

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 „HAW.International Kurzmaßnahmen“	6
4. Indikatorenkatalog für das Förderprogramm „HAW.International Kurzmaßnahmen“	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.

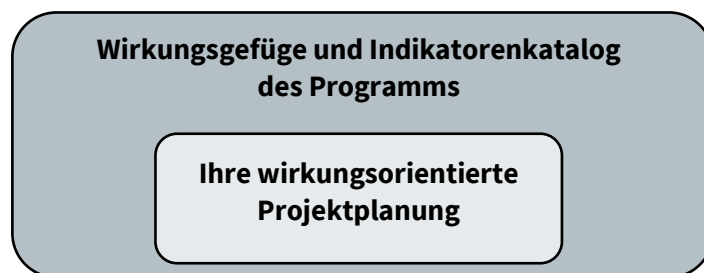
Nach einer kurzen Einführung zu den Grundlagen von WoM stellen wir Ihnen die wichtigsten Schritte vor, mit denen Sie Ihr Projekt wirkungsorientiert planen. Als Grundlage hierzu finden Sie das Wirkungsgefüge und den Indikatorenkatalog des Förderprogramms im zweiten Teil der Handreichung.

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](#).

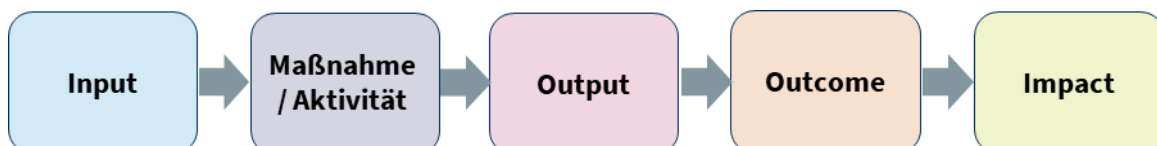
1. Wirkungsgefüge und Indikatorenkatalog als Rahmen für die wirkungsorientierte Projektplanung

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 einer ausgefüllten Projektplanungsübersicht](#).

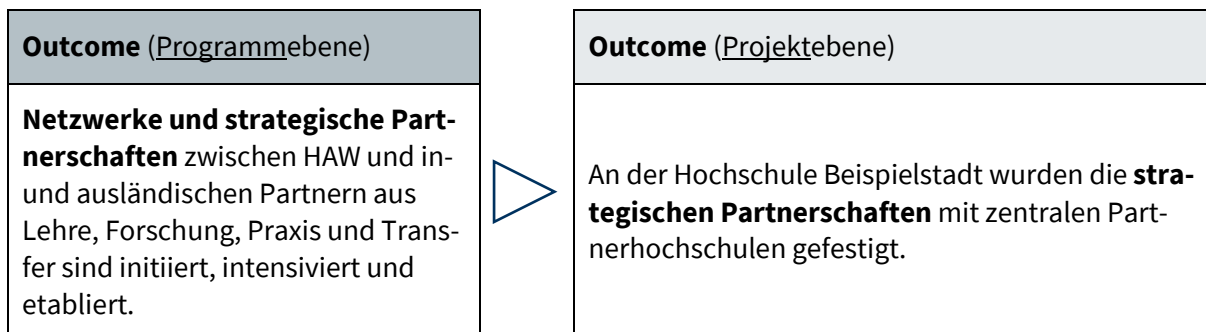
Bei der Projektplanung verfügen Sie über Gestaltungsspielraum hinsichtlich der Formulierung Ihrer Ergebnisse (Outputs) und Ziele (Outcomes) sowie der Wege der Zielerreichung; die Projektziele müssen dabei mit den im Wirkungsgefüge genannten Programmzielen konsistent sein.

¹ Sie müssen keine Impacts für Ihr Projekt formulieren.

Sie gehen bei Ihrer wirkungsorientierten Projektplanung folgendermaßen vor:

