

„Organisationsentwicklung durch Internationalisierung“ – Ergebnisse der Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation des DAAD-Programms „Strategische Partnerschaften und Thematische Netzwerke“

Evaluationsworkshop, Bonn, 22.11.2017

Prof. Dr. Georg Krücken
Sören Magerkort
International Centre for Higher Education Research Kassel
INCHER-Kassel
Universität Kassel
kruecken@incher.uni-kassel.de / magerkort@incher.uni-kassel.de

Zielsetzung der Untersuchung

- Begleitforschung und Evaluation des DAAD-Programms „Strategische Partnerschaften und Thematische Netzwerke“, dabei wissenschaftliche Unabhängigkeit und Ergebnisoffenheit sowie Zusicherung der Anonymität der Projekte und Befragten
- Betrachtung der unterschiedlichen Programmlinien, der Hochschulgröße und der Größe der Partnerschaften
- Theoretische Ressourcen aus Evaluations-, Hochschul- und Innovationsforschung
- Kombination unterschiedlicher Methoden der Datenerhebung und -auswertung

Theoretische Ausgangspunkte

Hochschulforschung (vgl. Hüther/Krücken 2016)

- Universitäten als Organisationen mit spezifischer Governancestruktur und Organisationskultur

Innovationsforschung (vgl. West et al. 2004; Howaldt/Schwarz 2010)

- Projekte als soziale Innovationen, Untersuchung ihrer Entstehung und Verbreitung innerhalb der Organisation

Evaluationsforschung (vgl. Bergmann et al. 2005; Stockmann 2007)

- Fokus auf Projektplanung, Kommunikation, Institutionelle Unterstützung, Projektumsetzung

Methoden der Untersuchung

- Mixed-Methods-Design
- Analyse von Dokumenten (Förderanträge und Anträge auf Anschlussförderung)
- Online-Fragebögen (verschiedene Zielgruppen)
- Fokusgruppen (verschiedene Zielgruppen)
- Individuelle Face-to-Face Interviews
- Individuelle Telefon-Interviews (auch mit nicht geförderten Projekten)
- Indikatoren-Analyse (Veranstaltungen, Austausch/Mobilität, Qualifikationsarbeiten, Publikationen, Drittmittel, sonstige Erfolge)

Ergebnisse der Untersuchung nach Erfolgsfaktoren der Evaluationsforschung (Zusammenfassung)

- Eine gute Projektplanung ist die wichtigste Basis für einen reibungslosen Ablauf der Projekte; sie benötigt viel Zeit (wird häufig unterschätzt)
- Kommunikation funktioniert im Projektverlauf besser, wenn zu Beginn häufig persönliche Treffen durchgeführt werden; dadurch wird Vertrauen aufgebaut und medienbasierte Kommunikation ermöglicht
- Die institutionelle Unterstützung durch die Hochschulleitung hat einen stark positiven Einfluss auf den Projekterfolg
- Sehr große Unterschiede bei Projektumsetzung; individuelle Profile

Projektplanung

- Gute Projektplanung als zentrale Grundlage für Projekterfolg
- Gute Projektplanung zeichnet sich insbesondere durch eine realistische Zielsetzung sowie mehrere vorbereitende Treffen aus
- Die Projektplanung wird stark von den individuellen Eigenschaften sowie der Motivation der Akteure beeinflusst
- Im ersten Jahr sind kaum „wissenschaftliche Ergebnisse“ zu erwarten, da hier die Bildung von Strukturen im Vordergrund steht

