



Deutscher Akademischer Austauschdienst
German Academic Exchange Service



Nachhaltige Wirkungen der DAAD-Förderung sicherstellen

Anforderungen, Dimensionen und Erfolgsfaktoren

Mai 2021



Inhalt

1 Relevanz und Einordnung	4
2 Definition von „Nachhaltigkeit“ im Kontext von Wirkungen der DAAD-Förderung	5
3 Spezifische Anforderungen an eine Mittlerorganisation im Bereich Hochschulbildung und Wissenschaft	6
3.1 Ausgleich und Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessenlagen	6
3.2 Aspekte der Messbarkeit und ihre Grenzen	6
3.3 Nicht kontrollierbare Kontextfaktoren	7
3.4 Skalierbarkeit des Förderhandelns	7
4 Dimensionen der Nachhaltigkeit	8
4.1 Finanzielle Ebene	8
4.2 Individuelle Ebene	9
4.3 Institutionelle und strukturelle Ebene	10
4.4 Fachlich-wissenschaftliche Ebene	11
4.5 Gesellschaftliche Ebene	11
5 Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Förderhandeln	12
5.1 Kontextfaktoren und Rahmenbedingungen	12
5.2 Förderpolitische Faktoren	12
5.3 Faktoren im Bereich der strategischen Planung, Wirkungsorientierung und Implementierung	13
5.4 Faktoren, die in der Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern und im Kontext von Fragilität und Konflikt besonders relevant sind	14



ZUSAMMENFASSUNG

Die Frage, inwieweit die Ergebnisse und Wirkungen unserer Förderungen dauerhaft Bestand haben und wie wir „Nachhaltigkeit“ in diesem Sinne erfolgreich unterstützen können, ist für den DAAD von zentraler Bedeutung. Gemeinsam mit Geldgebern, Hochschulen und internationalen Partnern richtet der DAAD seine Förderangebote (immer wieder neu) darauf aus, dass sie den Bedarf der Zielgruppen im Blick haben und nachhaltig wirken. Drei Phasen der Programmgestaltung stehen dabei im Fokus: die Konzeption und Planung, die konkrete Umsetzung und die Evaluation sowie die Weiterentwicklung von Programmen.

Mit dem vorliegenden Papier wollen wir die Maxime nachhaltiger Wirkungen in ihrer konkreten Bedeutung für den DAAD noch besser ausleuchten und für den Kontext der Hochschul- und Wissenschaftskooperation operationalisieren. In diesem Sinne ist das Papier sowohl als Positionsbestimmung wie auch als Orientierung gedacht, um die Nachhaltigkeit der DAAD-Förderungen zu bewerten und weiter zu steigern.

Ausgehend von einer Begriffsbestimmung werden zunächst spezifische Herausforderungen in den Blick genommen, die sich aus der Rolle des DAAD als Mittlerorganisation ergeben. Im Anschluss identifizieren und beleuchten wir unterschiedliche Dimensionen von Nachhaltigkeit in der internationalen Studierenden- und Wissenschaftlermobilität sowie in der Hochschulkooperation (institutionelle, individuelle, strukturelle, finanzielle etc.). Darauf aufbauend werden dann in einem letzten Schritt (Arbeits-)Hypothesen formuliert, wie bzw. unter welchen Bedingungen die Nachhaltigkeit von DAAD-Förderungen weiter gesteigert werden kann.

Auf Grundlage dieser Überlegungen will der DAAD in einen Dialog mit Hochschulen, Stipendiatinnen und Stipendiaten und Partnerorganisationen eintreten, um aus ihren Erfahrungen zu lernen und gemeinsam konkrete Ansätze und Beiträge im Sinne der Nachhaltigkeit zu definieren. Dieser Dialog wird auch für die DAAD-interne Strategie- und Programmentwicklung wertvolle Impulse liefern und die weitere Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitskriterien unterstützen, die im Programmdesign und in der Programmdurchführung eine herausgehobene Rolle spielen.

Unser Ziel ist es, Wirkungen zu erreichen, die den Beteiligten und Zielgruppen dauerhaft nutzen. Gleichzeitig wollen wir mit unseren Fördermaßnahmen strukturelle Veränderungen anstoßen, die einen Fortbestand des Erreichten in Lehre, Forschung und Hochschulmanagement gewährleisten und damit langfristig auch gesellschaftliche Reform- und Transformationsprozesse flankierend unterstützen. Die folgenden Überlegungen sollen hierzu einen Beitrag leisten.

1 Relevanz und Einordnung

Der DAAD versteht sich als lernende Organisation, die die Ergebnisse und Wirkungen ihrer Arbeit kontinuierlich reflektiert und im engen Dialog mit Hochschulen und Geldgebern weiterentwickelt und verbessert. Wirkungsorientierung ist entsprechend als Qualitätsmerkmal im Leitbild, in der Strategie 2025 und in den internen Prozessen des DAAD fest verankert. Dazu gehört auch der Anspruch, Programm- und Projektwirkungen langfristig abzusichern und damit dauerhafte Wirkungen zu gewährleisten.

Mit den folgenden konzeptionellen Überlegungen zu Dimensionen und Erfolgsfaktoren nachhaltigen Förderhandelns an der Schnittstelle von Hochschulbildung und Internationalisierung¹ knüpft der DAAD an die steigenden Anforderungen aus Politik und Öffentlichkeit in Hinblick auf Transparenz und Wirkungsorientierung an. Er bekennt sich zugleich zu den Grundprinzipien der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung: Unter der Maxime der Rechenschaftspflicht ist die internationale Staatengemeinschaft aufgefordert, Beiträge zu globalen Herausforderungen zu leisten, über ihre Anstrengungen und Fortschritte kontinuierlich zu berichten und Wirkungen auch dauerhaft abzusichern. In diesem Sinne hat der Entwicklungsausschuss der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD-DAC) in seinen 2019 überarbeiteten Evaluationskriterien Nachhaltigkeit im Sinne der Frage „Will the benefits last?“ als zentrales Prüfkriterium für die Erfolgsbewertung von Programm- und Projektförderungen bestätigt.²

4

Ausgehend von den international etablierten Kriterien und Leitlinien der OECD-DAC besteht allerdings in vielen Organisationen, so auch im DAAD, weiterhin konzeptioneller Klärungsbedarf, wenn es darum geht, das Kriterium der Nachhaltigkeit erfolgreich im Förderhandeln zu verankern, zu operationalisieren und in Evaluationen zu überprüfen.³ Als Mittlerorganisation steht der DAAD dabei in der doppelten Verantwortung: Er muss zum einen den Anforderungen der Geldgeber gerecht werden, zum anderen aber auch die Bedarfe und Herausforderungen der Hochschulpartner sowie seiner Stipendiatinnen und Stipendiaten berücksichtigen – und beides in einem passgenauen Konzept zur „Nachhaltigkeit des Förderhandelns“ zusammenführen.

