

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

**Feedbackbericht für
„Strategische Partnerschaften der Goethe-Universität
Frankfurt a. M.“**

Prof. Dr. Georg Krücken
Sören Magerkort

INCHER-Kassel

April 2018

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
1.1	Theoretische Ausgangspunkte der Untersuchung.....	4
2	Methodisches Vorgehen	4
2.1	Darstellung der benutzten Methode.....	5
3	Ergebnisse auf allgemeiner Ebene	7
3.1	Zielerreichung.....	7
3.2	Kommunikation.....	9
3.3	Institutionelle Unterstützung	11
3.4	Projektumsetzung.....	12
4	Zusammenfassung und Empfehlungen auf Projektebene	18

1 Einleitung

Das Forschungsprojekt „Organisationsentwicklung durch Internationalisierung“ untersucht durch kontinuierliche wissenschaftliche Begleitung und abschließende Evaluation des DAAD-Programms „Strategische Partnerschaften und Thematische Netzwerke“ die Förderung von Internationalisierungsmaßnahmen aus der Perspektive der Organisationsentwicklung. Dieses DAAD-Programm unterstützt deutsche Hochschulen beim Aufbau Strategischer Partnerschaften und Thematischer Netzwerke mit einer oder mehreren ausgewählten Hochschulen im Ausland und trägt durch die Förderung von Kooperationsvorhaben, gemeinsamen Aktivitäten und Mobilität von Studierenden und Personen in Forschung, Lehre und Verwaltung zur Stärkung des internationalen Profils der beteiligten Hochschulen bei. In diesem Programm werden von 2013 bis Ende 2016 21 Projekte gefördert. Elf dieser Projekte haben zusätzlich eine Anschlussförderung bis Ende 2018 erhalten.

Im Rahmen der Begleit- und Evaluationsforschung des INCHER-Kassel werden das Programm, seine Durchführung an den geförderten Hochschulen und seine Auswirkungen auf der institutionellen Ebene der Hochschulen untersucht. Es soll der Umsetzungsprozess von Internationalisierungskonzepten begleitend erforscht und einer Wirkungsanalyse unterzogen werden. Ausgangspunkt sind die Konzepte der Programmausschreibung, ihre Übersetzung in Projektanträge, ihre Umsetzung in Projekte und schließlich ihre Verfestigung oder Verflüchtigung auf organisationaler Ebene.

Eines der übergreifenden Ziele der Untersuchung besteht darin, ein Set von wichtigen Indikatoren herauszuarbeiten, die sich auch zur Begleitung und Evaluation anderer Programme und Projekte im Bereich der internationalen Hochschulkooperation nutzen lassen.

Die INCHER-Untersuchung orientiert sich bei der Betrachtung der untersuchten Projekte an einem in der Begleit- und Evaluationsforschung üblichen Phasenmodell, bei dem der Verlauf von Projekten in drei Phasen unterschieden wird (Stockmann 2007: 32):

- Ideenfindung und Projektplanung
- Umsetzung
- Institutionalisierung und Nachhaltigkeit

Im ersten Schritt der hier vorgestellten Untersuchung wurden Projektideen und -planung anhand schriftlicher Dokumente analysiert. Zusätzlich wurden zwischen 2014 und 2016 zwei

Online-Befragungen, drei Gruppeninterviewphasen und mehrere Telefoninterviews durchgeführt, um die Projekte zu begleiten. Darauf aufbauend wurde Mitte 2016 ein Indikatorenfragebogen versendet, in dem Erfolgsindikatoren der Untersuchung gemessen wurden.

Die Konzeption und die Auswertung der Online-Fragebögen, des Indikatorenfragebogens und der Interviews stützen sich auf Kriterien, die auf der theoretischen Grundlage der Hochschul- und Innovationsforschung entwickelt wurden.

Im hier vorliegenden Bericht werden zuerst die theoretischen Ausgangspunkte der Untersuchung sowie die Methoden der Untersuchung kurz dargestellt. Daraufhin werden allgemeine Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Diese Abschnitte sind in allen Projektberichten gleich und bieten allgemeine Informationen. Weiterhin werden die spezifischen Ergebnisse zum Projekt: „Strategische Partnerschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M.“ der Untersuchung präsentiert. Dabei steht besonders der Vergleich Ihres Projektes mit den allgemeinen Ergebnissen im Vordergrund.