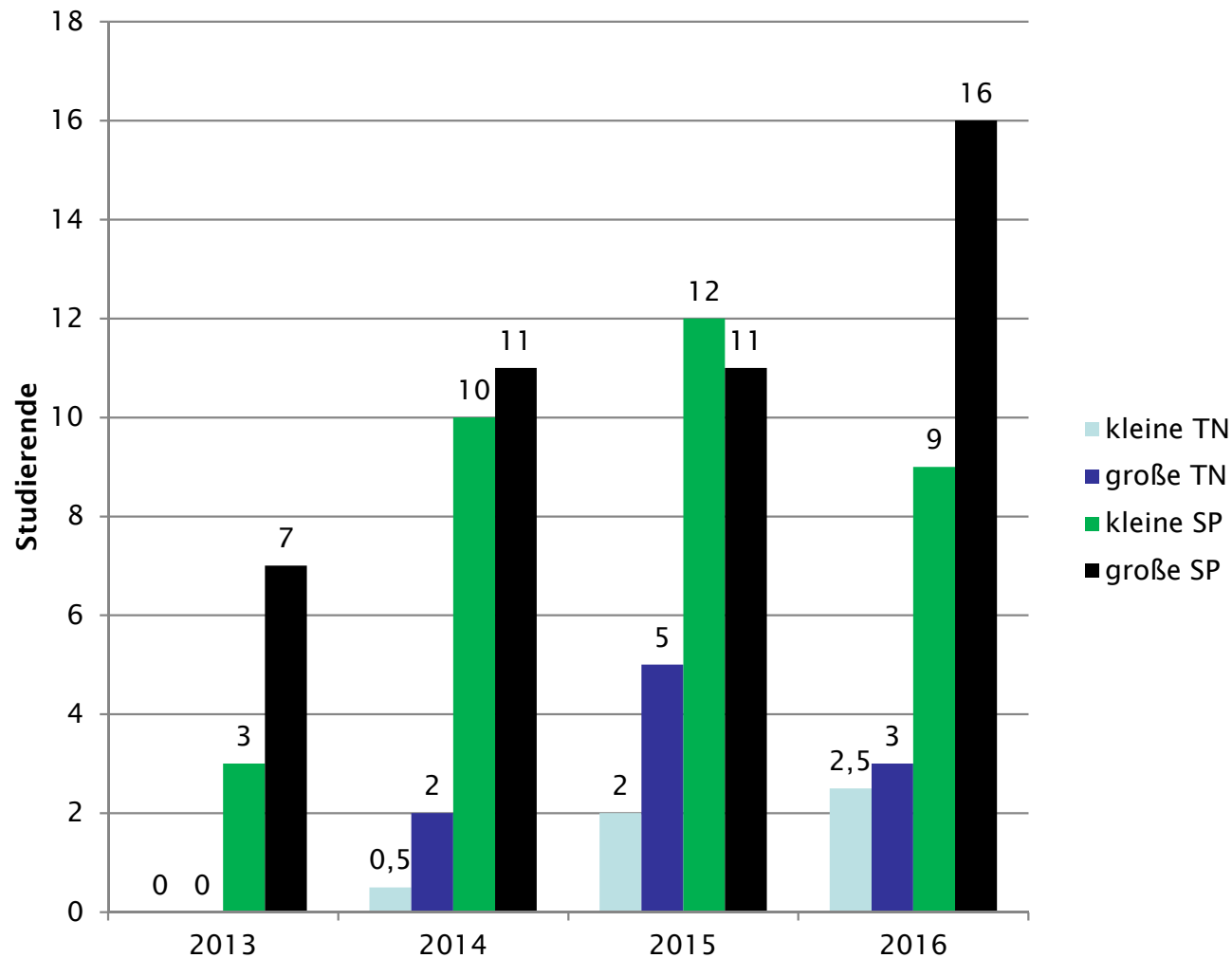
Kommunikation

- Kommunikation beeinflusst den Projekterfolg maßgeblich
- Die Kommunikation verbessert sich zumeist im Projektverlauf
- Durch persönliche Treffen wird Vertrauen aufgebaut. Dieses Vertrauen ist der Grundstein für die weitere Kommunikation per E-Mail und Telefon; abschließend wieder verstärkt persönliche Treffen
- Informelle und flexible Kommunikationsformen wirken sich positiv auf den Projektverlauf aus
- Die interne Kommunikation funktioniert meistens in kleinen Hochschulen einfacher, da hier alle Personen schnell erreichbar sind

Institutionelle Unterstützung

- Generell starke Unterstützung durch Hochschulverwaltung
- Die Unterstützung der Hochschulleitung war jedoch unterschiedlich stark und hing von mehreren Faktoren ab
 - Größe der Hochschule
 - Internationalisierungsstrategie der Hochschule
 - Thematisches Interesse der Mitglieder der Hochschulleitung
 - Konkurrenzsituation (insbesondere vernetzte DFG-Projekte) innerhalb der eigenen Hochschule
 - Relevanz des Forschungsbereichs für die Universität
 - Prestige der beteiligten Partner

