

Handreichung zur wirkungsorientierten Projektplanung und zum Monitoring

Inhaltsverzeichnis

Einleitung und Überblick	2
1. Wirkungsgefüge und Indikatorenkatalog als Rahmen für die wirkungsorientierte Projektplanung	2
1.1 Die Ebenen des Wirkungsgefüges	2
1.2 Der Indikatorenkatalog	3
2. Wie plane ich mein Projekt wirkungsorientiert?	3
2.1 Die Projektplanungsübersicht ausfüllen	3
2.2 Projektbeschreibung ausfüllen	6
3. Wirkungsgefüge für das Förderprogramm „Dialogue on innovative Higher Education Strategies – DIES“	6
4. Indikatorenkatalog für das Förderprogramm „Dialogue on innovative Higher Education Strategies – DIES“	8

Einleitung und Überblick

Für eine erfolgreiche Zielerreichung der Förderprogramme und Projekte baut der DAAD auf das Wirkungsorientierte Monitoring (WoM). Als antragstellende Hochschule stellen Sie in Förderprogrammen mit WoM die angestrebten Wirkungen und Wege der Zielerreichung Ihres Projekts dar. Weitergehende Informationen zum WoM und seinem Mehrwert für die Hochschulen und den DAAD finden Sie in diesem [Video](#).

Für die Ausarbeitung Ihres Projektantrages sollten Sie zuerst die Handreichung WoM lesen, bevor Sie die Projektplanungsübersicht und die Projektbeschreibung ausfüllen.

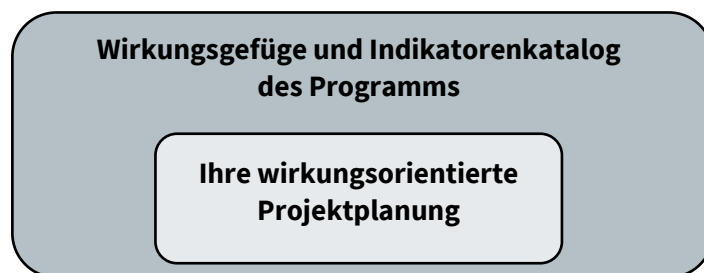
Nach einer kurzen Einführung zu den Grundlagen von WoM stellen wir Ihnen die wichtigsten Schritte vor, mit denen Sie Ihr Projekt wirkungsorientiert planen. Als Grundlage hierzu finden Sie das Wirkungsgefüge und den Indikatorenkatalog des Förderprogramms im zweiten Teil der Handreichung.

Für die Antragstellung mit wirkungsorientierter Projektplanung sehen Sie auch dieses [Video](#).

Antworten zu den wichtigsten Fragen zum WoM finden Sie in den [FAQ zum Wirkungsorientierten Monitoring](#).

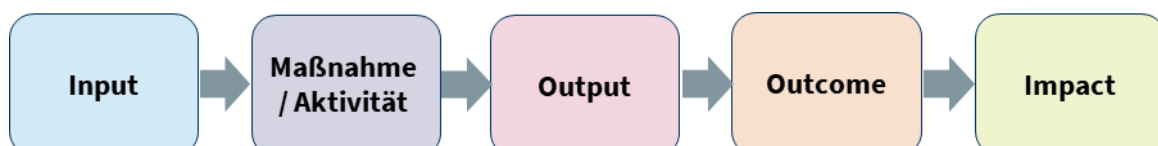
1. Wirkungsgefüge und Indikatorenkatalog als Rahmen für die wirkungsorientierte Projektplanung

Den Rahmen für Ihre wirkungsorientierte Projektplanung bilden das Wirkungsgefüge (siehe 3) und der Indikatorenkatalog (siehe 4) des Förderprogramms. Das Wirkungsgefüge dient der **Veranschaulichung der Förderlogik** des Programms und stellt die Ziele dar, die der DAAD mit dem Programm erreichen möchte. Der Indikatorenkatalog verdeutlicht, wie der DAAD die Wirksamkeit des Programms überprüft.



1.1 Die Ebenen des Wirkungsgefüges

Das Wirkungsgefüge besteht aus fünf Wirkungsebenen:



Längerfristige Wirkungen (Impacts)

Die Impacts beschreiben die angestrebten längerfristigen, direkten oder indirekten Wirkungen eines Programms.