1.1 Theoretische Ausgangspunkte der Untersuchung

Ein wesentliches Merkmal der wissenschaftlichen Begleitforschung und Evaluation durch das INCHER-Kassel besteht darin, die vom DAAD geförderten Projekte als organisationale Innovationen zu verstehen und deren Entstehung und Verbreitung zu untersuchen. Diese Perspektive der Betrachtung verspricht besonderen Erkenntnisgewinn, da in der Untersuchung Fragen der Nachhaltigkeit der Projektförderung von Bedeutung sind, die über das Projekt und seine Laufzeit hinausgehen. Aus diesem Grund ist die Verbreitung dieser Innovationen innerhalb der Hochschulorganisation eines der wichtigen Themen dieser Evaluation. Diese Innovationsperspektive ermöglicht es nicht nur, den Erfolg des Programms sowie der einzelnen Projekte zu betrachten, sondern explizit auch die Nachhaltigkeit der Projekte zu bewerten. Zusätzlich bietet diese Methode die Möglichkeit, nicht nur die quantitativen Faktoren zu betrachten, sondern auch qualitative Daten miteinzubeziehen.

2 Methodisches Vorgehen

In der Untersuchung kommen vielfältige Datenerhebungsmethoden zum Tragen, zu denen am INCHER-Kassel weitreichende Expertise besteht. Es wurde ein Mixed-Methods-Design beziehungsweise eine Triangulation der Methoden gewählt, um die Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Erhebungsmethoden auszugleichen. Die Vergleichbarkeit ist dadurch gegeben, dass Koordinatorinnen und Koordinatoren an jeder Befragung teilgenommen haben. Hierdurch wird die Wahrscheinlichkeit verringert, dass systematische Fehler begangen werden (vgl. Kuckartz 2014). Diese Methoden sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

2.1 Darstellung der benutzten Methoden

Tabelle 1: Methoden der Untersuchung

Erhebung	Material/Beteiligte	Kernfragestellungen	Zeitpunkt
Dokumentenanalyse (inhaltsanalytisch)	40 Vollerträge von geplanten Strategischen Partnerschaften und Thematischen Netzwerken	Welche Ziele verfolgen die Projekte und warum bewarb man sich auf die Förderung?	September bis Dezember 2013
Online-Befragung I	184 Projektverantwortliche von geförderten Hochschulen und Partnerhochschulen	Welche Faktoren beeinflussen die Entstehung und Verbreitung von Innovationen und welche beeinflussen den Erfolg des Projektes (Themen: Eigenschaften von Akteuren, institutionelle Unterstützung, Projektplanung, Kommunikation), außerdem: allgemeine Angaben zu den Personen	April bis Juni 2014
Fokusgruppeninterviews (leitfadenge-	Koordinatorinnen und Koordinatoren von ge-	Position und Rolle der Beteiligten, Kommuni-	September bis Dezem-

stützt)	förderten Hochschulen und Partnerhochschulen, teilweise auch Projektverantwortliche der Partnerhochschulen, 12 Interviews (6 TN, 6 SP; insgesamt 72 Personen)	kations- und Koordinationsprozesse innerhalb des Projektes, Aktivitäten, Innovativität, Herausforderungen	ber 2014
Online-Befragung II	Projektverantwortliche aller Hochschulen sowie Professorinnen, Professoren und wissenschaftliche sowie nicht-wissenschaftliche Mitarbeitende (insgesamt 753)	Welche Faktoren beeinflussen die Entstehung und Verbreitung von Innovationen und welche beeinflussen den Erfolg des Projektes (Themen: institutionelle Unterstützung, Projektplanung, Kommunikation), außerdem: allgemeine Angaben zu den Personen	April bis Mai 2015
Gruppeninterviews (leitfadengestützt)	Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie Projektleiter von 8 geförderten Hochschulen (4 TN, 4 SP; insgesamt 19 Personen)	Unterschiede bei der Kommunikation, Nachhaltigkeit, Unterstützung der Hochschulleitung	März bis Mai 2016
Weitere Telefoninterviews (leitfadengestützt)	Fünf Koordinatorinnen und Koordinatoren der geförderten Hochschulen	Klärung von Punkten, die in den Gruppeninterviews nicht beantwortet wurden	Juli 2016
Indikatorenfragebogen	Die Koordinatorinnen und Koordinatoren aller 21 Hochschulen	Erfolg der Projekte durch die Messung der Erfolgsindikatoren aus Abschnitt 2.4 (Mobilität, Veranstaltungen, Qualifikationsarbeiten, Publikationen, Drittmittelanträge), zusätzlich sonstige Erfolge und Transferaktivitäten	Juli bis Oktober 2016
Telefoninterviews mit nicht geförderten	Vier Personen, die einen Vollantrag zur	Werden die Ideen auch ohne die DAAD-	November bis Dezem-