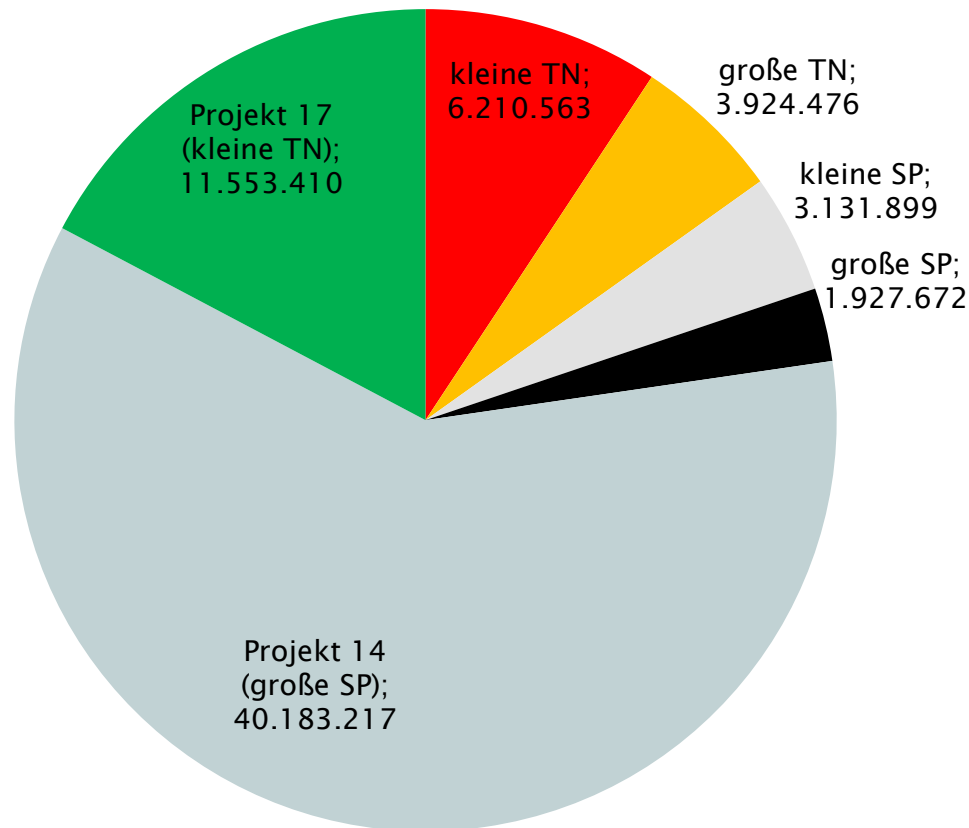
Beispiel Studierendenaustausch, nach Programmlinie und Größe der Projekte



Angegeben ist der Median der jeweiligen Gruppen im Zeitverlauf

Insgesamt ein stark positiver Anstieg im Zeitverlauf

Beispiel Höhe der eingeworbenen Drittmittel



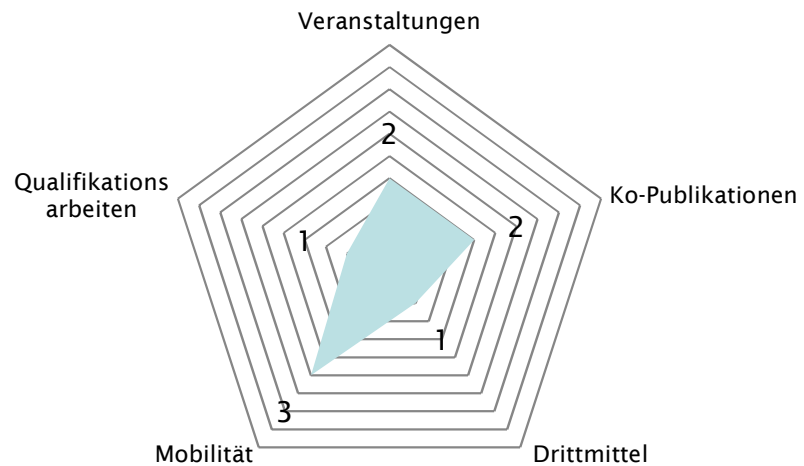
Einteilung der unterschiedlichen Gruppen nach Projektgröße

Insgesamt wurden knapp **67 Millionen Euro** von allen Projekten insgesamt eingenommen

