



Exportinitiative Umweltschutz

Handreichung Monitoring Indikatoren

*für Antragstellende / Zuwendungsempfänger*innen*

12.05.2023

Inhalt

1	Über die Handreichung	3
2	Programmindikatoren in der EXI	4
3	Projektspezifische Indikatoren	5
	Schritt 1: Ziele überprüfen und präzisieren	5
	Schritt 2: Indikatoren aus den Zielen ableiten	7
	Schritt 3: Indikatoren mit Sollwerten bestücken	7
	Schritt 4: Erhebungsmethoden zur Überprüfung festlegen	7
	Schritt 5: SMART-Check	8
	Schritt 6: Bericht zum Indikatoren-Entwicklungsstand	8
	Zusammenfassende Darstellung	9
	Glossar	10

1 Über die Handreichung

In der Exportinitiative Umweltschutz (EXI) werden die Leistungen und Wirkungen des Förderprogramms kontinuierlich mittels Monitoring und in Abständen durch Evaluationen überprüft, um das Programm sinnvoll zu steuern und weiterzuentwickeln und um über Resultate der EXI und ihrer Förderprojekte Rechenschaft ablegen zu können.

Grundlage des Monitorings der EXI ist ein Monitoringkonzept, das aus mehreren Bausteinen besteht. Darin ist auch vorgesehen, dass Zuwendungsempfänger*innen (ZE) bzw. Antragsteller*innen (ASt) ...

- zum einen jeweils aussagekräftige **projektspezifische Indikatoren** für ihre geförderten Vorhaben entwickeln, um die Erreichung der gesetzten Ziele zu überprüfen
- und dass sie des Weiteren Daten und Informationen zu vorgegebenen projektübergreifenden **Programmindikatoren (PI)** erfassen.

Die projektspezifischen Indikatoren als auch die Programmindikatoren werden in **Anhang III zur Vorhabenbeschreibung** erfasst. In diesem Exceltool sind entsprechende Vorlagen zur Erfassung der Indikatoren angelegt. Diese sind bei der Antragstellung sowie dann zur jährlichen Berichterstattung für die projektspezifischen Indikatoren und die Programmindikatoren auszufüllen.

Die hier vorliegende Handreichung enthält Erläuterungen und Anleitungen zur Entwicklung und Erfassung von Indikatoren und damit verbundenen Themen und bietet Unterstützung beim Ausfüllen von „Anhang III – Indikatoren“. Es ist nicht der Anspruch dieser Handreichung die Themen Monitoring und Evaluation allgemein und für die EXI erschöpfend zu erklären oder darzustellen. Es steht die bedarfsgerechte Anleitung und Unterstützung im Mittelpunkt.

Die Handreichung richtet sich an Zuwendungsempfänger*innen und Antragstellende, die im Folgenden direkt angesprochen werden. **Fokus und größter Anteil der Handreichung liegt auf Erläuterungen zur Formulierung guter projektspezifischer Indikatoren**, da die Programmindikatoren durch ZUG / BMUV vorgegeben werden. Diese werden zu Beginn der Handreichung kurz vorgestellt. Zusätzlich enthält die Handreichung ein Glossar, das Erklärungen zu begrifflichen Grundlagen im Zusammenhang mit wirkungsorientiertem Monitoring enthält.

2 Programmindikatoren in der EXI

Damit die EXI projektübergreifend Aussagen zu für den Programmerfolg relevanten Kennzahlen und Indikatoren treffen kann, wurden Programmindikatoren (PI) formuliert. Diese Programmindikatoren sind vorgegeben (siehe Tabelle unten), das heißt jede/r Antragstellende / Zuwendungsempfänger*in muss diese für sein / ihr jeweiliges Projekt erfassen.

