

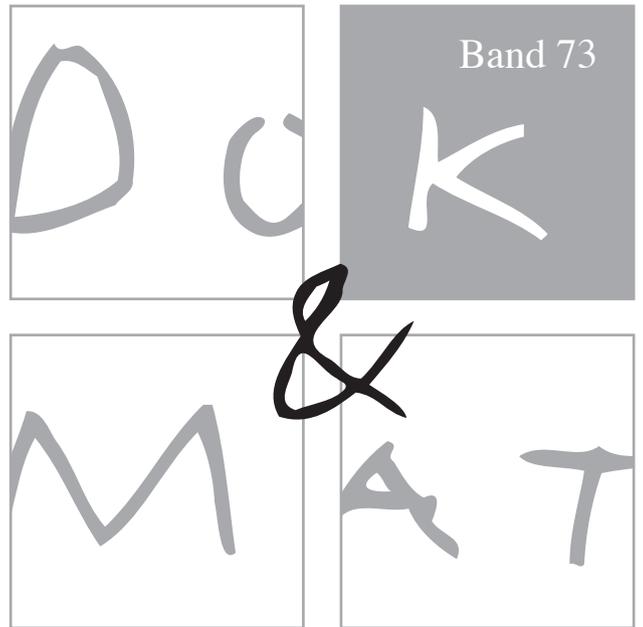
Evaluation des DAAD-Programmbereichs

– Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern –

DAAD

Deutscher Akademischer Austausch Dienst
German Academic Exchange Service

Evaluation des DAAD-Programmbereichs
– Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern –



Evaluation des DAAD-Programmbereichs

– Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern –

DAAD

Deutscher Akademischer Austausch Dienst
German Academic Exchange Service

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

DAAD

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

Referat „Evaluation, Statistik“

Durchführung der Untersuchung

Rambøll Management Consulting
Chilehaus C – Burchardstraße 13, D-20095 Hamburg
Lennart Raetzell, Tobias Stern, Katharina Plutta, Mathias Krämer

Projektkoordination

Dr. Simone Burkhart, DAAD

Umschlag-Gestaltung

erbach-com.de, Köln

Herstellung

ditges print+more gmbh, Siegburg

August 2013 – 2.000

ISBN 978-3-87 192-906-9

© DAAD

Die Untersuchung und die Publikation werden aus Zuwendungen des Auswärtigen Amtes der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung an den DAAD finanziert.



Auswärtiges Amt



Bundesministerium
für wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Vorwort

Der Deutsche Akademische Austauschdienst legt mit dieser Publikation die Ergebnisse der Programmbereichsevaluation „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ vor. Der Programmbereich umfasst eines der fünf großen Themenfelder, denen der DAAD seine Programme zugeordnet hat. Das Evaluationskonzept des DAAD sieht vor, dass nacheinander alle fünf Bereiche evaluiert werden.

Mit der Durchführung der Evaluation beauftragte der DAAD im Rahmen eines öffentlichen Ausschreibungsverfahrens die Firma Ramboll Management. Federführend wurde die Evaluation von Herrn Tobias Stern und Herrn Lennart Raetzell durchgeführt. Die Evaluierung wurde von einer Arbeitsgruppe begleitet, der Vertreter der maßgeblichen Geldgeber (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung und Auswärtiges Amt), in- und ausländische Experten zum Thema „Entwicklungszusammenarbeit im Hochschulbereich“ sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des DAAD angehörten. Insbesondere den externen Mitgliedern der Arbeitsgruppe, Prof. Dr. Ulrich Hiemenz (Zentrum für Entwicklungsforschung, Universität Bonn), Prof. Abdel Meguid Kassem (Universität Kairo), Dr. Klaus Schnitzer (ehem. Hochschul-Informationssystem GmbH) und Dr. Imme Scholz (Deutsches Institut für Entwicklungspolitik), möchte der DAAD für ihre engagierte Mitwirkung danken.

Das übergeordnete Ziel der Evaluation war zu untersuchen, in wie weit es dem DAAD mit den Programmen gelingt, einen Mehrwert für die Partnerländer, die Entwicklungszusammenarbeit, die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik sowie die beteiligten Institutionen und Personen zu erzeugen. Wie beeinflussen unterschiedliche Ansätze (Individualförderung (Stipendien) und Projektförderung) die Wirksamkeit des Programmebereichs? Inwieweit werden die Interessen unterschiedlicher Stakeholder berücksichtigt? Welche Mischung von Programmen wirkt sich besonders positiv oder negativ in den untersuchten Ländern aus und welchen Einfluss haben die Auswahlverfahren auf die Zielerreichung der Programme? Was bewegt deutsche Hochschulen zur Mitarbeit in den Programmen? Die Evaluation orientierte sich in ihrem Vorgehen an der von der OECD/DAC und dem BMZ vorgeschlagenen Methodik zur Wirkungsüberprüfung von entwicklungspolitischen Interventionen.

Der Evaluationsbericht kommt im Ergebnis zu einer sehr positiven Beurteilung der Arbeit des DAAD. Die Relevanz der Programme für Partnerländer, Geldgeber, beteiligte Hochschulen und Programmteilnehmer wird als sehr hoch bewertet. Es gelingt dem DAAD unterschiedliche Interessen zu vereinen und so substantiell zu den damit verbundenen Zielen beizutragen. Die Effektivität wird in der Summe positiv bewertet. So sind die Ausbildung in den Individualförderprogrammen ebenso wie die Stärkung von Strukturen durch Projekte und die Vernetzung sehr erfolgreich. Besonders positiv werden in diesem Kontext die Auswahlverfahren des DAAD beurteilt. Gerade auch die Vielfalt der Programme ermöglicht dem DAAD ein flexibles Reagieren auf die Bedarfe der Partner. Die Effizienz wird ebenfalls positiv beurteilt. Mit Blick auf die übergeordneten Langzeitwirkungen wird festgestellt, dass der DAAD mit seinen Programmen zu den Modernisierungsstrategien der Partner beiträgt und nachhaltige langfristige Partnerschaften entstehen. Für die Nachhaltigkeit ergibt sich ein differenziertes Bild. Hohe Rückkehrquoten, die angestoßenen Veränderungen und die starken Netzwerke bilden eine Grundlage für nachhaltige Wirksamkeit.

Kritik wird vor allem mit Blick auf die Koordination und Komplementarität der Programme geäußert. So wird dem DAAD empfohlen, die Programme innerhalb des Programmbereichs besser miteinander zu verzahnen und ein systematisches auf Wirkung orientiertes Monitoringverfahren zu entwickeln. Auch das Verhältnis zu den Aktivitäten anderer Akteure in der Entwicklungszusammenarbeit (GIZ, KfW, internationale Geber) bedarf einer weiteren

Klärung. Abschließend wird festgestellt, dass die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft ausbaufähig ist, um auch außerhalb des Wissenschaftssystems nachhaltigere Wirkungen zu erzielen.

Die Befunde münden in Empfehlungen an die Geldgeber, den DAAD und die deutschen Hochschulen. Der DAAD wird sich den aus den Empfehlungen resultierenden Fragen und Herausforderungen stellen und hat bereits erste Arbeitsschritte zur internen Koordination der Programme und zur Entwicklung eines Monitoringverfahrens auf den Weg gebracht. Dafür hat die vorliegende Studie eine wichtige empirische Basis geschaffen. Zugleich gibt sie Geldgebern, Partnern, Hochschulen und Studierenden wertvolle Einblicke in die Arbeit des DAAD in der Entwicklungszusammenarbeit.

Die Herausforderungen anzunehmen, die Arbeit weiter auszubauen und die Qualität und Wirkung der Programme weiter zu erhöhen, ist die Aufgabe, der wir uns in der Zukunft gemeinsam stellen wollen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihre

Dr. Dorothea Rüländ
Generalsekretärin des DAAD

INHALTSVERZEICHNIS

Hauptbericht:

1. Management Summary	11
1.1 Hintergrund	11
1.2 Wesentliche Schlussfolgerungen und Feststellungen	11
1.3 Handlungsempfehlungen	14
2. Einleitung	19
3. Der Programmbereich im Überblick	20
3.1 Ziele des Programmbereiches	20
3.2 Zielgruppen des Programmbereiches	22
3.3 Wirkungsgefüge des Programmbereiches	23
3.4 Struktur und Aufbau des Programmbereiches	25
4. Ergebnisse der Evaluation	26
4.1 Relevanz des Programmbereiches	26
4.2 Effektivität des Programmbereiches	34
4.3 Effizienz des Programmbereiches	59
4.4 Wirkungen des Programmbereiches	61
4.5 Nachhaltigkeit des Programmbereiches	65
4.6 Komplementarität und Koordination des Programmbereiches	74

Anhänge:

A1: Einzelevaluation der Alumni-Sonderprojekte	77
A2: Einzelevaluation des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas	109
A3: Einzelevaluation der Aufbaustudiengänge	149
A4: Einzelevaluation der Regierungsstipendien/Ko-finanzierten Programme.....	195
A5: Pilot-Case Study Kenya	237
A6: Fallstudienbericht Kolumbien	267
A7: Fallstudienbericht Serbien	297
A8: Fallstudienbericht Vietnam	327
A9: Der Programmbereich im internationalen Vergleich	357
A10: Methodisches Vorgehen, Wirkungsgefüge und Wirkungslogiken	363
A11: Literaturverzeichnis, Übersicht der geführten Interviews	391

PROGRAMMBEREICHSEVALUATION BILDUNGSZUSAMMENARBEIT MIT ENTWICKLUNGSLÄNDERN



BILDUNGSZUSAMMENARBEIT MIT ENTWICKLUNGSLÄNDERN

Ansprechpartner:

Lennart Raetzell

Business Manager | Kompetenzzentrum Internationale Zusammenarbeit

T +49 30 30 20 20 220

M +49 151 580 15 220

F +49 30 30 20 20 299

E-Mail: Lennart.Raetzell@r-m.com

1. MANAGEMENT SUMMARY

1.1 Hintergrund

Der DAAD-Programmbereich 5 „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ ist einer der fünf Programmbereiche des DAAD. Mit circa 78 Millionen Euro Budget in 2011 ist er der drittgrößte Bereich. Von 2008 bis 2011 verfügte der Programmbereich insgesamt über finanzielle Mittel in Höhe von circa 266 Millionen Euro. Er bündelt insgesamt 30 Programme, die vorwiegend durch das BMZ, das Auswärtige Amt und ausländische Partner finanziert und in allen Weltregionen umgesetzt werden. Die Zuordnung der Programme zum Programmbereich erfolgt aufgrund ihrer Ausrichtung. Allen Programmen ist gemein, dass sie als Oberziel einen entwicklungspolitischen beziehungsweise konfliktpräventiven Fokus haben und über die individuelle Ebene hinweg einen Beitrag zur Entwicklung des jeweiligen Partnerlandes oder zur Transformation in Südost-Europa leisten möchten.

Ziel des Programmbereiches ist es, durch Capacity Development auf der individuellen Ebene einen Beitrag zur Deckung des Bedarfes an Fach- und Führungskräften in den Partnerländern zu leisten und *change agents*¹ weiterzuentwickeln und zu qualifizieren. Gleichzeitig sollen durch seine Programme die Hochschulstrukturen in den Partnerländern sowie regionale und nationale Wissens- und Innovationssysteme gestärkt werden. Einen Schwerpunkt bildet hierbei auch die Steigerung der Qualität in Lehre und Forschung und im Management an den Hochschulen der Partnerländer. Weiterhin soll der Programmbereich durch den Aufbau von Kooperations- und Netzwerkstrukturen den Süd-Süd-, Nord-Süd-, Süd-Nord- und Nord-Süd-Süd-Austausch sowie den interkulturellen Austausch zur Konfliktprävention beitragen. Zudem soll er die Sichtbarkeit der deutschen Wissenschaft und des Innovationsstandortes Deutschland steigern. Die aktive Alumni-Arbeit des Programmbereiches soll zudem eine langfristige

Bindung an Deutschland auf Ebene der (ehemaligen) Stipendiaten aufbauen und Alumni als Partner für deutsche Hochschulen und Unternehmen gewinnen.

Die Untersuchungen der Programmbereichsevaluation erfolgten sowohl in Deutschland als auch in vier Fallstudienländern: Kenia, Kolumbien, Serbien und Vietnam. Zusätzlich wurden Einzelevaluationen der Programme „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“, „Aufbaustudiengänge mit entwicklungsländerbezogener Thematik“, „Alumni-Sonderprojekte“ und dreier Regierungsstipendienprogramme in Ägypten, Kasachstan und Mexiko durchgeführt, anhand derer der Programmbereich exemplarisch evaluiert wurde.

1.2 Wesentliche Schlussfolgerungen und Feststellungen

Der Programmbereich ist für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit (EZ) und Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik (AKBP) sehr relevant und trifft auf deutliche Bedarfe bei den Geförderten sowie bei deutschen und ausländischen Hochschulen. Dabei erreicht er relevante Zielgruppen in den Entwicklungsländern und reagiert angemessen mit seinen unterschiedlichen Programmen auf die verschiedenen Interessen seiner Mittelgeber und Zielgruppen. Der Fokus auf der Ausbildung von hochausgebildeten Spezialistinnen und Spezialisten in verschiedenen Fachgebieten steht dabei nicht in einem Spannungsverhältnis mit den Bedarfen der Entwicklungsländer.

Insbesondere die Vielfalt seiner Instrumente, die kontinuierliche Förderung und die Erfahrung des DAAD erweisen sich als Erfolgsfaktoren für die Wirksamkeit des Programmbereiches. Kombiniert mit der gezielten Koordination von unterschiedlichen Programmen im Programmbereich werden auch Wirkungen auf organisationaler und systemischer Ebene erreicht. Die Koordination der unterschiedlichen Programme im Programmbereich kann jedoch weiter gesteigert werden, um Synergien zu realisieren und die Wirksamkeit sowie die Effizienz des Programmbereiches weiter zu erhöhen.

Der Programmbereich bildet auf individueller Ebene erfolgreich *change agents* aus, in dem er durch seine Programme diesen Fach- und

¹ In dieser Evaluation wird ein *change agent* als ein Experte definiert, der für die konstruktive Herbeiführung von Klärungen in Entscheidungs- und Konfliktsituationen sowie von Innovationen beziehungsweise Neuerungen und Veränderungen im persönlichen, organisatorischen, wirtschaftlich-technologischen oder politisch-sozialen Bereich verantwortlich ist.

Methodenwissen sowie interkulturelle Kompetenzen vermittelt. Aus den vermittelten Kompetenzen ziehen sie dabei einen hohen beruflichen Nutzen aus den Programmen des DAAD Programmbereiches, da sie ihre neu gewonnenen Kompetenzen gewinnbringend in ihren Berufen einsetzen können. Zudem können sie im Hochschulbereich die vermittelten Kompetenzen nutzen, um Veränderungen in ihren Organisationen zu initiieren. Außerhalb des Hochschulsektors können die ausgebildeten *change agents* selten Veränderungen in ihren Organisationen anstoßen.

Die Alumni-Arbeit des Programmbereiches aktualisiert und vertieft hierbei das Wissen der Alumni erfolgreich und vernetzt sie untereinander. Die Alumni-Arbeit stellt außerdem einen wichtigen Impuls für die Anbahnung von Forschungsk Kooperationen mit deutschen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern dar.

Auf organisationaler Ebene stärkt der Programmbereich effektiv ausländische Hochschulen, in dem er Hochschullehrerinnen und -lehrer und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler qualifiziert und somit die Qualität von Lehre und Forschung erhöht sowie den Anschluss der Hochschulen an wissenschaftliche Standards fördert. Zusätzlich stärkt er erfolgreich die ausländischen Hochschulmanagementstrukturen insbesondere durch das DIES-Programm. Dabei gelingt es ihm auch, den Nord-Süd-, Süd-Nord- und Nord-Süd-Süd-Austausch zwischen deutschen und ausländischen Hochschulen vor allem durch Hochschulk Kooperationen zu stärken. Hierdurch werden auf Seiten der ausländischen Hochschulen Ausbildungsmöglichkeiten in der Region für die Region geschaffen. Auf Seiten der deutschen Hochschulen werden die Programme zum Kompetenzaufbau, zur Profilierung und zum Aufbau ihrer Forschungsnetzwerke genutzt.

Dabei ist es dem DAAD in den letzten Jahren erfolgreich gelungen, die Effizienz des Programmbereiches zu steigern, indem die Mittel des BMZ und des AA gezielt durch finanzielle Mittel der Partner aus den Entwicklungsländern ergänzt wurden. Zusätzlich konnten erhebliche Eigenanteile der deutschen Hochschulen in die Durchführung der Programme des Programmbereiches eingebracht werden.

Die untersuchten Programme und Maßnahmen des Programmbereiches sind weitest-

gehend nachhaltig. Die überwiegende Mehrheit der ausgebildeten *change agents* kehrt zudem nach ihrer Förderung in ihr Heimatland oder ihre Heimatregion zurück und nutzt die neugewonnenen Kompetenzen gewinnbringend in ihren beruflichen Tätigkeiten. Auch die durch die Programme herbeigeführten Veränderungen in den Organisationen sind nachhaltig, da sie überwiegend in dauerhafte Prozesse und Strukturen überführt wurden.

1.2.1 Stärken des Programmbereiches

Die Relevanz des Programmbereiches liegt in der Verbesserung der Hochschulstrukturen und der Ausbildung von *change agents*, um Expertise zur Lösung von entwicklungsrelevanten Problemen in den Partnerländern bereitzustellen und bei der Umsetzung von Modernisierungsstrategien zu unterstützen. Die Vielfalt des Programmbereiches bringt zahlreiche lokale Zugänge, Partner und Ansätze mit sich, die alternative Ansatzpunkte für die deutsche EZ und AKBP bieten. Der DAAD wird dabei im Ausland als attraktiver Partner wahrgenommen und durch die Entwicklungsländer stark nachgefragt.

Der Programmbereich ist in der Ausbildung von *change agents* im Hochschulbereich effektiv, insbesondere weil sie dort Unterstützung von anderen DAAD-Alumni auch aus dem Programmbereich 1 „Stipendien für Ausländer“ erhalten und durch andere DAAD-Programme unterstützt werden, Veränderungen in den Organisationen anzustoßen. Auch weisen die durch den DAAD im Programmbereich geförderten Personen eine hohe Bindung an Deutschland auf, die durch die Alumniarbeit aufrechterhalten und vertieft wird. Dies manifestiert sich in zahlreichen Kontakten der Alumni zu Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in Deutschland.

Auf organisationaler Ebene ist der Programmbereich insbesondere dort effektiv, wo verschiedene Förderinstrumente kombiniert und gebündelt werden und ein Mehrebenenansatz verfolgt wird. Hier wurden erfolgreich Exzellenzzentren sowie nationale und regionale Wissenschafts- und Innovationssysteme mit überregionaler Bedeutung geschaffen. Darüber hinaus ermöglicht der Programmbereich den ausländischen Hochschulen, einen besseren Anschluss an die Wissensgesellschaft zu erhalten, und er

trägt durch interkulturellen Dialog zur Konfliktprävention in den Ländern bei.

Durch die Förderung von Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen werden gleichzeitig die deutschen Hochschulen in den internationalen Diskurs eingebunden, wodurch die Sichtbarkeit der deutschen Wissenschaft und des Innovationsstandortes Deutschland im Ausland gestärkt wird.

Insgesamt wurde die Effizienz des Programmbereiches durch die Einwerbung von Ko-Finanzierungen aus den Entwicklungsländern erhöht. Die Einbringung von Eigenanteilen auf Seiten der deutschen Hochschulen steigert die Effizienz des Programmbereiches weiter.

Die überwiegende Mehrheit der durch den Programmbereich initiierten Veränderungen ist nachhaltig. Die Mehrheit der ausgebildeten *change agents* kehrt zurück in ihre Heimatländer oder -regionen und nutzt das erlernte Wissen im beruflichen Alltag. Die *change agents*, die in ihren Positionen Veränderungen anstoßen können, fördern außerdem nachhaltige Veränderungen in den Organisationen, da diese in die Prozesse, strategischen Pläne und Strukturen der Organisationen institutionalisiert werden. Die geförderten Hochschulen sind zudem in der Lage, die initiierten Veränderungen auch ohne die finanzielle Unterstützung des DAAD fortzuführen.

In der Umsetzung des Programmbereiches stellen die Auswahlverfahren der Programme ein Qualitätsmerkmal dar. Insbesondere internationale Auswahlkommissionen erhöhen die Transparenz des Auswahlprozesses und generieren Ownership auf Seiten der ausländischen Partner für die Programme. Darüber hinaus konnten außerhalb des Programmbereiches Abstimmungsmechanismen mit der GIZ und Akteuren der AKBP etabliert werden.

1.2.2 Schwächen des Programmbereiches

Der Programmbereich deckt zurzeit noch nicht alle Bedarfslagen in den Entwicklungsländern ab. Insbesondere Bedarfe nach Didaktik- und Lehrmethoden werden bisher nicht ausreichend durch den Programmbereich bedient. Darüber hinaus sollte der DAAD seine Scharnierfunktion zwischen Entwicklungsländern, deutschen Hochschulen und Wirtschaft stärken, um das sich bie-

tende Potenzial der alternativen Ansatzpunkte und Zugänge für die interessierte deutsche Wirtschaft und die deutsche EZ und AKBP besser in Wert zu setzen. Zugleich könnten hierdurch langfristige Partnerschaften zwischen Alumni und der deutschen Wirtschaft sowie deutschen EZ-Organisationen initiiert werden.

Die Effektivität des Programmbereiches außerhalb des Hochschulsektors könnte weiter gesteigert werden. Hier stoßen die ausgebildeten *change agents* selten Veränderungen in ihren Organisationen an, da sie oft keine Unterstützung von ihren Vorgesetzten oder anderen Mitarbeitern erfahren. Zudem wirkt sich die erhöhte Wechselbereitschaft nach ihrer Förderung negativ aus, da sie sich erst wieder in der neuen Organisation entsprechend positionieren müssen, um Veränderungsprozesse durchzusetzen.

Darüber hinaus bieten sich auf organisationaler Ebene Chancen, die Effektivität des Programmbereiches zu steigern, wenn die Programme der Programmbereiches häufiger einen holistischen Ansatz zur Organisationsentwicklung verfolgen oder verschiedene Programme zu einem holistischen Ansatz kombiniert werden. Insbesondere die administrative Verwaltungsebene der Hochschulen (z. B. die Finanzbuchhaltung) sollte stärker in den Fokus des Programmbereiches rücken. Durch eine stärkere Einbeziehung der Wirtschaft in die Programme des Programmbereiches könnte zudem die Relevanz der Hochschulbildungsinhalte in den Entwicklungsländern gestärkt werden.

Im Bereich der Nachhaltigkeit ist der Programmbereich weniger erfolgreich darin, ausländische Hochschulen in den besuchten Fallstudienländern zu stärken einen finanziell eigenständig Anschluss an die internationalen akademischen Debatten zu halten. Hier gelingt es dem Programmbereich nicht im ausreichenden Maße Strukturen und Wissen zum Erwerb von Drittmitteln an den ausländischen Hochschulen zu schaffen, da sich seine Programme vornehmlich auf die Förderung einzelner Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler fokussieren.

In der Umsetzung des Programmbereiches lassen sich Unterschiede in den Auswahlverfahren und in den weiterführenden Maßnahmen zur Qualitätssicherung konstatieren. Während alle Auswahlverfahren nach den Qualitätsstandards des DAAD durchgeführt

werden, konnte in einem der untersuchten Regierungsstipendienprogramme eine starke Einflussnahme der Partnerregierung, die den überwiegenden Teil der finanziellen Mittel für dieses Programm bereitstellt, festgestellt werden. Diese Partnerregierung nahm weitere zusätzliche Auswahlen der Teilnehmenden nach der DAAD Auswahl vor. Hinsichtlich der weiterführenden Qualitätssicherung verfügen einige der Programme über sehr elaborierte Maßnahmen wie Verbleibsstudien oder Monitoringsysteme, während andere keine weiteren Qualitätssicherungsmaßnahmen einsetzen, um den Erfolg ihrer Programme zu kontrollieren.

Durch eine gezieltere Steuerung, die die bewusste Kombination und Bündelung von Programmen ermöglicht, könnten zudem Synergien realisiert werden, welche die Effekte der einzelnen Programme untereinander verstärken und die Effizienz des Programmbereichs erhöhen.

1.3 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen sind Denkanstöße, um den Programmbereich weiterzuentwickeln und seine Wirksamkeit zu steigern. Sie untergliedern sich dabei in Handlungsempfehlungen an die Geldgeber des DAAD, den DAAD selbst und die deutschen Hochschulen. Diese Gliederung ist notwendig, da der Erfolg des DAAD Programmbereichs auch von Rahmenbedingungen abhängig ist, die durch den DAAD nicht beeinflusst werden können.

1.3.1 Handlungsempfehlungen an die Geldgeber

1. **Die Geldgeber sollten dem DAAD ermöglichen Programme und Projekte über einen längeren Förderzeitraum zu finanzieren.** Die Ergebnisse der Evaluation haben gezeigt, dass ein entscheidender Erfolgsfaktor zur Erreichung von Wirkungen auf der organisationalen Ebene eine lange Förderzeit der Projekte bzw. Programme ist. Die zurzeit übliche Praxis durch eine zufällige sequentielle Förderung eine langfristige Förderung zu erreichen sollte durch die Möglichkeit von längeren Förderzeiträumen auf Projekt- beziehungsweise Programmebene abgelöst werden. Der Erfolg der längeren Förderzeiträume sollte dabei durch die Einführung entsprechen-

der Monitoringsysteme überprüft werden.

2. **Die Geldgeber sollten auch weiterhin Maßnahmen und Programme zur Konfliktprevention bzw. zum Wiederaufbau ermöglichen.** Die grundsätzlich positiven Befunde zur Wirksamkeit des Akademischen Wiederaufbaus Südosteuropa legen nahe, dass grenzüberschreitende Hochschulkooperation im Kontext von Konfliktstaaten, Postkonfliktsituationen und Fragilität grundsätzlich ein sinnvolles Instrument sein kann, um Versöhnungsprozesse zu befördern sowie Frieden und Stabilität abzusichern. In diesem Sinne sollten die Geldgeber der DAAD weiterhin Mittel zur Umsetzung derartiger Initiativen zur Verfügung stellen. Durch die Ansprache von künftigen Führungseliten kann durch derartige Maßnahmen auch ein Beitrag zur Umsetzung der Strategie der Bundesregierung zum Umgang mit fragilen Staaten realisiert werden.
3. **Die Geldgeber sollten für Programme, die anteilig von ausländischen Regierungen finanziert werden, der Nachfrage entsprechend die deutsche Ko-finanzierung zur Verfügung stellen.** Es wurde in der Evaluation deutlich, dass insbesondere durch diese Programme außenkulturelle und entwicklungspolitische Belange in einem größeren Umfang durch den DAAD umgesetzt werden können (vgl. Empfehlung zur Ko-finanzierung an den DAAD).
4. **Das BMZ sollte gemeinsam mit dem DAAD das Mandat des DAAD in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit bestimmen.** Die vorliegende Evaluation kommt zu dem Schluss, dass der Programmbereich innerhalb des Hochschulsektors der jeweiligen Partnerländer erfolgreich Wirkungen auf organisationaler und z. T. auch auf systemischer Ebene erreicht. Allerdings ist offensichtlich und international anerkannt, dass sich zentrale Entwicklungsfragen auch in anderen Sektoren der Entwicklungszusammenarbeit nur unter Mitwirkung von Wissenschaft und Forschung und im Rahmen von Kooperationen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zielgerichtet angehen lassen und Hochschulen hier eine zentrale Rolle spielen. Zu derartigen „wissensintensiven“ Entwicklungsfragen gehören beispielweise der Klimawandel, die Entwick-

lung der Weltbevölkerung aber auch Fragen der globalen Sicherheitsarchitektur, der nachhaltigen Ressourcennutzung und der Ernährungssicherung. Die Beiträge des Programmbereichs zu diesen sektoralen Herausforderungen sind deutlich ausbaufähig. Allerdings würde eine solche Übertragung der erfolgreichen Arbeit des Programmbereichs in andere Sektoren der Entwicklungszusammenarbeit den Kompetenzbereich der technischen Zusammenarbeit berühren. In diesem Zusammenhang sollte das BMZ gemeinsam mit dem DAAD und unter Einbeziehung der deutschen Hochschulen klären, inwieweit es das Mandat des DAAD ist, diese Fragen anzugehen und somit über die Instrumente der Qualifizierung von Fach- und Führungskräften, der Hochschulkooperation und des Wissenschaftler austauschs auch Beiträge zur Entwicklung anderer Sektoren der technischen Zusammenarbeit zu leisten. Ein Ausgangspunkt für diese Diskussion können die Befunde dieser Evaluation sein.

5. **Das BMZ sollte den Finanzierungsrahmen für Sachgüter bei ausländischen Hochschulen in least developed countries durch den DAAD erweitern.** Die Evaluation hat verdeutlicht, dass der Bedarf nach technischer Ausstattung z. B. in Form von einzelnen Laborgeräten in least developed countries hoch ist und nicht durch die vorhandenen Instrumente des Programmbereichs bedient werden kann. Das durch das BMZ geförderte existierende Sachmittelprogramm ermöglicht im Regelfall nur eine maximal Fördersumme von 20.000 Euro, die für die meisten Laborgeräte nicht ausreichend ist. Aus diesem Grund sollte der Finanzierungsrahmen von Sachgütern im existierenden Sachmittelprogramm auf 100.000 Euro für Laborgeräte erhöht werden.

1.3.2 Handlungsempfehlungen an den DAAD

6. **Der positive Trend in der Einwerbung von Mitteln für ko-finanzierte Programme durch den DAAD sollte beibehalten und ausgebaut werden, um die Effizienz des Programmbereichs weiter zu erhöhen.** Für die evaluierten Regierungsprogramme existiert aufgrund der Attraktivität des Studien- und Lehrstandortes Deutschland eine hohe Nachfrage auf Seiten der Part-

nerländer. Dabei wird der DAAD als zuverlässiger und kompetenter Partner zur Programmdurchführung durch die Partnerländer nachgefragt. Aufgrund der hohen finanziellen Eigenbeteiligung der Partnerländer zeichnen sich die untersuchten Regierungsprogramme durch ein hohes Ownership auf deren Seite aus. Die durch die Regierungsstipendienprogramme erfolgende Diversifizierung der finanziellen Mittel des Programmbereichs steigert dabei gleichzeitig die Effizienz des Programmbereichs, da die vom DAAD betriebenen Programme durch diese zusätzlichen Mittel einem größeren Personen- und/oder Institutionenkreis zugänglich werden. Aus diesen Gründen sollte der DAAD dieses Geschäftsfeld weiter ausbauen, um zusätzliche finanzielle Mittel einzuwerben. Dabei sollten die durch den DAAD beigesteuerten finanziellen Mittel nicht aus der institutionellen Förderung des DAAD stammen, sondern als weitere Mittel von den Geldgebern eingeworben werden. Hierzu sollte der DAAD aktiv auf seine Geldgeber zugehen, sobald sich eine Möglichkeit für ein neues Regierungsprogramm bietet.

7. **Der DAAD sollte die Koordination seiner bestehenden Programme und Instrumente innerhalb des Programmbereichs verbessern.** Die Ergebnisse der Evaluation haben gezeigt, dass die Koordination der Programme innerhalb des Programmbereichs Synergien auf Wirkungsebene generiert. Die Evaluation hat jedoch auch belegt, dass die komplementäre Implementierung der DAAD Programme eher zufällig passiert als durch eine gezielte Steuerung und den gezielten Einsatz von Instrumentenkombinationen. Um vermehrt Synergien auf Wirkungsebene durch seine Programme zu realisieren, sollte der DAAD seine Programme gezielter in sinnvollen Kombinationen in den Partnerländern einsetzen. Hierzu muss der DAAD Strategien entwickeln, die spezifizieren welche Kombination von Programmen in welchen Kontexten sinnvoll ist und diese explizit intern kommunizieren. Dabei ist darauf zu achten, dass die Bestrebungen Synergien auf Wirkungsebene zu erzeugen, einen potentiellen Zielkonflikt mit der qualitätsbasierten Stipendiatenauswahl des DAAD ergeben können, da die Auswahl des qualitativ besten Stipendiaten nicht immer Synergien auf Wirkungsebene erzeugt. Diesem

Zielkonflikt muss sich der DAAD stellen und entsprechende Leitfäden für die Auswahlkommission entwickeln. Erste Anhaltspunkte für die Strategieentwicklung liefern die Ergebnisse dieser Evaluation. Zur Umsetzung dieser Strategien werden jedoch größere Kapazitäten u.a. auch in der Außenstruktur des DAAD benötigt, um die notwendigen Steuerungsaufgaben zu übernehmen.

8. **Der DAAD sollte die Koordination seiner Programme und Instrumente außerhalb des Programmbereiches verbessern.** Außerhalb des Programmbereiches konnten durch die Evaluation selten Koordinierungsprozesse mit externen Akteuren wie der GIZ und KfW identifiziert werden. Der DAAD hat diesen Umstand bereits erkannt und eine Kooperationsvereinbarung mit der GIZ geschlossen und befindet sich zurzeit in Verhandlungen mit der KfW über eine zukünftige engere Zusammenarbeit. Der DAAD sollte diese Zusammenarbeit im Falle von inhaltlichen Überschneidungen zukünftig forcieren, um Synergien zwischen Programmen der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit und dem Programmbereich zu generieren. Ein Ansatzpunkt hierfür ist auch die verstärkte Nutzung der WZ-Referenten des BMZ in den Partnerländern, um die Kooperation mit der finanziellen wie auch der technischen Zusammenarbeit zu stärken. Entscheidend ist jedoch dabei auch, dass das BMZ und seine WZ-Referenten seine Steuerungsmöglichkeiten nutzt, um den Prozess der Information, Abstimmung und Harmonisierung der Aktivitäten des DAAD und der Durchführungsorganisationen weiter zu befördern.
9. **Der DAAD sollte ein Kompetenzzentrum für Capacity Development im Hochschulsektor aufbauen, um einen Beitrag zur wissenschaftlichen Begleitforschung zu leisten.** Fehlende personelle und finanzielle Ressourcen des DAAD erschweren momentan die Verbesserung der strategischen und konzeptionellen Steuerung des Programmbereichs. Von Seiten des DAAD bzw. der Geldgeber sollten Ressourcen bereitgestellt werden, die es dem DAAD ermöglichen, das vorhandene Wissen im Rahmen der Hochschulkooperation mit Entwicklungsländern zu bündeln, aufzubereiten, Begleitforschung zu seinen Programmen durchzuführen und auf die-

ser Grundlage die deutschen Hochschulen wie auch die Geldgeber bei der Entwicklung von Strategien und Programmansätzen zu beraten und konzeptionell zu unterstützen. Die Ergebnisse derartiger konzeptioneller Arbeiten und entsprechender Begleitforschung könnten durch den DAAD auch zur Verbesserung und fortlaufenden Optimierung laufender Programme sowie zur Entwicklung neuer Formate genutzt werden. Dies würde dem DAAD zeitnahes Lernen ermöglichen sowie seine Funktion als Think Tank im Hochschulbereich befördern.

Eine Grundvoraussetzung hierfür ist auch, dass die deutschen Hochschulen über das notwendige Wissen und Kapazitäten für strategische Steuerung und Monitoring der Vorhaben verfügen. Dies ist zurzeit in den meisten deutschen Hochschulen noch nicht der Fall. Da der DAAD jedoch darauf angewiesen ist, die Daten für seine Programmsteuerung und Weiterentwicklung von den deutschen Hochschulen zu bekommen, sollte der DAAD die deutschen Hochschulen im Aufbau entsprechender Kapazitäten beraten beziehungsweise schulen und ihnen hierfür Ressourcen zur Verfügung stellen.

10. **Der DAAD sollte für die Programme des BMZ ein auf Wirkungen orientiertes Steuerungsinstrument entwickeln und einführen.** Die zurzeit verwendeten Monitoring- und Steuerungssysteme Programme im Programmbe- reich sind sehr unterschiedlich. Vor dem Hintergrund der ansteigenden Anforderungen an Monitoring- und Steuerungssysteme im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit sollte der DAAD insbesondere für die BMZ-Programme ein einheitliches wirkungsorientiertes Steuerungssystem unter Beteiligung der deutschen Hochschulen entwickeln und einführen. Bei Programmen, die vornehmlich durch die Partnerländer finanziert werden, müssen auch diese in die Entwicklung miteinbezogen werden. Ein einheitliches wirkungsorientiertes Steuerungssystem würde die Zielsetzungen der einzelnen Programme schärfen und durch die Festlegung von gemeinsamen Wirkungsindikatoren die Erfolgskontrolle auf Wirkungsebene ermöglichen. Darüber hinaus würde ein wirkungsorientiertes Monitoring auch eine vergleichende Effizienzbetrachtung in der Zukunft er-

möglichen. Das einheitliche wirkungsorientierte Steuerungssystem sollte in das Berichtswesen der einzelnen Programme integriert werden, um somit auch Grundlagen für eine strategischere Steuerung der Programme zu schaffen. Hierfür müssen die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen bereitgestellt werden.

Ausgehend von den Anforderungen der anderen Geldgeber sollte der DAAD das Steuerungssystem weiterentwickeln und kontinuierlich auf die anderen Programme des Programmbereichs übertragen.

11. **Die Individualförderprogramme des evaluierten DAAD-Programmbereichs sollten durch eine Komponente zur Vermittlung von Didaktik und Lehrmethoden ergänzt werden.** Die Ergebnisse der Evaluation verdeutlichen, dass auf Seiten der Geförderten in den Partnerländern ein hoher Bedarf besteht Didaktik- und Lehrmethoden während ihres Stipendiums zu erlernen, da sie nach ihrer Rückkehr anders als in Deutschland Studierende unterrichten müssen. Davon sind sowohl Bachelor als auch Master sowie PhD Stipendiaten betroffen. Aus diesen Gründen bietet es sich an Module zur Vermittlung von Didaktik und Lehrmethoden unterschieden nach Fachbereich zu entwickeln, die in die Individualförderprogramme des Programmbereiches integriert werden können. In diesem Zusammenhang könnte auch überlegt werden inwieweit die Fachhochschulen (z. B. durch die Ausrichtung eines überfachlichen Moduls für didaktische Qualität) eine stärkere Rolle in den Individualförderprogrammen des Programmbereiches einnehmen könnten.
12. **Der DAAD sollte ein neues Programm innerhalb des Programmbereiches einführen, das die Modernisierung der Verwaltungsebene der ausländischen Hochschulen als Zielsetzung hat.** Die Evaluation hat gezeigt, dass die Programme des Programmbereiches mit wenigen Ausnahmen nicht auf Veränderungen in der Verwaltung in den ausländischen Hochschulen zielen. Dies hat zur Folge, dass häufig Programmwirkungen der existierenden Programme sich nicht vollständig entfalten können, da den ausländischen Hochschulen entsprechende Strukturen und Prozesse in der administrativen

Verwaltung fehlen, um dies zu unterstützen. Aus diesen Gründen sollte ein neues Programm eingeführt werden, das bereits etablierte Programme unterstützt, in dem es auf die Modernisierung der Verwaltungsstrukturen der ausländischen Hochschulen abzielt. Hierfür müssen neue finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden, da der DAAD nicht über ausreichende finanzielle Mittel verfügt, um ein entsprechendes Programm zu konzipieren und implementieren.

13. **Der DAAD sollte ein Pilot-Vorhaben entwickeln, das eine holistische Zusammenarbeit mit strategischen Akteuren in einem Kooperationssystem in einem ausgewählten Sektor eines Partnerlandes fördert.** Die Evaluation hat gezeigt, dass der DAAD außerhalb des Hochschulsektors weniger erfolgreich ist Wirkungen auf organisationaler und systemischer Ebene zu entfalten. Dies hat zur Folge, dass der DAAD in den klassischen Schwerpunktsektoren der deutschen Entwicklungszusammenarbeit wenig präsent ist. Eine vollständig neu ausgerichtete Förderlogik hin zum üblichen Auftragsverfahren in der staatlichen deutschen Entwicklungszusammenarbeit würde jedoch zu Effizienzverlusten und einem sinkenden Interesse der deutschen Hochschulen an den Programmen des DAAD führen. Aus diesen Gründen sollte der DAAD ein Pilot-Vorhaben konzipieren, indem er seine vorhandenen Instrumente koordiniert und strategisch einsetzt und versucht intendierte Wirkungen auf organisationaler und systemischer Ebene in einem ausgewählten Sektor der deutschen Entwicklungszusammenarbeit zu erreichen. In diesem Pilot-Vorhaben sollte der DAAD testen, inwieweit es ihm möglich ist die Erfolge im Hochschulsektor durch eine strategischere Steuerung und das Mitwirken von gezielt ausgewählten deutschen Hochschulen auch in die thematischen Sektoren der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit zu übertragen. Hierfür wären zwei konzeptionelle Varianten denkbar. In der ersten Variante konzipiert der DAAD ein Pilotvorhaben, das sich auf den Hochschulsektor konzentriert jedoch auf Wirkungen außerhalb des Hochschulsektors zielt. Dieses könnte gegebenenfalls im Auftragsverfahren durchgeführt werden. In der zweiten Variante unterstützt der DAAD ein bereits bestehendes TZ-

Vorhaben und ergänzt dieses um die Hochschulkomponente in Eigenverantwortung. Mit dem jeweiligen entwickelten Konzept sollte der DAAD auf das BMZ zu gehen, um weitere finanzielle Mittel einzuwerben.

14. Der DAAD sollte die Schnittstelle zwischen seinen Programmen und der deutschen Wirtschaft stärken.

Es wurde in der Evaluation deutlich, dass auf Seiten der deutschen Wirtschaft ein starkes Interesse an den Programmen des DAAD und möglichen Kooperationsmöglichkeiten gibt. Allerdings fehlen der Wirtschaft oft Informationen, wo Anknüpfungspunkte an die Programme des DAAD sind. Neben den deutschen Hochschulen, die eine stärkere Einbindung der Wirtschaft in ihre Programme forcieren sollten, sollte der DAAD seine Scharnierfunktion zwischen den deutschen Hochschulen und der deutschen Wirtschaft ausgestalten. Hierfür sollte in einem ersten Schritt untersucht werden in welchen Programmen und Ländern die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft bereits erfolgreich ist. Darüber hinaus sollten in einem zweiten Schritt die deutschen Fachhochschulen, die über eine starke Praxisorientierung und Nähe zur Wirtschaft verfügen, vermehrt in die Programme des Programmbereiches eingebunden werden. Zudem sollte die Vernetzung der DAAD-Alumni mit der Wirtschaft in den jeweiligen Programmen wie den Alumni-Sonderprojekten weiter intensiviert werden. Mit dem 2011 neu aufgelegten Förderprogramm der „Praxispartnerschaften“ hat der DAAD bereits einen wichtigen Schritt in diese Richtung unternommen.

1.3.3 Handlungsempfehlungen an interessierte deutsche Hochschulen

15. Die interessierten deutschen Hochschulen sollten die deutsche Wirtschaft stärker in die DAAD Programme einbinden.

Die Evaluationsergebnisse haben gezeigt, dass die Potenziale zur Einbindung der Wirtschaft in den Programmen von den deutschen Hochschulen bisher selten genutzt werden. Die deutschen Hochschulen sollten bei der Beantragung von DAAD-Fördermitteln verstärkt Möglichkeiten identifizieren wie die deutsche Wirtschaft aktiv in die Programme eingebunden werden kann. Eine erste Grundlage hierfür kön-

nen die in dieser Evaluation identifizierten Erfolgsfaktoren wie die Einbindung von Wirtschaftsvertretern in Vorlesungen, Pflichtpraktika, Simulationen oder konkrete Projektkooperationen sein.

16. Die interessierten deutschen Hochschulen sollten gemeinsam mit dem DAAD eine strategische Perspektive für den Bereich der deutschen Entwicklungszusammenarbeit entwickeln, um ihr vorhandenes Potenzial besser in Wert zu setzen.

Bisher kooperieren die deutschen Hochschulen aufgrund knapper Ressourcen und einer geringen Nachfrage selten mit den deutschen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit in konkreten Projekten oder Lehrveranstaltungen. Die Kooperation beschränkt sich bisher vornehmlich auf die Beteiligung von deutschen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit in Beiräten von Studiengängen. Vor diesem Hintergrund sollten die deutschen Hochschulen gemeinsam mit dem DAAD eine Strategie entwickeln wie sie ihre vorhandene Expertise und ihr Potenzial zukünftig für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit in Wert setzen wollen. Dabei sollte auch diskutiert werden welche Rolle und Funktion die deutschen Hochschulen gegenüber dem BMZ und den Durchführungsorganisationen einnehmen möchten.

17. Die interessierten deutschen Hochschulen sollten Möglichkeiten einer stärkeren Koordination und Bündelung ihrer Aktivitäten in der Entwicklungszusammenarbeit prüfen.

Gerade angesichts des sehr vielfältigen Engagements deutscher Hochschulen in der Entwicklungszusammenarbeit birgt eine engere und ggf. auch institutionalisierte Form der Kooperation bzw. Netzwerkbildung Chancen und Synergiepotenziale auch wenn es darum geht, die Professionalisierung der Hochschulen auf diesem Gebiet voranzutreiben und die Wirkung von Hochschulzusammenarbeit mit Entwicklungsländern weiter zu verbessern.

2. EINLEITUNG

Rambøll Management Consulting wurde vom Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) beauftragt, die Evaluation des DAAD-Programmbereichs „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ durchzuführen. Ziel der Evaluation ist es, eine unabhängige externe Überprüfung des Programmbereichs hinsichtlich Relevanz, Effektivität, Programmdurchführung, Effizienz, langfristige Wirkung und Nachhaltigkeit durchzuführen. Im Rahmen der Analysen sollen die Erträge der einzelnen Programme und deren Förderinstrumente im Kontext des gesamten Programmspektrums untersucht werden. Dadurch soll das Zusammenwirken der Einzelmaßnahmen aufgezeigt und gegebenenfalls Optimierungspotenziale, auch in Hinblick auf Synergien mit anderen entwicklungs-, wissenschafts- und kulturpolitischen Instrumenten, identifiziert werden. Auf Grundlage der Ergebnisse der Evaluation sollen dann Empfehlungen für die Ausrichtung und Weiterentwicklung des Programmbereichs gewonnen werden.

Die Hauptnutzer dieser Programmbereichsevaluation (PBE) sind – neben der allgemeinen Öffentlichkeit sowie dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und dem Auswärtigen Amt (AA) als Mittelgeber – der DAAD sowie die am Programmbereich beteiligten deutschen und ausländischen Hochschulen, aktuelle DAAD-Stipendiaten und Alumni. Der DAAD ist bei dieser PBE in besonderem Maße an der Erhöhung der Wirksamkeit und der strategischen Weiterentwicklung des Programmbereichs interessiert.

Die PBE erfolgte von Januar 2011 bis September 2012. In diesem Zeitraum führte das Team von Rambøll Management Consulting vier Einzelevaluationen der im Programmbereich verorteten Programme „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“, „Alumni-Sonderprojekte“, „Aufbaustudiengänge mit entwicklungsländerbezogener Thematik“ und der Regierungsstipendienprogramme in Ägypten, Kasachstan und Mexiko durch. In diesen Einzelevaluationen wurden zahlreiche Tiefeninterviews und quantitative Befragungen durchgeführt. Daneben bildeten vier Fallstudien in Kenia, Kolumbien, Serbien und Vietnam einen zentralen Bestandteil dieser PBE. Sie finden sich im Einzelnen in Anlagenband 3 dieses Berichtes. Auf Grundlage dieser Erhebungen entwickelte Rambøll Management Consulting Handlungsempfehlungen für die strategische Ausrichtung des Programmbereiches. Eine detaillierte Beschreibung des methodischen Vorgehens befindet sich in Anlagenband 1.

Der vorliegende Evaluationsbericht dokumentiert die Evaluationsergebnisse. Er ist wie folgt aufgebaut:

- **Kapitel 3** gibt einen Überblick über den Programmbereich.
- **Kapitel 4** präsentiert die Ergebnisse der Evaluation. Diese konzentrieren sich auf Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung, Nachhaltigkeit und Komplementarität und Koordination.
- In den **Anlagenbänden** befinden sich die Länderstudienberichte, Details über das methodische Vorgehen, das Literaturverzeichnis sowie eine Übersicht über alle durchgeführten Interviews.

3. DER PROGRAMMBEREICH IM ÜBERBLICK

Der DAAD ist eine gemeinsame Einrichtung der deutschen Hochschulen und Studierendenschaften mit der Aufgabe, die akademischen Beziehungen zum Ausland vor allem durch den Austausch von Studierenden und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu fördern. Aus seiner Aufgabenstellung leiten sich verschiedene Bereiche der Förderung ab, die der DAAD seit 2002 in fünf Programmbereichen darstellt.²

- Programmbereich 1 – Stipendien für Ausländer
- Programmbereich 2 – Stipendien für Deutsche
- Programmbereich 3 – Internationalisierung der Hochschulen
- Programmbereich 4 – Förderung der Germanistik und der deutschen Sprache
- Programmbereich 5 – Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern

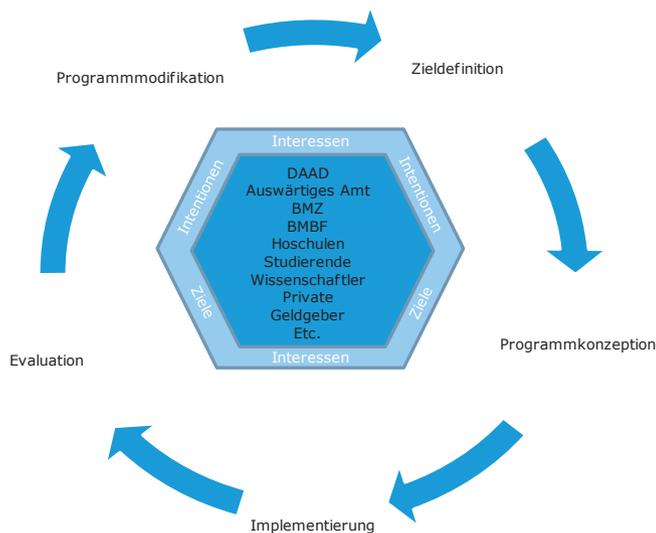
Die Darstellung der DAAD-Aktivitäten als Programmbereiche dient dem DAAD vornehmlich zur Außendarstellung seiner Programme und intern insbesondere als Orientierungshilfe zur Verortung der DAAD-Instrumente beziehungsweise seiner Programme. Der Programmbereich 5 stellt somit ein Mittel zur internen und externen Kommunikation dar, beschreibt jedoch nicht organisatorische Strukturen. Die Kommunikation erfolgt dabei über die Ziele des Programmbereichs (siehe Kapitel 3.1 und 3.3). Aus diesem Grund werden dem Programmbereich Programme zugeordnet, die als Oberziel einen entwicklungspolitischen oder konfliktpräventiven Fokus haben.