Projekten (leitfadengestützt)	Förderung gestellt haben, aber nicht gefördert wurden	Förderung umgesetzt? Welche Unterschiede existieren zu den geförderten Projekten?	ber 2016
Analyse der Sachberichte und Anträge bezüglich der strategischen Zielsetzung	20 Vollanträge zur Anschlussförderung, 21 Erstanträge, 21 Sachberichte von 2013 bis 2015	Welche Ziele verfolgten die Projekte und wie wurden diese erreicht (Selbsteinschätzung)	Februar 2017 – Juni 2017
Gruppeninterviews II (leitfadengestützt)	Fünf Interviews (2 SP, 3 TN; 3 mit Anschlussförderung, 2 ohne) mit Koordinatorinnen, Koordinatoren sowie Projektleiterinnen und Projektleitern	Veränderung der Kommunikation im Zeitverlauf, Nutzung alternativer Kommunikationsmedien, Nachhaltigkeit, Anschlussförderung	Juni – Juli 2017

Anhand dieser Daten wurden auch Spinnennetzdiagramme erstellt, um verschiedene Typen der Projekte herauszuarbeiten und darzustellen.

Zusätzlich wurden die beteiligten Hochschulen bezüglich ihrer Größe¹ und ihrer Projektgröße² kategorisiert, um weitere Unterschiede in der Umsetzung herauszufinden.

3 Ergebnisse auf allgemeiner Ebene

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt und Ihre speziellen Ergebnisse damit verglichen.

3.1 Zielerreichung

Schon in den Anträgen mussten alle Projekte strategische Ziele nennen, deren Erreichung das Ziel der folgenden vier Jahre war. Dabei haben fast alle Hochschulen Ziele in den Berei-

¹ Gemessen als Zahl der Studierenden, die sich an den Hochschulen aktuell befinden (Kleimann 2016).

² Zahl der eingebundenen Professorinnen und Professoren (TN) beziehungsweise der eingebundenen Fachbereiche (SP).

chen Forschung, Lehre sowie Internationale Sichtbarkeit aufgestellt. Die strategischen Partnerschaften stellten zudem häufig administrative Ziele³ auf. Betrachtet man die Zielerreichung, wurden in den ersten vier Jahren insgesamt schon über 50% aller strategischen Ziele erreicht. Laut Selbsteinschätzung konnten die größten Erfolge bei der Verbesserung der internationalen Reputation⁴ erreicht werden. Auch die Lehrziele konnten insgesamt gut erreicht werden, die Forschungsziele wurden laut Selbstauskunft von den Strategischen Partnerschaften besser erreicht als von den Thematischen Netzwerken. Zur Anonymitätssicherung sowie aufgrund der besseren Vergleichbarkeit wurden die Ziele kategorisiert und in folgende Cluster aufgeteilt: Internationale Sichtbarkeit, Nachwuchsförderung/Lehre, Forschung und Administrative Ziele. Genauer betrachtet wurden zusätzlich Ziele mit den Themen: Mobilität, Veranstaltungen, Publikationen, Drittmittelakquise, Qualifikationsarbeiten, gemeinsame Abschlüsse.

Sehr positiv hervorzuheben ist, dass der Bereich „Internationale Sichtbarkeit/Reputation“ im gesamten Programm erfolgreich war. Insgesamt kann von allen 21 Projekten gesagt werden, dass sie ihre Ziele in diesem Bereich zumindest teilweise erreicht haben. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei Zielen in der Lehre sowie der Forschung. Hier wurden zwar einige einzelne Ziele nicht vollständig erreicht⁵, insgesamt konnten aber in allen 21 Projekten positive Entwicklungen festgestellt werden. Nur ein Projekt, welches sich administrative Ziele setzte, konnte diese gar nicht erreichen. Auffällig war insgesamt, dass Qualifikationsarbeiten nur sehr selten (in zwei Hochschulen) explizit als Ziel (als Teil der Nachwuchsförderung) erwähnt wurden und das Schaffen von gemeinsamen Studiengängen im Untersuchungszeitraum nur sehr selten wirklich gut funktioniert hat: In 19 Projekten wurden gemeinsame Abschlüsse geplant und nur fünf dieser Projekte konnten dies bisher vollständig umsetzen.

³ Administrative Ziele beziehen sich auf die Weiterentwicklung bestimmter organisationaler Strukturen der Universität.

⁴ Dies wird meist durch das Interesse anderer Hochschulen an den Kooperationen begründet.

⁵ In der Forschung lag die Anzahl der Publikationen sowie Drittmittelanträge manchmal unter den Erwartungen; dies lag größtenteils am unterschätzten Aufwand der Projektplanung.