Ziele (Outcomes)

Auf der Outcome-Ebene sind die kurz- und mittelfristigen Wirkungen (= Programmziele) definiert, die der DAAD mit seinem Förderprogramm erreichen möchte. Die Programmziele resultieren aus der Nutzung der Outputs und leisten einen Beitrag zur Erreichung der Impacts.

Ergebnisse (Outputs)

Auf der Output-Ebene sind die angestrebten Ergebnisse, Dienstleistungen und Veränderungen (Outputs) dargestellt, die aus den Maßnahmen / Aktivitäten resultieren und einen Zwischenschritt hin zu den Programmzielen (Outcomes) bilden.

Maßnahmen / Aktivitäten

Die Maßnahmen / Aktivitäten eines Programms entsprechen den förderfähigen Maßnahmen, die in einem Förderprogramm vorgesehen sind (s. Förderrahmen). Die Durchführung der Maßnahmen / Aktivitäten führt zu den Programmergebnissen (Outputs).

Inputs

Zur Umsetzung von Maßnahmen / Aktivitäten wird ein Input benötigt. Zum Input gehören die Zuwendung des DAAD sowie personelle, fachliche und infrastrukturelle Ressourcen des Zuwendungsempfängers, ggf. des Weiterleitungsempfängers und/oder weiterer Partner.

1.2 Der Indikatorenkatalog

Den im Wirkungsgefüge benannten Inputs, Maßnahmen / Aktivitäten, Ergebnissen (Outputs) und kurz- und mittelfristigen Wirkungen bzw. Zielen (Outcomes) sind Programmindikatoren zugeordnet, die im Indikatorenkatalog aufgelistet sind (siehe 4). Durch die strukturierte Abfrage der Programmindikatoren in den jährlichen Sachberichten überprüft der DAAD die Wirksamkeit seiner Förderprogramme. Gleichzeitig sind die Ergebnisse wichtige Grundlage für die Programmsteuerung.

Hinweis:

Ein Indikator ist eine Variable oder ein Faktor (quantitativer oder qualitativer Natur), welcher in Form eines einfachen und verlässlichen Instruments die Veränderungen, die durch eine Maßnahme bewirkt wurden, misst und wiedergibt.

2. Wie plane ich mein Projekt wirkungsorientiert?

Bei der **wirkungsorientierten Projektplanung** planen Sie von den angestrebten Projektzielen (Outcomes) über die angestrebten Projektergebnisse (Outputs) hin zu den Maßnahmen / Aktivitäten.

2.1 Die Projektplanungsübersicht ausfüllen

Ihre wirkungsorientierte Projektplanung stellen Sie in der **Projektplanungsübersicht** dar. Die tabellenartige Projektplanungsübersicht bildet die Wirkungslogik Ihres Projekts ab. Wichtig ist eine **kurze und übersichtliche Darstellung**, indem Sie jeweils konkrete Projektziele (Outcomes), Projektergebnisse (Outputs) und Maßnahmen/Aktivitäten benennen¹. Orientieren Sie sich gerne an einem [Beispiel der Projektplanungsübersicht](#).

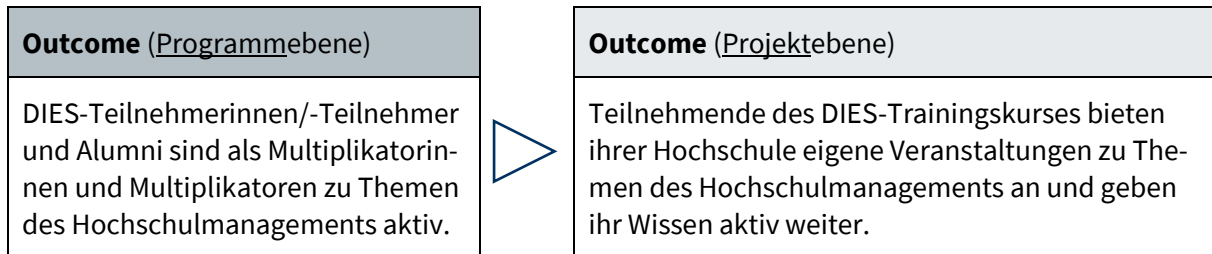
Bei der Projektplanung verfügen Sie über Gestaltungsspielraum hinsichtlich der Formulierung Ihrer Ergebnisse (Outputs) und Ziele (Outcomes) sowie der Wege der Zielerreichung; die Projektziele müssen dabei mit den im Wirkungsgefüge genannten Programmzielen konsistent sein.