Die Programmindikatoren im Überblick:

PI-I: Erstellte Produkte	PI-I erfasst die Anzahl im Rahmen der Förderung erstellter Produkte. Als Produkte werden etwa wissenschaftliche Fachartikel, Studien, Leitfäden, Länderprofile, Konferenzpapiere oder auch Flyer und Websites verstanden.
PI-II: Durchgeführte Veranstaltungen	PI-II erfasst die Anzahl durchgeführter Veranstaltungen. Gemeint sind damit Veranstaltungen, die von dem / den Verbundpartnern durchgeführt werden und die sich an Zielgruppen und Stakeholder richten. Das können z.B. sein: Kick-off- oder Abschlussveranstaltungen, Workshops, Schulungen, durchgeführte Tagungen / Konferenzen, aber auch Vorstellungen des Vorhabens auf (Fach-)konferenzen und –tagungen. Nicht erfasst werden hier rein interne Arbeitstreffen (z.B. Arbeitstreffen der Verbundpartner, etc.)
PI-III: Direkt erreichte Zielgruppen	PI-III erfasst die <i>direkt</i> durch die im Rahmen der EXI-Förderung erreichten Zielgruppen. Direkte erreichte Zielgruppen umfassen zum einen die Teilnehmer*innen der durchgeführten Veranstaltungen (siehe PI-II) und zum anderen Zielgruppen, die durch weitere Projektmaßnahmen erreicht wurden / an diesen direkt teilgenommen haben. Die direkt erreichten Zielgruppen / TN werden dabei spezifiziert nach Sektor (Politik, Verwaltung, etc.) erfasst.
PI-IV: Erreichte Begünstigte	PI-IV erfasst diejenigen Personen, die EXI-geförderte Vorhaben <i>indirekt</i> oder mittelbar, ggf. auf längere Sicht erreichen und die (potenziell) von Projektmaßnahmen profitieren. Diese Personen werden als Begünstigte verstanden und bezeichnet. Dies kann z.B. eine Anzahl x der lokalen Bevölkerung sein, die von der Verbesserung der Trinkwasserqualität profitiert, zu der ein EXI-gefördertes Projekt beigetragen hat. Da dies oft nicht direkt beziffert werden kann, geht es in diesem Indikator um eine Schätzung, die jedoch plausibel, in sich logisch und nachvollziehbar sein muss.

Was müssen Sie als Antragstellende / Zuwendungsempfänger*in tun?

- Alle Antragstellenden / Zuwendungsempfänger*innen müssen die vorgegebenen Programmindikatoren I-IV erfassen.
- Nutzen Sie dazu die Vorlage „Anhang III – Indikatoren“. Im Reiter „Programmindikatoren“ finden Sie dafür vorbereitete Tabellen und füllen Sie die vorbereiteten Tabellen zu den Programmindikatoren wie vorgegeben aus (beachten Sie dabei die ggf. vorhandenen Kommentare).
- Die Programmindikatoren sind während der Antragsphase mit Plan- / Sollwerten zu versehen und es wird jährlich zum Entwicklungsstand berichtet (Zwischen- und Schlussbericht). Die Sollwerte sind ambitioniert und realistisch zu schätzen und müssen nachvollziehbar begründet werden können.

3 Projektspezifische Indikatoren

Während ASt / ZE die vorgegebenen Programmindikatoren zu wesentlichen Outputs (siehe vorangegangenes Kapitel 2) für ihr Vorhaben erfassen müssen, sind zudem im Rahmen der Antragstellung eigene projektspezifische Indikatoren entwickeln, die sich auf die Wirkungsebene ihres Projekts konzentrieren und zu deren Entwicklungsstand sie dann jährlich berichten (Zwischen- / Schlussbericht). Projektspezifische Indikatoren auf Wirkungsebene ermöglichen es, die Wirkung des Projekts und deren Entwicklung im Blick zu behalten und das Vorhaben entsprechend wirkungsorientiert zu steuern.

Was müssen Sie als Antragstellende / Zuwendungsempfänger*in tun?

- Wählen Sie aus den in Ihrer Vorhabenbeschreibung unter 4.2 formulierten Wirkungszielen mindestens vier aus (dabei mindestens zwei pro dort vorgegebener Wirkungsebene)
- und formulieren Sie zu jedem Ziel mindestens einen, maximal drei Indikatoren.
- Ihre projektspezifischen Indikatoren tragen Sie in die dazu vorbereiteten Tabellen unter dem Reiter „projektspezifische Indikatoren“ in „Anhang III – Indikatoren“ ein.

Wie formuliert man nun aber gute projektspezifische Indikatoren und was ist dabei zu beachten?