Wenn Ziele nicht erreicht wurden, lag dies größtenteils daran, dass bestimmte Aspekte – wie beispielsweise die Gegebenheiten der Partnerhochschulen sowie die Gesetzgebung derer Länder – nicht genug beachtet wurden⁶.

Für das Projekt „Strategische Partnerschaften der Goethe Universität Frankfurt a. M.“ wurden zu Beginn sieben große, strategische Ziele aufgestellt:

1. Verbesserung der Qualität von Forschung und Lehre.
2. Professionalisierung von Strategie und Management.
3. Vermittlung von Schlüsselqualifikationen für Studierende wie interkulturelle Kompetenz, Mehrsprachigkeit und Fähigkeit, Probleme selbstständig zu lösen.
4. Konzentration von Mitteln und damit guter Umgang mit universitären Ressourcen: gesundes Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag bei Partnerschaften.
5. Schaffung von Synergien zwischen Einzelaktivitäten einer Partnerschaft.
6. Stärkung der Partnerschaft Goethe Universität und Stadt Frankfurt.
7. Unterstützung der Außenwissenschafts-Initiative der Bundesregierung.

Die Daten des Anschlussförderungsantrages sowie der Sachberichte zeigen, dass das Projekt auf einem guten Weg ist, alle aufgestellten Ziele zu erreichen. Die Qualität der Forschung konnte bisher stark verbessert werden, in der Lehre gab es aber noch einige Hürden. Die Mobilität ist bisher noch nicht ausgeglichen genug, weswegen es das Ziel des Projektes ist, diese Unausgeglichenheit aufzulösen. Zusätzlich konnten durch den Verwaltungsaustausch besonders gute Erfolge bei der Professionalisierung von Strategie und Management erzielt werden. Auch die Stärkung der Partnerschaft der Universität zur Stadt Frankfurt konnte durch eine Vortragsreihe sowie gemeinsame Flüchtlingsarbeit erreicht werden.

3.2 Kommunikation

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Kommunikation mit externen Partnern nach anfänglichen Schwierigkeiten im Projektverlauf als immer besser eingeschätzt wurde. Zu

⁶ Bestimmte Partnerländer haben beispielsweise längere oder kürzere Studienzeiten, weshalb die Organisation eines gemeinsamen Abschlusses nicht unproblematisch ist.

Beginn fehlte häufig das Vertrauen zwischen den Mitarbeitenden der unterschiedlichen Hochschulen, sodass die Kommunikation verbesserungswürdig war. Erst im Zeitverlauf entwickelte sich durch viele persönliche Treffen ein Vertrauensverhältnis, durch welches die spätere mediengestützte Kommunikation besser funktionierte (vgl. Cowen & Jonard 2004). Dies gilt für Thematische Netzwerke sowie Strategische Partnerschaften.

Auch eine gute interne Kommunikation ist sehr wichtig für einen erfolgreichen Projektverlauf. Es ist aufgefallen, dass diese interne Kommunikation an kleinen Hochschulen zumeist reibungsloser verläuft als an großen Hochschulen. Die Innovatoren (das heißt: die Projektbeteiligten) haben es in kleinen Hochschulen einfacher, ihre Ideen in anderen Bereichen der Hochschule bekannt zu machen, und können dadurch die Sichtbarkeit weitaus schneller erhöhen. Doch auch persönliche Kontakte können die interne Kommunikation stark positiv beeinflussen.

Beteiligte des Projektes „Strategische Partnerschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M.“ nannten im ersten Fokusgruppeninterview, dass es anfangs einige Kommunikationsschwierigkeiten gab, weil es so viele Partner gibt, die jeweils unterschiedlich kommunizieren: *„Kommunikation hängt auch sehr von den individuellen Partnern ab“* (Fokusgruppeninterviews I). Aus diesem Grund sind auch langjährige Kontakte zu einigen der Partner hilfreich dabei, die Aktivitäten schneller planen zu können. Aber auch diese guten Kontakte können laut den Beteiligten dieser Projekte nicht vor Sprachproblemen sowie Personalwechsel schützen, die das Kommunikationsumfeld stark stören. In der zweiten Interviewphase wurde erwähnt, dass sich die Kommunikation stark verbessert hat: *„man merkt, dass es sich langsam einspielt“* (Interviewphase II). Trotzdem gibt es immer noch Probleme. Diese ergeben sich größtenteils aus der Größe der Universität Frankfurt. Es ist häufig nicht möglich, alle Personen zu erreichen, die man gerne erreichen möchte: *„manche bekommt man nie persönlich zu Gesicht“* (Weiterführende Interviews). Aber auch im letzten Gespräch wurde betont, dass sich die Kommunikation im Zeitverlauf stark verbessert hat.