Ein auf den DAAD und die Besonderheiten des internationalen Austauschs und der Hochschulzusammenarbeit zugeschnittenes Konzept bietet die Chance, neben dem Kriterium der finanziellen Nachhaltigkeit – das häufig in Ermangelung von weitergehenden Konzepten als Prüfkriterium für Nachhaltigkeit herangezogen wird – weitere, für die Fördermaßnahmen des DAAD relevante Dimensionen auszuleuchten und zu operationalisieren (z.B. die institutionelle, individuelle oder auch wissenschaftliche Dimension). Mit einem entsprechend differenzierten und mehrdimensionalen Ansatz werden zugleich auch die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, um Erfolgsfaktoren und Risiken zu identifizieren und die Nachhaltigkeit des DAAD-Förderhandelns im Dialog mit den Geldgebern und den Hochschulen durch informierte Steuerungsentscheidungen weiter zu steigern. Gleichzeitig leistet die Präzisierung des Nachhaltigkeitsverständnisses einen Beitrag, um die Qualität und Aussagekraft der vom DAAD beauftragten Evaluationen kontinuierlich zu verbessern. Weiteren Institutionen, die im Kontext des internationalen Austauschs und der Hochschulzusammenarbeit aktiv sind, können die Überlegungen des DAAD als Impuls für ihre jeweilige Arbeit dienen.

1 An der Diskussion und Erstellung des vorliegenden Arbeitspapier im Rahmen einer abteilungsübergreifenden AG waren beteiligt: Stefan Bienefeld (P2), Simone Burkhart (ST1), Michaela Hergst-Gottschling (ST23), Mareike Fehling (S12), Katharina Fourier (P43), Ruth Fuchs (S13), Beate Körner (EU03), Tabea Kaiser (P41), Mareike Khaskeia (ST32), Nina Knops (EU04), Katharina Latsch (P43), Daniel Lechner (S12), Ursula Paintner (P3), Sybilla Tinapp (ST31), Heidi Wedel (ST16).

2 Vgl. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm> (Zugriff am 18.03.2021)

3 Vgl. Noltze, M./Euler, M./Verspohl, I. (2018), *Meta-Evaluierung von Nachhaltigkeit in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

2 Definition von „Nachhaltigkeit“ im Kontext von Wirkungen der DAAD-Förderung

Der DAAD orientiert sich bei der Definition von Nachhaltigkeit an der international anerkannten Definition des Development Assistance Committee der OECD.⁴ Gleichmaßen berücksichtigt er seine Rolle als Mittlerorganisation und die Spezifika des (Hochschul-)Bildungssektors, der in (international unterschiedlich) hohem Maße von öffentlichen Fördergeldern abhängig ist. Der Begriff „Nachhaltigkeit“ bezieht sich an dieser Stelle explizit nicht auf die soziale, ökologische und wirtschaftliche Dimension von Nachhaltigkeit im Sinne der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und den Sustainable Development Goals (SDGs). Vielmehr geht es um die Frage nach dem dauerhaften Bestand erreichter Ergebnisse und Wirkungen.

Der DAAD versteht unter Nachhaltigkeit seines Förderhandelns entsprechend **das Ausmaß, in dem zentrale Ergebnisse und Wirkungen der Förderung über die Förderdauer hinaus Bestand haben oder voraussichtlich Bestand haben werden.**

5

Als Mittlerorganisation gibt der DAAD durch seine Ausschreibungen, Auswahlprozesse, Betreuungsmaßnahmen sowie die etablierten Monitoring- und Evaluationsroutinen einen Rahmen für die Nachhaltigkeit der Förderung vor, ohne auf der Ebene der durchführenden Partner oder Zielgruppen im Detail steuern zu können und zu wollen. Expertise und Steuerung der einzelnen Projekte bzw. Begleitung und Betreuung individueller Stipendiatinnen und Stipendiaten durch die Hochschulen sind daher zentral, um nachhaltige Wirkungen sicherzustellen. Diese Programmbegleitung durch den DAAD bzw. durch die Hochschulen ist ein wesentlicher Bestandteil der Logik des DAAD-Förderhandelns.

Ein für das Förderhandeln des DAAD wichtiger Aspekt von Nachhaltigkeit ist auch die Anschlussfähigkeit der Ergebnisse und Wirkungen einzelner Maßnahmen für weiterführende (Förder-)Maßnahmen. Grundsätzlich fokussiert das Kriterium der Nachhaltigkeit auf den Fortbestand der erreichten Ergebnisse und Wirkungen, nicht auf eine (dauerhafte) Fortführung der geförderten Aktivitäten oder Maßnahmen.

4 OECD/DAC 2019: *The extent to which the net benefits of the intervention continue or are likely to continue. Note: This Includes an examination of the financial, economic, social, environmental, and institutional capacities of the systems needed to sustain net benefits over time. Involves analyses of resilience, risks and potential trade-offs. Depending on the timing of the evaluation, this may involve analysing the actual flow of net benefits or estimating the likelihood of net benefits continuing over the medium and long-term.* Vgl. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm> (Zugriff am 18.03.2021)

3 Spezifische Anforderungen an eine Mittlerorganisation im Bereich Hochschulbildung und Wissenschaft

Der Nachweis nachhaltiger Wirkungen von Förderungen im Bereich der Wissenschaft stellt besondere Herausforderungen dar, die mit den spezifischen Eigenschaften des Wissenschaftssektors zusammenhängen.