3.1 Ziele des Programmbereiches

Der DAAD ist eine unabhängige Mittlerorganisation, die als Verein von den deutschen Hochschulen und Studierendenschaften getragen wird und zugleich unterschiedliche Geldgeber besitzt. Somit ist der DAAD keine weisungsgebundene Mittlerorganisation, die anstrebt Durchführungsaufträge von den Geldgebern entgegenzunehmen oder den Hochschulen den Zugriff auf Bundesmittel zu sichern. Ziel des DAAD ist es, in seinem Programmbereich „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ die politischen Intentionen der wichtigsten Geldgeber abzudecken und die Interessen und Bedürfnisse der Hochschulen, Studierenden und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zur Geltung zu bringen.³ Mit unterschiedlicher Akzentuierung spiegeln sich daher in den Zielen dieses DAAD-Programmbereichs nicht nur die politischen Ziele der wichtigsten Geldgeber (AA und BMZ) der Außen-, Kultur-, Bildungs- und Entwicklungspolitik, sondern auch die Interessen der Hochschulen, Studierenden und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wider. Damit kommt es zu einer komplexen Verbindung von außen-, kultur-, bildungs-, hochschul- und entwicklungspolitischen Zielen, welche den Programmbereich und seine Programme prägen. Dieses Spannungsfeld macht es erforderlich, dass die Zielsetzungen in einem kontinuierlichen Prozess professionell organisiert und institutionalisiert werden, sodass die vielfältigen Interessen und Expertisen im Bereich der internationalen akademischen Kooperation sinnvoll miteinander kombiniert werden. Dies betrifft den gesamten zyklischen Prozess der Zieldefinition, Programmkonzeption, Implementierung, Evaluation und Programmmodifikation. An jeder Station dieses *Regelkreises* werden im diskursiven Prozess Zielsetzungen und Interessen der beteiligten Akteure aufgenommen und in die Programmgestaltung einbezogen (siehe Abbildung 1).

² Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) (2011). Jahresbericht 2011.

³ Dies spiegelt sich auch im Selbstverständnis des DAAD im Jahresbericht 2009 wider: „Aufgrund dieser Politikverflechtung übt der DAAD Mittlerfunktionen in mehreren Richtungen aus: zwischen den verschiedenen Bundesressorts, zwischen Bund und Ländern (als Träger der Hochschulen), zwischen Hochschule und Staat, zwischen Wissenschaft und Politik“ (DAAD 2009: 16).

Abbildung 1: (Ideal-)typischer Regelkreis einer DAAD-Programmentwicklung

Quelle: DAAD Evaluationskonzept 2002

Aus diesem Grund war es für die Evaluation notwendig, die derzeitigen Ziele des Programmbereichs zu definieren. Deshalb wurde in einem Workshop am 14.04.2011 ein Wirkungsgefüge für den Programmbereich entwickelt, das die Zieldimensionen für den Programmbereich festlegt. Der Programmbereich verfolgt zurzeit die vier folgenden Zieldimensionen, die für die Evaluation relevant sind (vergleiche auch Kapitel 3.3). (Die Anordnung der Zieldimensionen spiegelt keine Prioritätensetzung wider.)

- In der **ersten Zieldimension** strebt der Programmbereich durch Capacity Development auf der individuellen Ebene an, einen Beitrag zur Deckung des Bedarfes an Fach- und Führungskräften in den Partnerländern⁴ zu leisten und *change agents* weiterzuentwickeln und zu qualifizieren.
- Innerhalb der **zweiten Zieldimension** betreibt der DAAD Capacity Development auf organisationaler Ebene, indem er die Hochschulstrukturen in den Partnerländern stärkt. Dabei ist es das Ziel, regionale und nationale Wissens- und Innovationssysteme zu stärken sowie die Qualität in Lehre und Forschung und Management zu steigern, um somit die Hochschulen als transformative gesellschaftliche Kräfte in den Partnerländern zu stärken und ihnen den Anschluss an wissenschaftliche Standards zu ermöglichen.
- Die **dritte Zieldimension** verfolgt die Zielsetzung durch die Entwicklung von Kooperations- und Netzwerkstrukturen, den Süd-Süd-, Nord-Süd-, Süd-Nord- und Nord-Süd-Süd-Austausch sowie interkulturellen Austausch zu fördern. Dies soll unter anderem den Wissenstransfer und die Sichtbarkeit der deutschen Wissenschaft und des Innovationsstandortes Deutschland steigern. Hierbei steht auch die Schaffung von gemeinsamen Strukturen zwischen Deutschland und den Partnerländern im Fokus, um neue Kooperationspartner in Deutschland für weitere Programme zu gewinnen.
- In der **vierten Zieldimension** soll durch eine aktive Alumniarbeit eine langfristige Bindung an Deutschland auf Ebene der (ehemaligen) Stipendiaten aufgebaut werden. Darüber hinaus sollen durch die Alumni deutsche Unternehmen und die deutsche EZ bei Investitionen in Partnerländern unterstützt werden.

Eine genauere Ausdifferenzierung der Zieldimensionen erfolgt in Kapitel 3.3.

⁴ Der Begriff „Partnerländer“ in diesem Evaluationsbericht ist nicht gleichzusetzen mit den Partnerländern der bilateralen EZ. Er bezieht sich hier auf alle Länder, die auf der OECD-DAC Liste stehen und für die die Programme des DAAD offenstehen.

3.2 Zielgruppen des Programmbereiches

Es existieren keine Dokumente des DAAD, die die Zielgruppen des Programmbereichs beschreiben. In diesem Kontext können die Zielgruppen des Programmbereichs nur aus den Zielgruppenbeschreibungen der 30 Programme⁵ des Programmbereichs abgeleitet werden. Dabei unterscheiden manche Programme des Programmbereichs in ihrer Zielgruppenbeschreibung zwischen *Mittlern* und *direkten Zielgruppen*. Für die Evaluation werden die beiden Kategorien wie folgt definiert:

- *Mittler*: Mittler sind Organisationen, Institutionen, Vereinigungen oder Personen, die zwischen den Zielgruppen und den Zielen des jeweiligen Einzelprogramms beziehungsweise des Programmbereiches vermittelnd eingebunden sind und die Zielerreichung ermöglichen sollen. Hierzu zählen insbesondere deutsche oder ausländische Hochschulen sowie deutsche entsandte Hochschulexpertinnen und Hochschulexperten.
- *Direkte Zielgruppen*: Als Zielgruppe werden diejenigen Akteure bezeichnet, die durch die Programme des Programmbereichs primär angesprochen werden sollen und auf die zugleich eine Wirkung erzielt werden soll. Hierzu zählen unter anderem ausländische und deutsche Lehrende, Studierende, Forschende, zukünftige Fach- und Führungskräfte sowie ausländische Hochschulen.

Über alle Programme hinweg betrachtet fällt jedoch auf, dass Mittler mancher Programme des Programmbereichs bei anderen Programmen zur direkten Zielgruppe gezählt werden. In diesem Zusammenhang können den unterschiedlichen Akteuren, die durch den Programmbereich erreicht werden sollen, die folgenden Funktionen beziehungsweise Kategorien zugewiesen werden:

- Die **deutschen Hochschulen** fungieren vornehmlich als Mittler im Rahmen des Programmbereichs, indem sie Wissen an ausländische Studierende, Lehrende und Forschende vermitteln oder ihr vorhandenes Know-How im Hochschulbereich anwenden, um Capacity Development an Hochschulen in den Partnerländern zu betreiben. Darüber hinaus zählen sie auch zur direkten Zielgruppe, da sie durch den Programmbereich beziehungsweise das jeweilige Programm einen Kompetenzaufbau durch Süd-Nord-Dialoge erfahren und stärker in den internationalen Diskurs sowie Netzwerke eingebunden werden.
- Die **ausländischen Hochschulen** gehören sowohl zur direkten Zielgruppe als auch zu den Mittlern des Programmbereichs. Zur direkten Zielgruppe gehören die ausländischen Hochschulen, wenn sie durch den Programmbereich eine Stärkung ihrer Hochschulstrukturen oder/und hinsichtlich ihrer Vernetzungsstrukturen erfahren. Dabei gehören sie gleichzeitig zur Gruppe der Mittler, da sie beispielsweise besser dazu befähigt wurden, ausländische Studierende auszubilden.
- Die **ausländischen Studierenden, Lehrenden und Forschenden sowie Fach- und Führungskräfte** sind eine der direkten Zielgruppen des Programmbereichs, die durch seine Programme (weiter-) qualifiziert werden sollen. Darüber hinaus soll ein gewisser Anteil zu *change agents* qualifiziert oder weiterentwickelt werden. Diese sollen dann in den Partnerländern Führungspositionen in Politik, Wirtschaft oder der Zivilgesellschaft (auch Hochschulen) besetzen und nachhaltige Veränderungen anstoßen.
- Die **Alumni** sind eine direkte Zielgruppe des Programmbereichs. Definiert werden sie als Studierende, Graduierte, Wissenschaftler oder Lehrbeauftragte, die an einer deutschen Hochschule einen Studienabschluss erworben oder mindestens drei Monate an einer Hochschule studiert, geforscht oder gearbeitet haben und inzwischen wieder im Ausland tätig sind. Diese sollen durch die jeweiligen Programme des Programmbereichs eine Vertiefung, Aktualisierung beziehungsweise Erweiterung ihrer Fachkenntnisse erfahren, eine langfristige Partnerschaft zu Deutschland aufbauen und als Ansprechpartner für die deutsche Wirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit fungieren.
- Die **deutschen Studierenden, Lehrenden und Forschenden** zählen zur direkten Zielgruppe des Programmbereichs, da sie durch ihre Teilnahme an den Programmen bei-

⁵ Diese Zahl beinhaltet nicht die einzelnen Regierungsstipendien, die insgesamt 51 Programme beinhalten.

spielsweise zur interkulturellen Verständigung, zum Wissensaustausch und zur Vernetzung beitragen.

- Die **deutschen Hochschulexpertinnen und -experten** sind Mittler des Programmbereichs, die an Hochschulen in den Partnerländern Capacity Development betreiben.

3.3 Wirkungsgefüge des Programmbereichs

Das Wirkungsgefüge des Programmbereichs besteht aus verschiedenen miteinander verbundenen und unabhängigen *Inputs* (Instrumentarium des DAAD), *Outputs* (eingesetzte Maßnahmen), *Outcomes* (Ziele – Nachhaltigkeit) und *Impact* (erwünschte Wirkungen). Basierend auf den gemeinsam entwickelten Evaluationskriterien (siehe Anlagenband 1) und den Definitionen des OECD Development Assistance Committee (DAC)⁶, sind diese für den Programmbereich folgendermaßen definiert:

Nach OECD-DAC werden *Inputs* als „finanzielle, personelle und materielle Ressourcen definiert, die für eine Entwicklungsmaßnahme eingesetzt werden.“⁷ Dies kann beispielsweise die Bereitstellung von Experten oder die Durchführung und Organisation eines wettbewerbsorientierten und qualitativen Auswahlverfahrens im Rahmen des Programmbereichs sein. *Outputs* hingegen werden als „Produkte, Investitionsgüter und Dienstleistungen, die Ergebnisse einer Entwicklungsmaßnahme sind, definiert; hierzu können auch durch die Maßnahme induzierte Veränderungen zählen, die für die Erzielung direkter Wirkungen relevant sind.“⁸ Ein Beispiel wäre die Durchführung von Sommerschulen, die Vergabe von Stipendien oder der Aufbau von gemeinsamen Studiengängen im Rahmen des Programmbereichs.

Nach OECD-DAC werden *Outcomes* als „die voraussichtlich oder tatsächlich erreichten kurz- und mittelfristigen Wirkungen der Outputs einer Maßnahme“⁹ definiert. Dies können beispielsweise Veränderungen in ausländischen Hochschulstrukturen oder die Ausbildung von *change agents* im Rahmen der Programme des Programmbereichs sein. *Impacts* hingegen werden als „positive und negative, primäre und sekundäre Langzeiteffekte [definiert], die direkt oder indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt durch eine Entwicklungsmaßnahme verursacht werden.“¹⁰ Ein Beispiel für einen Impact können die im Rahmen des Programmbereichs aufgebauten leistungsfähigen Hochschul- und Wissenschaftssysteme sein.

Vor diesem Hintergrund wurde das Wirkungsgefüge des Programmbereichs in einem gemeinsamen Workshop mit dem DAAD am 14.04.2011 gemeinsam entwickelt, um das vorherrschende Verständnis für die dem Programmbereich zugrunde liegenden impliziten Annahmen (Wirkungshypothesen) herauszuarbeiten. Eine grafische Darstellung des Wirkungsgefüges findet sich in Anlagenband 1.

3.3.1 Beschreibung des Wirkungsgefüges

Die *Inputs* des Programmbereichs spiegeln das Instrumentarium des DAAD wider und bestehen aus den finanziellen, materiellen und personellen Mitteln, die der DAAD einsetzt, um ein wettbewerbsorientiertes qualitatives Auswahlverfahren zu organisieren und durchzuführen. Darüber hinaus dienen sie dazu, die 30 Einzelprogramme im Programmbereich mit ihren unterschiedlichen Maßnahmen durchführen zu lassen.

Die resultierenden *Outputs* sind die Maßnahmen, die der DAAD und seine Partner einsetzen, um die Programme im Programmbereich umzusetzen. Sie umfassen zum Beispiel Forschungsaufenthalte, Dialogveranstaltungen, die Etablierung von Hochschulpartnerschaften, Trainings oder die Vergabe von Stipendien an Studierende und Graduierte.

⁶ OECD-DAC (1991). *DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance*. Paris: OECD.

⁷ Ebd.

⁸ Ebd.

⁹ Ebd.

¹⁰ Ebd.

Auf der *Outcome*-Ebene sollen der Programmbereich und seine Programme im Tätigkeitsfeld des Human Capacity Development zur Qualifizierung und Weiterentwicklung von *change agents* sowie zur Deckung des Bedarfs an Fach- und Führungskräften beitragen. Hierzu qualifiziert er Personen in der Regel gemäß der Planungsziele der Partnerländer, wissenschaftlichen Nachwuchs sowie Fach- und Führungskräfte in seinen Programmen (weiter).

Durch die (Weiter-)Qualifizierung und Ausbildung von Individuen im Tätigkeitsfeld Human Capacity Development sollen außerdem die Hochschulstrukturen in den Partnerländern gestärkt werden. Dies geschieht beispielsweise dadurch, dass Dekane sowie Führungspersonal im Hochschulmanagement weitergebildet werden. Darüber hinaus werden im Tätigkeitsfeld „Stärkung der Hochschulstrukturen“ durch beispielsweise die Schaffung von Forschungskapazitäten die Hochschulen in den Partnerländern als transformative gesellschaftliche Kräfte gestärkt und die Qualität in Lehre, Forschung und Management sowie Verwaltung gesteigert. Weiterhin soll in diesem Tätigkeitsfeld unter anderem durch die Schaffung von Leuchttürmen und Best Practice ein Beitrag dazu geleistet werden, dass die Hochschulen in den Partnerländern den Anschluss an wissenschaftliche Standards halten. Die Stärkung der nationalen und regionalen Wissens- und Innovationssysteme soll außerdem beispielsweise durch die Etablierung von regionalen Qualitätssicherungssystemen gestärkt werden.

Zur Stärkung der Hochschulstrukturen und zum Human Capacity Development tragen auch die Vernetzungsaktivitäten im Tätigkeitsfeld Vernetzung des Programmbereichs bei (und vice versa). So sollen in diesem Tätigkeitsfeld Kooperationsstrukturen zur Förderung des Süd-Süd-, Nord-Süd-, Süd-Nord- und Nord-Süd-Süd-Dialoges entwickelt werden, in dem zum Beispiel gemeinsame Curricula zwischen Hochschulen entwickelt werden oder Ausbildungsmöglichkeiten in der Region für die Region erschlossen werden. Durch den Aufbau von gemeinsamen Studiengängen oder die Realisierung gemeinsamer Forschungsinteressen sollen zudem gemeinsame Strukturen zwischen den Partnerländern und Deutschland geschaffen werden. Innerhalb Deutschlands sollen durch die Vernetzungsaktivitäten die Sichtbarkeit der deutschen Wissenschaft und des Innovationsstandortes Deutschland gesteigert sowie der Kompetenzaufbau und das Profil der deutschen Hochschulen in der Entwicklungszusammenarbeit und im internationalen Diskurs gestärkt werden. Dies soll dazu führen, dass der DAAD neue Kooperationspartner in Deutschland gewinnen und motivieren kann.

Im Tätigkeitsfeld Alumni, das auch starke Interdependenzen mit den anderen drei Tätigkeitsfeldern aufweist, soll auf Ebene der Stipendiaten und der Alumni eine langfristige Deutschlandbindung aufgebaut werden. Hierzu fördert der DAAD die Vernetzung der Alumni (Nord-Süd, Süd-Nord und Nord-Süd-Süd) und bietet Angebote an, in denen die Alumni ihr Fachwissen aktualisieren, vertiefen und erweitern können. Darüber hinaus wird die Zusammenarbeit von Alumni als Partner für die deutsche und internationale Wirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit gefördert, sodass diese auch deutsche und internationale Unternehmen bei Investitionen in den Partnerländern unterstützen können.

Langfristig sollen die kurz- und mittelfristigen Wirkungen auf der Outcome-Ebene einen Beitrag zu den folgenden *Impacts* leisten. Zum einen sollen diese Wirkungen die Modernisierungsstrategien der Partner unterstützen sowie einen Beitrag dazu leisten, dass die Partnerländer Anschluss an die Wissensgesellschaft erhalten. Zum anderen sollen sie leistungsfähige Hochschul- und Wissenschaftssysteme aufbauen und die Relevanz der Hochschulbildungsinhalte in den Partnerländern für die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt stärken. Darüber hinaus soll ein Beitrag zur Stärkung der Governance-Kapazitäten vor allem in Hinblick auf Demokratie und die Herausbildung von Zivilgesellschaft und Rechtsstaatlichkeit geleistet werden, sowie ein Beitrag zur Konfliktprävention durch interkulturellen Dialog. Dies soll dann wiederum dazu führen, dass der DAAD mit dem Programmbereich 5 einen Beitrag zur Erreichung der Millennium Development Goals (MDG) und zur selbstbestimmten Entwicklung der Partnerländer leistet. Weiterhin soll langfristig ein Beitrag zu dauerhaften Partnerschaften mit Deutschland, zur Förderung der deutschen Sprache im Ausland, der Sympathiewerbung für Deutschland und alternative Zugänge, Dialogkanäle und -partner sowie Kooperationsansätze zur deutschen bilateralen Entwicklungszusammenarbeit durch den Programmbereich geleistet werden.

3.4 Struktur und Aufbau des Programmbereiches

Der Programmbereich 5 „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ ist mit circa 78 Millionen Euro Budget 2011 der drittgrößte Bereich. Er bündelt insgesamt 30 Programme, die vorwiegend durch das BMZ, das Auswärtige Amt und Partnerregierungen finanziert werden (siehe Kapitel 4.3.1). Die Zuordnung der Programme zum Programmbereich erfolgt aufgrund ihrer Ausrichtung. Allen Programmen ist gemein, dass sie als Oberziel einen entwicklungspolitischen beziehungsweise konfliktpräventiven Fokus haben und über die individuelle Ebene hinweg einen Beitrag zur Entwicklung des jeweiligen Partnerlandes oder zur Transformation in Südost-Europa leisten möchten.

Die BMZ-Programme des Programmbereiches sind organisatorisch in der Gruppe 43 verortet. Diese bündelt die BMZ-Programme und übernimmt deren Steuerung und Durchführung. Insgesamt jedoch fungiert der Programmbereich als Zuordnungssystem für Programme mit ähnlichen Ausrichtungen und spiegelt sich somit nicht in der Gesamtheit in der Aufbauorganisation des DAADs wider, sondern liegt quer zu den existierenden Abteilungsstrukturen. Daher besitzen auch verschiedene andere Referate und Gruppen außerhalb der Gruppe 43 Steuerungs- und Durchführungsverantwortung für Programme des Programmbereichs.

Der Programmbereich wird innerhalb des DAAD indirekt geführt und die weitgehende Verantwortung für ihn liegt beim Abteilungsleiter der Abteilung 4. Weil der Programmbereich quer zu den Strukturen liegt, sind für ihn keine inhaltlichen, organisationalen oder monetären Zielsetzungen handlungsleitend. Grundsätzlich lassen sich jedoch zwei Grundformen der Förderung im Programmbereich unterscheiden: die individuelle Förderung von Personen und die institutionelle Förderung von Projekten.

4. ERGEBNISSE DER EVALUATION

Die Programmbereichsevaluation (PBE) bestand aus vier Einzelevaluationen der Programme „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“, „Aufbaustudiengänge mit entwicklungsländerbezogener Thematik“, „Alumni-Sonderprojekte“ und drei ausgewählten Regierungsstipendien-Programmen. Darüber hinaus wurden vier Fallstudien in Kenia, Kolumbien, Serbien und Vietnam durchgeführt. Der Programmbereich wurde somit exemplarisch an den vier Einzelevaluationen und den vier Fallstudien evaluiert. Während die Einzelevaluationen untersuchten inwieweit die Programme Beiträge zu den Zielen und den damit verknüpften übergeordneten Wirkungen des Programmbereichs leisten, wurde in den Fallstudien analysiert welche Wirkungen der Programmbereich in den einzelnen Ländern entfaltet. Einzige Ausnahme hierbei waren die Vor-Ort Untersuchungen in Ägypten und Mexiko, die Teil der Einzelevaluation der Regierungsstipendien-Programme waren und in denen spezifische Erhebungen für diese Einzelevaluation durchgeführt wurden. Darüber hinaus konnte in ausgewählten Aspekten auf Auswertungen von Dokumenten inklusive bereits vorliegender Evaluationen von Programmen des Programmbereiches zurückgegriffen werden.

Insgesamt wurden in der PBE 292 Interviews mit deutschen und ausländischen Hochschulen, DAAD-Alumni und deren Vorgesetzten, DAAD-Stipendiatinnen und -Stipendiaten, dem DAAD, Umfeldakteuren und Nicht-Geförderten durchgeführt. Von diesen wurden 156 Interviews in den sechs Vor-Ort Untersuchungen Ägypten, Kenia, Kolumbien, Mexiko, Serbien und Vietnam geführt (siehe Anlagenband 3).

Über die Länderstudien und Interviews hinaus wurden elf weltweite Online-Befragungen von Rambøll Management Consulting und eine Verbleibsstudie von der Universität Oldenburg mit verschiedenen Akteuren durchgeführt, deren Ergebnisse repräsentativ waren (siehe Anlagenband 3). Die durchgeführten Online-Befragungen mit ihren Rückläufen und befragten Akteuren können der unten stehenden Abbildung entnommen werden.

Abbildung 2: Übersicht kontaktierte Respondenten und Rückläufe der Online-Befragung nach Einzelevaluationen und Akteursgruppen

Programme (Einzelevaluation)		Anzahl angeschriebene Teilnehmer	Anzahl antwortende Teilnehmer	Rücklaufquote
Aufbaustudiengänge	Verbleibsstudie (durchgeführt von der Universität Oldenburg)	6272	2352	38%
	Nacherfassung	1577	571	37%
Alumni -Sonderprojekte	Befragung	746	440	59%
Regierungsstipendien	Ägypten (GERLS)	204	121	59%
	Ägypten (GERSS)	91	52	57%
	Mexiko	513	255	55%
	Kasachstan	189	82	43%
Akademischer Neuaufbau Südosteuropa	Deutschkurse	203	136	67%
	Drittlandstipendiaten	88	44	50%
	Geförderte	1260	543	43%
	Projektleiter	50	35	54%
	Projektpartner	199	93	35%

Quelle: Rambøll Management Consulting 2011

4.1 Relevanz¹¹ des Programmbereiches

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der PBE hinsichtlich des Evaluationskriteriums Relevanz beschrieben. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, inwieweit es dem DAAD gelingt, die Interessen der unterschiedlichen Akteure im Programmbereich zu berücksichtigen. Darüber hinaus wird zum einen beschrieben, welchen Mehrwert die deutschen Hochschulen für die deutsche Ent-

¹¹ Es wird darauf hingewiesen, dass für diese Evaluation das Kriterium der Relevanz gemeinsam mit dem DAAD neu definiert wurde, um den Besonderheiten des DAAD als Mittlerorganisation Rechnung zu tragen. Es weicht aus diesem Grund von der üblichen gebrauchten Definition in den OECD-DAC Kriterien ab (siehe Anlagenband 1 – Methodisches Vorgehen).

wicklungszusammenarbeit (EZ) und Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik (AKBP) erzeugen. Zum anderen wird dargestellt, welche Zielgruppen der DAAD mit dem Programmbereich erreicht.

4.1.1 Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen der unterschiedlichen Akteure im Programmbereich

Die Zielsetzungen des Programmbereiches, *change agents* durch Capacity Development weiterzuentwickeln und zu qualifizieren, sowie die Stärkung von Hochschulstrukturen, die Alumniarbeit zur aktiven Bindung der Alumni an Deutschland, und die Entwicklung von Kooperations- und Netzwerkstrukturen, decken sich weitgehend mit den strategischen Zielen des Auswärtigen Amtes (AA) und des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Im Legislaturperiodendokument 2009–2013 des DAAD und der BMZ-Bildungsstrategie 2010–2013 ist festgehalten, dass die Ausbildung von Fach- und Führungskräften aus Entwicklungsländern als Hilfe zur Selbsthilfe, die Steigerung der Qualität von Lehre, Forschung und Management an Hochschulen in Entwicklungsländern, die Stärkung der Relevanz von Hochschulbildung in Entwicklungsländern für die Wirtschaft sowie der Einsatz von Absolventinnen und Absolventen deutscher Hochschulen (Alumni) aus Entwicklungsländern als Partner für die deutsche Wirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit (EZ) durch das BMZ als Haupthandlungsfelder in der internationalen Hochschulbildung und Wissenschaft angesehen werden.¹²

Im Zentrum der strategischen Ziele des AA stehen unter anderem die qualitätsorientierte Vergabe von Stipendien an ausländische Nachwuchseliten, die Förderung der Bildungszusammenarbeit zum Aufbau akademischer Strukturen, zum Beispiel durch gezielte Aus- und Fortbildung, sowie die Förderung der Internationalisierung deutscher Hochschulen, der deutschen Sprache und eines zeitgemäßen Deutschlandbildes im Ausland.¹³ Darüber hinaus soll der DAAD gemäß der Zielvereinbarung mit dem AA zur Gewinnung von Partnern und Freunden Deutschlands unter ausländischen Leistungseliten, zur Festigung der Rolle Deutschlands als führendem Hochschul- und Wissenschaftsstandort und damit zur Stärkung der Innovationsfähigkeit und der Wirtschaftskraft sowie zur Unterstützung von Entwicklungs- und Transformationsländern beim Aufbau leistungsfähiger Hochschul- und Wissenschaftssysteme beitragen.¹⁴

Dem DAAD gelingt es ebenfalls, die Interessen der ausländischen Partner zu berücksichtigen. In den Partnerländern wird der DAAD, wie die Fallstudien zeigen, als hochspezialisierter Akteur für den Hochschulbereich wahrgenommen, der eine Vielfalt an Instrumenten besitzt und kontinuierlich in den Hochschulsektor des jeweiligen Landes investiert (siehe Fallstudienberichte im Anlagenband 3). Dies ist insbesondere verstärkt dort der Fall, wo der DAAD über eine Außenstelle verfügt. Dabei wird insbesondere gegenüber anderen Geberorganisationen wie dem British Council oder USAid von Seiten der Partner hervorgehoben, dass der DAAD in den besuchten Ländern über langjährige Erfahrung verfügt und deshalb bessere Kenntnisse über den Hochschulsektor besitzt als andere Geber. Auch die kontinuierliche Förderung und die Vielfalt an verfügbaren Instrumenten werden von den ausländischen Partnern wertgeschätzt, da dies ihrer Ansicht nach ein Alleinstellungsmerkmal des DAAD ist. Hierdurch gelingt es dem DAAD nach Aussage aller interviewten Akteure, gezielt auf die unterschiedlichen und wechselnden Bedarfe (insbesondere hinsichtlich Capacity Development, Bewältigung von hohen Studierendenzahlen oder Qualitätssicherung) der ausländischen Partner einzugehen und maßgeschneiderte Programme anzubieten. Die Außenstellen des DAAD spielen bei der Erfassung der Bedarfe auf Partnerseite eine entscheidende Rolle, da sie als Kontaktpunkte für die Partner fungieren. Sie erfassen auf diese Weise existierende Bedarfe im jeweiligen Hochschulsektor und gleichen diese Bedarfe mit den Programmen des Programmbereiches ab.

Dies wird besonders deutlich in den Regierungsstipendienprogrammen, die zum Teil maßgeblich durch die Partnerregierungen finanziert werden. In diesen gestalten die ausländischen Partner die Ziele und Schwerpunktsetzungen der Programme gezielt mit. Nach Aussage der befragten Partnerregierungen führen sie diese Programme mit dem DAAD durch, da dieser ein langjähriger

¹² DAAD (unbekannt). *Legislaturperiodendokument 2009–2013, Teil 3*. S. 8–13. BMZ (2010). *Zehn Ziele für mehr Bildung*.

¹³ DAAD (unbekannt). *Legislaturperiodendokument 2009–2013, Teil 3*.

¹⁴ DAAD und AA (2005). *Strategische Zielvereinbarung zwischen dem Auswärtigen Amt und dem Deutschen Akademischen Austauschdienst*.

Partner ist und viel Erfahrung auf dem jeweiligen Hochschulsektor besitzt. Ein weiterer oft genannter Grund ist, dass die deutschen Hochschulen und ihre Lehre und Forschung in Bereichen wie den Ingenieurwissenschaften weltweit führend sind und somit der DAAD im Bereich der Hochschulbildung in diesen Fachbereichen der bevorzugte Partner ist. Darüber hinaus wird betont, dass der DAAD und Deutschland dafür bekannt sind, dass sie die geförderten Studierenden nicht abwerben wollen wie dies oft andere Geberorganisationen tun; somit wird ihren Angaben nach garantiert, dass ein *brain gain* und kein *brain drain* für das Land erfolgt.

Für die ausländischen Hochschulen besteht der Mehrwert einer Kooperation mit deutschen Hochschulen nach den Ergebnissen der Fallstudien darin, dass sie auf Augenhöhe mit deutschen Partnern Herausforderungen im Bereich der akademischen Verwaltung, der Lehre und der Forschung diskutieren sowie gemeinsam Lösungen für diese entwickeln können. Dabei ist insbesondere das deutsche föderale Hochschulbildungssystem interessant für viele Länder, da sich diese auch in einem Prozess der Regionalisierung der Hochschulbildung befinden. Darüber hinaus ist die Verzahnung von Lehre und Forschung an den deutschen Hochschulen ein interessantes Modell für alle befragten ausländischen Hochschulen, an dem sie sich nach eigenen Aussagen orientieren möchten. Dies ist jedoch in den besuchten Fallstudienländern oft nicht möglich, da die politische Schwerpunktsetzung auf der Lehre liegt und Forschung ein geringerer Stellenwert zugeordnet wird.

Der beschriebene Mehrwert, den die deutschen Hochschulen in den Partnerländern in die deutsche EZ und AKBP einbringen, wird im Inland von den anderen deutschen EZ- und AKBP-Organisationen häufig nicht wahrgenommen. Die Schnittstellen zwischen den deutschen EZ-Organisationen und den deutschen Hochschulen beschränken sich im Wesentlichen nach Aussage aller befragten Akteure auf das Mitwirken der deutschen EZ-Organisationen in Studiengangsbeiräten und gegenseitige Teilnahmen an Konferenzen. Nur in Einzelfällen werden gemeinsame Projekte durchgeführt, da kaum eine Nachfrage von Seiten der EZ-Organisationen nach tiefergehenden Kooperationen besteht (siehe auch Kapitel 4.6.1).

Im Gegensatz hierzu besteht auf Seiten der vier befragten deutschen Wirtschaftsvertreterinnen beziehungsweise Wirtschaftsvertreter eine hohe Nachfrage nach Kooperationen mit dem DAAD und seinen Alumni, die bereits teilweise durch Programme wie die Alumni-Sonderprojekte bedient werden. Grundsätzlich waren sich alle befragten deutschen Wirtschaftsvertreterinnen beziehungsweise Wirtschaftsvertreter einig, dass der DAAD eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Entwicklungsländern, deutschen Hochschulen und Wirtschaft einnehmen kann. Den Wirtschaftsvertreterinnen bzw. Wirtschaftsvertretern ist der DAAD als Organisation mit seinen Aufgaben und Funktionen bekannt. Ihnen fehlen jedoch spezifische Informationen über das Programmportfolio des DAAD insbesondere welche Programme in welchen Entwicklungsländern durchgeführt werden. Somit sind die Ziele und Inhalte der DAAD-Programme der deutschen Wirtschaft nicht bekannt, sodass sie mögliche Anknüpfungspunkte nicht identifizieren kann.

In Bezug auf die deutschen Hochschulen gelingt es dem DAAD mit dem Programmbereich auf ihre Interessen zu reagieren. Die Interessen und die Motivation der deutschen Hochschulen, sich an den Programmen des Programmbereichs zu beteiligen, liegt im Nutzen, den sie aus den Programmen ziehen. So nutzen die deutschen Hochschulen die Programme des Programmbereichs, um ihre Internationalisierung voranzutreiben, Alleinstellungsmerkmale herauszubilden und Forschungsbereiche weiterzuentwickeln. Die Einzelevaluation der Aufbaustudiengänge (AST) zeigte zum Beispiel, dass die Hochschulen die durch die DAAD-Förderung etablierten Master-Studiengänge nutzen, um weitere international ausgerichtete Studiengänge aufzubauen. In neun der zehn (90 Prozent) befragten Hochschulen konnten darüber hinaus internationale Kooperationen mit Hochschulen in Entwicklungsländern als Spin-off aus den AST etabliert werden, die auch die Internationalisierung der jeweiligen Hochschule fördern. An allen Hochschulen wurde der jeweilige AST weiterhin als zentraler Bestandteil der Internationalisierungsstrategie der Hochschule begriffen.

Auch aus den Regierungsstipendienprogrammen und dem Akademischen Neuaufbau Südosteuropa ziehen acht der neun befragten Hochschulen (89 Prozent) beziehungsweise 81 Prozent der Hochschulen (N=31) einen Nutzen, da sie von einer Internationalisierung und Erweiterung ihrer persönlichen und institutionellen Netzwerke profitieren. Gleiches gilt für die Alumni-Sonder-

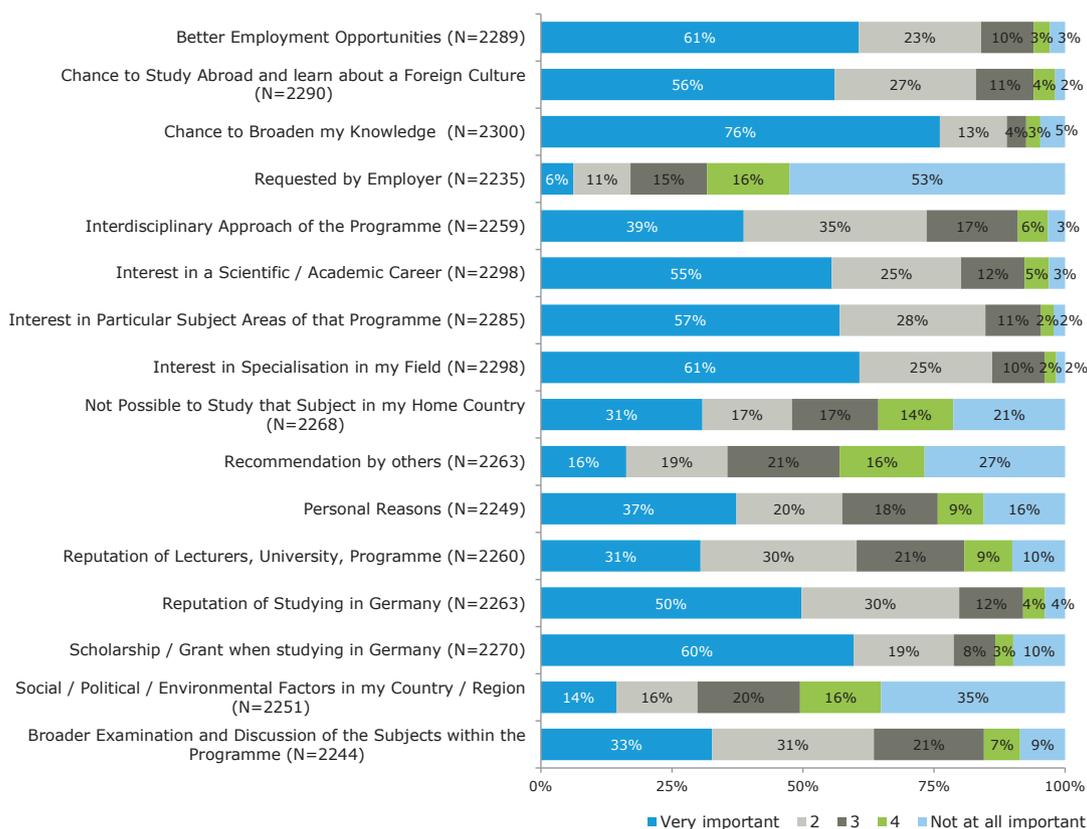
projekte, in denen alle befragten Hochschulen angaben, dass sie die Alumni-Sonderprojekte nutzen, um die Deutschlandbindung ihrer Alumni zu erhöhen, die Internationalisierung ihrer Hochschulen voranzutreiben und eine stärkere Vernetzung ihrer Hochschule mit der Wirtschaft zu fördern.

Gleichzeitig nutzen die Hochschulen auch die AST und die Regierungsstipendienprogramme, um Alleinstellungsmerkmale auszubilden. In der Einzelevaluation der Regierungsstipendienprogramme sagten alle befragten Hochschulen aus, die Präsenz der internationalen Stipendiatinnen und Stipendiaten zu nutzen, um sich von anderen Hochschulen abzugrenzen und somit attraktiver für weitere Studierende zu werden. Dies gilt auch für die Hälfte der befragten Hochschulen (fünf von zehn), an denen AST durchgeführt werden. Diese sehen in den AST ein Alleinstellungsmerkmal, um attraktiver für Studierende zu werden, da die Gewinnung von neuen Studentinnen und Studenten in Deutschland immer schwieriger wird.

Die AST, die Regierungsstipendienprogramme und der Akademische Neuaufbau Südosteuropa bedienen außerdem die Forschungsinteressen der deutschen Hochschulen. So sagten vier der acht befragten Hochschulen in den Regierungsstipendien aus, dass durch die internationalen Studierenden der Zugang zu neuem regionalem Wissen geschaffen wird. Eine deutsche Hochschule konnte beispielsweise Zugang zu Erdschichten aus der Kreidezeit in Ägypten für Forschungszwecke erlangen und gemeinsame Publikationen mit dem Gastwissenschaftler verfassen. Im Akademischen Neuaufbau Südosteuropa gaben 70 Prozent (N=33) der befragten Projektverantwortlichen an, dass eine Verbesserung der Forschung in ihrem jeweiligen Fachbereich ein Hauptinteresse für ihre Beteiligung am Programm war. Neun von zehn (90 Prozent) der interviewten Hochschulen in den AST sagten aus, dass durch die internationalen Studierenden der Zugang zu regionalem Wissen geschaffen wird. Dies bereichere zum einen die Lehre, da die unterschiedlichen Perspektiven der Studierenden Probleme vielseitig beleuchten. Zum anderen können in einigen Fällen Masterarbeiten zu Forschungsprojekten ausgebaut werden, die zur Forschungsarbeit an der jeweiligen Hochschule beitragen. Weiterhin können die Hochschulen die AST dazu nutzen, durch Forschung im jeweiligen Themenbereich Expertise in der EZ zu erlangen, um ihren jeweiligen Themenbereich weiterzuentwickeln.

Aus der Sicht der einzelnen befragten Geförderten in den Einzelevaluationen und den Fallstudien werden ihre Interessen in den einzelnen Programmen des Programmbereiches in genügendem Maß berücksichtigt. In der Online-Befragung der AST gaben beispielsweise 76 Prozent der Befragten an, ihr Hauptinteresse zur Teilnahme an den AST bestehe darin, ihr Wissen zu erweitern. Weitere Beweggründe stellten mit jeweils 61 Prozent die Chance auf bessere zukünftige Arbeitsmöglichkeiten und das Interesse, sich im jeweiligen Themengebiet zu spezialisieren, dar. Darüber hinaus spielten die Möglichkeit, eine andere Kultur kennenzulernen und im Ausland zu studieren (56 Prozent), das Interesse an einem bestimmten Themengebiet (57 Prozent) sowie das erhaltende Stipendium für Deutschland (60 Prozent) eine wichtige Rolle, an den AST teilzunehmen (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Interesse der Geförderten an einem AST-Studium – Einzelevaluation AST



Quelle: Universität Oldenburg 2011

Auch die anderen Einzelevaluationen bestätigen diese Ergebnisse (siehe Anlagenband 3). Darüber hinaus sagten alle befragten Geförderten in den Fallstudien und den qualitativ geführten Interviews aus, dass der DAAD mit seinen Programmen ihre Interessen trifft. So bestätigten die Geförderten durchweg den persönlichen, beruflichen und akademischen Nutzen ihrer Programmteilnahme. Der Nutzen liegt laut der interviewten Geförderten insbesondere in der fachlichen und methodischen Weiterentwicklung, dem Aufbau persönlicher und beruflicher Netzwerke sowie in der internationalen Erfahrung, die durch die Stipendien ermöglicht wird.

In den Fallstudien wurden jedoch auch weitere Bedarfe durch die Geförderten und die ausländischen Hochschulen geäußert, die bisher nicht durch den DAAD und seine Programme abgedeckt werden. Insbesondere äußerten die befragten Akteure in den Fallstudien hohe Bedarfe nach verbesserter Infrastruktur an den Hochschulen der Heimatländer, um Forschung auf hohem akademischem Niveau in ihren Laboren durchführen zu können.¹⁵ Zusätzlich wurde darauf verwiesen, dass viele der befragten DAAD-Stipendiatinnen und -Stipendiaten in ihren Stipendien nicht mit den notwendigen Lehrmethoden ausgestattet werden, die es ihnen ermöglichen, Studierende in den Ländern effektiv zu unterrichten. Diese Fertigkeiten werden jedoch in den besuchten Ländern benötigt, da die Mehrheit der DAAD-Stipendiatinnen und -Stipendiaten – im Gegensatz zu deutschen Stipendiaten – sofort nach ihrem Master oder PhD-Abschluss in ihrem Heimatland Studierende unterrichten und anleiten müssen. Darüber hinaus wurde in den Fallstudien in Kenia und Serbien kritisch von den befragten Akteuren angemerkt, dass in einigen Hochschulen in den Partnerländern die administrative Verwaltungsebene (z. B. Finanzverwaltung, Projektmanage-

¹⁵ Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die DAAD-Alumni über das Sachmittelprogramm des DAAD die Möglichkeit besitzen z. B. Laborgeräte im Wert von bis zu 20.000 Euro zu beantragen. Dieses Programm war jedoch nicht expliziter Untersuchungsgegenstand dieser Programmbereichsevaluation.

ment oder Mitteleinwerbung) durch die Programme des DAAD nicht angesprochen wird. Aus diesem Grund können manche Programme nicht effektiv umgesetzt werden, da entweder die Unterstützung der administrativen Verwaltungsstrukturen fehlt oder notwendige Verwaltungsstrukturen nicht in der benötigten Qualität vorliegen (zum Beispiel standardisierte Finanzbuchhaltungsprozesse).

Veränderte Bedarfe auf Seiten der Geförderten, der ausländischen Partner und deutschen Hochschulen werden in der Regel nach ihrer Aussage schnell durch den Programmbereich bedient, da die Vielzahl der vorhandenen Instrumente dem DAAD Flexibilität verschafft, auf diese zu reagieren.

Der Wissenschaftsstand in allen untersuchten Programmen in den Einzelevaluationen ist nach den durchgeführten Analysen auf einem hohen fachlichen und didaktischen Niveau und entspricht damit dem aktuellen wissenschaftlichen Standard. Die Maßnahmen in den Programmen sind außerdem logisch aufeinander aufgebaut. Dies wurde auch in den Fallstudien bestätigt, in denen alle befragten Geförderten und Umfeldakteure den DAAD Programmen – mit Ausnahme in der Fallstudie Kolumbien – eine hohe Qualität bescheinigten. In der Fallstudie Kolumbien wurde von einigen Geförderten angemerkt, dass das akademische Niveau im ersten Jahr ihres Masterstudiums in Deutschland nicht hoch genug gewesen war. Die befragten deutschen Hochschulen erklärten dies damit, dass das Ausgangsniveau der ausländischen Studierenden sehr unterschiedlich zu Beginn des Masterstudiums sei und daher alle Studenten erst auf ein gemeinsames Niveau gebracht werden müssten.

4.1.2 Die Bedeutung der DAAD-Förderlogik für seine Programme

Der DAAD wird als selbstverwaltende Organisation der Wissenschaft von den deutschen Hochschulen und Studierendenschaften getragen. Dieser Umstand bedingt, dass die Programme des DAAD auf die Interessen der Hochschulen ausgerichtet sein müssen. Aus diesem Grund folgt der DAAD einer bestimmten Förderlogik, die sich grundlegend von dem gängigen Auftragsverfahren in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit unterscheidet.

Die Konzeption der Programme des DAAD erfolgt unter Berücksichtigung der deutschen Hochschulen, Bedarfen in den Partnerländern und der Zielsetzungen der Geldgeber. Aus diesem Grund muss jedes Programm des DAAD für alle drei beteiligten Akteure (Hochschulen, Geldgeber und Partnerland) relevant sein. Dabei ist der DAAD auf das Mitwirken der deutschen Hochschulen in seinen Programmen angewiesen, da diese entweder die Programme in Form von Projekten durchführen oder Studienplätze für diese bereitstellen. Daher müssen die Programme des DAAD in einem ständigen Dialog zwischen den Geldgebern den deutschen Hochschulen und den Partnern in den Entwicklungs- und Schwellenländern konstant ausgehandelt werden. Dies bedingt auch, dass die Programme des DAAD offen für alle deutschen Hochschulen ausgeschrieben werden und sich diejenigen auf die Programme bewerben, die ein gesteigertes Interesse an den jeweiligen thematischen Inhalten und Ländern haben.

Im Kontrast hierzu werden im Auftragsverfahren in der staatlichen deutschen Entwicklungszusammenarbeit Programme beziehungsweise Vorhaben an die Durchführungsorganisationen im Auftragsverfahren vergeben. Ausgangspunkt sind hierbei die Regierungsverhandlungen zwischen dem BMZ und der jeweiligen Partnerregierung, die gemeinsam Schwerpunktsektoren und strategische Partner identifizieren. Innerhalb der festgelegten politischen Parameter entwickelt die GIZ beziehungsweise KfW mit den identifizierten Partnern Vorhaben, die dann als „Dienstleistungen“ beim BMZ im Auftragsverfahren beantragt und entsprechend durchgeführt werden.

Während somit die GIZ und KfW ihre Vorhaben selber steuern und implementieren, liegen bei der Förderlogik des DAAD Teile der Steuerung und der Durchführung bei den deutschen Hochschulen. Daraus ergeben sich zwei grundlegend unterschiedliche Grundverständnisse hinsichtlich der Steuerung und Durchführung von Vorhaben beziehungsweise Programmen, die sich auch in unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen niederschlagen.

Der DAAD setzt gemäß den Interessen seiner Mitglieder strategische Schwerpunkte im Hochschulsektor, während die deutschen Durchführungsorganisationen den Schwerpunktsektoren des BMZ folgen, in dem der Hochschulsektor ein Querschnittsthema darstellt. Vor diesem Hintergrund

ist die Schwerpunktsetzung des DAAD für die befragten Durchführungsorganisationen schwer nachvollziehbar und erschwert ihrer Ansicht nach die Zusammenarbeit mit dem DAAD, da er sich nicht eindeutig den Schwerpunktssektoren des BMZ zuordnen lässt. Allerdings wird der Mehrwert, den der DAAD in den Partnerländern in die deutsche EZ einbringt, von allen befragten deutschen EZ-Organisationen positiv wahrgenommen. Der DAAD wird zudem als wertvolle und gut etablierte Organisation vom BMZ sowie anderen EZ-Akteuren beschrieben, die als Akteur in der Entwicklungszusammenarbeit in den letzten Jahren gewachsen ist. Lediglich die Zusammenarbeit gestaltet sich aufgrund der unterschiedlichen strategischen Ausrichtung schwierig. Aus diesem Grund hat der DAAD im Februar 2012 ein Kooperationsabkommen mit der GIZ abgeschlossen, um die Aktivitäten in der Zukunft besser zu verzahnen. Mit der KfW befindet sich der DAAD zurzeit in entsprechenden Verhandlungen (siehe auch Kapitel 4.6).

4.1.3 Zielgruppenerreichung

Nach den Zielgruppenbeschreibungen der Programme des Programmbereichs soll der Programmbereich deutsche und ausländische Hochschulen, deutsche Studierende, Lehrende und Forschende sowie ausländische Studierende, Lehrende, Forschende und Alumni erreichen. Dabei fungieren die deutschen und ausländischen Hochschulen sowohl als Mittler als auch als direkte Zielgruppen.

Die Ergebnisse der Einzelevaluationen zeigen hierbei ausnahmslos, dass die deutschen Hochschulen in den untersuchten Programmen ihre Rolle als Mittler erfolgreich einnehmen. Im Akademischen Neuaufbau Südosteuropa fungieren sie als Initiator von regionalen Netzwerken und Wissenschaftssystemen sowie als Wissensvermittler für den Aufbau der Lehre in Südosteuropa. In den Regierungsstipendien, den AST und den Alumni-Sonderprojekten vermitteln sie Fachwissen und Methodenkenntnisse an die durch den DAAD geförderten Studierenden (siehe Kapitel 4.2). Gleichzeitig nutzen sie die Programme des Programmbereiches als direkte Zielgruppe, um ihre Forschung, ihre Internationalisierung, ihre Netzwerke und ihre Spezialisierung voranzutreiben (siehe Kapitel 4.1.1).