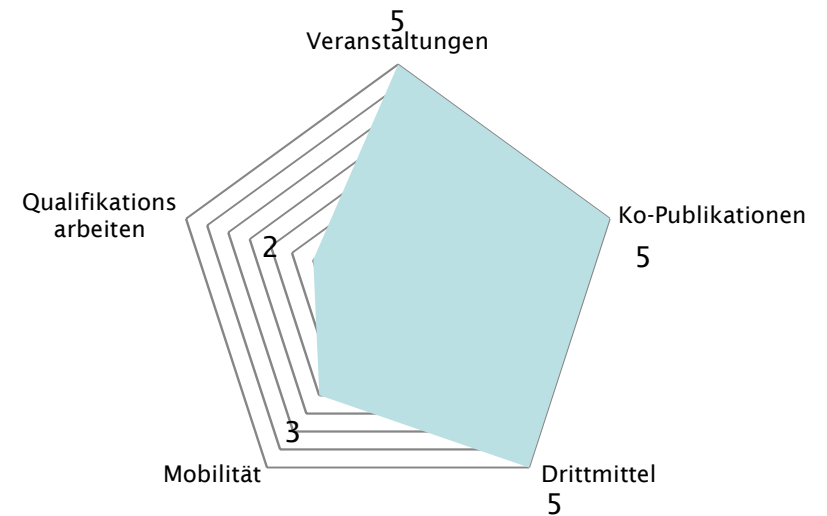
Zwei Projekte (Projekte 14 und Projekt 17) stechen stark positiv hervor

Typenbildung

Projekt 12 (Thematisches Netzwerk)



Projekt 13 (Strategische Partnerschaft)



Vergleich der Befunde mit den theoretischen Annahmen

- Hochschulforschung: Bestätigung, jedoch bei Strategischen Partnerschaften stärkere zentrale Koordination als erwartbar
- Innovationsforschung: Bestätigung, jedoch Ideengenerierung kollektiv, nicht individuell sowie höhere Offenheit der Projekte im Zeitverlauf als erwartbar (keine Schließung)
- Evaluationsforschung: Bestätigung, jedoch stärkere Berücksichtigung von Vertrauen und Größe als Variablen erforderlich

Bewertung des Erfolgs der Projekte und Herausforderungen

- Insgesamt konnten sich alle Projekte im Zeitverlauf (sehr) positiv entwickeln, insbesondere die Entwicklungen bei den Ko-Publikationen, den Drittmittelanträgen sowie dem Austausch und der Mobilität ist sehr positiv
- Einige Projekte konnten sogar die gesetzten Ziele deutlich übertreffen: „2015 marked the first year with significantly more activities than originally planned.“ (Anträge zur Anschlussförderung)
- Kritisch: Doppelstudiengänge, Datenlage zu Qualifikationsarbeiten
- Häufig hindern zu geringe finanzielle Mittel und andere Probleme bei den Partnerinstitutionen den Erfolg einzelner Aktivitäten
- Bisher ist es noch schwierig, Nachhaltigkeit für die Aktivitäten zu garantieren; die Institutionalisierung benötigt zumeist mehr Zeit

Programmbewertung

- Insgesamt ist das DAAD-Programm im Hinblick auf die Ziele positiv einzuschätzen; dabei positive Entwicklung im Zeitverlauf
- Durch die positive Entwicklung der Projekte konnten sich die deutschen Hochschulen international besser positionieren
- Der Aufbau von Kommunikationsstrukturen war aufwändig, hatte einen stark positiven Einfluss auf den weiteren Projektverlauf und ist nachhaltig nutzbar
- Häufige Unterschätzung des Strukturaufbaus ist kritisch zu bewerten
- Die flexible Zielsetzung ist sehr sinnvoll, da die Projekte sehr heterogen sind
- Thematische Netzwerke funktionieren insgesamt an kleinen Hochschulen besser, Strategische Partnerschaften an großen Hochschulen (kein Rückschluss auf Einzelfälle)

Empfehlungen

- Stärkere Fokussierung hinsichtlich der Zielsetzungen (incl. Änderungen im Zeitverlauf)
- Quantitative Zielsetzungen (nicht durchgängig, aber ergänzend)
- Einschränkung der Projektgröße (insbesondere bei Thematischen Netzwerken, hier max. fünf Partner)
- Erstes Jahr in den Vordergrund stellen (spezifische Vorbereitungsphase)
- Ermöglichung von Hybridformen (insbesondere an kleineren Hochschulen erfolgreich)
- Etablierung von Governance- und Beratungsstrukturen
- Ermöglichung einer längeren Anschlussförderung (im Hinblick auf Nachhaltigkeit organisationaler Innovationen bis zu vierjährige Anschlussförderung)
- Stetige Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung (institutionelle Unterstützung wesentlich, jedoch keine Partnerwahl ohne Abstimmung mit Fachbereichen; Hochschulen als ‚spezifische Organisationen‘)



Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit