

„Managing for Results“

Monitoringkonzept für Förderprogramme aus Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Inhalt¹

| | |
|--|----|
| 1. Zusammenfassung..... | 2 |
| 2. Hintergrund | 4 |
| 3. Wirkungsorientiertes Monitoring in einer unabhängigen Wissenschaftsorganisation..... | 6 |
| 4. Chancen und Herausforderungen von wirkungsorientiertem Monitoring im Hochschulbereich..... | 7 |
| 5. Der BMZ-Förderbereich | 8 |
| 6. Aufbau und Funktionen des Monitorings..... | 10 |
| 7. Wirkungsorientierte Planung und Monitoring in der Praxis..... | 12 |
| 8. Unterstützung von Evaluationen durch wirkungsorientierte Planung und Monitoring..... | 16 |
| Anhang I: Wirkungsgefüge des BMZ-Förderbereichs..... | 18 |
| Anhang II: Übersicht der Standardindikatoren für das Monitoring des Förderbereichs | 19 |
| Anhang III: Handreichung Wirkungsgefüge und Indikatoren | 26 |
| Impressum..... | 31 |

¹ Hinweis: Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.

1. Zusammenfassung

Der DAAD hat für seine Programme aus Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) ein wirkungsorientiertes Monitoring eingeführt. Das vorliegende Konzept erläutert den Hintergrund und weist auf Besonderheiten hin, die mit der Rolle des DAAD als Mittlerorganisation sowie mit Monitoring im Hochschulbereich verbunden sind. Es stellt die Programmgruppen vor, die den BMZ-Förderbereich ausmachen, und gibt einen Überblick über ihre Ziele und Wirkweisen. Der Aufbau und die Funktionen des Monitorings werden zunächst grundlegend dargelegt und dann entlang eines Ablaufschemas differenzierter ausgeführt. Schließlich wird aufgezeigt, wie wirkungsorientiertes Monitoring und Evaluation ineinandergreifen.

Was ist wirkungsorientiertes Monitoring?

Wirkungsorientiertes Monitoring ist ein kontinuierlicher Prozess der Erhebung und Auswertung von Informationen anhand von Indikatoren, in dem **tatsächlich eingetretene Veränderungen mit erwarteten Veränderungen verglichen werden**. Es erfolgt systematisch und ermöglicht Aussagen darüber, in welchem Maße die angestrebten Ergebnisse und kurz- bzw. mittelfristigen Ziele eines Programms oder einer Maßnahme erreicht werden. Eine wesentliche **Voraussetzung** für ein wirkungsorientiertes Monitoring ist eine wirkungsorientierte Planung, d.h. die **Definition von angestrebten Wirkungen und von Wegen zur Zielerreichung**.

Warum setzt der DAAD im BMZ-Förderbereich wirkungsorientiertes Monitoring ein?

Wirkungsorientiertes Monitoring unterstützt **Transparenz und Rechenschaftslegung** gegenüber dem Geldgeber, der Öffentlichkeit und Partnern im In- und Ausland. Der DAAD trägt damit sowohl dem internationalen Diskurs im Rahmen der „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ als auch den Anforderungen des Wissenschaftsfreiheitsgesetzes und den 2006 geänderten Bestimmungen der Bundeshaushaltskontrolle hinsichtlich der Erfolgskontrolle bei der Verwendung öffentlicher Mittel Rechnung. Der DAAD versteht sich zudem als **lernende Organisation** und ist bestrebt, die Zielerreichung und Umsetzung seiner Programme im Dialog mit den Hochschulen, dem BMZ und weiteren Partnern kontinuierlich zu verbessern. Ein **kontinuierlicher Lernprozess** bildet die Grundlage für eine **wirkungsorientierte Steuerung** mit dem Ziel, die Wirksamkeit des entwicklungspolitischen Handelns aller beteiligten Akteure weiter zu steigern.

Welche Programme und Programmtypen sind Gegenstand des Monitorings?

Der BMZ-Förderbereich des DAAD umfasst die Summe der Programme, die aus Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung finanziert werden. Alle BMZ-geförderten Programme haben eine entwicklungspolitische Ausrichtung. Grundsätzlich lassen sich zwei Typen der Förderung unterscheiden:

- In den Programmen der **Projektförderung** kooperieren deutsche Hochschulen mit Partnern aus Entwicklungsländern. Jedes der Programme umfasst mehrere Projekte, welche durch deutsche Hochschulen auf der Basis einer Ausschreibung konzipiert und beantragt werden.

- In den **Stipendienprogrammen** liegt der Schwerpunkt auf der Förderung von Einzelpersonen über Stipendien, ggf. flankiert von Begleitmaßnahmen wie Fortbildungen oder Betreuungsangeboten. Im BMZ-Bereich erfolgt die Auswahl der Stipendiaten gemeinschaftlich durch den DAAD und ausgewählte Hochschulen. In der Regel gibt es festgelegte Stipendienkontingente für die Partnerinstitutionen und geförderten Studiengänge.

Welchen Anforderungen stellt sich das Monitoringkonzept?

Wirkungsorientiertes Monitoring der DAAD-Programme im Förderbereich des BMZ ist auf folgende Besonderheiten ausgerichtet:

- Der DAAD ist eine **unabhängige Mittlerorganisation**, die als Verein von den deutschen Hochschulen und Studierendenschaften getragen wird und in dieser Funktion Programme unterschiedlicher Geldgeber umsetzt. Der DAAD verantwortet die wirkungsorientierte Planung und das Monitoring seiner Programme und gibt in den Programmausschreibungen den Rahmen für die Projektplanung der Hochschulen und/oder die Vergabe von Stipendien vor. Die Konzeption und Durchführung der Projekte erfolgt durch die Hochschulen, die je nach Ausgestaltung des Programms Eigenmittel in die Projekte einbringen. Um der Mittlerrolle des DAAD gerecht zu werden, respektiert das Monitoring die **Eigenständigkeit der Hochschulen** und lässt ihnen die erforderlichen Handlungsspielräume sowie die nötige Flexibilität bei der Konzeption ihrer entwicklungspolitischen Vorhaben.
- **Wirkungen im Hochschulbereich** entfalten sich oft nicht linear, sondern progressiv. Sie können vielfach **erst mit einigem zeitlichen Abstand** und mitunter erst nach Abschluss der Förderung beobachtet werden. Dies betrifft sowohl die individuellen Bildungswege von Stipendiaten als auch die institutionellen Veränderungen, die durch Programme mit strukturbildender Wirkung erreicht werden. Bei den **Programmen mit strukturbildender Wirkung** und Wirkungsanspruch auf Makro-Ebene kann darüber hinaus meist lediglich ein **Beitrag zu erwünschten Veränderungen** geleistet werden. Das Monitoring fokussiert daher auf messbare Veränderungen, die der jeweiligen Intervention zuzuordnen sind.
- Deutsche Hochschulen und ihre Partnerinstitutionen im Ausland erhalten die Gelegenheit, sich mit dem System des wirkungsorientierten Monitorings und den damit verbundenen **Anforderungen an eine wirkungsorientierte Planung und Steuerung** ihrer Projekte vertraut zu machen. Indikatoren aus dem Hochschulbildungsbereich, etwa zur Qualität der Lehre oder zum Forschungsoutput (Publikationen, Forschungsanträge etc.) sind in der Regel auf etablierte Hochschulstrukturen ausgerichtet und nicht ohne weiteres auf den Kontext der Entwicklungszusammenarbeit übertragbar. Der DAAD leistet daher bereits bei der Antragstellung methodische Beratung.

Welchen Mehrwert hat das Monitoring für den DAAD und für die Hochschulen?

Den **Hochschulen** erleichtert die wirkungsorientierte Planung die Zusammenarbeit mit ihren Partnern, da eine klare Definition von angestrebten Wirkungen und Wegen zur Zielerreichung ein **gemeinsames Projektverständnis** unterstützt. Die Projektverantwortlichen und ihre Partner können durch das wirkungsorientierte Monitoring Abweichungen vom Projektplan zeitnah feststellen und entsprechend gegensteuern. Auf dieser Grundlage besteht eine größere Wahrscheinlichkeit, dass die Hochschulen die in ihren Projektanträgen zugesagten Wirkungen erreichen bzw. Anpassungsbedarf rechtzeitig identifizieren und kommunizieren.

Der DAAD kann seinerseits auf Grundlage der Monitoringdaten unterstützende Maßnahmen für die Hochschulen und/oder Stipendiaten ergreifen, wenn die Zielerreichung eines Projekts gefährdet ist oder sich die Rahmenbedingungen entscheidend verändern (z.B. Beratungs- und Vernetzungsangebote). Darüber hinaus hat er die Möglichkeit, durch das Angebot zusätzlicher Leistungen einen Beitrag zu leisten, um Förderlücken in laufenden Programmen zu schließen.

Wie greifen Monitoring und Evaluation ineinander?

Während im Rahmen des wirkungsorientierten Monitorings kontinuierlich Informationen über den Verlauf und die Zielerreichung eines laufenden Projekts erhoben werden, stellen Evaluationen umfassende Beurteilungen eines geplanten, laufenden oder abgeschlossenen Projekts oder Programms dar. Im Unterschied zu Monitoring untersucht eine Evaluation auch, ob eingetretene Veränderungen auf eine Fördermaßnahme zurückzuführen sind (Kausalität) oder inwiefern sie durch andere Einflussfaktoren zu erklären sind. In sogenannten ex-post-Evaluationen können auch Wirkungen erfasst werden, die erst nach Ende der Förderlaufzeit eingetreten sind. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass die Informationen für das Monitoring im DAAD größtenteils durch die Projektverantwortlichen (in der Regel im jährlichen Sachbericht) aufbereitet bzw. direkt durch den DAAD im Rahmen der Stipendiatenbefragung erhoben werden. Evaluationen werden in der Regel durch unabhängige Gutachter durchgeführt. Monitoring und Evaluation sind eng miteinander verzahnt, da eine wirkungsorientierte Planung und aussagekräftige Monitoringdaten die Durchführung von Evaluationen maßgeblich erleichtern.

2. Hintergrund

Um die **Qualität seines Engagements in der Entwicklungszusammenarbeit weiter zu steigern** und seiner Rolle als **Impulsgeber für eine nachhaltige Entwicklung** im Sinne der „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ noch besser gerecht zu werden, setzt der DAAD im Förderbereich des BMZ auf eine konsequent wirkungsorientierte Planung und Steuerung seiner Programmarbeit. Ein systematisches und **auf Wirkungen ausgerichtetes Monitoring ist dabei ein entscheidender Schlüssel**: Monitoring dokumentiert, inwieweit Ziele erreicht werden; es hilft darüber hinaus zu verstehen, welche Faktoren die Zielerreichung beeinflussen. Damit ermöglicht es dem DAAD, wirkungsorientierte Steuerungsimpulse zu setzen, um Programme effektiv und zielorientiert zu planen und durchzuführen. Das Monitoring knüpft an die **DAAD-Strategie 2020** an, die eine stärkere strategische Ausrichtung und eine systematische Weiterentwicklung der Qualitätssicherung anvisiert, um auch in Zukunft mit nachhaltigem Erfolg zu den Zielen der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik, der Wissenschaftspolitik und der Entwicklungspolitik beizutragen.

Wirkungsorientiertes Monitoring beschreibt einen **kontinuierlichen Prozess der Erhebung und Auswertung von Informationen** anhand von Indikatoren, in dem tatsächlich eingetretene Veränderungen mit erwarteten Veränderungen verglichen werden. Es erfordert eine wirkungsorientierte Planung und ermöglicht es den beteiligten Akteuren, **Fortschritte bei der Erreichung klar definierter kurz- und mittelfristiger Ziele** zu beurteilen und nachzuhalten. Dabei stehen für den DAAD **institutionelles Lernen, wirkungsorientierte Steuerung** sowie **Transparenz und Rechenschaftslegung** im Vordergrund.

Zum einen soll das Monitoring **gemeinsames Lernen** sowie die **Weiterentwicklung der Programme** fördern und einen informierten Dialog zwischen den Hochschulen, dem DAAD

und dem Geldgeber ermöglichen. Die Erhebung und Auswertung belegbarer Informationen zum Verlauf und zum Grad der Zielerreichung erlauben es dem DAAD, den Hochschulen und dem BMZ, Wirkungen besser zu verstehen und daraus Schlussfolgerungen für die Konzeption und Umsetzung der Förderprogramme zu ziehen. Durch die Analyse und Auswertung der Monitoringdaten und ihre Berücksichtigung im weiteren Planungszyklus wird eine **wirkungsorientierte Steuerung** möglich, bei der die beteiligten Partner ihr entwicklungs-politisches Handeln kontinuierlich verbessern.

Zum anderen unterstützt ein wirkungsorientiertes Monitoring **Transparenz und Rechenschaftslegung** gegenüber dem Geldgeber BMZ, der Öffentlichkeit und den an der Planung und Umsetzung beteiligten Stakeholdern im In- und Ausland. Der DAAD knüpft damit an den internationalen Diskurs zur Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit an: Im Rahmen der so genannten „Aid Effectiveness Agenda“ und der 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedeten „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ haben sich Industrie-, Schwellen- und Entwicklungsländer dazu verpflichtet, Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit vor allem nach ihren Ergebnissen zu beurteilen (z. B. Einstieg qualifizierter Absolventen in den Arbeitsmarkt und Beitrag der Absolventen zur Lösung entwicklungspolitischer Fragestellungen), und nicht nach den geleisteten finanziellen Beiträgen (z. B. zehn Millionen Euro, die für die Vergabe von Stipendien aufgewandt wurden). Weiterhin vereinbarten Geber und Empfänger von Entwicklungshilfe gleichermaßen, über ihr entwicklungspolitisches Handeln gegenüber der Öffentlichkeit und den Parlamenten Rechenschaft abzulegen. Die **internationale Verpflichtung zur stärkeren Wirkungsorientierung** wird damit zur geteilten Verantwortung: Entwicklungsländer müssen ihre Entwicklungsstrategien, Programme und Projekte an den erwarteten Ergebnissen ausrichten; Entwicklungsorganisationen der Geberländer sind ihrerseits dazu angehalten, wirkungsorientiert zu planen und sich für eine transparente und nachhaltige Zusammenarbeit im Sinne der mit den Partnern vereinbarten Entwicklungsziele einzusetzen.

Dies spiegelt sich auch im nationalen Rechtsrahmen und einer zunehmend engeren Auslegung zuwendungsrechtlicher Verpflichtungen wider. Sowohl das **Wissenschaftsfreiheitsgesetz** als auch die im Jahr 2006 geänderten Verwaltungsvorschriften der **Bundeshaushaltsordnung** (BHO) zur Konkretisierung der gesetzlichen Bestimmungen zur Erfolgskontrolle bei der Verwendung von Haushaltsmitteln erhöhen die Anforderungen an ein systematisches und aussagekräftiges Monitoring.

Das vorliegende Monitoringkonzept für den Förderbereich des BMZ bildet den **übergeordneten Bezugsrahmen**, an dem sich das Monitoring der DAAD-Programme aus Mitteln des BMZ orientiert. Es wird ergänzt durch programmspezifische Umsetzungspläne, die für die Mitarbeitenden schriftlich festhalten, welche Monitoringschritte an welcher Stelle im Programmzyklus durchzuführen sind und wer in welcher Rolle dafür die Verantwortung trägt.

Das wirkungsorientierte Monitoring im DAAD richtet sich an den **Standards für ergebnisorientiertes Management in der Entwicklungszusammenarbeit** aus. Hierzu zählen die Kernprinzipien, die während der Round-Table-Gespräche in Marrakesch (Februar 2004) definiert wurden²:

- Den Dialog mit allen Beteiligten stets auf Wirkungen fokussieren;
- Planung, Monitoring und Evaluation auf Wirkungen ausrichten;
- Messungen und Berichtslegung einfach halten;
- Steuerung auf Wirkungen ausrichten („manage for, not by, results“);
- Informationen über Wirkungen für Lernen und Entscheidungsfindung nutzen.

² <http://www.mfdr.org/Sourcebook/1stEdition/4-MfDRPrinciples.pdf>

Die Darstellung der Wirkungslogik, die einem Förderprogramm zugrunde liegt, sowie die Formulierung von Indikatoren nach SMART-Qualitätsstandards sind Kernelemente wirkungsorientierter Planung und Steuerung (siehe Anhang III). Hinsichtlich der Terminologie greift das Monitoring im DAAD auf die Definitionen des Ausschusses für Entwicklungshilfe der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD-DAC) für Ziel- und Wirkungsebenen zurück.³ Qualitätsstandards für die Prozessqualität sind aus den Grundsätzen für Evaluationen der OECD-DAC⁴ abgeleitet. Hierzu zählen insbesondere der partnerschaftliche Ansatz, die Kapazitätsentwicklung sowie die Einbeziehung aller relevanten Akteure und Zielgruppen.

3. Wirkungsorientiertes Monitoring in einer unabhängigen Wissenschaftsorganisation

Der DAAD ist eine **unabhängige Mittlerorganisation**, die als Verein von den deutschen Hochschulen und Studierendenschaften getragen wird und in dieser Funktion Programme unterschiedlicher Geldgeber umsetzt. Die Ziele der BMZ-geförderten Programme werden vom DAAD in enger Abstimmung mit dem Geldgeber definiert. Sie sind Grundlage öffentlicher Ausschreibungen, auf die sich Studierende und Wissenschaftler sowie deutsche und z.T. ausländische Hochschulen meist mit Partnerinstitutionen aus Entwicklungsländern bewerben können. Der DAAD erhält seine Mittel durch die Geldgeber daher nicht als Aufträge, sondern als **Zuwendungen** zur Unterstützung seiner Aufgaben und der Maßnahmen seiner Mitglieder. Die Hochschulen beteiligen sich in der Regel mit eigenen Leistungen an der Umsetzung der Programme. Der DAAD moderiert und vermittelt somit zwischen **Interessen und Bedürfnissen der Hochschulen, Studierenden und Wissenschaftler im In- und Ausland**. Dabei kommt es zu einer komplexen **Verbindung von außen-, kultur-, bildungs-, hochschul- und entwicklungspolitischen Zielen**, welche den DAAD und seine Programme prägen. Dieses Spannungsfeld macht es erforderlich, vielfältige Interessen in einem dialogischen Prozess sinnvoll miteinander in Einklang zu bringen und dabei das Expertenwissen aller Beteiligten möglichst optimal zu nutzen. Dies betrifft den gesamten Programmzyklus, angefangen von der Zieldefinition über die Programmkonzeption und Implementierung bis hin zur Evaluation und ggf. Weiterentwicklung der Programme.

Das intrinsische **Kooperationsinteresse deutscher und ausländischer Hochschulen ist der Garant für die Nachhaltigkeit** ihrer entwicklungspolitischen Arbeit. Für das Monitoring bedeutet dies, die Eigenständigkeit des DAAD und der Hochschulen zu respektieren und ihnen Handlungsspielräume sowie die nötige Flexibilität bei der Konzeption ihrer entwicklungspolitischen Vorhaben und Förderstrategien zu erhalten. Gleichzeitig definiert der DAAD mit dem vorliegenden Monitoringkonzept methodische Vorgaben und Prozesse für eine wirkungsorientierte Planung und Steuerung. Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung und Umsetzung in die Programmarbeit erfolgt dabei stets unter enger **Einbindung der Hochschulen**. Hierzu gehört, sicherzustellen, dass die im Monitoring zu erhebenden Daten auch **für die Hochschulen steuerungsrelevant** sind, damit diese sie für ihre Projektdurchführung und zum Lernen nutzen können. Zudem obliegt den Hochschulen die Erhebung signifikanter Teile der für das Monitoring relevanten Daten. Umso entscheidender ist es, dass sie das Monitoringsystem entsprechend mittragen.

³ Siehe Anhang III: „Handreichung Wirkungsgefüge und Indikatoren“.

⁴ <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/45263677.pdf>

4. Chancen und Herausforderungen von wirkungsorientiertem Monitoring im Hochschulbereich

Zu den besonderen Herausforderungen von Wirkungsmessungen im Hochschulbereich gehört die **Komplexität individueller Bildungswege**: Wirkungen entfalten sich oft nicht linear, sondern progressiv; vielfach können sie erst mit einigem zeitlichen Abstand beobachtet werden. Nicht selten treten Wirkungen erst nach Abschluss der Förderung ein, was ein Monitoring im Rahmen der etablierten Berichtssysteme zusätzlich erschwert. Bei Programmen der Individualförderung zeigt die Erfahrung mit Stipendiaten aus Schwellen- und Entwicklungsländern, dass oftmals lange Zeiträume zwischen der Beendigung des Studiums und der formalen Verleihung des Abschlusses liegen. Belastbare Daten zum Beispiel zu Abschlussquoten können daher oft erst mit zeitlicher Verzögerung erhoben werden. Entsprechend ist die Bindung an den DAAD während des Stipendiums und darüber hinaus eine wesentliche Voraussetzung, um auch einige Zeit nach Ablauf der Förderung noch eine statistisch repräsentative Stichprobe der Alumni für Stipendiatenbefragungen zu erreichen.

Bei **Programmen mit strukturbildender Wirkung** und Wirkungsanspruch auf Makro-Ebene kann darüber hinaus meist lediglich ein **Beitrag zu erwünschten Veränderungen** geleistet werden. Das Monitoringsystem bildet daher die den Programmen zugrundeliegende Förderlogik ab und konzentriert sich darauf, messbare Veränderungen zu beobachten, die den Interventionen zuzuordnen sind. Die Erfassung von Wirkungen ist aufgrund des Zeithorizonts und begrenzter finanzieller Ressourcen im Rahmen eines Monitorings meist nur bis zur Ebene der kurz- und mittelfristigen direkten Wirkungen (Outcomes) möglich. In bestimmten Fällen können selbst Entwicklungen dieser Ebene erst nach Ende der Förderlaufzeit eintreten und entsprechend, ebenso wie langfristige Wirkungen (Impacts), nur im Rahmen von Evaluationen erfasst werden.⁵

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass viele deutsche Hochschulen und vor allem auch deren Partnerinstitutionen im Ausland bisher über wenig Erfahrung in der konkreten Umsetzung eines wirkungsorientierten Monitorings für entwicklungspolitisch orientierte Programme verfügen. Dies bedeutet, dass der DAAD bereits bei der Antragstellung **methodische Beratung zu wirkungsorientierter Projektplanung** leisten muss. Hierbei betritt der DAAD gemeinsam mit den Hochschulen in vielen Bereichen Neuland, auch weil sich Standardindikatoren aus dem Hochschulbereich nicht uneingeschränkt auf den Hochschulkontext in Entwicklungsländern übertragen lassen. So gibt es beispielsweise im Bereich der Forschung erprobte Indikatoren, wie z.B. Publikationen in internationalen wissenschaftlichen Zeitschriften oder Patente und Erfindungsmeldungen. Diese Indikatoren sind für etablierte Hochschulstrukturen geeignet, sie stellen jedoch nicht zwangsläufig relevante Messgrößen für die ersten Phasen des Aufbaus neuer Forschungsstrukturen in Entwicklungsländern dar. Die **spezifischen Herausforderungen im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit**, beispielsweise schwache Partnerstrukturen und geringe Personal- und Ressourcenausstattung, sowie, je nach Programmkontext, begrenzte Fördersummen und Overheads, erschweren eine Übertragung etablierter Monitoringstandards auf den Hochschulkontext in Entwicklungsländern.

Der DAAD versteht die Einführung des wirkungsorientierten Monitorings im Förderbereich des BMZ daher als einen **Lernprozess**, der für alle Beteiligten Chancen bietet. Den Hochschulen wird durch entsprechende Verfahren und Handreichungen die wirkungsorientierte Projektplanung erleichtert. Die klare Definition von Zielen und Wirkungen sowie Wegen zu

⁵ Zu den unterschiedlichen Wirkungsebenen siehe Anhang III.

ihrer Erreichung unterstützt ein gemeinsames Projektverständnis der beteiligten Projektakteure im In- und Ausland und kann so die **Qualität der Zusammenarbeit steigern**. Sie schafft Verbindlichkeit und dient als Bezugspunkt für die Kommunikation zur Erreichung wichtiger Meilensteine im Projekt. Eine stringente Planung erleichtert es außerdem, klare Rollen und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung eines Projekts zu definieren. Für die Projektverantwortlichen und ihre Partner wird es durch das wirkungsorientierte Monitoring einfacher, Zielabweichungen und Steuerungsbedarf festzustellen. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, in Projektanträgen zugesagte Wirkungen zu erreichen bzw. bei Anpassungsbedarf rechtzeitig zu handeln. Dank umfassender Informationen zu Stand und Verlauf der Projekte kann der DAAD besser unterstützen, wenn die Zielerreichung gefährdet ist. Außerdem kann er bei Neuausschreibungen durch das Angebot zusätzlicher Förderleistungen einen Beitrag leisten, um Förderlücken zu schließen und damit die Wirkung weiter zu erhöhen.

5. Der BMZ-Förderbereich

Der BMZ-Förderbereich des DAAD umfasst alle Programme, die aus Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung finanziert werden.⁶ Die Programme aus Zuwendungen des BMZ sind in verschiedenen Organisationseinheiten und Abteilungen des DAAD verortet, haben jedoch alle eine klare entwicklungspolitische Ausrichtung. Dabei stehen die Erweiterung des Zugangs zu hochwertigen Studienmöglichkeiten sowie die Erhöhung von Qualität und Relevanz der Hochschulbildung in Entwicklungsländern im Vordergrund. Die Vergabe von Förderungen erfolgt auf der Grundlage einer transparenten Auswahl durch unabhängige Wissenschaftler. Grundsätzlich lassen sich zwei Formen der Förderung unterscheiden: die Förderung von Projekten deutscher Hochschulen mit Partnern aus Entwicklungsländern und die Förderung von Einzelpersonen.

Die **Programme der Projektförderung** werden mit wenigen Ausnahmen jährlich durch den DAAD ausgeschrieben. Nach einer Auswahl der Projekte durch eine unabhängige Gutachterkommission obliegt die Durchführung im Regelfall den Hochschulen. Die Dauer, das Finanzvolumen und die Komplexität der Projekte unterscheiden sich z.T. erheblich. In den **Stipendienprogrammen** liegt der Schwerpunkt auf der Vergabe von Stipendien, ggf. flankiert von begleitenden Maßnahmen wie Fortbildungen oder Betreuungsangeboten. Die Auswahl der Stipendiaten erfolgt entweder durch Hochschulen bzw. Studiengänge, mit denen Vereinbarungen für ein bestimmtes Kontingent an Stipendien bestehen, oder durch den DAAD selbst in Abstimmung mit den Hochschulen. Die Programme der Individualförderung sind dabei, z.T. je nach Herkunftsland der Stipendiaten, unterschiedlich administriert bzw. aufgebaut.

Neben den genannten Programmen ist der DAAD als Kooperationspartner der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) auch in Vorhaben der bilateralen Technischen Zusammenarbeit eingebunden. Den Rahmen für die wirkungsorientierte Planung, das Monitoring und die Umsetzung bildet hier eine gemeinsame Wirkungsmatrix, zu dem der DAAD bzw. die beteiligten Hochschulen vereinbarte Teilkomponenten beitragen.

Im Einklang mit der DAAD-Strategie 2020 strebt der BMZ-Förderbereich mit seinen Programmen an, zur nachhaltigen Entwicklung und zum Aufbau leistungsfähiger und

⁶ Ein Überblick über das aktuelle Programmportfolio findet sich im Internet unter www.daad.de/ez.

weltoffener Hochschulen beizutragen. Dazu gehört, die Lehre und Forschung in den Partnerländern strukturell zu stärken und künftige Fach- und Führungskräfte zu befähigen, an der Lösung entwicklungsrelevanter Fragestellungen mitzuwirken. Weiterhin sollen die beteiligten Hochschulen stärker internationalisiert und vernetzt werden, und deutsche Hochschulen sollen sich aktiv in die Entwicklungszusammenarbeit einbringen.

Zu diesen langfristigen Wirkungen (*Impacts*) trägt der DAAD durch sein Engagement in vier Tätigkeitsfeldern bei: *Human Capacity Development*, Stärkung der Forschung, Stärkung von Hochschulstrukturen und Vernetzung (siehe Anhang I: Wirkungsgefüge des BMZ-Förderbereichs).

- Im Tätigkeitsfeld **Human Capacity Development** sollen Absolventen für die Übernahme verantwortungsvoller Positionen in ihrer oder für ihre Herkunftsregion qualifiziert werden (*Outcome*). Darüber hinaus sollen die Geförderten als Multiplikatoren Wissenstransfer leisten (*Outcome*). Hierzu werden Studierende in entwicklungsrelevanten Studiengängen ausgebildet (*Output*). Ein weiteres Ziel besteht darin, Lösungskompetenzen von Alumni mit Blick auf entwicklungsrelevanten Fragestellungen zu erweitern (*Outcome*). Zu diesem Zweck werden Alumni fachlich und methodisch fortgebildet (*Output*).
- Im Tätigkeitsfeld **Stärkung von Forschungs Kooperationen** sollen entwicklungsrelevante Forschungsschwerpunkte an den beteiligten Hochschulen etabliert und Forschungsprodukte zu entwicklungsrelevanten Themen erarbeitet werden (*Outcome*). Zu diesem Zweck werden Doktoranden als wissenschaftliche Nachwuchskräfte qualifiziert und Forschungsvorhaben zu entwicklungsrelevanten Themen initiiert (*Output*).
- Im Tätigkeitsfeld **Stärkung von Hochschulstrukturen** sollen die organisatorische, finanzielle und personelle Kapazität der Partnerinstitutionen gestärkt und das institutionelle Hochschulmanagement verbessert werden (*Outcome*). Hierfür werden die Kompetenzen und das Wissen von Hochschullehrern und Hochschulmanagern erweitert und strukturelle Voraussetzungen für die Entwicklung moderner und bedarfsgerechter Studiengänge und studienbegleitender Angebote geschaffen (*Output*). Weiterhin sollen die Partnerhochschulen Studiengänge anbieten, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen (*Outcome*). Dazu werden entsprechende Curricula und Lehrmodule gemeinschaftlich (weiter-)entwickelt (*Output*).
- Im Tätigkeitsfeld **Vernetzung** sollen entwicklungsrelevante Netzwerke etabliert werden (*Outcome*). Darüber hinaus sollen die beteiligten Hochschulen Expertise in der Entwicklungszusammenarbeit erwerben und Alumni langfristig mit deutschen Hochschulen und Unternehmen verbunden bleiben (*Outcome*). Hierzu wird der Austausch zwischen den beteiligten Akteuren zu entwicklungsrelevanten Themen befördert (*Output*).

Die verschiedenen Wirkungsstränge in den vier Tätigkeitsfeldern stehen dabei in einer sich gegenseitig verstärkenden Wechselwirkung. Wesentliche **Aktivitäten** bzw. **Förderinstrumente** sind die Vergabe von Stipendien, die Entwicklung/Überarbeitung bzw. Beschaffung relevanter Lehr- und Lernmaterialien (inkl. Verbrauchsmaterialien und Kleingeräte), die Durchführung von Veranstaltungen und projektbezogenen Aufenthalten, das Angebot von Weiter- und Fortbildungen sowie der Einsatz von Experten.⁷

⁷ Eine graphische Darstellung der Förderlogik des Programmbereichs als Wirkungsgefüge findet sich in Anhang I.

6. Aufbau und Funktionen des Monitorings

Das wirkungsorientierte Monitoring findet auf unterschiedlichen Ebenen statt, die sich aus der Struktur der Programme im Förderbereich des BMZ ableiten.

Für die **Programme der Projektförderung** umfasst das Monitoring zwei Ebenen:

- **Programmebene:** Um den Verlauf und die Zielerreichung des Programms nachverfolgen zu können, werden Monitoring-Daten der einzelnen Projekte innerhalb eines Programms aggregiert (z. B. Anzahl der entwickelten Curricula im Berichtsjahr). Dies erfolgt auf der Grundlage von Programmindikatoren, die im jährlichen Sachbericht der Hochschulen an den DAAD strukturiert abgefragt werden.
- **Projektebene:** Um den Verlauf und die Zielerreichung der einzelnen Vorhaben beobachten zu können, werden die Hochschulen schon bei der Antragstellung dazu aufgefordert, die durch den DAAD bereitgestellten Programmziele und Programmindikatoren auf ihr Projekt anzupassen und mit projektspezifischen Zielwerten zu belegen. Im jährlichen Sachbericht der Hochschulen erfolgt neben der ergebnisoffenen Abfrage der Programmindikatoren ein Soll-Ist-Vergleich zu diesen projektspezifischen Indikatoren.

Für das Monitoring der **Stipendienprogramme** steht die Entwicklung der Kompetenzen und Qualifikationen der geförderten Stipendiaten im Vordergrund. Sie wird über eine Stipendiatenbefragung erhoben, die in drei Wellen erfolgt: bei Aufnahme des Stipendiums, unmittelbar vor Ende des Stipendiums und drei Jahre nach Beendigung des Stipendiums. Zusätzlich berichten die wissenschaftlichen Einrichtungen, die ein bestimmtes Kontingent an Stipendien erhalten, in einem jährlichen Sachbericht über den Stand der Umsetzung und Zielerreichung. Je nach Programm können dabei im Sachbericht z.B. Informationen zur konzeptionellen Entwicklung des Studienangebots oder zum Betreuungsangebot der Hochschulen, der Leistung der Stipendiaten und zu Alumni-Aktivitäten abgefragt werden. Darüber hinaus wird der Mehrwert der Teilnahme am Programm für die gastgebende Hochschule erfasst.

Perspektivisch sollen Monitoringinformationen auch programmübergreifend für den BMZ-Förderbereich aggregiert werden. Hierzu wurden **Standardindikatoren** entwickelt, die für das gesamte Portfolio relevant sind. Sie werden analog für alle Programme erhoben und können entsprechend auch programmübergreifend ausgewertet werden.⁸

Eine programmübergreifende Aggregation von Monitoringdaten ermöglicht zugleich eine **programmübergreifende Auswertung und Analyse** für den BMZ-Förderbereich. Schließlich wird durch die standardisierte Erhebung unter Nutzung von Standardindikatoren auch ein Vergleich zwischen Programmen möglich, der wiederum **programmübergreifende Lernprozesse** unterstützt. So kann der DAAD beispielsweise über Programme hinweg den Erfolg bestimmter Instrumente vergleichen. Eine solche Auswertung und ggf. vertiefende Evaluation ermöglicht es dem DAAD, besser zu verstehen, in welchem Kontext bestimmte Instrumente erfolgversprechend sind, und auf dieser Basis die Programmgestaltung anzupassen. Darüber hinaus kann ausgehend von den Monitoringergebnissen auch eine Analyse der Komplementarität und Synergiewirkungen unterschiedlicher Programme erfolgen.

Voraussetzung für ein wirkungsorientiertes Monitoring ist eine **wirkungsorientierte Planung**. Nur wenn Ziele klar formuliert und Zwischenschritte für die Erreichung der Ziele definiert sind,

⁸ Eine Auflistung der Indikatoren findet sich in Anhang II.

kann der Fortschritt in der Zielerreichung nachgehalten werden. Daher baut das wirkungsorientierte Monitoring grundsätzlich auf drei Kernelementen auf: dem Wirkungsgefüge, den Indikatoren sowie den Erhebungsinstrumenten.⁹ Das Wirkungsgefüge und die Indikatoren werden in den BMZ-Antrag sowie in die Ausschreibung an die Hochschulen übertragen und strukturieren damit die programmsteuernden Dokumente wesentlich vor.

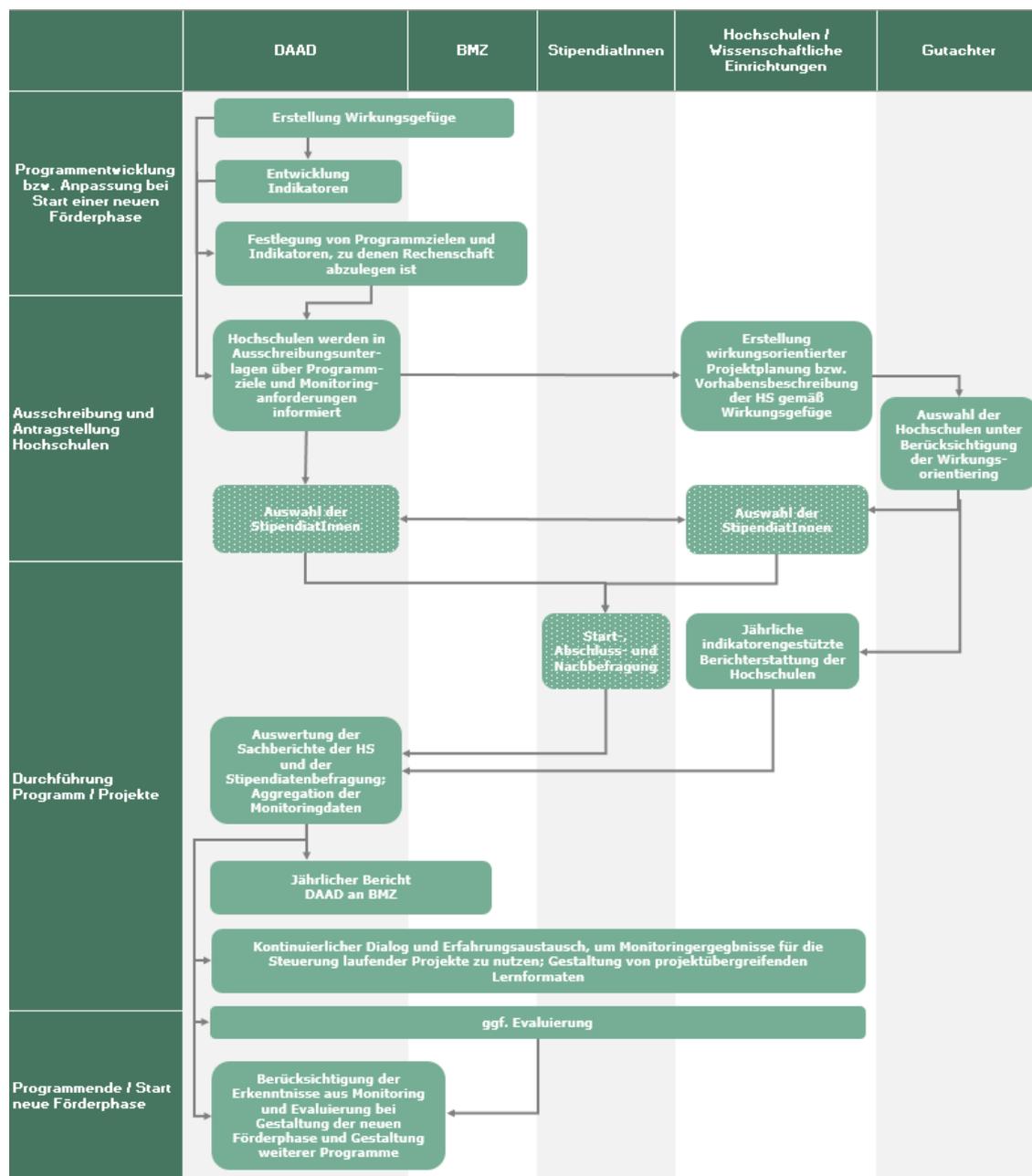
- Das **Wirkungsgefüge** ist eine graphische Veranschaulichung der Förderlogik des Programms. Es hält die Ziele des Programms fest und zeigt auf Grundlage von Wirkungshypothesen Wege zur Zielerreichung auf. Das Wirkungsgefüge schafft die Basis für die Beobachtung des Verlaufs und der Zielerreichung eines Programms.
- Die **Indikatoren** werden aus den unterschiedlichen Ebenen des Wirkungsgefüges abgeleitet. Sie legen fest, woran die Erreichung der Ziele und Zwischenschritte des Programms gemessen wird.
- Die **Erhebungsinstrumente** dienen der Abfrage der Indikatoren. Im Wesentlichen handelt es sich hierbei um den Sachbericht der Hochschulen an den DAAD und – für die Individualförderung – um die Stipendiatenbefragung. In einigen Programmen werden durch die Hochschulen oder den DAAD nach Veranstaltungen und/oder Fortbildungen über Evaluationsbögen zusätzliche Informationen eingeholt. Diese Informationen werden i.d.R. in den Sachberichten zusammenfassend dargestellt. Die Angaben aus der Berichterstattung können darüber hinaus stichprobenartig durch Vor-Ort-Besuche durch den DAAD, dessen Außenstruktur oder externe Gutachter überprüft werden.

⁹ Eine Handreichung zur Entwicklung von Wirkungsgefügen und Indikatoren findet sich in Anhang III.

7. Wirkungsorientierte Planung und Monitoring in der Praxis

Der idealtypische Monitoringzyklus ist in Abbildung 1 dargestellt. Die Prozesse sind für Stipendienprogramme und Programme der Projektförderung weitgehend identisch, weisen jedoch bezüglich der wirkungsorientierten Projektplanung und der Erhebungsinstrumente Unterschiede auf. Die entsprechenden Besonderheiten sind in der Darstellung graphisch kenntlich gemacht.

Abbildung 1: Ablaufschema wirkungsorientierte Planung und Monitoring



Jede Programmentwicklung oder grundlegende Überarbeitung startet mit der **wirkungsorientierten Planung** des jeweiligen Programms. Hauptbestandteile dieser Planung bilden die Erstellung des Wirkungsgefüges und die Entwicklung der Indikatoren:

- Die **Erstellung des Wirkungsgefüges** erfolgt in einem partizipativen Workshop mit dem Programmreferat bzw. dem programmentwickelnden Team unter Einbeziehung des Geldgebers. Darüber hinaus können Vertreter der Hochschulen und Gutachter sowie projekterfahrene DAAD-Alumni aus Entwicklungsländern beteiligt werden. Im Workshop werden zunächst die Programmziele (Outcomes) und langfristig angestrebten Wirkungen (Impacts) diskutiert und festgehalten. Von ihnen ausgehend wird dann definiert, welche Outputs zur Erreichung dieser Ziele erbracht werden müssen, um anschließend die dafür benötigten Aktivitäten festzulegen.
- Auf Grundlage des Wirkungsgefüges werden für alle Outcomes, Outputs und Aktivitäten des Programms programmspezifische **Indikatoren** formuliert, die eine kontinuierliche Beobachtung der Zielerreichung ermöglichen. Der Orientierungsrahmen hierfür sind die für den Förderbereich des BMZ definierten Standardindikatoren (siehe Anhang II). Eine Handreichung zur Formulierung von Indikatoren findet sich im Anhang III.

Nachdem die Grundlage für die Programmkonzeption geschaffen und mit dem Geldgeber abgestimmt ist, wird diese entsprechend der geltenden Vorgaben im **Förderantrag des DAAD an das BMZ** dargestellt.

- Im Antrag an den Geldgeber erfolgt die **Festlegung von Programmzielen und Indikatoren, zu denen Rechenschaft abzulegen ist**. Die Programmziele entsprechen dabei der Outcome-Ebene des Wirkungsgefüges. Die im Antrag aufgeführten Indikatoren sind verpflichtender Bestandteil der jährlichen Berichterstattung des DAAD an das BMZ und Grundlage für die Erfolgskontrolle und den Soll-Ist-Vergleich auf Programmebene.

Die **Ausschreibung des DAAD an die Hochschulen/wissenschaftlichen Einrichtungen und deren Antragstellung** erfolgen auf Grundlage des Wirkungsgefüges und der Indikatoren. Anlagen zur Ausschreibung sind in Programmen der Projektförderung eine auf das jeweilige Programm angepasste „**Handreichung zur wirkungsorientierten Planung und zum Monitoring**“ sowie die Standardvorlage für die von den Hochschulen zu erarbeitende „**Projektplanungsübersicht**“. Der DAAD berät die Hochschulen bei der Antragstellung zu wirkungsorientierter Projektplanung.

- Die Hochschulen/wissenschaftlichen Einrichtungen werden in den Ausschreibungsunterlagen über die Programmziele und Monitoringanforderungen informiert. Das Wirkungsgefüge ist Bestandteil der Ausschreibung und bildet die Grundlage für die wirkungsorientierte Planung der Projekte (Projektförderung) bzw. für die Verschriftlichung der Hochschulangebote im Förderantrag (Stipendienprogramme). Es stellt sicher, dass ein klarer Bezug zwischen den Projektzielen bzw. den Angeboten der Hochschulen und den Programmzielen hergestellt wird. Hierbei ist je nach Programm vom DAAD zu definieren, ob die Vorhaben zu allen Programmzielen beitragen müssen oder ob sie eine Schwerpunktsetzung vornehmen können. Neben dem Bezug zum Wirkungsgefüge des Programms müssen die antragstellenden Hochschulen schlüssig darlegen können, wie die von ihnen geplanten Maßnahmen zu den Zielen ihres Vorhabens beitragen.
- In den Programmen der Projektförderung ermöglicht die **Erstellung einer wirkungsorientierten Projektplanung** durch die Hochschulen und Darstellung im Format der „Projektplanungsübersicht“ den Gutachtern eine **Bewertung der Projekte unter Berücksichtigung der Wirkungsorientierung**. Bei der Formulierung der Auswahlkriterien

und der Erstellung entsprechender Gutachterbögen werden grundsätzlich die Kriterien der Wirkungsorientierung berücksichtigt.

In der **Durchführung der Projekte und Programme** werden dadurch eine wirkungsorientierte Berichterstattung sowie gemeinsame Lernprozesse und Steuerungsimpulse möglich:

- Im jährlichen **Sachbericht an den DAAD** berichten die Hochschulen bzw. Gastinstitutionen der Stipendienprogramme über das webbasierte **DAAD Monitoring-Tool** sowohl zu den Programmindikatoren als auch teilweise zu den projektspezifischen Indikatoren, die sie im Antrag an den DAAD zur wirkungsorientierten Steuerung ihrer Projekte definiert haben. Die Programmindikatoren werden dabei für alle Projekte innerhalb eines Programms im gleichen Format strukturiert abgefragt. Für die projektspezifischen Indikatoren erfolgt eine individuelle Soll-Ist-Abfrage entsprechend der jeweiligen Projektplanung. Die Sachberichtsvorlage berücksichtigt neben den o.g. Informationen weiterführende qualitative Beschreibungen z.B. zu Herausforderungen, Lernerfahrungen und zur Betreuung durch den DAAD. Komplementär dazu werden in der **Stipendiatenbefragung in drei Wellen** (Startbefragung, Abschlussbefragung und Nachbefragung) für jede Stipendienkohorte weitere Indikatoren abgefragt.
- Weiterführende Informationen zur Zielerreichung können im Rahmen von **strukturierten Monitoring-Besuchen** eingeholt werden, die – sofern zeitlich und finanziell machbar – in regelmäßigem Turnus durchgeführt werden (z.B. in Verbindung mit Veranstaltungen, Partnerbesuchen oder als eigentlicher Reisezweck). Monitoring-Besuche dienen dazu, einen vertieften Einblick in das Vorhaben zu gewinnen, bei der Lösung von Problemen zu unterstützen sowie Best-Practices zu identifizieren. Für die Programmverantwortlichen des DAAD bieten diese Besuche zudem Lernpotenzial über die Programmaktivitäten. Das gewonnene Wissen kann in nachfolgende Beratungen und Fördervorhaben einfließen.
- Das zuständige Programmreferat im DAAD nimmt auch die Erfolgskontrolle sowie eine weitergehende **Auswertung der Sachberichte der Hochschulen** vor. Entlang der projektspezifischen Indikatoren erfolgt dabei eine individuelle Überprüfung der Zielerreichung der Vorhaben. Darüber hinaus ermöglichen die Informationen zu den Programmindikatoren eine **Aggregation der Monitoringdaten**, um Aussagen über den Verlauf und die Zielerreichung des Programms zu treffen. Diese Aggregation erfolgt weitgehend automatisch durch das DAAD Monitoring-Tool, welches die Informationen bedarfsorientiert aufbereitet. Die **Auswertung der Stipendiatenbefragung** erfolgt ebenfalls IT-gestützt jährlich für jede Stipendienkohorte.
- Die aggregierten Monitoringdaten zu den ausgewählten Programmindikatoren, die Bestandteil des BMZ-Antrags sind, fließen in den **jährlichen Bericht des DAAD an das BMZ** ein. Neben der Berichtslegung zu den vereinbarten Indikatoren erfolgt hier für jedes Programmziel jeweils auch eine qualitative Einschätzung der Zielerreichung.
- Die Auswertung der Sachberichte wird darüber hinaus vom DAAD genutzt, um einen **Dialog zu Monitoringergebnissen** zu führen und Lernprozesse auf Programmebene sowie programmübergreifend im DAAD zu unterstützen. Dieser Dialog findet auf unterschiedlichen Ebenen statt:
 - innerhalb des DAAD,
 - zwischen dem DAAD und den Hochschulen,
 - zwischen dem DAAD und dem BMZ.

Ein Austausch zwischen dem DAAD und den Hochschulen kann dabei auf individueller Ebene stattfinden, z.B. in Steuerungsgesprächen, bei denen der Verlauf und die Zielerreichung reflektiert werden. Darüber hinaus kann der DAAD hochschulübergreifende Lernformate initiieren, bei denen die aggregierten Daten zu den Programmindikatoren vorgestellt und gemeinsam Einflussfaktoren für die Zielerreichung reflektiert werden. Der Dialog zu Monitoringergebnissen wird zusätzlich durch Berichte stichprobenartiger Monitoringbesuche unterfüttert.

Die **Nutzung der Ergebnisse des wirkungsorientierten Monitorings** unterstützt dabei **Lernprozesse** auf Projekt- und Programmebene sowie organisationsweit im DAAD.

- Auf **Projektebene** bzw. auf Ebene der einzelnen Hochschulvorhaben kann auf der Basis eines Soll-Ist-Vergleichs analysiert werden, ob die Planung realistisch war und inwiefern eine Anpassung der Planung die Zielerreichung verbessern kann. Hierbei werden insbesondere auch die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren reflektiert.
- Auf **Programmebene** wird durch den DAAD analysiert, welche Vorhaben ihre selbst definierten Ziele erreichen und welche hierfür mögliche Erfolgsfaktoren sind. So können Rückschlüsse darüber gezogen werden, inwiefern die Planungen realistisch oder zu ambitioniert waren, und ob es Handlungsbereiche, Arten von Kooperation oder Regionen gibt, in denen die Zielerreichung schwächer bzw. stärker ausfällt als in anderen. Diese Erkenntnisse kann der DAAD nutzen, um zukünftige Antragssteller bei der Planung noch besser zu beraten und um die Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen bei der Umsetzung möglichst bedarfsgerecht zu unterstützen. Bei der Auswertung der Programmindikatoren wird auch reflektiert, inwiefern die Entwicklungen in den unterschiedlichen Handlungsfeldern des jeweiligen Programms den Erwartungen des DAAD entsprechen bzw. ob durch eine andere Schwerpunktsetzung bei der Auswahl, eine Überarbeitung der Wirkungshypothesen und/oder eine gezielte Steuerung Einfluss auf die Zielerreichung des Programms genommen werden kann.
- **Organisationsweit im DAAD** erfolgt in regelmäßigen Abständen eine programmübergreifende Auswertung der Monitoringergebnisse. Die Programmverantwortlichen unterschiedlicher Programme stellen sich dabei gegenseitig die Analyse ihrer Monitoringergebnisse vor. Auf dieser Basis können Erfahrungen und Anregungen zu Wirkweisen der Programme ausgetauscht und Synergien identifiziert werden, um die Zielerreichung zu stärken.

Auch am **Programmende bzw. vor dem Beginn einer neuen Förderphase** spielen Monitoring und ggf. Evaluation eine zentrale Rolle. Bei fortlaufenden Programmen wird in der Regel ein fixer Überprüfungszeitraum (z.B. alle fünf Jahre) vereinbart:

- **Evaluationen** können entweder turnusmäßig vorgesehen sein (z.B. zur Hälfte der Programmlaufzeit oder bei Abschluss einer Förderphase) oder anlassbezogen initiiert werden (z.B., weil die Monitoringdaten Anlass für eine externe Überprüfung des Programms geben).
- Bei der Vorbereitung einer erneuten Programmausschreibung oder bei der Planung und Entwicklung neuer Programme sollten die **Erkenntnisse aus Monitoring und Evaluation berücksichtigt** werden. Dies erfordert sowohl eine Reflexion innerhalb des DAAD zwischen dem programmführenden Referat und dem Referat für Entwicklungszusammenarbeit als auch zwischen dem Programmreferat und dem BMZ.

8. Unterstützung von Evaluationen durch wirkungsorientierte Planung und Monitoring

Wirkungsorientiertes Monitoring ist ein **kontinuierlicher Prozess der Datenerhebung und Analyse zu Indikatoren**, bei dem eingetretene Veränderungen mit intendierten Veränderungen abgeglichen werden. Es vermittelt den Programmverantwortlichen auf Basis spezifisch formulierter kurz-, mittel- und langfristiger Ziele relevante Informationen über den Programmverlauf und die Zielerreichung. Diese Informationen bieten den Programmverantwortlichen wiederum eine Grundlage für Entscheidungen über die Notwendigkeit zur Nachsteuerung in der Programmgestaltung, um die Zielerreichung des Programms zu optimieren.

Wirkungsorientierte Evaluationen hingegen sind **Beurteilungen eines geplanten, laufenden oder abgeschlossenen Projekts oder Programms**, um seine Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkungen und Nachhaltigkeit festzustellen. Darüber hinaus werden häufig die Kohärenz, Komplementarität und Koordination mit anderen Projekten oder Programmen untersucht. Evaluationen analysieren Implementierungsprozesse und nehmen sowohl die beabsichtigten als auch die unbeabsichtigten Wirkungen in den Blick.

Der Mehrwert einer Evaluation besteht darin, zu analysieren, inwiefern eingetretene Veränderungen auf das Programm zurückzuführen sind und inwiefern sie durch andere Einflussfaktoren zu erklären sind. Evaluationen ermöglichen somit im Unterschied zum wirkungsorientierten Monitoring einen **Wirkungsnachweis**. Dies kann z.B. durch die Einbeziehung von Kontroll- oder Vergleichsgruppen erfolgen. Darüber hinaus können durch Vor-Ort-Begehungen, bei denen verschiedene Stakeholder befragt werden, die Einflussfaktoren für die Zielerreichung vertieft untersucht werden. Außerdem können in ex-post-Evaluationen auch Wirkungen erfasst werden, die erst nach Ende der Förderlaufzeit eingetreten sind (Impact- und ggf. auch Outcome-Ebene). Die Informationen aus Evaluationen können bei der Berichterstattung an das BMZ die Informationen aus dem wirkungsorientierten Monitoring ergänzen. Ein weiterer Mehrwert von Evaluationen besteht in der **unabhängigen Perspektive**, die diese einbringen. Während in den DAAD-Programmen der Projektförderung die Monitoringdaten durch die Projektverantwortlichen selbst zugeliefert werden, werden Evaluationen in der Regel von externen Gutachtern durchgeführt.

Eine Evaluation kann turnusmäßig vorgesehen sein (z.B. Zwischenevaluationen vor Beginn einer neuen Förderphase) oder auf der Grundlage von Monitoringinformationen veranlasst werden. Mögliche Gründe für die Veranlassung von Evaluationen aufgrund von Monitoringinformationen wären zum Beispiel:

- *Hinweise auf eine Gefährdung der Zielerreichung*

Wenn die Berichtslegung zu den Indikatoren des Monitoringsystems darauf hindeutet, dass die Erreichung eines oder mehrerer Ziele des Programmes gefährdet ist, sollte eine Evaluation des Programms erfolgen, um die Gründe hierfür zu untersuchen.

- *Sehr unterschiedliche Zielerreichung verschiedener Projekte innerhalb eines Programms*

Wenn das Monitoring ergibt, dass die Zielerreichung verschiedener Projekte innerhalb eines Programms stark variiert, ohne dass die Berichtslegung oder der Dialog mit den Programmverantwortlichen des DAAD nachvollziehbare Gründe hierfür aufzeigen, sollte eine Evaluation erfolgen. Sie kann Implementierungsprozesse und Kontextfaktoren

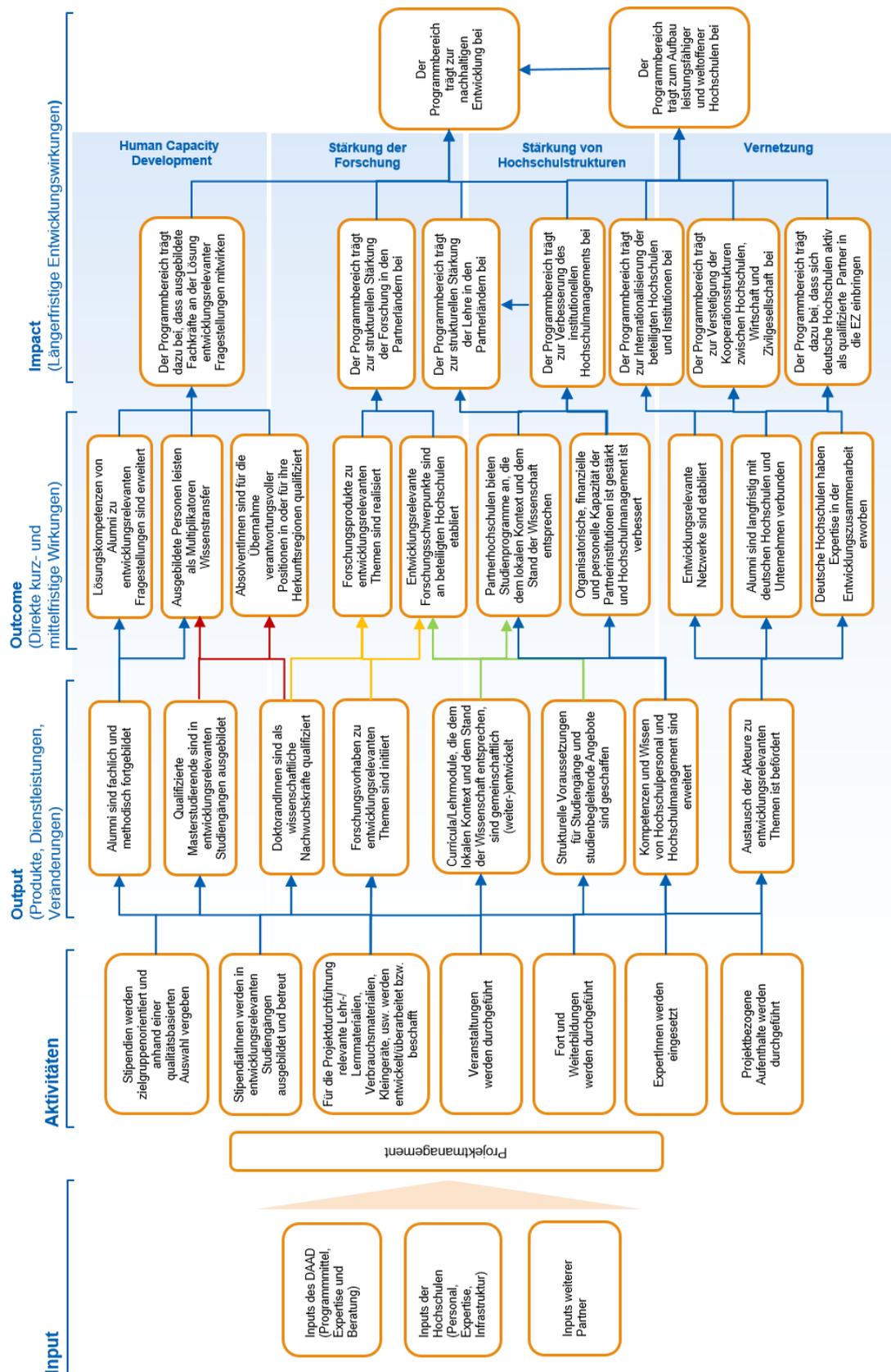
untersuchen, um den Programmverantwortlichen Empfehlungen für die Steuerung und Verbesserung des Programms aufzuzeigen.

■ *Ungenügende Darstellung von Monitoringinformationen in der Berichtslegung*

Wenn die Berichtslegung eines Projekts zu den Indikatoren des Monitoringsystems durch die Programmverantwortlichen als lückenhaft erachtet wird und keine Beurteilung des Projektverlaufs ermöglicht, sollten weitergehende Maßnahmen zur Evaluation des Projekts erfolgen. Wenn die Berichtslegung zu mehreren Projekten innerhalb eines Programms als mangelhaft erachtet wird, kann eine Programmevaluation weitergehende Informationen liefern.

Monitoring und Evaluation sind miteinander verzahnt, da eine wirkungsorientierte Planung und aussagekräftige Monitoringdaten die Durchführung von Evaluationen signifikant erleichtern. Wenn durch das Monitoring belastbare Daten zur Aktivitäten-, Output- und Outcome-Ebene vorliegen, verringern sich der Aufwand und die Ressourcen zur Generierung von Wissen bei der Evaluation. Die Gutachter können sich dann darauf konzentrieren, die vorliegenden Daten zu analysieren und zu vervollständigen.

Anhang I: Wirkungsgefüge des BMZ-Förderbereichs



Anhang II: Übersicht der Standardindikatoren für das Monitoring des Förderbereichs

Diese Übersicht führt Standardindikatoren für **Inputs**, **Aktivitäten**, **Outputs** und **Outcomes** im Förderbereich des BMZ auf.

Nicht alle Indikatoren werden in gleicher Form über alle Programme hinweg erhoben. Ausprägungen oder Differenzierungen, die bisher nur in einzelnen Programmen erhoben werden, sind **blau** markiert. Informationen, die im Rahmen der Berichtslegung der Hochschulen gewünscht bzw. erforderlich, aber nicht unmittelbar steuerungsrelevant sind, sind **grau** markiert.

| Standardindikator | Erhebung | Zuordnung zu Wirkelement |
|---|-------------|--|
| <p>Anzahl der vom DAAD finanzierten Stellenanteile (VZÄ), die an den beteiligten Hochschulen eingesetzt werden (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tätigkeitsbereich (z.B. Projektkoordination, wissenschaftliche Tätigkeit) ▪ Art des Personals (z.B. Wiss. Mitarbeiter, Hilfskräfte) | Sachbericht | DAAD-finanziertes Personal der Hochschulen |
| <p>Anzahl der mit Unterstützung des DAAD durchgeführten Veranstaltungen (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Titel/Thema ▪ Veranstaltungsort/Land ▪ Datum (Beginn) ▪ Dauer (in Tagen) ▪ Format (z.B. Workshops, Konferenzen, Steuerungstreffen) ▪ SDG-Bezug | Sachbericht | Veranstaltungen werden durchgeführt. |
| <p>Anzahl der Teilnehmenden an den durchgeführten Veranstaltungen (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Herkunft | Sachbericht | Veranstaltungen werden durchgeführt. |
| <p>Anzahl der mit Unterstützung des DAAD durchgeführten Fort- und Weiterbildungen (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Titel/Thema ▪ Veranstaltungsort/Land ▪ Datum (Beginn) ▪ Dauer (in Tagen) ▪ Format (z.B. Workshops, Konferenzen, Steuerungstreffen) ▪ Art der Qualifizierung (z.B. fachlich, überfachlich) ▪ SDG-Bezug | Sachbericht | Fort- und Weiterbildungen werden durchgeführt. |

| Standardindikator | Erhebung | Zuordnung zu Wirkelement |
|---|----------------------|--|
| <p>Anzahl der Teilnehmenden an den durchgeführten Fort- und Weiterbildungen (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Fortgebildete Lehrkräfte ▪ Herkunft ▪ Intern/Extern | Sachbericht | Fort- und Weiterbildungen werden durchgeführt. |
| <p>Anzahl der durchgeführten Förderungen (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art der Förderung (DAAD-Schlüssel) | Geförderterstatistik | Projektbezogene Aufenthalte werden durchgeführt. |
| <p>Anzahl der Geförderten (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Herkunftsland (DAAD-Schlüssel) ▪ Zielland (DAAD-Schlüssel) ▪ Land der Staatsangehörigkeit (DAAD-Schlüssel) ▪ Status (DAAD-Schlüssel) ▪ Dauer der Förderung: Tage, Wochen, Monate ▪ Fächergruppe (DAAD-Schlüssel) ▪ Art der Förderung (DAAD-Schlüssel) ▪ Neuförderung oder Weiterförderung | Geförderterstatistik | Projektbezogene Aufenthalte werden durchgeführt. |
| <p>Anzahl der neu geschaffenen oder verbesserten Prozesse und Strukturen an den Partnerhochschulen (seit Förderbeginn), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bezeichnung/Kurzbeschreibung ▪ Bereich (z.B. Lehre, Forschung, Management) ▪ Umsetzungsstand ▪ Beitrag zur Verbesserung | Sachbericht | Strukturelle Voraussetzungen für Studiengänge und studienbegleitende Angebote sind geschaffen. |
| <p>Anzahl der neu entwickelten, überarbeiteten oder neu eingeführten Curricula (= vollständiger Studiengang), Lehrmodule und/oder Lehrveranstaltungen (seit Förderbeginn), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art ▪ Neu oder überarbeitet ▪ Level ▪ Umsetzungsstand ▪ Einbeziehung außeruniversitärer Akteure ▪ Anzahl der an der Entwicklung beteiligten Partnerinstitutionen | Sachbericht | Curricula/Lehrmodule, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen, sind gemeinschaftlich (weiter-)entwickelt. |
| <p>Anzahl der geplanten Studienplätze/ Teilnehmendenplätze in Studien- und Aus- und Fortbildungsangeboten, die mit Unterstützung des DAAD überarbeitet bzw. neu entwickelt wurden (seit Förderbeginn), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art ▪ Level | Sachbericht | Partnerhochschulen bieten Studienprogramme an, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen. |

| Standardindikator | Erhebung | Zuordnung zu Wirkelement |
|---|-------------|---|
| Anzahl der Bewerber für Studien- und Aus- und Fortbildungsangebote, die mit Unterstützung des DAAD überarbeitet bzw. neu entwickelt wurden (seit Förderbeginn), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art ▪ Level | Sachbericht | Partnerhochschulen bieten Studienprogramme an, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen. |
| Anzahl der Studierenden/Teilnehmenden in Studien- und Aus- und Fortbildungsangeboten, die mit Unterstützung des DAAD überarbeitet bzw. neu entwickelt wurden (seit Förderbeginn), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art ▪ Level | Sachbericht | Partnerhochschulen bieten Studienprogramme an, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen. |
| Anzahl der Lehrenden in Studien- und Aus- und Fortbildungsangeboten, die mit Unterstützung des DAAD überarbeitet bzw. neu entwickelt wurden (seit Förderbeginn), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art: ▪ Level | Sachbericht | Partnerhochschulen bieten Studienprogramme an, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen. |
| Anzahl Partnerinstitutionen, die Studien- und Aus- und Fortbildungsangebote nutzen, die mit Unterstützung des DAAD überarbeitet bzw. neu entwickelt wurden (seit Förderbeginn), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art: ▪ Level ▪ Name ▪ Sitz der Institution | Sachbericht | Partnerhochschulen bieten Studienprogramme an, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen. |
| Art der geförderten Partnerschaften (seit Förderbeginn), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> ▪ Partnerstruktur ▪ Fachlicher Schwerpunkt (DAAD-Schlüssel) ▪ Regionaler Schwerpunkt (DAAD-Schlüssel) | Sachbericht | Entwicklungsrelevante Netzwerke sind etabliert. |
| Anzahl der aktiven Kooperationspartner in den geförderten Partnerschaften (seit Förderbeginn), differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> ▪ Name der Institution ▪ Sitz der Institution (DAAD-Schlüssel) ▪ Bereich ▪ Art ▪ Entwicklung der Partnerschaft | Sachbericht | Entwicklungsrelevante Netzwerke sind etabliert. Austausch der Akteure zu entwicklungsrelevanten Themen ist befördert. |

| Standardindikator | Erhebung | Zuordnung zu Wirkelement |
|--|--|--|
| <p>Anzahl der fachlichen Netzwerke an denen sich die geförderten Hochschulen aktiv beteiligen (seit Förderbeginn), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Name des Netzwerks ▪ Fachlicher Schwerpunkt (DAAD-Schlüssel) ▪ Regionaler Schwerpunkt (DAAD-Schlüssel) ▪ Beteiligung außeruniversitärer Akteure ▪ Zentrale Aufgaben des Netzwerks ▪ Mehrwert für das Projekt | Sachbericht | <p>Entwicklungsrelevante Netzwerke sind etabliert Austausch der Akteure zu entwicklungsrelevanten Themen ist befördert</p> |
| <p>Anzahl der mit Unterstützung des DAAD entwickelten Forschungs- und Beratungsprodukte der beteiligten Hochschulen (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Titel/Thema ▪ Art (z.B. Projekt- und Forschungsanträge) ▪ Umsetzungsstand | Sachbericht | <p>Forschungsprodukte zu entwicklungsrelevanten Themen sind realisiert</p> |
| <p>Anzahl der mit Unterstützung des DAAD realisierten Publikationen (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art ▪ Umsetzungsstand | Sachbericht, Abschlussbefragung | <p>Forschungsprodukte zu entwicklungsrelevanten Themen sind realisiert.</p> |
| <p>Anteil der Hochschulen, die durch die Programmteilnahme bis Projektende EZ-Expertise erworben bzw. ausgebaut haben</p> | Sachbericht | <p>Deutsche Hochschulen haben Expertise in der Entwicklungszusammenarbeit erworben.</p> |
| <p>Anzahl der DAAD-Stipendiaten (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Land der Staatsangehörigkeit ▪ Stipendienkohorte ▪ Angestrebter Abschluss ▪ Studienfortschritt ▪ Im Zeitplan (ja, nein) ▪ Erbrachte Studienleistungen ▪ Bewertung der Leistung | Sachbericht, Übersichten der Fachreferate ST | <p>Qualifizierte Masterstudierende sind in entwicklungsrelevanten Studiengängen ausgebildet. Doktoranden sind als wissenschaftliche Nachwuchskräfte qualifiziert.</p> |
| <p>Anzahl/Anteil der DAAD-Stipendiaten, die ihr Studium abgeschlossen haben (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Land der Staatsangehörigkeit ▪ Stipendienkohorte ▪ Angestrebter Abschluss ▪ Studienfortschritt ▪ Im Zeitplan (ja, nein) ▪ Studienzeit | Sachbericht | <p>Qualifizierte Masterstudierende sind in entwicklungsrelevanten Studiengängen ausgebildet.</p> |

| Standardindikator | Erhebung | Zuordnung zu Wirkelement |
|---|---------------------------------|---|
| <p>Anzahl/Anteil der DAAD-Stipendiaten, die ihr Studium abgeschlossen haben (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Land der Staatsangehörigkeit ▪ Angestrebter Abschluss ▪ Zeitpunkt des voraussichtlichen Studienabschlusses: ▪ Note ▪ Selbsteinschätzung der Leistung | Abschlussbefragung | Doktoranden sind als wissenschaftliche Nachwuchskräfte qualifiziert. |
| <p>Anteil der Absolventen, die unmittelbar nach Stipendienabschluss den Nutzen ihrer Teilnahme an den Programmen für ihre Karriere positiv einschätzen (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Land der Staatsangehörigkeit ▪ Status (DAAD-Schlüssel) | Abschlussbefragung | Absolventen sind für die Übernahme verantwortungsvoller Positionen in oder für ihre Herkunftsregionen qualifiziert. |
| <p>Anteil der Absolventen oder Teilnehmenden, die durch ihr Studium Wissen erworben bzw. ausgebaut haben (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Land der Staatsangehörigkeit ▪ Status (DAAD-Schlüssel) ▪ Art der Qualifizierung (z.B. fachlich, überfachlich) | Abschlussbefragung, Sachbericht | Absolventen sind für die Übernahme verantwortungsvoller Positionen in oder für ihre Herkunftsregionen qualifiziert. |
| <p>Anteil der Absolventen oder Teilnehmenden, die durch eine Fort- und Weiterbildung Wissen erworben bzw. ausgebaut haben (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Land der Staatsangehörigkeit ▪ Status (DAAD-Schlüssel) ▪ Art der Qualifizierung (z.B. fachlich, überfachlich) | Abschlussbefragung | Absolventen sind für die Übernahme verantwortungsvoller Positionen in oder für ihre Herkunftsregionen qualifiziert. |
| <p>Anteil der Absolventen, die innerhalb von fünf Jahren eine Rückkehrintention in ihr Herkunftsland oder ihre Herkunftsregion haben (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Land der Staatsangehörigkeit | Abschluss-/ Nachbefragung | Absolventen sind für die Übernahme verantwortungsvoller Positionen in oder für ihre Herkunftsregionen qualifiziert. |
| <p>Anteil der Absolventen, die innerhalb von drei Jahren in ihr Heimatland zurückgekehrt sind (im Berichtsjahr)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Land der Staatsangehörigkeit ▪ Abschluss | Nachbefragung | Absolventen sind für die Übernahme verantwortungsvoller Positionen in oder für ihre Herkunftsregionen qualifiziert. |

| Standardindikator | Erhebung | Zuordnung zu Wirkelement |
|--|------------------------------------|---|
| <p>Anteil der Absolventen, die innerhalb von 3 Jahren nach Stipendienabschluss in einer ausbildungsadäquaten Position tätig geworden sind (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Land der Staatsangehörigkeit ▪ Abschluss ▪ Art der Tätigkeit (z.B. angestellt, selbständig) ▪ Sektor | Nachbefragung | Absolventen sind für die Übernahme verantwortungsvoller Positionen in oder für ihre Herkunftsregionen qualifiziert. |
| <p>Anteil der Absolventen, die innerhalb von 3 Jahren nach Stipendienabschluss in einer Position tätig sind, in der sie zur Entwicklung ihres Heimatlandes/ihrer Heimatregion beitragen (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Land der Staatsangehörigkeit ▪ Abschluss | Nachbefragung | Absolventen sind für die Übernahme verantwortungsvoller Positionen in oder für ihre Herkunftsregionen qualifiziert. |
| <p>Anteil der Stipendiaten, deren Eltern maximal Grundbildung erworben haben (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Land der Staatsangehörigkeit ▪ Abschluss | Startbefragung, Abschlussbefragung | Frauen und benachteiligte Gruppen sind in ihrer Teilhabe gestärkt. ¹⁰ |
| <p>Anteil der Absolventen, die unmittelbar nach Stipendienende angeben, dass sie über neues Fachwissen und neue wissenschaftliche Methoden verfügen (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Land der Staatsangehörigkeit ▪ Abschluss | Abschlussbefragung | Absolventen sind für die Übernahme verantwortungsvoller Positionen in oder für ihre Herkunftsregionen qualifiziert. |
| <p>Anteil der Alumni und Teilnehmenden an DIES-Maßnahmen, die angeben, durch eine Fort- und Weiterbildung Wissen erworben bzw. ausgebaut haben (im Berichtsjahr und seit Förderbeginn)</p> | Sachbericht & Evaluationsbogen TN | Alumni sind fachlich und methodisch fortgebildet. |

¹⁰ Bisher nur in Programmwirkungsgefügen

| Standardindikator | Erhebung | Zuordnung zu Wirkelement |
|--|-----------------------------------|--|
| <p>Anteil der Alumni und Teilnehmenden an DIES-Maßnahmen, die direkt nach Programmteilnahme angeben, dass sie zum Thema der Veranstaltung als Multiplikatoren aktiv sein wollen (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Angestrebter Multiplikatorenfunktion | Sachbericht & Evaluationsbogen TN | Ausgebildete Personen leisten als Multiplikatoren Wissenstransfer. |
| <p>Anteil der Geförderten, die innerhalb von 3 Jahren Jahr nach Programmteilnahme zum Thema der Veranstaltung als Multiplikatoren aktiv sind (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Multiplikatorenfunktion | Alumni-Nachbefragung | Ausgebildete Personen leisten als Multiplikatoren Wissenstransfer. |
| <p>Anzahl von Aktivitäten, die von Alumni innerhalb eines Jahres nach Programmteilnahme durchgeführt wurden (im Berichtsjahr),</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art der Aktivitäten | Alumni-Nachbefragung | Ausgebildete Personen leisten als Multiplikatoren Wissenstransfer. |
| <p>Anteil der Absolventen, die angeben, dass Sie innerhalb von drei Jahren nach Stipendienabschluss, ihr Wissen/ihre Fähigkeiten, die sie während ihres Studiums (in Deutschland) erlernt haben, in ihrer derzeitigen Tätigkeit weitergegeben haben (im Berichtsjahr), differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlecht ▪ Land der Staatsangehörigkeit ▪ Abschluss ▪ Art der Weitergabe | Nachbefragung | Ausgebildete Personen leisten als Multiplikatoren Wissenstransfer. |

Anhang III: Handreichung Wirkungsgefüge und Indikatoren

1. Funktion von Wirkungsgefügen und Indikatoren

Ein Wirkungsgefüge stellt ein zentrales Bezugsdokument für die wirkungsorientierte Planung und Steuerung von Programmen und Projekten dar. Im Verbund mit Indikatoren bildet es die Grundlage für Monitoring und Evaluation.

- Ein Wirkungsgefüge dient der **Veranschaulichung der Förderlogik** eines Projekts oder Programms. Es macht die Zusammenhänge zwischen den Beiträgen der verschiedenen Beteiligten, den Aktivitäten, den kurz- und mittelfristig angestrebten Ergebnissen sowie den mittel- und langfristig verfolgten Zielen und Wirkungen deutlich.
- Den im Wirkungsgefüge beschriebenen Aktivitäten, Ergebnissen und Zielen werden **Indikatoren** zugeordnet. Anhand dieser Indikatoren werden die umgesetzten Aktivitäten sowie die angestrebten **Ergebnisse und Ziele messbar gemacht**.
- Wirkungsgefüge und Indikatoren bilden die Basis für eine wirkungsorientierte 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.

2. Wirkungsgefüge

2.1. Ebenen des Wirkungsgefüges

In einem Wirkungsgefüge sind die übergeordneten entwicklungspolitisch relevanten Ziele (**Impacts**) ausformuliert, zu denen mit den direkten Projekt-/Programmzielen (**Outcomes**) ein Beitrag geleistet werden soll. Diese Projekt-/Programmziele werden dadurch erreicht, dass die erbrachten Ergebnisse (**Outputs**) durch die Zielgruppe genutzt werden. Die Ergebnisse wiederum sind Resultat von **Aktivitäten und Maßnahmen** eines Projektes/Programms, die durch Einsatz von Ressourcen (**Inputs**) ermöglicht werden.

BMZ und DAAD orientieren sich bei der Definition der verschiedenen Wirkungsebenen an den OECD/DAC-Definitionen¹¹:

Impacts: Positive und negative, primäre und sekundäre Langzeiteffekte, die direkt oder indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt durch eine Entwicklungsmaßnahme verursacht werden.

Impacts sind die angestrebten übergeordneten entwicklungspolitischen Ziele, zu denen mittels einer Entwicklungsmaßnahme langfristig ein Beitrag geleistet werden soll, z.B. der Beitrag zur strukturellen Stärkung der Lehre an den Partnerhochschulen oder zur Internationalisierung der Hochschulen. Die auf dieser Ebene beobachteten Wirkungen leisten wiederum einen Beitrag zu Oberzielen wie dem „Aufbau leistungsfähiger und weltoffener

¹¹ Vgl. OECD/DAC (2009): Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management. Online verfügbar unter: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/43184177.pdf> [1.7.2016].

Hochschulen‘ sowie einer ‚nachhaltigen Entwicklung‘ allgemein. Impacts werden i.d.R. nicht im Rahmen des Monitorings, sondern durch Evaluationen (häufig ex-post) überprüft.

Outcomes: Die voraussichtlich oder tatsächlich erreichten kurz- und mittelfristigen Wirkungen der Outputs einer Maßnahme.

Outcomes beschreiben die angestrebten Wirkungen, die aus der Nutzung der Outputs für die Zielgruppe resultieren (= Nutzen für die Zielgruppe). Auf dieser Ebene werden die Programmziele formuliert. Outcomes sind z.B. die Nutzung neu entwickelter Studiengänge an den Partnerhochschulen, die dem lokalen Kontext und dem Stand der Wissenschaft entsprechen, oder etablierte entwicklungsrelevante fachliche Netzwerke zwischen den beteiligten Hochschulen und Institutionen.

Outputs: Produkte, Investitionsgüter und Dienstleistungen, die Ergebnis einer Entwicklungsmaßnahme sind; hierzu können auch durch die Maßnahme induzierte Veränderungen zählen, die für die Erzielung direkter Wirkungen relevant sind.

Als Outputs werden alle durch eine Maßnahme entwickelten und/oder bereitgestellten Produkte, Dienstleistungen und Ergebnisse beschrieben, durch deren Nutzung die Outcome-Ziele erreicht werden sollen. Outputs sind z.B. gemeinschaftlich entwickelte Curricula oder Lehrmodule, die innerhalb von Projekten erarbeitet wurden, die Schaffung struktureller Voraussetzungen für Studiengänge an den Partnerhochschulen oder die Erweiterung und Konsolidierung von Kontakten. Outputs umfassen auch hinzugewonnene persönliche Kompetenz oder vermitteltes Wissen.

Aktivitäten: In die Wege geleitete Aktionen oder Tätigkeiten, durch die Inputs wie finanzielle Mittel, Leistungen der [...] Zusammenarbeit und andere Arten von Ressourcen mobilisiert werden, um spezifische Outputs zu erzielen.

Hierunter werden projektspezifische Aktivitäten und Maßnahmen gefasst, wie z.B. die Durchführung von Veranstaltungen, Fort- und Weiterbildungen und projektbezogenen Aufenthalten oder die Entwicklung/Überarbeitung bzw. Beschaffung von Lehr-/Lern- und Verbrauchsmaterialien.

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

Inputs sind alle in ein Projekt eingebrachten materiellen und nicht-materiellen Ressourcen, wie z.B. die vom DAAD, von den Hochschulen und ggf. von weiteren Partnern eingebrachten finanziellen und personellen Ressourcen sowie fachliche Expertise und Infrastruktur.

2.2. Regeln und Formulierungshinweise

- Alle Outputs, Outcomes und Impacts müssen realistisch formuliert sein und gewünschte Folgen der Intervention darstellen.
- Zwischen jedem Schritt in der Wirkungskette muss eine „Wenn-dann“-Beziehung stehen. Diese wird durch einen Pfeil visualisiert.
- Wenn es notwendig ist, können Outputs, Outcomes, Impacts etc. hinzugefügt, gestrichen oder umformuliert werden.

Um Einheitlichkeit in der Darstellung der Wirkungsgefüge unterschiedlicher DAAD-Programme zu gewährleisten, wurden DAAD-intern folgende Formulierungshinweise festgelegt:

- Auf **Aktivitäten-Ebene** sollten **aktive Formulierungen** gewählt werden: „Veranstaltungen *werden* durchgeführt“ und nicht „Durchführung von Veranstaltungen“.
- Auf **Output und Outcome-Ebene** sollten Formulierungen einen **Ist-Zustand** beschreiben: „Internationale Kooperationen *sind* verstärkt“ statt „internationale Kooperationen werden verstärkt“.
- Auf **Impact-Ebene** heißt es immer „das Programm leistet einen **Beitrag** zu...“. Die letzte Impact-Ebene stellt den Bezug zur DAAD Strategie 2020 sowie zu den Sustainable Development Goals (SDG) her.
- Formulierungen sollten auf allen Ebenen ganze Sätze sein.

Bei der Programmentwicklung und Erstellung eines neuen Wirkungsgefüges können bestehende Wirkungsgefüge als Orientierung dienen und Wirkelemente ganz oder teilweise übernommen werden.

3. Indikatoren

3.1. Definition eines Indikators

Den im Wirkungsgefüge benannten Aktivitäten, Outputs und Outcomes sind Indikatoren zugeordnet, die zur Spezifikation und Messung herangezogen werden. Ein Indikator ist eine empirisch direkt ermittelbare Größe, die Auskunft über ein nicht direkt messbares Konstrukt gibt.

Nach OECD/DAC wird ein Indikator definiert als:¹²

Variable oder Faktor (quantitativer oder qualitativer Natur) in Form eines einfachen und verlässlichen Instruments, mit dem Fortschritte gemessen, durch eine Entwicklungsmaßnahme bedingte Veränderungen wiedergegeben oder auch Leistungen eines Entwicklungsakteurs beurteilt werden können.

3.2. Typen von Indikatoren

- **Quantitative Indikatoren** sind mit einem nachvollziehbaren quantitativen Zahlenwert (z.B. Menge, Anzahl) versehen. Hierdurch können Veränderungen vergleichend gemessen werden.
- **Qualitative Indikatoren** (auch Deskriptoren genannt) sind mit einem nachprüfbareren Qualitätsmerkmal versehen, anhand dessen Veränderungen vergleichend beobachtet werden können. Die Ausprägung der Veränderungen wird mittels qualitativer Einschätzungen, Bewertungen und Meinungen erhoben.¹³

¹² Vgl. OECD/DAC (2009): Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management. Online verfügbar unter: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/43184177.pdf> [1.7.2016].

¹³ Hunter, Sabine (Stabstelle Monitoring und Evaluation, GIZ) (2014): Indikatoren. Eine Arbeitshilfe. Bonn und Eschborn: GIZ.

Neben der Klassifikation qualitativer und quantitativer Aspekte von Indikatoren lassen sich auf der Basis der methodisch-technischen Grundlagen (Datenquellen und Datenerhebungsmethoden) von Indikatoren weitere verschiedene Typen unterscheiden.

- **Subjektive Wahrnehmungsindikatoren** dienen der Erhebung von Daten zu subjektiven Einschätzungen, Bewertungen und Meinungen. Durch standardisierte Befragungen werden beispielsweise subjektive Sichtweisen ermittelt.
- **Objektive Indikatoren** beruhen auf statistischen Datenquellen, die extern erhoben oder im Rahmen eines Projekts oder Programms erhoben werden.
- **Proxy Indikatoren** (Ersatzindikatoren) dienen der indirekten Messung eines Sachverhalts, um hierdurch auf den Projektfortschritt zu schließen. Sie werden angewendet, wenn die gewünschten Informationen nicht direkt erhoben und unmittelbar erfasst werden können.¹⁴

3.3. Qualitätskriterien für Indikatoren

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 |

Konkrete Beispiele zur Formulierung projektspezifischer Indikatoren finden sich in der Handreichung zum wirkungsorientierten Monitoring des jeweiligen Programms.

¹⁴ Ibid.

Weiterführende Links:

BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2006):
Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit.
[https://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/erfolg_und_kontrolle/evaluierungskriterien.pdf; Stand: 12.12.2017]

Meyer, Wolfgang (2004): Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung.
[http://ceval.de/modx/fileadmin/user_upload/PDFs/workpaper10.pdf; Stand: 12.12.2017]

OECD/DAC (2009): Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen
Evaluierung und ergebnisorientiertes Management.
[<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/43184177.pdf>; Stand: 12.12.2017]

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: 12.12.2017]

Impressum

Herausgeber

Deutscher Akademischer Austauschdienst
German Academic Exchange Service
Kennedyallee 50, D – 53175 Bonn
www.daad.de
Referat S13 – Strategie Entwicklungszusammenarbeit

Ansprechpartnerin

Dr. Ruth Fuchs
monitoring@daad.de

Als digitale Publikation im Internet veröffentlicht

© DAAD – Alle Rechte vorbehalten