Die Beteiligung der ausländischen Hochschulen an den Programmen des Programmbereiches wird durch die Förderlogik des DAAD garantiert, in der immer eine deutsche und mindestens eine ausländische Hochschule zusammenarbeiten müssen. Dabei konnte in den Fallstudien und Einzelevaluationen beobachtet werden, dass vornehmlich akademisch leistungsstärkere Hochschulen in den Partnerländern DAAD-Förderung erhielten und leistungsschwächere Hochschulen häufig nicht gezielt durch die Programme angesprochen werden. Dies hängt mit der Förderlogik des DAAD zusammen, in der die deutschen Hochschulen ihre Partner in den Entwicklungsländern meistens selbst auswählen können. Daher werden in einem natürlichen Auswahlprozess ausländische Hochschulen ausgewählt, mit denen die geforderten Ziele nach Einschätzung der deutschen Hochschulen in der Projektlaufzeit erreicht werden können, da diese die entsprechende akademische Leistungsfähigkeit vorweisen.

Auf Ebene der Geförderten zeigen die Einzelevaluationen hinsichtlich der Zielgruppenerreichung ein differenziertes Bild. Während die AST und die Regierungsstipendienprogramme ihre Zielgruppen erreichen, besteht bei den Alumni-Sonderprojekten und dem Akademischen Neuaufbau Südosteuropa hinsichtlich der Zielgruppen aus der Wirtschaft und der Verwaltung Nachsteuerungsbedarf. Beispielsweise stammt in den Alumni-Sonderprojekten nur ein geringer Anteil der teilnehmenden Alumni aus der Wirtschaft (20 Prozent).

Insgesamt konnte in den Interviews in den Fallstudien und den Befragungen in den Einzelevaluationen festgestellt werden, dass die erreichten Zielgruppen, mit Ausnahme in den AST, sich oftmals aus Teilnehmenden aus sozioökonomisch bessergestellten Gesellschaftsschichten der jeweiligen Länder zusammensetzen. Dies lässt sich damit erklären, dass der Zugang zu Hochschulen in den meisten Entwicklungs- und Schwellenländern selektiv ist, da soziale Selektionsprozesse bereits in der Grund- und Sekundarschule stattfinden (z. B. ist in Kenia eine qualitativ hochwertige Sekundarschulbildung mit hohen Schulgeldern für die Eltern verbunden, so dass diese meistens nur von besser gestellten sozialen Schichten geleistet werden können). Da die Förderung des DAAD jedoch auf dem akademischen Hochschulabschluss des Masters oder darüber ansetzt, ist die Grundgesamtheit der Förderberechtigten bereits stark zu Gunsten der besser gestellten Bevölkerungsschichten in den jeweiligen Entwicklungs- und Schwellenländern vorselektiert. Dies

verhindert jedoch nach Aussage aller befragten Akteure in den Fallstudien nicht die Bedarfsgerechtigkeit der DAAD Förderung, da unabhängig von der durch das Bildungssystem des Partnerlandes stattfindenden Selektion trotzdem hochausgebildete Spezialistinnen und Spezialisten in verschiedenen Fachgebieten für die Entwicklung ihres Landes benötigt werden. Insbesondere die interviewten staatlichen Stellen hoben hervor, dass diese Spezialistinnen und Spezialisten benötigt werden, um zum einen notwendige Hochschulstrukturen aufzubauen, die eigene Spezialisten ausbilden können. Zum anderen werden Spezialisten in den Ländern gebraucht, um entsprechende Industrien aufbauen zu können, die den Wohlstand des Landes verbessern.

4.1.4 Bewertung der Relevanz des Programmbereiches

Die Relevanz des Programmbereiches wird vom Evaluationsteam als hoch bewertet. Dem Programmbereich gelingt es, auf die unterschiedlichen Interessen des BMZ, des AA, der deutschen und ausländischen Hochschulen sowie der Geförderten angemessen zu reagieren. Insbesondere durch die Vielfalt seiner Instrumente, seine Außenstellen, die kontinuierliche Förderung und seine Erfahrung gelingt es dem DAAD mit seinem Programmbereich auf die Bedarfe der ausländischen Partner einzugehen. Dabei zeichnet sich der DAAD nach Ansicht der Partner insbesondere durch die kontinuierliche Förderung und die damit verbundene Erfahrung im Hochschulsektor aus und wird dadurch als hochspezialisierter Akteur wahrgenommen, der sich von anderen Geberorganisationen deutlich unterscheidet. Seine Vielfalt an Instrumenten ermöglicht es ihm, gleichzeitig flexibel auf wechselnde Bedarfe seiner Partner und der Geförderten einzugehen und maßgeschneiderte Programme anzubieten. Zusätzlich ist der DAAD dahingehend anerkannt, dass er geförderte Studierende nicht wie andere Geberorganisationen abwirbt, und ein *brain gain* für das Land somit garantiert ist. Die deutschen Hochschulen und das deutsche Hochschulsystem bieten den ausländischen Partnern zudem einen Mehrwert, da sie von dessen föderaler Struktur und der Organisation von Lehre und Forschung lernen und Strukturen und Prozesse für ihren Kontext adaptieren können.

Dieser Mehrwert, den der DAAD in die deutsche EZ einbringt, wird von allen relevanten Akteuren wahrgenommen. Die unterschiedliche strategische Ausrichtung des DAAD und die damit einhergehende Förderlogik gestaltet jedoch eine Zusammenarbeit mit den Durchführungsorganisationen der deutschen bilateralen Entwicklungszusammenarbeit als schwierig. Während die GIZ und die KfW Vorhaben im Auftragsverfahren durchführen, die relevant für das Partnerland und das BMZ sein müssen, muss der DAAD zusätzlich beachten, dass das Programm relevant für die deutschen Hochschulen ist, auf deren Mitwirken er als Mitgliedsorganisation der deutschen Hochschulen angewiesen ist. Um jedoch die Zusammenarbeit mit den deutschen Durchführungsorganisationen weiter zu verbessern, ist der DAAD bereits aktiv auf die GIZ zu gegangen, und hat mit ihr eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen. Mit der KfW steht er zudem zurzeit in Verhandlungen über zukünftige Formen der Kooperation.

Der Mehrwert der deutschen Hochschulen für die EZ und AKBP wird durch die anderen deutschen EZ- und AKBP-Organisationen noch nicht ausreichend wahrgenommen. Aus diesem Grund ist die Nachfrage nach den deutschen Hochschulen von deren Seite gering. Hier konnten Optimierungspotenziale durch das Evaluationsteam identifiziert werden, in dem die Schnittstellen mit der deutschen EZ und AKBP stärker hervorgehoben werden, um Nachfrage von Seiten der deutschen EZ und AKBP zu generieren und die deutschen Hochschulen als alternative Akteure besser in Wert zu setzen. Gleiches gilt für die Schnittstelle zur deutschen Wirtschaft, wo eine hohe Nachfrage nach Kooperationen mit dem DAAD und seinen Alumni besteht. Der DAAD sollte seine Scharnierfunktion zwischen Entwicklungsländern, deutschen Hochschulen und Wirtschaft stärker einnehmen und mögliche Anknüpfungspunkte für die deutsche Wirtschaft an die Programme des DAAD stärker kommunizieren.

Weitere Optimierungspotenziale konnten in der Abdeckung der Bedarfe durch den Programmbereich identifiziert werden. So bestehen hohe Bedarfe an den ausländischen Hochschulen nach verbesserter Infrastruktur, um Forschung auf hohem akademischem Niveau durchzuführen. Dem DAAD ist es jedoch zurzeit nur in einem sehr begrenzten Rahmen gestattet, Infrastruktur zu finanzieren, da dieses ein klassisches Betätigungsfeld der finanziellen Zusammenarbeit ist (vor allem durch die KfW). Darüber hinaus bestehen Bedarfe auf Seiten der Geförderten Didaktik und Lehrmethoden während des Master und PhD Stipendiums in Deutschland zu erlernen, damit sie in

der Lage sind, Master- und PhD-Studierende im Herkunftsland zu unterrichten und anzuleiten. Diese Bedarfe werden durch die Programme des Programmbereiches bisher nicht ausreichend bedient. Gleichzeitig wurde deutlich, dass häufig durch die Programme des Programmbereiches nur spezifische Bereiche der Partnerorganisation bedient werden und oft die administrative Verwaltungsebene der Hochschulen (z. B. Finanzbuchhaltung) nicht angesprochen wird. Dies hat zur Folge, dass einzelne Programme oft keinen holistischen Ansatz zur Organisationsentwicklung verfolgen und teilweise Chancen ausgelassen werden, Programme effektiver umzusetzen, da entweder die Unterstützung der administrativen Verwaltungsstrukturen fehlt oder notwendige administrative Verwaltungsstrukturen nicht in der benötigten Qualität vorliegen. Hier sollte entweder durch die stärkere strategischere Abstimmung der unterschiedlichen Programme des Programmbereiches untereinander oder durch die Ergänzung einzelner Programme mit Komponenten, die auf die administrativen Verwaltungsstrukturen abzielen, ein holistischerer Ansatz gewählt werden.

Die Evaluation kommt zudem zu dem Schluss, dass sich alle untersuchten Programme auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft befinden, auf einem hohen fachlichen und didaktischen Niveau durchgeführt werden und logisch aufgebaut sind. Weiterhin ziehen die deutschen Hochschulen in Form von Hochschulkooperationen, der Erweiterung ihrer persönlichen und institutionellen Netzwerke, der Einrichtung weiterer international ausgerichtete Studiengänge etc. einen hohen Nutzen aus den Programmen des DAAD.

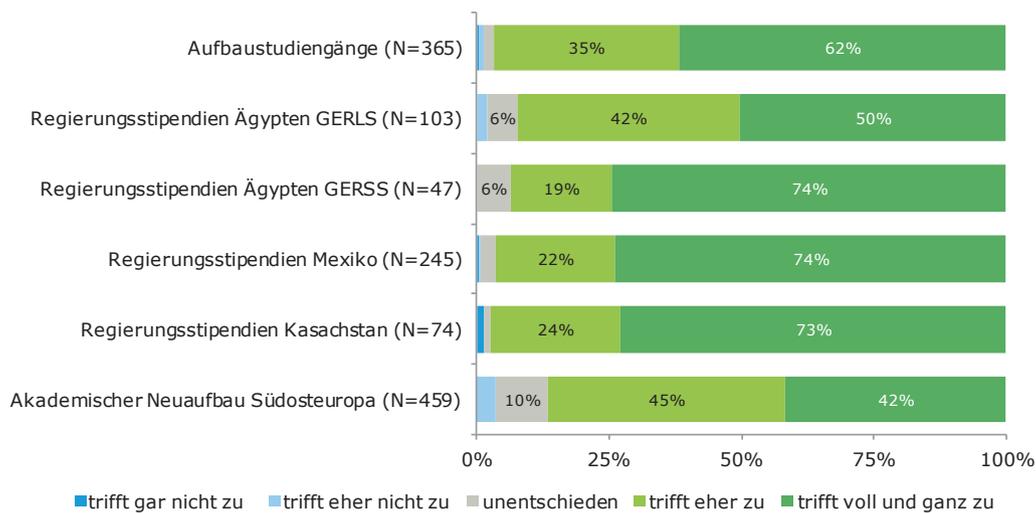
Auch hinsichtlich der Zielgruppenenerreichung kann festgestellt werden, dass alle relevanten Zielgruppen durch den Programmbereich erreicht werden. Die Selektivität der Bildungssysteme in den meisten Partnerländern bedingt jedoch, dass durch den DAAD eher Zielgruppen ausgebildet werden, die sozioökonomisch besser gestellt sind. Zudem bedingt die Förderlogik des DAAD, dass vornehmlich leistungsstärkere Hochschulen in den Partnerländern und nicht leistungsschwächere ausländische Hochschulen durch den Programmbereich angesprochen werden. Dieser Fokus steht jedoch auf der Ebene der Geförderten nicht in einem Spannungsverhältnis zu den Bedarfen des jeweiligen Landes, da für die Entwicklung der Länder hochausgebildete Spezialistinnen und Spezialisten in verschiedenen Fachgebieten benötigt werden, um notwendige Hochschulstrukturen oder Industrien aufzubauen.

4.2 Effektivität des Programmbereiches

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse bezüglich des Kriteriums Effektivität beschrieben. Das Kapitel ist entlang der vier Interventionsbereiche untergliedert, die gemeinsam mit dem DAAD bei der Rekonstruktion der Wirkungslogik des Programmbereiches identifiziert wurden. Diese sind: Human Capacity Development, Stärkung von Hochschulstrukturen, Vernetzung und Alumni-Arbeit. Eine detaillierte Darstellung des Wirkungsgefüges befindet sich im Anhang.

4.2.1 Zielerreichung im Bereich Human Capacity Development

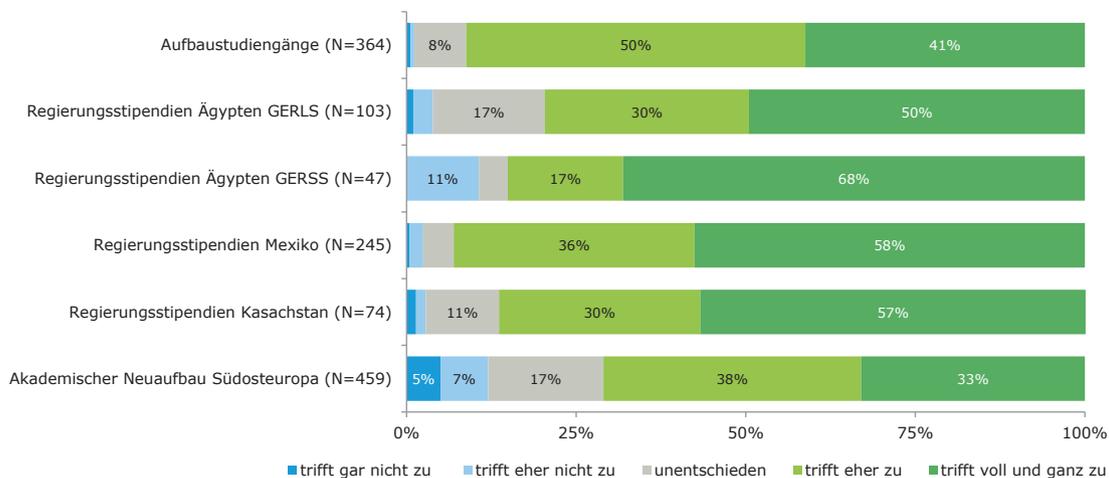
In seiner ersten Zieldimension strebt der Programmbereich an, durch Capacity Development auf der individuellen Ebene *change agents* für die Partnerländer auszubilden und weiterzuentwickeln. Hierzu sollen die Geförderten und Alumni in einem ersten Schritt Fach- und Methodenkenntnisse durch die Programme des Programmbereiches gewinnen. Die Ergebnisse der Einzelevaluationen zeigen, dass sowohl die Geförderten als auch die Alumni Fachwissen erwerben. In den AST geben – werden die Kategorien „trifft eher zu“ und „trifft voll und ganz zu“ zusammengenommen – 97 Prozent der Befragten in der Online-Befragung an, dass sie zusätzliches Fachwissen durch das Programm erworben haben, während im Akademischen Neuaufbau Südosteuropa dies 87 Prozent angeben. In den Regierungsstipendienprogrammen wird Fachwissen an 92 Prozent beziehungsweise 93 Prozent (Ägypten), 96 Prozent (Mexiko) und 97 Prozent (Kasachstan) der Geförderten vermittelt (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Vermitteltes Fachwissen durch die Programme des Programmbereiches

Quelle: Rambøll Management Consulting 2011

Insgesamt konnten diese Ergebnisse in den Fallstudien und den qualitativen Erhebungen bestätigt werden. Auch alle befragten Vorgesetzten der DAAD-Stipendiaten gaben an, dass die DAAD-Alumni nach ihrem DAAD-Stipendium bessere Fach- und Methodenkenntnisse besitzen sowie besser in der Lage sind, selbstständig zu arbeiten.

Auch die Methodenkenntnisse konnten durch die Programme des Programmbereiches bei den Geförderten und Alumni verbessert werden, obgleich nicht im gleichen Maße wie das Fachwissen. In den AST gaben in den Online-Befragungen – werden die Kategorien „trifft eher zu“ und „trifft voll und ganz zu“ zusammengenommen – 91 Prozent an, dass sie durch das Programm neue Methodenkompetenzen erworben haben. Im Akademischen Neuaufbau Südosteuropa haben 71 Prozent der Geförderten und in den Regierungsstipendien 80 Prozent beziehungsweise 85 Prozent (Ägypten), 94 Prozent (Mexiko) und 87 Prozent (Kasachstan) zusätzliche Methodenkenntnisse durch die Programme gewonnen (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Vermitteltes Methodenwissen durch die Programme des Programmbereiches

Quelle: Rambøll Management Consulting 2011

In den qualitativen Analysen in den Einzelevaluationen und den Fallstudien stellten sich dabei unterschiedliche Erfolgsfaktoren für die Vermittlung von Fachwissen und Methodenkompetenzen heraus. In den Programmen, die auf die unmittelbare Anwendung des erlernten Wissens im Beruf außerhalb des Hochschulsektors abzielen (zum Beispiel AST), konnte die Praxisorientierung der Programme als Erfolgsfaktor identifiziert werden. DAAD-Alumni und -Geförderte, die in diesen Programmen an Projektarbeit, Workshops für selbstständige Lösungen, Fallbeispielen oder Planspielen teilgenommen hatten, hoben ihr neu gewonnenes Fachwissen und Methodenkompetenzen deutlicher hervor als DAAD-Alumni und Geförderte, die durch klassische Formen der Didaktik (zum Beispiel Vorlesungen oder Seminare) unterrichtet worden sind. Weiterhin wurde in diesen Programmen die Einbindung von Akteuren aus der Wirtschaft in Form von Workshops, Seminaren oder Vorlesungen als Erfolgsfaktor hervorgehoben, da die DAAD-Alumni und -Geförderten in diesen Veranstaltungen ihr neu gewonnenes Wissen und ihre neu erlernten Methoden testen und anwenden konnten.

In den mehr wissenschaftlich ausgerichteten Programmen, wie den Regierungsstipendien, DIES oder dem Akademischen Neuaufbau Südosteuropa, konnte vor allem der Austausch auf Augenhöhe mit Hochschulexperten als Erfolgsfaktor herauskristallisiert werden. In der Projektförderung wurde in allen qualitativen Analysen und Fallstudien die Möglichkeit des Austausches zwischen Wissenschaftlerinnen/Wissenschaftlern und Forschenden hervorgehoben, der es ermöglicht, ähnliche Herausforderungen auf Augenhöhe zu besprechen und gemeinsame Lösungen für diese zu entwickeln. Dies war insbesondere in den Programmen sehr erfolgreich, in denen die entwickelten Lösungen gleich pilotiert und implementiert werden konnten. In der Förderung von Individuen wurde die Vermittlung von modernen Forschungsmethoden in Deutschland an Geförderte und Alumni betont, die es ihnen ermöglichten neues Fach- und Methodenwissen zu erlernen, da dieses aufgrund der nicht vorhandenen Ausstattung in den Entwicklungsländern nicht möglich ist. Allerdings führt dies teilweise – trotz der stattfindenden Diskussionen in den Auswahlkommissionen – auch dazu, dass Geförderte und Alumni auch Kenntnisse erlangen, die sie mangels guter Infrastruktur in ihren Heimatländern nicht anwenden können. Stellvertretend kann hierfür ein Beispiel aus dem Regierungsstipendienprogramm in Ägypten dienen. Hier betrieb ein Mediziner im Rahmen seines PhD-Vorhabens in Deutschland Stammzellenforschung. Nach seiner Rückkehr nach Ägypten hatte er aber keine Möglichkeit seine Forschung fortzusetzen, da es in Ägypten kein Stammzellenlabor gibt. In diesen Sachverhalt muss allerdings auch darauf hingewiesen werden, dass innerhalb der Förderung von Individuen die Passung zwischen den vermittelten fachlichen Forschungsmethoden mit den Forschungsbedingungen im jeweiligen Entwicklungsland auch in der Verantwortung der einzelnen deutschen Professoren bzw. Hochschulen liegt, da diese nicht immer abschließend durch den DAAD beurteilt werden kann.

Neben dem Fach- und Methodenwissen wird auch die interkulturelle Kompetenz¹⁶ der geförderten deutschen und ausländischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Studierender durch den Programmbereich gefördert. Die Einzelevaluationen der AST, des Akademischen Neuaufbaus, der Regierungsstipendien, dass sowohl das Kulturwissen und die Motivation/das Interesse an der anderen Kultur zunehmen. Die Perspektivübernahmefähigkeit bleibt mit Ausnahme der AST-Geförderten, die im Durchschnitt den längsten Deutschlandaufenthalt vorweisen, konstant beziehungsweise rückläufig. Eine Erklärung hierfür findet sich im Antwortverhalten der Geförderten, die zu Beginn der Förderung ihre Perspektivübernahmefähigkeit nach Erfahrungen aus anderen Evaluationen (zum Beispiel der Evaluation des Freiwilligendienstes „weltwärts“) sehr hoch einschätzen. Im Verlauf des Programms revidieren sie meistens diese Einschätzung, sodass am Ende des Programms eine realistischere Einschätzung erfolgt, die nur geringfügig von der ersteren abweicht.

¹⁶ Ausgehend von dem Erkenntnisinteresse des DAAD an der Veränderung des interkulturellen Verständnisses der Geförderten wurde für die Operationalisierung des interkulturellen Verständnisses der gegenwärtige Stand der Forschung geprüft. Dabei stellte sich heraus, dass in zahlreichen Theorien und Modellen zur interkulturellen Kompetenz drei Facetten von zentraler Bedeutung sind: Kulturwissen, Perspektivübernahmefähigkeit und Motivation/Interesse an der Kultur des Gastlandes. Die Erfassung des interkulturellen Verständnisses erfolgt deshalb entlang dieser drei Aspekte. Die Befragten wurden aufgefordert, sich anhand von drei beziehungsweise vier Aussagen zu jedem der drei Aspekte vor und nach der Förderung auf einer vierstufigen Skala selbst einzuschätzen. Für die Auswertung wurden diese Fragen einer internen Konsistenzprüfung unterzogen und zu Indices zu den drei Aspekten Kulturwissen, Perspektivübernahmefähigkeit und Motivation/Interesse an der Kultur des Gastlandes zusammengefasst. Die relevanten Daten wurden anschließend bi- und multivariat untersucht.

Die Ergebnisse der Online-Befragungen der Einzelevaluationen konnten in den qualitativen Erhebungen bestätigt werden. In diesen sagten alle befragten Geförderten und alle interviewten Vorgesetzten aus, dass sie beziehungsweise die Geförderten durch die DAAD-Förderung ihre interkulturellen Kompetenzen verbessern konnten. Hierbei konnte im Falle der AST, des Hochschuldialogs und der Regierungsstipendien insbesondere der Aufenthalt in Deutschland als Erfolgsfaktor identifiziert werden. Der Deutschlandaufenthalt trug nach Aussage aller Geförderten dazu bei zu erfahren, wie man sich in einem anderen Kulturkreis mit anderen kulturellen, beruflichen und gesellschaftlichen Anforderungen zurechtfindet. In der Einzelevaluation der AST wurde zudem die internationale Zusammensetzung der AST hervorgehoben. Durch die Arbeit mit Studierenden aus anderen Kulturkreisen, mussten die Geförderten ihrer Ansicht nach Vorurteile abbauen, sich in andere Denkweisen hineinversetzen und unterschiedliche gesellschaftliche und politische Ansätze tolerieren. Dies wurde auch von allen sieben befragten AST-Studiengangleiterinnen und Studiengangleitern bestätigt.

In der Einzelevaluation des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa hingegen wurden die Treffen zwischen den Teilnehmenden aus den verschiedenen südosteuropäischen Ländern in der Fallstudie und den qualitativen Erhebungen als Erfolgsfaktor hervorgehoben. Hier äußerten alle Geförderten, dass sie zu Beginn der Projekte beim Treffen Studierender beziehungsweise Wissenschaftlerinnen/Wissenschaftler aus den südosteuropäischen Nachbarländern unsicher und befangen gewesen seien, da sie zum ersten Mal auf Personen aus den anderen Ländern trafen. Diese Unsicherheit habe sich jedoch nach ihren Aussagen rasch gelegt, da man die Nachbarn durch das Programm schnell besser kennen und schätzen gelernt hat. Insbesondere die jüngeren Geförderten waren zu Beginn der Projekte ihrer Angabe zur Folge sehr neugierig, da das Projekt für einige die erste Gelegenheit zum Austausch mit Menschen aus den Nachbarländern darstellte.

Der Programmbereich und seine Programme fördern darüber hinaus die Bindung seiner Geförderten an Deutschland. In den Fallstudien und den qualitativen Interviews der Einzelevaluationen zeigte sich diese Bindung insbesondere in den Wünschen aller Geförderten, aus privaten Gründen oder Überlegungen für eine Fortbildung in der Zukunft noch einmal nach Deutschland zurückzukehren (siehe auch Kapitel 4.2.4). Allerdings wurde in diesen qualitativen Analysen auch deutlich, dass zwar alle Alumni und Geförderten (N=101), die zwischen 2 Monaten und 2 Jahren in Deutschland waren, eine hohe Deutschlandbindung aufweisen, aber 82% (N=83) über keine Partnerschaften¹⁷ nach Deutschland oder zu deutschen Organisationen verfügten. Einzige Ausnahme bildeten dabei Partnerschaften zu deutschen Hochschulen sowie ihren deutschen Betreuerinnen und Betreuern. Faktoren für ausbleibende Partnerschaften außerhalb des Hochschulsektors sind zum einen fehlendes Wissen über beispielsweise Vorhaben der deutschen EZ im jeweiligen Land und zum anderen fehlende Plattformen und Foren, über die man entsprechende Kontakte auch zur deutschen Wirtschaft herstellen könnte. Im Hochschulsektor sind Kontakte zudem naturgemäß individualisiert und basieren auf privaten Kontakten, die bei Bedarf aktiviert werden, um gemeinsame Projekte oder Publikationen voranzutreiben. Ein stellvertretendes Beispiel hierfür ist ein DAAD-Alumni in Kenia, der mit einem Wissenschaftler der Universität Potsdam in den letzten Jahren verschiedene gemeinsame Publikationen veröffentlicht hat.

In den Programmen des Programmbereichs, die einen Deutschlandaufenthalt beinhalten, erlangen die Geförderten und Alumni außerdem ein differenziertes Deutschlandbild. In den Regierungsstipendienprogrammen und den AST trägt der Deutschlandaufenthalt dazu bei, neue Kenntnisse über das Studienland Deutschland zu gewinnen. In der Einzelevaluation des Regierungsstipendienprogramms in Ägypten (GERLS) gaben – wenn die Kategorien „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“ zusammengenommen werden – beispielsweise 90 Prozent (N=98) der in der Online-Befragung Befragten an, dass sie die zentralen Werte der deutschen Kultur kennenlernen konnten. Gleichzeitig wurde Deutschland von 100 Prozent (N=98) als ein bedeutendes ökonomisches Land wahrgenommen, in dem Menschen aus verschiedenen Kulturen friedlich zusammenleben und in dem jeder seine Meinung äußern kann. Zudem dominierte bei 93 Prozent (N=98) die Wahrnehmung, dass sich die deutschen Hochschulen im internationalen Vergleich durch eine ho-

¹⁷ Als Partnerschaften wurden in dieser Evaluation Beziehungen zwischen Personen oder Organisationen definiert, die sich durch einen regelmäßigen fachbezogenen Austausch (wöchentlich, monatlich, vierteljährlich, etc.) auszeichneten oder bspw. gemeinsame Projekte durchführen. Ad-hoc oder anlassbezogene Kontakte wurden nicht als Partnerschaften definiert.

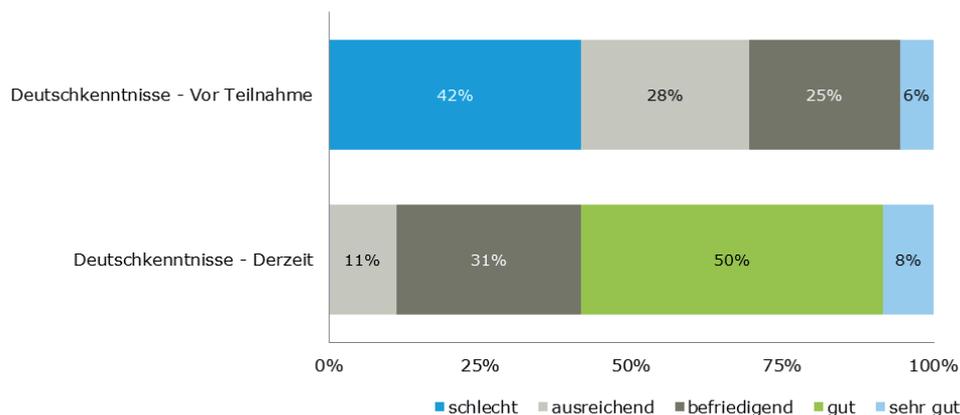
he Qualität in der Forschung sowie moderne Lehr- und Lernmethoden auszeichnen; auch wurden die deutschen Hochschulen von 79 Prozent (N=98) als offen gegenüber internationalen Studierenden wahrgenommen.

Diese Ergebnisse werden auch von den in der Online-Befragung befragten Alumni in der Einzelevaluation der AST bestätigt, in der 59 Prozent (N=364) der DAAD-Geförderten angeben, dass deutsche Hochschulen in ihrem jeweiligen Feld international für ihre Forschung anerkannt sind und 48 Prozent (N=364) aussagen, dass die deutschen Universitäten international für innovative und sich auf dem neuesten Stand befindende Lehrmethoden bekannt sind. Es konstatieren 67 Prozent (N=361) darüber hinaus, dass Deutschland ein Rechtsstaat ist und 69 Prozent (N=364) geben an, dass Deutschland in ihrem beruflichen Feld innovative Technologien implementiert und entwickelt.

Auch die qualitativen Analysen in beiden Einzelevaluationen und den Fallstudien bestätigen diese Ergebnisse. Zum Beispiel nahmen 91 Prozent der qualitativ befragten AST-Alumni (N=23) Deutschland als ein Land wahr, in dem die Hochschulen sehr professionell arbeiten und die Mitarbeiter eine sehr hohe Arbeitsmoral besitzen. Darüber hinaus waren sie vom fachlichen Niveau der Wissenschaft beeindruckt sowie der angewandten Didaktik, die es ermöglichte, wissenschaftliche Probleme kritisch und offen zu diskutieren.

Gleichzeitig profitieren die Geförderten des Programmbereiches von verbesserten Deutschkenntnissen in den Programmen, in denen dies eine Zielsetzung ist. Dabei zeigen die Ergebnisse, dass die Deutschkenntnisse der Geförderten beziehungsweise Alumni zur alltäglichen Verständigung ausreichend sind, aber zur aktiven Teilnahme oder Mitgestaltung von akademischen Diskussionen in einigen Fällen nicht hinreichend ausgeprägt sind. Im Regierungsstipendienprogramm in Ägypten (GERLS) können sich beispielsweise 100 Prozent in Alltagssituationen auf Deutsch zurechtfinden, während 36 Prozent an wissenschaftlichen Diskussionen auf Deutsch teilnehmen können. In den AST können dies 63 Prozent beziehungsweise 24 Prozent. Im Akademischen Neuaufbau Südosteuropa hingegen kann die Mehrheit der Deutschkursteilnehmenden gute oder sehr gute Deutschkenntnisse aufbauen (siehe Abbildung 6). Mehrheitlich können sie ihre Sprachkenntnisse zur Meisterung von Alltagssituationen einsetzen (86 Prozent; N=36). An wissenschaftlichen Diskussionen können sich 17 Prozent (N=36) aktiv beteiligen.

Abbildung 6: Vermittelte Deutschkenntnisse – Akademischer Neuaufbau Südosteuropa



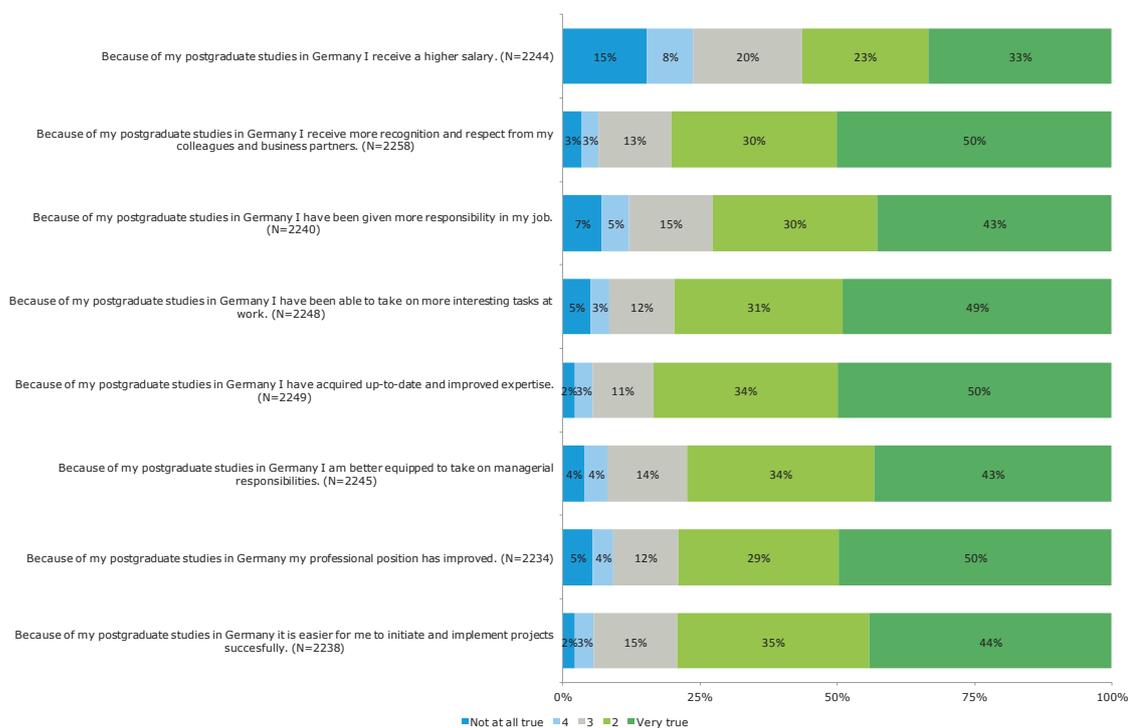
Quelle: Rambøll Management Consulting 2011 (N=36)

In den qualitativen Analysen und den Fallstudien führten alle befragten Geförderten, die über wenig Deutschkenntnisse verfügten, mit Ausnahme der Befragten in den Fallstudien in Serbien, diesen Umstand auf die folgenden Faktoren zurück: Zum einen wurde der Deutschkurs in der Regel als zu kurz empfunden. Die Befragten sagten einheitlich aus, dass dieser Kurs eine gute Vorbereitung liefert, jedoch nicht ausreichend ist, um die deutsche Sprache auf einem hohen Niveau zu erlernen. Zum anderen findet in der überwiegenden Mehrzahl der Individualstipendien oder Projektförderung die Kommunikation ausschließlich auf Englisch statt, so dass dadurch die erlernten Deutschkenntnisse nicht weiter vertieft werden. Trotz der negativen Auswirkungen auf die

Deutschkenntnisse wurde dieses Vorgehen von allen Befragten, die in Deutschland studierten oder forschten, positiv beurteilt, da sie das Erlernte in ihrem beruflichen Alltag meistens auf Englisch anwenden müssen. Darüber hinaus stellten die Befragten heraus, dass sie auch Deutschkenntnisse verlernt hätten, da sie die Sprache in ihren Heimatländern und in ihrem Beruf selten anwenden können. In der Fallstudie in Serbien verfügten die Befragten über gute bis sehr gute Deutschkenntnisse, da die Deutschkurse durch den Akademischen Neuaufbau Südosteuropa in der Regel länger waren und durch Folgeprojekte nach der DAAD-Förderung mehr Kontakt nach Deutschland bestand als in den anderen Ländern.

Dabei besetzen die Geförderten und Alumni nach ihrer Rückkehr in das Heimatland beziehungsweise die Heimatregion insbesondere im Hochschulsektor schnell einflussreiche Positionen mit Projekt- beziehungsweise Personalverantwortung, in denen sie ihre neu gewonnenen Fertigkeiten in ihrem Beruf gewinnbringend einbringen und als *change agents* agieren können. So geben beispielsweise 50 Prozent der Befragten in der Online-Befragung der Einzelevaluation der AST an, dass ihnen aufgrund ihres Studiums in Deutschland mehr Respekt von anderen Kolleginnen und Kollegen entgegen gebracht wird und sich ihre berufliche Position verbessert hat. 43 Prozent konnten zudem mehr Verantwortung in ihrem Beruf übernehmen und fühlen sich befähigt, Managementaufgaben zu übernehmen. Weiterhin konnten 33 Prozent aufgrund ihres AST-Studiums ein höheres Gehalt erlangen (siehe Abbildung 7). Diese Ergebnisse konnten auch in der Einzelevaluation der Regierungsstipendien bestätigt werden (siehe Abbildung 17).

Abbildung 7: Beruflicher Nutzen des AST-Programmes



Quelle: Universität Oldenburg 2011

Weiterhin zeigte sich in der Einzelevaluation der AST, dass die Geförderten und Alumni in höhere Managementpositionen aufsteigen, je länger das Stipendium und Studium zurückliegt. So steigt der Anteil der Geförderten und Alumni im Top-Management neun bis zwölf Jahre nach dem Studium stark an, während der Anteil von Geförderten und Alumni in niedrigen Managementpositionen bereits nach sechs bis neun Jahren nach dem Studium abnimmt. Dagegen konnte in den qualitativen Erhebungen in sechs von zehn Fällen sowie in den Fallstudien in Kolumbien und Kenia beobachtet werden, dass die erhöhte Bereitschaft der Geförderten und Alumni, ihren Arbeitgeber nach ihrer Förderung zu wechseln, sich verzögernd auf deren beruflichen Aufstieg auswirkt. Durch den Wechsel zu einem neuen Arbeitgeber müssen sich die Geförderten und Alumni erst

wieder neu in der Organisation positionieren, bevor sie in höhere berufliche Positionen aufsteigen. Darüber hinaus treffen sie ihren Aussagen nach in den neuen Organisationen nicht immer auf Vorgesetzte, die ihren beruflichen Werdegang fördern, da diese Vorgesetzten vor ihrer Förderung nicht in die berufliche Planung des Alumni eingebunden waren. Dies trifft insbesondere auf den Wirtschaftssektor und in geringerem Maße auf den öffentlichen Sektor zu.

Ähnliches konnte in den Regierungsstipendienprogrammen festgestellt werden. Auch dort besetzen die Geförderten wie im Falle Mexikos zu 33 Prozent (N=78) Führungspositionen, in denen sie Projektverantwortung tragen. 38 Prozent (N=78) haben in ihren Führungspositionen sowohl Personal- als auch Projektverantwortung und 21 Prozent (N=78) erwarteten, innerhalb der kommenden fünf Jahre Personal- beziehungsweise Projektverantwortung zu übernehmen. Die Fallstudien und qualitativen Erhebungen verdeutlichten jedoch auch, dass der berufliche (Wieder-)Einstieg der Geförderten insbesondere in der öffentlichen Verwaltung und der Wirtschaft von Tätigkeiten mit zunächst niedrigem Anforderungsprofil und niedrigen Löhnen geprägt ist. Allerdings wurde von der Mehrheit der Geförderten davon ausgegangen, dass das Studium in Deutschland die beruflichen Karrieremöglichkeiten verbessert, sobald der Einstieg in ein Unternehmen/eine Institution geschafft ist und eine gewisse Etablierung im Beruf erfolgt ist. Dies wurde auch von zwei von neun interviewten Vorgesetzten (22 Prozent) bestätigt.

Im Hochschulsektor stellt sich bei den Geförderten in den Regierungsstipendien die Situation dagegen anders dar. Diese haben feste Arbeitsverträge mit ihren Hochschulinstitutionen im Heimatland, in denen festgelegt ist, dass sie nach Rückkehr mit Master oder PhD eine höhere Position erlangen.

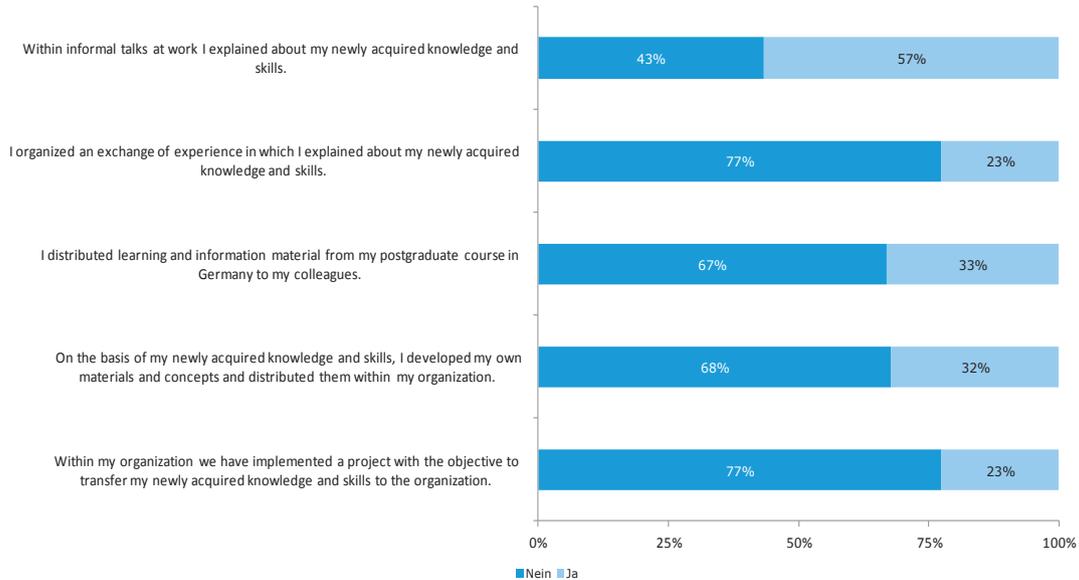
Ähnliches konnte in der Einzelevaluation des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa auch bei 69 Prozent (N=185) der Geförderten beobachtet werden, die ihre neu gewonnenen Fähigkeiten entweder jetzt oder in den kommenden fünf Jahren in Führungspositionen im Hochschulsektor einsetzen. So verfügen 11 Prozent (N=185) der Geförderten in ihren jetzigen Führungspositionen über Personalverantwortung, während 34 Prozent (N=185) Themenverantwortung in diesen besitzen. 5 Prozent (N=185) der Geförderten in diesen Positionen verfügen über Personal- und Themenverantwortung. Ein stellvertretendes Beispiel hierfür kann aus der Fallstudie in Serbien berichtet werden. In dieser waren zwei Interviewpartnerinnen, die Präsidentin der Akkreditierungskommission und die Vizerektorin der Universität Belgrad, ehemalige DAAD-Stipendiatinnen. Sie gaben an, dass ihre Erfahrungen, die sie aufgrund ihres Stipendiums in Deutschland gemacht haben, eine neue, umfassendere Perspektive auf Lehre und Forschung gegeben haben. Diese Erfahrungen haben sie dazu motiviert, sich für die Hochschulpolitik ihres Landes einzusetzen, um dort entsprechende Veränderungen anzustoßen.

Die ausgebildeten beziehungsweise weiterqualifizierten *change agents* bedienen dabei nach den Befunden in den Fallstudien vorhandene Bedarfe nach Fach- und Führungskräften sowohl in der Wirtschaft als auch in Forschung und Wissenschaft. In Kenia ist der DAAD beispielsweise nach Aussage aller befragten Umfeldakteure der größte Stipendiengeber im Hochschulsektor. Der DAAD vergibt jährlich circa 300 Master- und PhD-Stipendien, vornehmlich in Form von Sur-Place und Drittlandstipendien, die nach Aussage aller befragten kenianischen Hochschulen hochqualifizierte Experten ausbilden, die von ihnen stark nachgefragt werden. Dabei werden diese Experten in Fachbereichen ausgebildet, die den Schwerpunkten der kenianischen Entwicklungsstrategie 2030 entsprechen. In Vietnam und Serbien wird nach den Ergebnissen der durchgeführten Interviews mit Partnerorganisationen und Geförderten auch ein Beitrag zur Deckung des Bedarfs an Fach- und Führungskräften geleistet – sowohl hinsichtlich der Quantität verfügbarer Fachkräfte als auch hinsichtlich der Qualität ihrer Ausbildung. Der Schwerpunkt liegt dabei vor allem auf der Qualifizierung von Fach- und Führungskräften in der Verwaltung und im Hochschulsektor. Fach- und Führungskräfte der Privatwirtschaft sind kein Schwerpunkt der DAAD-Aktivitäten. Dies entspricht in Vietnam explizit den Prioritäten der vietnamesischen Regierung. In Kolumbien werden Fach- und Führungskräfte zur Deckung der vorhandenen Bedarfe sowohl in der Wirtschaft als auch in der Forschung und Wissenschaft durch den DAAD ausgebildet.

Darüber hinaus konnte in dem AST-Programm und den Regierungsstipendienprogrammen sowie in den Fallstudien beobachtet werden, dass die Geförderten ihr Wissen aktiv in die (Herkunfts-) Organisationen einbringen, um Veränderungen in diesen zu bewirken. Dabei fällt auf, dass Wissen überwiegend über informelle Kanäle in die jetzige Organisation weitergegeben wird und sel-

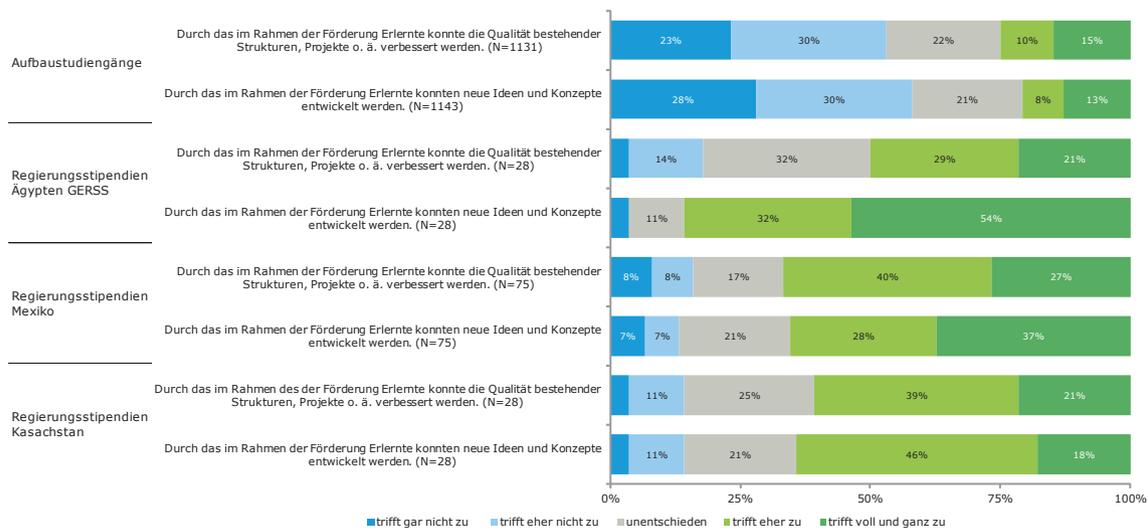
ten über strukturierte Kanäle wie Workshops oder Schulungen. Alle befragten Geförderten, Alumni und Vorgesetzten bestätigten in den geführten Interviews die informelle Wissensweitergabe, indem sie aussagten, dass diese vornehmlich über Gespräche zwischen dem Geförderten und anderen Mitarbeitern erfolgt. Abbildung 8 zeigt die Ergebnisse der Online-Befragung für die Einzelevaluation der AST.

Abbildung 8: Wissenstransfer in die jetzige Organisation – Einzelevaluation AST



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011 (N=920)

Inwiefern die *change agents* durch die Wissensweitergabe und durch ihre neu erworbenen Qualifikationen dauerhafte Veränderungen in ihren (Heimat-)Organisationen bewirken konnten, ist jedoch differenziert zu betrachten. Nach den Online-Befragungsergebnissen in den beiden Einzelevaluationen können durchschnittlich in insgesamt circa 55 Prozent der Organisationen durch die AST oder die Regierungsstipendien Veränderungen bewirkt werden. Beispielsweise konnten bei 21 Prozent beziehungsweise 65 Prozent der Befragten, wenn die ersten beiden Kategorien zusammengezählt werden, die Organisationen durch die AST beziehungsweise das Regierungsstipendium in Mexiko neue Ideen und Konzepte entwickeln. 25 Prozent beziehungsweise 57 Prozent der Organisationen konnten wiederum ihre Handlungsfähigkeit erhöhen, indem sie ihre Strukturen verbesserten (siehe Abbildung 9).

Abbildung 9: Veränderungen in den (Herkunfts-)Organisationen – Einzelevaluation AST und Regierungsstipendien

Quelle: Ramboll Management Consulting 2011

Bei der Betrachtung der Befragungsergebnisse mit Blick auf die Sektoren der (Herkunfts-) Organisationen konnten Unterschiede beobachtet werden. So werden im Bildungs- und Hochschulsektor, gefolgt vom EZ-Sektor, durch die AST und die Regierungsstipendien die meisten Veränderungen in den Organisationen bewirkt. Im öffentlichen Sektor und in der Wirtschaft werden die wenigsten Veränderungen erreicht. Dies deckt sich mit den Befunden aus den qualitativen Erhebungen und Fallstudien, in denen auch beobachtet werden konnte, dass die Geförderten und Alumni größeren Herausforderungen im öffentlichen Sektor und der Wirtschaft begegneten, wenn sie Veränderungsprozesse anstoßen wollten, als beispielsweise im Hochschulsektor. Identifizierte Faktoren hierfür waren zum einen die zuvor angesprochene Wechselbereitschaft der Alumni bezüglich ihres Arbeitsplatzes, die sie in neue Organisationen bringt. Hier müssen sie sich oft erst wieder eine Position erarbeiten, in der sie Veränderungen anstoßen können. Zum anderen sind sie oft die einzigen DAAD-Geförderten in ihrer Organisation – unabhängig vom Arbeitswechsel. Somit können sie nicht auf andere DAAD-Alumni wie zum Beispiel im Hochschulsektor zurückgreifen, die sie in ihren Bemühungen für Veränderungen unterstützen. Dies ist im Hochschulsektor anders, da hier der DAAD breiter aufgestellt ist und finanziell mehr Mittel zur Verfügung hat. Allerdings zeigen sich im Hochschulsektor auch Synergien, die durch die Kombination verschiedener Programme entstehen, die sich auf bestimmte Organisationen richten. Hier konnten durch die Kombination von Individual- und Projektförderung Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen Geförderte und Alumni einfacher Veränderungen bewirken können (siehe Kapitel 4.6). Im Wirtschaftssektor und im öffentlichen Sektor sind DAAD-Geförderte und Alumni meistens Einzelkämpfer, die auf wenig Unterstützung bei ihren Vorgesetzten stoßen. Darüber hinaus war es auffällig, dass in diesen Sektoren, wenn Veränderungen angestoßen wurden, nur diejenigen interviewten Geförderten initiativ handelten, die bereits mindestens fünf bis sechs Jahre im Berufsleben standen. Weiterhin konnte festgestellt werden, dass Vorgesetzte, die auch im Ausland studiert haben, eher Veränderungen durch die Geförderten und Alumni zulassen als Vorgesetzte, die keine Ausbildung im Ausland hatten.