3.1 Ausgleich und Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessenlagen

In seiner Rolle als Mittlerorganisation ist der DAAD darum bemüht, die Interessen der (deutschen) Geldgeber, seiner Mitgliedshochschulen sowie gegebenenfalls ausländischer Partner einerseits und den Geförderten andererseits zu bündeln und einen Interessensausgleich zwischen allen Beteiligten zu erreichen. Diese Mittlerposition beeinflusst nicht zuletzt auch die Zielsetzungen (und somit potenziellen Wirkungen) von DAAD-Förderprogrammen ganz erheblich. Die Rolle als Mittler bedingt auch, dass der DAAD in der Regel Ziele für seine Programme vorgibt, innerhalb derer die geförderten Personen oder Hochschulprojekte einen großen Freiraum haben, ihr eigenes Projekt mit spezifischen Zielsetzungen zu versehen und umzusetzen. Eine tiefe Detailsteuerung des Verlaufs von Förderungen durch den DAAD ist in der Regel weder vorgesehen noch umsetzbar. Somit kommt den Hochschulen sowohl bei der Ausbildung von Stipendiatinnen und Stipendiaten wie auch bei der Durchführung von Kooperationsprojekten eine zentrale Rolle zu. DAAD-Ausschreibungen, Betreuung sowie Evaluations- und Monitoring-Routinen unterstützen und überprüfen die Zielerreichung der Programme im Sinne der Nachhaltigkeit.

3.2 Aspekte der Messbarkeit und ihre Grenzen

Insbesondere für die Stipendienarbeit des DAAD besteht eine Herausforderung darin, den Zuwachs an Kompetenzen auf Seiten eines Individuums definitorisch zu fassen und zu operationalisieren. Auch wenn diesbezüglich internationale Fortschritte gemacht wurden, so ist das Messen des individuellen Kompetenzzuwachses in der Regel mit erheblichen Aufwänden verbunden. Dies gilt mittelbar auch für Individuen, die im Rahmen von Projektförderungen eine Förderung zu Aus- oder Fortbildungszwecken erfahren.

Zudem treten Wirkungen und messbare Effekte des Förderhandelns im Wissenschaftsbereich oftmals zeitverzögert auf. Die Karriereentwicklung von Individuen ist ein längerer Prozess, dessen Erfolg am besten über längere Zeiträume hinweg beurteilt werden kann. Individuelle Entscheidungen und Umstände in Bezug auf die eigene Lebensplanung spielen hier eine wichtige Rolle. Die Zeitverzögerung gilt vielfach auch für die DAAD-geförderten Hochschulkooperationsprojekte: So kann beispielsweise der Erfolg eines Vorhabens, in dem Curricula entwickelt oder Strukturen aufgebaut werden, erst nach einem längeren Zeitraum sinnvoll beurteilt werden. Meist dauert es eine gewisse Zeit, bis sich größere Hochschulprojekte einen wissenschaftlichen Ruf erarbeitet haben, Curricula in den Partnerhochschulen umgesetzt sind und erfolgreich (zahlende) Studierende für den jeweiligen Studiengang gewonnen wurden. Umgekehrt gibt es auch Effekte, die mit zunehmendem zeitlichen Abstand zur Förderung tendenziell abnehmen, wie etwa die Kenntnisse der deutschen Sprache oder die Deutschlandbindung (bzw. Sprachkenntnisse des Gastlands und Bindung an dieses).

3.3 Nicht kontrollierbare Kontextfaktoren

Neben dem Zeitfaktor spielen durch das Förderhandeln kaum oder gar nicht beeinflussbare Kontextfaktoren eine wichtige Rolle, wie etwa die Lage am Arbeitsmarkt, politische (In-)Stabilität oder die wirtschaftliche Entwicklung. Ihr Einfluss kann sich verstärken, je länger der zeitliche Abstand zum Ende der Förderung ist. Das wiederum erschwert die Beurteilung der Nachhaltigkeit zusätzlich. Bei Programmen mit strukturbildender Wirkung und Wirkungsanspruch auf Makro-Ebene kann darüber hinaus meist lediglich ein Beitrag zu erwünschten Veränderungen geleistet werden. Kontextfaktoren wie etwa rechtliche oder regulatorische Rahmenbedingungen und/oder Einschränkungen beeinflussen darüber hinaus das Ausmaß, in dem Grundzüge des deutschen Wissenschaftssystems sowie Grundwerte wie Wissenschaftsfreiheit im Rahmen des Förderhandelns vermittelbar sind.

3.4 Skalierbarkeit des Förderhandelns

In der Förderung von Individuen wie auch der Förderung von Hochschulprojekten ist auch zu berücksichtigen, dass es eine Reihe niederschwelliger (und oftmals nur kurze Zeiträume umfassender) Förderangebote gibt, die auf Anbahnung oder Orientierung bzw. im Falle der Projektförderung auf die Planung von größeren Hochschulkooperationen angelegt sind. Bei der Beurteilung der Nachhaltigkeit der Wirkungen solcher Förderformate spielt die Frage der Dauerhaftigkeit der Wirkungen auf individueller oder struktureller Ebene eine untergeordnete Rolle. Wichtiger sind hier die erfolgreiche Absolvierung individueller Kurzzeitförderungen sowie bei Projekten die erfolgreiche Akquise von Mitteln für größere und längerfristige Kooperationen und somit die Anschlussfähigkeit für andere Fördermöglichkeiten.