Im Folgenden wird das Vorgehen dazu anhand dieser Schritte erläutert:

Schritt 1: Ziele überprüfen und präzisieren

Schritt 2: Indikatoren aus den Zielen ableiten

Schritt 3: Indikatoren mit Sollwerten bestücken

Schritt 4: Erhebungsmethoden zur Überprüfung festlegen

Schritt 5: SMART-Check

Schritt 6: Bericht zum Indikatoren-Entwicklungsstand

Am Ende des Kapitels finden Sie dies und die einzelnen Schritte noch einmal in einer übersichtlichen Zusammenfassung.

Schritt 1: Ziele überprüfen und präzisieren

Um gute Indikatoren zu formulieren, braucht es zunächst klar formulierte Ziele, da Indikatoren aus Zielen abgeleitet werden. Daher ist Schritt 1, dass Sie Ihre unter 4.2 der Vorhabenbeschreibung noch einmal prüfen und ggf. präzisieren. Es ist dabei wichtig, dass Ziele nicht nur auf Leistungs- / Outputebene (siehe auch Glossar) formuliert sind, sondern auch auf Wirkungsebene, da nur so wirkungsorientiert gesteuert werden kann.

Wirkungsziele sind Ziele, die sich auf intendierte positive Veränderungen (siehe ebenfalls Glossar) beziehen, zu denen ein Vorhaben beitragen will. Dies sind Veränderungen bei Zielgruppen (z.B. Veränderungen im Bewusstsein, Fühlen, Fähigkeiten oder Handeln), in Organisationen (z.B. Veränderungen von Strukturen, Regeln, Prozessen und Rollen) oder von Zielobjekten, (z.B. Zusammensetzung, Beschaffenheit oder Qualität von Ökosystemen).

Beispiel: Ein Ziel, wie „Wir wollen zehn Workshops zum Thema Umweltschutz anbieten“ ist kein Wirkungsziel, da es sich nur auf Leistungen und Aktivitäten bezieht. Ein Wirkungsziel ist

es erst, wenn daraus deutlich wird, was konkret bewirkt werden soll, etwa: „TN wenden das im Workshop erworbene Wissen im Alltag an“ oder: *TN haben durch die vermittelten Inhalte ein Bewusstsein für verbesserten Umweltschutz*“. Im ersten Fall wäre das Ziel praktisch erreicht, wenn die Workshops durchgeführt sind, was sich einfach zählen lässt. Dies gibt jedoch keinen Aufschluss darüber, ob das Vorhaben tatsächlich etwas verbessert / verändert hat im Wissen und Einstellungen der Teilnehmenden.

Hinweis: *Indikatoren werden in der Regel für alle Zielebenen (Wirkungen und Leistungen / Outputs) eines Projekts abgeleitet. Hier fokussieren wir aber bewusst auf Wirkungsindikatoren auf Grundlage von Wirkungszielen, zumal wesentliche Outputs (z.B. in welchem Umfang die Zielgruppen erreicht werden und die dazu geplanten Aktivitäten) bereits mit über die Programmindikatoren und auch z.T. die Aktivitätenplanung inkl. Meilensteinen („Anhang I – Arbeitspakete und Aktivitäten“) abgedeckt ist.*

Was ist bei der Entwicklung und Prüfung Ihrer Wirkungsziele zu beachten?

- **Problem-, Bedarfs- und Zielgruppenanalyse als Grundlage:** Leiten Sie Ihre Wirkungsziele aus der Problemstellung und Bedarfen der Zielgruppe ab. Welche Problemstellung / Herausforderung wollen Sie mit Ihrem Vorhaben im Zielland verbessern und für wen?
- **Projektspezifische Wirkungsziele mit Programmbezug:** Insbesondere bei langfristigen Zielen ist eine Überschneidung von Projekt- und allgemeinen Programmzielen der EXI möglich, zumal sich das Projekt ja in das Zielsystem des Programms einfügen muss. Achten Sie aber darauf, dass sie nicht ausschließlich allgemeine übergeordnete Programmziele der EXI übernehmen, sondern projektspezifische Wirkungsziele formulieren.
- **Prüfung der Zielebene:** Prüfen sie, dass Ihre Ziele Wirkungsziele sind und keine Outputziele. Häufig werden in Projekten Leistungsziele, aber keine echten Wirkungsziele formuliert. Diese bleiben oft implizit, werden aber nicht klar definiert.
- **Zielauswahl:** Wenn Sie diejenigen Ihrer formulierten Wirkungsziele auswählen, für die Sie Indikatoren entwickeln, wählen Sie die für den Projekterfolg aus Ihrer Sicht am relevantesten Ziele, die Sie durch die Umsetzung der Aktivitäten im Rahmen Ihres Vorhabens in seiner Laufzeit zumindest in Teilen direkt beeinflussen können.