4.2.2 Zielerreichung im Bereich Stärkung der Hochschulen

In der zweiten Zieldimension soll der Programmbereich des DAAD die Hochschulstrukturen in den Partnerländern stärken. Dabei ist es das Ziel, regionale und nationale Wissens- und Innovationsysteme zu stärken sowie die Qualität in Lehre, Forschung und Management zu steigern, um somit den Hochschulen den Anschluss an wissenschaftliche Standards zu ermöglichen.

Zu diesem Zweck wird vom Programmbereich und in den Programmen angestrebt, die Anzahl an Spezialistinnen und Spezialisten in Fachbereichen sowie insgesamt die Anzahl an Hochschullehrerinnen und -lehrern in den Entwicklungsländern zu erhöhen. In den Fallstudienländern wurde deutlich, dass die Hochschulsysteme einen hohen Mangel an ausreichend qualifizierten Hochschullehrerinnen und -lehrern und Spezialistinnen und Spezialisten haben, da die Anzahl der Studierenden in den vergangenen Jahren stark gestiegen ist. Dies führt beispielsweise in Kenia zu Engpässen in der Lehre und der Ausbildung von Doktorandinnen und Doktoranden, da die Anzahl der Hochschullehrerinnen und -lehrer mit PhD-Abschluss zu gering ist. Nach Schätzungen des zuständigen kenianischen Ministeriums für Hochschulbildung benötigt Kenia in den nächsten fünf Jahren 1000 ausgebildete Doktorandinnen und Doktoranden pro Jahr. Die aktuelle Ausbildungsrate liegt jedoch bei 220 Doktorandinnen und Doktoranden pro Jahr. Ähnliche Herausforderungen konnten in Vietnam beobachtet werden, wobei hier bereits ein Mangel auf der Ebene von Master-Absolventen besteht.

Vor diesem Hintergrund leistet der DAAD nach Aussagen aller befragten Umfeldakteure in den Fallstudien einen wesentlichen Beitrag zur Ausbildung benötigter Fachkräfte im Hochschulsektor des jeweiligen Landes. So wird vor allem in Kenia, Vietnam und Kolumbien nach Aussage der befragten Akteure über die Sur-Place- und Drittlandstipendien sowie über die Regierungstipendien in diesen Ländern ein signifikanter Beitrag zur Erhöhung der Anzahl der Hochschullehrerinnen und -lehrer und Spezialistinnen und Spezialisten in den Fachbereichen geleistet. Darüber hinaus werden durch die Regierungstipendien insbesondere in Ägypten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler für den Hochschulsektor ausgebildet. Durch die geförderten Studien- und Forschungsaufenthalte in den Regierungstipendienprogrammen ist der wissenschaftliche Nachwuchs in der Lage, neues Fachwissen aufzubauen und neue Arbeitsweisen, Forschungs- und Lehrmethoden sowie internationale wissenschaftliche Standards kennenzulernen (siehe Kapitel 4.2). Neben dem Aufbau von Wissen trägt die Förderung dazu bei, die formelle Qualifikation von Lehrpersonal zu verbessern beziehungsweise die Anzahl von qualifizierten Dozentinnen und Dozenten zu erhöhen. Der grundsätzliche Beitrag der Regierungstipendien zur Qualifizierung von wissenschaftlichem Nachwuchs wird auch explizit durch die Erkenntnisse aus der Online-Befragung bestätigt. Hier stimmte eine große Mehrheit der Befragten in allen Ländern der Aussage zu, dass die Förderung einen Beitrag zur Qualifizierung von wissenschaftlichem Nachwuchs und von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern leiste. Große Zustimmung gab es auch für die Aussage, dass die Programme die Qualifizierung von akademischem Lehrpersonal verbessern, beim Aufbau neuer Forschungs- und Lehrmethoden helfen und Hochschulstrukturen stärken (siehe Abbildung 15).

Zudem tragen die institutionellen Förderungen des Programmbereiches auch dazu bei, die Anzahl von qualifizierten Dozentinnen und Dozenten zu erhöhen beziehungsweise den Anschluss an wissenschaftliche Standards herzustellen. Dies geschieht nicht nur, wie oben erwähnt, durch die Qualifikation von Individuen die einen Aufenthalt in Deutschland absolvieren und entsprechend profitieren, sondern auch durch die Aktivitäten im Rahmen von Exceed und die fachbezogenen Partnerschaften, die in den Fallstudien in Vietnam und Kolumbien untersucht wurden. Während sich die fachbezogenen Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern auf Strukturbildung in Form von Curricula-Entwicklung, Einrichtung internationaler Studiengänge sowie die gegenseitige Anerkennung von Universitätsabschlüssen konzentrieren, sind die Exceed-Aktivitäten umfangreicher aufgestellt (zum Beispiel Etablierung gemeinsamer Studiengänge, Entwicklung neuer Lehrmaterialien, Gastdozenturen, gemeinsame Fachveranstaltungen, Etablierung von Spitzenforschung, Stärkung von Nord-Süd- und Süd-Süd-Netzwerken) und leisten auch einen Beitrag zur Erhöhung der Anzahl von qualifizierten Dozentinnen und Dozenten. Ein weiteres stellvertretendes Beispiel konnte in der Fallstudie in Kolumbien identifiziert werden. Dort konnte durch den Programmbereich nach Angaben der Verantwortlichen aus einer Hochschule die Anzahl der Dozentinnen und Dozenten mit Promotion von neun auf 18 verdoppelt werden.

Aus Sicht der interviewten Studierenden in Kenia, Kolumbien und Vietnam hat die Qualifizierung und Erhöhung der Anzahl der Dozentinnen und Dozenten auch zu einer Verbesserung der Qualität der Lehre geführt sowie den Anschluss ihrer Hochschulen an wissenschaftliche Standards gefördert. Die Dekanate der besuchten Universitäten in Kolumbien und Vietnam bestätigten zudem, dass durch die erhöhte Anzahl an promovierten Dozentinnen und Dozenten auch die Forschungsintensität gestiegen sei. Inzwischen sei beispielsweise die Publikationsproduktivität der Forscher

im Bereich Maschinenbau die höchste in diesem Bereich in Kolumbien. Allerdings wurde in allen Ländern auch darauf hingewiesen, dass eine stärkere Vermittlung von Lehrmethoden notwendig sei, um ausgebildete DAAD-Geförderte und Alumni besser für die Lehre an ihren Hochschulen zu qualifizieren.

Zusätzlich werden in Kenia durch die Etablierung von Exzellenzzentren durch die Programme des Programmbereiches nach Aussage aller befragten Akteure der Fallstudie die Qualität der Lehre und Forschung verbessert. Hierbei konzentriert der DAAD verschiedene Programme seines Programmbereiches auf ausgewählte Hochschulen beziehungsweise Fakultäten, indem beispielsweise Hochschulpartnerschaften, Sur-Place-Stipendien und das DIES-Programm kombiniert werden. An der Universität Nairobi konnte hierdurch eine führende Fakultät für Augenheilkunde in Afrika etabliert werden, in der circa die Hälfte aller Augenärzte in ganz Afrika ausgebildet werden. Neben der kontinuierlichen Förderung der Fakultät, war die Kombination der unterschiedlichen Instrumente des DAAD ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Entwicklung dieses Exzellenzzentrums. Diese Kombination ermöglichte Capacity Development sowohl auf administrativer als auch akademischer Ebene. Ähnliches konnte am College for Basic Sciences an der Universität Nairobi beobachtet werden, das durch den Programmbereich mit Stipendien und Managementkursen unterstützt wurde. An dieser Fakultät sind 50 Prozent der Angestellten durch den DAAD qualifiziert worden. Die Fakultät hat heutzutage den höchsten Anteil an akademischem Personal mit PhD-Abschluss (200 von 250 Angestellten haben ein PhD) sowie die höchste Publikationsrate (460 Veröffentlichungen in 2011) und ist somit die angesehenste Fakultät in ihrem Fachbereich in Kenia.

In Vietnam tragen außerdem nach Aussage aller befragten Akteure in der Fallstudie die oben benannten Exceed-Aktivitäten, die auch das Ziel haben, Exzellenzzentren aufzubauen, zur Erhöhung der Qualität der Lehre und Forschung bei. Vor allem durch die Entwicklung neuer Curricula, die Einrichtung neuer Studiengänge sowie die gegenseitige Anerkennung von Universitätsabschlüssen (zum Teil Doppel-Abschlüsse) werden neue Ausbildungsmöglichkeiten mit hohem akademischen Standard in Vietnam geschaffen. Diese Ansätze tragen maßgeblich zu den von der vietnamesischen Regierung verfolgten Initiativen zur Verbesserung und Professionalisierung von Curricula entlang internationaler Standards sowie zur Erhöhung der Anzahl von Absolventinnen und Absolventen mit Master- und PhD-Abschlüssen bei. Davon profitiert nicht nur die aktuelle Generation von Studierenden und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, sondern auch künftige.

Die Ergebnisse der Online-Befragungen der Projektleiterinnen und -leiter sowie Projektpartner des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa verdeutlichen ebenso den Beitrag des Programmbereiches zur Verbesserung der Qualität der Lehre und Forschung in Serbien. So geben 80 Prozent (N=77) der Projektpartner und 64 Prozent (N=33) der Projektleiterinnen und -leiter an, dass durch den Stabilitätspakt die Methodik und Didaktik der Lehre an den Partnerhochschulen verbessert zu einer Aktualisierung der fachlichen Inhalte beigetragen wurde (83 Prozent; N=74 beziehungsweise 78 Prozent; N=33). Darüber hinaus verweisen 73 Prozent (N=76) der Projektpartner und 56 Prozent (N=32) der Projektleiterinnen und -leiter darauf, dass das Programm zur Akkreditierung von Studiengängen nach Bologna-Standards beiträgt. Ein stellvertretendes Beispiel hierfür ist die Einrichtung eines englischsprachigen Studiengangs an einer Universität im Bereich Bauingenieurwesen innerhalb des Projektes des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa. Dieser wurde zwei Jahre lang von der Universität angeboten, musste dann jedoch aufgrund der Bologna-Reform eingestellt werden. Die Inhalte des Curriculums wurden aber weitestgehend in ein neu konzipiertes PhD-Programm überführt, welches ebenfalls gemeinsam mit den Projektpartnern aufgesetzt wurde und sich zum Zeitpunkt der Fallstudie im Akkreditierungsprozess befand. Ein weiteres Beispiel stellt die Chemie-Fakultät einer Universität dar, an der über den mehr als zehnjährigen Förderzeitraum gemeinsam mit den Projektpartnern Sommerschulen entwickelt wurden, in denen die Teilnehmenden den Umgang mit Forschungsinstrumenten zur Analyse chemischer Strukturen erlernten.

Durch die gezielte Vernetzung der südosteuropäischen Hochschulen im Akademischen Neuaufbau Südosteuropa und die etablierten Exzellenzzentren in Kenia und Vietnam stärkt der Programmbereich auch nationale und regionale Wissens- und Innovationssysteme in den Partnerländern. Die Ergebnisse aus der Fallstudie in Serbien zeigen hierbei, dass der Akademische Neuaufbau Süd-

osteuropa zum Aufbau von Wissenschaftssystemen in Südosteuropa beiträgt. So werden sich nach Aussage der in der Fallstudie befragten Umfeldakteure in zwei der sechs besuchten Projekte des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa zukünftig regionale Exzellenzcluster aus den Netzwerken bilden. Zudem sehen alle sechs interviewten Projektpartner in der Bildung von Netzwerken und Wissenschaftssystemen mit den südosteuropäischen Partnerländern einen außerordentlich großen Mehrwert des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa. In ihrer Bewertung bereichere der Austausch von Ideen und Forschungsvorhaben über diese Wissenschaftssysteme die eigene Forschung und stelle sie ins Verhältnis zum allgemeinen Forschungstrend in Südosteuropa. Außerdem stellen nach Meinung aller befragten Projektpartner die durch den Stabilitätspakt geförderten Hochschulkooperationen für viele Fakultäten, insbesondere vor dem Hintergrund der zehnjährigen Isolation Serbiens, die erste Möglichkeit für eine professionelle Zusammenarbeit mit den Nachbarländern dar, über die sie die Lehre und Forschung an ihren Fakultäten verbessern können. Dabei sprechen diese interviewten Projektpartner den deutschen Hochschulen eine Schlüsselrolle in der Vermittlung zwischen den verschiedenen südosteuropäischen Hochschulen zu. Ihrer Meinung nach wären diese Wissenschaftssysteme und Netzwerke ohne die Vermittlungsrolle der deutschen Hochschulen nicht zu Stande gekommen, auch wenn andere Fördermittel zur Verfügung gestanden hätten.

Diese Ergebnisse werden von den weiteren qualitativen Erhebungen und der Online-Befragung der Einzelevaluation des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa bestätigt. In der Online-Befragung geben beispielsweise 88 Prozent (N=80) der Projektpartner und 70 Prozent (N=34) der Projektleiterinnen und -leiter an, dass die entstandenen Netzwerke durch den Akademischen Neuaufbau Südosteuropa die Lehre an den Partnerfakultäten bereichern und akademische Impulse für die Entwicklung von Wissenschaftssystemen geben. Gleichzeitig ermöglichen diese Netzwerke den südosteuropäischen Hochschulen nach Angabe der Projektleiterinnen und -leiter (90 Prozent; N=34) und Projektpartner (97 Prozent; N=80) Anschluss an den wissenschaftlichen Diskurs zu bekommen.

Weiterhin stimmen 69 Prozent (N=80) der Projektpartner damit überein, dass durch die deutschen Projektpartner ein Zugang zu weiteren europäischen Kooperationspartnern beziehungsweise Projektmitteln geschaffen wird, über die die Modernisierung ihres Hochschulsystems unterstützt werden kann. Dabei sprechen 55 Prozent (N=80) der Projektpartner den deutschen Hochschulen eine entscheidende Rolle zu, da sie der Ansicht sind, dass der Austausch zwischen den Hochschulen in Südosteuropa – selbst wenn andere Fördermittel vorhanden wären – nur durch die Vermittlung der deutschen Projektpartner zu Stande gekommen ist.

Darüber hinaus gelingt es dem Programmbereich auch in Kenia nationale und regionale Wissens- und Innovationssysteme aufzubauen. In der Fallstudie konnte beobachtet werden, dass durch den Programmbereich das International Centre for Insect Physiology and Ecology (ICIPE) und das International Livestock Research Institute (ILRI) mit Stipendien unterstützt werden. Beide Institute tragen zum Capacity Development im Bereich Wissenschaft und Technologie bei und sind Teil des NEPAD-Prozesses der Afrikanischen Union. Sie bringen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Afrika zusammen, um Forschung in den Bereichen Armutsreduzierung und nachhaltige Entwicklung zu stärken.

Neben den regionalen und nationalen Wissenssystemen werden die Hochschulstrukturen durch den Programmbereich zusätzlich durch die Verbesserung der akademischen Hochschulverwaltung und des Hochschulmanagements gestärkt. Dies geschieht vornehmlich durch die institutionelle Förderung des Programmbereiches, zum Beispiel durch die Hochschulpartnerschaften, das oben erwähnte Exceed-Programm oder das DIES-Programm. Dabei war jedoch auffällig, dass die Reform von administrativen Verwaltungsstrukturen kein Schwerpunkt des Programmbereiches ist. In Vietnam konnte durch das Exceed-Programm an den besuchten Hochschulen eine Sensibilisierung hinsichtlich benötigter Verwaltungsreformen erreicht werden. Systematische Veränderungen konnten trotz vereinzelter Professionalisierungen jedoch nicht beobachtet werden.

Im Gegensatz hierzu konnte durch das DIES Programm ein regionales Qualitätssicherungssystem in Ostafrika etabliert werden, an dem 46 Hochschulen teilnehmen. Die Implementierung des Programmes erfolgte in Zusammenarbeit mit dem Inter-University Council for East Africa (IUCEA)

der Ostafrikanischen Union (East African Community), der deutschen Hochschulrektorenkonferenz, dem DAAD und der Universität Oldenburg. Das Programm bildete Präsidentinnen und Präsidenten, Vize-Präsidentinnen und Vize-Präsidenten und Dekaninnen und Dekane in Qualitätssicherung aus. Darüber hinaus wurden 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der partizipierenden Hochschulen in Qualitätssicherungsprozessen weiterqualifiziert, damit sie an ihren Hochschulen die Position einer Direktorin oder eines Direktors für Qualitätssicherung nach ihrer Ausbildung übernehmen konnten. Weiterhin wurde ein Peer Review Mechanismus zwischen den Hochschulen implementiert. In der Fallstudie in Kenia und in den anderen Ostafrikanischen Ländern¹⁸ wurden durch das DIES-Programm Qualitätssicherungsabteilungen in den besuchten Hochschulen etabliert, die alle interne Qualitätssicherungsstrategien für ihre Hochschulen eingeführt hatten. Zusätzlich war die Kenianische Kommission für Hochschulbildung am Programm beteiligt, die die Existenz von internen Qualitätssicherungsstrategien an den Hochschulen als Voraussetzung für die Akkreditierung von Curricula in der Zukunft einführen wird. Aus den anderen teilnehmenden ostafrikanischen Ländern (Tansania, Uganda, Ruanda und Burundi) sind ebenfalls nationale Kommissionen/Regulierungsbehörden sowie Hochschulen beteiligt, so dass auch der regionale Integrationsprozess unterstützt wird.

Zudem wurden durch das DIES-Programm Dekane und Angestellte im mittleren Management für Hochschulmanagement und -verwaltung ausgebildet. Dies hat in allen besuchten Hochschulen in der Fallstudie in Kenia zu Reformen geführt. Exemplarisch hierfür steht die Einführung von persönlichen Zielvereinbarungen für Angestellte an einer Hochschule, die ihre Leistung und Karriereentwicklung besser strukturieren sollen, oder die Professionalisierung von Projektmanagementprozessen durch die Entwicklung und Einführung von Qualitätshandbüchern an einer weiteren Hochschule.

Übergreifend konnte in den Erhebungen festgestellt werden, dass die Stärkung von Hochschulstrukturen besonders dort erfolgreich war, wo verschiedene Programme und Instrumente des Programmbereiches kombiniert wurden. So wurden zum Beispiel bei den Exzellenzzentren Sur-Place- und Drittlandstipendien mit dem DIES-Programm und den Hochschulpartnerschaften kombiniert. Dadurch wurden durch einen Mehrebenenansatz verschiedene Ebenen (mittleres Management, Top Management und Forscher) in der jeweiligen Hochschule erreicht. Dies führte auch dazu, dass eine kritische Masse an Personen in der Organisation erreicht wurde, die Veränderungen initiieren konnten. Zudem konnte die kontinuierliche Förderung über zum Teil zehn Jahre als Erfolgsfaktor identifiziert werden.

4.2.3 Zielerreichung im Bereich Vernetzung

In der dritten Zieldimension soll durch den Programmbereich und seine Programme die Entwicklung von Kooperations- und Netzwerkstrukturen der Süd-Süd-, Nord-Süd-, Süd-Nord- und Nord-Süd-Süd-Austausch sowie der interkulturelle Austausch gefördert werden. Dies soll den Wissenstransfer und die Sichtbarkeit der deutschen Wissenschaft und die Bekanntheit des Innovationsstandort Deutschland steigern. Hierbei steht auch die Schaffung von gemeinsamen Strukturen zwischen Deutschland und den Partnerländern im Fokus, um neue Kooperationspartner in Deutschland für weitere Programme zu gewinnen.

Hierzu fördert der Programmbereich über seine institutionelle Förderung u. a. sowohl Hochschulk Kooperationen zwischen Deutschland und Entwicklungsländern als auch zwischen verschiedenen Entwicklungsländern. In den Fallstudien in Kenia, Kolumbien, Serbien und Vietnam konnten Kooperationen zwischen deutschen und ausländischen Hochschulen durch den Programmbereich formalisiert werden, da eine Grundvoraussetzung für die Kooperationen ein formelles Kooperationsabkommen zwischen den teilnehmenden Hochschulen ist. Aus diesem Grund tragen die Aktivitäten des Programmbereichs auf institutioneller Ebene dazu bei, diese Kooperationsstrukturen zwischen deutschen und beispielsweise vietnamesischen Universitäten zu stärken und zu erweitern. Während sich die fachbezogenen Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern auf Strukturbildung in Form von Curricula-Entwicklung, Einrichtung internationaler Studien-

¹⁸ Dies wurde durch eine unabhängige Evaluation des DIES Programmes belegt, die durch den DAAD beauftragt wurde. (Lemaitre, M., Matos, N. & Teichler, U. 2011).

gänge sowie die gegenseitige Anerkennung von Universitätsabschlüssen konzentrieren, sind die Exceed-Aktivitäten wie erwähnt umfangreicher aufgestellt. Hier wird ein weitaus stärkerer Fokus auf die Stärkung von Netzwerken und Kooperationsstrukturen gelegt.

In den Fallstudien in Vietnam, Kenia und Kolumbien war der Startpunkt für alle der inzwischen institutionellen Kontakte und Kooperationen der persönliche Kontakt von Studierenden beziehungsweise Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, teils auch DAAD-Stipendiatinnen und -Stipendiaten, mit Kolleginnen und Kollegen in Deutschland. Auf dieser Basis entwickelten sich schließlich systematischere Kooperationsansätze. Dieser Transfer von persönlicher auf institutionelle Ebene ist aber ein zeit- und ressourcenintensiver Prozess, der nicht immer gelingt. Daher wird auch nur in Einzelfällen aus einem persönlichen ein institutionalisierter Kontakt.

Allerdings konnten durch die Programme des Programmbereichs in der Fallstudie Vietnam nicht nur Kooperationen und Netzwerke von vietnamesischen Hochschulen mit Deutschland und deutschen Hochschulen gefördert (d. h. Nord-Süd), sondern auch der akademische Austausch in der Region und die Süd-Süd-Netzwerkbildung vorangetrieben werden. Besonders häufig sind hier Kooperationen mit Hochschulen/Institutionen im benachbarten Kambodscha und Laos. Stellvertretend hierfür ist eine vietnamesische Hochschule an der darüber nachgedacht wird, das in der Hochschulpartnerschaft neu entwickelte Curriculum auch Partnern in diesen Ländern zur Verfügung zu stellen, um den entwickelten Studiengang auch dort anbieten zu können. Ein wichtiger Teil der Aktivitäten der Vietnam Academy of Water Resources im Rahmen des dortigen Exceed-Netzwerks ist u. a. die Entwicklung neuer Kurse für die Trainingszentren der Akademie – auch in anderen Ländern der Region. Damit werden neue Ausbildungsmöglichkeiten in der Region für die Region geschaffen.

Hierbei sind insbesondere die Exceed-Kooperationen ein Ausgangspunkt für Süd-Süd-Kooperationen und -Netzwerkaktivitäten auch über die Region hinaus. So finden sich weitere Hauptpartner des vietnamesischen CNRD-Netzwerks beispielsweise in Ägypten, Brasilien, Chile, Indonesien, Jordanien, Mexiko, Mosambik und Nepal – entsprechend international sind auch die Kooperationsaktivitäten im Netzwerk. Die entstehenden regionalen und globalen Netzwerke sind allerdings nicht über die DAAD- beziehungsweise Exceed-Kooperationsabkommen hinaus formalisiert.

Über den „Akademischen Neuaufbau Südosteuropa“ fördert der Programmbereich zudem den Aufbau von Netzwerken zum Austausch von Studierenden, Graduierten und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern innerhalb Südosteuropas sowie mit Deutschland. Darüber hinaus werden auch Ausbildungszentren für die Region gefördert. Die Ergebnisse der Online-Befragung der Einzelevaluation zeigen, dass alle drei Zielgruppen des Programmes (Geförderte, Projektpartner und Projektleiterinnen und -leiter) zahlreiche Kontakte¹⁹ aufgebaut haben. Im Durchschnitt konnten die Projektleiterinnen und -leiter 30 Kontakte (N=32) und die Projektpartner 18 Kontakte (N=78) mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus (anderen) südosteuropäischen Ländern aufbauen. Die Geförderten haben insgesamt durchschnittlich 26 Kontakte mit anderen Studierenden und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aufgebaut (N=471). Dabei standen alle drei Zielgruppen mit zahlreichen dieser Kontakte zum Zeitpunkt der Befragung noch in Kontakt. So standen die Geförderten zum Befragungszeitpunkt noch mit durchschnittlich acht Personen aus Südosteuropa in Kontakt. Die Projektpartner standen hingegen mit durchschnittlich elf Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus Südosteuropa in Kontakt.

Auch die Einzelevaluation der AST zeigte, dass die AST den Aufbau beziehungsweise Ausbau von Kooperations- und Netzwerkstrukturen fördern. In dieser gaben neun der zehn (90 Prozent) Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner an, dass sich aus dem AST Kooperationen mit Hochschulen in Entwicklungsländern entwickelt haben, die den Nord-Süd- beziehungsweise den Süd-Nord-Dialog fördern. Die Form der Kooperationen ist dabei unterschiedlich und reicht von Studierenden- und Wissenschaftlertausachen über gemeinsame Publikationen zu gemeinsamen Studiengängen, die aus den AST entstanden sind. Beispielsweise entwickelte eine Hochschule mit einer südafrikanischen Hochschule ausgehend vom AST ein PhD-Programm an der südafrikanischen

¹⁹ Für diese Evaluation wurde ein Kontakt als wechselseitige Adressierung zwischen zwei Personen definiert.

Hochschule, das durch ein weiteres DAAD-Projekt gefördert wurde. Im Zuge der Kooperation gingen viele Studenten der deutschen Hochschule für ihren PhD an die südafrikanische Hochschule. Um diese Abwanderung zu verhindern, gründete daraufhin die deutsche Hochschule ihr eigenes PhD-Programm und verschränkte dieses mit der südafrikanischen Universität. An einer anderen Hochschule gab der AST den Anstoß für ein weiteres Programm, in dem Lehrkräfte Partneruniversitäten in Entwicklungsländern dabei unterstützten, ähnliche Studiengänge aufzubauen. In einer weiteren Hochschule entstanden mithilfe der AST-Alumni drei Kooperationen mit Hochschulen in China, Nepal und Südamerika. In diesen Kooperationen finden Lehraustausche und gemeinsame Forschungsprojekte statt.

Darüber hinaus werden über die Förderung von Individuen weitere Kooperationsstrukturen durch den Programmbereich gefördert. In der Fallstudie in Kenia wurde deutlich, dass der Programmbereich die folgenden wissenschaftlichen Netzwerke durch Master- und PhD-Stipendien stärkt: African Network of Scientific and Technological Institutions (ANSTI), Collaborative Masters Programme in Agricultural and Applied Economics in Eastern, Central and Southern Africa (CMAAE), ICIPE, ILRI, Integrated Watershed Management (IWM) und Natural Products Research Network for Eastern and Central Africa (NAPRECA). Ziel all dieser Netzwerke ist es, die Forschungskapazitäten in ihren jeweiligen Fachbereichen zu stärken und die Vernetzung zwischen den verschiedenen Forscherinnen und Forschern in Afrika zu fördern. NAPRECA hat beispielsweise zurzeit 80 aktive Mitglieder in elf afrikanischen Ländern. Es besitzt ein funktionsfähiges Sekretariat an der Universität Nairobi und organisiert jährliche Symposien, um den Austausch von Forschungsergebnissen zwischen seinen Mitgliedern zu ermöglichen. Darüber hinaus bietet es Wissenschaftlerausaustausche und DAAD-Master- und PhD-Stipendien an den teilnehmenden Hochschulen an. CMAEE wiederum ist ein formales afrikanisches Netzwerk, das die Forschung, Entwicklung und Stärkung von Kleinbauern – insbesondere weiblichen – unterstützt. Es hat mit der Hilfe der DAAD-Stipendien ein Kooperationsnetzwerk mit sechs Hochschulen in fünf afrikanischen Ländern etabliert, die gemeinsam einen Masterstudiengang in diesem Themengebiet anbieten. Dieser Masterstudiengang wird jedes Jahr von circa 60 bis 80 Studierenden besucht, die die Hauptmodule des Studienganges außerhalb ihres Heimatlandes belegen müssen.

In den Einzelevaluationen und den Fallstudien wurde deutlich, dass ein Erfolgsfaktor für den Aufbau von Kooperations- und Netzwerkstrukturen zwischen den Hochschulen die Initiierung von kleinen Netzwerken ist, die dann im Verlauf der Förderung stetig erweitert werden. Diese ermöglichten es, angebahnte Kooperationen zwischen Hochschulen zunächst „im Kleinen“ zu festigen, bevor diese auf andere Hochschulen ausgedehnt wurden. Positiv hierauf wirkte sich auch eine lange Förderdauer aus wie beim „Akademischen Neuaufbau Südosteuropa“. Diese ermöglicht den partizipierenden Hochschulen in diesem Programm ein gegenseitiges Kennenlernen in den ersten Förderjahren, so dass gute Beziehungen aufgebaut werden konnten. In den folgenden Jahren konnten dann gemeinsame Aktivitäten wie Sommerschulen oder kleinere Forschungsprojekte durchgeführt werden, auf denen aufbauend größere Strukturveränderungen (z. B. Veränderung der Curricula) vorgenommen werden konnten.

Die Kooperations- und Netzwerkstrukturen fördern zugleich den Kompetenzaufbau und die Profilierung der deutschen Hochschulen in der EZ. So konnten beispielsweise alle befragten deutschen Hochschulen im Akademischen Neuaufbau Südosteuropa über das Programm ihre Forschungsnetzwerke mit der Region ausbauen und ihre Internationalisierungsstrategie vorantreiben. Exemplarisch hierfür ist ein Projekt, indem gemeinsame internationale Publikationen mit allen an dem Netzwerk beteiligten Hochschulen realisiert wurden.

Auch die Einzelevaluation der AST zeigte, dass der Kompetenzaufbau der deutschen Hochschulen durch den Programmbereich gefördert wird. Nach Aussage aller sieben interviewten Studiengangleiterinnen und Studiengangleiter und aller drei befragten Hochschulleitungen in der Einzelevaluation konnten die AST aufgrund ihrer langen Förderdauer zur Internationalisierung der jeweiligen Hochschule beitragen. Alle zehn Befragten gaben an, dass ihre Hochschulen beziehungsweise Fakultäten durch die AST Erfahrungen sammeln konnten, die anderen international ausgerichteten Studiengängen zugutekommen. So konnten aufgrund dieser Erfahrungen in einer Hochschule beispielsweise weitere Programme in der internationalen Zusammenarbeit akquiriert werden, während an einer anderen Hochschule ein gemeinsamer Studiengang mit gegenseitiger Anerkennung des Abschlusses als Spin-off aus dem AST entstanden ist. Fünf (71 Prozent) dieser

Befragten gaben darüber hinaus an, dass der jeweilige AST als Leuchtturm-Projekt in der existierenden Internationalisierungsstrategie der Hochschule verankert worden ist. Eine Hochschule ist zurzeit aufgrund der Impulse des AST Kandidat für die Exzellenzinitiative im Bereich Internationales. Eine andere hat den AST repliziert und sieben weitere Studiengänge nach dessen Vorbild geschaffen.

Dabei tragen die aus den AST oben beschriebenen entstandenen Hochschulkooperationen nach Aussage dieser Interviewpartnerinnen und Interviewpartner auch dazu bei, die deutschen Hochschulen besser in den internationalen Diskurs einzubinden. Über die gemeinsamen Forschungsprojekte, Publikationen und Austausche entstehen neue Kontakte, die den deutschen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und Lehrenden zusätzlichen Zugang zum internationalen Diskurs geben.

Allerdings werden selten neue Kooperationspartner durch den Programmbereich in Deutschland gewonnen. In der Regel spielt die Einbindung von anderen Akteuren aus dem außeruniversitären Bereich nach Aussage der befragten Hochschulen in den Einzelevaluationen der AST und des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa eine geringe Rolle. In Deutschland beschränkt sich die Zusammenarbeit im Wesentlichen auf das Mitwirken von z. B. deutschen EZ-Organisationen in den Beiräten für Studiengänge und die gegenseitige Teilnahme an Konferenzen. In Einzelfällen wurden jedoch engere Kooperationen beobachtet, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von EZ-Organisationen als Gastdozentinnen und -dozenten an den Hochschulen gewonnen oder gemeinsame Projekte mit der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) zum Beispiel im Bereich Umwelt im Amazonasgebiet durchgeführt wurden. Mit der Wirtschaft besteht keine strukturierte Zusammenarbeit. Nach Aussage der befragten Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern aus den Hochschulen fehlt zum einen meist die Nachfrage auf Seiten der außeruniversitären Partner nach einer Zusammenarbeit. Zum anderen sind die Ressourcen der Hochschulen begrenzt, um aktiv diese Kooperationen zu gestalten.

Die Stärkung der Kooperations- und Netzwerkstrukturen durch den Programmbereich trägt auch zur Steigerung der Sichtbarkeit der deutschen Wissenschaft und des Innovationsstandortes Deutschland bei. In allen Fallstudienländern wird Deutschland nach Aussage aller befragten Akteure als attraktiver und sehr sichtbarer Kooperationspartner wahrgenommen. Deutschland wird dabei aufgrund der Stipendienvergabe und des Aufbaus von Kooperationsstrukturen durch den DAAD von den Geförderten als ein Hochschulstandort mit hohen akademischen Standards und einer guten Forschungs- und Lernumwelt wahrgenommen – mit einer führenden Position und hervorragendem Ruf vor allem in ausgewählten Spezial-Feldern, wie z. B. dem Ingenieurwesen oder im Bereich Umwelt/Nachhaltigkeit. In Serbien wird die deutsche Forschung in einigen Bereichen wie im Fach Chemie als weltweit führend wahrgenommen. Deshalb würden Studierende und Graduierte aus Serbien und Kenia bei freier Wahl auch ein Auslandssemester oder Praktikum in Deutschland einer Erfahrung in den USA vorziehen.

4.2.4 Zielerreichung im Bereich Alumni-Arbeit

In der vierten Zieldimension soll durch den Programmbereich eine aktive Alumni-Arbeit gestaltet werden, die eine langfristige Bindung an Deutschland auf Ebene der (ehemaligen) Stipendiatinnen und Stipendiaten aufbaut. Darüber hinaus sollen durch die Alumni deutsche Unternehmen bei Investitionen in Partnerländern unterstützt werden.

Zu diesem Zweck werden die Alumni des Programmbereiches und der deutschen Hochschulen zu Weiterbildungen nach Deutschland eingeladen, um ihre Fachkenntnisse zu vertiefen und zu aktualisieren. Bei der Online-Befragung im Rahmen der Einzelevaluation der Alumni-Sonderprojekte zeigte sich, dass die Mehrheit der Alumni vertiefendes Fachwissen (92 Prozent; N=402) oder methodisches Wissen (83 Prozent; N=401) erworben haben. Allerdings relativieren fünf der sieben Projektverantwortlichen aus den telefonischen Interviews diese Einschätzungen. Ihnen zufolge stellen die Alumni-Sonderprojekte nur dann ein gutes Instrument zur fachlichen Weiterbildung dar, wenn die Profile der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gut mit der thematischen Ausrichtung der Sommerschule übereinstimmen und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer interessiert an neuen Wissensinhalten sind. Darüber hinaus schränkt der begrenzte zeitliche Rahmen von einer Woche die Möglichkeiten einer tiefergehenden Weiterbildung ein. Nach Einschätzung der fünf Pro-

jektverantwortlichen eignen sich die Weiterbildungen vielmehr zur Vorstellung des Standes der Wissenschaft in den jeweiligen Sektoren sowie zur Vorstellung aktueller Technologien, welche Anreize und Ideen für künftige Arbeit und Projekte geben können, denn als umfassende und tiefgehende Weiterbildungsmaßnahme.

Weiterhin identifizierten die fünf Projektverantwortlichen eine homogene fachliche und/oder regionale Zusammensetzung nach thematischer Ausrichtung als einen Erfolgsfaktor für die Alumni-Sonderprojekte. So erläuterten drei dieser fünf Projektverantwortlichen, dass ihre Sommerschulen von fachlich oder regional zu heterogenen Gruppen besucht wurden, was den fachlichen Nutzen der Sommerschule für die Alumni eingeschränkt hätte. So wünschte sich einer der Projektverantwortlichen explizit, Sommerschulen mit Alumni aus einer Region ausrichten zu können, weil dies die Möglichkeiten der Zusammenarbeit nach der Sommerschule erhöhe. In zwei anderen Fällen waren die Gruppen homogener zusammengesetzt. Dies wurde positiv von den Projektverantwortlichen hervorgehoben. So hatte die Mehrheit der Alumni einer Sommerschule zuvor am gleichen Promotionsprogramm an einer Universität teilgenommen. Dadurch kannten sich viele Alumni bereits vor der Sommerschule und konnten diese zu einer Verbesserung der Vernetzung nutzen. Der gleiche Hintergrund der Alumni ermöglichte außerdem nach Angabe des Projektverantwortlichen eine sehr gute inhaltliche Planung des Programms. Im zweiten Fall bestand die Gruppe weitestgehend aus Ärzten, was nach Ansicht des Projektverantwortlichen ebenfalls die inhaltliche Planung vereinfachte.

Dabei vernetzt der Programmbereich die Alumni untereinander und mit deutschen Vertreterinnen und Vertretern der Wissenschaft. Die Online-Befragung in der Einzelevaluation der Alumni-Sonderprojekte verdeutlicht, dass zum Befragungszeitpunkt mehr als die Hälfte der befragten Alumni mit bis zu zehn anderen beziehungsweise weiteren Programmteilnehmenden in Kontakt (60 Prozent; N=145) stand. 45 Prozent (N=145) dieser Alumni tauschen sich außerdem mindestens einmal im Monat untereinander aus, 15 Prozent (N=145) wöchentlich und die restlichen seltener. Dabei geben 47 Prozent (N=396) an, dass sich aus diesen Austauschen untereinander auch Kooperationen ergeben haben. Stellvertretend hierfür kann das Beispiel eines Alumnus angeführt werden, der gemeinsam mit einem anderen Alumnus eine Forschungsstudie plant.

Hinsichtlich der Organisation der Alumni in Netzwerken zeigen die Ergebnisse der Online-Befragung auch, dass 26 Prozent (N=408) Mitglied in einem Fachnetzwerk sind, während weitere 15 Prozent (N=408) in anderen Fachnetzwerken, die nicht durch den DAAD etabliert wurden, Mitglied sind. Letztere sind vor allem hochschuleigene Netzwerke. So verfügen, den Aussagen der Projektverantwortlichen der TU Berlin, der TU Ilmenau und der Frankfurt School of Economics, diese Hochschulen über eigene Hochschul- beziehungsweise Alumni-Netzwerke, in denen sich die Alumni engagierten und über welche die Alumni-Sonderprojekte auch ausgeschrieben würden. Zu den durch das DAAD-Alumni-Programm gegründeten Netzwerken zählt das Netzwerk German Alumni Water Network (GAWN), in dem 16 Prozent (N=408) der Befragten Mitglieder sind. In den anderen Netzwerken des DAAD-Alumni-Programms, im Ärzte-Alumni-Netzwerk (MEDALNETZ), im German Alumni Network Energy (GANE) und im German Academic Food Network (GAFOON), sind zwei, drei und fünf Prozent der Befragten Mitglieder.

In den Fallstudien konnte weiterhin beobachtet werden, dass die Alumni in Alumni-Vereinigungen vernetzt sind. In Kenia wurde die Kenyan DAAD Scholars Association (KDSA) gegründet, die Workshops, Konferenzen, Seminare und Kurse über das Schreiben von Förderanträgen für Master- und PhD-Studierende durchführt. Die Vereinigung verfügt über ein eigenes nationales Sekretariat sowie über regionale Kapitel in Kenia und verlangt einen Mitgliedsbeitrag. Die in der Fallstudie interviewten Alumni erklärten, dass die Vereinigung für sie sehr wichtig sei, da sie über diese untereinander austauschen sowie Kontakte für Forschungsprojekte und Arbeitsstellen finden können. Dabei ist die Präsenz der Außenstelle des DAAD in Kenia ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Arbeit des Alumni-Netzwerkes, da die Koordination und Implementierung ihrer Aktivitäten durch die Außenstelle unterstützt wird.

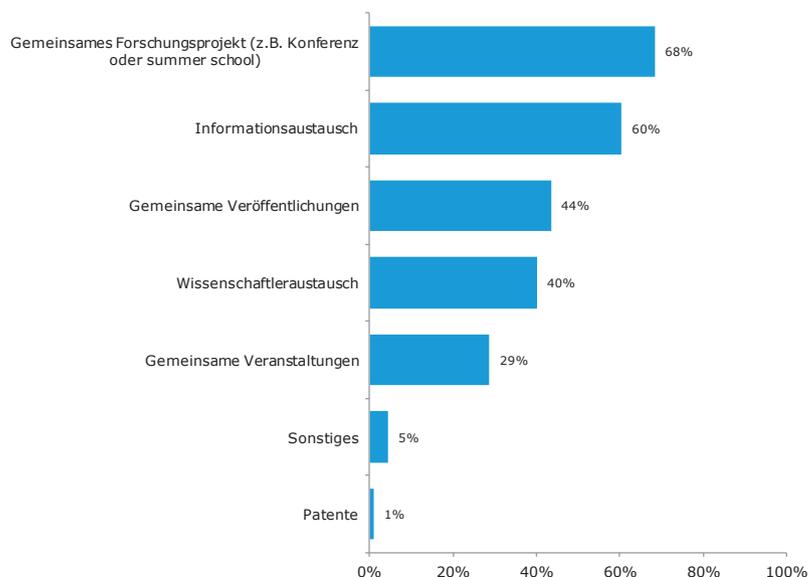
In Vietnam und Serbien werden darüber hinaus viele Alumni-Aktivitäten organisiert, die von 66 Prozent (N=21) der befragten Alumni in diesen Fallstudien nachgefragt und gut besucht sowie als interessant und sinnvoll bewertet werden. Auch sie nutzen die Aktivitäten zum Austausch und zur Auffrischung von Kontakten.

In Kolumbien existieren die Alumni-Netzwerke ASPRA (Asociación de Profesionales con Estudios en Alemania/Vereinigung für ehemalige Stipendiaten mit Studium in Deutschland) mit Sitz in Bogotá und ASPA (Asociación Antioqueña de Profesionales con Estudios en Alemania/Vereinigung für ehemalige Stipendiaten mit Studium in Deutschland in Antioquia) mit Sitz in Medellín. Beide Alumni-Netzwerke sind aktiv bei der Organisation von Fachseminaren, Konferenzen, Informationsveranstaltungen und bei der Beratung von zurückgekehrten Geförderten. Diese Veranstaltungen werden nach Angaben des DAAD in Kolumbien und auch der Partnerorganisationen nachgefragt und gut besucht.

Darüber hinaus haben 62 Prozent (N=397) der Alumni aus der Einzelevaluation der Alumni-Sonderprojekte bis zu fünf Kontakte zu deutschen Wissenschaftsvertreterinnen und Wissenschaftsvertretern und 19 Prozent der Alumni gaben an, zwischen sechs und 20 Kontakte zu haben. Vier Prozent der Alumni antworteten, dass sie mit mehr als 20 Personen in Kontakt stehen. Allerdings gaben auch 16 Prozent der Befragten an, über keine aktiven Kontakte zu Hochschulvertreterinnen und -vertretern oder hochschulunabhängigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu verfügen. Diese Ergebnisse konnten in den Fallstudien bestätigt werden, in denen die befragten Alumni im Durchschnitt fünf Kontakte zu deutschen Vertreterinnen und Vertretern aus der Wissenschaft haben und mit ihnen monatlich in Kontakt stehen.

Dabei gaben die Alumni in der Online-Befragung an, dass die Forschungsk Kooperationen zu 68 Prozent aus einem gemeinsamen Forschungsprojekt, zu 60 Prozent aus Informationsaustauschen, zu 44 Prozent aus gemeinsamen Publikationen und zu 40 Prozent aus Wissenschaftleraus-tauschen bestehen (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10: Art der Forschungsk Kooperationen – Einzelevaluation Alumni-Sonderprojekte



Quelle: Rambøll Management Consulting 2012 (N=218; Mehrfachantworten waren möglich)

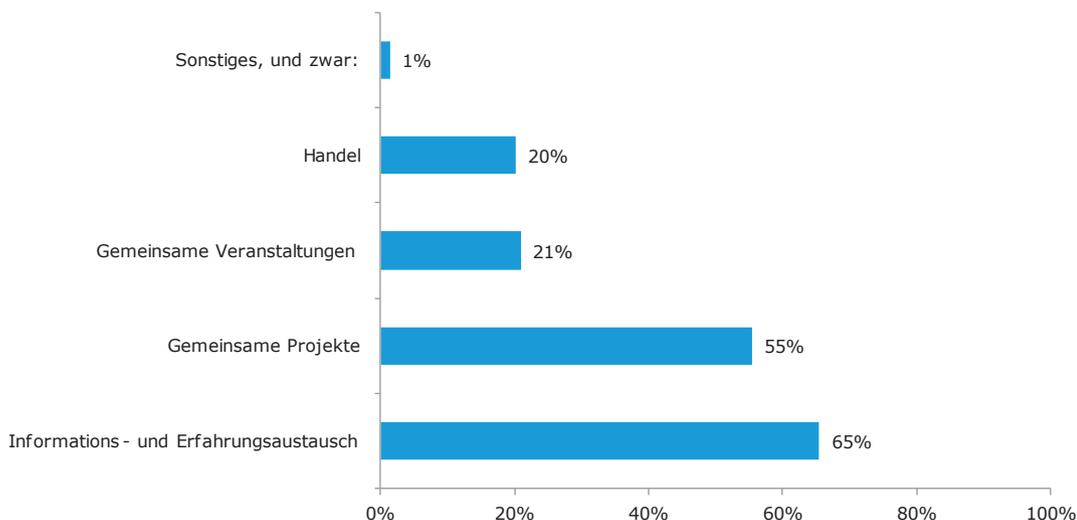
Im Gegensatz zu den Befragungsergebnissen konnte in den Fallstudien und in den qualitativen Erhebungen der Einzelevaluation der Alumni-Sonderprojekte nur in Einzelfällen Forschungskoope-ration beobachtet werden, die direkt aus der Alumni-Arbeit des DAAD hervorgingen. Exemplarisch kann hierfür ein Beispiel aus Kenia gelten, wo eine gemeinsame Publikation im Fachbereich Chemie aufgrund des Alumni-Programmes initiiert werden konnte.

Der Grund hierfür kann nach Aussage von zwei der sieben befragten Projektverantwortlichen in der Einzelevaluation der Alumni-Sonderprojekte darin liegen, dass durchaus Forschungskoope-rationen mit Alumni aus Entwicklungsländern bestünden, aber eben nicht aufgrund der Alumni-Sonderprojekte oder anderer einzelner Alumni-Maßnahmen. Diesen Projektverantwortlichen zu-folge sei die Etablierung von Forschungskoope-rationen ein längerer Prozess, zu dem die Alumni-

Arbeit des DAAD über den direkten Austausch konstruktiv beiträgt. Die Alumni-Arbeit stellt mit ihren Sommerschulen, Expertenseminaren etc. ihrer Meinung nach somit ein wichtiges Instrument zur Anbahnung solcher Forschungsk Kooperationen dar, aus denen man sich für die Zukunft Forschungsk Kooperationen versprechen könne.

Neben Kontakten zu deutschen Vertreterinnen und Vertretern der Wissenschaft haben der Einzelevaluation der Alumni-Sonderprojekte zur Folge 37 Prozent (N=141) der in der Online-Befragung befragten Alumni Kooperationen mit Vertreterinnen und Vertretern der deutschen Wirtschaft aufgebaut. Dabei haben 35 Prozent (N=141) zwei, 19 Prozent drei und sieben Prozent bis zu fünf Kooperationen mit der deutschen Wirtschaft aufgebaut. Bei den Kooperationen geht es den Angaben der Alumni in der Online-Befragung zufolge mehrheitlich um Informations- und Erfahrungsaustausch (65 Prozent) und gemeinsame Projekte (55 Prozent) und zu einem geringeren Maß um gemeinsame Veranstaltungen (21 Prozent) und Handel (20 Prozent) (siehe Abbildung 11).

Abbildung 11: Art der Wirtschaftskooperationen – Einzelevaluation der Alumni-Sonderprojekte



Quelle: Ramböll Management Consulting 2012 (N=139)

Die Ergebnisse der Online-Befragung aus der Einzelevaluation der Alumni-Sonderprojekte konnten jedoch durch die vier befragten Interviewpartner aus der Wirtschaft oder durch die Fallstudien nur teilweise bestätigt werden. So gaben zwei der vier Interviewpartner aus der Wirtschaft an, dass sie Kontakte zu Alumni haben, sich jedoch aus diesen keine Kooperationen ergeben hätten. In den Fallstudien konnte keiner der Befragten Kooperationen mit der deutschen Wirtschaft vorweisen.

Die Gründe hierfür liegen nach Aussage aller interviewten Projektverantwortlichen der Einzelevaluation der Alumni-Sonderprojekte darin, dass sich in den einzelnen Projekten der Alumni-Arbeit des DAAD zu wenig Gelegenheiten zum gezielten Kennenlernen und Austauschen zwischen Alumni und Firmen ergeben. Nach Auffassung von vier der sieben Projektverantwortlichen müsste ein Schwerpunkt in der Alumni-Arbeit auf die Einbindung der Firmen durch Firmenbesuche und -vorträge gelegt werden, da insbesondere hierdurch Kontakte entstehen würden. Dabei sollte jedoch berücksichtigt werden, dass die Gestaltung und Themenauswahl den Hochschulen und nicht dem DAAD obliegen. Im Gegensatz hierzu wünschten sich die befragten Wirtschaftsvertreterinnen und Wirtschaftsvertreter eine stärkere Vermittlungsrolle des DAAD (siehe Kapitel 4.1). Bei-

spielsweise regten sie an, die Auslandshandelskammern stärker mit einzubeziehen. Diese könnten der deutschen Wirtschaft Informationen über die Programme des DAAD im jeweiligen Land zur Verfügung stellen. Weiterhin könnte der DAAD eine Servicestelle einrichten, die der Wirtschaft Kontakte zu relevanten Alumni vermittelt.