Mit dem Aspekt der Anschlussfähigkeit greift der DAAD sowohl die spezifischen Anforderungen internationaler Zusammenarbeit im Hochschulbereich als auch die Logik und Wirkungsorientierung seiner eigenen Programmarbeit auf: Niederschwellige Förderung kann und soll mit ihren häufig sehr kurzen Förderzeiten nur in begrenztem Rahmen strukturelle Veränderungen erreichen (z.B. Kurzzeitstipendien). In diesem speziellen Bereich kann daher nicht zwangsläufig von einem längerfristigen Fortbestand der erreichten Ergebnisse und Wirkungen ausgegangen werden. Die Wirksamkeit sind in aller Regel zudem abhängig von Kontextfaktoren, die der DAAD nicht beeinflussen kann. Sie können teils nur durch weiterführende (Förder-)Maßnahmen vom DAAD selbst oder anderen nationalen oder internationalen (Wissenschafts-)Förderorganisationen ausgebaut und erhalten werden. Allerdings bieten gerade diese niederschwelligen Maßnahmen oftmals den Einstieg in weitere Förderformate und damit einen wichtigen Baustein für nachhaltige Wirkungen.

Diese Bedingungen machen eine Beurteilung der Nachhaltigkeit von Förderhandeln im Bereich von Hochschule und Wissenschaft zwar nicht unmöglich, erschweren aber die Messbarkeit von Effekten ebenso wie die eindeutige Kausalzuordnung von Interventionen und damit verbundenen Wirkungen. Zudem beinhaltet Nachhaltigkeit in diesem Sektor verschiedene Dimensionen und Aspekte, denen wir uns im folgenden Abschnitt widmen wollen.

4 Dimensionen der Nachhaltigkeit

Der DAAD unterstützt im Interesse der Hochschulen und seiner (öffentlichen) Geldgeber die Internationalisierung der deutschen Hochschullandschaft und die Entwicklung von Hochschulsystemen im Ausland durch zwei wesentliche Förderformate: Stipendien an Studierende und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (Individualförderung) zum einen und finanzielle Förderung von kooperativen (Forschungs-)Vorhaben und Hochschulstrukturen im Inland und Ausland (Projektförderung) zum anderen.

In der **Individualförderung** fördert der DAAD Personen direkt durch Stipendien für Auslandsaufenthalte in bestimmten Ausbildungsphasen (in Studium und Promotion, aber auch im Post-Doc-Bereich). Neben der Unterstützung von Studien- und Forschungsaufhalten werden auch Praktika im Ausland, Sprachenerwerb oder Kongress- und Vortragsreisen unterstützt. Direkte Ziele der Förderung liegen hauptsächlich in einem Kompetenzzuwinn (auf verschiedenen Ebenen, z.B. fachlich, sprachlich, interkulturell, persönlich). In einigen Stipendienprogrammen ist auch das Erreichen eines Abschlusses vorgesehen. Zu der Individualförderung gehört daneben auch die Vermittlung und Förderung von Lehr- und/oder Beratungstätigkeiten im Ausland durch Zuschüsse zu einem örtlichen Arbeitsvertrag. Bei diesen vermittelten wissenschaftlichen Lehrkräften enthält der Förderzweck auch Beiträge zur Strukturverbesserung (z.B. durch Curriculumentwicklung).

In der **Projektförderung** fördert der DAAD Internationalisierungsprojekte deutscher Hochschulen sowohl in Form partnerschaftlicher Projekte mit Hochschulen im Ausland als auch im Inland in Form von Mobilitätsprogrammen für deutsche und Betreuungsprogrammen für ausländische Studierende. Die fachliche Zusammenarbeit mit Hochschulen im Ausland, der Aufbau gemeinsamer, internationaler Studiengänge, die Unterstützung bilateraler Forschungsmobilität sowie der Kapazitätsaufbau in Ländern des globalen Südens stehen im Fokus der kooperativ ausgerichteten Programme. Die auf interne Hochschulstrukturen zugeschnittenen Programme dienen sowohl der Steigerung der internationalen Mobilität deutscher Studierender als auch der besseren Betreuung ausländischer Studierender in Deutschland. Eine Sonderstellung nehmen die sogenannten Transnationalen Bildungsprojekte ein, in deren Kontext binationale Universitäten oder Studiengänge nach deutschem Vorbild im jeweiligen Partnerland aufgebaut werden.

Neben der Internationalisierung der deutschen Hochschulen (Universitäten wie Fachhochschulen/Hochschulen für angewandte Wissenschaften) nehmen viele Programme der Projektförderung die jeweiligen Partnerländer und die dort zu erzielenden Wirkungen zentral in den Blick. Sie wirkt aber auch auf die beteiligten Individuen und erzielt daher Wirkungen sowohl auf struktureller als auch auf individueller Ebene. Umgekehrt wird auch die Individualförderung an den Bedarfen der Partnerländer ausgerichtet, um insbesondere in Ländern mit weniger ausgebautem Hochschulsystem einen strukturellen Beitrag zu leisten.

Die folgenden Ebenen sollen veranschaulichen, welche Nachhaltigkeitsaspekte im Förderhandeln des DAAD grundsätzlich relevant sind und berücksichtigt werden können.

4.1 Finanzielle Ebene

Die finanzielle Dimension von Nachhaltigkeit betrifft die Frage, inwieweit mit dem Auslaufen der Förderung eine finanzielle Eigenständigkeit des Erreichten gewährleistet ist. Dies stellt sich zwischen Individual- und Projektförderung höchst unterschiedlich dar.

Individualförderung

In der Individualförderung des DAAD spielt die Frage der finanzielle Nachhaltigkeit eine nachgeordnete Rolle. Stipendien werden unabhängig von den finanziellen Eigenmitteln der Stipendiaten nach wissenschaftlich/fachlichen Kriterien vergeben und sind per definitionem nicht zurückzuzahlen. Die Nachhaltigkeit der hierfür eingesetzten Mittel wird indirekt über das Erzielen nachhaltiger Wirkungen in den anderen Dimensionen der Nachhaltigkeit erreicht.

Projektförderung

Die finanzielle Dimension der Nachhaltigkeit betrifft in der Projektförderung im Kern die Frage danach, ob aufgebaute Strukturen und die erzielten Wirkungen aus eigener Kraft der Partner finanziell abgesichert sind und weiterbetrieben werden können.

