

**„Organisationsentwicklung durch Internationalisierung“ –
Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des DAAD-Programms
„Strategische Partnerschaften und Thematische Netzwerke“**

Abschlussbericht
- Executive Summary -

INCHER-Kassel

Prof. Dr. Georg Krücken
Sören Magerkort

Oktober 2017

Executive Summary

Der vorliegende Bericht stellt zentrale Ergebnisse und Schlussfolgerungen einer zwischen Oktober 2013 und Juli 2017 durchgeführten Begleit- und Evaluationsforschung des DAAD-Programms „Strategische Partnerschaften und Thematische Netzwerke“ durch das International Centre for Higher Education Research (INCHER-Kassel) vor. Theoretische Ansätze der **Evaluations-, Hochschul-, Innovations-, Organisations- und Wissenschaftsforschung** werden hier zu einem kohärenten Untersuchungsdesign verknüpft. Methodisch basiert die Untersuchung auf einem **Mixed Methods-Ansatz**, in dem unterschiedliche qualitative und quantitative Methoden (Dokumentenanalyse, Online-Befragungen, verschiedene Interviewformen, Indikatorenerhebung) zum Tragen kommen.

Analyse des Ist-Zustands:

Das **DAAD-Programm** wird insgesamt als **erfolgreich** eingeschätzt.

- Mit Hilfe des Programms konnten **positive Effekte** erzielt werden, die über die Ebene der einzelnen Projekte hinausreichen und sich vor allem auf der **Gesamtebene** der beteiligten Hochschulen zeigen. Damit werden das internationale Profil und die internationale Sichtbarkeit deutscher Hochschulen gestärkt.
- Eine große Errungenschaft des Programms besteht im Aufbau adäquater Kooperationsstrukturen. Erst dieser notwendige **Strukturaufbau** ermöglicht die Nachhaltigkeit konkreter Aktivitäten über den Förderzeitraum hinaus.
- Mit Hilfe **quantitativer Leistungsindikatoren** ließ sich einerseits nachweisen, dass in allen von uns untersuchten Kategorien (Drittmittelprojekte, Publikationen, Austausch und Mobilität, organisierte Veranstaltungen, Qualifikationsarbeiten) **Erfolge** erzielt wurden, andererseits zeigt der Anstieg über die Jahre, dass auf der Grundlage des zuvor genannten Strukturaufbaus eine kontinuierliche quantitative Verbesserung erreicht wurde. Es ist zu vermuten, dass dieser Effekt auch nach Auslaufen der Förderung anhalten wird.
- Die **Offenheit** des DAAD-Programms ermöglicht die Realisierung ganz unterschiedlicher, kontextangepasster Formen der Kooperation und Zielsetzungen. Ebenso kann durch den hohen Grad an Selbstbestimmung und Flexibilität rasch und adäquat auf Herausforderungen und Zielverschiebungen reagiert werden.

Es bestehen jedoch erhebliche **Unterschiede** zwischen den einzelnen **Projekten**, die vor allem auf die folgenden Faktoren zurückgeführt werden können:

- **Projektplanung:** Die Projektplanung in der Anfangsphase ist sehr aufwändig. Dieser Aufwand wird nicht immer richtig eingeschätzt. Inhaltliche Workshops und persönliche Treffen – letztere möglichst auch unter Einbeziehung der Hochschulleitung – sind in dieser Phase sehr wichtig. Da sich in der Anfangsphase häufig Zielverschiebungen und Anpassungen ergeben, ist die planvolle Gestaltung der Anfangsphase von besonderer Bedeutung.
- **Kommunikation:** Die Kommunikation hat sich in allen Projekten sukzessive verbessert und ist insgesamt als gut einzuschätzen. Probleme gibt es zum Teil hinsichtlich der Sichtbarkeit der Projekte innerhalb der Hochschulen. Darüber ist die Kommunikation mit einzelnen externen Projektpartnern zum Teil problematisch.
- **Institutionelle Unterstützung:** Die institutionelle Unterstützung variiert sehr stark. Von Seiten der Hochschulverwaltung ist die Unterstützung generell hoch; insbesondere bei Thematischen Netzwerken ist die Unterstützung durch die Hochschulleitung jedoch nur dann gegeben, wenn bestimmte Bedingungen (intrinsisches Interesse der Hochschulleitung am Projekt, Einbindung des Projekts in die Internationalisierungsstrategie der Hochschule, geringe Konkurrenz innerhalb der Hochschule durch andere vernetzte Projekte) erfüllt sind.
- **Projektumsetzung:** Die Projekte haben insgesamt sehr viele Aktivitäten umgesetzt, und vielfach wurden die selbst gesetzten Ziele übertroffen. Auch hier bestehen jedoch erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Projekten und Aktivitätsbereichen. Generell finden gemeinsame Veranstaltungen wie Workshops und Konferenzen sowie die Mobilität von Studierenden und Forschenden sehr häufig statt; auch die akquirierten Drittmittel sind als sehr hoch einzuschätzen; Doppelstudiengänge konnten bislang hingegen bei den beteiligten Hochschulen nur selten institutionalisiert werden.