Kooperationen zwischen Alumni und deutschen EZ-Organisationen konnten bei keinem der befragten Alumni beobachtet werden. Dies liegt vornehmlich daran, dass die befragten Alumni nicht über die Programme und Projekte der deutschen EZ in ihrem Land informiert sind und auch keine Foren kennen, über die sie sich informieren oder mit den entsprechenden deutschen EZ-Organisationen Kontakt aufnehmen können.

Allerdings zeigten die Ergebnisse der Einzelevaluationen sowie die Fallstudien, dass alle befragten Alumni über eine hohe Bindung an Deutschland verfügen. So zeigten die Ergebnisse der Einzelevaluation der AST, dass sich 71 Prozent (N=358) der AST-Alumni wünschen, in der Zukunft mit deutschen Organisationen zu kooperieren und 62 Prozent (N=360) wünschen sich engeren Kontakte mit Deutschen. Weiterhin würden 60 Prozent (N=359) gerne für deutsche Organisationen, die in ihrem Land sind, arbeiten. Auch in den Regierungsstipendien äußerten 72 Prozent (N=96) der Geförderten und Alumni des Regierungsstipendienprogramms GERLS in Ägypten den Wunsch, in Zukunft engeren Kontakt mit Deutschland zu haben. Auch würden 70 Prozent (N=95) in Zukunft gern für ein deutsches Unternehmen oder eine deutsche Organisation in ihrem Heimatland arbeiten. In der Einzelevaluation der Alumni-Sonderprojekte gaben weiterhin 74 Prozent (N=402) an, dass sie an dem Programm teilgenommen haben, um den Kontakt mit ihrer Hochschule in Deutschland und insgesamt mit Deutschland zu halten.

Dabei besitzen alle befragten Alumni in den Einzelevaluationen und den Fallstudien ein modernes Deutschlandbild. So gaben alle an, dass sie die zentralen Werte der deutschen Kultur kennengelernt haben und Deutschland als ein ökonomisch wichtiges Land betrachten. Die deutschen Hochschulen zeichnen sich, in der Wahrnehmung der Alumni, im internationalen Vergleich durch eine hohe Qualität in der Forschung sowie moderne Lehr- und Lernmethoden aus. Es wurde in allen Interviews deutlich, dass dieses Deutschlandbild vornehmlich auf einen längeren, durch den DAAD geförderten Aufenthalt in Deutschland zurückging, als dass es explizit durch die Alumni-Arbeit vermittelt wird. Die durch die Alumni-Arbeit ermöglichten Aufenthalte in Deutschland vermochten aber, die Bindung an Deutschland aufzufrischen und zu stärken, da sie zum einen Bekannte wieder treffen und zum anderen sich über neue Entwicklungen in Deutschland informieren konnten. Die Alumni-Aktivitäten in den Entwicklungsländern wiederum stärken die positive Wahrnehmung der deutschen Wissenschaft und von Deutschland als Innovations- und Hochschulstandort, da an diesen zumeist auch deutsche Professorinnen und Professoren teilnehmen und Vorträge halten.

Eine explizite Vermittlung der deutschen Sprache durch die Alumni-Arbeit des Programmbereiches konnte durch die PBE nicht beobachtet werden.

4.2.5 Umsetzung des Programmbereiches

In diesem Kapitel wird auf die Umsetzung des Programmbereiches eingegangen. Dabei wird ein Schwerpunkt auf die Analyse der DAAD-Auswahlausschüsse und der implementierten Qualitätssicherungssysteme im Programmbereich gelegt.

4.2.5.1 Bedeutung der Auswahlverfahren

Die Auswahlverfahren des DAAD für die einzelnen Programme des Programmbereiches werden als ein Qualitätsmerkmal von allen befragten ausländischen Partnern und Geförderten betrachtet. Exemplarisch kann das Regierungsstipendienprogramm in Ägypten angeführt werden. Der Auswahlprozess des Programmes gilt dort bei allen in der Fallstudie befragten Gesprächspartnerinnen und -partner aufgrund seiner Ausgeklügeltheit, Mehrstufigkeit, Objektivität und Kompetitivität (2012: 199 Bewerbungen vs. 50 akzeptierte) als transparent und nachvollziehbar. Ein Mitglied der Auswahlkommission gab an, nur deshalb seit Jahren in der Auswahlkommission zu sein, weil er die Objektivität und Transparenz des Programms schätze, wodurch es sich von anderen Studienprogrammen positiv unterscheidet. Dabei werden auch in anderen Ländern wie Mexiko die in-

ternationalen Auswahlkommissionen lobend von den Gesprächspartnerinnen und -partnern hervorgehoben, die sie von anderen Gebern nicht kennen. Nach Auffassung der ausländischen Partner stellt die Präsenz einheimischer und deutscher Vertreterinnen und Vertreter eine optimale Ergänzung bei der Auswahl dar, da die Einheimischen die Hochschullandschaft in ihrem Land und die Deutschen diese in Deutschland kennen.

Somit besitzen die Auswahlverfahren auch eine zentrale Bedeutung für die Qualitätssicherung des Programmbereiches (siehe auch Kapitel 4.2.5.2). Sie dienen dazu bereits zur Beginn der Individual- oder Projektförderung potenzielle change agents und qualitativ hochwertige Projekte bzw. Bewerberinnen und Bewerber zu identifizieren. Dabei spielt die Zusammensetzung der Auswahlkommissionen eine entscheidende Rolle, um eine hohe Qualität bereits am Anfang zu garantieren. Aus diesem Grund setzen sich die Auswahlkommissionen sowohl aus deutschen als auch aus ausländischen fachlichen Experten (meistens aus dem Herkunftsland) sowie weiteren erfahrenen Gutachtern aus den deutschen Hochschulen zusammen, um eine umfassende Beurteilung der Bewerbungen und Anträge zu ermöglichen. Die standardisierten Verfahrensabläufe für DAAD-Auswahlverfahren erhöhen zudem die Transparenz und das zweistufige Verfahren, in dem erst die Bewerbung bzw. der Antrag und dann die persönlichen Fähigkeiten des Bewerbers beziehungsweise Bewerberin beurteilt werden, garantiert die Objektivität der Auswahl. Die hohe Zahl an Bewerbungen, die meistens bei 1 zu 3 oder 1 zu 4 pro Stipendium liegt, ermöglicht zusätzlich ein kompetitives Verfahren, das einen Wettbewerb um die „besten Köpfe“ garantiert und somit Qualität von Anfang an in den Programmen des Programmbereichs sicherstellt.

Allerdings konnten in den Einzelevaluationen und Fallstudien auch Unstimmigkeiten in der Durchführung eines Auswahlverfahrens festgestellt werden. Beim Regierungsstipendienprogramm Kasachstan findet ein zweistufiges Auswahlverfahren statt. Während die Auswahl durch den DAAD bei diesem Programm nach DAAD-Standards durch eine Kommission unabhängiger deutscher Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer auf Grundlage fachlicher Qualität des Antrags stattfindet, besteht der Geldgeber (die kasachische Regierung) darauf, zusätzlich eine zeitliche und örtlich getrennte Prüfung in kasachischer Geschichte und Staatskunde durchzuführen. Bei dieser zusätzlichen Prüfung spielen nach Aussage aller befragten Teilnehmenden zufolge auch familiäre Beziehungen eine Rolle. Ferner wird diese Prüfung von einigen als „Test auf Staatstreue“ empfunden. Die für die Programmdurchführung zuständigen Arbeitseinheiten der Regionalabteilung Nord haben dieses zusätzliche Auswahlverfahren durch den Geldgeber nach eigener Auskunft unter Abwägung der Gesamtumstände und angesichts der nahezu vollständigen Programmfinanzierung durch die kasachische Seite hingenommen, auch wenn sie es kritisch sehen. Ähnliches konnte in der Fallstudie in Vietnam beobachtet werden, wo im Allgemeinen nur Personen gefördert wurden, die mit dem System konform waren, und Korruption eine Herausforderung im Auswahlprozess darstellte.

Neben diesen Tatsachen konnte in der Einzelevaluation der AST im Auswahlverfahren der Geförderten – das von allen 23 in den Interviews befragten AST-Alumni als fair und transparent wahrgenommen wurde – zwei weitere Herausforderungen identifiziert werden. Innerhalb des Auswahlverfahrens setzen sich die Bewerberinnen und Bewerber bspw. in einem Motivationsschreiben bisher nicht kritisch mit den Anerkennungsbedingungen für ihren zukünftigen Abschluss im jeweiligen Herkunftsland auseinander. Dies führt in Einzelfällen dazu, dass AST-Alumni aufgrund einer fehlenden nationalen Anerkennung keinen Zugang zum Arbeitsmarkt erhalten. Die Bedarfsgerechtigkeit des jeweiligen AST wird somit eingeschränkt, da die Alumni ihre neu gewonnenen Fähigkeiten nicht im Land einsetzen können, obwohl sie den eigentlichen Bedarfen entsprechen.

Eine weitere Herausforderung aus dem Auswahlverfahren ergibt sich aus den Zulassungsverordnungen der jeweiligen deutschen Hochschulen und der Förderlogik des DAAD, einen freien Wettbewerb zu organisieren, in dem sich die fachlich besten Bewerber durchsetzen. Hierdurch steht das Auswahlverfahren allen Personen offen, die den Bewerbungskriterien entsprechen. Es kann sich dadurch nicht an den Bedarfen ausgewählter Organisationen orientieren, die sich bspw. durch die gezielte Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterentwickeln möchten. Aus diesem Grund kann insbesondere in der Wirtschaft keine kritische Masse an Personen in bestimmten Organisationen erreicht werden, die erfolgreich Veränderungen initiieren. Dies wirkt sich wiederum in Einzelfällen hemmend auf die Wirksamkeit des AST-Programmes aus (siehe Kapitel 4.2.1).

4.2.5.2 Qualitätssicherung im Programmbereich

Neben den Auswahlverfahren, die ein zentraler Bestandteil der Qualitätssicherung im Programmbereich sind (siehe Kapitel 4.2.5.1), existiert ein einheitliches DAAD-Evaluationskonzept, welches auch für die Programme des Programmbereiches verbindlich ist und in dem zentrale Elemente der Qualitätssicherung durch Evaluationen festgehalten sind. Dementsprechend gestaltet sich die Umsetzung der Qualitätssicherung in den einzelnen untersuchten Programmen des Programmbereichs sehr unterschiedlich. Die AST verfügen über das umfangreichste Qualitätssicherungskonzept. So wird der Grad der Zielerreichung in diesem Programm kontinuierlich an den jährlichen, von den beteiligten Hochschulen zu erstellenden Sachberichten überprüft. Darüber hinaus wurden 1993 eine externe Programmevaluation und 2011 eine Querschnittevaluation durchgeführt, die Aufschluss über die Effektivität und Relevanz der AST gegeben haben. Daneben wurden drei Verbleibstudien, 1998, 2004 und 2011, implementiert, um die Auswirkungen der AST auf Ebene der Stipendiatinnen und Stipendiaten zu erfassen. Zusätzlich erhalten alle AST-Alumni einen Abschlussfragebogen des DAAD, um deren Feedback zum Programm einzuholen. Zudem werden seit 2003 kontinuierliche externe Evaluationen sämtlicher AST durchgeführt. In der Praxis fanden somit jedes Jahr zwischen drei und fünf Evaluationen statt. Bisher konnten so circa 50 Prozent der AST evaluiert werden. Allerdings werden bei den Einzelevaluationen bisher die DeGEval- oder OECD-DAC-Standards für Evaluationen nicht systematisch berücksichtigt. Dies mindert die Qualität der Einzelevaluationen und deren Aussagekraft. Schließlich existiert eine Arbeitsgemeinschaft der AST (Arbeitsgemeinschaft der Postgraduiertenstudiengänge (AGEP)), die den DAAD über die Bedarfslagen und Herausforderungen an den Hochschulen informiert.

Innerhalb der einzelnen Hochschulen die AST durchführen erfolgt die Qualitätssicherung nach den Ergebnissen einer vom DAAD beauftragten Querschnittevaluation²⁰ und nach Aussage aller befragten Studiengangleiterinnen und Studiengangleiter sowie Hochschulleitungen in der Einzelevaluation zu aller erst über die Akkreditierung der Studiengänge, die eine Grundvoraussetzung ist und die fachliche und strukturelle Qualität der Studiengänge sichert. Zusätzlich werden standardisierte Veranstaltungsevaluationen, studiengangsbezogene Alumni-Befragungen und Feedbackgespräche/-runden mit den Studierenden sowie Dozentenseminare in den AST durchgeführt, in denen Änderungsbedarfe aufgrund der Ergebnisse der Evaluationen und der Feedbackgespräche thematisiert werden. Anschließend erfolgt die Anpassung der Inhalte und Strukturen des jeweiligen AST durch die relevanten Akteure.

Im Akademischen Neuaufbau Südosteuropa hingegen basiert die Qualitätssicherung des DAAD auf Programmebene durch jährliche Projektberichte, Vor-Ort-Besuche bei der Projekten und Partnerhochschulen des Stabilitätspaktes sowie informelle Telefonate mit den Projektverantwortlichen. Zusätzlich finden pro Jahr ein bis zwei Einzelevaluationen auf Projektebene statt. Darüber hinaus wurden zwei Regionalkonferenzen (2006 und 2012) in Südosteuropa veranstaltet, auf denen Bilanz gezogen wurde und Strategien für die Weiterentwicklung des Programmes entwickelt wurden. Hierdurch wird die Zielerreichung der Projekte geprüft und mögliche Korrekturen gemeinsam mit den Beteiligten vorgenommen.

Die Qualitätssicherung der Alumni-Sonderprojekte gestaltet sich wiederum umfassender und erfolgt zunächst über einen Fragebogen des DAAD, den die Alumni nach ihrer Teilnahme an einem Alumni-Sonderprojekt ausfüllen. Darüber hinaus nutzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des DAAD die durch das Programm organisierten Messen zum Austausch mit den Alumni sowie für Feedback durch die Alumni. Darüber hinaus findet ein halbes Jahr nach jedem Alumni-Sonderprojekt eine Nachbefragung der Alumni durch den DAAD statt. Jedoch sagten alle befragten Projektverantwortlichen der deutschen Hochschulen aus, dass sie keine Informationen über die Ergebnisse und Verwendung der Ergebnisse hätten und somit diese nicht für die Steuerung ihrer Sommerschulen verwenden können.

²⁰ Petereit, Katja & Schnitzer, Klaus (2010). *Querschnittsanalyse der Einzelevaluationen „Aufbaustudiengänge mit entwicklungsbezogener Thematik“*. Bonn & Hannover, S.29.

Bei den Regierungsstipendien sind die eingesetzten Maßnahmen zur Qualitätssicherung von Land zu Land sehr unterschiedlich. Der Grad der Zielerreichung auf Ebene der einzelnen Stipendiatinnen und Stipendiaten wird durch regelmäßige, von den Geförderten zu erstellende Fortschrittsberichte kontinuierlich überprüft. Zusätzlich erhalten in einigen Ländern die Betreuerinnen und Betreuer an den deutschen Hochschulen Zwischen- und Abschlussfragebögen des DAAD, um die Zielerreichung der Geförderten nachzuverfolgen. In Kasachstan und Mexiko werden darüber hinaus keine weiteren Monitoringmaßnahmen oder Evaluationen eingesetzt, während in Ägypten ein ausdifferenziertes Monitoringsystem existiert, das auch Informationen zum Verbleib der Stipendiatinnen und Stipendiaten enthält.

Für den deutsch-arabisch/iranischen Hochschuldialog führt der DAAD zurzeit ein Monitoringsystem ein, das zur aktiven Steuerung des Programmes und zum gemeinsamen Lernen in der Zukunft beitragen soll.

4.2.6 Bewertung der Effektivität des Programmbereiches

Bei der Bewertung der Effektivität ergibt sich nach Ansicht des Evaluationsteams ein differenziertes Bild. Im Bereich Human Capacity Development vermittelt der Programmbereich erfolgreich Fach- und Methodenwissen an die Geförderten und Alumni. Dabei konnten als Erfolgsfaktoren durch die Evaluation die Praxisorientierung, die Einbindung von Akteuren aus der Wirtschaft in die Programme sowie die simultane Entwicklung und Anwendung von entwickelten Lösungsansätzen innerhalb einer Förderperiode identifiziert werden.

Auch verbessert der Programmbereich die interkulturelle Kompetenz der Geförderten und Alumni – insbesondere dort, wo dies eine explizite Zielsetzung der Programme ist. Hierbei kristallisierten sich sowohl der Aufenthalt in Deutschland als auch die internationale Zusammensetzung der Geförderten in den unterschiedlichen Programmen als Erfolgsfaktoren heraus. Der Aufenthalt in Deutschland trägt außerdem zur Vermittlung eines modernen Deutschlandbildes sowie zu einer Bindung an Deutschland bei und informiert über den Studienort Deutschland. Die Deutschkenntnisse der Geförderten und Alumni bilden sich durch die angebotenen Deutschkurse meistens nicht über ein Alltagsniveau heraus, da die Sprache während des Stipendiums vornehmlich Englisch ist, der Deutschkurs in vielen Programmen mit durchschnittlich vier Monaten als zu kurz angesehen wird und die Geförderten und Alumni ihr erlerntes Deutsch oft verlernen, da sie es in ihrem Heimatland selten anwenden. Das Evaluationsteam merkt allerdings hierbei an, dass es den meisten Programmen des Programmbereiches nicht unbedingt nützen würde, wenn die Deutschkenntnisse der Geförderten und Alumni sich verbesserten. Deutschkenntnisse auf Alltagsniveau reichen aus, um sich in Deutschland während des Aufenthaltes zurechtzufinden. Im späteren Berufsleben wenden die Geförderten und Alumni das Erlernte auf Englisch an und haben auch sonst selten eine Verwendung für die deutsche Sprache. Aus diesen Gründen würde eine Ausweitung der Deutschförderung keine Effektivitätsgewinne für die Programme des Programmbereiches erzielen.

Die erlangten Qualifikationen durch den Programmbereich qualifizieren nach Sicht des Evaluationsteams die Geförderten und Alumni zu *change agents*, da die überwiegende Mehrheit nach ihrer Förderung eine berufliche Tätigkeit in verantwortungsvollen Positionen findet und einen hohen beruflichen Nutzen aus den untersuchten Programmen zieht. Dabei treffen die ausgebildeten *change agents* die Bedarfe der jeweiligen Partnerländer, sowohl im Hochschulsektor als auch in der Wirtschaft. Einschränkend muss allerdings erwähnt werden, dass die Suchdauer nach einer Arbeitsanstellung aufgrund der Wechselbereitschaft der Geförderten und Alumni in den letzten Jahren gestiegen ist. Kritisch ist zu beurteilen, dass insbesondere im Bereich der privaten Wirtschaft und im öffentlichen Sektor Geförderte und Alumni nach ihrem Studium in Managementpositionen gelangen, jedoch selten in der Lage sind, Veränderungsprozesse in diesen Organisationen anzustoßen. Ein erklärender Faktor hierfür ist die bereits erwähnte Wechselbereitschaft der Geförderten und Alumni. Nach einem Arbeitsgeberwechsel müssen sich diese erst wieder in einer neuen Organisation entsprechend positionieren, um Veränderungsprozesse durchzusetzen. Weiterhin sind die Geförderten und Alumni in der Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor oft auf sich allein gestellt und können nicht wie die Geförderten und Alumni im Hochschulsektor auf andere Alumni und Geförderte zurückgreifen, um Veränderungen zu initiieren. Im Hochschulsektor zeigt sich zudem, dass durch die Kombination und Bündelung verschiedener individualbezogener Förderungsprogramme und projektbezogener Förderprogramme Synergien in Organisationen ent-

stehen, die es den Alumni und Geförderten erleichtern, Veränderungen anzustoßen. Der Grund hierfür ist, dass der DAAD im Hochschulsektor breiter aufgestellt ist und finanziell mehr Mittel zur Verfügung hat. Im Wirtschaftssektor und im öffentlichen Sektor sind DAAD-Geförderte und Alumni auf sich selber angewiesen und erfahren wenig Unterstützung durch ihre Vorgesetzten. Wenn sie auf Unterstützung stoßen, ist es häufig der Fall, dass die Vorgesetzten auch eine Ausbildung im Ausland erhalten haben.

Darüber hinaus finden sich auch Gründe für diesen Umstand in der Förderungslogik von manchen Programmen des Programmbereichs wie den AST, die zurzeit fachliche Qualität und Anwendungsorientierung in der Breite fördern. Dieser Ansatz bedingt, dass die Förderung in einem Land nicht gezielt auf einen Sektor oder eine Organisation hin erfolgt. Dies wiederum führt dazu, dass Geförderte und Alumni oft in ihren Organisationen keine Unterstützung haben, um Veränderungsprozesse anzustoßen, da sie erstens Einzelkämpfer sind, und zweitens keine Unterstützung von ihren Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten erfahren sowie drittens nicht durch andere DAAD-Programme wie zum Beispiel im Hochschulsektor unterstützt werden. Eine Änderung der Förderlogik ist jedoch für den DAAD mit erheblichem Aufwand verbunden und sollte deshalb innerhalb des DAAD sowie mit dem BMZ und den deutschen Hochschulen ausführlich diskutiert werden.

Die Zielerreichung im Bereich Stärkung der Hochschulen wird vom Evaluationsteam als positiv beurteilt. Hier gelingt es dem Programmbereich, einen Beitrag zur Erhöhung der Zahl von Spezialisten und Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern im Hochschulsektor zu leisten. Dabei erhöht der Programmbereich zusätzlich, über die Qualifizierung von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, erfolgreich die Qualität von Lehre und Forschung und stärkt den Anschluss der Hochschulen in den jeweiligen Ländern an wissenschaftliche Standards. Dies geschieht sowohl über die Förderung von Individuen als auch institutionelle Förderungen, wobei die Kombination verschiedener Förderinstrumente des Programmbereichs in Kombination mit einer langen Förderdauer effektiver ist als der singuläre Einsatz von spezifischen Instrumenten, da mehrere Ebenen (Mehrebenenansatz) in den Organisationen simultan angesprochen werden. Durch die Kombination verschiedener Instrumente ist der Programmbereich auch erfolgreich darin, Exzellenzzentren zu schaffen, sowie nationale und regionale Wissenschafts- und Innovationssysteme zu stärken, die überregionale Bedeutung besitzen.

Optimierungspotenziale bestehen in diesem Bereich in der Stärkung der administrativen Verwaltungsebene der ausländischen Hochschulen. Hier werden selten Reformen durch die vorhandenen Programme des Programmbereichs in Angriff genommen. Dies hat zur Folge, dass teilweise Chancen ausgelassen werden, Programme effektiver umzusetzen, da ein holistischer Ansatz zur Organisationsentwicklung, der notwendige administrative Verwaltungs- und Unterstützungsstrukturen an den Hochschulen mit aufbaut, fehlt.

Im Bereich der Vernetzung wird die Zielerreichung vom Evaluationsteam als weitgehend positiv bewertet. So ist der Programmbereich erfolgreich darin, Hochschulkooperationen sowohl zwischen Deutschland und den Entwicklungsländern als auch zwischen den Entwicklungsländern zu fördern, um somit den Nord-Süd-, Süd-Nord- und Nord-Süd-Süd-Austausch zu stärken. Hierdurch werden – insbesondere durch das „Exceed“-Programm und den Akademischen Neuaufbau Südosteuropa – auch neue Ausbildungsmöglichkeiten in der Region für die Region geschaffen. Allerdings wurde deutlich, dass insbesondere die regionalen und globalen Netzwerke bisher nicht formalisiert sind. Der Erfolgsfaktor für den Aufbau von Kooperations- und Netzwerkstrukturen zwischen den Hochschulen bildet die Initiierung von kleinen Netzwerken, die dann im Verlauf der Förderung stetig erweitert werden.

Die erfolgreiche Vernetzung durch den Programmbereich fördert zugleich den Kompetenzaufbau und die Profilierung der deutschen Hochschulen in der EZ. So können die deutschen Hochschulen über die Programme des Programmbereiches ihre Forschungsnetzwerke ausbauen und ihre Internationalisierung strategisch vorantreiben. Weiterhin nutzen die deutschen Hochschulen die Förderung erfolgreich, um Alleinstellungsmerkmale für die Anwerbung von Studierenden auszubilden. Dabei tragen die entstandenen Hochschulkooperationen dazu bei, dass die deutschen Hochschulen besser über Austausche und gemeinsame Publikationen in den internationalen Diskurs eingebunden werden. Außerdem stärken diese die Sichtbarkeit des Wissenschafts- und Innovations-

standortes Deutschland im Ausland, der für manche Fachbereiche als weltweit führend wahrgenommen wird.

Außerhalb des Hochschulsektors werden jedoch selten neue Kooperationspartner durch den Programmbereich in Deutschland gewonnen. Hier bestehen Optimierungspotenziale, da die deutschen Hochschulen trotz ihres vorhandenen Potenzials selten in Wert gesetzt werden für die deutsche EZ, AKBP und Wirtschaft. Dies ist einerseits auf die geringe Nachfrage von Seiten der EZ- und AKBP-Organisationen zurückzuführen und andererseits auf die begrenzten Ressourcen der Hochschulen, die Kooperationen oftmals nicht ermöglichen. Allerdings hat der DAAD im Februar 2012 eine Kooperationsvereinbarung mit der GIZ getroffen und befindet sich zurzeit in Verhandlungen mit der KfW, um diese Herausforderung zu adressieren.

Die Alumni-Arbeit des Programmbereiches wird durch das Evaluationsteam weitestgehend als positiv beurteilt. Die Alumni-Arbeit aktualisiert und vertieft das Wissen der Alumni erfolgreich. Hierbei stellte sich jedoch heraus, dass eine homogene Zusammensetzung der Alumni in den einzelnen Projekten effektiver für die Aktualisierung und Vertiefung des Wissens ist als eine heterogene.

Darüber hinaus ist der Programmbereich erfolgreich darin, die Alumni untereinander zu vernetzen. Die Vernetzung erfolgt dabei in den Partnerländern vornehmlich über DAAD-finanzierte Netzwerke, die formale Netzwerkstrukturen besitzen. Die Kontakte der Alumni zu deutschen Wissenschaftsvertreterinnen und -vertretern sind zahlreich, jedoch sind die über diese Kontakte entstandenen Forschungsk Kooperationen nicht direkt auf die Alumni-Arbeit des Programmbereiches zurückzuführen. Diese stellt jedoch einen wichtigen Impuls für die Anbahnung von Forschungsk Kooperationen dar, die sich dann in der Zukunft aufgrund externer Faktoren und Bedarfe materialisieren.

Die Befunde zur Vernetzung mit der Wirtschaft müssen vorsichtig interpretiert werden, da die Ergebnisse in der durchgeführten Online-Befragung möglicherweise nur eingeschränkt valide sind. Es zeigte sich in den Interviews mit den Alumni, dass diese Kooperationen häufig als Austausch von Kontaktdaten und nicht als inhaltliche Kooperationen verstanden wurden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die aufgezeigten Ergebnisse der Online-Befragung nicht aussagekräftig sind. Es ist jedoch anzunehmen, dass die Ergebnisse nicht ganz so positiv ausfallen wie sie sich zurzeit darstellen. Es kann jedoch durch die Evaluation konstatiert werden, dass die Einbindung der Firmen durch Firmenbesuche und -vorträge in die Alumni-Arbeit, die vornehmlich im Verantwortungsbereich der deutschen Hochschulen liegt, ein Erfolgsfaktor für die Vernetzung der Alumni mit der Wirtschaft darstellen würden.

Optimierungspotenziale in der Alumni-Arbeit bestehen bei der Vernetzung der Alumni mit deutschen EZ-Organisationen sowie der Vermittlung der deutschen Sprache. Sowohl die Vermittlung von Kontakten zwischen Alumni und der deutschen EZ als auch der deutschen Sprache durch die Alumni-Arbeit des Programmbereiches konnte durch die Evaluation nicht beobachtet werden. Hingegen zeigte sich, dass die Alumni-Arbeit des Programmbereiches die Deutschlandbindung und die Förderung eines modernen Deutschlandbildes erfolgreich fördert.

In der Umsetzung des Programmbereiches stellen die Auswahlverfahren der Programme ein Qualitätsmerkmal dar. Insbesondere internationale Auswahlkommissionen erhöhen die Transparenz des Auswahlprozesses und generieren Ownership auf Seiten der ausländischen Partner für die Programme. Darüber hinaus garantieren sie eine Auswahl der bestmöglichen Teilnehmenden, die sich auch positiv auf die Zielerreichung der Programme und des Programmbereiches auswirkt. Jedoch konnten auch bei den Auswahlverfahren Unstimmigkeiten in den Prozessen beobachtet werden, da sich teilweise Auswahlverfahren insbesondere zwischen den untersuchten Regierungsstipendienprogrammen hinsichtlich ihrer Qualität unterscheiden. Dabei können insbesondere die Unterschiede in der Qualität auf die Wünsche und Vorstellungen der Partner zurückgeführt werden, die in diesen Programmen vornehmlich die finanziellen Mittel stellen.

Die Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Evaluation für die Programme des Programmbereiches sind in ihrer Umsetzung sehr unterschiedlich. Während in einigen Programmen wie den AST hochprofessionelle Maßnahmen zur Qualitätssicherung implementiert werden, besteht in anderen

Programmen wie bei einzelnen Regierungsstipendienprogrammen ein hohes Optimierungspotenzial. Bei letzteren müssen jedoch auch hier die Wünsche und Vorstellungen der Partner berücksichtigt werden, die oft den größten Anteil der finanziellen Mittel für diese Programme stellen. Darüber hinaus konnte durch das Evaluationsteam kein Qualitätssicherungssystem für den Programmbereich identifiziert werden, das auf Wirkungsmessung ausgelegt bzw. orientiert ist und sich an anerkannten Evaluationsstandards wie OECD-DAC orientiert.

4.3 Effizienz des Programmbereiches

Effizienz stellt das Verhältnis von eingesetzten Mitteln zu den erzielten Effekten dar. In diesem Fall soll durch die Programmbereichsevaluation beantwortet werden, inwieweit die Umsetzung des Programmbereiches effizient ist. Dabei erfolgt die Analyse exemplarisch an den vier untersuchten Einzelevaluationen sowie den vier durchgeführten Fallstudien in Kenia, Kolumbien, Serbien und Vietnam.

Zur besseren Nachvollziehbarkeit werden im Folgenden erst die Gesamtkosten des Programmbereiches in den letzten Jahren dargestellt. Anschließend folgt eine Einschätzung der Effizienz.

4.3.1 Darstellung der Kosten

Die Gesamtkosten des Programmbereiches in den Jahren 2008 bis 2011 beliefen sich auf circa 266 Millionen Euro. Dabei verteilten sich die finanziellen Mittel unterschiedlich zwischen den Mittelgebern. Der größte Mittelgeber war mit 124,7 Millionen Euro das BMZ, gefolgt vom Auswärtigen Amt, Partnerregierungen und die GTZ beziehungsweise GIZ (siehe Abbildung 12).

Abbildung 12: Kosten des Programmbereiches

	2008 EUR Mio.	2008 Anteil in %	2009 EUR Mio.	2009 Anteil in %	2010 EUR Mio.	2010 Anteil in %	2011 EUR Mio.	2011 Anteil in %
BMZ	26,5	52%	30,5	47%	32,9	46%	34,8	45%
GIZ/GTZ	1,5	3%	1,7	3%	2,2	3%	3,4	4%
Partnerprogramme mit dem Ausland	8,5	17%	10,2	16%	14,1	20%	20,6	26%
Auswärtiges Amt	14,5	28%	22,6	34%	22,8	31%	19,2	25%
darunter Auswärtiges Amt: 331 400 042/047 (Ko-Finanzierung: Drittmittel/"Matching Funds")	4,7	9%	7,7	12%	9,6	13%	9,3	12%
Summe	51,0	100%	65,0	100%	72,0	100%	78,0	100%

Quelle: DAAD Datenbank 2012

Das Finanzvolumen des Programmbereiches hat sich jedes Jahr erhöht. Dabei ist auffällig, dass alle Mittelgeber ihre finanziellen Mittel erhöht haben. Werden jedoch die anteiligen Fördermittel betrachtet, wird deutlich, dass sich die Anteile der finanziellen Mittel des AA und des BMZ in den betrachteten Jahren reduziert haben und die Anteile der finanziellen Mittel der Partner aus den Entwicklungsländern erhöht haben.

4.3.2 Untersuchungsbasis

Für die in der Programmbereichsevaluation untersuchten vier Einzelprogramme beliefen sich die finanziellen Mittel in den Jahren 2008 bis 2011 auf 78,5 Millionen Euro, was 30 Prozent der gesamten aufgewendeten finanziellen Mittel in diesem Zeitraum entspricht. Dabei lag das Fördervolumen der untersuchten Einzelprogramme in diesen Jahren zwischen 0,8 Millionen und 42,9 Millionen Euro. Die AST waren hierbei das kostenintensivste Programm, gefolgt vom Regierungsstipendienprogramm in Mexiko, dem Akademischen Neuaufbau Südosteuropa, dem Regierungs-

stipendienprogramm in Ägypten (GERLS) und Kasachstan, den Alumni-Sonderprojekten und dem Regierungsstipendienprogramm in Ägypten (GERSS) (siehe Abbildung 13).

Abbildung 13: Kosten der untersuchten Einzelprogramme

Programm	2008	2009	2010	2011	Summe
Akademischer Neuaufbau Südosteuropa	2.875.970 €	2.304.260 €	2.291.681 €	1.660.529 €	9.132.440 €
Alumni-Sonderprojekte	475.910 €	730.268 €	558.787 €	738.895 €	2.503.860 €
Aufbaustudiengänge	10.284.791 €	10.743.131 €	11.084.475 €	10.744.990 €	42.857.386 €
Regierungsstipendienprogramm Kasachstan	934.979 €	1.047.883 €	1.277.745 €	1.129.239 €	4.389.847 €
Regierungsstipendienprogramm Mexiko	2.675.934 €	2.877.416 €	3.477.360 €	3.309.079 €	12.339.788 €
Regierungsstipendienprogramm Ägypten (GERSS)	162.319 €	234.489 €	219.103 €	239.027 €	854.939 €
Regierungsstipendienprogramm Ägypten (GERLS)	-	757.964 €	2.247.234 €	3.453.002 €	6.458.200 €
Summe	17.409.903 €	18.695.412 €	21.156.385 €	21.274.760 €	78.536.460 €

Quelle: DAAD Datenbank 2012

4.3.3 Effizienzbetrachtung

Abweichend vom methodischen Vorgehen im Anlagenband 1 wurde keine vergleichende Effizienz-betrachtung durchgeführt, da die vorhandene Datenlage eine Berechnung vergleichbarer Werte für Input- und Outputdaten nicht zuließ. Darüber hinaus war es nicht möglich eine direkte Verbindung von Effekten und eingesetzten Mitteln in den untersuchten Programmen herzustellen. Antragsformulare und Verwendungsnachweise weisen die Kostenpositionen dafür nicht hinreichend aufgeschlüsselt nach. Zudem erschwert die Heterogenität der Einsatzfelder der untersuchten Programme einen direkten Vergleich von Effektqualität und -umfang. Aus diesen Gründen erfolgt im Folgenden eine qualitative Effizienzbetrachtung.

Die Förderung der Programme des Programmbereiches im Projektbereich erfolgt über eine Ressourcenmobilisierung. Dies bedeutet, dass die an diesen Programmen teilnehmenden deutschen Hochschulen Eigenanteile in die Förderung in Form von honorarfreien Arbeitszeiten der Professorinnen und Professoren und Angestellten oder Infrastruktur kostenfrei zur Verfügung stellen. Diese Eigenanteile werden zurzeit nicht monetär erfasst und konnten deshalb in dieser Evaluation nicht berechnet werden.

Gleiches gilt für die Individualförderung, d. h. der Stipendienförderung, in der die Studienplatzkosten durch die Grundfinanzierung der deutschen Hochschulen beziehungsweise durch die Bundesländer zur Verfügung gestellt werden. Aus diesen Gründen fallen die Kosten der Programme höher aus als in den Projektanträgen veranschlagt, da diese durch die geschilderten Eigenanteile ergänzt werden müssten. Für die Mittelgeber bedeutet dies jedoch, dass die Programme kostengünstiger ausfallen, da sie den „Fehlbedarf“ ergänzen, aber nicht für die zur Verfügung gestellten Honorare und Infrastruktur aufkommen müssen.

In anderen möglichen Finanzierungsverfahren wie dem Auftragsverfahren, in dem Projekte und Maßnahmen zu geschäftsmäßigen Zwecken durchgeführt werden, würden die oben benannten Kosten zusätzlich für die Mittelgeber anfallen. Diese werden zurzeit „kostenfrei“ von den deutschen Hochschulen zur Verfügung gestellt, da diese aufgrund der Inhalte der Programme intrinsisch motiviert sind.

Darüber hinaus zeigt die finanzielle Entwicklung des Programmbereiches in den letzten Jahren, dass es dem DAAD vermehrt gelingt, finanzielle Mittel von Partnern aus Entwicklungsländern einzuwerben. So konnte der Anteil dieser Mittel von 17 Prozent im Jahr 2008 auf 26 Prozent im Jahr 2011 gesteigert werden. Zudem nahm der Anteil der Ko-Finanzierungen an Programmen, die durch das AA gefördert werden, von neun Prozent im Jahr 2008 auf 12 Prozent im Jahr 2011 zu. Im untersuchten Regierungsstipendienprogramm in Kasachstan beispielsweise lag der Anteil der

AA-Förderung bei zwei Prozent, während 98 Prozent durch den Partner finanziert wurden. Ähnliches gilt für das Regierungsstipendienprogramm in Mexiko, das zu 92 Prozent durch den Partner finanziert wurde.

In den vier Fallstudien konnte weiterhin beobachtet werden, dass die Programme des Programmbereiches insbesondere dort Synergien kreierten, wo verschiedene Programme kombiniert eingesetzt wurden. In diesen Fällen konnten beispielsweise intendierte Effekte von Programmen durch andere verstärkt und Veränderungen erst ermöglicht werden. So gelang es dem Programmbe- reich durch die Kombination fachbezogener Hochschulkooperationen und dem Exceed-Programm in Vietnam, ein regionales Wissens- und Innovationszentrum für die Region in der Region zu etablieren. Dabei wurde die fachbezogene Hochschulkooperation genutzt, um Strukturen zu schaffen, an denen das Exceed-Programm ansetzen konnte, um den Aufbau des Wissens- und Innovationszentrum voranzutreiben. Ohne die fachbezogene Hochschulpartnerschaft wäre es, sowohl nach Aussage der vietnamesischen als auch der deutschen Seite, nicht möglich gewesen, die benötigten Veränderungen zu initiieren (siehe auch Kapitel 4.2).

Allerdings wird die Kombination von Programmen des Programmbereiches bisher selten gezielt durch den DAAD gesteuert um Synergien zu realisieren. Dort, wo Synergien aufgrund des koordinierten Einsatzes von verschiedenen Programmen beobachtet werden konnten, ergaben sich diese häufig zufällig und nicht durch eine bewusste Steuerung auf Seiten des DAAD. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Möglichkeiten, die sich aus der Kombination von Programmen ergeben, oftmals bei der Konzipierung beziehungsweise der Entwicklung von Programmen und Länderportfolien nicht mit bedacht werden (siehe Kapitel 4.6).

4.3.4 Bewertung der Effizienz des Programmbereiches

Die Beurteilung der Effizienz des Programmbereiches durch das Evaluationsteam fällt positiv aus. Dem DAAD ist es gelungen, den Anteil der finanziellen Mittel der Partner aus den Entwicklungsländern über die letzten Jahre zu steigern. Es gelingt dem DAAD somit, die finanziellen Mittel des BMZ und des AA gezielt zu ergänzen und deren Mittel effizient zu verwenden. Darüber hinaus mobilisiert der DAAD durch sein Verfahren der Ressourcenmobilisierung weitere Eigenmittel bei den deutschen Hochschulen, die der Durchführung der Programme zu Gute kommen. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass diese einen erheblichen Anteil an den Kosten der Programme tragen, die dadurch nicht vom AA und dem BMZ finanziert werden müssen.

Chancen für mehr Effizienz konnten bei der Steuerung des Programmbereiches identifiziert werden. Durch eine gezieltere Steuerung, die die bewusste Kombination und Bündelung von Programmen ermöglicht, können Synergien realisiert werden, die die Effekte der einzelnen Programme gegenseitig verstärken.

4.4 Wirkungen des Programmbereiches

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich der erreichten übergeordneten Wirkungen des Programmbereiches dargestellt. Dabei ist darauf zu verweisen, dass die hier präsentierten empirischen Befunde auf den Analysen der Einzelevaluationen und der vier Fallstudien in Kenia, Kolumbien, Serbien und Vietnam basieren. Somit wird von den identifizierten Beiträgen der vier evaluierten Einzelprogramme zu den Wirkungen des Programmbereiches und den beobachteten Veränderungen in den Fallstudien auf Wirkungen des Programmbereiches geschlossen. Da Wirkungen auf systemischer Ebene analysiert werden, ist eine direkte und ausschließliche Zuordnung von Wirkungen auf den Programmbereich, d. h. eine Isolierung von jeglichen Umweltfaktoren, nicht möglich. Dementsprechend wird in diesem Kapitel durch Plausibilitätsannahmen auf die Beiträge des Programmbereiches zu den übergeordneten Wirkungen geschlossen.

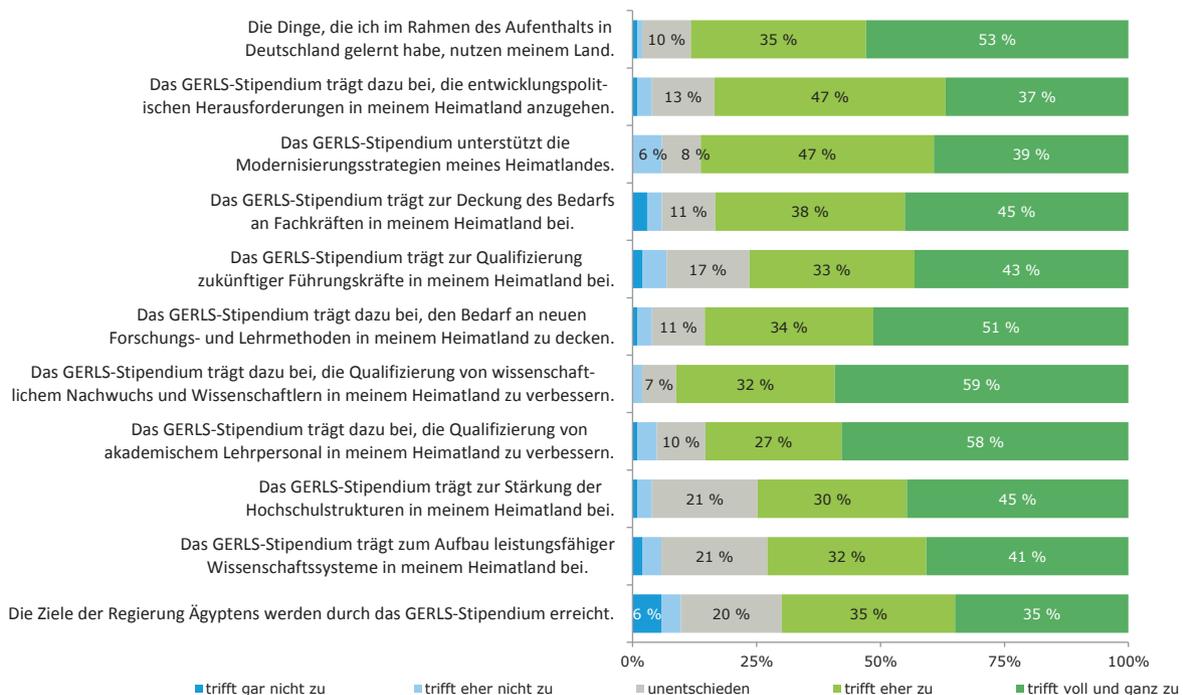
4.4.1 Beiträge zu entwicklungspolitischen Wirkungen

In allen Fallstudien und in den Einzelevaluationen konnte beobachtet werden, dass der Programmbereich einen Beitrag zur Bereitstellung von Expertise zur Lösung von entwicklungsrelevanten Problemen leistet. Dies geschieht vornehmlich über die Ausbildung und (Weiter-)

Qualifizierung von *change agents*, die in ihren Positionen einen Beitrag zur Entwicklung ihrer Heimatländer leisten. So konnten in der Einzelevaluation der AST bei 14 der 23 (61 Prozent) interviewten AST-Alumni Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung in Entwicklungs- und Schwellenländern festgestellt werden. Stellvertretend hierfür kann das Beispiel eines Alumnus aus Thailand und eines Alumnus aus Afghanistan genannt werden. Diese leisteten einen Beitrag zur Verbesserung der Gesundheitssituation in ihren Ländern, indem sie ein Krankenhaus zu einem Ausbildungs-Krankenhaus umstrukturierten und ein Projekt zur Verbesserung der ländlichen Gesundheitsversorgung aufgrund des AST-Studiums akquirieren und implementieren konnten. Einschränkung muss jedoch hervorgehoben werden, dass die meisten *change agents* vornehmlich im Hochschulsektor einen Beitrag zur Entwicklung ihrer Heimatländer leisten können, während außerhalb des Hochschulsektors ihr Veränderungspotenzial eingeschränkt ist (siehe Kapitel 4.2).

Darüber hinaus schätzen in der Online-Befragung der Einzelevaluation der Regierungsstipendien die Befragten den Nutzen der Programme für ihr Heimatland als hoch ein (siehe Abbildung 14). Demnach trägt das Stipendium aus Sicht der Befragten zum Aufbau leistungsfähiger Wissenschaftssysteme im Land, zur Stärkung von Hochschulstrukturen und zur Qualifizierung von Lehrpersonal bei.

Abbildung 14: Bewertung des Nutzens für das Heimatland – Einzelevaluation Regierungsstipendien; Regierungsstipendienprogramm Ägypten (GERLS)



Quelle: Rambøll Management Consulting 2012

Zudem arbeiten alle befragten Alumni laut den Ergebnissen der Einzelevaluation der AST und der Alumni-Sonderprojekte in Sektoren, die für die Erreichung der Millennium Development Goals (MDG) relevant sind (zum Beispiel Gesundheit oder Wasser) und leisten somit einen Beitrag zur Erreichung dieser Ziele. Exemplarisch kann hierfür eine AST-Alumna aus Vietnam genannt werden, die ihr Wissen im Bereich der nachhaltigen Gestaltung von Gebäuden verbessern und somit in ihrer Firma neue Designs entwickeln konnte, die nun in Gebäuden in Vietnam und China implementiert werden. In der Fallstudie in Vietnam leisten außerdem die Exceed-Kooperationen einen expliziten Beitrag zur Erreichung der MDG 7 „Ökologische Nachhaltigkeit“ und 8 „Aufbau einer globalen Partnerschaft für Entwicklung“, da der Großteil der Geförderten anschließend auch in diesen Bereichen arbeitet.

Der Programmbereich unterstützt auch die Partnerländer bei der Umsetzung ihrer Modernisierungsstrategien. Dabei setzen alle untersuchten Programme des Programmbereiches an Kernproblemen der Entwicklungsländer an (siehe Kapitel 4.1). Dies wurde durch alle interviewten staatlichen Stellen in den Fallstudien bestätigt. So gaben beispielsweise in der Einzelevaluation der Regierungsstipendien die Partner der Regierungsstipendienprogramme in Mexiko und Ägypten an, dass durch die Ausbildung qualifizierter Fach- und Führungskräfte im und außerhalb des Hochschulsektors die Entwicklung ihres Landes unterstützt wird. In der Fallstudie in Kenia gab das zuständige Ministerium an, dass sie aus diesem Grund ein Regierungsstipendienprogramm mit dem DAAD aufgelegt haben, das Fach- und Führungskräfte in bestimmten Wirtschaftsbereichen (z. B. Umweltechnologien) ausbilden soll. Diese Fach- und Führungskräfte sollen dann durch Joint Ventures mit ausländischen Firmen neue Industriezweige in Kenia aufbauen.

Darüber hinaus konnten in den Fallstudien Beiträge des Programmbereichs identifiziert werden, die den ausländischen Hochschulen einen besseren Anschluss an die Wissensgesellschaft ermöglichen. So waren sich insbesondere in den Fallstudien in Serbien, Kolumbien und Kenia alle befragten Vorgesetzten darin einig, dass die Fachbereiche, in denen eine hohe Anzahl von DAAD-Alumni arbeiten, eine höhere Publikationsrate haben als andere Fachbereiche. Weiterhin sagten sie aus, dass die DAAD-Alumni eine der höchsten Publikationsraten an ihren Hochschulen haben. Zudem nehmen DAAD-Alumni häufiger an internationalen Konferenzen teil als ihre Kollegen, da sie hierfür vom DAAD finanziert werden.

Weniger Beiträge des Programmbereiches konnten hingegen bei der Stärkung der Relevanz der Hochschulbildungsinhalte beobachtet werden. Auf der einen Seite zeigen die Ergebnisse der Fallstudienländer und der Einzelprogramm-Evaluationen, dass es dem Programmbereich gelingt, die Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen in relevanten Berufsfeldern zu integrieren. Die Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen von geförderten Fachbereichen sind mehrheitlich in dem Berufsfeld tätig, in dem sie ihre Ausbildung absolviert hatten. Allerdings konnte auf der anderen Seite hierzu einschränkend festgestellt werden, dass die Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen insbesondere im Hochschulsektor tätig sind und eine Beschäftigung in der Wirtschaft seltener angestrebt oder erfolgreich umgesetzt wird. Dies konnte darauf zurückgeführt werden, dass es im Rahmen des Programmbereichs nur in Ausnahmen wie beispielsweise in der Fallstudie Kenia gelungen ist, den Anteil der Hochschulen signifikant zu erhöhen, die Wirtschaftakteure aktiv in die Curricula-Entwicklung mit einbeziehen. Gleichzeitig können jedoch auch externe Rahmenbedingungen wie die Absorptionsfähigkeit des Arbeitsmarkts verhindern, dass Geförderte Anstellungen in der freien Wirtschaft finden. Dies konnte in der Fallstudie in Serbien beobachtet werden. Hier finden aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Situation Geförderte außerhalb des Hochschulsektors selten einen Arbeitsplatz.

Weitere ungenutzte Potenziale konnten auch hinsichtlich der Beiträge des Programmbereichs festgestellt werden durch die Partner alternative Zugänge und Dialogkanäle zu erhalten sowie Kooperationspartner für die deutsche EZ in den Partnerländern zu gewinnen. Die Ergebnisse der Einzelevaluationen und der Fallstudienländer zeigen, dass zwar grundsätzlich einer Zusammenarbeit von DAAD-Partnern und deutschen EZ-Organisationen Potenzial beigemessen wird, dieses jedoch bisher aufgrund einer zu geringen Nachfrage auf Seiten der deutschen EZ-Organisationen und geringen Ressourcen auf Seiten der deutschen Hochschulen noch nicht abgerufen wird.