3.3 Institutionelle Unterstützung

Insgesamt kann gesagt werden, dass Hochschulleitung und -verwaltung eine wichtige Rolle spielen, wobei deutlich nach Programmlinien differenziert werden muss. In den Strategischen Partnerschaften waren Hochschulleitung sowie -verwaltung jeweils sehr stark in die Antragsformulierung und auch in den Projektalltag involviert. In Thematischen Netzwerken hingegen waren sie nur teilweise in die Antragsformulierung einbezogen⁷. Unterschiede zwischen Hochschulgrößen konnten nicht endgültig festgestellt werden, wobei laut Interviews bei Thematischen Netzwerken das Interesse der Hochschulleitung an kleinen Hochschulen höher ist als an großen. Es wurde festgestellt, dass die intrinsische Motivation der Hochschulleitung eine entscheidende Rolle spielt. Sehr häufig wurde angegeben, dass die Unterstützung der Hochschulleitung weitaus besser ist, wenn Personen dieser Hochschulleitung selbst an dem Thema der Projekte – sowie zusätzlich an den Regionen und Partneereinrichtungen – interessiert sind und somit auch intrinsisch motiviert handeln. Hochschulleitungen mit diesem Interesse unterstützen laut den Interviews die Projekte auch in der weiteren Projektlaufzeit, wodurch Aktivitäten besser umgesetzt werden können und die Sichtbarkeit erhöht werden kann. Die herausgehobene Rolle der Hochschulleitung für den Prozess der Entstehung und vor allem Verbreitung von Innovationen innerhalb einer Organisation wird auch von den Erkenntnissen der Innovationstheorie unterstützt (vgl. Baldrige & Burnham 1975).

Die Kommunikation mit der Verwaltung – insbesondere mit den International Offices – verläuft in Strategischen Partnerschaften sehr gut, da diese häufig zu der Projektleitung gehören. Dadurch arbeiten Verwaltung und Projektkoordination oft sehr eng zusammen. In den Thematischen Netzwerken hingegen ist diese Zusammenarbeit insgesamt weniger intensiv, wobei sie im Projektverlauf quantitativ zunahm und sich qualitativ verbesserte.⁸

⁷ Häufig existiert in den Thematischen Netzwerken nach der Antragstellung nur noch eine formale Beteiligung der Hochschulleitung.

⁸ Dabei wurde erwähnt, dass ein gewisses Misstrauen, welches Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gegenüber der Verwaltung hatten, im Laufe der Zeit abnahm, da sie merkten, dass diese ihnen bei organisatorischen Problemen gut weiterhelfen kann.

In den Interviews wurde von den Beteiligten des Projektes „Strategische Partnerschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M.“ erwähnt, dass sich der Präsident der Hochschule eher strategisch, aber nicht inhaltlich am Projekt beteiligt. Dies wurde im zweiten Online-Fragebogen noch einmal bestätigt (44% gaben eine starke Einbindung der Hochschulleitung an; Mittelwert 56%). Im späteren Interview wurde aber angegeben, dass die Hochschulleitung ein Interesse an dem DAAD-Projekt hat, da die Internationalisierung der Universität Frankfurt ein großes Ziel ist und diese Partnerschaft viel dazu beitragen kann. Da die Hochschule ein so starkes strategisches Interesse hat, haben sie auch einen großen Einfluss bei der Partnerwahl. Gegen Ende des Projektes wurden eine neue Präsidentin sowie eine neue Vizepräsidentin für „Internationales“ gewählt. Der Kontakt zu diesen neuen Personen konnte bisher noch nicht eingeschätzt werden. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass sich dies positiv entwickelt hat, da die Präsidentin an der zweitägigen DAAD-Tagung am 20.04.2016 in Berlin teilgenommen hat.

3.4 Projektumsetzung

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse des Indikatorenfragebogens des Projektes „Strategische Partnerschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M.“ mit denen der anderen Projekte verglichen. Im ersten Absatz der Unterabschnitte befinden sich Informationen zu allen Projekten, im zweiten Absatz befinden sich die Daten Ihres Projektes im Vergleich. Insgesamt zeigen die Zahlen, dass das Programm sehr erfolgreich war, da sich fast alle Projekte in allen Kategorien im Zeitverlauf positiv entwickelt haben.

Bei der Interpretation der Ergebnisse sollte beachtet werden, dass aufgrund der Anonymität der Projekte sowie aufgrund der vorhandenen Datenlage keine Unterscheidungen zwischen Fächergruppierungen stattfinden können. In einigen Fachbereichen werden weitaus mehr Publikationen verfasst als in anderen Fachbereichen. Deswegen sind auf den ersten Blick niedrigere Zahlen nicht unbedingt kritisch zu interpretieren.