Aus Sicht des DAAD sind Projekte dann finanziell nachhaltig aufgestellt, wenn die Projektergebnisse – wenn nicht vollumfänglich, so doch zumindest in Teilen – von den beteiligten Partnern weitergeführt werden können. Instrumente dafür können neben dem Einbringen von Eigenmitteln der Hochschulen (oft in Form der Zurverfügungstellung von Arbeitszeit und/oder Infrastruktur) auch Einnahmen (beispielsweise aus Studiengebühren) sein. In der Perspektive des DAAD beinhaltet finanzielle Nachhaltigkeit auch die Anschlussfähigkeit der geförderten Vorhaben bzw. Individuen für andere und weitere Fördermöglichkeiten, seien diese im DAAD selbst (in anderen Programmen) oder auch bei anderen nationalen, europäischen oder internationalen Geldgebern. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass die Finanzierung des Hochschulbereichs anders als in anderen Sektoren hochgradig drittmittelabhängig ist. So ist der Drittmittelanteil an der Hochschulfinanzierung in Deutschland stark angestiegen und liegt inzwischen bei 50 Prozent.⁵ Finanzielle Nachhaltigkeit muss daher auch immer die Fähigkeit und die Möglichkeit einer anschließenden Drittmittelfinanzierung berücksichtigen. Nach diesem Verständnis wäre beispielsweise eine DAAD-Projektförderung auch dann finanziell nachhaltig, wenn es gelingt, das Projekt so erfolgreich umzusetzen, dass es sich in einem Wettbewerbsverfahren des DAAD oder anderer Drittmittelgeber durchsetzt und erfolgreich eine Weiterförderung (vollumfänglich oder von Teilaspekten) akquiriert. Die finanzielle Nachhaltigkeit hängt somit eng mit anderen Aspekten der Nachhaltigkeit des Förderhandelns zusammen und sollte nicht verengt oder alleinig betrachtet werden.

4.2 Individuelle Ebene

Individualförderung

Die individuelle Dimension von Nachhaltigkeit ist ein Kernziel der Individualförderung des DAAD. Um nachhaltig zu sein, muss die Individualförderung Ergebnisse auf individueller Ebene zeitigen, die über die Förderdauer hinaus wirksam werden. Hierbei geht es zum einen um erworbene Kompetenzen. Diese können fachlicher, über- oder außerfachlicher, sprachlicher oder interkultureller Natur sein. Ein weiterer Aspekt sind Zugänge zu und der Aufbau von fachlichen oder sonstigen Netzwerken. In manchen Programmen ist auch das Erreichen eines bestimmten Studienabschlusses von Bedeutung, soweit ein bestimmter Abschluss die Grundlage für die weitere berufliche und ggf. soziale Entwicklung ist. Die Programme der Individualförderung sollen außerdem so auf die Zielgruppe abgestimmt sein, dass sie das Individuum besser zu gesellschaftlicher Teilhabe befähigen und ermuntern, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Dies betrifft sowohl den Hochschulkontext (Third Mission, Internationalisation of Higher Education for Society) als auch Bereiche außerhalb der Hochschule.

⁵ Vgl.: https://www.fibs.eu/fileadmin/user_upload/Literatur/FiBS_DHV_Hochschulfinanzierung_erweiterte_Fassung_final.pdf (Zugriff am 18.03.2021)

Projektförderung

Auch die Projektförderung erzielt Wirkungen auf individueller Ebene, sei es durch die Teilnahme an internationalen Studiengängen, durch die fachliche Vernetzung der Beteiligten oder durch den Kompetenzaufbau im Bereich interkultureller Projektarbeit. Nachhaltig sind diese Wirkungen zum einen, wenn sie, wie oben für die Individualförderung skizziert, über die Förderdauer bzw. die Teilnahme des Individuums am Projekt hinaus Einfluss auf Karriere, gesellschaftliche Teilhabe und individuelle Entwicklung des Einzelnen nehmen. Nachhaltig sind sie darüber hinaus, wenn die Beteiligten ihren Kompetenzerwerb wieder in die Projekte einbringen.

4.3 Institutionelle und strukturelle Ebene

Individualförderung

Die Individualförderung soll die Kompetenzen und damit die persönliche und berufliche Entwicklung von Personen bestmöglich unterstützen, da die eigentlichen Treiber von Veränderungen in allen Kontexten letztlich Individuen sind.

Institutionelle Nachhaltigkeit spielt beispielsweise eine Rolle, wenn die individuelle Förderung institutionelle Zwecke explizit oder zusätzlich verfolgt, was teilweise mit den Geldgebern vereinbart wird, etwa bei der

- Entwicklung von Curricula, Qualitätsmanagementsystemen oder Strategien durch vom DAAD geförderte Dozentinnen und Dozenten oder Beraterinnen und Berater
- Förderung von Nachwuchs im Bereich Hochschullehre in bestimmten Ländern oder Hochschulen (z.B. im Rahmen von Regierungsstipendienprogrammen oder Sonderprogrammen)
- Ausbildung von Stipendiatinnen und Stipendiaten zu Fach- und Führungskräften (z.B. in der Entwicklungszusammenarbeit oder im Sinne von Good Governance, in der Forschung oder in internationalen Organisationen)

Projektförderung

Projektförderung erreicht über die geförderten Personen hinaus unmittelbar die beteiligten Institutionen und stößt dort dauerhafte Prozesse an. In der Regel sind die Projekte im DAAD-Kontext zeitlich begrenzt; die Anforderung dauerhafter Wirkungen bzw. anschlussfähiger Ergebnisse ist hier also besonders relevant, unabhängig davon, ob es sich um partnerschaftliche Projekte oder um auf die jeweilige deutsche Hochschule gerichtete Projekte handelt. Wir verstehen Projekte dann als institutionell nachhaltig, wenn sie in den institutionellen Kontext der jeweils beteiligten Hochschule(n) genügend eingebettet sind, um strukturelle Veränderungen auch über die Förderdauer hinaus zu stabilisieren. Das kann unterschiedliche Felder betreffen:

- Im Rahmen der Förderung entwickelte Curricula, Strategiedokumente etc. werden auch nach Auslaufen der Förderung verwendet, bleiben handlungsleitend und werden weiterhin im Sinne der Projektziele an sich ändernde Rahmenbedingungen angepasst.
- Personen, die sich im Zuge der Förderung für bestimmte Positionen qualifiziert haben, behalten diese Position über die Förderdauer hinaus und wenden ihr erworbenes Wissen adäquat an.
- Im Zuge der Förderung etablierte Netzwerke bestehen auch über die Dauer der Förderung hinaus fort, behalten Kontakt und aktualisieren im Idealfall stetig die Projektergebnisse.
- Formelle und informelle Regelungen und Prozesse sind strukturell so eingebettet, dass ihre längerfristige Wirkung gesichert ist.