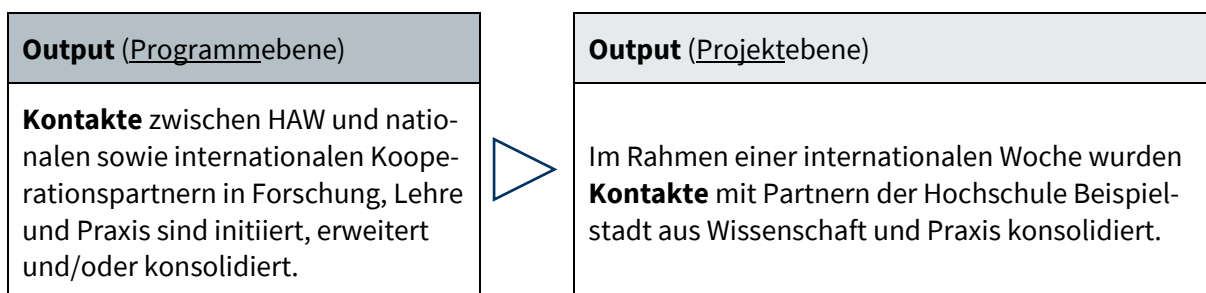
a) Im ersten Schritt formulieren Sie die **Projektziele (Outcomes)**. Ausgehend von den Programmzielen (im Wirkungsgefüge) spezifizieren Sie Ihre angestrebten Projektziele.

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 für jedes projektspezifische Ergebnis (Output) und Ziel (Outcome) nach Möglichkeit nur je einen **aussagekräftigen Indikator** fest. Es kann zur Erfassung der Zielerreichung jedoch erforderlich sein, dass Sie mehr als einen Indikator vorsehen (z.B. Anzahl von Lehrveranstaltungen und Zahl der Teilnehmenden).

- **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)
Netzwerke und strategische Partnerschaften zwischen HAW und in- und ausländischen Partnern aus Lehre, Forschung, Praxis und Transfer sind initiiert, intensiviert und etabliert.	▷	An der Hochschule Beispielstadt wurden die strategischen Partnerschaften mit zentralen Partnerhochschulen gefestigt.
Indikator (Programmebene)		Indikator (Projektebene)
Anzahl der (neu gewonnenen) strategischen Partnerschaften , differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte Institution (Name) • Sitz des Partners (Deutschland/Ausland) • Bereich (z.B. Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft) • Art der Partnerschaft • Entwicklung der Partnerschaft (Neu gewonnen, unverändert, konsolidiert, institutionalisiert, Kooperation beendet) • Beschreibung der Beteiligung und Mehrwert für das Projekt 	▷	Mit mindestens drei strategischen Partnern der Hochschule wird bis Projektende eine Ausweitung der Partnerschaft vereinbart.

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

Output (Programmebene)		Output (Projektebene)
Kontakte zwischen HAW und nationalen sowie internationalen Kooperationspartnern in Forschung, Lehre und Praxis sind erweitert und/oder konsolidiert.	▷	Im Rahmen einer internationalen Woche wurden Kontakte mit Partnern der Hochschule Beispielstadt aus Wissenschaft und Praxis konsolidiert.

Indikator (Programmebene)	Indikator (Projektebene)
<p>Anzahl der aktiven Kooperationspartner, die in den beteiligten Hochschulen Aktivitäten konzipieren, leiten und/oder durchführen, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte Institution (Name) • Sitz des Partners (Deutschland/Ausland) • Bereich (z.B. Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft) • Art der Partnerschaft • Entwicklung der Partnerschaft • Beschreibung der Beteiligung und Mehrwert für das Projekt 	<p>An der internationalen Woche an der Hochschule beteiligen sich sieben Partner aus Wissenschaft und Praxis aktiv.</p>

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](#).