Tipps und Hinweise für die Formulierung von Wirkungszielen

- **Zielgruppen- / Zielobjektbezug:** Wenn Sie ein Wirkungsziel formulieren, benennen Sie die Zielgruppe / das Zielobjekt, d.h. für wen sich etwas ändern soll.
- **Spezifische Ziele:** Formulieren Sie die Ziele möglichst spezifisch
 - **NICHT:** „Das Projekt verbessert Rahmenbedingungen.“
 - **BESSER SO:** „Verbesserte politische Rahmenbedingungen (Gesetze, Strategien) fördern die Nutzung erneuerbarer Energien in Sektor xy.“
- **Zielformulierung als „Ist-Zustand“**
 - **NICHT:** „Vertreter*innen nationaler Regierungen sollen in xyz geschult werden“
 - **BESSER SO:** „Vertreter*innen nat. Regierungen verfügen über Kompetenzen in xyz“
- **Ziele „positiv“ formulieren**
 - **NICHT:** „Die Teilnehmer*innen suchen nicht mehr nach Arbeit“
 - **BESSER SO:** „Die Teilnehmer*innen haben einen Arbeitsplatz im Sektor x gefunden“

Schritt 2: Indikatoren aus den Zielen ableiten

Indikatoren dienen dazu, die Zielerreichung von Projekten und Programmen überprüfbar zu machen, indem sie Ziele operationalisieren. Sie sind „Anzeiger“ (lat. „indicare“ – auf etwas zeigen) für einen Vorgang oder Zustand, der nicht unmittelbar beobachtbar ist. Dazu ein leicht verständliches Beispiel aus dem Alltag: „Wind“ kann man nicht direkt sehen, aber herumwirbelndes Laub, sich biegende Äste, etc. lassen sich beobachten und bilden Hinweise, also Indikatoren. Indikatoren können sowohl quantitative (in Zahlen ausgedrückte) als auch qualitative (in Worten ausgedrückte) Informationen liefern.

- Um Indikatoren zu entwickeln, fragt man: *Woran ist / wäre zu erkennen, dass das Ziel erreicht ist? Was gibt Hinweise darauf? Was sollte sich bei wem, in welchem Zeitraum, wo, in welchem Ausmaß verändern?*
- Dies können im Ergebnis, je nach Ziel, jeweils unterschiedliche Sachverhalte sein. In der Indikatorenentwicklung macht es zunächst Sinn frei zu sammeln und Indikatoren dann zu priorisieren, sollten es zu viele sein. Pro Ziel sollte mindestens ein Indikator entwickelt werden, aber mitunter reicht ein Indikator nicht aus, ein Ziel sinnvoll zu überprüfen.
- Achten Sie darauf, dass Sie zu Ihren *Wirkungszielen* nicht (nur) z.B. Produkte oder Veranstaltungen zählen, die kaum etwas aussagen zur Zielerreichung bzw. nur einen einzelnen unvollständigen Aspekt dieser darstellen, zumal auch mit den Programmindikatoren bereits wesentliche grundlegende Outputs miterfasst werden.

Hinweis: *Überschneidungen projektspezifische Indikatoren und Programmindikatoren*
Mitunter kann es ggf. zu Überschneidungen zwischen projektspezifischen Indikatoren und Programmindikatoren kommen. In diesem Fall vermerken einfach, dass es eine Dopplung gibt. Eine Dopplung ist unproblematisch. Achten Sie jedoch darauf, dass dies eher die Ausnahme ist, siehe vorangegangener letzter Spiegelstrich.