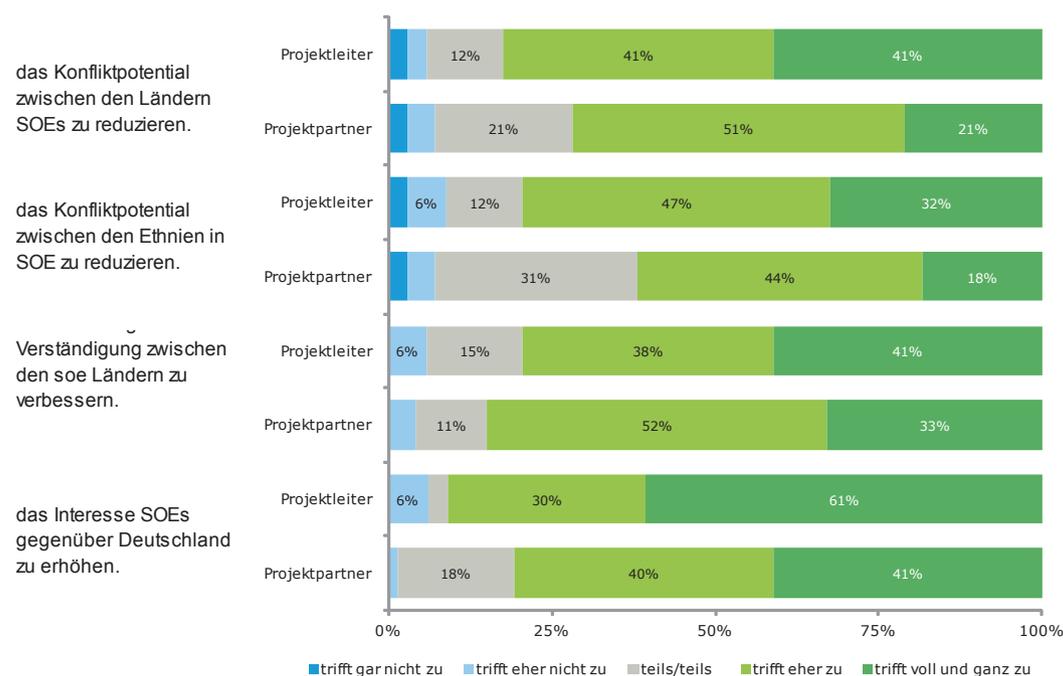
4.4.2 Beiträge zu den langfristigen Wirkungen der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik

Die Fallstudien in Serbien, Vietnam und Kenia sowie die Einzelevaluation des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa zeigen, dass der Programmbereich Beiträge zur Konfliktprävention durch interkulturellen Dialog leistet. In Kenia fördern die Drittlandstipendien und die durch den DAAD unterstützten Wissenschaftsnetzwerke das interkulturelle Verständnis zwischen den Ländern in Ostafrika, indem Stereotypen durch gemeinsame Forschung abgebaut werden. Dies konnte in allen Interviews mit DAAD-Alumni bestätigt werden, die ihre eigene Sichtweise auf andere Kulturen aktiv hinterfragten. Darüber hinaus hat das durch den DAAD implementierte, regionale Qualitätssicherungssystem (siehe Kapitel 4.2) dazu beigetragen, dass unterschiedliche Arbeitsweisen verstanden und teilweise auch Hochschulabschlüsse gegenseitig anerkannt werden. Auch in Vietnam fördern die durch den DAAD etablierten Netzwerke in- und außerhalb der Region das interkulturelle Verständnis und leisten somit einen Beitrag zur Konfliktprävention.

Auch in der Einzelevaluation des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas konnten Beiträge zur Konfliktprävention identifiziert werden. Die Ergebnisse der qualitativen Erhebungen zeigen hier, dass der geförderte Austausch zwischen den Ländern des ehemaligen Jugoslawiens dabei hilft, das Konfliktpotenzial zu senken und die Verständigung zu verbessern. Dieser Beitrag ist umso höher einzuschätzen, da mehr als die Hälfte der Projektpartner den Austausch auf die Vermittlung der deutschen Hochschulen zurückführen.

Diese Befunde werden auch durch die Ergebnisse der in dieser Einzelevaluation durchgeführten Online-Befragung bestätigt. Werden die Kategorien „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“ zusammengenommen, trägt der Akademische Neuaufbau Südosteuropa nach Ansicht von 82 Prozent der Projektleiterinnen und -leiter und 72 Prozent der Projektpartner dazu bei, dass Konfliktpotenzial zwischen den Ländern und Ethnien Südosteuropas abzubauen. Dabei sagen 79 Prozent der Projektleiterinnen und -leiter und 85 Prozent der Projektpartner zudem aus, dass der Stabilitätspakt die Verständigung zwischen den südosteuropäischen Ländern verbessert hat (siehe Abbildung 15).

Abbildung 15: Einschätzungen zur Konfliktprävention durch den Stabilitätspakt



Quelle: Ramboll Management Consulting 2011 (N Projektleiter/-in=34; N Projektpartner=74)

Zudem gaben in der Fallstudie Serbien alle befragten Umfeldakteure an, dass nur wenige internationale Geber sich im Hochschulbereich in Serbien beziehungsweise im Balkan engagieren. Dem Programm ist deshalb ihrer Meinung nach insbesondere in den frühen Programmjahren eine besonders wichtige Rolle hinsichtlich der Konfliktprävention zugekommen, da hierdurch insbesondere Eliten und Multiplikatoren erreicht werden konnten.

Langfristige Partnerschaften konnten durch den Programmbereich zwischen deutschen Hochschulen und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern etabliert werden. Hier liefert der Programmbereich wichtige Impulse für die Anbahnung von Forschungs Kooperationen, die sich in gemeinsamen Publikationen und Wissenschaftler austauschen niederschlagen. Auch leistet der Programmbereich einen Beitrag bei der Etablierung von Partnerschaften zwischen deutschen und ausländischen Hochschulen. Dies wird in den Einzelevaluationen und den Fallstudien deutlich, wo insbesondere durch die Finanzierung von fachbezogenen Partnerschaften oder Wissenschaftsnetzwerken gemeinsame Studiengänge, Publikationen und Austausche auf Ebene der Studierenden und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler geschaffen werden. Außerhalb des Hochschul-

sektors konnten jedoch keine langfristigen Partnerschaften mit Akteuren der deutschen Wirtschaft oder EZ-Organisationen identifiziert werden (siehe Kapitel 4.2).

Hinsichtlich der Vermittlung eines modernen Deutschlandbildes und der Sympathiewerbung für Deutschland konnten Beiträge durch den Programmbereich festgestellt werden. Die Befunde der Einzelevaluationen und der Fallstudien verdeutlichen, dass die Geförderten durch den Programmbereich bessere Einblicke über die gesellschaftlichen und politischen Strukturen in Deutschland bekommen haben. Zugleich unterstützen die erfolgreichen Kooperationen mit deutschen Hochschulen und die Aufenthalte der Stipendiaten in Deutschland, dass sich ein modernes Deutschlandbild verbreitet. Die Vermittlung der deutschen Sprache spielt jedoch insgesamt im Programmbereich eine untergeordnete Rolle (siehe Kapitel 4.2).

4.4.3 Bewertung der Wirkungen des Programmbereiches

Dem Programmbereich gelingt es, durch die Bereitstellung von Expertise zur Lösung von entwicklungsrelevanten Problemen die Partnerländer bei der Umsetzung ihrer Modernisierungsstrategien zu unterstützen. Dabei können im Hochschulsektor im Allgemeinen durch die ausgebildeten beziehungsweise (weiter-)gebildeten *change agents* größere Beiträge geleistet werden als außerhalb dieses Sektors. Dabei arbeiten die *change agents* vornehmlich in Bereichen, die relevant für die Erreichung der MDG sind.

Positive Beiträge des Programmbereiches konnten auch identifiziert werden, die den ausländischen Hochschulen einen besseren Anschluss an die Wissensgesellschaft ermöglichen. Hier zeigte sich, dass DAAD-Alumni höhere Publikationsraten vorweisen und häufiger an internationalen Konferenzen teilnehmen als Nicht-Geförderte. Im Bereich der Stärkung der Relevanz der Hochschulbildungsinhalte konnten jedoch Optimierungspotenziale festgestellt werden. Hier kann der Einbezug der Wirtschaft noch verstärkt werden, um bessere Wirkungen zu erzielen. Gleiches gilt für die Nutzung des vorhandenen Potenzials der Hochschulen und der Alumni, die bisher noch nicht durch die deutsche EZ als Kooperationspartner genutzt werden.

Weiterhin gelingt es dem Programmbereich, durch interkulturellen Dialog zur Konfliktprävention beizutragen. Der Aufbau regionaler Netzwerke und der dadurch zustande kommende Austausch und Kontakt zwischen den regionalen Partnern erhöht das gegenseitige Verständnis und verringert das Konfliktpotential. Die Setzung von Kooperationsimpulsen von außen, wie beispielsweise durch die deutschen Hochschulen, ist dabei als wichtige Voraussetzung und damit als Erfolgsfaktor zu bewerten.

Erfolgreich konnten zudem langfristige Partnerschaften zwischen deutschen Hochschulen und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern etabliert werden, indem Impulse für die Anbahnung von Forschungsk Kooperationen durch den Programmbereich gesetzt werden konnten. Zudem konnten erfolgreich Partnerschaften zwischen deutschen und ausländischen Hochschulen durch die Programme des Programmbereiches etabliert werden. Außerhalb des Hochschulsektors bestehen jedoch Optimierungspotenziale, da hier bisher keine langfristigen Partnerschaften mit Akteuren der deutschen Wirtschaft oder EZ-Organisationen angebahnt werden konnten.

Allerdings gelingt es dem Programmbereich, durch seine vorhandenen Instrumente insbesondere die geförderten Deutschlandaufenthalte ein modernes Deutschlandbild zu vermitteln und Sympathiewerbung für Deutschland zu betreiben. Die Vermittlung der deutschen Sprache im Ausland wird jedoch nicht durch den Programmbereich maßgeblich vorangetrieben.

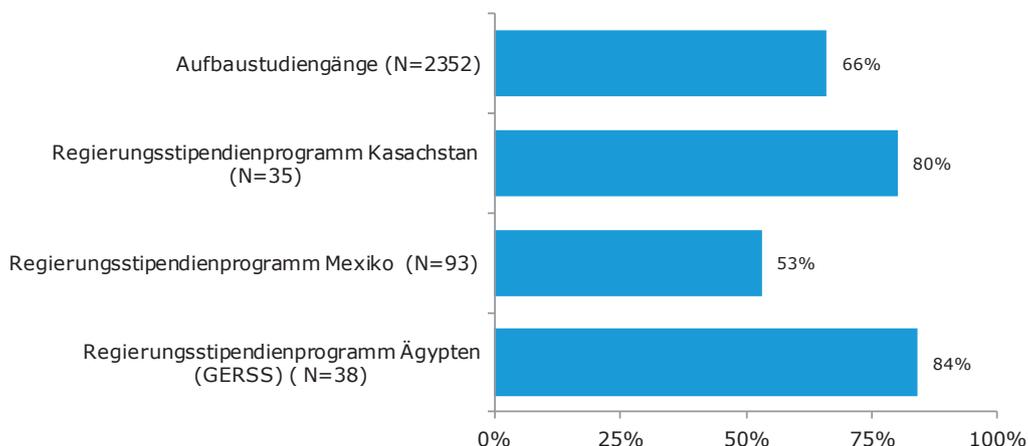
4.5 Nachhaltigkeit des Programmbereiches

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse des Evaluationskriteriums Nachhaltigkeit dargestellt. Dabei steht die übergeordnete Frage im Vordergrund, inwiefern durch den Programmbereich angestoßene Prozesse beziehungsweise Veränderungen auf Ebene der Geförderten und der deutschen sowie ausländischen Hochschulen nachhaltig wirken.

4.5.1 Nachhaltigkeit im Bereich Human Capacity Development

Nach ihrer Teilnahme an den Programmen des Programmbereiches kehrt die überwiegende Mehrheit der Geförderten in ihr Heimatland beziehungsweise ihre -region zurück (siehe Abbildung 16). Die Einzelevaluation der AST zeigt, dass 66 Prozent der Geförderten nach Beendigung ihres Studiums in ihr Heimatland und vier Prozent in ihre Heimatregion zurückgehen. Dabei konnte in dieser Einzelevaluation im Zeitvergleich festgestellt werden, dass der Anteil der Geförderten, die in ihre Heimatländer zurückkehren, bis neun Jahre nach der Förderung ansteigt und danach wieder sinkt. Der gegenläufige Trend nach neun Jahren kann möglicherweise damit erklärt werden, dass die Geförderten sich aufgrund ihrer internationalen Erfahrung stärker auf dem Arbeitsmarkt positionieren und internationale Angebote außerhalb ihres Heimatlandes oder ihrer Heimatregion vermehrt annehmen.

Abbildung 16: Rückkehrquoten der untersuchten Programme

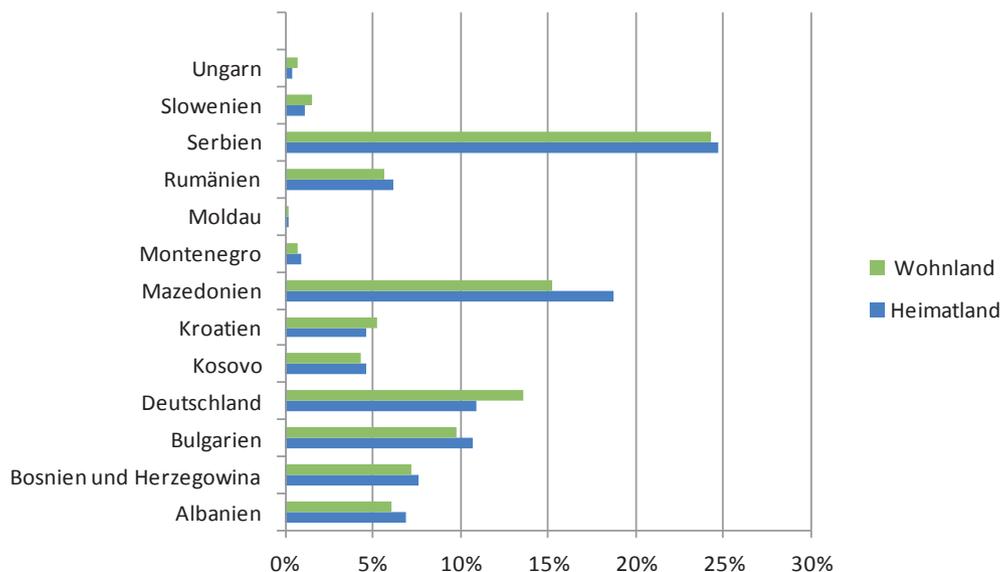


Quelle: Rambøll Management Consulting 2012

Auch die Geförderten aus den Regierungsstipendien weisen eine hohe Rückkehrquote auf. Allerdings bestehen große Unterschiede zwischen den Ländern, da eine sofortige Rückkehr nach Ende der Förderung in den Stipendienregularien einiger Länder verpflichtend vorgeschrieben ist – in anderen Ländern jedoch nicht. So liegt die Rückkehrquote nach den Ergebnissen der Online-Befragung des kasachischen Regierungsstipendienprogramms bei 84 Prozent, während sie beim mexikanischen Regierungsstipendienprogramm bei 53 Prozent liegt. Der Unterschied lässt sich damit begründen, dass im kasachischen Regierungsstipendienprogramm eine Rückkehr verpflichtend vorgeschrieben ist und in Mexiko nicht im selben Maße verpflichtend ist. In der Fallstudie in Mexiko konnte jedoch herausgefunden werden, dass die Rückkehrquote des Regierungsstipendienprogramms nach Aussagen der Partnerorganisation über denen anderer vergleichbarer Programme liegen, die z. B. mit Großbritannien betrieben werden. Dort ist die Anzahl der Geförderten, die anschließend in England bleiben und arbeiten weit höher.

Die Einzelevaluation des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa verdeutlicht zudem, dass der Programmbereich mit seinen Programmen dazu beiträgt, dass die Geförderten in der Region verbleiben. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass alle Geförderten in ihrem Heimatland bleiben (siehe Abbildung 17). Diese Ergebnisse werden auch von einer vom zuständigen DAAD-Referat durchgeführten Verbleibstudie bestätigt, laut der 95 Prozent der Geförderten nach ihrem Studium in der Region Südosteuropa verbleiben.

Abbildung 17: Heimatland versus Wohnland der Geförderten – Einzelevaluation Akademischer Neuaufbau



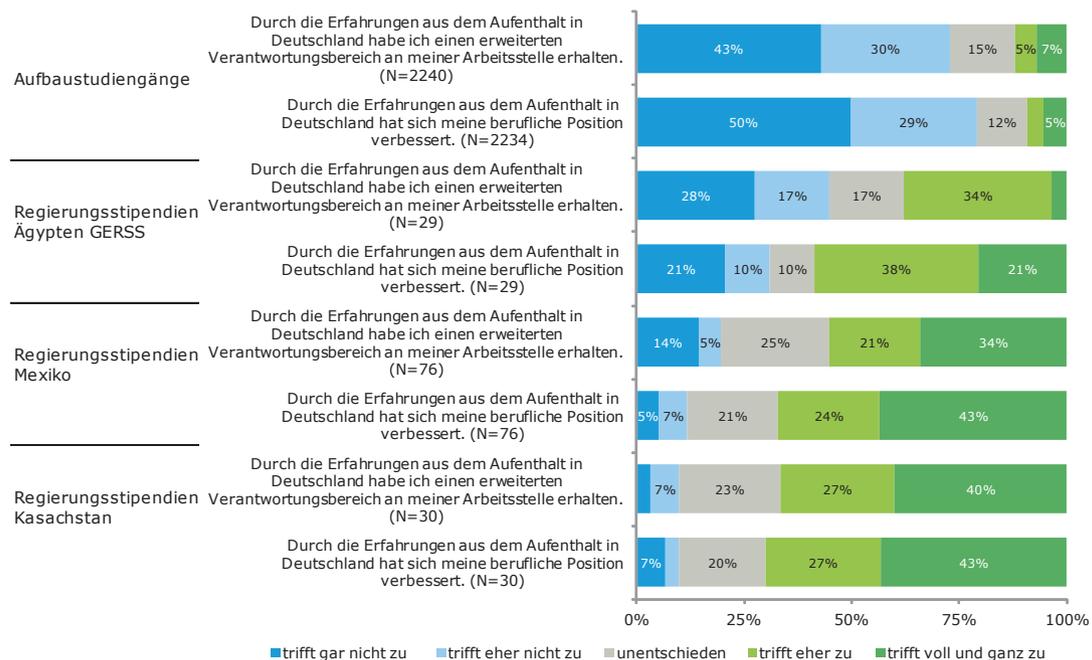
Quelle: Rambøll Management Consulting 2011 (N=522)

Den Befragungsergebnissen zufolge werden darüber hinaus 73 Prozent (N=455) der Geförderten auch in den kommenden fünf Jahren in ihrem Heimatland beziehungsweise in einem Nachbarland in Südosteuropa (2 Prozent) wohnen bleiben. Gleichzeitig planen jedoch 21 Prozent der Geförderten, künftig in einem anderen EU-Land zu leben. Pläne, außerhalb Europas zu wohnen, haben vier Prozent der Geförderten.

In allen Fallstudien zeigte sich außerdem bei allen befragten Geförderten und Alumni, dass diese neben familiären und privaten Gründen, vor allem die enge Verwurzelung im Heimatland und der Wunsch beziehungsweise die wahrgenommene Selbstverpflichtung, die eigenen Fähigkeiten und das neu gewonnene Wissen für ihr Heimatland nutzbar zu machen und zur Entwicklung des Landes beizutragen, eine Rolle spielt. Lediglich für weitere Fortbildungen, insbesondere Promotionen, existieren bei den Geförderten und Alumni Überlegungen, nochmals ins Ausland zu gehen.

Gleichzeitig konnte in den Fallstudien beobachtet werden, dass alle befragten Geförderten und Alumni der Programme des Programmbereiches das neu erlernte Wissen und die Fertigkeiten in ihrem beruflichen Alltag anwenden und nutzen. Nach den Ergebnissen der Online-Befragungen in den Einzelevaluationen der AST und der Regierungsstipendien erhalten die Geförderten aufgrund ihres neu erworbenen Wissens zudem mehr Verantwortung in ihrem Beruf oder eine bessere berufliche Position. In der Einzelevaluation der AST gaben – werden die Kategorien „trifft voll und ganz zu“ und „trifft zu“ zusammengefasst – 73 Prozent der Befragten an, dass sie mehr Verantwortung aufgrund der DAAD Förderung in ihrem Beruf erhalten haben, während sich bei 79 Prozent ihre berufliche Position verbessert hat. Im Regierungsstipendienprogramm in Mexiko haben dies beispielsweise 55 Prozent beziehungsweise 67 Prozent (siehe Abbildung 18).

Abbildung 18: Nutzen des erlernten Wissens im beruflichen Alltag



Quelle: Ramboll Management Consulting 2012

Werden die Ergebnisse jedoch nach Sektoren differenziert betrachtet fällt auf, dass Geförderte und Alumni aus dem Hochschulsektor nach ihrer Förderung auf eine positivere Karriereentwicklung zurückblicken können als Alumni aus der Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor. Dabei kann dieser Befund nach den Ergebnissen der Fallstudien und weiteren qualitativen Analysen auf die geschilderten Faktoren in Kapitel 4.2.1 zurückgeführt werden, nämlich die vereinzelte Förderung von Individuen in einer Organisation, die fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte sowie der nicht vorhandene Einfluss anderer Fördermaßnahmen des DAAD auf die Organisationen.

Die Einzelevaluationen und die Fallstudien zeigten auch, dass dort, wo durch die Programme des Programmbereichs Veränderung in den Organisationen initiiert werden konnten – insbesondere im Hochschulsektor – diese auch nachhaltig waren. In der Einzelevaluation der AST konnte in den qualitativen Erhebungen beobachtet werden, dass angestoßene Veränderungen in den (Herkunfts-) Organisationen institutionalisiert werden, da diese in dauerhafte Prozesse, Strategien und Strukturen der jeweiligen (Herkunfts-) Organisation überführt wurden. Exemplarisch kann hierfür das Beispiel eines Alumnus aus Kenia angeführt werden, der die Sicherheitsprozesse in seinem bio-chemischen Labor veränderte, sodass sie nun den aktuellen Sicherheitsstandards entsprechen. Hierfür entwickelte er verschiedene Qualitätsmanagementhandbücher und schulte seine Kollegen in den notwendigen Sicherheitsprozessen.

Bei der Einzelevaluation der Regierungsstipendien konnte einer von neun (11 Prozent) interviewten Vorgesetzten der Alumni von Veränderungen in der (Herkunfts-) Organisation berichten, die angestoßen und nachhaltig in den Organisationen verankert werden konnten. Im konkreten Fall handelte es sich dabei um die Verbesserung von Abläufen in einem radiologischen Untersuchungsverfahren zur Erhöhung der Qualität der Ergebnisse. Dies kann damit erklärt werden, dass ein Großteil der Geförderten des kasachischen und mexikanischen Regierungsstipendienprogramms in der Privatwirtschaft oder der Verwaltung tätig sind und dort aus den oben benannten Gründen keine Veränderungen initiieren konnten. Für das ägyptische Regierungsstipendienprogramm konnten aufgrund der kurzen Laufzeit des Programmes noch keine Befunde hinsichtlich der Nachhaltigkeit in dieser PBE erhoben werden.

4.5.2 Nachhaltigkeit im Bereich Stärkung der Hochschulen

Die durch die Programme des Programmbereichs initiierten Veränderungen an den ausländischen Hochschulen sind weitestgehend nachhaltig. In der Einzelevaluation des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa sagten 18 Prozent (N=80) der in der Online-Befragung befragten Projektpartner aus, dass nach Projektabschluss noch weitere neue Studiengänge aufgebaut wurden. Weiterhin wurden bei 14 Prozent (N=80) beziehungsweise 18 Prozent (N=80) gemeinsame Studienmodule und gemeinsame Sommerschulen noch nach der Beendigung der Projekte durchgeführt. 15 Prozent (N=80) schlossen weitere Kooperationsabkommen nach Beendigung der Projekte miteinander ab.

Dies konnte in zwei der sechs Projekte in der Fallstudie in Serbien bestätigt werden, in denen der Aufbau unabhängiger Kooperationsstrukturen außerhalb der Förderung des Stabilitätspaktes vorangetrieben wurde. So bildeten die Projektpartner in diesen Projekten Konsortia, um einen Antrag für das 8. EU-Forschungsrahmenprogramm vorzubereiten. In zwei weiteren Fällen wird das Bildungsministerium Workshops beziehungsweise Sommerschulen, die durch den Stabilitätspakt gefördert wurden, weiter fördern. Dabei konnten in diesen zwei Fällen die Projektförderung auch durch eine finanzielle Förderung der Distriktregierungen ergänzt werden.

In zwei anderen Projekten des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa, die in der Fallstudie in Serbien besucht wurden, sagten die Projektpartner jedoch aus, dass die Projektaktivitäten, Sommerschulen und Workshops wahrscheinlich nicht fortgesetzt werden können, wenn der DAAD seine Förderung einstellt. Aus Mangel anderer Geber und knapper Finanzmittel des serbischen Bildungsministeriums gäbe es keine Alternativen zur DAAD-Förderung.

Darüber hinaus sagten alle sechs befragten Projektpartner der Fallstudie Serbien aus, dass die aus dem Programm entstandenen Kurse und Studiengänge in die Curricula integriert und auch akkreditiert wurden. Die bereits in der Programmlaufzeit geschlossenen Kooperationsabkommen werden ihrer Ansicht nach auch eine zukünftige Zusammenarbeit außerhalb der Förderung des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa zulassen.

In den anderen Fallstudien mit Ausnahme von Vietnam konnte beobachtet werden, dass die Veränderungen an den Hochschulen in die strategischen Jahrespläne der Hochschulen überführt wurden. Ein stellvertretendes Beispiel hierfür ist die Etablierung von Qualitätssicherungsabteilungen in den am DIES-Projekt in Ostafrika teilnehmenden Hochschulen. Für diese wurden an jeder besuchten Hochschule Budgetlinien für deren Finanzierung eingerichtet und die Organigramme entsprechend angepasst. In einem anderen Beispiel wurden an einer besuchten Hochschule im Fachbereich des Wassermanagements die Curricula verändert und entwickelt, um einen neuen Master-Studiengang zu schaffen.

Als Erfolgsfaktor für die Institutionalisierung und Verstetigung von Strukturen konnte in den Erhebungen die kontinuierliche Förderung durch die Kombination verschiedener Programme des Programmbereiches identifiziert werden. Nach Aussage aller befragten Akteure bedarf es viel Zeit, um Strukturen oder Prozesse von Organisationen in den Entwicklungsländern nachhaltig zu verändern. Dabei war auffällig, dass in Programmen, die über eine lange Förderdauer verfügen, ein systematischer Ansatz in der Planung die Überführung der erzielten positiven Veränderungen in feste Strukturen vereinfachte. Allerdings war auch auffällig, dass eine strategische Planung in Form eines systematischen Ansatzes und des gezielten Einsatzes von Programmen des Programmbereiches nicht identifiziert werden konnte. Dies führt dazu, dass die Programme hinsichtlich der Institutionalisierung von Veränderungen in einer Organisation nicht aufeinander abgestimmt sind und eine Verstetigung von Veränderungen erschwert wird (siehe auch Kapitel 4.6.1). Als ein weiterer hindernder Faktor für nachhaltige Veränderungen konnte in den Fallstudien in Vietnam und Serbien die sozialen und politischen Realitäten identifiziert werden. In Vietnam ist die Verankerung von Veränderungen nur schwer möglich, da beispielsweise strukturelle Entscheidungen in den Hochschulen nicht an den jeweiligen Hochschulen, sondern im zuständigen Ministerium getroffen werden. In Serbien stellt die geringe finanzielle Ausstattung des serbischen Bildungsministeriums eine Herausforderung für die Überführung von angestoßenen Veränderungen dar, die unabhängig von externer Finanzierung ist.

Der Programmbereich und seine Programme sind jedoch weniger nachhaltig darin, ausländische Hochschulen zu stärken, aus eigenen finanziellen Mitteln eigenständig Anschluss an die internationalen akademischen Debatten zu halten. An allen besuchten Hochschulen in den Fallstudien wurde deutlich, dass die Aktivitäten zur Beteiligung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an der akademischen Debatte wie Teilnahmen an Konferenzen vornehmlich durch den Programmbereich finanziert werden. Dabei zielen die Programme des Programmbereiches hauptsächlich auf die Förderung von Forscherinnen und Forschern sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und nicht auf die Strukturen der Hochschulen wie die Abteilungen für Internationalisierung. Dies führt dazu, dass die ausländischen Hochschulen keine dauerhaften Strukturen und Wissen zur Erwerbung von Drittmitteln entwickeln, die es Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ihrer Hochschulen ermöglichen, an Veranstaltungen teilzunehmen, die den Anschluss der Hochschule an den akademischen Diskurs garantieren. Eine positive Ausnahme hierzu sind die DIES-geförderten Kurse zum Schreiben von Anträgen, die es den geförderten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ermöglichen, eigenständig Drittmittel bei anderen nationalen sowie bi- und multilateralen Gebern einzuwerben. In diesem Kontext ist anzumerken, dass in vielen Entwicklungsländern, nach den Aussagen der interviewten externen Akteure in den Fallstudien, internationale Geber die Internationalisierungsaktivitäten der einheimischen Hochschulen finanzieren, so dass diese keine Anreize besitzen, entsprechende selbsttragende Strukturen aufzubauen.

Die deutschen Hochschulen hingegen sind in der Lage, ohne die Unterstützung die initiierten Veränderungen durch die Programme des Programmbereichs zu erhalten. Nach Angabe von sechs der sieben (86 Prozent) befragten Studiengangleiterinnen und Studiengangleiter in der Einzelevaluation der AST können die durch das Programm aufgebauten AST ohne DAAD-Finanzierung weitergeführt werden. Dies liegt vornehmlich daran, dass die DAAD-Stipendien im Durchschnitt ein Drittel der Studierendenzahl ausmacht und somit der jeweilige AST auch ohne diese durchgeführt werden könnte. Dabei geben jedoch vier der sieben (57 Prozent) Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner an, dass ohne die DAAD-Förderung keine Studierende aus den weniger entwickelten Entwicklungsländern – insbesondere aus Afrika – gewonnen würden, da diese sich das Studium in Deutschland finanziell nicht leisten könnten. Weiterhin wären ohne die Zuschüsse des DAAD Verwaltungsleistungen, die durch die ausländischen Studierenden zusätzlich entstehen, für die jeweiligen Hochschulen beziehungsweise Fakultäten nicht in diesem Ausmaße leistbar.

Daneben wird die Verpflichtung der Hochschulen, die aufgebauten AST weiterzuführen, von allen drei interviewten Hochschulleitungen als hoch eingeschätzt, da die AST zur Reputationssteigerung der jeweiligen Hochschule beitragen und oft auch als Leuchttürme hinsichtlich der Internationalisierung ihrer Hochschulen wahrgenommen werden. Darüber hinaus liefern die AST oft wichtige Impulse für die Entwicklung anderer Studiengänge, da diese Studiengänge von der gesammelten Erfahrung des jeweiligen AST profitieren.

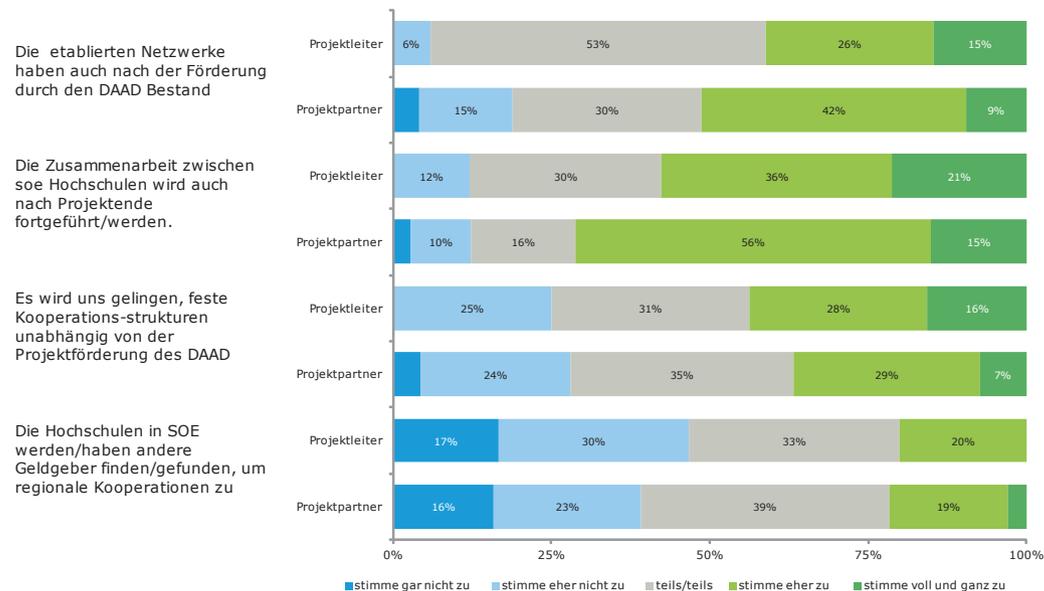
Die Einzelevaluationen der AST und des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa zeigen außerdem, dass die durch die Programme initiierten Kooperationspartnerschaften mit ausländischen Hochschulen dauerhaft sind. Dies wurde in der Einzelevaluation von neun der zehn (90 Prozent) befragten deutschen Hochschulen und im akademischen Neuaufbau von allen vier bestätigt. Dabei zeichnen sich die Kooperationspartnerschaften durch institutionalisierte Strukturen aus, da über diese Studierenden- und Wissenschaftler austausche erfolgen sowie gemeinsame Publikationen verfasst werden. In Einzelfällen werden auch gemeinsame Studiengänge an den Partnerhochschulen in den Entwicklungsländern entwickelt und eingerichtet. Bei fünf der vierzehn (36 Prozent) Fälle wurden diese Kooperationspartnerschaften auch durch Kooperationsverträge formalisiert. In Einzelfällen bestehen diese Kooperationen bereits seit fünf beziehungsweise neun Jahren und können somit als nachhaltig gelten.

Der Aufbau von Partnerschaften im außeruniversitären Bereich findet nach den Ergebnissen der Einzelevaluationen nur sporadisch statt (siehe auch Kapitel 4.2.3). Wenn formalisierte Partnerschaften bestehen, finden diese vornehmlich über eingesetzte Beiräte für Studiengänge statt. Darüber hinaus konnten keine formalen unabhängigen Vernetzungsstrukturen mit der Wirtschaft, EZ-Organisationen oder anderen außeruniversitären Akteuren identifiziert werden.

4.5.3 Nachhaltigkeit im Bereich Vernetzung

Die Ergebnisse der Online-Befragung der Einzelevaluation des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa verdeutlichen, dass die geschaffenen Netzwerke und regionalen Ausbildungsmöglichkeiten in der Region für die Region nachhaltig sind. So sind die deutschen Projektleiterinnen und -leiter und ausländischen Projektpartner in der Online-Befragung zuversichtlich, dass die Zusammenarbeit zwischen den südosteuropäischen Hochschulen auch nach Projektende fortgesetzt werden wird. So sind – werden die Kategorien „stimme voll und ganz zu“ und „stimme zu“ zusammengenommen – 57 Prozent der Projektleiterinnen und -leiter und 71 Prozent der Projektpartner zuversichtlich, dass die Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen in den Projekten auch nach Projektende fortgesetzt wird. Weiterhin sind 41 Prozent der Projektleiterinnen und -leiter und 51 Prozent der Projektpartner überzeugt, dass die durch den Stabilitätspakt aufgebauten Netzwerke erhalten bleiben. Dafür spricht auch, dass 58 Prozent der Projektleiterinnen und -leiter und 62 Prozent der Projektpartner auch nach Abschluss ihrer Projekte noch mit Personen aus mehreren Ländern in Kontakt stehen. Nur fünf Prozent der Projektleiterinnen und -leiter und zehn Prozent der Projektpartner geben in der Online-Befragung an, über keine aktiven Kontakte mehr zu verfügen. Zudem sind 44 Prozent der Projektleiterinnen und -leiter und 36 Prozent der Projektpartner überzeugt, dass die aufgebauten Netzwerke zukünftig in feste Strukturen überführt werden können (siehe Abbildung 19).

Abbildung 19: Nachhaltigkeit der Netzwerke – Einzelevaluation Akademischer Neuaufbau Südosteuropa



Quelle: Ramboll Management Consulting 2011 (Projektleiter/-in N=34; Projektpartner N=74)

Die Befragungsergebnisse decken sich mit den Ergebnissen der Fallstudie in Serbien. So gaben die befragten Projektpartner und Geförderten der drei bereits abgeschlossenen Projekte an, dass sie noch mit ihren Partnern in Kontakt stehen. Dieser Kontakt manifestiert sich beispielsweise im Austausch von Studierenden, in kleineren Forschungsprojekten oder Konferenzbesuchen. In einem Projekt wurde darüber hinaus geplant, die Kooperation in einem anderen Rahmen mit anderen Fördermitteln fortzuführen. Formale Netzwerkstrukturen, die beispielsweise von den Partnerhochschulen aus betreut und verwaltet werden, konnten in der Fallstudie jedoch nicht identifiziert werden.

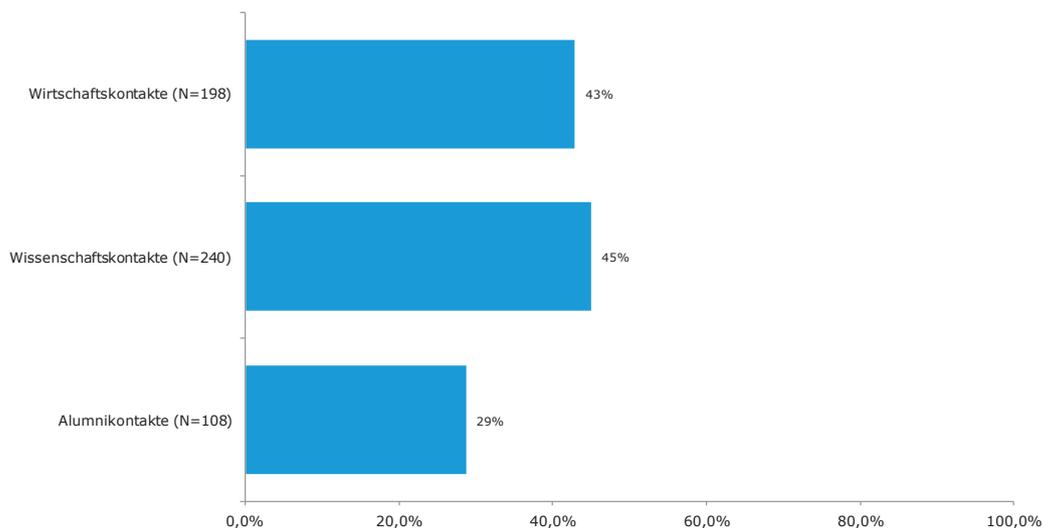
Auch in den Fallstudien in Kolumbien und Vietnam wurden die untersuchten Vernetzungen zwischen den deutschen und kolumbianischen beziehungsweise vietnamesischen Hochschulen von allen Verantwortlichen als nachhaltig eingestuft. Dazu trägt nach Ansicht der Befragten die Formalisierung der Kooperation bei (es sind zwischen den Partneruniversitäten Kooperationsverträge unterzeichnet worden), die bereits vor Beginn der Förderung durch den DAAD eingegangen wurden. Insbesondere ist in ihren Augen jedoch die Langfristigkeit, mit der die Partnerschaften auf-

gebaut worden sind, ein wichtiger Indikator für ihre Nachhaltigkeit. Die untersuchten Hochschulkooperationen in Kolumbien haben sich dabei durch einen angewandten Instrumentenmix durch *change agents* entwickelt, die mit Promotionsstipendien in den deutschen Universitäten tätig waren. Aus ihren Überlegungen heraus und auf der Grundlage ihres Vertrauensverhältnisses zu den Lehrstühlen entstanden die Bereitschaft und das Interesse an einer Partnerschaft mit einer kolumbianischen Universität, die durch den Programmbereich gefördert wurden. Für die Nachhaltigkeit dieser Hochschulkooperationen spricht aus Sicht der kolumbianischen Verantwortlichen, dass trotz eines Personalwechsels auf deutscher Seite die Zusammenarbeit weiter besteht und auch ausgeweitet worden ist. Dies war eine Herausforderung, weil der Personalwechsel auch mit einem Wechsel der Forschungsschwerpunkte einherging. Trotz dieses positiven Beispiels konnte in allen Fallstudien und qualitativen Erhebungen beobachtet werden, dass die Nachhaltigkeit der Vernetzung stark von den involvierten Individuen und ihrem Engagement abhängt, was zu Herausforderungen für die Nachhaltigkeit im Falle von Personalwechseln führt. Hier ist allerdings auch anzumerken, dass Netzwerke im akademischen Bereich generell sehr stark individualisiert sind.

4.5.4 Nachhaltigkeit im Bereich Alumni-Arbeit

Bei der Betrachtung der Nachhaltigkeit der Alumni-Arbeit des Programmbereiches entsteht ein differenziertes Bild. Nach den Befunden der Einzelevaluation der Alumni-Sonderprojekte verfügen die Alumni nach ihrer Förderung noch über aktive Kontakte in die deutsche Wirtschaft und Wissenschaft. So haben Alumni, die in den Jahren 2004 bis 2010 an einem oder mehreren Alumni-Sonderprojekt(en) teilgenommen haben, sowohl in die Wirtschaft als auch zu den deutschen Hochschulen und zu anderen Alumni aktive Kontakte. Von diesen stehen 43 Prozent noch mindestens zweimal im Jahr mit deutschen Wirtschaftsvertretern in Kontakt, 45 Prozent mit den deutschen Hochschulen und 29 Prozent mit anderen Alumni (siehe Abbildung 20).

Abbildung 20: Aktive Kontakte von Teilnehmern in den Jahren 2005 – 2010 – Einzelevaluation Alumni-Sonderprojekte



Quelle: Ramboll Management Consulting 2012 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Dabei konnte in den qualitativen Erhebungen in dieser Einzelevaluation bestätigt werden, dass diese Kontakte hauptsächlich über die DAAD geförderten Alumni-Netzwerke bestehen. Jedoch konnten in den Fallstudien und der Einzelevaluation der AST keine dauerhaften Partnerschaften der Alumni mit außeruniversitären Akteuren aus Deutschland (z. B. Wirtschaft) identifiziert werden. Vorhandene Kontakte waren meist auf private Kontakte beschränkt und auf berufliche bzw. akademische Kontakte zu den jeweiligen deutschen Hochschulen der Alumni. Die Kontakthäufigkeit ist dabei bedarfsabhängig und entsprechend sehr unterschiedlich.

In den Fallstudienländern selbst konnten jedoch in Kolumbien, Kenia und Vietnam nachhaltige vom DAAD aufgebaute Alumni-Netzwerke gefunden werden, die sich durch starke Partnerschaften

ten unter den Alumni ausgezeichneten. In Kolumbien beispielsweise existieren die Alumni-Netzwerke ASPRA und ASPA, die jedes Jahr Seminare und Konferenzen organisieren, die auf Interesse stoßen und gut besucht werden. Darüber hinaus ist die Finanzierung der Netzwerke wie in Kenia weitestgehend unabhängig von der DAAD-Förderung. Nur für größere Veranstaltungen sind sie auf finanzielle Unterstützung angewiesen. Allerdings ist im Sinne der Nachhaltigkeit der Netzwerke auch darauf verwiesen worden, dass derzeit insbesondere die älteren Stipendiaten aktiv sind und dass das Engagement der jüngeren Stipendiaten noch verstärkt werden muss.

In Vietnam hat sich trotz der politischen und administrativen Auflagen, die die Gründung unabhängig agierender Verbände stark erschweren, die „Germany Alumni Green Group“ (GAGGroup) mit Hilfe der DAAD-Außenstelle etabliert. Diese soll alle Deutschland-Alumni aus unterschiedlichen Generationen zusammenführen, deren Arbeit im Bereich des Umweltschutzes und der Umweltwissenschaften liegt. Aufgrund ihrer bislang kurzen Existenz ist sie jedoch abhängig von der Förderung des DAAD.

4.5.5 Bewertung der Nachhaltigkeit des Programmbereiches

Bei der Betrachtung der Nachhaltigkeit des Programmbereiches und seiner Programme entsteht ein differenziertes Bild. Die überwiegende Mehrheit der Geförderten und Alumni kehrt nach ihrer Förderung in ihr Heimatland oder ihre Heimatregion zurück und nutzt ihr neu erlerntes Wissen und Fertigkeiten im beruflichen Alltag. Die Geförderten und Alumni, die in ihren Positionen Veränderungen in Organisationen anstoßen können, tun dies nachhaltig, da die veränderten Prozesse, strategischen Pläne und Strukturen der Organisationen institutionalisiert werden.

Auch die Veränderungen an den deutschen und ausländischen Hochschulen können durch das Evaluationsteam als nachhaltig beurteilt werden. So ist die überwiegende Mehrheit der deutschen und ausländischen Hochschulen in der Lage, die initiierten Veränderungen auch ohne die finanzielle Unterstützung des DAAD fortzuführen. Dabei erhalten die deutschen Hochschulen auch Unterstützung durch die Hochschulleitungen und können wie die ausländischen Hochschulen die initiierten Veränderungen in dauerhafte Strukturen und Prozesse überführen. Als Erfolgsfaktor für die Institutionalisierung und Verstetigung von Strukturen konnte in den Erhebungen die kontinuierliche Förderung durch die Kombination und Bündelung verschiedener Programme des Programmbereiches identifiziert werden. Als hindernde Faktoren konnten neben sozialen und politischen Rahmenbedingungen auch die fehlende Abstimmung zwischen den Programmen des Programmbereiches identifiziert werden.

Der Programmbereich und seine Programme sind jedoch weniger nachhaltig darin, ausländische Hochschulen zu stärken, so dass diese eigenständig Anschluss an die Wissensgesellschaft halten können. Hier zielen die in der Programmbereichsevaluation untersuchten Programme vornehmlich auf die Förderung von einzelnen Forscherinnen und Forschern und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und nicht auf den Aufbau von dauerhaften Strukturen der Hochschulen wie die Abteilungen für Internationalisierung.²¹ Dies führt dazu, dass die ausländischen Hochschulen keine dauerhaften Strukturen und Finanzierungsmöglichkeiten zur Drittmittelinwerbung entwickeln, die es Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ihrer Hochschulen ermöglichen, an Veranstaltungen teilzunehmen, die den Anschluss der Hochschule an den akademischen Diskurs garantieren. Dies wird dadurch verstärkt, dass internationale Geber häufig die Internationalisierungsaktivitäten der einheimischen Hochschulen finanzieren, so dass diese keine Anreize besitzen, entsprechende selbsttragende Strukturen aufzubauen. Aus diesem Grund investieren auch die Regierungen der besuchten Fallstudienländer wenig eigene Mittel in diesem Bereich.

Im Bereich der Vernetzung gelingt es dem Programmbereich nachhaltige Netzwerke und regionalen Ausbildungsmöglichkeiten in der Region für die Region aufzubauen. Insbesondere durch die Anwendung verschiedener Instrumente in Kombination mit längeren Förderzeiträumen konnten dauerhafte Kooperationsstrukturen etabliert werden. Allerdings sind diese Netzwerke oftmals

²¹ Im Gegensatz hierzu verweist der DAAD darauf, dass andere Programme des Programmbereiches, die nicht Untersuchungsgegenstand dieser Programmbereichsevaluation waren, auf die institutionelle Verbesserung der Hochschulen in diesem Bereich abzielen.

stark von den involvierten Individuen und ihrem Engagement abhängig, was zu Herausforderungen für die Nachhaltigkeit im Falle von Personalwechsel führt.

In der Alumni-Arbeit des Programmbereichs werden durch die Evaluation Optimierungspotenziale identifiziert. Zwar gelingt es dem Programmbereich, Kontakte zwischen Alumni, der deutschen Wirtschaft und Wissenschaft zu etablieren, allerdings waren berufliche Kontakte oder Kooperationsbeziehungen, in denen ein fachlicher Austausch und/oder gemeinsame Projekte durchgeführt wurden, auf die Kontakte mit den deutschen Hochschulen beschränkt. Kontakte mit der Wirtschaft waren vornehmlich durch einen persönlichen Austausch ohne fachlichen Hintergrund geprägt. In den Entwicklungsländern selbst jedoch konnten durch die DAAD-Förderung formale Alumni-Netzwerke geschaffen werden, die über ihre eigenen Strukturen verfügen und deren Angebote nachgefragt werden. Dabei können sich diese Alumni-Netzwerke in Kolumbien und Kenia weitestgehend finanziell selbst tragen, während in Vietnam das Netzwerk aufgrund seines kurzen Bestehens noch auf die finanzielle Unterstützung des DAAD angewiesen ist.

4.6 Komplementarität und Koordination des Programmbereiches

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich der Evaluationskriterien Komplementarität und Koordination dargestellt. Hierbei können insbesondere Aussagen zu der Abstimmung der Programme untereinander im DAAD-Programmbereich und zu Plänen der Koordinierung der Programme sowie des Programmbereiches mit anderen internationalen Gebern getroffen werden.

4.6.1 Abstimmung der Programmes innerhalb des Programmbereiches

In den Einzelevaluationen und den Fallstudien konnten keine Konflikte zwischen den verschiedenen Programmen des Programmbereichs beobachtet werden. Allerdings konnte auch kaum eine gezielte Steuerung und Koordinierung der Programme durch den DAAD erkannt werden. In allen Interviews mit dem DAAD zeigte sich, dass über die Referatsleiterrunden oder anderen Koordinationsmechanismen wie Stellungnahmen der Referatsleiter zu Förderanträgen zwar eine lose Abstimmung erfolgte. Diese mündet in der Regel jedoch nicht in Länderstrategien oder in gezielte Abstimmungsprozesse zwischen den Programmen. Das neue Strategiepapier des DAAD sieht jedoch ausdrücklich die Entwicklung von Länderstrategien und regionalen Strategien vor. Zum Zeitpunkt der Evaluationen existieren jedoch nur vereinzelte Länderstrategien wie z. B. für China.

