen Indikatoren folgenden Qualitätskriterien entsprechen:

<b>Specific:</b>	präzise und eindeutig hinsichtlich der Qualität und Quantität (wer? was? wie?)
<b>Measurable:</b>	mit angemessenem Aufwand und zu angemessenen Kosten messbar
<b>Attainable:</b>	Zielvorgabe im gegebenen Rahmen realistisch erreichbar
<b>Relevant:</b>	aussagekräftig hinsichtlich der intendierten Veränderungen
<b>Time-Bound:</b>	zeitlich festgelegt

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

Weiterführende Links:

BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2006): Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit.

[[http://www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/erfolg\\_und\\_kontrolle/evaluierungskriterien.pdf](http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/erfolg_und_kontrolle/evaluierungskriterien.pdf); Stand: 12.09.2016]

Meyer, Wolfgang (2004): Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung.

[[http://ceval.de/modx/fileadmin/user\\_upload/PDFs/workpaper10.pdf](http://ceval.de/modx/fileadmin/user_upload/PDFs/workpaper10.pdf); Stand: 12.09.2016]

OECD/DAC (2009): Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management.

[<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/43184177.pdf>; Stand: 12.09.2016]

Phineo (2013): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen.

[[https://www.phineo.org/fileadmin/phineo/2\\_Publikationen/Kursbuch/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG\\_low.pdf](https://www.phineo.org/fileadmin/phineo/2_Publikationen/Kursbuch/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG_low.pdf); Stand: 12.09.2016]

#### 4. Wirkungsgefüge für das Programm „Deutsch-Arabische Transformationspartnerschaft: Kurzmaßnahmen“

Das Wirkungsgefüge des Programms Deutsch-Arabische Transformationspartnerschaft: Kurzmaßnahmen 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: Kurzmaßnahmen zum Aufbau und/oder Intensivierung von Kooperationsstrukturen beitragen. Das Programm gibt aktive Impulse zur nachhaltigen Verbesserung der Qualität in Forschung und Lehre an den Partnerhochschulen. Zudem soll durch das Programm ein Beitrag zum Wissenstransfer zwischen den Partnerhochschulen und zur Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmer geleistet werden.

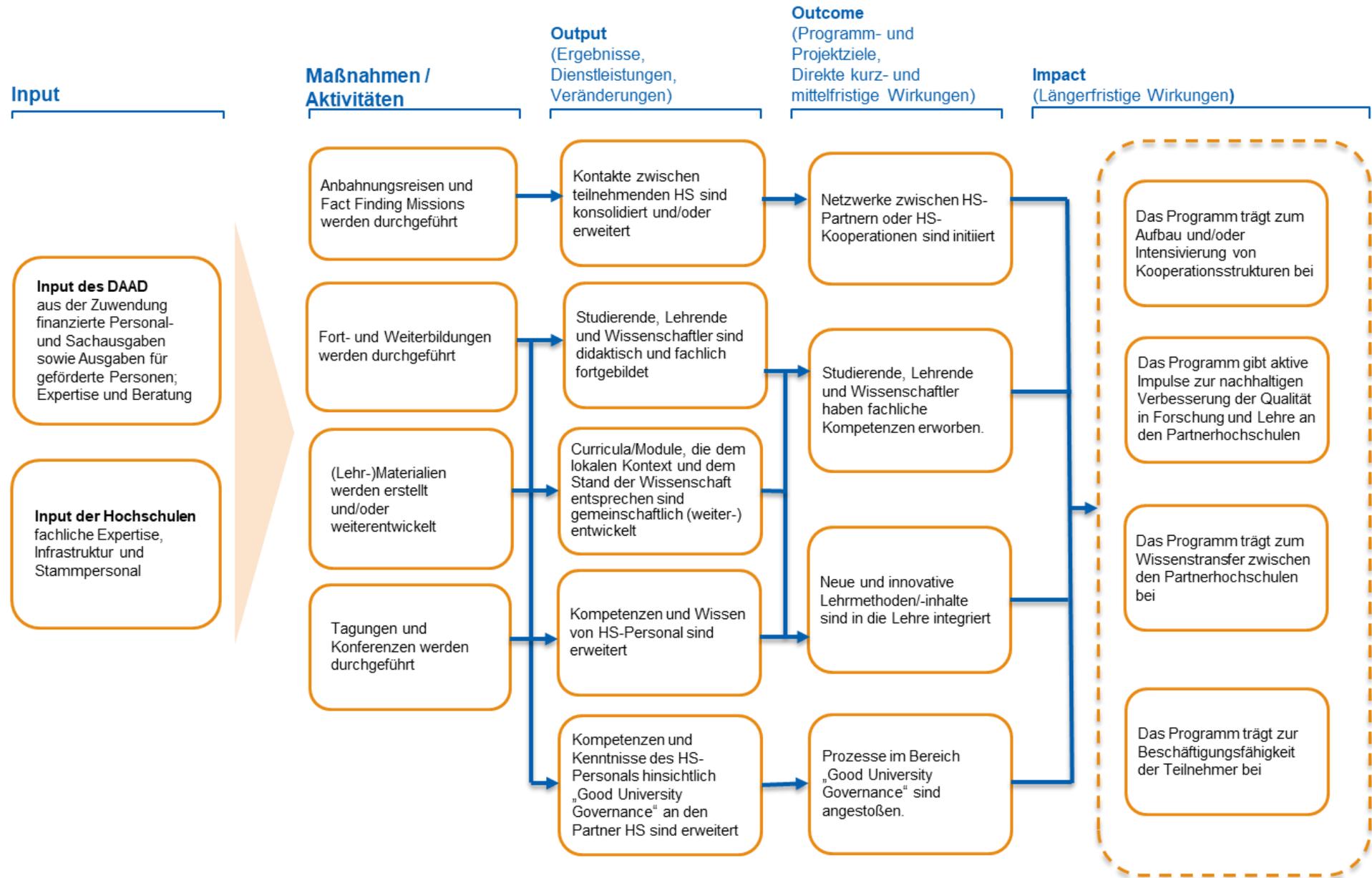
Um zu diesen langfristigen Wirkungen (Impacts) beizutragen, verfolgt das Programm vier **Programmziele (Outcomes)**:

1. Netzwerke zwischen HS-Partnern oder HS-Kooperationen sind initiiert.
2. Studierende, Lehrende und Wissenschaftler haben fachliche Kompetenzen erworben.
3. Neue und innovative Lehrmethoden/-inhalte sind in die Lehre integriert.
4. Prozesse im Bereich „Good University Governance“ sind angestoßen.

Um dies zu erreichen, sollen auf **Output-Ebene** in den Projekten im Programm Deutsch-Arabische Transformationspartnerschaft: Kurzmaßnahmen Kontakte zwischen teilnehmenden HS konsolidiert und/oder erweitert werden. Darüber hinaus sollen Studierende, Lehrende und Wissenschaftler didaktisch und fachlich fortgebildet und Curricula/Module, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen, gemeinschaftlich (weiter-) entwickelt werden. Zudem sollen Kompetenzen und Wissen von HS-Personal sowie Kompetenzen und Kenntnisse des HS-Personals hinsichtlich „Good University Governance“ an den Partner HS erweitert werden.

Zur Realisierung dieser Ergebnisse (Outputs) können von den beteiligten Hochschulen und Institutionen verschiedene **Maßnahmen / Aktivitäten** durchgeführt werden. Zuwendungsfähig sind beispielsweise Ausgaben für die Durchführung von Anbahnungsreisen und Fact Finding Missions, für die Durchführung von Fort- und Weiterbildungen, die Erstellung und/oder Weiterentwicklung von Lehr-)Materialien und die Durchführung von 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: Kurzmaßnahmen“

Für das Programm Deutsch-Arabische Transformationspartnerschaft: Kurzmaßnahmen 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
Anbahnungsreisen und Fact Finding Missions werden durchgeführt	<b>Anzahl der Geförderten (im Berichtsjahr), differenziert nach</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Land der Staatsangehörigkeit (DAAD-Schlüssel)</li> <li>• Status (Studierende, Doktoranden, Post-Docs, Hochschulpersonal)</li> <li>• Förderung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuförderung</li> <li>- Weiterförderung</li> </ul> </li> <li>• Dauer der Förderung: Tage, Wochen, Monate</li> <li>• Fächergruppe (DAAD-Schlüssel)</li> <li>• Zielland: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deutschland</li> <li>- Partnerland</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Anzahl der durchgeführten Förderungen (im Berichtsjahr)</b>
Fort- und Weiterbildungen werden durchgeführt	<b>Anzahl der mit Unterstützung des DAAD 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshops/Seminare</li> <li>- Frühlings-/Sommer-/Herbst-/Winterschulen</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Grad der Digitalisierung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Präsenzveranstaltung</li> <li>- Blended Learning</li> <li>- Online Veranstaltung</li> </ul> </li> <li>• Art der Qualifizierung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachlich</li> <li>- Überfachlich</li> <li>- Didaktisch</li> <li>- Administrativ</li> </ul> </li> <li>• Hauptzielgruppe <ul style="list-style-type: none"> <li>- Studierende</li> <li>- Doktoranden</li> <li>- Post-Docs</li> <li>- Hochschulpersonal</li> </ul> </li> </ul>