¹ Sie müssen keine Impacts für Ihr Projekt formulieren.

Sie gehen bei Ihrer wirkungsorientierten Projektplanung folgendermaßen vor:

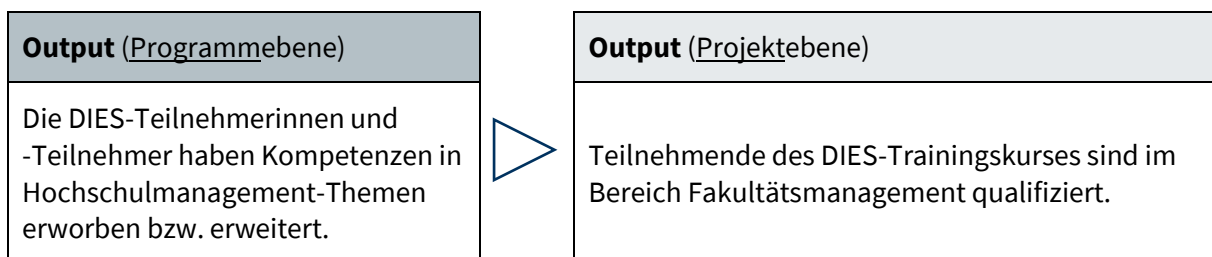
a) Im ersten Schritt formulieren Sie die **Projektziele (Outcomes)**. Ausgehend von den Programmzielen (im Wirkungsgefüge) spezifizieren Sie Ihre angestrebten Projektziele.

Beispiel 1: Spezifizierung eines Projektziels (Outcome)



b) Im zweiten Schritt formulieren Sie die **Projektergebnisse (Outputs)**. Angestrebte Ergebnisse (Outputs) sind sichtbar und quantifizierbar. Ausgehend von den Ergebnissen (Outputs) auf Programmebene spezifizieren Sie Ihre angestrebten Ergebnisse (Outputs) (z.B. welche Hochschulen, welcher Studiengang, etc.).

Beispiel 2: Spezifizierung eines Projektergebnisses (Output)



c) Im dritten Schritt legen Sie auf Grundlage der Projektkonzeption für jedes projektspezifische Output- bzw. Outcome jeweils 1 bis 2 **aussagekräftige Indikatoren** fest.

- **Spezifizierung:**
 Programmindikatoren, die für Ihr Projekt zutreffend sind, können Sie für Ihre Zwecke spezifizieren. Sie können bei Bedarf auch eigene Indikatoren formulieren.
 Formulieren Sie die Projektindikatoren nur für die wesentlichen Aspekte der Outputs und Outcomes des Projekts.
- **Wertbestückung:**
 Legen Sie für alle Indikatoren fest, wie viel von etwas in welchem Zeitrahmen im Projekt eingesetzt, umgesetzt und erreicht werden soll (**Wertbestückung**). Nur so ist eine Überprüfung der Zielerreichung möglich. Anhaltspunkte zur Wertbestückung liefern Erfahrungswerte aus ähnlichen Projekten, Vorgaben Ihrer Hochschule oder auch der Dialog mit Partnern und Experten.

Achten Sie darauf, dass die Indikatoren für Ihr Projekt den **SMART-Kriterien** 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

Beispiel 1 Spezifizierung / Wertbestückung eines Indikators für ein Projektziel (Outcome)

Outcome (Programmebene)		Outcome (Projektebene)
DIES-Teilnehmerinnen/ -Teilnehmer und Alumni sind als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu Themen des Hochschulmanagements aktiv.	▷	Teilnehmende des DIES-Trainingskurses bieten ihrer Hochschule eigene Veranstaltungen zu Themen des Hochschulmanagements an und geben ihr Wissen aktiv weiter.
Indikator (Programmebene)		Indikator (Projektebene)
Anzahl und Anteil von DIES-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer, die vorhaben Aktivitäten zur Multiplikation des Gelernten innerhalb und außerhalb der eigenen Institution zu unternehmen.	▷	70% der Teilnehmenden des DIES-Trainingskurses planen an ihrer Hochschule Aktivitäten zu Themen des Hochschulmanagements anzubieten und so ihr Wissen aktiv weiterzugeben (z.B. Organisation von Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch, Weitergabe von Materialien des Trainingskurses).