Ein Ineinandergreifen der individuellen und der strukturellen Ebene von Nachhaltigkeit in der Projektförderung lässt sich beobachten, wenn Individuen die gewonnenen Kompetenzen an anderer Stelle

(außerhalb des Projekts) im Sinne der intendierten Projektwirkungen gesellschaftlicher Transformationsprozesse nach Abschluss der Förderung einsetzen.

4.4 Fachlich-wissenschaftliche Ebene

Die Frage nach der Nachhaltigkeit wissenschaftlicher Erkenntnis oder wissenschaftlichen Kompetenzerwerbs betrifft die Projekt- und die Stipendienarbeit gleichermaßen und in jeweils verschränkter Form. Für den DAAD sind folgende Faktoren besonders relevant:

- **Wissenschaftliche Anschlussfähigkeit der Ergebnisse:** Individualförderung und Projekte sind in ihrer wissenschaftlichen Dimension dann nachhaltig, wenn auch über die Förderdauer hinaus die wissenschaftlichen Ergebnisse anschlussfähig sind für weitere Forschungen und Erkenntnisse. Das beinhaltet zum einen den Inhalt und die Ergebnisse der Forschung, zum anderen aber auch die Publikationsform und die dauerhafte Zugriffsmöglichkeit für die scientific community und Öffentlichkeit.
- **(Praxis-)Relevanz der Ergebnisse:** Von Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Dimension kann außerdem dann gesprochen werden, wenn die wissenschaftlichen Ergebnisse bzw. die DAAD-Fördermaßnahmen hohe Praxisrelevanz aufweisen; sei es, dass sie sich gut in konkrete Produkte und Maßnahmen umsetzen lassen (die ihrerseits dem Anspruch an Nachhaltigkeit gerecht werden) oder dass sie z.B. Absolventinnen und Absolventen befähigen, sich in der Berufspraxis besonders gut zu etablieren und wirksam zu werden.
- **Internationale Ausrichtung:** Die Förderung ist dann im Sinne der Internationalisierung von Wissenschaft und Lehre nachhaltig, wenn die ehemaligen Geförderten auch nach Auslaufen der Förderung verstärkt internationale Perspektiven in ihrer Forschung berücksichtigen, international publizieren, internationale Netzwerke pflegen und in ihrer Institution internationale Kooperation vorantreiben, selbst erneut im Ausland forschen oder lehren oder aber internationale Studierende betreuen/Wissenschaftler einladen.
- **Dauerhafte Etablierung von Netzwerken:** Dies sind in der Regel wissenschaftlich-fachliche Netzwerke, zu denen Stipendiatinnen und Stipendiaten häufig erst nur durch ihre Förderung Zugänge erhalten oder die innerhalb von Projektfördermaßnahmen zum Teil explizit aufgebaut werden.

11

4.5 Gesellschaftliche Ebene

Ein Ziel der Individual- und der Projektförderung ist es, dass die Geförderten künftig Verantwortung übernehmen und Fach- und Führungspositionen in Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Kultur ausfüllen. Wir verstehen die Förderung dann als gesellschaftlich nachhaltig, wenn Alumni mit ihrer fachlichen und außerfachlichen Expertise und internationalen Orientierung beispielsweise

- in ihrer Forschung oder beruflichen Praxis Beiträge zu den globalen Herausforderungen, wie den SDGs, der Digitalisierung oder der Stärkung und Gestaltung Europas leisten;
- zu Dialog, Verständigung oder zur Bewältigung oder Vermeidung von Konflikten beitragen;
- in ihren Institutionen und Gesellschaften Veränderungen vorantreiben (zu „Change Agents“ werden);
- als Botschafterinnen Deutschlands oder als Beratende deutscher Institutionen im Ausland wirken;
- im Heimatland (Deutschland oder Ausland) ihr Wissen und ihre Kompetenzen im Umgang mit der jeweils anderen (Wissenschafts-) Kultur zur Verfügung stellen.

In diesem Verständnis weist die Ebene der gesellschaftlichen Nachhaltigkeit der Wirkungen eine Schnittmenge mit Dimensionen der Nachhaltigkeit im Sinne der Agenda 2030 auf. Die Betrachtungsweise im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit der Wirkungen fokussiert aber weniger auf die konkreten Inhalte, sondern vielmehr auf die Dauerhaftigkeit, mit der Geförderte aus Individual- und Projektförderung ihre spezifische im Rahmen der Förderungen erworbene Expertise in gesellschaftliche Diskurse einbringen.

5 Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Förderhandeln

Aufbauend auf der Definition von Nachhaltigkeit werden im Folgenden unter Berücksichtigung relevanter Studien, Evaluationsergebnisse und insbesondere der langjährigen Erfahrungen der DAAD Programmarbeit Hypothesen dazu formuliert, welche Faktoren die Nachhaltigkeit positiv beeinflussen.⁶

5.1 Kontextfaktoren und Rahmenbedingungen

Dieser Bereich umfasst politische, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Rahmenbedingungen der Fördervorhaben und beinhaltet somit nationale (Hochschul-)Bildungspolitiken und -strategien, sowie Hochschul- und Wissenschaftsstandards. Ohne das geeignete Umfeld können angestrebte Ergebnisse und Wirkungen vielfach nicht wie geplant erreicht und/ oder nur mit zusätzlichen Unterstützungsmaßnahmen dauerhaft abgesichert werden. Kontextfaktoren können in der Regel nicht oder nur sehr bedingt vom DAAD beeinflusst werden.