Trotzdem konnten Synergien zwischen den Programmen des Programmbereichs beobachtet werden, obwohl diese nicht auf eine Strategie oder Steuerung des DAAD zurückgingen. So konnten zum Beispiel in der Fallstudie in Kenia durch die parallele Durchführung von AST-Stipendien und „Dialogue on Innovative Higher Education Strategies (DIES)“-Stipendien Synergien generiert werden, indem in einer Hochschule beispielsweise eine AST-Alumna ein neues Supervisions-System für Masterarbeiten einführen konnte, da ihr Vorgesetzter am DIES-Programm teilgenommen hatte und diesen Veränderungen positiv gegenüber stand. In einem weiteren Beispiel in der Fallstudie in Vietnam konnten durch die zeitlich versetzte Durchführung einer fachbezogenen Partnerschaft und des Programms „Exceed“ an einer vietnamesischen Hochschule Synergien realisiert werden. In einer Art „Wertschöpfungskette“ konnte der generierte Nutzen aus der fachbezogenen Partnerschaft durch das Exceed-Programm verstetigt und weitere Strukturen geschaffen werden, die ohne die fachbezogenen Partnerschaften nicht möglich gewesen wären.

Darüber hinaus konnten in der Einzelevaluation der Alumni-Sonderprojekte Synergieeffekte mit den AST beobachtet werden. Hier fand an einer Universität ein Alumni-Sonderprojekt mehrheitlich mit Alumni des dort angebotenen Aufbaustudiengangs statt. Dies ermöglichte eine wesentlich intensivere und tiefergehende Vorbereitung und Umsetzung des Projektes, da die fachliche Orientierung der Alumni bekannt war. Der gemeinsame Hintergrund durch das Aufbaustudium wirkte sich auch positiv auf die Vernetzung der Alumni untereinander sowie mit der Universität aus, da sich hieraus dauerhafte und berufsbezogene Kontakte ergaben.

Aus diesen Gründen können die Programme innerhalb des Programmbereichs auf drei verschiedene Weisen mit anderen DAAD-Programmen zur Gewinnung von Synergien in den Entwicklungsländern koordiniert werden:

- Zum einen können die Programme auf operativer Ebene zur Ergänzung von weiteren DAAD-Programmen eingesetzt werden. Hier entstehen Synergien durch die gezielte parallele Durchführung von Programmen, die sich in ihrer Zusammenführung verstärken.
- Zum anderen können Programme zeitlich versetzt durchgeführt werden, so dass über die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren und Partner für die Durchführung zukünftiger Programme vor Ort geschult und gezielt in Organisationen zurückgeführt werden, mit denen der DAAD in Zukunft arbeiten möchte.
- Schließlich können die Programme eine Nachhaltigkeitsfunktion und eine Perpetuierung der Anbindung an Deutschland fördern, wenn sie im Anschluss an andere Programme durchgeführt werden beziehungsweise durch einen Netzwerkansatz zur Nachhaltigkeit beitragen.

4.6.2 Abstimmung der Programme außerhalb des Programmbereiches

Die Abstimmung der Programme des Programmbereiches mit anderen Maßnahmen oder Programmen der deutschen EZ erfolgte bis zum Zeitpunkt der PBE sporadisch in ausgewählten Programmen. So kooperiert der DAAD beispielsweise mit der GIZ in Brasilien in einer gemeinsamen Initiative zur Forschung und Politikberatung im Bereich Energie und Energieeffizienz. Zudem finden in Einzelfällen Kooperationen zwischen deutschen EZ-Organisationen und an den Programmen des Programmbereiches teilnehmenden Hochschulen statt. Ein systematischer Ansatz zur Kooperation mit deutschen EZ-Organisationen auf Programmbereichsebene konnte jedoch im Zeitrahmen der Programmbereichsevaluation noch nicht identifiziert werden.

Allerdings hat der DAAD mit der GIZ im Februar 2012 eine Rahmenvereinbarung zur zukünftigen Zusammenarbeit unterzeichnet. Diese soll die Grundlage für eine tiefere Zusammenarbeit in der Zukunft bilden, indem Kompetenzen gebündelt und Netzwerke gemeinsam genutzt werden. Auch mit der KfW führt der DAAD nach Aussage der befragten Interviewpartnerinnen und -partner Verhandlungen über eine zukünftig engere Zusammenarbeit.

Im Bereich der AKBP kooperiert der DAAD mit dem Goethe-Institut und der Alexander-von-Humboldt-Stiftung (AvH). So konnte in der Fallstudie in Kenia beobachtet werden, dass der DAAD auf Veranstaltungen des Goethe-Instituts sein Stipendienangebot vorstellt. Darüber hinaus werden die Deutschkurse für die nach Deutschland kommenden Stipendiaten über das Goethe-Institut durchgeführt. In der Fallstudie Serbien beispielsweise wurden Kooperationen in der Alumni-Arbeit zwischen der AvH und dem DAAD festgestellt. Dort wurden Alumni-Veranstaltungen gemeinsam von der AvH und dem DAAD geplant und durchgeführt.

International trifft sich der DAAD mit seinen europäischen Schwesterorganisationen jährlich, um Informationen und Erfahrungen in und über die Programmarbeit auszutauschen. Weiterhin erfolgt ein Austausch bei gemeinsamen Konferenzen und Fachseminaren. Darüber hinaus konnten jedoch keine weiteren bestehenden Kooperationen oder Pläne zur zukünftigen Koordination des Programmbereiches mit internationalen bi- und multilateralen Gebern identifiziert werden.

4.6.3 Bewertung der Komplementarität und Koordination des Programmbereiches

Im Bereich der Komplementarität stellt das Evaluationsteam deutliche Optimierungspotenziale fest. Zum Zeitpunkt der PBE waren die Programme bisher wenig aktiv koordiniert mit anderen Programmen des Programmbereiches. Realisierte Synergien, die durch die PBE identifiziert werden konnten, ergaben sich meistens zufällig und waren selten das Resultat einer aktiven Steuerung durch den DAAD. Dabei bestehen Möglichkeiten, die Programme gezielt einzusetzen und mit anderen zu bündeln, so dass vermehrt Synergien entstehen. Es hat sich hierbei gezeigt, dass insbesondere die Kombination von Individualförderprogrammen und Projektförderprogrammen Wirkungen auf der organisationalen Ebene ermöglichen. Hierzu muss aber eine abgestimmte Strategie für den Programmbereich und seine Programme entwickelt werden, um die Stärken der einzelnen Programme gewinnbringend einzusetzen. Die beschriebenen Beispiele zeigen, dass dies

durchaus möglich ist. Die Strategie muss dabei jedoch zwischen Ländern und Regionen unterscheiden, um die Rahmenbedingungen in diesen entsprechend zu berücksichtigen.

Außerhalb des Programmbereiches, im Bereich der Koordination, hat der DAAD erfolgreich Schritte unternommen, die Koordination auf Programmbereichsebene zu systematisieren. Hier wird sich in der Zukunft zeigen, ob der DAAD mit der GIZ und der KfW gemeinsame Schnittmengen für Kooperationen identifizieren kann. Auf Grundlage der Ergebnisse dieser Evaluation, die beispielsweise hohe Bedarfe im Bereich Infrastruktur auf Seiten der ausländischen Hochschulen identifiziert hat, könnten sich durchaus vielversprechende Partnerschaften insbesondere mit der KfW in der Zukunft ergeben. Zudem muss ausgelotet werden, wie und in welchem Maß die deutschen Hochschulen und somit auch der DAAD für die deutsche EZ in Wert gesetzt werden können, so dass weitere Kooperationsmöglichkeiten mit bspw. der GIZ erschlossen werden. Perspektiven zeigen sich dort auf, wo Regierungsberatung und Forschung sich sinnvoll ergänzen oder der Aufbau von Organisationen und Industrien mit der Bereitstellung von ausgebildeten Fach- und Führungskräften einhergeht.

Die Koordination mit Akteuren der AKBP und mit internationalen bi- und multilateralen Gebern wird als positiv beurteilt. Bei den internationalen bi- und multilateralen Gebern sollte jedoch geprüft werden, inwieweit Kooperationen eingegangen werden können, die über einen Informations- und Erfahrungsaustausch hinausgehen. Hier wäre beispielsweise zu prüfen, ob Programme anderer Geber durch die Stipendienprogramme des DAAD gestärkt werden können.

ANHANG 1
PROGRAMMBEREICHSEVALUATION
EINZELEVALUATION DER
ALUMNI-SONDERPROJEKTE

INHALT

1.	Management Summary	79
1.1	Hintergrund	79
1.2	Wesentliche Feststellungen und Schlussfolgerungen	79
1.3	Handlungsempfehlungen	80
1.3.1	Handlungsempfehlung an das BMZ	80
1.3.2	Handlungsempfehlungen an den DAAD	80
1.3.3	Handlungsempfehlungen an die deutschen Hochschulen	81
2.	Einleitung	82
3.	Methodische Einordnung des Berichts	83
4.	Die Alumni-Sonderprojekte im Überblick	84
4.1	Ziele der Alumni-Sonderprojekte	84
4.2	Die Zielgruppe der Alumni-Sonderprojekte	85
4.3	Struktur und Aufbau der Alumni-Sonderprojekte	85
4.4	Kosten der Alumni-Sonderprojekte	87
5.	Ergebnisse der Evaluation	88
5.1	Entwicklungspolitische Relevanz der Alumni-Sonderprojekte	88
5.1.1	Berücksichtigung der Interessen der unterschiedlichen Akteure im Programm	88
5.1.2	Zielgruppenerreichung	90
5.1.3	Bewertung der entwicklungspolitischen Relevanz der Alumni-Sonderprojekte	91
5.2	Effektivität der Alumni-Sonderprojekte	92
5.2.1	Zielerreichung im Bereich Human Capacity Development	92
5.2.2	Zielerreichung im Bereich Vernetzung der Alumni untereinander und mit der Wissenschaft	93
5.2.3	Zielerreichung im Bereich Vernetzung mit der Wirtschaft	95
5.2.4	Umsetzung und Qualitätssicherung in den Alumni-Sonderprojekten	97
5.2.5	Bewertung der Effektivität der Alumni-Sonderprojekte	99
5.3	Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen der Alumni-Sonderprojekte	100
5.3.1	Bewertung der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen der Alumni-Sonderprojekte	101
5.4	Nachhaltigkeit der Alumni-Sonderprojekte	102
5.4.1	Analyse der Nachhaltigkeit der Alumni-Sonderprojekte	102
5.4.2	Bewertung der Nachhaltigkeit der Alumni-Sonderprojekte	103
5.5	Komplementarität und Koordination der Alumni-Sonderprojekte	103
5.5.1	Abstimmung der Alumni-Sonderprojekte innerhalb des Programmbereichs	104
5.5.2	Abstimmung der Alumni-Sonderprojekte außerhalb des Programmbereichs	104
5.5.3	Bewertung der Komplementarität und Koordination der Alumni-Sonderprojekte	104
6.	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	105
6.1	Schlussfolgerungen	105
6.2	Handlungsempfehlungen	106
6.2.1	Handlungsempfehlung an das BMZ	106
6.2.2	Handlungsempfehlung an den DAAD	106
6.2.3	Handlungsempfehlung an die Hochschulen	107

1. MANAGEMENT SUMMARY

1.1 Hintergrund

Die Alumni-Sonderprojekte bilden innerhalb des Programmbereichs „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) einen wichtigen Baustein der Arbeit mit Alumni aus Entwicklungsländern. Durch die Kombination einer Sommerschule oder eines Expertenseminars mit anschließendem Besuch einer Messe oder Fachkonferenz bietet das Programm Alumni aus DAC-Ländern laut OECD die Möglichkeit, aktuelle Forschungsthemen sowie Technologien kennen zu lernen und, gemäß dem Motto des Programms „Wissenschaft trifft Wirtschaft“, Kontakte zu deutschen Wissenschaftlern und Wirtschaftsvertretern zu knüpfen. Mit Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) konzentriert sich das Programm dabei auf die entwicklungspolitisch bedeutsamen Bereiche Wasser, Ernährung, Medizin, erneuerbare Energien, Bildung und Biodiversität.

Die zentralen Ziele des Programms sind die fachliche Weiterbildung der Alumni sowie die Gewinnung von Partnern für die deutsche Wissenschaft und Wirtschaft aus DAC-Ländern. Darüber hinaus sollen über das Programm die Vernetzung der Teilnehmer untereinander vorangetrieben und alternative Ansätze und Ansprechpartner für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit (EZ) identifiziert werden. Langfristig sollen sich durch diese Veränderungen *change agents* in den Heimatländern der Alumni herausbilden.

Seit Initiierung des Programms im Jahr 2004 bis zum Jahr 2011 bewilligte das BMZ Finanzmittel von insgesamt 4,2 Millionen Euro. Mit diesen Mitteln wurden in diesem Zeitraum 29 Messen und 54 Sommerschulen bzw. Expertenseminare durchgeführt, an denen 923 Alumni teilgenommen haben.

Diese Einzelevaluation ist Bestandteil der Gesamtevaluation des DAAD-Programmbereiches „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“, die sich aus den vier Evaluationen der DAAD-Programme „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“, „Aufbaustudiengänge“, „Alumni-Sonderprojekte“, von drei ausgewählten Regierungsstipendien-Programmen sowie sechs Fallstudien in

ausgewählten Ländern zusammensetzt. Ansatz, Methodik und Analyseschwerpunkte der Evaluation der Alumni-Sonderprojekte beziehen sich deshalb auf die Programmbereichsevaluation.

Die Untersuchungen dieser Einzelevaluation beruhen auf qualitativen und quantitativen Erhebungen, die auf Basis gemeinsam entwickelter Evaluationsfragen und eines gemeinsamen Programmverständnisses durchgeführt worden sind. Neben einer weltweiten Online-Befragung der Alumni wurden elf qualitative Interviews im In- und Ausland mit Projektverantwortlichen und Wirtschaftsvertretern sowie vier telefonische Kurzinterviews mit Alumni durchgeführt.

1.2 Wesentliche Feststellungen und Schlussfolgerungen

Die Alumni-Sonderprojekte bilden einen relevanten Baustein der Alumni-Arbeit des DAAD. Das Programmformat trifft und vereint in gelungener Weise die Interessen und Bedarfe des BMZ, der deutschen Hochschulen und der Alumni. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf den Möglichkeiten der Kontakthanbahnung mit der Wirtschaft. Es trifft die angestrebten Zielgruppen, sollte jedoch den Anteil der Alumni aus der Wirtschaft erhöhen.

Die Alumni erhalten durch die Alumni-Sonderprojekte fachliche und methodische Anreize, Einblicke und Ideen zu aktuellen entwicklungspolitisch relevanten Themen sowie entsprechenden Technologien. Vor allem knüpfen die Alumni jedoch zahlreiche Kontakte zu Wissenschaftlern, Wirtschaftsvertretern und anderen Alumni, aus denen sich in vielen Fällen Kooperationen entwickeln. Dabei wird dem DAAD von Seiten der Wirtschaft und den deutschen Hochschulen eine wichtige Rolle als Vermittler in der Wissenschafts- und Hochschulzusammenarbeit mit entwicklungspolitischem Bezug zugesprochen, die der DAAD jedoch noch nicht voll ausschöpft. Die Gesprächspartner sehen hier ein deutliches Potential, demzufolge der DAAD aktiver zwischen diesen Akteuren vermitteln könnte.

Die Alumni-Sonderprojekte variieren stark in der Art ihrer Umsetzung. Während einige Alumni-Sonderprojekte ihre Ziele gut errei-

chen, weisen andere Möglichkeiten zur Optimierung hinsichtlich der Vorbereitung und Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, der Einbindung der Wirtschaft in die Sommerschulen bzw. Expertenseminare, der Gestaltung des Messebesuchs und der Einbindung der Alumni in Netzwerke nach ihrer Rückkehr auf.

Die Alumni-Sonderprojekte sind auch deshalb wirksam, weil sie den Alumni Expertise zur Lösung entwicklungspolitischer Herausforderungen vorstellen. Über das Programm und die Messepräsenz nimmt der DAAD auch die Interessen und Bedarfe der Alumni auf und stellt dadurch eine kontinuierliche Bedarfsgerechtigkeit des Programms sicher.

Die Evaluation hat außerdem gezeigt, dass die deutschen Hochschulen über Potential als alternative Ansprechpartner in der deutschen EZ verfügen. Bislang setzen sie dieses Potential noch nicht um, da es zu wenig von anderen Akteuren abgefragt und genauso wenig aktiv von den Hochschulen in die EZ eingebracht wird. Das Profil der Hochschulen konnte jedoch in den Heimatländern der Alumni und in der deutschen Wirtschaft gestärkt werden.

Die Alumni nutzen ihre während der Sommerschulen bzw. Expertenseminare und Messen geknüpften Kontakte teilweise auch noch einige Jahre nach ihrer Rückkehr, was Nachhaltigkeit auf individueller Ebene anzeigt. Der Austausch findet jedoch mehrheitlich nicht in Fachnetzwerken statt, was die Partnerschaften mit Deutschland auf die individuelle Ebene beschränkt.

1.2.1 Stärken der Alumni-Sonderprojekte

Das Programm ist sehr relevant. Die Einschätzungen der Alumni, der Projektverantwortlichen und der Wirtschaftsvertreter bezüglich des jetzigen Programmformats verdeutlichen die große Nachfrage nach Sommerschulen bzw. Expertenseminare zu entwicklungspolitisch bedeutsamen Themen sowie nach Austausch mit der deutschen Wirtschaft.

Dabei ist das Format sehr gut geeignet, die Bedarfe nach Austausch mit der Wirtschaft umzusetzen und dabei über den aktuellen Stand von Forschung und Technik bzw. Technologien zu informieren.

Insbesondere dort, wo die Teilnehmerge Auswahl und Vorbereitung gut gelingt, die Wirtschaft in die Sommerschulen bzw. Expertenseminare miteinbezogen wird und die Alumni nach ihrer Rückkehr in ihre Heimatländer Netzwerkstrukturen vorfinden, die sie zur Aufrechterhaltung ihrer Kontakte nutzen, werden die Programmziele besonders gut erreicht.

1.2.2 Schwächen der Alumni-Sonderprojekte

Die Effektivität des Programms könnte gesteigert werden, indem die zukünftige Umsetzung der Sommerschulen bzw. Expertenseminare anhand der identifizierten Erfolgsfaktoren (stärkere Einbindung der Wirtschaft in das Programm, Einbindung in Netzwerkstrukturen etc.) stärker vereinheitlicht wird.

Darüber hinaus könnte die Nachhaltigkeit des Programms weiter gesteigert werden, indem die Koordinierung mit anderen DAAD-Programmen zu Alumni-Netzwerken verstärkt wird und die Hochschulen zur verstärkten Einbindung der Alumni in bestehende Alumni-Netzwerke und Vereine Netzwerken motiviert werden.

1.2.3 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen sind Denkanstöße, um die Alumni-Sonderprojekte weiterzuentwickeln und ihre Wirksamkeit zu steigern.

1.2.4 Handlungsempfehlung an das BMZ

1. Das Programm sollte fortgeführt werden.

1.2.5 Handlungsempfehlungen an den DAAD

1. Die Ausschreibungen sollten konkretisiert werden.
2. Alumni-Sonderprojekte mit regionaler Ausrichtung sollten als weitere Maßnahme zur besseren Passung zwischen Teilnehmerprofilen und Inhalten eingeführt werden.
3. Der DAAD sollte seine Antennenfunktion weiter aktiv ausüben.
4. Es sollte über Möglichkeiten nachgedacht werden, wie die Vernetzung der Alumni mit den deutschen Hochschulen, der Wirtschaft sowie untereinander in ihren Heimatländern gestärkt werden können.

1.2.6 Handlungsempfehlungen an die deutschen Hochschulen

1. In der Vorauswahl der Teilnehmer sollte künftig noch stärker auf die Passung zwischen Teilnehmerprofilen und Inhalten der Sommerschulen/Expertenseminaren geachtet werden.
2. Entsprechend der Ergebnisse des zuständigen DAAD-Referats zu diesem Punkt sollte die Vernetzung der Alumni in ihren Heimatländern gestärkt werden.

2. EINLEITUNG

Rambøll Management Consulting wurde vom Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) beauftragt, die Evaluation des DAAD-Programmbereichs „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ durchzuführen. Ziel der Evaluation ist es, eine unabhängige externe Überprüfung des Programmbereichs hinsichtlich der Relevanz, Effektivität, Programmdurchführung, Effizienz, langfristigen Wirkung und Nachhaltigkeit des Programmbereichs und der ausgewählten Einzelprogramme durchzuführen. Hinsichtlich der vier Einzelprogramme sollen deren Erträge und Förderinstrumente im Kontext des gesamten Programmspektrums untersucht werden, um somit das Zusammenwirken der Einzelmaßnahmen aufzuzeigen und Optimierungspotenziale, auch im Hinblick auf Synergien mit anderen entwicklungs-, wissenschafts- und kulturpolitischen Instrumenten, zu identifizieren. Schließlich sollen zum Abschluss der Evaluation konkrete Handlungsempfehlungen für die Ausrichtung und Weiterentwicklung des Programmbereichs gewonnen werden.

Im Rahmen dieser Evaluation wurde Rambøll Management Consulting beauftragt, einen Einzelevaluationsbericht zum Programm der Alumni-Sonderprojekte vorzulegen. Die Einzelevaluation erfolgte von Januar 2011 bis August 2012. In diesem Zeitraum führte das Team von Rambøll Management Consulting eine Analyse aller wesentlichen Datenbestände und Dokumente, vertiefende Interviews mit Alumni, Projektleitern und Wirtschaftsvertretern sowie eine weltweite Online-Befragung unter den Alumni durch. Auf Grundlage dieser Erhebungen entwickelte Rambøll Management Consulting Handlungsempfehlungen für die Alumni-Sonderprojekte. Eine detaillierte Beschreibung des methodischen Vorgehens befindet sich im Anlagenband des Hauptberichtes.

Die Hauptnutzer dieser Einzelevaluation sind – neben der allgemeinen Öffentlichkeit und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) als Mittelgeber – der DAAD, insbesondere das Referat 434, sowie die am Programm beteiligten deutschen Hochschulen und die Alumni aus den Alumni-Sonderprojekte. Der DAAD und das Referat 434 sind bei dieser Einzelevaluation in besonderem Maße an der Erhöhung der Wirksamkeit des Programmes interessiert.

Der vorliegende Einzelevaluationsbericht dokumentiert die Evaluationsergebnisse. Er ist wie folgt aufgebaut:

- **Kapitel 3** ordnet den Bericht in die Gesamtevaluation des Programmbereiches methodisch ein.
- **Kapitel 4** gibt einen Überblick über das Programm der Alumni-Sonderprojekte.
- **Kapitel 5** präsentiert die Ergebnisse der Einzelevaluation. Diese konzentrieren sich auf die Relevanz, Effektivität, Wirkung, Nachhaltigkeit und Komplementarität und Koordination.
- In **Kapitel 6** werden nach der zusammenfassenden Bewertung die Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Alumni-Sonderprojekte vorgestellt.

3. METHODISCHE EINORDNUNG DES BERICHTS

Die Evaluation des Programmbereiches „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ setzt sich aus den vier Einzelprogrammevaluationen der Programme „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“, „Aufbaustudiengänge“, „Alumni-Sonderprojekte“ und drei ausgewählten Regierungsstipendien-Programmen zusammen. Darüber hinaus wurden sechs Fallstudien in ausgewählten Ländern durchgeführt, in denen – wo es sich anbot – auch Erhebungen für die Einzelprogramme durchgeführt wurden. In diesem Zusammenhang wird der Programmbereich exemplarisch an den vier Einzelprogrammevaluationen sowie durch die sechs Fallstudien analysiert. So soll durch die Ergebnisse aus den vier Einzelprogrammevaluationen und den Fallstudien auf die Wirkung des Programmbereichs geschlossen werden.

Jede Einzelevaluation wurde sowohl als Fallbeispiel für die Programmbereichsevaluation konzipiert als auch als alleinstehende Evaluation. Diese Tatsache bedingt eine gewisse Komplexität hinsichtlich der Evaluationsfragen und der Definition der Evaluationskriterien. So bezogen sich die in der Leistungsbeschreibung gestellten Evaluationsfragen vornehmlich auf die Ebene des Programmbereiches und nicht auf die ausgewählten Einzelprogramme. Folglich mussten diese Fragen in der Vorbereitungsphase der Evaluation angepasst und auf die Einzelprogrammebene heruntergebrochen werden. Darüber hinaus sollten jedoch die Einzelevaluationen auch als Fallbeispiele für die Programmbereichsevaluation konzipiert werden, so dass diese in das Wirkungsgefüge des Programmbereichs integriert werden mussten. Dies hatte zur Folge, dass die gemeinsam definierten Wirkungen des Programmbereiches den Einzelprogrammen zugeordnet wurden, um zu untersuchen, inwieweit diese hierzu Beiträge liefern. Die eigentlichen Wirkungen der Einzelprogramme wurden auf der Outcome-Ebene verortet und somit dem Evaluationskriterium der Effektivität zugeordnet.

Dieses methodisch notwendige Vorgehen hat Konsequenzen für den vorliegenden Einzelbericht. Die beschriebenen empirischen Befunde im Kapitel zur Effektivität (Kapitel 5.2) beschreiben die kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen des Einzelprogramms, zu denen es direkt beiträgt. Die empirischen Befunde im Kapitel zur Wirkung (Kapitel 5.3) beschreiben die Beiträge der Programme zu den Wirkungen des Programmbereichs. Somit können die Bewertungen aus dem Kapitel zur Wirkung nicht als Bewertungen des untersuchten Einzelprogramms an sich interpretiert werden, da sie die Bewertung der Beiträge des Programmes zu den Wirkungen des Programmbereichs wiedergeben. Weiterhin wurde auf eine Effizienzbetrachtung der Einzelprogramme verzichtet, da diese nach der Leistungsbeschreibung ausschließlich auf Ebene des Programmbereichs erfolgen sollte. Zudem sollte der Schwerpunkt der Einzelevaluationen auf den Beiträgen der Einzelprogramme zu den Wirkungen des Programmbereichs liegen.

4. DIE ALUMNI-SONDERPROJEKTE IM ÜBERBLICK

Innerhalb des Programmbereichs „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ bilden die Alumni-Sonderprojekte ein wichtiges Element der Arbeit des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) mit Alumni aus Entwicklungsländern. Das Programm wird durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanziert. Es bietet den Alumni die Gelegenheit, ihre Kompetenzen zur Lösung von in ihrem Land herrschenden entwicklungspolitischen Herausforderungen zu stärken, Netzwerke untereinander sowie mit der Wissenschaft und Wirtschaft in Deutschland aufzubauen und dadurch langfristig zur Erreichung der Millennium Development Goals (MDGs) beizutragen. Seit Aufnahme des Programms im Jahr 2004 bis zum Jahr 2011 sind insgesamt 29 Messen und Fachkonferenzen besucht und 54 Sommer Schulen und Expertenseminare durchgeführt worden. An beiden Programm-komponenten haben im gleichen Zeitraum bislang 923 Alumni deutscher Hochschulen teilgenommen. Auf Initiative deutscher Hochschulen sind außerdem die fachspezifischen Netzwerke German Academic Food Network (GAFOON), German Alumni Network Energy (GANE), German Academic Renewable Energy Network (GARENET) und das Ärzte-Alumni-Netzwerk (MEDALNETZ)¹ gegründet worden. Für ihren innovativen Ansatz wurden die Alumni-Sonderprojekte im Rahmen der UN-Weltdekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ für den Zeitraum 2011/2012 zum zweiten Mal in Folge als Dekadeprojekt der UNESCO ausgezeichnet. Das folgende Kapitel legt die Ziele, Zielgruppen, den Aufbau und die Struktur des Programms dar.

4.1 Ziele der Alumni-Sonderprojekte

Laut der BMZ-Planung aus dem Jahr 2010 verfolgen die Alumni-Sonderprojekte das Ziel, „übergreifende sektoral ausgerichtete Netzwerke und/oder fachliche Hochschulkonsortien zu schaffen, die gezielt in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft auf Belange der Alumni und auf Wirtschaftsfragen eingehen können“². Das Programm zielt damit auf zwei Aspekte. Zum einen wird der Aufbau von länderübergreifenden Fachnetzwerken gefördert. Die Fachnetzwerke werden in Sektoren aufgeteilt, die für die Bewältigung von entwicklungspolitischen Herausforderungen in den Heimatländern der Alumni bedeutsam sind. Zum anderen wird mit dem Programm angestrebt, Kontakte zwischen Wirtschaft und Wissenschaft herzustellen. Das Motto des Programms „Wissenschaft trifft Wirtschaft“ verdeutlicht die Relevanz des Wirtschaftsbezugs, der dieses Programm von anderen Alumni-Programmen des DAAD abgrenzt. Vor diesem Hintergrund und den Ergebnissen des Workshops zur Entwicklung der Wirkungslogik am 09.05.2011 wurden für die Evaluierung die folgenden zwei relevanten Zieldimensionen festgelegt: (Die Anordnung der Zieldimensionen spiegelt keine Prioritätensetzung wider).

- In der ersten Zieldimension verfolgen die Alumni-Sonderprojekte auf individueller Ebene das Ziel, die Alumni weiter zu qualifizieren, so dass die geförderten Alumni als *change agents*³ Schlüsselpositionen in ihren Organisationen einnehmen können, die für die Entwicklung ihrer Heimatländer relevant sind. Auf systemischer Ebene soll dadurch dazu beigetragen werden, den Fach- und Führungskräfte mangel in den Heimatländern der Alumni zu senken und die Hochschulen in Deutschland und in den Heimatländern der Alumni zu stärken.
- In der zweiten Zieldimension strebt das Programm Veränderungen in den Bereichen Alumni-Arbeit und Vernetzung unter den Alumni, mit den deutschen Hochschulen und mit der Wirtschaft an. Konkret sollen länderübergreifende fachspezifische Netzwerke geschaffen werden, in denen die Alumni sich engagieren. Gleichzeitig sollen Kontakte zwischen den Alumni und der Wirtschaft und den deutschen Hochschulen gefördert werden, die im Idealfall in langfristige Forschungs- und Wirtschafts Kooperationen münden. Der DAAD soll dabei als Mittler zwischen Alumni, Hochschulen und Wirtschaft fungieren und dadurch

¹ BMZ-DAAD. *Planung 2010*. S. 105. Bonn: BMZ, S. 105.

² Ebd., S. 110.

³ In dieser Evaluation wird ein *change agent* als ein Experte definiert, der für die konstruktive Herbeiführung von Klärungen in Entscheidungs- und Konfliktsituationen sowie von Innovationen bzw. Neuerungen und Veränderungen im persönlichen, organisatorischen, wirtschaftlich-technologischen oder politisch-sozialen Bereich verantwortlich ist.

sein Profil als Akteur in der entwicklungsländerbezogenen Zusammenarbeit zwischen diesen Akteuren stärken.

Die mit dem DAAD gemeinsam rekonstruierte Wirkungslogik befindet sich im Anhang des Hauptberichts.

4.2 Die Zielgruppe der Alumni-Sonderprojekte

Die Teilnahme an Alumni-Sonderprojekten steht allen Alumni aus Entwicklungsländern nach DAC-Liste offen, die mindestens drei Monate an einer deutschen Hochschule geforscht oder studiert haben. Das Programm verlangt keine vorherige Förderung der Alumni durch den DAAD. Infolge der Ausrichtung der Sommerschule oder des Expertenseminars auf ein spezifisches, entwicklungspolitisch relevantes Thema, beispielsweise Wasser, steht die Bewerbung zur Teilnahme allen Alumni offen, die fachlich die Ausrichtung des jeweiligen Sonderprojektes abdecken. Im Rahmen ihrer Bewerbung müssen die Alumni bei der Hochschule ein kurzes fachliches Exposé vorlegen.

4.3 Struktur und Aufbau der Alumni-Sonderprojekte

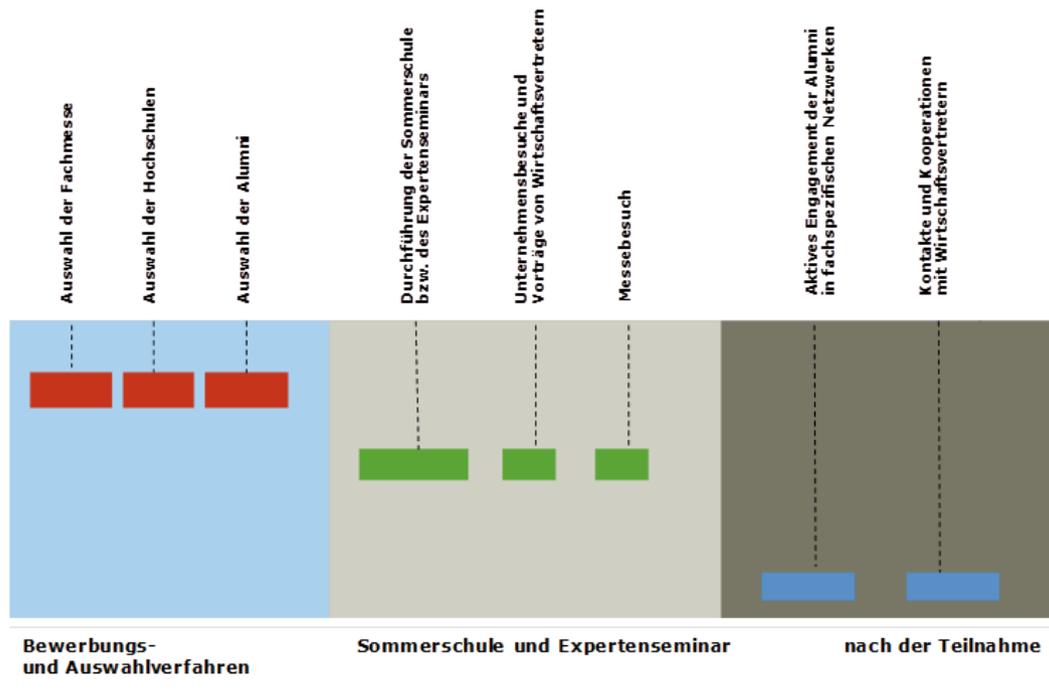
Die im Jahr 2004 initiierten Alumni-Sonderprojekte kombinieren die Teilnahme von Alumni an einer Sommerschule oder einem Expertenseminar mit dem Besuch einer Fachmesse zu einem entwicklungspolitisch relevanten Thema. Das spezielle Programmformat erlaubt es dem DAAD, aktuelle entwicklungspolitische Themen aufzugreifen, Vertreter deutscher Hochschulen und der Wirtschaft mit Alumni zusammenzubringen und neue Kooperationsformen zwischen den drei Personengruppen anzuregen. Der DAAD versteht sich dabei als Mittler zwischen Hochschulen, Alumni und Partnern aus der Wirtschaft. Kennzeichnend für die Alumni-Sonderprojekte ist ihr anreizartiger punktueller Charakter. Durch die Besuche von Sommerschulen oder Expertenseminaren und Messen bzw. Fachkonferenzen fördert das Programm Anreize und Ideen, die die Geförderten idealerweise eigenständig weiterverfolgen. Dabei ist der punktuelle Charakter des Programms gegenüber längerfristigen Programmen und Förderungen zu betonen. Thematisch konzentrieren sich die beiden Programmkomponenten, Sommerschulen oder Expertenseminare und Messen, auf die entwicklungsrelevanten Themen Wasserwirtschaft, Klimaschutz und erneuerbare Energien, Ernährungssicherungen und ländliche Entwicklung, Innovationssysteme und Gesundheitsmanagement.⁴ In vier der Bereiche wurden fachübergreifende Netzwerke gegründet. So haben sich beispielsweise im Fachnetzwerk German Alumni Water Network (GAWN) unter der Federführung der Universität Siegen zehn deutsche Hochschulen zusammengeschlossen. Mehr als 400 Alumni sind Mitglieder in diesem Netzwerk.⁵

Um die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Ziele und Zielgruppen zu erreichen, sind die Alumni-Sonderprojekte in die folgende Programmstruktur untergliedert (siehe Abbildung 1). Dieser Programmaufbau ist als idealtypisch zu verstehen, da sich die Alumni-Sonderprojekte hinsichtlich Inhalt und Ablauf voneinander unterscheiden können. Trotz dieser Unterschiede lassen sich bestimmte organisatorische Phasen und Kernprozesse, die allen Alumni-Sonderprojekten weitestgehend gemein sind, identifizieren. Diese werden im Folgenden beschrieben.

⁴ Fortsetzungsantrag des DAAD an das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Referat 311, S. 11.

⁵ Ebd., S. 11.

Abbildung 1: Idealtypische Programmstruktur und -aufbau der Alumni-Sonderprojekte



Quelle: Rambøll Management Consulting 2012

Das **Bewerbungs- und Auswahlverfahren** umfasst die Auswahl einer Fachmesse, die Auswahl der Hochschulen zur Durchführung der Sommerschulen oder Expertenseminare sowie die Auswahl der Alumni.

- *Auswahl der Fachmesse:* In seiner Jahresplanung wählt der DAAD Themen und Veranstaltungen für Alumni-Sonderprojekte aus. Dies geschieht aufgrund der langen Vorlaufzeiten für die Anmeldung bei großen Leitmessen meistens mit einem Vorlauf von sechs Monaten oder mehr.
- *Auswahl der Hochschulen zur Durchführung der Sommerschulen oder der Expertenseminare:* Anschließend schreibt der DAAD die Sommerschulen zum jeweiligen Thema des Sonderprojektes an den deutschen Hochschulen aus. Diese haben in etwa sechs bis acht Wochen Zeit, einen Antrag vorzulegen. Das Referat 434 sowie das Alumni-Referat 432 beurteilen die Anträge. Eine abschließende Beurteilung erfolgt durch die Gruppenleitung 43. Externe Fachgutachterinnen und Fachgutachter werden fallweise hinzugezogen. Pro Fachmesse können je nach Budget bis zu drei Sommerschulen ausgewählt werden.
- *Auswahl der Alumni:* Die vom DAAD ausgewählten Hochschulen schreiben die Teilnahme an den Sommerschulen in ihren eigenen Verteilern und Internetseiten, auf der Website des DAAD, über das Alumniportal Deutschland, die DAAD Außenstellen sowie die Verteiler des Referates 434 aus. Dabei obliegt der Hochschule die überwiegende Verantwortung für den Auswahlprozess. Die Auswahl beruht auf fachlichen und formalen Kriterien (DAC-Liste, dreimonatiger Studienaufenthalt in Deutschland, fachliche Eignung, Einreichung eines entsprechenden Abstracts sowie einigen „weichen“ Kriterien (regionale Ausgewogenheit, Fachbereich, keine Überrepräsentation von Wiederholungsteilnehmern). Eine auf diesen Kriterien basierende Liste legt die Hochschule dem DAAD vor, mit dem die finale Auswahl abgestimmt wird.

Die Phase **Sommerschule oder Expertenseminar und Messebesuch** umfasst die Durchführung von Sommerschulen oder Expertenseminaren, Unternehmensbesuchen sowie dem Besuch der Fachmesse.

- *Durchführung von Sommerschule oder Expertenseminar:* Die Hochschule organisiert die Sommerschule oder das Expertenseminar.
- *Unternehmensbesuch bzw. Vorträge von Referenten aus der Wirtschaft:* Mehrheitlich beinhalten die Sommerschulen, Messebesuche oder Expertenseminare aber auch Unternehmensbesuche bzw. Vorträge von Referenten aus der Wirtschaft, um bereits an diesem Punkt einen Bezug zur Wirtschaft herzustellen.
- *Besuch der Fachmesse:* Der Besuch der Fachmesse wird vom DAAD organisiert, der durch ein externes Tagungsbüro unterstützt wird.

Die Phase **nach der Teilnahme** wird weitgehend eigenständig durch die Alumni bestimmt.

- *Aktives Engagement der Alumni in den fachspezifischen Netzwerken:* Nach der Rückkehr der Alumni in ihre Heimatländer sind die Alumni eingeladen, aktiv in den Fachnetzwerken mitzuwirken.
- *Kontakte und Kooperationen mit Wirtschaftsvertretern:* Die Alumni werden idealerweise die in Deutschland geknüpften Kontakte mit Vertreterinnen und Vertretern der Wirtschaft weiterpflegen und Kooperationen mit diesen entwickeln.

4.4 Kosten der Alumni-Sonderprojekte

Die Gesamtkosten der Alumni-Sonderprojekte seit Programmbeginn im Jahr 2004 belaufen sich auf 4.208.819,72 Euro. Dieses Gesamtvolumen beinhaltet circa zwölf Prozent Verwaltungskosten. Die durchschnittlichen Kosten pro Alumnus bzw. Alumna belaufen sich auf 4.564,88 Euro⁶. Wie die unten stehende Abbildung veranschaulicht, schwankten die jährlichen Kosten des Programms in den letzten Jahren, 2008 bis 2011, zwischen 476.000 Euro und 739.000 Euro.

Abbildung 2: Kosten der Alumni-Sonderprojekte in den Jahren 2008–2011

	2008	2009	2010	2011
Programmförderung	425.184,94 €	652.316,35 €	498.917,28 €	659.727,36 €
Verwaltungskosten	50.724,56 €	77.951,80 €	59.870,07 €	79.167,28 €
Gesamt	475.909,50 €	730.268,15 €	558.787,35 €	738.894,64 €

Quelle: DAAD-Daten 2012

⁶ Um Vergleichbarkeit zwischen den Endberichten der Einzelevaluierung zu gewährleisten, werden die Fördervolumina aller evaluierten Einzelprogramme inklusive der Verwaltungskosten angegeben.

5. ERGEBNISSE DER EVALUATION

Im Folgenden sind die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich Relevanz, Effektivität, Programmdurchführung, Wirkung und Nachhaltigkeit dargestellt.

Für die Einzelevaluation wurden sieben Projektverantwortliche von Alumni-Sonderprojekten in telefonischen Interviews befragt. Darüber hinaus wurden vier telefonische Interviews mit Vertretern der Wirtschaft durchgeführt, welche von den Alumni als interessante potentielle Kooperationspartner identifiziert worden waren. Schließlich wurden vier telefonische Kurzinterviews mit randomisiert ausgewählten Alumni geführt.

Neben den qualitativen Interviews wurden insgesamt 746 Alumni aus den Alumni-Sonderprojekten online befragt. Der dafür verwendete Fragebogen wurde in enger Zusammenarbeit mit dem DAAD auf Basis der gemeinsam entwickelten Programmlogik sowie der Evaluationsfragen konzipiert. Insgesamt beantworteten 440 Befragte den Fragebogen, was einem Rücklauf von 59 Prozent entspricht.

Die Stichprobe der Online-Befragung stimmt weitestgehend hinsichtlich ihrer Verteilung nach Herkunftsregionen, Geschlecht und Fachbereich mit der Grundgesamtheit überein. Die folgenden Ergebnisse sind somit repräsentativ und lassen belastbare Aussagen für das gesamte Programm der Alumni-Sonderprojekte zu.

5.1 Entwicklungspolitische Relevanz der Alumni-Sonderprojekte

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich des Evaluationskriteriums der Relevanz beschrieben. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, inwieweit der DAAD die verschiedenen Interessen der im Programm involvierten Akteure berücksichtigt. Darüber hinaus wird beschrieben, welche Zielgruppen durch die Alumni-Sonderprojekte erreicht werden und welche Themen für sie in der Zukunft relevant sein könnten.

5.1.1 Berücksichtigung der Interessen der unterschiedlichen Akteure im Programm

Die Zielsetzungen der Alumni-Sonderprojekte, über die fachliche Weiterbildung von Alumni einen Beitrag zum Anschluss der Entwicklungsländer an die Wissensgesellschaft zu leisten sowie eine Bindung zur deutschen Wirtschaft und den deutschen Hochschulen zu fördern, decken sich mit den strategischen Zielen des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), die im Legislaturperiodendokument 2009-2013 des DAAD festgehalten sind.⁷ In diesem werden die Ausbildung von Fach- und Führungskräften aus Entwicklungsländern als Hilfe zur Selbsthilfe, die Steigerung der Qualität von Lehre, Forschung und Management an Hochschulen in Entwicklungsländern, die Stärkung der Relevanz von Hochschulbildung in Entwicklungsländern für die Wirtschaft sowie der Einsatz von Absolventen deutscher Hochschulen (Alumni) aus Entwicklungsländern als Partner für die deutsche Wirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit (EZ) als Haupthandlungsfelder in der internationalen Hochschulbildung und Wissenschaft hervorgehoben.

Auch auf Seiten der Projektverantwortlichen gelingt es dem DAAD, nach Aussage aller sieben interviewten Projektverantwortlichen, auf die Interessen der deutschen Hochschulen einzugehen. Sie unterschieden jedoch hinsichtlich der Relevanz des Programms zwischen dem Format und dessen Umsetzung. In Bezug auf das Programmformat geben alle sieben Projektverantwortlichen an, dass dieses die Bedarfe ihrer Hochschulen treffe. So können sie die Alumni-Sonderprojekte nutzen, um die Deutschlandbindung ihrer Alumni zu erhöhen, die Internationalisierung ihrer Hochschulen voranzutreiben und eine stärkere Vernetzung ihrer Hochschule mit der Wirtschaft zu fördern. Hinsichtlich der Umsetzung des Programms kritisieren sie jedoch die Auswahlverfahren der Teilnehmenden und die inhaltliche Gestaltung der Alumni-Sonderprojekte (siehe Kapitel 5.2.4).

⁷ DAAD (unbekannt). *Legislaturperiodendokument 2009 - 2013 Teil 3*. Bonn: DAAD, S. 8 - 13.

Aus Sicht der Alumni werden ihre Interessen in den Alumni-Sonderprojekten berücksichtigt. Nach den Ergebnissen der Online-Befragung lässt sich eine Übereinstimmung der Programmziele mit den Interessen der Alumni feststellen. So versprechen sich jeweils 76 Prozent der befragten Alumni von der Teilnahme an den Alumni-Sonderprojekten, andere Experten aus ihrem Fachgebiet zu treffen oder für die Entwicklung ihres Landes relevantes Wissen zu erwerben. Daneben beabsichtigen 74 Prozent, Kontakte zu ihrer ehemaligen Hochschule und 65 Prozent Kontakte zu Wissenschaftsvertretern zu erhalten. 33 Prozent wollen zudem Kontakte zu Wirtschaftsvertretern bekommen.

Auch alle vier interviewten Wirtschaftsvertreter sehen ihre Interessen in den Alumni-Sonderprojekten berücksichtigt. Alle vier äußerten großes Interesse daran, mit Alumni in Kontakt zu kommen, um selbst Kontakte zu knüpfen und mögliche Kooperationen aufzubauen. Weiterhin haben die Wirtschaftsvertreter ein Interesse, über die Alumni die Bedarfe der Märkte in den Entwicklungsländern zu identifizieren. Dabei wurde insbesondere das Format der Alumni-Sonderprojekte von allen Wirtschaftsvertretern positiv hervorgehoben. Sie bekundeten Interesse, auch künftig stärker mit deutschen Hochschulen und Alumni über dieses Format in Kontakt zu kommen.

Hinsichtlich der Wahrnehmung des DAAD als Akteur in der entwicklungsländerbezogenen Hochschul- und Wissenschaftszusammenarbeit sagten alle befragten Wirtschaftsvertreter aus, dass der DAAD sein Profil hier gegenüber der Wirtschaft noch schärfen könnte. Grundsätzlich waren sich alle befragten Wirtschaftsvertreter einig, dass der DAAD eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Entwicklungsländern, deutschen Hochschulen und Wirtschaft einnehmen kann. So wurde beispielsweise der Messestand des DAAD von allen uneingeschränkt als positiv wahrgenommen und als Schritt in die richtige Richtung beschrieben.

Um seine Scharnierfunktion besser auszufüllen, schlugen die befragten Wirtschaftsvertreter einheitlich vor, dass der DAAD seine Position gegenüber der Wirtschaft stärken und aktiver auf die Wirtschaft zugehen muss. Konkret schlug ein Wirtschaftsvertreter vor, dass die Industrie- und Handelskammern sowie die Auslandshandelskammern besser durch den DAAD genutzt werden könnten, indem diesen Informationen über die relevanten DAAD-Programme bereitgestellt werden. Diese könnten dann die Unternehmen über diese Programme bei Bedarf informieren. Ein weiterer Vorschlag war, dass der DAAD als Servicestelle für die deutsche Wirtschaft fungieren sollte und gezielt DAAD-Alumni an Unternehmen auf Anfrage vermitteln sollte.

Die Vorträge der Sommerschulen bzw. Expertenseminare der Alumni-Sonderprojekte waren sich nach Einschätzungen der Alumni auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft. Laut den Ergebnissen der Online-Befragung bewerteten die Alumni die inhaltliche Qualität der Vorträge durchschnittlich als sehr gut ($M = 4,2^8$). Die hohe fachliche Qualität wurde auch von allen befragten Projektverantwortlichen bestätigt.

In der Online-Befragung konnten die Alumni darüber hinaus Wünsche und Verbesserungsvorschläge zur zukünftigen Gestaltung der Alumni-Sonderprojekte äußern. Die folgende Abbildung gibt die in Kategorien zusammengefassten Wünsche der Alumni wider sowie die Anzahl der Alumni, die Wünsche in der jeweiligen Kategorie geäußert haben.

⁸ Die Einschätzungen lagen auf einer Skale mit den Polen 1 ‚schlecht‘ bis 5 ‚exzellent‘.

Abbildung 3: Wünsche der Alumni zu künftigen Themen für die Sommerschulen

Themenvorschläge für künftige Sommerschulen	
Erneuerbare Energien (Solar-, Wind- und Bioenergie)	86
Wasserressourcen; Abwasser- und Abfallentsorgung und -management	63
Ernährungswissenschaft; Lebensmittelproduktion	63
Gesundheit; Arzneimittel	40
Klimawandel; Nachhaltige Entwicklung	34
Bildung; Wissenschaftliche Innovation	27
Organische und nachhaltige Landwirtschaft; Tierschutz	24
Austausch von Wissen/Erfahrungen; Umsetzung von erlerntem Wissen	10
Ländliche Entwicklung; Energie- und Elektrizitätsversorgung	7
Unternehmen; Finanzierung; Wirtschaftliche Entwicklung	7
Internationale Beziehungen; Sicherheit	5
Nachhaltiger Wohnungsbau	3
Fair Trade; Handel	3

Quelle: Rambøll Management Consulting 2012

Aus der Abbildung geht hervor, dass die Wünsche der Alumni für die zukünftige thematische Gestaltung der Alumni-Sonderprojekte auch in den jetzigen Schwerpunktbereichen der Alumni-Sonderprojekte liegen.