Maßnahmen / Aktivitäten	Indikator
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitrag zur Unterstützung der „Good University Governance“ Reformprozesse (ja/nein)</li> </ul>
<p>(Lehr-) Materialien werden erstellt und/oder weiterentwickelt</p>	<p><b>Anzahl der Teilnehmenden an den durchgeführten Fort- und Weiterbildungen (im Berichtsjahr), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Partnerland/-länder / Deutschland</li> </ul> <p><b>Anzahl der neu entwickelten oder überarbeiteten Curricula, Lehrmodule, Lehrveranstaltungen oder sonstigen Studienangebote (im Berichtsjahr), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curricula</li> <li>- Lehrmodule</li> <li>- Lehrveranstaltungen</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Titel/Thema</li> <li>• Neu oder überarbeitet: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neu entwickelt</li> <li>- Überarbeitet</li> </ul> </li> <li>• Level: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachelor</li> <li>- Master</li> <li>- PhD</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Umsetzungsstand: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzeptionsphase begonnen</li> <li>- Im Entwurf vorliegend</li> <li>- Hochschulintern abgestimmt</li> <li>- Erprobt</li> <li>- Angeboten</li> <li>- Akkreditiert</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Grad der Digitalisierung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Präsenzlehre (Info: ggf. angereichert mit digitalen Medien)</li> <li>- Blenden-Learning (Info: Didaktisch abgestimmte Verknüpfungen von Präsenzveranstaltungen und Formen von Online-Lehre)</li> <li>- Online-Lehre (Info: vollständige Verlagerung von Lehre und Lernen in den virtuellen Raum)</li> </ul> </li> <li>• Eingesetzte digitale Elemente</li> <li>• Einbeziehung außeruniversitärer Akteure nach Bereich: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissenschaft/Forschung</li> <li>- Wirtschaft</li> <li>- Zivilgesellschaft</li> <li>- Öffentlicher Sektor/Politik</li> <li>- Keine außeruniversitären Akteure</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Anzahl der an der Entwicklung beteiligten Partnerinstitutionen</li> </ul>
	<p><b>Qualitative Beschreibung der wichtigsten (Lehr-) Materialien sowie ihres Nutzens im Rahmen des Projekts (im Berichtsjahr)</b></p>

Maßnahmen / Aktivitäten	Indikator
Tagungen und Konferenzen werden durchgeführt	<p><b>Anzahl der mit Unterstützung des DAAD durchgeführten Tagungen und Konferenzen (im Berichtsjahr), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titel/Thema</li> <li>• Veranstaltungsort/Land</li> <li>• Datum (Beginn)</li> <li>• Dauer (in Tagen)</li> <li>• Grad der Digitalisierung               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Präsenzveranstaltung</li> <li>- Blended Learning</li> <li>- Online Veranstaltung</li> </ul> </li> <li>• Beitrag zur Unterstützung der „Good University Governance“ Reformprozesse (ja/nein)</li> <li>• Zielgruppen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Studierende</li> <li>- Lehrende</li> <li>- Verwaltungspersonal</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>Anzahl der Teilnehmenden an den durchgeführten Tagungen und Konferenzen (im Berichtsjahr), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Partnerland/-länder / Deutschland</li> <li>• Art des fortgebildeten Hochschulpersonals               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwaltung</li> <li>- Lehre/Forschung</li> <li>- International Offices</li> </ul> </li> </ul>