Beispiel 2 Spezifizierung/Wertbestückung eines Indikators für ein Projektergebnis (Output)

Output (Programmebene)		Output (Projektebene)
Die DIES-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer haben Kompetenzen in Hochschulmanagement-Themen erworben bzw. erweitert.	▷	Teilnehmende des DIES-Trainingskurses sind im Bereich Fakultätsmanagement qualifiziert.
Indikator (Programmebene)		Indikator (Projektebene)
Anzahl und Anteil der DIES-Teilnehmenden, die angeben, durch einen Trainingskurs Kompetenzen im Bereich Hochschulmanagement erworben bzw. erweitert zu haben.	▷	25 Hochschulmanagerinnen und -manager der DIES- Zielregionen, davon ca. 50% Frauen, geben zum Ende des DIES-Trainingskurses an, Kenntnisse zum Fakultätsmanagement erworben zu haben.

d) Benennen Sie im vierten Schritt die **Informationsquellen** und **Methoden**, die für die Erhebung der Daten zur Messung der Indikatoren notwendig sind. Sehen Sie hierzu auch das [Beispiel der Projektplanungsübersicht](#).

e) Nennen Sie abschließend in der letzten Spalte die **zentralen Annahmen und Risiken**. Halten Sie die Beschreibung kurz. Ein Beispiel für eine Annahme zur Einführung eines neuen Studiengangs ist, dass die formalen Anforderungen der Partneruniversität zur Einführung eines Masterstudiengangs erfüllt sein müssen und die fristgerechte Zustimmung aller Gremien vorliegen muss. Ein Risiko

diesbezüglich ist, dass die Entscheidungsprozesse innerhalb der Partneruniversität ggf. langwierig sind und kaum beeinflusst werden können.