2.2 Projektbeschreibung ausfüllen

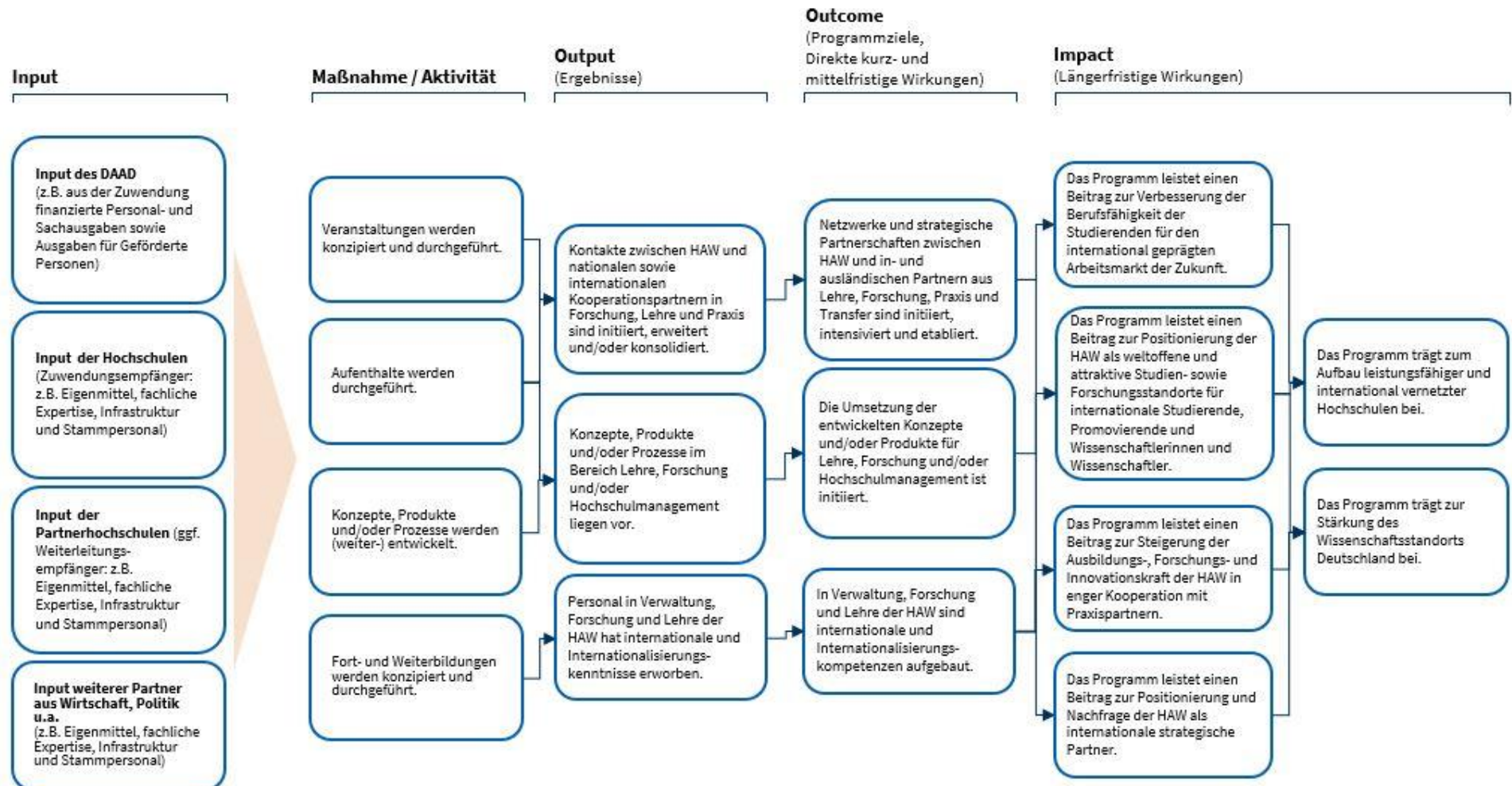
In der Projektbeschreibung beschreiben Sie Ihr Projekt in fachlich-inhaltlicher Hinsicht sowie die Maßnahmen / Aktivitäten in Bezug auf die Ziele Ihres eigenen Projekts. Dabei berücksichtigen Sie die Wirkungslogik, Programmziele und Auswahlkriterien. Weiterhin erstellen Sie einen Zeitplan für Ihr Projekt.

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 „HAW.International Kurzmaßnahmen“

Wirkungsgefüge HAW.International Kurzmaßnahmen 2025



4. Indikatorenkatalog für das Förderprogramm „HAW.International Kurzmaßnahmen“

Für das Programm HAW.International 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
Veranstaltungen werden konzipiert und durchgeführt.	Anzahl der konzipierten und durchgeführten Veranstaltungen, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Titel/Thema • Veranstaltungsort/Land • Datum (Beginn) • Dauer (in Tagen) • Format (z. B. kooperative (digitale) Studienangebote, Konferenzen, Tagungen, internationale Hochschultage, Ausstellung) • Partner-Bezug
	Anzahl der Teilnehmenden an den durchgeführten Veranstaltungen, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Herkunft
Aufenthalte werden durchgeführt.	Anzahl der Geförderten, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Status der Teilnehmenden (z.B. BA-/MA-Studierende, Doktorantinnen/Doktoranden, Wissenschaftlerinnen/Wissenschaftler, Sonstige) • Art des Vorhaben • Geschlecht • Entsendeland • Zielland
Konzepte, Produkte und / oder Prozesse werden (weiter-) entwickelt.	Anzahl der neu- und / oder weiterentwickelten Konzepte, Produkte und / oder Prozesse, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> • Art des Vorhabens <ul style="list-style-type: none"> ○ Konzept (z. B. Strategiedokument) ○ Produkt (z. B. Studienangebot, Curriculum) ○ Prozess (z. B. Anpassung von Verwaltungsprozessen zur Internationalisierung) • Titel / Thema • Umsetzungsstand (Konzeption begonnen, Konzeption abgeschlossen, Umsetzung eingeleitet, Umsetzung abgeschlossen, Sonstiges)