**Programmergebnisse (Outputs) und zugeordnete Programmindikatoren**

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

Output	
Studierende, Lehrende und/oder Wissenschaftler sind didaktisch und fachlich fortgebildet	<p><b>Anzahl der qualifizierten Studierenden, Lehrenden und/oder Wissenschaftler (im Berichtsjahr), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art der Qualifizierung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachlich</li> <li>- Didaktisch</li> <li>- Überfachlich</li> <li>- Administrativ</li> </ul> </li> </ul>
Curricula/Module, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen sind gemeinschaftlich (weiter-) entwickelt	<p><b>Anzahl der neu entwickelten oder überarbeiteten Curricula, Lehrmodule, Lehrveranstaltungen oder sonstigen Studienangebote (im Berichtsjahr), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curricula</li> <li>- Lehrmodule</li> <li>- Lehrveranstaltungen</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Titel/Thema</li> <li>• Neu oder überarbeitet: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neu entwickelt</li> <li>- Überarbeitet</li> </ul> </li> <li>• Level: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachelor</li> <li>- Master</li> <li>- PhD</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Umsetzungsstand: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzeptionsphase begonnen</li> <li>- Im Entwurf vorliegend</li> <li>- Hochschulintern abgestimmt</li> <li>- Erprobt</li> <li>- Angeboten</li> <li>- Akkreditiert</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Einbeziehung außeruniversitärer Akteure nach Bereich: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissenschaft/Forschung</li> <li>- Wirtschaft</li> <li>- Zivilgesellschaft</li> <li>- Öffentlicher Sektor/Politik</li> <li>- Keine außeruniversitären Akteure</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Anzahl der an der Entwicklung beteiligten Partnerinstitutionen</li> </ul>
	<p><b>Qualitative Beschreibung der entwickelten Curricula, Lehrmodule oder Lehrveranstaltungen sowie des jeweiligen Mehrwerts für die Partnerhochschule(n) (im Berichtsjahr)</b></p>
Kompetenzen und Wissen von Hochschulpersonal sind erweitert	<p><b>Anzahl der fort- und weitergebildeten Teilnehmenden aus dem Hochschulpersonal (im Berichtsjahr), differenziert nach:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Partnerland/ -länder/ Deutschland</li> <li>• Art des fortgebildeten Hochschulpersonals <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwaltung,</li> </ul> </li> </ul>

Output	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lehre/Forschung,</li> <li>- International Offices</li> <li>• Art der Qualifizierung:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachlich</li> <li>- Didaktisch</li> <li>- Methodisch</li> <li>- Administrativ</li> </ul> </li> </ul>
<p>Kompetenzen und Kenntnisse des HS Personals hinsichtlich „Good University Governance“ (GUG) an den Partner HS sind erweitert</p>	<p><b>Qualitative Beschreibung der erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen im Bereich GUG sowie des jeweiligen Mehrwerts für die Partnerhochschule(n) (im Berichtsjahr)</b></p>

**Programmziele (Outcomes) und zugeordnete Programmindikatoren**

Outcome	Indikator
<p>Netzwerke zwischen HS-Partnern oder HS-Kooperationen sind initiiert</p>	<p><b>Anzahl der fachlichen Netzwerke, die die geförderten Hochschulen auf-/ausgebaut haben (im Berichtsjahr), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Name des Netzwerks</li> <li>• Partnerstruktur (inländische/ausländische Partner)</li> <li>• Fachlicher Schwerpunkt</li> <li>• Regionaler Schwerpunkt</li> <li>• Beteiligung außeruniversitärer Akteure               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissenschaft/Forschung</li> <li>- Wirtschaft</li> <li>- Zivilgesellschaft</li> <li>- Öffentlicher Sektor/Politik</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> </ul>
<p>Studierende, Lehrende und Wissenschaftler haben fachliche Kompetenzen erworben.</p>	<p><b>Qualitative Beschreibung der fachlichen Kompetenzen, die Studierende, Lehrende und Wissenschaftler erworben haben (im Berichtsjahr)</b></p>