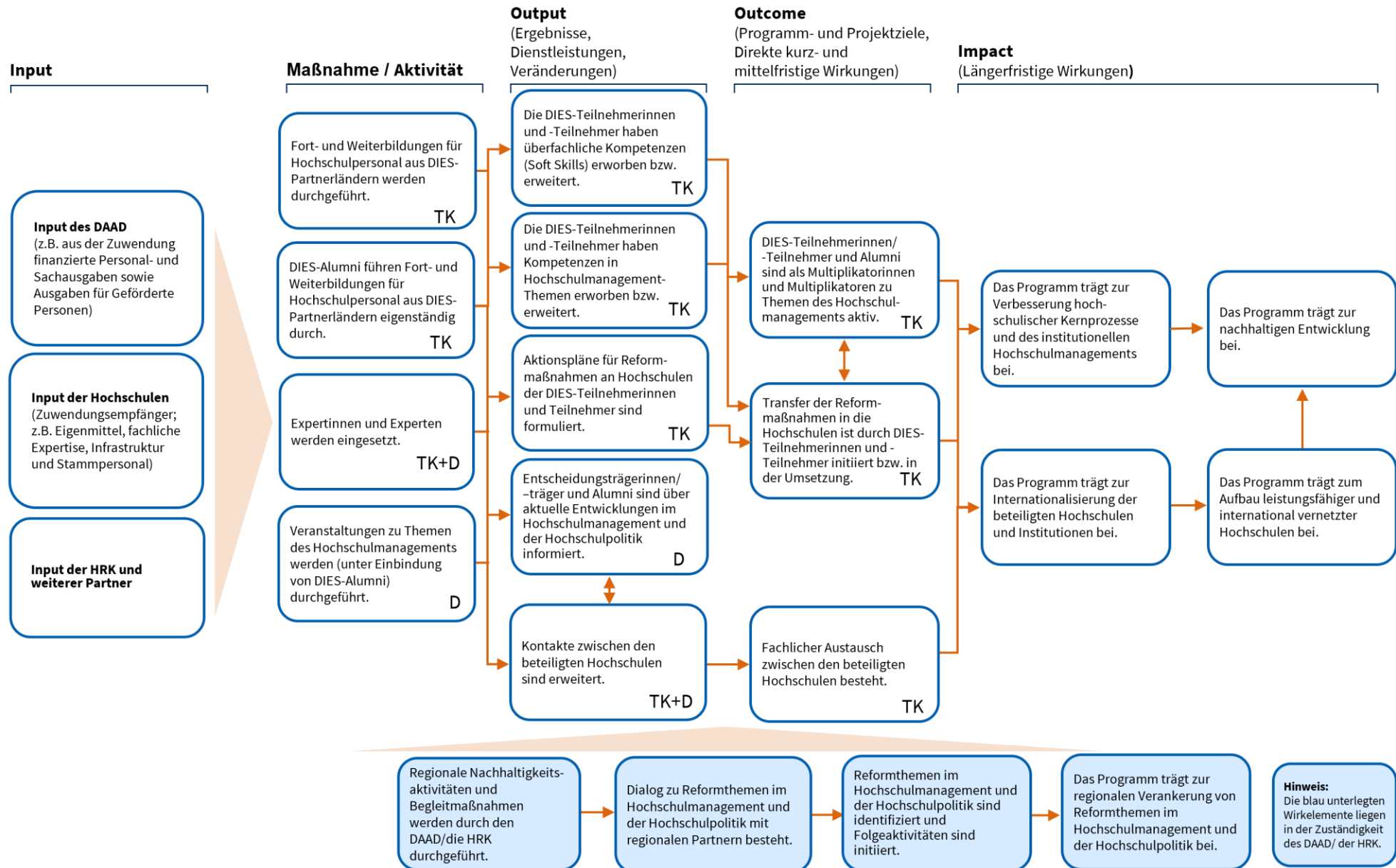
2.2 Projektbeschreibung ausfüllen

In der Projektbeschreibung beschreiben Sie Ihr Projekt in fachlich-inhaltlicher Hinsicht sowie die Maßnahmen / Aktivitäten in Bezug auf die Ziele Ihres eigenen Projekts. Dabei berücksichtigen Sie die Wirkungslogik, Programmziele und Auswahlkriterien. Weiterhin erstellen Sie einen Zeitplan für Ihr Projekt.

Checkliste zum Auswahlkriterium der wirkungsorientierten Projektplanung:

- ✓ Klarer Bezug zwischen den **Projektzielen** (Outcomes) und -ergebnissen (Outputs)
- ✓ Klarer Bezug des **Projekts** zu den **Programmzielen** (Outcomes) und den **Programmergebnissen** (Outputs)
- ✓ Die Projektbeschreibung legt nachvollziehbar dar, welche Maßnahmen / Aktivitäten im zeitlichen Verlauf realisiert werden sollen und wie diese zu den **projektspezifischen** Ergebnissen (Outputs) und Zielen (Outcomes) beitragen
- ✓ **Projektspezifische** Indikatoren entsprechen den SMART-Kriterien

3. Wirkungsgefüge für das Förderprogramm „Dialogue on innovative Higher Education Strategies – DIES“



4. Indikatorenkatalog für das Förderprogramm „Dialogue on innovative Higher Education Strategies – DIES“

Für das DIES-Förderprogramm wurden die folgenden **Programmindikatoren** 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

Maßnahme / Aktivität	Indikator
Fort- und Weiterbildungen für Hochschulpersonal aus DIES-Partnerländern werden durchgeführt (Trainingskurse)	<p>Anzahl der durchgeführten Fort- und Weiterbildungen (Trainingskurse insgesamt; keine Alumni-Aktivitäten) (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titel/Thema • Veranstaltungsort/Land • Dauer in Tagen (Kurs insgesamt) • Format (z.B. Workshops/Seminare, Symposien/Tagungen/ Konferenzen) • Grad der Digitalisierung • Anzahl der Module pro Trainingskurs • Grad der Digitalisierung der Einzelmodule (z.B. Anzahl Präsenz-Module)
	<p>Anzahl der Teilnehmenden an Fort- und Weiterbildungen (Trainingskurse insgesamt) (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Anzahl Drop-Outs (zum Abschluss des Kurses) • Fortgebildete Lehrkräfte
	<p>Qualitative Beschreibung der Gründe für Dropouts (zum Abschluss des Kurses)</p>
	<p>Anzahl der durchgeführten Fort- und Weiterbildungen (ergänzend zu den Trainingskursen) (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titel/Thema • Veranstaltungsort/Land • Dauer in Tagen • Format (z.B. Workshops/Seminare, Symposien/Tagungen/ Konferenzen) • Art (z.B. Train-the-Trainer (ToT), Vernetzungsmaßnahme) • Grad der Digitalisierung
	<p>Anzahl der Teilnehmenden an Fort- und Weiterbildungen (ergänzend zu den Trainingskursen) (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Status (z.B. University Leadership, Dean, Deputy Dean or Head of Faculty Department)