Basierend auf der Einschätzung des Programms und der individuellen Projekte ergeben sich die folgenden **Empfehlungen zur Weiterentwicklung** des Programms:

- **Ermöglichung von Hybridformen:** Projekte, die Elemente Strategischer Partnerschaften und Thematischer Netzwerke verbinden konnten, waren insbesondere an kleinen Hochschulen sehr erfolgreich. Sie sollten gezielt gefördert werden.
- **Durchschnittliche Projektgröße:** Es wird empfohlen, die Projektgröße bei den Thematischen Netzwerken zu senken, um eine effektive Kooperation zu gewährleisten.
- **Stärkere Fokussierung:** Insbesondere in Thematischen Netzwerken werden häufig zu viele Zielsetzungen gleichzeitig verfolgt. Eine stärkere Fokussierung gerade in der Anfangsphase ist deshalb sinnvoll.
- **Erstes Jahr in den Vordergrund stellen:** Da die notwendige Strukturarbeit häufig unterschätzt wurde, empfiehlt es sich, das erste Jahr der Projekte besonders in den Fokus zu rücken. Es wird empfohlen, hier eine spezifische Vorbereitungsphase für alle Projekte zu etablieren.
- **Etablierung von Governance- und Beratungsstrukturen:** Es zeigte sich insgesamt, dass die Projekte besser arbeiten, die bereits frühzeitig klare Zuständigkeits- und Entscheidungsstrukturen („Governance“) definiert haben, ebenso wie diejenigen, die sich während des gesamten Projektverlaufs externen Rat in Form eines Wissenschaftlichen Beirats einholen. Aus diesem Grund sollte die Einrichtung projektadäquater Governance- und Beratungsstrukturen obligatorisch in die Ausschreibung aufgenommen werden.
- **Ermöglichung einer längeren Anschlussförderung:** Insbesondere nach der ersten Förderungsphase erzielen einige Projekte sehr große Fortschritte. Diese können gegenwärtig in einer Anschlussförderung, die auf zwei Jahre beschränkt ist, umgesetzt werden. Vor allem hinsichtlich einer nachhaltigen Institutionalisierung der mit dem Programm verbundenen Ziele auf Hochschulebene reicht eine auf zwei Jahre befristete Anschlussförderung jedoch häufig nicht aus. Folglich empfehlen wir, den Projekten eine bis zu vierjährige Anschlussförderung zu ermöglichen. Dies sollte im Einzelfall und auf der Grundlage einer sehr sorgfältigen Prüfung entschieden werden.
- **Stetige Zusammenarbeit zwischen Projekten und Hochschulleitung:** Auf der institutionellen Ebene empfehlen wir den Projekten, nicht nur mit der Hochschulverwaltung, sondern auch mit der Hochschulleitung eng zusammenzuarbeiten. Es zeigte sich, dass

die Projekte solchermaßen innerhalb der eigenen Hochschule an Sichtbarkeit gewinnen, was im Hinblick auf die Nachhaltigkeit von Bedeutung ist. Gleichzeitig ist aus Perspektive der Hochschulleitung immer die enge Absprache mit den Fachbereichen hinsichtlich der Partnerwahl zu gewährleisten. Geschieht dies nicht, können unserer Analyse zufolge Kooperationen nicht im gewünschten Maße stattfinden.