Spinnennetzdiagramm

Abbildung 1: Spinnennetzdiagramm von „Strategische Partnerschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M.“



Dieses Spinnennetzdiagramm bildet die Strategische Partnerschaft: „Strategische Partnerschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M auf der Basis der quantitativen Erfolgsfaktoren, die durch den Indikatorenfragebogen gemessen wurden, ab. Diese fünf Faktoren wurden mit einer Skala von 0 (gar nicht) bis 5 (sehr stark ausgeprägt) operationalisiert und zeigen nur die Quantität der einzelnen Kategorien. Diese Skala wurde aufgrund der angegebenen Daten erstellt und dient nur zur Vergleichbarkeit zwischen den Projekten und nicht als Vergleich mit anderen Programmen des DAAD. Eine qualitative Bewertung wird hier nicht vorgenommen. Diese Skala wurde aufgrund der gesamten Datenbasis erstellt. Die Werte der Thematischen Netzwerke sowie Hybridformen⁹ sind im Schnitt – was aufgrund der im Durchschnitt geringeren Zahl an Teilnehmenden zu erwarten war – schwächer als die der Strategischen Partnerschaften, weswegen hier ein Wert von 1/5 oder 2/5 nicht bedeutet, dass das Projekt weniger erfolgreich ist.

⁹ Als Hybridform werden Projekte bezeichnet, die Eigenschaften von Strategischen Partnerschaften sowie Thematischen Netzwerken besitzen.

Das Projekt „Strategische Partnerschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M.“ weist starke Ähnlichkeiten zu anderen Strategischen Partnerschaften an großen Hochschulen auf. Die Werte der Kategorien sind – abgesehen von den Qualifikationsarbeiten, die wie bei den meisten Projekten grundsätzlich nicht im Vordergrund stehen – überdurchschnittlich hoch, und dies in zahlreichen Bereichen.

Veranstaltungen

Auffällig ist, dass das Organisieren gemeinsamer Veranstaltungen sowie die Mobilität für fast alle Projekte sehr wichtig sind. Besonders zu Beginn der Projekte wurden sehr viele gemeinsame Workshops organisiert. Durch diese Treffen konnten die anderen Aktivitäten häufig erst eingeleitet und umgesetzt werden. Ab dem zweiten Jahr konnten beispielsweise viele Hochschulen Summer Schools veranstalten. In sehr vielen Interviews wurde erwähnt, dass diese Summer Schools mittlerweile innerhalb der Hochschulen institutionalisiert wurden.

Im Projekt „Strategische Partnerschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M.“ konnten bisher 39 Workshops organisiert werden. Dies ist der dritthöchste Wert aller Strategischen Partnerschaften. Noch bemerkenswerter sind die zwölf veranstalteten Konferenzen. Dies ist der zweithöchste Wert aller Strategischen Partnerschaften und zeigt, wie wichtig der wissenschaftliche Austausch für das Projekt ist. Daneben konnten vier Summer Schools veranstaltet werden (Median 4).

Mobilität

Die Studierendenmobilität ist besonders bei Strategischen Partnerschaften sehr weit entwickelt. Bei Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern steht hingegen eher der kurzfristige Austausch im Vordergrund. Diese Stärke der Strategischen Partnerschaften¹⁰ bei dem Austausch kann einerseits dadurch erklärt werden, dass weitaus mehr Personen in diese Projekte

¹⁰ Die Werte der Thematischen Netzwerke sind hier insgesamt etwas schlechter, wobei diese beim Doktorandenaustausch weitaus stärker sind.

involviert sind, andererseits wurde in vielen Interviews erwähnt, dass International Offices eine stark unterstützende Rolle in diesen Projekten einnehmen.

Im Projekt „Strategische Partnerschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M.“ wurden bisher 222 Studierende ausgetauscht. Im Vergleich mit den anderen Strategischen Partnerschaften liegt dieser Wert knapp über dem Durchschnitt (Median 219). Neben dem Studierendenaustausch ist insbesondere der Austausch der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wichtig für dieses Projekt. Mit 199 ausgetauschten Personen erreicht dieses Projekt den dritthöchsten Wert aller Projekte (Median 124).