Maßnahme / Aktivität	Indikator
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortgebildete Lehrkräfte
<p>DIES-Alumni führen Fort- und Weiterbildungen für Hochschulpersonal aus DIES-Partnerländern eigenständig durch.</p>	<p>Anzahl der von DIES-Alumni durchgeführten Fort- und Weiterbildungen (Multiplication Activity) (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titel/Thema • Veranstaltungsort/Land • Dauer in Tagen • Format (z.B. Workshops/Seminare, Symposien/Tagungen/ Konferenzen) • Proposal Multiplication Training (PMT) (ja/nein) • National Multiplication Training (NMT) (ja/nein) • Anzahl der Module • Grad der Digitalisierung
	<p>Anzahl der Teilnehmenden an von DIES-Alumni durchgeführten Fort- und Weiterbildungen (Multiplication Activity) (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Fortgebildete Lehrkräfte
<p>Expertinnen und Experten werden eingesetzt (Trainingskurse und Dialogmaßnahmen)</p>	<p>Anzahl der eingesetzten Expertinnen und Experten (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Einsatzort/Land • Land der Staatsangehörigkeit • Qualifikation der Expertin bzw. des Experten hinsichtlich des Themas • Thema des Einsatzes
<p>Veranstaltungen zu Themen des Hochschulmanagements werden (unter Einbindung von DIES-Alumni) durchgeführt (Dialogmaßnahmen)</p>	<p>Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen (Dialogmaßnahmen DAAD/HRK) (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titel/Thema • Veranstaltungsort/Land • Dauer in Tagen • Grad der Digitalisierung • Format (z.B. Workshops/Seminare, Symposien/Tagungen/Konferenzen)
	<p>Anzahl der Teilnehmenden an Veranstaltungen (Dialogmaßnahmen DAAD/HRK) (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Status (z.B. University Leadership, Dean, Deputy Dean or Head of Faculty Department) • Fortgebildete Lehrkräfte (ja/nein)

Maßnahme / Aktivität	Indikator
<p>Regionale Nachhaltigkeitsaktivitäten und Begleitmaßnahmen werden durch den DAAD/die HRK durchgeführt (DAAD/HRK)</p>	<p>Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen zu Reformthemen im Hochschulmanagement und der Hochschulpolitik (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titel/Thema • Anbieter (DAAD/HRK/sonstige) • Zentrale/r Kooperationspartner/veranstaltender Partner • Veranstaltungsort/Land • Dauer in Tagen • Grad der Digitalisierung • Format (z.B. Workshops/Seminare, Symposien/Tagungen/Konferenzen)

Programmergebnisse (Outputs) und zugeordnete Programmindikatoren

Output	Indikator
<p>Die DIES-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer haben überfachliche Kompetenzen (Soft Skills) erworben bzw. erweitert (Trainingskurse)</p>	<p>Anzahl und Anteil der DIES-Teilnehmenden, die angeben, durch einen Trainingskurs relevante überfachliche Kompetenzen (Soft Skills) erworben bzw. erweitert zu haben, die sie in die Lage versetzen organisationale Veränderungen zu initiieren (im Berichtsjahr).</p>
<p>Die DIES-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer haben Kompetenzen in Hochschulmanagement-Themen erworben bzw. erweitert (Trainingskurse)</p>	<p>Anzahl und Anteil der DIES-Teilnehmenden, die angeben, durch einen Trainingskurs Kompetenzen im Bereich Hochschulmanagement erworben bzw. erweitert zu haben (im Berichtsjahr).</p>
<p>Aktionspläne für Reformmaßnahmen an Hochschulen der DIES-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer sind formuliert (Trainingskurse)</p>	<p>Anzahl der Transferprojekte (z.B. Aktionspläne, Reformmaßnahmen, Proposals/Anträge), die an Partnerhochschulen formuliert worden sind (im Berichtsjahr).</p>
	<p>Qualitative Beschreibung der Transferprojekte (z.B. Aktionspläne, Reformmaßnahmen, Proposals/Anträge), die an Partnerhochschulen formuliert sind (im Berichtsjahr).</p>