Schritt 3: Indikatoren mit Sollwerten bestücken

Einem jeweils formulierten Indikator müssen Plan- / Sollwerte zugeordnet werden, d.h. „Wie viel“ (Anzahl, Prozent) davon bis zu einem bestimmten Zeitpunkt (z.B. Projektende oder – mitte, nach 18 Monaten, etc.) erreicht werden soll. Dazu müssen Sie auch einen Ausgangswert, der die aktuelle Situation zu Projektbeginn widerspiegelt angeben. Für den festzulegenden Ausgangswert (Baseline) gilt: diese kann null sein, muss es aber nicht. Hier muss zur jeweiligen Ausgangssituation ggf. recherchiert werden.

Wichtig ist, dass der Plan- / Sollwert zum jeweiligen Indikator ambitioniert, aber realistisch ist und Sie begründen können, warum Sie diesen Soll-Wert gesetzt haben. Häufig kommt es vor, dass Soll-Werte sehr niedrig angesetzt werden, damit sie in jedem Fall erreichbar sind und Zuwendungsempfänger*innen die vollständige Erfüllung der Indikatoren gegenüber Fördermittelgeber*innen nachweisen können. Dies soll nicht im Fokus stehen. Die Sollwerte sollen darstellen, wie viel erreicht werden müsste, damit man von einer Zielerreichung sprechen kann und was ein Erfolg für das Projekt wäre. Sie dienen im Projekt als Richtwert zur wirkungsorientierten Steuerung des Projekts. Sind sie bewusst zu niedrig gesetzt, können sie nicht sinnvoll zur Steuerung dienen.

Schritt 4: Erhebungsmethoden zur Überprüfung festlegen

Überlegen Sie, was sinnvolle, aussagekräftige und im Rahmen des Vorhabens umsetzbare Erhebungsmethoden sind, um den Stand eines Indikators und damit des zugrundeliegenden Ziels zu überprüfen und welche Datenquellen dafür relevant sind. Methoden zur Überprüfung können z.B. sein: Zählen, Durchführung von Befragungen (mündlich, schriftlich, online;

Einzel- oder Gruppenbefragung), Einholen von Feedbacks von Zielgruppen und Teilnehmer*innen, Beobachtung, Auswertung von Dokumenten bzw. / oder ein Mix unterschiedlicher Methoden.

Sie sollen geeignete Methoden zur Überprüfung Ihrer Indikatoren benennen und umsetzen. Gerade bei schwer überprüfbar und komplexen Wirkungsindikatoren und –zielen kann es jedoch herausfordernd und sehr aufwändig sein, ausreichend belastbare Methoden umzusetzen. Es wird nicht erwartet, dass sie etwa ein experimentelles Design mit Kontrollgruppe anwenden, um z.B. ein erhöhtes Bewusstsein von Zielgruppenmitgliedern für Umweltschutz möglichst belastbar zu belegen. Es kann auch ausreichend sein, z.B. in Abständen von ausgewählten Zielgruppen unsystematische Feedbacks einzuholen und bzgl. bestimmter Themen nachzuhaken und Rückmeldungen zu sammeln. Erwartbar ist jedoch auch, dass, vor allem bei besonders für den Projekterfolg wichtigen Zielgruppen auch systematische Befragungen durchgeführt werden.

Schritt 5: SMART-Check

Gute Indikatoren sind SMART:

Spezifisch	Eindeutig und klar definiert	<i>Versteht man was gemessen wird und wann der Indikator erreicht wird?</i>
Messbar	Möglich, zu erheben und mit Informationen zu verifizieren	<i>Können wir die Daten sammeln um Aussagen darüber zu treffen?</i>
Angemessen	Angestrebter Wert muss erreichbar sein (Kontext, Aufwand, Ressourcen)	<i>Sind Zielwerte mit Projektressourcen, Laufzeit, Kontext erreichbar?</i>
Relevant	Indikatoren müssen relevant sein, um das Ziel, das sie überprüfen sollen, zu beschreiben	<i>Misst der Indikator einen relevanten Aspekt des Ziels? Ist er auf der richtigen (Wirkungs-)Ebene?</i>
Terminiert	Angaben, bis wann eine Veränderung auftreten soll	<i>Ist klar, bis wann (zeitlich) der Indikator erreicht sein sollte?</i>