Die Nachhaltigkeit der Fördermaßnahmen wird unterstützt, wenn

- nationale/regionale und institutionelle Strategien und Policies sowie individuelle Motive und Beweggründe der Geförderten im Einklang mit den Förderzielen stehen und diese verstärkend unterstützen;
- die beteiligten Hochschulen bzw. Partnerorganisationen im In- oder Ausland über die notwendige Infrastruktur (Lehr- und Lernbedingungen) sowie weitere, für die erfolgreiche Umsetzung und Nachhaltigkeitssicherung förderliche Voraussetzungen (finanzielle Ressourcen, qualifiziertes Personal, Einbindung in das internationale Wissenssystem, etc.) verfügen;
- sich das Förderhandeln des DAAD in eine kohärente Entwicklungs-, Außen- und Kulturpolitik sowie Bildungs- und Forschungspolitik einfügt und eine gute und enge Zusammenarbeit der Mittler der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik (AKBP) im Ausland existiert, die Netzwerke schafft und aufrechterhält;
- die allgemeinen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen das Förderhandeln positiv beeinflussen;
- mögliche Risiken durch instabile politische oder wirtschaftliche Verhältnisse und/ oder Krisen- und Konfliktsituationen in der Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern bereits im Rahmen der Programm-/ Projektkonzeption analysiert, geeignete Reaktionsmöglichkeiten entwickelt und die Maßnahmen durch begleitende Außen- und Entwicklungspolitik unterstützt werden;
- Wissenschaftsfreiheit und Grundwerte des deutschen Wissenschaftssystem im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten thematisiert und gefördert werden. Dies erhöht zugleich die internationale Anschlussfähigkeit der Förderungen.

5.2 Förderpolitische Faktoren

Dieser Bereich umfasst Aspekte der Konzeption, Abstimmung und strategischen Einbettung von Förderinitiativen. Förderpolitische Entscheidungen werden von den Geldgebern und vom DAAD getroffen und sind unmittelbare Hebel, um Nachhaltigkeitsaspekte strukturell zu verankern.

6 Die Gliederung erfolgt in Anlehnung an Noltze, M./Leppert, G. (2019): „Erfolgsfaktoren: Wie erreichen wir dauerhafte Wirkungen?“, in: DEval, Nachhaltigkeit gestalten. *Die Agenda 2030 in der Entwicklungszusammenarbeit, Themenschwerpunktbericht*, Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit, Bonn, S. 84-86.

Die Nachhaltigkeit der Fördermaßnahmen wird unterstützt, wenn

- auf ein produktives Zusammenspiel zwischen den Förderinteressen der Geldgeber und den Zielen der projektnehmenden Hochschulen sowie der Geförderten geachtet wird und Programm- und Förderkonzepte kontinuierlich weiterentwickelt und an die sich verändernden Kontextbedingungen, (Umwelt-)Anforderungen und Erwartungen der Zielgruppen angepasst werden (z.B. digitale Innovationen, Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten);
- Förderentscheidungen auf transparenten und nachvollziehbaren Auswahlkriterien basieren und hohe Qualitätsstandards sicherstellen;
- eine angemessene Förderdauer gewährleistet ist, in der die angestrebten Ziele und individuellen wie strukturellen Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können bzw. bei der Konzeption darauf geachtet wird, dass die Zielsetzung in Anbetracht der Förderzeit realistisch ist;
- in der Programmkonzeption eine Risikoanalyse vorgenommen wird und – sofern möglich – mit förderpolitischen Maßnahmen identifizierte Risiken abgeschwächt werden;
- Synergien zwischen den unterschiedlichen Förderinstrumenten des DAAD und Angeboten anderer Förderorganisationen geschaffen und genutzt werden, so dass Förderungen aufeinander aufbauen und Kontinuität gesichert werden kann;
- eine sinnvolle und dem jeweiligen Wirkungsanspruch angemessene Sequenzierung von Förderphasen sichergestellt ist.

5.3 Faktoren im Bereich der strategischen Planung, Wirkungsorientierung und Implementierung

13

Dieser Bereich umfasst Elemente der strategischen Planung, der Wirkungsorientierung, der Implementierung sowie des Monitorings und der Evaluation, die unmittelbaren Einfluss auf die Wirksamkeit der Förderung haben, mittelbar aber auch für die Nachhaltigkeit von hoher Relevanz sind. Dieser Bereich liegt in erster Linie in der Verantwortung des DAAD (Programmkonzeption und -steuerung, Betreuung von Stipendiatinnen und Alumni) sowie der beteiligten Hochschulpartner (Projektkonzeption und Umsetzung) und bietet insofern eine Reihe konkreter Ansatzpunkte und Steuerungsmöglichkeiten auf Programm- und auf Projektebene bzw. auf Ebene der individuellen Förderung.

Da hier eine Vielzahl an Faktoren aufgeführt wird, sind diese im Weiteren gegliedert nach übergreifenden Faktoren sowie Faktoren, die stärker für die Individual- bzw. für die Projektförderung gelten.

Die Nachhaltigkeit der Fördermaßnahmen wird generell unterstützt, wenn

- Programme und Projekte wirkungsorientiert geplant und auf dauerhafte Veränderungen hin ausgerichtet werden;
- Programme, aber auch einzelne Elemente des Förderhandelns im Rahmen von Monitoring und Evaluation begleitet werden und die Ergebnisse in das Förderhandeln zurückfließen (Anpassung von Förderelementen, Prozessen, Programmkomponenten);
- die Partner in Kooperationsvorhaben gemeinsame Interessen in Forschung, Lehre und beim Aufbau von Strukturen verfolgen, Ziele und erwartete Ergebnisse partnerschaftlich definieren und geteilte Verantwortung für die Umsetzung übernehmen (Ownership);
- Instrumente zur Förderung von Personen und Institutionen/ Strukturen im Sinne eines holistischen Ansatzes konsequent zusammengedacht und verschränkt werden, um positive Wechselwirkungen zu generieren und Synergien bestmöglich zu nutzen;
- die Vorhaben auf bestehende institutionelle Strukturen und personelle Kapazitäten zurückgreifen und diese bestmöglich für die Umsetzung und Zielerreichung in Wert setzen;

- eine enge Zusammenarbeit und Verzahnung mit außeruniversitären Partnern erreicht wird, die für die Zielerreichung und langfristige Nutzung der Ergebnisse bzw. der erworbenen Kompetenzen relevant sind (Wirtschaft, Politik, etc.).

Die Nachhaltigkeit der Fördermaßnahmen in der Projektförderung wird unterstützt, wenn

- auf Projektebene Nachhaltigkeitskonzepte und Exit-Strategien von Anfang an als Teil einer wirkungsorientierten Planung und Finanzierungskonzeption mitgedacht und in der Projektumsetzung berücksichtigt werden (Drittmittelinwerbung, Entwicklung kommerzieller Angebote, Einbindung finanzstarker Partner etc.);
- Kooperationsprojekte an Hochschulstrategien und Hochschulentwicklungspläne anknüpfen, auf verbindlichen Partnerschaftsvereinbarungen aufbauen und eine enge Anbindung an die Hochschulleitungen sicherstellen;
- die (Lern-)Ergebnisse und erarbeiteten Produkte eine breite Nutzung erfahren (zum Beispiel durch Projektleitertreffen, Erarbeitung von Leitfäden für Hochschulkooperationen);
- durch die systematische Weitergabe des erworbenen Wissens, die Ausbildung von Multiplikatoren und/ oder wenn durch Maßnahmen des „Upscaling“ der Wirkradius der Förderung erweitert wird;
- im Bereich der Projektförderung durch Anschluss-Fördermöglichkeiten und Netzwerkaktivitäten Perspektiven für eine (ggf. befristete) Fortführung notwendiger Projektaktivitäten geschaffen werden (Mobilitätsstipendien, Gastdozenturen, Informations- und Marketingangebote, etc.).

Die Nachhaltigkeit der Fördermaßnahmen in der Individualförderung wird unterstützt, wenn

14

- Stipendienangebote im Sinne einer schlüssigen Bildungsbiografie aufeinander aufbauen;
- eine gezielte fachliche und persönliche Betreuung von Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie Alumni gewährleistet ist, um Bildungserfolge zu unterstützen, abzusichern und zu erweitern;
- neben der fachlichen Qualifizierung auch der Bedarf an überfachlichen Qualifikationen berücksichtigt wird, um den Studienerfolg (z.B. Spracherwerb) und eine spätere Integration in den Arbeitsmarkt bzw. Ausstrahlung in die Gesellschaft (z.B. soft skills, Unterstützung entsprechender Projekte der Stipendiatinnen und Stipendiaten während und nach der Förderung) zu gewährleisten;
- Nachbetreuungsmaßnahmen in der Stipendienförderung sicherstellen, dass eine Vertiefung bzw. Aktualisierung des erworbenen Wissens und Kompetenzen erfolgt sowie der Aufbau und der Erhalt von Netzwerken aktiv unterstützt wird;
- in diesem Sinne bei der Konzipierung von Stipendienangeboten eine passgenaue Alumni-Arbeit eingeplant wird, die möglichst zielgruppengerecht auf die Bedarfe verschiedener Alumni-Gruppen (sowohl in regionaler wie fachlicher Hinsicht als auch hinsichtlich ihrer aktuellen beruflichen Position) zugeschnitten und flexibel darauf angepasst werden kann.

5.4 Faktoren, die in der Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern und im Kontext von Fragilität und Konflikt besonders relevant sind

Dieser Bereich umfasst Faktoren, die speziell in der Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern und in Krisen und Konfliktsituationen relevant sind, sowie Aspekte der Partner- und Bedarfsorientierung, die im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit für die Nachhaltigkeit und Anschlussfähigkeit eine zentrale Rolle spielen. Faktoren in diesem Bereich sind z.T. über die Konzeption und Umsetzung von Programmen und Projekten (Punkt 5.3) zu beeinflussen, stehen aber vielfach auch in Wechselwirkung mit förderpolitischen Entscheidungen und Kontextfaktoren (Punkte 5.1 und 5.2).

Die Nachhaltigkeit der Fördermaßnahmen wird unterstützt, wenn

- die geförderten Vorhaben an nationale Politiken und Entwicklungsstrategien im Hochschulbereich und in den ggf. darüber hinaus adressierten Sektoren anknüpfen und die Hochschulpartner an der Steuerung und Umsetzung der Fördermaßnahmen aktiv und gleichberechtigt beteiligt sind;
- Kooperationsprojekte einen identifizierten Bedarf der Partner(hochschulen) bedienen und Maßnahmen des Kapazitätsaufbau auf die Nachfrage der Zielgruppen und den Kontext des Arbeitsmarktes ausgerichtet sind;
- zur Verfügung stehende Kapazitäten und Ressourcen realistisch eingeschätzt werden und auf Bedarfe mit entsprechenden Maßnahmen des Kapazitätsaufbaus reagiert wird;
- gezielt Strukturen und Kapazitäten geschaffen werden, die perspektivisch eine eigenständige Übernahme und Steuerung von Folgemaßnahmen ermöglichen (Empowerment) (z.B. Aufbau eines akademischen Mittelbaus; Gewinnung von Alumni für die Fortführung von Aktivitäten; Bindung von Projektaufgaben an Funktionen statt an Personen).

Der DAAD erarbeitet aufbauend auf diesen Überlegungen ein weiteres Diskussionspapier, das Perspektiven der Umsetzung für die Programmentwicklung und Programmsteuerung identifiziert konkrete Handlungsoptionen für die Absicherung dauerhafter Wirkungen aufzeigt.

Impressum

Herausgeber

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

Ansprechpartner

Stefan Bienefeld
bienefeld@daad.de
Dr. Simone Burkhart
burkhart@daad.de
Dr. Ruth Fuchs
fuchs@daad.de

Als digitale Publikation im Internet veröffentlicht
Mai 2021

© DAAD – Alle Rechte vorbehalten