Qualifizierungsarbeiten

Qualifizierungsarbeiten – gerade auf Bachelor- und Masterebene – sind demgegenüber für die meisten Projekte von weniger zentraler Bedeutung. Dabei muss beachtet werden, dass die realen Zahlen dieser Variablen in dieser Untersuchung vermutlich unterschätzt werden, da Koordinatorinnen und Koordinatoren erwähnten, dass sie nicht alle Daten über Abschlussarbeiten erheben konnten. Die im Vergleich zu anderen Aktivitäten geringe Datenerhebungspraxis kann jedoch auch als Indikator für eine vergleichsweise geringe Bedeutung gelten.

Im Projekt „Strategische Partnerschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M.“ konnten bisher zwölf Qualifikationsarbeiten verfasst werden (Median 21). Dies ist der einzige Wert, in dem das Projekt unter dem Durchschnitt aller Strategischen Partnerschaften liegt. Dies könnte aber auch daran liegen, dass die Daten bezüglich aller Bachelor- sowie Masterarbeiten nicht verfügbar sind.

Publikationen

Tabelle 2: Anzahl der Einzelveröffentlichungen und Ko-Publikationen

Zeitschriften	Erschienen: Ko- Publikationen	Noch nicht erschienen: Ko- Publikationen	Erschienen: Einzel- veröffentlichungen	Noch nicht erschienen: Einzel- veröffentlichungen	Gesamt
TN	46	26	199	11	282
SP	256	30	50	14	350
Hybridformen	3	9	1	1	14
Gesamt	305	65	250	26	646

Publikationen sind ein weiterer wichtiger Indikator. In absoluten Zahlen sind die Strategischen Partnerschaften hier stärker als die Thematischen Netzwerke, wobei die Werte der Thematischen Netzwerke positiver ausfallen, wenn man die Anzahl der beteiligten Mitarbeitenden betrachtet.¹¹ Die Zahlen sind außerdem stark von den Fachbereichen der Netzwerke abhängig. In den Naturwissenschaften werden beispielsweise mehr (Ko-)Publikationen verfasst als in den Geisteswissenschaften. In beiden Programmlinien kann man einen Anstieg im Zeitverlauf beobachten.

Im Projekt „Strategische Partnerschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M.“ konnten bisher 28 erschienene Ko-Publikationen verfasst werden (Median 23). Zusätzlich befinden sich schon sehr viele Publikationen im Begutachtungsprozess, was zeigt, dass dieser Wert im Zeitverlauf noch höher sein wird. Dieser überdurchschnittliche Wert zeigt, dass die Qualität der Forschung gestärkt wurde.

Drittmittel

Die beantragten und akquirierten Drittmittel der untersuchten Projekte sind beachtlich. Insgesamt konnten mehr als 65 Millionen Euro an Drittmitteln akquiriert werden. Dieser Wert ist über drei Mal so hoch wie die gesamte Fördersumme des DAAD (knapp 20 Millionen Euro). Dabei weisen kleine Projekte, kleine Hochschulen und Fachhochschulen manchmal besonders hohe Werte auf. Aus den Interviews ergab sich, dass diese kleinen Hochschulen

¹¹ In Strategischen Partnerschaften sind durchschnittlich weitaus mehr Personen involviert, weshalb es nicht überraschend ist, wenn hier mehr Publikationen verfasst werden.

und Projekte durch sehr gute interne Kommunikationsstrukturen auffallen. Diese scheinen sich besonders positiv auf das Verfassen von erfolgreichen Drittmittelanträgen auszuwirken.

Das Projekt „Strategische Partnerschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M.“ konnte bisher 16 erfolgreiche Drittmittelanträge verfassen. Dies ist der mit Abstand höchste Wert aller Strategischen Partnerschaften. Zusätzlich wurden noch einige andere Anträge eingereicht, was zeigt, dass das Projekt in diesem Bereich sehr produktiv war. Dies spricht für eine Verbesserung der Qualität der Forschung.

Herausforderungen

In allen Projektphasen wurden – entgegen unseren Erwartungen – von fast allen Projekten ähnliche Herausforderungen genannt. Daraus kann man schlussfolgern, dass diese fast immer entstehen, und sich Projekte auf diese Herausforderungen vorbereiten müssen, wenn sie wirklich erfolgreich sein wollen.

Am häufigsten wurden finanzielle Hürden genannt. Einige Partnerhochschulen haben nicht die Möglichkeit, die Kooperationen finanziell so zu unterstützen, wie es erforderlich wäre. Eine weitere große Herausforderung ist die Nachhaltigkeit, die bei allen hier behandelten Aspekten eine wichtige Rolle spielt. Das langfristige Ziel des Programms ist es, nachhaltige Strukturen zu schaffen. Aufgrund der finanziellen Situation sind sich viele Projekte nicht sicher, ob sie dieses Ziel in der Förderlaufzeit erreichen können.