Wenn Sie Ihre Indikatoren formuliert haben, prüfen Sie, ob diese den SMART-Anforderungen entsprechen oder ob ggf. Präzisierungen vorgenommen werden müssen. Schauen Sie sich Ihre Indikatoren auch noch einmal in der Gesamtschau mit Zielen und ggf. Aktivitäten und Meilensteinen an. Baut dies alles sinnvoll aufeinander auf? Passt das alles zeitlich zusammen?

Schritt 6: Bericht zum Indikatoren-Entwicklungsstand

Wertbestückte Indikatoren ermöglichen einen Soll-Ist-Vergleich im Rahmen des Monitorings. Das Monitoring der Indikatoren- und Zielerreichung ermöglicht die Einschätzung, ob das Projekt läuft wie geplant oder ob Anpassungen vorgenommen werden müssen. Zum jeweiligen Entwicklungsstand der projektspezifischen Indikatoren (sowie der Programmindikatoren) müssen Sie jährlich berichten.

Ggf. kann sich im Rahmen der Berichterstattung zeigen, dass gesetzte Sollwerte nicht erreicht werden. In Projekten ist es normal, dass sich Dinge ggf. anders entwickeln als ursprünglich geplant. Wichtig ist hier, dass Sie Abweichungen begründen und abschätzen, inwieweit dies Auswirkungen auf die Erreichung des Projekts und seiner Umsetzung haben könnte und inwieweit ggf. Änderungen in der weiteren Projektplanung und –steuerung resultieren. Sollwerte werden nicht nachträglich angepasst.

Zusammenfassende Darstellung

Antragstellende / Zuwendungsempfänger*innen müssen mit der Antragseinreichung aussagekräftige Indikatoren für die angestrebte Wirkung ihrer Vorhaben entwickeln.

- 1) Wählen Sie dazu aus den in Ihrer Vorhabenbeschreibung formulierten Wirkungszielen insgesamt **mindestens vier aus (dabei mindestens zwei pro dort vorgegebener Wirkungsebene)**
 - 2) Formulieren Sie **zu jedem ausgewählten Ziel mindestens einen, maximal drei Indikatoren.**
- ➔ Nutzen Sie dazu Anhang III – Indikatoren (Exceltablelle, Reiter programmspezifische Indikatoren) und tragen dies in die vorbereiteten Tabellen ein. Auf Ebene der Antragstellung sind die Indikatoren, wie beschrieben, zu formulieren und werden mit Plan- / Sollwerten bestückt. Zu deren Entwicklung wird dann jährlich in Zwischen- und dem Schlussbericht berichtet.

Wie formuliert man gute Indikatoren?