Executive Summary

This report summarises the key findings and implications of the evaluation of the DAAD programme “Strategic Partnerships and Thematic Networks”. This evaluation of the programme was carried out by the International Centre for Higher Education Research (INCHER-Kassel) between October 2013 and July 2017. The research design combined the conceptual approaches originating from **evaluation research, higher education research, innovation research, science studies and organization studies**. Methodologically, the study is based on a **mixed-methods approach** and integrates different qualitative and quantitative research methods (document analysis, online surveys, different kinds of interviews, indicator based research).

Analysis of the present situation:

Overall, the assessment of the **DAAD programme** is **positive**.

- The **positive effects** of the programme extend beyond the individual projects and could be observed **university wide**. As a result, the international profile and the international visibility of German universities are strengthened.
- An important achievement of the programme is the establishment of adequate cooperation **structures**. These structures would allow for the sustainability of concrete activities once the funding expires.
- **Quantitative performance indicators** revealed that **success** was achieved in all of the investigated categories (third party funding, publications, exchange and mobility, organised events, qualification work). Furthermore, the increase in all of the above mentioned categories over the years shows that the setting up of new cooperation structures allowed for a continuous quantitative improvement. We believe that this effect will continue even after the funding ends.
- The **flexibility** of the DAAD programme allows for the realisation of very different, contextually adequate forms of cooperation and goal-setting. This high degree of self-determination and flexibility also allows for responding quickly and adequately to challenges and goal alignments.

However, strong differences between individual **projects** were also found. These **differences** mainly result from the following factors:

- **Project planning:** In the initial stages, project planning is very time-consuming. The necessary time and effort are not always assessed properly. Thematic workshops and personal meetings – the latter, if possible, involving higher education leadership – are very important in the beginning. The importance is due to the fact that in the initial stages, goal alignments are frequent.
- **Communication:** In all of the projects, communication has improved over time. However, to some extent, problems concerning the visibility of the projects within universities are found. In addition, communication with some external project partners proves to be difficult.
- **Institutional support:** Institutional support of the projects varies a lot. The institutional support by the university administration is generally high. The support by university leadership, however, is only given if certain conditions (intrinsic interest in the project, embeddedness in internationalization strategy of the university, low level of competition by other interconnected projects) are met. This is particularly true for the Thematic Networks.
- **Project realisation:** The projects implemented a number of different activities. In many cases, the goals set by the projects were exceeded. But in this regard, there are strong differences between projects and areas of activities. In general, workshops and conferences as well as mobility of students and researchers have been realised to a large extent. Also the acquisition of third party funding is very high. However, dual degree programmes have been hardly institutionalised at the participating universities.

Based on our assessment of the programme and the individual projects, the following **recommendations concerning the further development** of the programme are highlighted:

- **Enabling hybrid forms:** Projects that combine elements of Strategic Partnerships and Thematic Networks have been particularly successful at smaller universities. Such projects should be especially promoted.
- **Average project size:** We recommend lowering the number of partners involved in Thematic Networks in order to allow for effective cooperation.

- **Stronger focus:** Thematic Networks in particular try to achieve many different goals simultaneously. Therefore, a stronger focus is essential, particularly in the initial stages of the project.
- **Establishment of governance and advisory structures:** Overall, it was obvious that the projects which from the very beginning established clear structures of responsibility and decision-making worked better. The same holds true for the establishment of a scientific advisory council, which can give advice during all stages of the project. Therefore, we recommend that the establishment of project specific governance and advisory structures should be obligatory in the next call for tender.
- **Enabling a longer follow-up funding period:** Several projects make good progress after the first funding phase. A follow-up funding period that is limited to two years allows for the realisation of important further activities. However, for the sustainable institutionalisation of the goals of the programme at the institutional level of universities, often a follow-up funding period of two years does not suffice. Therefore, we recommend to allow for a follow-up funding period of up to four years. The funding decision should be based on a careful case-by-case assessment involving a high level of scrutiny.
- **Steady collaboration between university leadership and the projects:** At the institutional level, we recommend that the projects collaborate closely with both university administration and university leadership. According to our analysis, involving university leadership is crucial for the university-wide visibility of the projects. Such involvement increases their sustainability. At the same time, the selection of partners should only be carried out in strong accordance with academic departments. If university leadership does not follow this advice and selects by institutional preferences, collaboration tends to be suboptimal.