Output	Indikator
Entscheidungsträgerinnen/-träger und Alumni sind über aktuelle Entwicklungen im Hochschulmanagement und der Hochschulpolitik informiert (Dialogmaßnahmen)	Anzahl und Anteil der Teilnehmenden, die durch ihre Teilnahme an Dialogmaßnahmen Informationen zu Entwicklungen im Bereich Hochschulmanagement/ Hochschulpolitik erworben haben (im Berichtsjahr).
Kontakte zwischen den beteiligten Hochschulen sind erweitert (Trainingskurse und Dialogmaßnahmen)	Anzahl und Anteil der Teilnehmenden, die Kontakte mit Hochschulen erweitert haben (im Berichtsjahr).
	Qualitative Beschreibung der neuen Kontakte zwischen Hochschulen zu Reformthemen im Hochschulmanagement und der Hochschulpolitik (im Berichtsjahr).
Dialog zu Reformthemen im Hochschulmanagement und der Hochschulpolitik mit regionalen Partnern besteht. (DAAD/HRK)	Anzahl der Teilnehmenden an Veranstaltungen zu Reformthemen im Hochschulmanagement und der Hochschulpolitik (im Berichtsjahr), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Status (z.B. University Leadership, Dean, Deputy Dean or Head of Faculty Department) • Fortgebildete Lehrkräfte

Programmziele (Outcomes) und zugeordnete Programmindikatoren

Outcome	Indikator
DIES-Teilnehmerinnen/-Teilnehmer und Alumni sind als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu Themen des Hochschulmanagements aktiv (Trainingskurse)	Anzahl und Anteil von Teilnehmenden an DIES-Trainingskursen, die vorhaben, Aktivitäten zur Multiplikation des Gelernten innerhalb und außerhalb der eigenen Institution zu unternehmen (im Berichtsjahr).
	Anzahl und Anteil von DIES-Alumni, die angeben, Aktivitäten zur Multiplikation des Gelernten innerhalb und außerhalb der eigenen Institution durchgeführt zu haben (im Berichtsjahr).
	Anzahl und Anteil von Teilnehmenden an Multiplication Trainings (PMT/NMT), die <u>keine</u> DIES-Alumni sind (im Berichtsjahr).
Transfer der Reformmaßnahmen in die Hochschulen ist durch DIES-	Anzahl und Anteil der Teilnehmenden an DIES-Trainingskursen, die angeben, Transferprojekte (z.B. Aktionspläne, Reformmaßnahmen, Proposals/Anträge) initiiert zu haben bzw. umzusetzen (im Berichtsjahr).

Outcome	Indikator
<p>Teilnehmerinnen und -Teilnehmer initiiert bzw. in der Umsetzung (Trainingskurse)</p>	<p>Anzahl und Anteil der Teilnehmenden an DIES-Trainingskursen, die angeben, organisationale Veränderungen an den Hochschulen als Folge der Trainingskurse initiiert zu haben bzw. umzusetzen (im Berichtsjahr).</p> <p>Qualitative Beschreibung der initiierten bzw. umgesetzten Veränderungen an den Hochschulen durch die Trainingskurse (im Berichtsjahr).</p>
<p>Fachlicher Austausch zwischen den beteiligten Hochschulen besteht (Trainingskurs)</p>	<p>Anzahl und Anteil der Teilnehmenden an DIES-Trainingskursen, die angeben, ihre Kontakte für (Folge-)Aktivitäten mit Hochschulen genutzt zu haben (im Berichtsjahr).</p>
<p>Reformthemen im Hochschulmanagement und der Hochschulpolitik sind identifiziert und Folgeaktivitäten sind initiiert (DAAD/HRK)</p>	<p>Qualitative Beschreibung der realisierten Maßnahmen zu Reformthemen im Hochschulmanagement und der Hochschulpolitik (z.B. Ergebnisse, identifizierte Reformthemen, ggf. geplante Folgeaktivitäten etc.) (im Berichtsjahr).</p>