- 1) **Ziele überprüfen und präzisieren:** Klar formulierte Ziele sind zunächst die Grundlage für gute Indikatoren, da Indikatoren aus Zielen (in diesem Fall Wirkungszielen) abgeleitet werden. Prüfen Sie Ihre während der Skizzenphase formulierten Wirkungsziele (4.2 der Vorhabenbeschreibung): Sind es tatsächlich Wirkungsziele? Sind sie spezifisch und nachvollziehbar, positiv und im Ist-Zustand formuliert?
- 2) **Indikatoren aus den Zielen ableiten:** Leiten Sie aus jedem ausgewählten Ziel Indikatoren ab, anhand folgender Leitfragen: *Woran ist / wäre zu erkennen, dass das Ziel erreicht ist? Was gibt Hinweise darauf? Was sollte sich bei wem, in welchem Zeitraum, wo, in welchem Ausmaß verändern?* Prüfen Sie, ob das Ziel mit einem Indikator sinnvoll gemessen bzw. überprüft werden kann oder ob es dafür mehrere Indikatoren braucht. Haben Sie viele Indikatoren abgeleitet, sammeln Sie zunächst und priorisieren Sie dann
- 3) **Indikatoren mit Sollwerten bestücken:** Überlegen Sie, „wie viel“ erreicht werden müsste und zu welchem Zeitpunkt (z.B. Mitte oder Ende des Projekts), damit das zugrundeliegende Ziel als erreicht betrachtet werden kann und formulieren Sie einen Plan- / Sollwert (sowie ein geplantes Erreicht-Datum). Dieser Zielwert soll weder bewusst niedrig, noch unrealistisch hoch angesetzt werden, sondern eine begründete Zahl sein, die Sie erläutern können und die ihnen als Richtwert zur Steuerung des Projekts dient.
- 4) **Erhebungsmethoden zur Überprüfung festlegen:** Überlegen Sie, was sinnvolle, aussagekräftige und im Rahmen des Vorhabens umsetzbare und im Aufwand vertretbare Erhebungsmethoden sind, um den Stand des Indikators und damit des zugrundeliegenden Ziels zu überprüfen und welche Datenquellen dafür relevant sind. Legen Sie diese fest und benennen Sie, wie die Zielüberprüfung damit erfolgt.
- 5) **SMART-Check:** Gute Indikatoren sind SMART (S-spezifisch, M-messbar, A-angemessen, R-realistisch, T-terminiert). Prüfen Sie, ob Ihre Indikatoren die SMART-Kriterien erfüllen und bessern Sie ggf. nach.
- 6) **Bericht zum Indikatoren-Entwicklungsstand:** Jährlich berichten Sie im Rahmen der Zwischenberichts- / Schlussberichtslegung zum Entwicklungsstand (Ist-Wert) Ihrer Indikatoren (der vorab gesetzte Soll-Wert ermöglicht den Soll-Ist-Abgleich) und begründen ggf. Abweichungen. Das laufende Monitoring der Indikatoren innerhalb Ihres Vorhabens ermöglicht ihnen die Überprüfung, ob das Projekt läuft, wie geplant oder ggf. Anpassungen nötig werden.

Glossar

Hier finden Sie wesentliche begriffliche Grundlagen zu wirkungsorientiertem Monitoring.

Wirkungen

Wirkungen sind, ganz allgemein gesprochen, **Veränderungen bei Zielgruppen, Organisationen oder Zielobjekten (z.B. Ökosysteme) infolge einer Intervention (Projekte, Programme)**. Sie werden als Outcomes oder Impact bezeichnet.

➤ Outcome

Outcomes sind Veränderungen bei Zielgruppe oder Zielobjekt einer Intervention, also etwa Projekten oder Programmen. Die Veränderungen auf Outcome-Ebene werden von der Intervention mitverursacht, d.h. es gibt einen plausiblen kausalen Zusammenhang. Eine Intervention hat also zumindest Einfluss auf das Erreichen der Outcome-Ziele. Voraussetzungen für Outcomes sind Outputs, die Projektleistungen.

➤ Impact

Impacts sind übergeordnete, langfristige Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene, zu denen die Outcomes einen Beitrag leisten können, wobei es gleichzeitig eine Vielzahl weiterer Faktoren gibt, d.h. eine Intervention kann auf einen Impact nur begrenzt Einfluss nehmen.

Output

Outputs sind Leistungen eines Projekts auf Grundlage der Projektaktivitäten. Outputs sind keine Wirkungen, aber die Voraussetzungen, Wirkungen erreichen zu können (z.B. Workshop ist durchgeführt, relevante Teilnehmer*innen wurden erreicht).

Wirkungsziel

Als Ziele werden „... in der Zukunft liegende, erwünschte Zustände, die durch ein Programm [eine Intervention] ausgelöst werden sollen“ (*Quelle: www.eval-wiki.org*) bezeichnet. Wirkungsziele sind intendierte positive Veränderungen auf Outcome- oder Impactebene, zu denen ein Projekt oder Programm beitragen möchte, d.h. intendierte Veränderungen z.B. im Fühlen, Fähigkeiten oder Verhalten von Zielgruppen oder langfristig auf gesellschaftlicher Ebene. Wirkungsziele auf Impact-Ebene stellen dabei für Projekte / Programme meist eine Richtschnur / Vision dar, zu denen zwar ein plausibler Wirkungszusammenhang dargelegt werden können sollte, zu denen im Rahmen des Monitorings jedoch meist nicht konkret berichtet wird, zumal es sich um langfristige Ziele handelt. Neben Wirkungszielen gibt es auch Output-Ziele, die einen anvisierten Soll-Zustand als unmittelbares Ergebnis durchgeführter Aktivitäten beschreiben