<p>Fort- und Weiterbildungen werden konzipiert und durchgeführt.</p>	<p>Anzahl der konzipierten und durchgeführten Fort- und Weiterbildungen, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titel/Thema • Veranstaltungsort/Land • Datum (Beginn) • Dauer (in Tagen) • Format (z.B. Seminare, Tagungen, Sprachkurse) • Art der Qualifizierung (z.B. fachlich, didaktisch, administrativ)
--	---

Programmergebnisse (Outputs) und zugeordnete Programmindikatoren

Output	Indikator
<p>Kontakte zwischen HAW und nationalen sowie internationalen Kooperationspartnern in Forschung, Lehre und Praxis sind initiiert, erweitert und/oder konsolidiert.</p>	<p>Anzahl der aktiven Kooperationspartner, die in den beteiligten Hochschulen Aktivitäten konzipieren, leiten und/oder durchführen, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte Institution (Name) • Sitz des Partners (Deutschland/Ausland) • Bereich (z.B. Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft) • Status der Partnerschaft • Entwicklung der Partnerschaft • Beschreibung des Mehrwerts für das Projekt <p>Anzahl der neu gewonnenen Kontakte mit der Absicht zur zukünftigen Zusammenarbeit, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte Institution (Name) • Sitz des Partners (Deutschland/Ausland) • Bereich (z.B. Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft)
<p>Konzepte, Produkte und / oder Prozesse im Bereich Lehre, Forschung und / oder Hochschulmanagement liegen vor.</p>	<p>Anzahl der neu- und/oder weiterentwickelten Konzepte, Produkte und / oder Prozesse, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzungsstand (Konzeption begonnen, Konzeption abgeschlossen, Umsetzung eingeleitet, Umsetzung abgeschlossen, Sonstiges)
<p>Personal in Verwaltung, Forschung und Lehre der HAW hat internationale und Internationalisierungserkenntnisse erworben.</p>	<p>Anzahl der Teilnehmenden der Fort- und Weiterbildungen, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Herkunft • Art des fortgebildeten Personals (z.B. Verwaltung, Lehre/Forschung)

Programmziele (Outcomes) und zugeordnete Programmindikatoren

Outcome	Indikator
<p>Netzwerke und strategische Partnerschaften zwischen HAW und in- und ausländischen Partnern aus Lehre, Forschung, Praxis und Transfer sind initiiert, intensiviert und etabliert.</p>	<p>Anzahl der (neu gewonnenen) strategischen Partnerschaften, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte Institution (Name) • Sitz des Partners (Deutschland/Ausland) • Bereich (z.B. Wissenschaft/Forschung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft) • Status der Partnerschaft • Entwicklung der Partnerschaft (Neu gewonnen, unverändert, konsolidiert, institutionalisiert, Kooperation beendet) • Beschreibung der Beteiligung und Mehrwert für das Projekt
	<p>Anzahl der strategischen Netzwerke, an denen sich die geförderte Hochschule aktiv beteiligt, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Name des Netzwerks • Partnerstruktur (Inländische Partner / Ausländische Partner) • Fachlicher Schwerpunkt • Regionaler Schwerpunkt • Beteiligung außeruniversitärer Akteure (z.B. Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Politik)
	<p>Qualitative Beschreibung der Entwicklung der Kooperationen mit beteiligten Partnern und des Potenzials zum zukünftigen Aufbau strategischer Partnerschaften und Netzwerke</p>
<p>Die Umsetzung der entwickelten Konzepte und/oder Produkte für Lehre, Forschung und/oder Hochschulmanagement ist initiiert.</p>	<p>Anzahl der neu- und/oder weiterentwickelten Konzepte, Produkte und Prozesse, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzungsstand (Konzeption begonnen, Konzeption abgeschlossen, Umsetzung eingeleitet, Umsetzung abgeschlossen, Sonstiges)
	<p>Qualitative Beschreibung der auf Basis der neu- oder weiterentwickelten Konzepte, Produkte und Prozesse verbesserten institutionellen und strukturellen Bedingungen für Internationalisierung an den HAW – inkl. Beschreibung dazu, in welchem Bereich (z.B. Verwaltung, Lehre, Forschung) diese erfolgt sind.</p>
<p>In Verwaltung, Forschung und Lehre der HAW sind internationale und Internationalisierungskompetenzen aufgebaut.</p>	<p>Qualitative Beschreibung des Beitrags des Programms zum Aufbau von internationalen und Internationalisierungskompetenzen.</p>