Es zeigte sich zudem, dass die Sicherstellung des Engagements aller Beteiligten gerade bei Projekten mit sehr vielen Partnern eine Hürde sein kann. Von Strategischen Partnerschaften wurde zusätzlich noch angegeben, dass es häufig Probleme gegeben habe, beteiligte Fachbereiche zu kontaktieren. Dadurch wird die Bedeutung der Kommunikation noch einmal unterstrichen. Es müssen nicht nur Kommunikationsstrukturen mit den Partnerhochschulen aufgebaut werden, sondern auch die Kommunikation innerhalb der geförderten Hochschulen ist essentiell für einen guten Projektverlauf.

In den Interviews mit Beteiligten des Projektes „Strategische Partnerschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M.“ wurde von ihnen erwähnt, dass falsche Zielsetzungen eine große Herausforderung sind, da diese erst einmal angepasst werden mussten, bevor man wirk-

lich arbeiten konnte. Das zeigt, dass der Aufbau der Strukturen der Projekte weitaus arbeitsintensiver ist, als vorher angenommen wurde. Zusätzlich wurden Sprachprobleme erwähnt, die häufiger auftauchten.

4 Zusammenfassung und Empfehlungen auf Projektebene

Insgesamt konnten sich alle Projekte durch die Förderung des DAAD positiv entwickeln. Die positive Entwicklung im Zeitverlauf konnte nicht nur bei den quantitativen Erfolgsfaktoren festgestellt werden. Auch die Kommunikation (extern, aber auch intern) und der Kontakt zur Hochschulleitung haben sich in der Projektlaufzeit positiv entwickelt, was wiederum dazu führte, dass die Projekte ihre Aktivitäten gut planen und umsetzen konnten. Dadurch konnte das internationale Standing vieler Hochschulen durch die Förderung verbessert werden.

Insgesamt ist aufgefallen, dass die Projektplanung besser hätte sein können, wodurch einige Herausforderungen vermieden worden wären. Die Projekte unterschätzten zum Beispiel häufig den Arbeitsaufwand für die Planung der Projekte, weswegen es zumeist nicht möglich war, alle gesetzten strategischen Ziele zu erreichen. Hieraus resultierten oft falsche Vorstellungen über die Partnerinstitutionen, die dazu führten, dass Aktivitäten geplant wurden, die nicht realistisch durchführbar waren. Allerdings muss bedacht werden, dass die vierjährige Laufzeit knapp bemessen ist, wenn eine gründliche Projektplanung erfolgen soll. Aus diesem Grund ist es auch sehr schwierig, wirklich alle Ziele in der vorgegebenen Zeit zu erreichen.

Die Förderung von Strukturen, die dabei helfen, bestimmte Aktivitäten an der Hochschule zu verstetigen, ist die Besonderheit dieses DAAD-Programms. Hier werden nicht kurzfristige Forschungsprojekte gefördert, sondern das Schaffen von Formalstrukturen, die im Laufe der Zeit genutzt werden können, um nachhaltige Strukturen an den Hochschulen zu institutionalisieren.

Das Projekt „Strategische Partnerschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M.“ ähnelt anderen Strategischen Partnerschaften an großen Hochschulen, ist in einigen Punkten aber noch erfolgreicher, weswegen man dieses Projekt insgesamt als sehr erfolgreich einschätzen kann. Hierfür sprechen die sehr starken Zahlen bei den quantitativen Erfolgsindikatoren und

dem generellen Anstieg im Zeitverlauf. Darüber hinaus kann das Projekt es durch den Fokus auf das Thema „Universität und Stadt“ schaffen, sich zu etablieren, da hierdurch ein klares Thema besetzt wird, welches für die Universität auch nach dem Ablauf der Förderung relevant ist. Zusätzlich ist aus unserer Sicht auch die Entscheidung positiv hervorzuheben, einen Partner aus der Partnerschaft herauszunehmen. Die Erkenntnisse aus den Interviews zeigen, dass dies die richtige Entscheidung war.

Für die Partnerschaften der Universität Frankfurt wurden zwar sehr viele strategische Ziele aufgestellt, da diese (abgesehen vom ersten Ziel) aber sehr klar formuliert waren, war es trotzdem möglich, gezielt auf die Erreichung dieser Ziele hinzuarbeiten. Wir empfehlen, diese strategische Ausrichtung sowie den Fokus auf das Thema „Universität und Stadt“ beizubehalten. Dies ist ein Alleinstellungsmerkmal der „Strategischen Partnerschaften der Goethe-Universität Frankfurt a. M.“. Hierdurch kann sich diese Kooperation von anderen Kooperationen absetzen und international sowie national sichtbarer werden.