Indikator

Ein Indikator ist ein „Anzeiger (von lat. indicare – auf etwas zeigen/etwas zeigen) bzw. grundsätzlich unvollständiger Anhaltspunkt für das Vorhandensein eines Vorgangs oder Zustands, dessen Vorliegen nicht unmittelbar beobachtbar ist“ (*Quelle: <https://eval-wiki.org/glossar/Indikator>*). Indikatoren können sowohl quantitative (in Zahlen ausgedrückte) als auch qualitative (in Worten ausgedrückte) Informationen liefern.

Indikatoren ermöglichen im Rahmen des Monitorings einen Soll-Ist-Vergleich. Dazu bedarf es einer Wertbestückung der Indikatoren mit dem Ausgangswert bzw. -zustand vor/zu Beginn einer Intervention (Baseline) und einem Soll-Wert/Zustand (Zielvorgabe) zu einem bestimmten Zeitpunkt (z.B. zum Ende des Programms, nach dem 2. Jahr o.ä.), der vor Maßnahmenbeginn festgelegt werden muss. Im Rahmen des Monitorings wird dann der

Monitoring

tatsächliche Ist-Wert/Zustand zum Betrachtungszeitpunkt erfasst. Bei der Entwicklung von Indikatoren sollten im Zusammenspiel mit dem Ziel die SMART-Kriterien (S-spezifisch, M-messbar, A-angemessen, R-realistisch, T-terminiert) beachtet werden.

Monitoring ist ein kontinuierlicher Prozess der Erhebung und Auswertung von Informationen zum Fortschritt einer Intervention, d.h. eines Projekts oder Programms. Durch diesen Prozess lässt sich prüfen, inwiefern vorab definierte Ziele erreicht werden bzw. inwiefern man auf dem richtigen Weg dorthin ist. Monitoring beantwortet z.B. die folgenden Fragen: Was passiert? Entspricht dies dem Plan? Müssen wir etwas verändern, um die Ziele zu erreichen? Neben dem Monitoring ist Evaluation ein zweites Instrument zur Erfassung von Wirkungen in Projekten und Programmen.

Wirkungsorientiertes Monitoring

Ein *wirkungsorientiertes* Monitoring nimmt insbesondere die Wirkungen (Outcomes) in den Blick. Um ein Projekt oder Programm wirkungsorientiert steuern zu können, müssen klare Ziele auf Wirkungsebene formuliert sein, sich also bspw. auf Verhaltens- oder Bewusstseinsänderungen von Zielgruppen beziehen (siehe Begriff Wirkungen) und die Zielerreichung auf Basis geeigneter Indikatoren überprüft und dazu Daten erfasst und Informationen gesammelt werden. Ein wirkungsorientiertes Monitoring geht also über das Erheben und Berichten zur Erreichung von Aktivitäten und Leistungen (Outputs) hinaus.

Evaluation

Evaluation ist „die systematische Untersuchung von Nutzen und/oder Güte eines Evaluationsgegenstands auf Basis von empirisch gewonnenen Daten. [Sie] impliziert eine Bewertung anhand offengelegter Kriterien für einen bestimmten Zweck.“ (Quelle: <https://www.degeval.org/glossar-der-standards-fuer-evaluation/>) Dabei werden z.B. folgende Fragen beantwortet: Warum passiert etwas (nicht)? Wie gut/schlecht ist das Ergebnis (Güte)? Welche unerwarteten Ergebnisse (z.B. positive oder negative Wirkungen) sind aufgetreten? Es gibt viele verschiedene Evaluationsarten, die unterschieden werden können aufgrund: des Zwecks (formativ = formend, summativ = bilanzierend); des inhaltlichen Fokus (z.B. Wirkungen, Prozesse); der Herangehensweise (z.B. *developmental*, partizipativ); des Zeitpunkts (z.B. ex-ante, mid-term, ex-post) oder der Art der Durchführenden (z.B. intern, extern).