Outcome	Indikator
<p>Neue und innovative Lehrmethoden/-inhalte sind in die Lehre integriert</p>	<p><b>Anzahl der neu entwickelten oder überarbeiteten Curricula, Lehrmodule, Lehrveranstaltungen oder sonstigen Studienangebote (im Berichtsjahr), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curricula</li> <li>- Lehrmodule</li> <li>- Lehrveranstaltungen</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Titel/Thema</li> <li>• Neu oder überarbeitet: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neu entwickelt</li> <li>- Überarbeitet</li> </ul> </li> <li>• Level: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachelor</li> <li>- Master</li> <li>- PhD</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Umsetzungsstand: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzeptionsphase begonnen</li> <li>- Im Entwurf vorliegend</li> <li>- Hochschulintern abgestimmt</li> <li>- Erprobt</li> <li>- Angeboten</li> <li>- Akkreditiert</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Einbeziehung außeruniversitärer Akteure nach Bereich: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissenschaft/Forschung</li> <li>- Wirtschaft</li> <li>- Zivilgesellschaft</li> <li>- Öffentlicher Sektor/Politik</li> <li>- Keine außeruniversitären Akteure</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Anzahl der an der Entwicklung beteiligten Partnerinstitutionen</li> </ul> <p><b>Qualitative Beschreibung der neuen Lehrmethoden und -inhalten, die in die Lehre integriert sind sowie des jeweiligen Mehrwerts für die Partnerhochschule(n) (im Berichtsjahr)</b></p>
<p>Prozesse im Bereich „Good University Governance“ sind angestoßen</p>	<p><b>Anzahl der geschaffenen oder verbesserten Prozesse und Strukturen im Bereich „Good University Governance“ (im Berichtsjahr), differenziert nach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezeichnung/Beschreibung</li> <li>• Bereich (Lehre; Forschung; Hochschulmanagement; Netzwerk; Sonstige)</li> <li>• Umsetzungsstand: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzeption begonnen</li> <li>- Konzeption abgeschlossen</li> <li>- Umsetzung eingeleitet</li> <li>- Umsetzung abgeschlossen</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> <li>• Beitrag zur Verbesserung des jeweiligen Bereichs</li> </ul>

## 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, Programmergebnisse (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

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

#### Beispiel 2

<b>Output (Programmebene)</b>		<b>Output (Projektebene)</b>
Curricula/Module, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen, sind <b>gemeinschaftlich</b> (weiter-) entwickelt.	▷	Ein <b>Modul</b> zum Thema <b>Wasseraufbereitung</b> ist <b>gemeinschaftlich</b> mit den Partnerhochschulen A, B und C <b>neu entwickelt</b> .
<b>Indikator (Programmebene)</b>		<b>Indikator (Projektebene)</b>
<p>Anzahl der neu entwickelten oder überarbeiteten Curricula, Lehrmodule, Lehrveranstaltungen oder sonstigen Studienangebote (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Art</b> (z.B. Curricula, Lehrmodule)</li> <li>• <b>Titel/Thema</b></li> <li>• <b>Neu</b> oder überarbeitet</li> <li>• <b>Level</b> (z.B. Bachelor, Master)</li> <li>• <b>Umsetzungsstand</b> (z.B. hochschulintern abgestimmt, erprobt, angeboten)</li> <li>• <b>Einbeziehung außeruniversitärer Akteure nach Bereich</b> (z.B. Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft)</li> <li>• <b>Anzahl der an der Entwicklung beteiligten Partnerinstitutionen</b></li> </ul>	▷	<p>Zum <b>Wintersemester 2021</b> ist das <b>gemeinschaftlich</b> mit den drei Partnerhochschulen A, B und C neu entwickelte <b>Modul</b> zum Thema <b>Wasseraufbereitung</b> für einen <b>Masterstudiengang</b> hochschulintern abgestimmt.</p>

## Formulierung von Projektindikatoren auf Outcome-Ebene (Ziele)

### Beispiel

<b>Outcome</b> ( <u>Programmebene</u> )		<b>Outcome</b> ( <u>Projektebene</u> )
<b>Netzwerke</b> zwischen <b>Hochschulpartnern oder Hochschulkooperationen</b> sind initiiert.	▶	Das <b>Projekt</b> „Stadtplanung in Tunesien“ hat mit den drei Partnerhochschulen A, B und C ein <b>fachliches Netzwerk initiiert</b> .
<b>Indikator</b> ( <u>Programmebene</u> )		<b>Indikator</b> ( <u>Projektebene</u> )
<b>Anzahl der fachlichen Netzwerke</b> , die die geförderten Hochschulen auf-/ausgebaut haben (im Berichtsjahr), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Name des Netzwerks</b></li> <li>• <b>Partnerstruktur</b> (inländische/ausländische Partner)</li> <li>• <b>Fachlicher Schwerpunkt</b></li> <li>• <b>Regionaler Schwerpunkt</b></li> <li>• <b>Beteiligung außeruniversitärer Akteure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissenschaft/Forschung</li> <li>- Wirtschaft</li> <li>- Zivilgesellschaft</li> <li>- Öffentlicher Sektor/Politik</li> <li>- Sonstiges</li> </ul> </li> </ul>	▶	Die Zusammenarbeit der Hochschule NN mit den Partnerhochschulen A, B und C ist bis <b>Ende 2021 im Rahmen des Netzwerks „Transformation“ konsolidiert</b> und hat mindestens ein in der Region ansässiges Wirtschaftsunternehmen als aktiven Kooperationspartner neu gewonnen.