Daneben äußerten auch die befragten Projektverantwortlichen und Wirtschaftsvertreter Wünsche zur zukünftigen Ausgestaltung der Alumni-Sonderprojekte, um die Bedarfsgerechtigkeit zu erhöhen. So schlug ein Wirtschaftsvertreter, in Ergänzung zu den Themenwünschen der Alumni, vor, die Alumni während der Messebesuche über mögliche Kooperationsformen mit der Wirtschaft zu informieren. Dies könnte etwa im Rahmen eigener Vorträge von Wirtschaftsvertretern am Rande des Messebesuchs erfolgen. Von zwei der sieben Projektverantwortlichen kam zusätzlich der Vorschlag, mehr Alumni-Sonderprojekte in Entwicklungsländern zu organisieren. Dies hätte den Vorteil, dass die Alumni Messen in den Entwicklungsländern besuchen könnten und die dort präsentierten Technologien noch stärker den Bedarfen der Alumni entsprechen würden, da diese besser an die Rahmenbedingungen angepasst sind als die auf den deutschen Messen vorgestellten komplexen Hochtechnologien. Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass die Durchführung von Alumni-Sonderprojekten in Entwicklungsländern neue Herausforderungen hinsichtlich Visavergabe, Logistik etc. mit sich bringen.

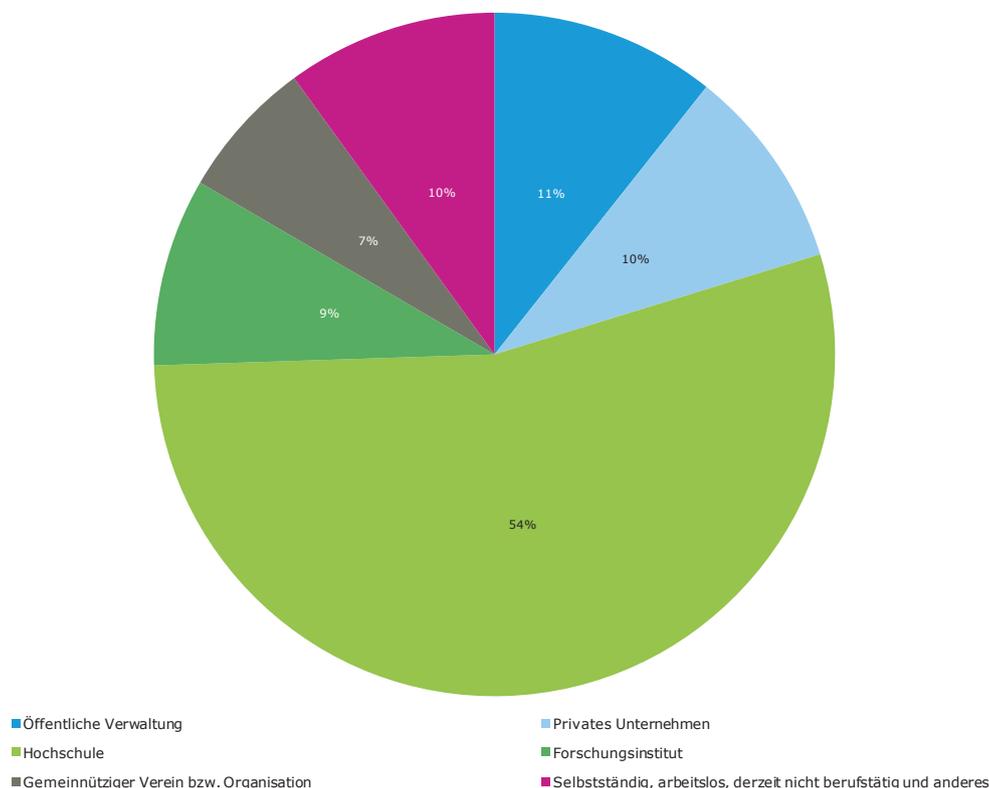
5.1.2 Zielgruppenerreichung

Nach den Förderkriterien stehen die Alumni-Sonderprojekte allen Alumni aus Entwicklungsländern nach DAC-Liste offen, die mindestens drei Monate an einer deutschen Hochschule geforscht oder studiert haben. Sie sollen dabei jedoch aus dem entsprechenden Sektor stammen, der durch das jeweilige Sonderprojekt abgedeckt wird.

Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass die Förderpraxis den Förderrichtlinien entspricht. 95 Prozent der Alumni stammen aus DAC-Ländern laut OECD. Das Verhältnis von Frauen

zu Männern liegt bei 28 zu 72 Prozent. Hinsichtlich des Tätigkeitsbereichs stammen 54 Prozent der teilnehmenden Alumni aus dem Hochschulsektor, 11 Prozent sind in der öffentlichen Verwaltung beschäftigt, 10 Prozent in der Wirtschaft, 10 Prozent sind selbstständig und 9 Prozent arbeiten an Forschungsinstituten (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Tätigkeitsbereiche der Alumni



Quelle: Rambøll Management Consulting 2012 (N=439)

Unterschieden nach Schwerpunktbereichen stammen die Teilnehmenden aus folgenden Bereichen: 22 Prozent Bildung, 19 Prozent erneuerbare Energien, 17 Prozent Wasser, 12 Prozent Medizin/Gesundheitswesen, 10 Prozent Biodiversität und 12 Prozent Ernährung.

5.1.3 Bewertung der entwicklungspolitischen Relevanz der Alumni-Sonderprojekte

Die Relevanz der Alumni-Sonderprojekte wird insgesamt von dem Evaluationsteam als hoch bewertet. Den Alumni-Sonderprojekten gelingt es, auf die unterschiedlichen Interessen des BMZ, der Hochschulen, der Wirtschaft und der Alumni angemessen zu reagieren. Insbesondere das Format der Alumni-Sonderprojekte wird von allen beteiligten Akteuren als sehr geeignet angesehen, um Alumni mit Vertretern der deutschen Wissenschaft zusammenzubringen. Dabei trifft es auf bestehende hohe Bedarfslagen bei der Wirtschaft, den Hochschulen und den Alumni. Dies zeigt sich auch in den Wünschen der beteiligten Akteure zur thematischen Ausgestaltung der Alumni-Sonderprojekte, die sich weiterhin in den bereits gewählten Schwerpunktbereichen bewegen. Darüber hinaus befinden sich die Alumni-Sonderprojekte auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft.

Hinsichtlich der Zielgruppenerreichung können jedoch Optimierungspotenziale festgestellt werden. So besteht noch kein ausgewogenes Verhältnis zwischen Teilnehmenden aus der Wirtschaft und Teilnehmenden aus der Wissenschaft, und auch bei der Geschlechterverteilung könnte ein

ausgewogeneres Verhältnis erzielt werden. Allerdings schaffen es die Alumni-Sonderprojekte, Teilnehmer aus den relevanten Schwerpunktbereichen und DAC-Ländern gemäß OECD zu rekrutieren.

5.2 Effektivität der Alumni-Sonderprojekte

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse bezüglich des Kriteriums Effektivität beschrieben. Das Kapitel ist entlang der zwei Interventionsbereiche untergliedert, die gemeinsam mit dem DAAD bei der Rekonstruktion der Wirkungslogik des Programmes identifiziert wurden. Diese sind für die Alumni-Sonderprojekte: Human Capacity Development und Vernetzung.

5.2.1 Zielerreichung im Bereich Human Capacity Development

Eine unmittelbare Zielsetzung der Alumni-Sonderprojekte besteht in der fachlichen Weiterbildung der Alumni, welche längerfristig über die Herausbildung von *change agents*⁹ einen Beitrag zum Anschluss von Entwicklungsländern an die Wissensgesellschaft leisten soll. In allen Erhebungen wurde deshalb erfasst, inwieweit die Alumni-Sonderprojekte sich als Maßnahme der fachlichen Weiterbildung eignen, um darauf aufbauend ihren Beitrag zur Herausbildung von *change agents* abzuleiten.

In diesem Zusammenhang gibt die deutliche Mehrheit der Alumni in der Online-Befragung an, durch das Alumni-Sonderprojekt *zusätzliches Fachwissen* (92 Prozent) oder *methodisches Wissen* (83 Prozent) erworben zu haben. Die Rückmeldungen von fünf der sieben Projektverantwortlichen aus den telefonischen Interviews differenzieren diese Einschätzungen allerdings. Ihnen zufolge stellen die Alumni-Sonderprojekte nur dann ein gutes Instrument zur fachlichen Weiterbildung dar, wenn die Profile der Teilnehmer gut mit der thematischen Ausrichtung der Sommerschule übereinstimmen und die Teilnehmer interessiert an neuen Wissensinhalten sind. Darüber hinaus schränkte der begrenzte zeitliche Rahmen von einer Woche die Möglichkeiten einer tiefergehenden Weiterbildung ein. Nach Einschätzung der fünf Projektverantwortlichen eignen sich die Sommerschulen beziehungsweise Expertenseminare vielmehr zur Vorstellung des Standes der Wissenschaft in den jeweiligen Sektoren sowie zur Vorstellung topaktueller Technologien auf den Messen, welche Anreize und Ideen für künftige Arbeit und Projekte geben können, als umfassende und tiefgehende Weiterbildungsmaßnahmen.

Weiterhin identifizierten diese fünf Projektverantwortlichen eine homogene Zusammensetzung nach thematischer Ausrichtung als einen Erfolgsfaktor für die Alumni-Sonderprojekte. So erläuterten drei dieser fünf Projektverantwortlichen, dass ihre Sommerschulen von zu heterogenen Gruppen besucht wurden, was den fachlichen Nutzen der Sommerschule für die Alumni eingeschränkt hätte. So wünschte sich einer dieser Projektverantwortlichen explizit, Sommerschulen mit Alumni aus einer Region ausrichten zu können, weil dies die Möglichkeiten der Zusammenarbeit nach der Sommerschule erhöhe. In zwei anderen Fällen waren die Gruppen homogener zusammengesetzt. Dies wurde positiv von den Projektverantwortlichen hervorgehoben. So hatte die Mehrheit der Alumni einer Sommerschule zuvor am gleichen Promotionsprogramm an einer Universität teilgenommen. Dadurch kannten sich viele Alumni bereits vor der Sommerschule und konnten diese zu einer Vertiefung der Vernetzung untereinander nutzen. Der gleiche Hintergrund der Alumni ermöglichte außerdem nach Angabe eines Projektverantwortlichen eine sehr gute inhaltliche Planung des Programms.

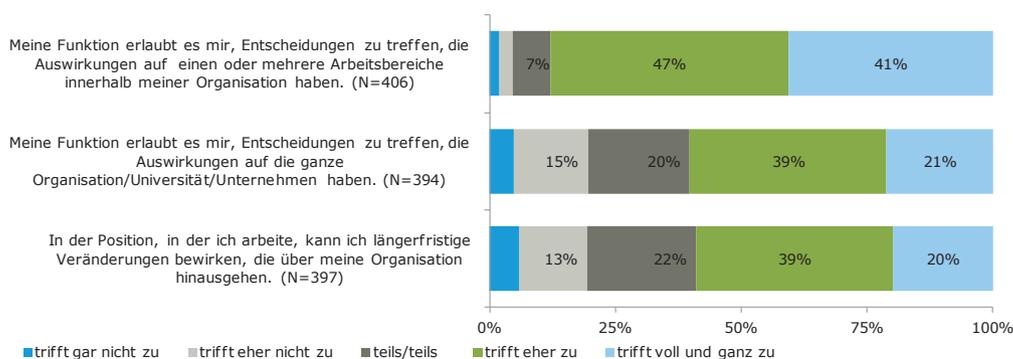
Weiterhin gaben alle befragten Projektverantwortlichen an, dass die Alumni-Sonderprojekte aufgrund ihres begrenzten zeitlichen Rahmens nur einen geringen Beitrag zur Herausbildung von *change agents* leisten könnten. Die Online-Befragung zeigt jedoch gleichzeitig, dass die meisten Alumni vor ihrer Teilnahme an den Alumni-Sonderprojekten bereits in Schlüsselpositionen in ihren Heimatländern tätig waren oder in naher Zukunft sein werden, in denen sie bereits als *chan-*

⁹ In dieser Evaluation wird ein *change agent* als ein Experte definiert, der für die konstruktive Herbeiführung von Klärungen in Entscheidungs- und Konfliktsituationen sowie von Innovationen bzw. Neuerungen und Veränderungen im persönlichen, organisatorischen, wirtschaftlich-technologischen oder politisch-sozialen Bereich verantwortlich ist.

ge agents Veränderungen in ihren Organisationen bewirken können. So waren 82 Prozent der befragten Alumni bereits in einer Führungsposition tätig und 11 Prozent erwarteten in den kommenden fünf Jahren eine Führungsposition zu übernehmen.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Alumni ist außerdem überzeugt, dass sie in ihren Positionen Veränderungen anstoßen können, die sich auf bestimmte Bereiche innerhalb ihrer Organisation (88 Prozent) erstrecken, auf die ganze Organisation (60 Prozent) beziehen oder gar darüber hinaus gehen (59 Prozent) (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Change Agent Potenzial



Quelle: Rambøll Management Consulting 2012

Durch die Alumni-Sonderprojekte soll darüber hinaus der Austausch mit Alumni aus anderen Kulturen und das interkulturelle Verständnis der Alumni gestärkt werden. Die Ergebnisse der Online-Befragung mit den Alumni weisen darauf hin, dass die Alumni die Sommerschulen zum kulturellen Austausch nutzen und dadurch ihr interkulturelles Verständnis erweitern. Dementsprechend geben 89 Prozent der Alumni mehrheitlich an, ihr Wissen über andere Kulturen erweitert zu haben. 83 Prozent sagen aus, dass sich ihr Interesse an der Kultur anderer Teilnehmer gesteigert hat. In einem Einzelfall relativierte einer der sieben Projektverantwortlichen diese Angaben jedoch geringfügig. Seiner Ansicht nach finden sich die Teilnehmenden aus den gleichen Kulturkreisen in den Sommerschulen zusammen und tauschen sich nur wenig mit den anderen Teilnehmenden aus anderen Kulturkreisen aus. Seiner Meinung nach stünden inhaltliche und technische Themen im Vordergrund der Sommerschulen bzw. Expertenseminare. Diskussionen über kulturelle Hintergründe fänden in diesen Settings eher weniger statt.

5.2.2 Zielerreichung im Bereich Vernetzung der Alumni untereinander und mit der Wissenschaft

Die zweite wesentliche Zielsetzung des Programms betrifft die Vernetzung und Kontaktabbauung mit Vertretern der Wissenschaft und Wirtschaft aus Deutschland sowie den Alumni untereinander. In Bezug auf die Vernetzung der Alumni untereinander stand zum Befragungszeitpunkt mehr als die Hälfte der in der Online-Befragung befragten Alumni mit bis zu zehn anderen Alumni beziehungsweise weiteren Programmbeteiligten in Kontakt (60 Prozent). 45 Prozent dieser Alumni tauschen sich außerdem mindestens einmal im Monat untereinander aus, 15 Prozent wöchentlich und die restlichen seltener. Dabei geben 67 Prozent dieser Alumni an, dass sich aus diesen Austauschen untereinander auch Kooperationen ergeben haben. Beispielsweise gibt ein Alumnus an, gemeinsam mit einem anderen Alumnus eine Forschungsstudie zu planen.

Hinsichtlich der Organisation der Alumni in Fachnetzwerken zeigen die Ergebnisse der Online-Befragung, dass 26 Prozent der Alumni Mitglied in einem Fachnetzwerk sind, während weitere 15 Prozent in anderen Fachnetzwerken, die nicht durch den DAAD etabliert wurden, Mitglied sind. Letztere sind vor allem hochschuleigene Netzwerke. So verfügen den Aussagen der Projektverantwortlichen der TU Berlin, der TU Ilmenau und der Frankfurt School of Economics zufolge diese Hochschulen über eigene Hochschul- beziehungsweise Alumni-Netzwerke, in denen sich die Alumni engagierten und über welche die Alumni-Sonderprojekte auch ausgeschrieben wurden. Zu den durch das DAAD Alumni-Programm gegründeten Netzwerken zählt das Netzwerk German Alumni Water Network (GAWN), in dem 16 Prozent der Befragten Mitglieder sind. In den anderen Netzwerken des DAAD Alumni-Programms, im Ärzte-Alumni-Netzwerk (MEDALNETZ), im German Alumni Network Energy (GANE) und im German Academic Food Network (GAFOON), sind zwei, drei und fünf Prozent der Befragten Mitglied.

Die Diskrepanz zwischen den zuvor erwähnten 400 Alumni, die sich in den Netzwerken registriert haben¹⁰, und den Ergebnissen der Online-Befragung kann dadurch erklärt werden, dass sich zwar viele Alumni in diesen Netzwerken registriert haben, sich aber wenig aktiv in diesen engagieren.

Für diejenigen Alumni, die in einem Netzwerk Mitglied sind, waren unterschiedliche Gründe ausschlaggebend, sich dem Netzwerk anzuschließen. Die meisten Alumni motivierte der Wunsch, mit Deutschland in Kontakt zu bleiben (63 Prozent). Weitere Gründe waren, neues Wissen zu gewinnen (41 Prozent), Zugang zu anderen Netzwerkmitgliedern zu erhalten (32 Prozent) und neue Ideen für die eigene Arbeit zu gewinnen (31 Prozent). 14 Prozent der Alumni engagierten sich in Netzwerken, weil sie an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen wollten.

Dabei gaben die in den Netzwerken engagierten Alumni in der Online-Befragung an, einen unterschiedlichen Nutzen aus den Netzwerken zu ziehen. Die deutliche Mehrheit der Befragten gab an, dass sie aus den Netzwerken fachlichen oder persönlichen Nutzen ziehen: So hätten sie zusätzliches Fachwissen (92 Prozent) und Methodenwissen (83 Prozent) gewonnen.

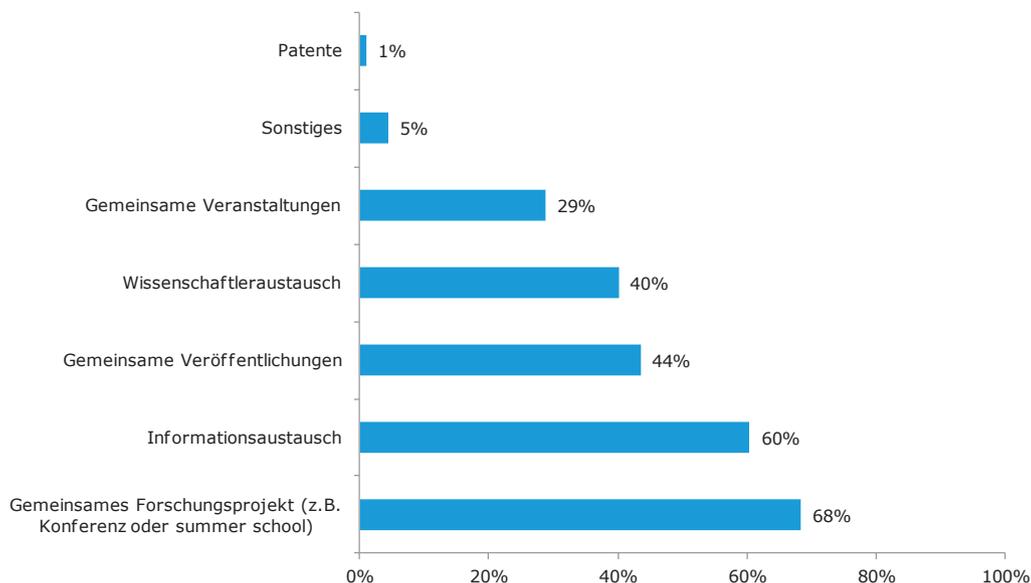
Hinsichtlich der Vernetzung der Alumni mit Vertretern der Wissenschaft und Wirtschaft aus Deutschland sowie der Bindung der Alumni an Deutschland, verdeutlichen die Ergebnisse der Online-Befragung, dass die meisten Alumni über aktive Kontakte zu deutschen Hochschulen verfügen. Demnach haben 62 Prozent der Alumni bis zu fünf Kontakte zu Wissenschaftsvertretern und 19 Prozent der Alumni geben an, zwischen sechs und 20 Kontakte zu haben. Vier Prozent der Alumni antworten, dass sie mit mehr als 20 Personen in Kontakt stehen. Allerdings gaben auch 16 Prozent der Befragten an, über keine aktiven Kontakte zu Hochschulvertretern oder hochschulunabhängigen Wissenschaftlern zu verfügen.

Nach den Einschätzungen der Alumni in der Online-Befragung haben die Alumni-Sonderprojekte zudem einen Anstoß zur Initiierung von Forschungsoperationen gegeben, wodurch die Alumni als Partner für die Wissenschaft in Deutschland gewonnen werden konnten. Nach den Angaben der Alumni haben 47 Prozent eine Forschungsoperation mit einer deutschen Hochschule oder einem Forschungszentrum aufgebaut. Von diesen haben 62 Prozent ein oder zwei Forschungsoperationen entwickelt, während 21 Prozent drei Forschungsoperationen eingegangen sind. 16 Prozent haben vier oder mehr Forschungsoperationen mit Vertretern der Wissenschaft aufgebaut.

Dabei geben die Alumni in der Online-Befragung an, dass die Forschungsoperationen zu 68 Prozent aus einem gemeinsamen Forschungsprojekt, zu 60 Prozent aus Informationsaustauschen, zu 44 Prozent aus gemeinsamen Publikationen und zu 40 Prozent aus Wissenschaftleraus-tausch bestehen (siehe Abbildung 6).

¹⁰ Fortsetzungsantrag des DAAD an das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Referat 311, S.11

Abbildung 6: Art der Forschungsk Kooperationen



Quelle: Rambøll Management Consulting 2012 (N=218; Mehrfachantworten waren möglich)

Die Ergebnisse der Interviews mit den Projektverantwortlichen widersprechen den Ergebnissen der Online-Befragung der Alumni hinsichtlich der Initiierung von Forschungsk Kooperationen. Keiner der Projektverantwortlichen gab an, direkt den Abschluss einer Forschungsk Kooperation wahrgenommen zu haben. Diesen Projektverantwortlichen zufolge sei die Etablierung von Forschungsk Kooperationen vielmehr ein längerer Prozess, zu dem die Alumni-Sonderprojekte über den direkten Austausch durchaus konstruktiv beitragen. Die Sommerschulen mit Alumni stellten damit ihrer Meinung nach ein wichtiges Instrument zur Anbahnung solcher Forschungsk Kooperationen dar. Sie versprachen sich zudem für die Zukunft Forschungsk Kooperationen aus den Alumni-Sonderprojekten.

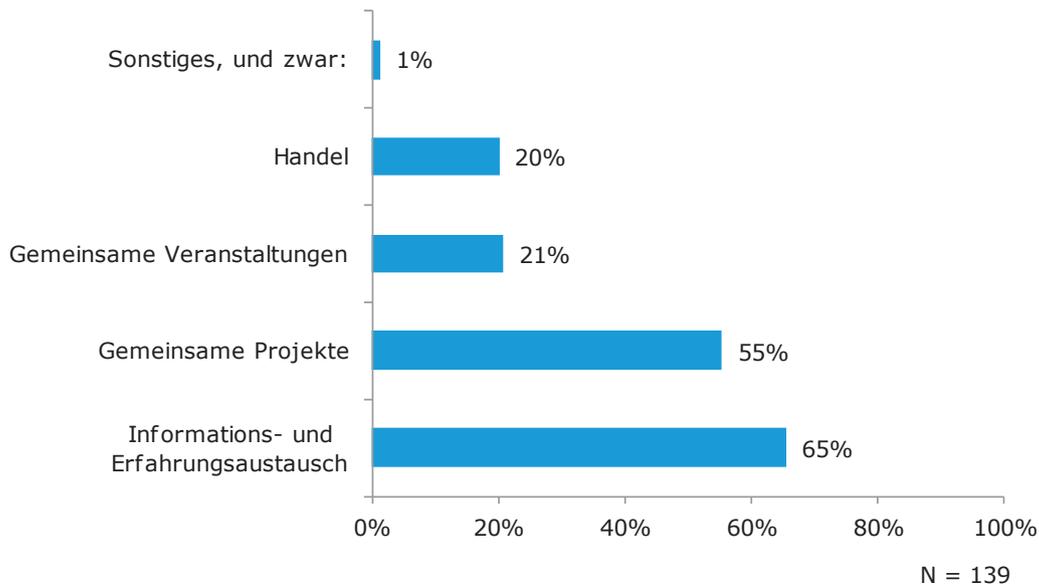
Auch aus den vier Interviews mit den Alumni gingen keine Hinweise darauf hervor, dass die interviewten Alumni aufgrund ihrer Teilnahme an einem Alumni-Sonderprojekt eine Forschungsk Kooperation abgeschlossen haben. Es zeigte sich jedoch in den Interviews, dass die Alumni ein sehr weites Verständnis von Kooperation hatten. So bezeichneten zwei Alumni den Austausch von Visitenkarten als Kooperation. Andere Alumni gaben außerdem Kooperationen an, die durch ihre berufliche Tätigkeit und ihres Austauschs im Vorfeld des Alumni-Sonderprojektes und nicht durch das Programm Alumni-Sonderprojekte entstanden waren. Andere Alumni differenzierten nicht zwischen den unterschiedlichen Sommerschulen der Alumni-Sonderprojekte, sondern gaben die Gesamtzahl ihrer Kooperationen über alle Sommerschulen hinweg an.

5.2.3 Zielerreichung im Bereich Vernetzung mit der Wirtschaft

Neben Kontakten zu Vertretern der Wissenschaft haben 36 Prozent der in der Online-Befragung befragten Alumni Kooperationen mit Vertretern der deutschen Wirtschaft aufgebaut. Dabei haben 35 Prozent zwei, 19 Prozent drei und 7 Prozent bis zu fünf Kooperationen mit der deutschen Wirtschaft aufgebaut. Bei den Kooperationen geht es den Angaben der Alumni in der Online-Befragung zufolge mehrheitlich um Informations- und Erfahrungsaustausch (65 Prozent) und

gemeinsame Projekte (55 Prozent) und zu einem geringeren Maß um gemeinsame Veranstaltungen (21 Prozent) und Handel (20 Prozent) (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: Art der Wirtschaftskooperationen



Quelle: Rambøll Management Consulting 2012

Die Ergebnisse der Online-Befragung hinsichtlich der Vernetzung mit der Wirtschaft werden von den vier Interviewpartnern aus der Wirtschaft nur teilweise bestätigt. Ein Interviewpartner aus der Wirtschaft gab an, dass seine Firma Kontakte zu Alumni aus Entwicklungsländern durch die Alumni-Sonderprojekte hat, die aber noch nicht in Kooperationsvereinbarungen formalisiert sind. Diese Kontakte sind über Vorträge entstanden, die seine Firma in der Sommerschule gehalten hat. Ein weiterer befragter Wirtschaftsvertreter hatte einen Kontakt mit einem Alumnus aus Uganda, der in seiner Firma seine Diplomarbeit schrieb. Aus diesem Kontakt hätte sich jedoch keine Kooperation ergeben. Die anderen beiden interviewten Wirtschaftsvertreter unterhielten keine Kontakte oder Kooperationen zu Alumni.

Auch die Aussagen der interviewten Projektverantwortlichen bestätigen die Ergebnisse der Online-Befragung in diesem Ausmaße nicht. Zwar äußerten alle Projektverantwortlichen, dass sich die Alumni mehrheitlich interessiert an den Messebesuchen beteiligt hätten, diese jedoch nur bedingt Kooperationen hätten anbahnen können, aufgrund der großen Anzahl der Aussteller sowie mangelnder Gelegenheiten zum gezielten Kennenlernen und Austausch zwischen Alumni und Firmen. In diesem Zusammenhang sind nach Aussage von vier der sieben befragten Projektverantwortlichen Firmenbesuche und Firmenvorträge während der Sommerschule deutlich wirksamer für die Knüpfung von Kontakten als der reine Messebesuch. So sind nach ihrer Beobachtung insbesondere infolge einiger Vorträge sowie bei Firmenbesuchen Visitenkarten getauscht und persönliche Gespräche zwischen Firmenvertretern und Alumni geführt worden.

Die befragten Projektverantwortlichen vermochten jedoch mehrheitlich nicht zu sagen, inwieweit die entstandenen Kontakte in Kooperationen gemündet sind. Einzig zwei Projektverantwortliche berichteten von Kooperationen zwischen Alumni aus Indonesien und deutschen Firmen. In einem dieser Beispiele baut ein indonesischer Unternehmer mit deutschen Teilen Maschinen und kann aufgrund der Verwendung der deutschen Teile Garantien für seine Kunden auf diese geben. Die Projektverantwortlichen führten diese Kooperationen jedoch nicht ausschließlich auf die Alumni-

Sonderprojekte zurück, sondern vielmehr auf mehrere Aktivitäten der umfassenden und ganzheitlichen Konzepte zur Alumni-Arbeit an ihren Universitäten, in dem die Alumni-Sonderprojekte einen Baustein bildeten. So unterhalten ihre Universitäten ein Netzwerk von selbstständig organisierten Alumni-Vereinen in zahlreichen Entwicklungsländern, welche von ihren Universitäten aus verwaltet und finanziert werden. Die Alumni-Vereine bilden somit die Struktur, auf die die Alumni nach ihrer Rückkehr in ihre Heimatländer treffen. Sowohl ihre Universitäten, als auch die Alumni nutzen diese Struktur, um Kontakte und Kooperationen aufzubauen und aufrechtzuerhalten (siehe auch Kapitel 5.4).

In den vier Interviews mit den Alumni konnten hierbei dieselben Erkenntnisse gewonnen werden wie bei den Forschungsk Kooperationen (siehe Kapitel 5.2.2).

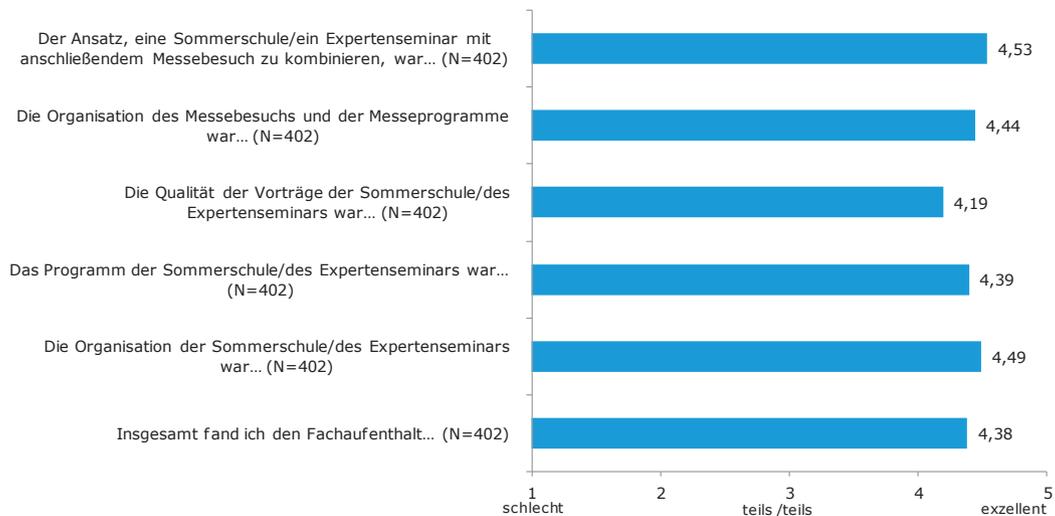
5.2.4 Umsetzung und Qualitätssicherung in den Alumni-Sonderprojekten

Hinsichtlich der Umsetzung und Qualitätssicherung der Alumni-Sonderprojekte ergibt sich ein differenziertes Bild. Das *Bewerbungs- und Auswahlverfahren*, das heißt die Auswahl der Messe, die Themenrahmen der Sommerschulen beziehungsweise des Expertenseminars und die Auswahl der Hochschulen, erfolgt durch den DAAD nach Wahrnehmung aller befragten Projektverantwortlichen transparent und professionell.

Hinsichtlich der *Auswahl der Teilnehmenden* äußern fünf der sieben befragten Projektverantwortlichen jedoch einige Unzufriedenheit. Dies manifestiert sich vor allem in der heterogenen Zusammensetzung der Teilnehmenden in einigen Sommerschulen. Diese Heterogenität hinsichtlich des fachlichen und regionalen Hintergrundes schränkte nach Aussage von drei dieser fünf Projektverantwortlichen zufolge in einigen Fällen den persönlichen und fachlichen Nutzen für die Teilnehmenden ein, da sie von vielen Vorträgen auf den Sommerschulen nicht profitieren könnten, weil sie inhaltlich zu weit von deren Tätigkeitsbereich entfernt lägen. Zusätzlich merkten zwei dieser fünf Projektverantwortlichen an, dass die kurze Zeit zwischen der Ausschreibung der Sommerschulen und der Durchführung der Sommerschulen die Teilnehmersuche erschwere. So mussten zum Beispiel in einem Fall aus Mangel an Bewerbern ungeeignete Bewerber ausgewählt werden, die sichtlich wenig motiviert gewesen waren und daher auch nicht zu allen Programmpunkten erschienen sind. In anderen Fällen hingegen, in denen die Hochschulen der Projektverantwortlichen über gut organisierte hochschuleigene Alumni-Netzwerke und damit über einen großen Bewerber-Pool für die Alumni-Sonderprojekte verfügten, existierten diese Herausforderungen weniger.

Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen zudem, dass die Praxis der mehrfachen Teilnahme von Alumni ab einer bestimmten Teilnahmehäufigkeit zu mehr Kooperationen führt. Es zeigt sich in den Ergebnissen, dass bei mehrfachen Teilnahmen an den Alumni-Sonderprojekten die Zahl der durchschnittlich geschlossenen Forschungsk Kooperationen von zwei auf drei ansteigt. Demnach schließen Teilnehmende, die ein- bis viermal an einem Alumni-Sonderprojekt teilnehmen, im Durchschnitt zwei Forschungsk Kooperationen ab, während Teilnehmende, die an fünf Alumni-Sonderprojekten teilnehmen, durchschnittlich drei Forschungsk Kooperationen abschließen. Eine ähnliche Tendenz kann für die Anbahnung von Wirtschaftsk Kooperationen beobachtet werden.

Die Organisation und Umsetzung der *Sommerschulen beziehungsweise der Expertenseminare* wurde von den Alumni in der Online-Befragung insgesamt sehr positiv bewertet. Dies geht aus den durchschnittlichen Beurteilungen auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 5 (exzellent) für die Organisation der Sommerschule beziehungsweise des Expertenseminars ($M=4,5$), die Qualität der Vorträge ($M=4,2$), und des Programms der Sommerschule beziehungsweise des Expertenseminars ($M=4,4$) hervor. Darüber hinaus lag die durchschnittliche Zufriedenheit mit dem Programm insgesamt bei $M=4,4$ (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8: Einschätzungen zur Umsetzung des Fachaufenthaltes durch die Alumni

Quelle: Rambøll Management Consulting 2012

Die positiven Einschätzungen zur Umsetzung des Fachaufenthaltes der Alumni decken sich weitestgehend mit denen der befragten Projektverantwortlichen. Insgesamt waren alle sieben Projektverantwortlichen sehr zufrieden mit der Umsetzung der Sommerschule beziehungsweise des Expertenseminars. Daneben kritisierten drei der sieben interviewten Projektverantwortlichen die bereits erwähnte fehlende Passung zwischen Teilnehmerprofilen und Vortragsthemen sowie in einigen Fällen das große Spektrum der Themen der Sommerschulen beziehungsweise Expertenseminare. Dabei sollte jedoch berücksichtigt werden, dass die Themen- und (erste) Teilnehmerauswahl den Hochschulen und nicht dem DAAD obliegen. Die Homogenität der Teilnehmergruppe habe es zwei der sieben Projektverantwortlichen zufolge ermöglicht, die Themen der Sommerschule sehr genau an den Hintergründen und Interessen der Teilnehmer auszurichten. Diese Passung zwischen den Teilnehmerprofilen und den Themen der Sommerschule beziehungsweise des Expertenseminars sei nach deren Aussage entscheidend für den Erfolg der Alumni-Sonderprojekte gewesen. Aufgrund dieser Homogenität war es auch möglich, dass die Teilnehmenden zur Vorbereitung auf die Sommerschule Artikel verfassen konnten, die sie zwei Monate vor der Sommerschule einreichen mussten. Aufgrund dieser Vorbereitung, so ein Projektverantwortlicher, sei der Nutzen für die Teilnehmer besonders hoch gewesen.

Neben der Sommerschule beziehungsweise dem Expertenseminar wurden auch die Einschätzungen zu den Messebesuchen durch die Online-Befragung unter den Alumni erfasst. Wie aus der Abbildung 8 hervorgeht, waren die Teilnehmer ihren Angaben nach mit der Umsetzung der *Messe* sehr zufrieden ($M=4,4$). Dieses Ergebnis konnte jedoch nicht in den Interviews mit den sieben Projektverantwortlichen vollständig bestätigt werden. So sagten fünf der sieben Projektverantwortlichen aus, dass der Messebesuch zu lang gewesen sei, da die meisten Alumni hauptsächlich die ersten zwei Tage aktiv für Information und Austausch mit den ausgestellten Firmen sowie über die Produkte nutzen. Wertvoller als die Messebesuche für die Kontaktabnähung mit der Wirtschaft seien jedoch Vorträge von Firmenvertretern während der Sommerschulen bzw. Expertenseminare. Der Grund hierfür liegt nach Angabe von drei der sieben Projektverantwortlichen und drei der vier befragten Wirtschaftsvertreter darin, dass bei Vorträgen ein persönlicherer Raum als auf Messen geschaffen werden könnte, der einen intensiveren, detaillierteren und verbindlichen Austausch ermögliche. Die drei Projektverantwortlichen weisen aber in diesem Kontext darauf hin, dass Firmenbesuche und -vorträge auf den Sommerschulen eine zielgerichtete Auswahl und Vorbereitung der Teilnehmenden voraussetze, da diese nur von diesen Vorträgen profitierten, wenn ihr Hintergrund und ihre Interessen sich mit dem Profil der präsentierenden Firmen

deckten. Beispielsweise erweiterte eine Universität ihr Alumni-Sonderprojekt um Besuche bei Industrieunternehmen und Wirtschaftsteilnehmern zu organisieren, etwa bei einer Obstversteigerung am Bodensee. Infolge dieser Aktivitäten sei eine Kooperation zwischen einem deutschen Hersteller von Landmaschinen und einem Alumnus aus Indonesien entstanden. Weiter sei eine Kooperation im Bereich Solartrocknung entstanden, mit der sich Obst und Gemüse zur Lagerung trocknen lässt. Den Aussagen des zuständigen Projektverantwortlichen zufolge seien diese Besuche wirksamer hinsichtlich der Kontakthanbahnung gewesen als der Besuch der Messe. Bei dieser Aussage muss jedoch berücksichtigt werden, dass viele Projektverantwortliche den Messebesuch nicht begleiten und deshalb die Wirksamkeit der Messebesuche hinsichtlich der Kontakthanbahnung nur begrenzt beurteilen können.

Weiterhin merkte einer der sieben Projektverantwortlichen an, dass die Messen nicht immer die Bedarfe und Interessen der Alumni treffen, da auf diesen Hochtechnologien ausgestellt werden, die häufig nicht in Entwicklungsländern angewandt oder implementiert werden können. Diese Technologien zeigen den Alumni zwar den aktuellen Stand der Technik und Forschung, in den Rahmenbedingungen von Entwicklungsländern sind jedoch oft preiswertere und wartungsarme Technologien für die Alumni interessant.

Die *Qualitätssicherung* der Alumni-Sonderprojekte erfolgt über einen Fragebogen des DAAD, den die Alumni nach ihrer Teilnahme an einem Alumni-Sonderprojekt ausfüllen. Darüber hinaus nutzen die Mitarbeiter des DAAD die Messen zum Austausch mit den Teilnehmern und den Hochschulen sowie für Feedback durch die Alumni und die Hochschulen. Ein halbes Jahr nach jedem Alumni-Sonderprojekt findet eine Nachbefragung der Alumni durch den DAAD statt. Jedoch sagten alle befragten Projektverantwortlichen aus, dass sie keine Informationen über die Ergebnisse und Verwendung der Ergebnisse der Evaluationsbögen des DAAD hätten und somit diese nicht für die Steuerung ihrer Sommerschulen verwenden können. Diese Aussage muss jedoch vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass den Kontaktpersonen für die Sommerschulen die Ergebnisse der Evaluationsbögen zugehen. Offensichtlich besteht hier eine Kommunikationslücke zwischen den Zuständigen und den Projektverantwortlichen.

5.2.5 Bewertung der Effektivität der Alumni-Sonderprojekte

Die Bewertung der Effektivität der Alumni-Sonderprojekte durch das Evaluationsteam fällt weitestgehend positiv aus. So kann im Bereich Human Capacity Development festgehalten werden, dass die Sommerschulen beziehungsweise Expertenseminare fachliche und methodische Anreize und Ideen geben und ein Instrument der fachlichen Weiterbildung für diejenigen Alumni darstellen, deren Hintergrund gut mit der thematischen Ausrichtung der Sommerschule beziehungsweise des Expertenseminars übereinstimmen. Um dieses Wissen jedoch als *change agents* nutzen zu können, ist die Auswahl der Teilnehmenden entscheidend. Denn die überwiegende Mehrheit der Alumni, die für die Alumni-Sonderprojekte ausgewählt worden sind, sind bereits in Schlüsselpositionen tätig und können die neugewonnenen Erkenntnisse in diesen nach ihrer Rückkehr gleich einsetzen. Somit eignen sich die Alumni-Sonderprojekte, nicht um Alumni in Führungspositionen zu bringen oder als *change agents* auszubilden, sondern bereits existierende *change agents* in ihren Funktionen zu stärken.

Nach Auffassung des Evaluationsteams können durch die Alumni-Sonderprojekte hinsichtlich der Vernetzung sehr positive Ergebnisse erzielt werden. Die Alumni knüpfen zahlreiche Kontakte zu anderen Alumni und zu Wissenschaftsvertretern. Allerdings muss die Vernetzung mit der Wissenschaft und Wirtschaft vorsichtig interpretiert werden, da die Angaben der Alumni zum Aspekt der Vernetzung möglicherweise nur eingeschränkt valide sind. Es zeigte sich in den Interviews mit den Alumni, dass diese Kooperationen häufig als Austausch von Kontaktdaten und nicht als inhaltliche Kooperationen verstanden wurden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die aufgezeigten Ergebnisse der Online-Befragung nicht aussagekräftig sind. Es ist anzunehmen, dass die Ergebnisse nicht ganz so positiv ausfallen wie sie sich zurzeit darstellen.

Daneben kommt das Evaluationsteam zu dem Schluss, dass die Förderung der mehrfachen Teilnahme der Alumni in den Alumni-Sonderprojekten nicht effektiv ist, da sich die Anzahl der geschlossenen Kooperationen nicht exponentiell mit vermehrter Teilnahme steigert. Die Evaluation

zeigt darüber hinaus, dass die Alumni die Fachnetzwerke nicht aktiv nutzen. Es wäre deshalb zu überlegen, ob nicht die deutschen Hochschulen zu einer stärkeren Einbindung der Alumni in ihre hochschuleigenen Alumni-Netzwerke motiviert werden könnten, zumindest für diejenigen Teilnehmer, die Alumni der gastgebenden Hochschule sind.

In Bezug auf die Umsetzung der Alumni-Sonderprojekte konnte das Evaluationsteam Optimierungspotenziale feststellen. Insgesamt eignet sich das Format der Alumni-Sonderprojekte sehr gut für die Anbahnung von Kooperationen zwischen Alumni und Wirtschaftsvertretern. Gleichzeitig könnte jedoch eine zielgerichtete Planung und Umsetzung zu noch besseren Ergebnissen führen. So sollte bei der Auswahl der Teilnehmenden eine bessere Passung zwischen Bedarfen und Interessen der Alumni mit Ausstellern und ausgestellten Produkten vorgenommen werden, um eine bessere Qualifizierung und Vernetzung der Alumni zu erreichen, z. B. indem die Profile der Teilnehmer stärker auf die Inhalte der Sommerschule/des Expertenseminars ausgerichtet werden. Neben der Passung zwischen Teilnehmerprofilen und Inhalten von Sommerschule bzw. Expertenseminar kristallisierte sich als weiterer Erfolgsfaktor für die Zielerreichung des Programms die Einbeziehung der Wirtschaft in die Sommerschule durch Firmenvorträge und/ oder Firmenbesuche heraus.

Weiterhin könnte die Durchführung der Sommerschulen und der Messebesuche optimiert werden, indem die Messebesuche verkürzt werden und mehr Raum für die gezieltere Zusammenführung von Firmen und Alumni in den Sommerschulen geschaffen würde. Eine bessere Teilnehmerauswahl für die Alumni-Sonderprojekte könnte zudem erreicht werden, wenn sich das Zeitfenster zwischen Ausschreibung und Durchführung der Sommerschule vergrößern lassen würde.

Die Qualitätssicherung der Alumni-Sonderprojekte wird durch das Evaluationsteam positiv beurteilt. Die eingesetzten Instrumente lassen ein zeitnahes Lernen für den DAAD zu und besitzen einen hohen Qualitätsstandard. Es sollte darüber nachgedacht werden, wie die Ergebnisse der Qualitätssicherungsinstrumente mit den Projektverantwortlichen der Sommerschulen geteilt werden können, um auch diesen ein zeitnahes Lernen zu ermöglichen.

5.3 Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen der Alumni-Sonderprojekte

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich des Kriteriums der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen analysiert. Dabei ist darauf zu verweisen, dass die hier dargestellten empirischen Befunde die Beiträge des Alumni-Sonderprojekte-Programms zu den Wirkungen des Programmbereichs beschreiben. Somit können die Bewertungen des Wirkungskapitels nicht als Bewertungen des Alumni-Sonderprojekte-Programms an sich interpretiert werden, sondern als Bewertung der Beiträge des Programms zu den Wirkungen des Programmbereichs (siehe Kapitel 3).

Die Teilnahme der Alumni in den Alumni-Sonderprojekten soll sie weiterqualifizieren, um zur Lösung von entwicklungsrelevanten Problemen in ihren Heimatländern und zum Anschluss der Entwicklungsländer an die Wissensgesellschaft beizutragen. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass die Mehrheit der Alumni durch die Alumni-Sonderprojekte Fach- und Methodenwissen gewinnt. Weiterhin sind 82 Prozent der teilnehmenden Alumni in Führungspositionen tätig, in denen sie dieses neu gewonnene Wissen einbringen können (siehe Kapitel 5.2.1). Darüber hinaus gaben 33 Prozent der befragten Alumni an, dass sie ihr neu gewonnenes Wissen aus den Alumni-Sonderprojekten in internationalen Konferenzen einbringen konnten. Dabei arbeiten alle teilnehmenden Alumni in für die Millennium Development Goals (MDGs) relevanten Bereichen (z. B. Wasser, Ernährung oder Biodiversität), sodass davon ausgegangen werden kann, dass sie indirekt einen Beitrag zu deren Erreichung leisten.

Im Gegensatz hierzu sagten vier der sieben befragten Projektverantwortlichen aus, dass die Alumni-Sonderprojekte nur einen geringen Beitrag zur Bereitstellung von Expertise zur Lösung von entwicklungspolitischen Problemen und zum Anschluss an die Wissensgesellschaft und somit indirekt zu den MDGs leisten können, da das Programmformat nur in begrenztem Rahmen eine fachliche Weiterbildung zulasse. Somit können nach Aussage dieser Projektverantwortlichen die

Alumni nur mit relevanter Expertise in Berührung kommen. Um diese Expertise in ihren Organisationen anzuwenden, müssen sie sich diese entweder selbst aneignen oder über Kontakte und Kooperationen in ihre Heimatländer holen. Dies wird durch die Ergebnisse der Online-Befragung bestätigt, die einen hohen Grad der Vernetzung unter den Alumni aufzeigen (siehe Kapitel 5.2.2).

Drei der sieben Projektverantwortlichen sind der Meinung, dass die Alumni-Sonderprojekte einen alternativen Ansatz und Ansprechpartner für die deutsche EZ darstellen. So können ihrer Ansicht nach die Alumni über das Programm besser für die deutschen Hochschulen und die deutsche Wirtschaft in Wert gesetzt werden. Die Alumni-Sonderprojekte bieten das Potenzial, über ihr Format dauerhafte Partnerschaften zwischen Alumni und deutschen Hochschulen sowie der deutschen Wirtschaft zu etablieren. Hierfür müsste das Programm jedoch stärker entwicklungspolitisch ausgerichtet werden, indem die Auswahl der Firmen und Alumni noch stärker an entwicklungspolitischen Themen angepasst wird. Dann könnten auch vermehrt Projekte zwischen den Alumni und der deutschen Wirtschaft sowie den deutschen Hochschulen entstehen.

Daneben können nach Ansicht aller befragten Projektverantwortlichen und Wirtschaftsvertreter die deutschen Hochschulen vielversprechende alternative Ansprechpartner in der deutschen EZ darstellen. Ihren Aussagen zufolge verfügen die deutschen Hochschulen über ein beträchtliches Potenzial, stärker als Akteur in der deutschen Entwicklungspolitik, insbesondere in der Wissensschafftszusammenarbeit, in Erscheinung zu treten. Dieses Potenzial werde jedoch zurzeit noch nicht vollständig genutzt, da dieses zum einen zu wenig durch deutsche EZ-Organisationen und die deutsche Wirtschaft nachgefragt wird und zum anderen die deutschen Hochschulen zu wenig Eigeninitiative zeigen, aktiv auf die deutsche Wirtschaft und die EZ-Organisationen zuzugehen. Alle befragten Wirtschaftsvertreter wiesen zusätzlich daraufhin, dass viele deutsche Hochschulen den Blick zu wenig auf andere Bereiche außerhalb der Forschung und Lehre in ihrer Disziplin lenken und dadurch Gefahr laufen, den Anschluss an aktuelle Entwicklungen und der sich gegenwärtig verändernden Rolle der Hochschulen in vielen Ländern zu verlieren.

5.3.1 Bewertung der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen der Alumni-Sonderprojekte

Die Beurteilung der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen der Alumni-Sonderprojekte durch das Evaluationsteam fällt weitgehend positiv aus. So informieren die Alumni-Sonderprojekte ihre Teilnehmenden, die zu überwiegender Mehrheit Führungspositionen bekleiden, über neue Entwicklungen und Technologien in ihrem jeweiligen Fachgebiet. Dabei ist davon auszugehen, dass die Nutzung dieser neu gewonnenen Informationen aufgrund der Stellung der Alumni zur Lösung von entwicklungspolitischen Problemen in ihren Heimatländern beiträgt. Da dieser Wissenstransfer vornehmlich in MDG-relevanten Sektoren geschieht, ist auch davon auszugehen, dass hierdurch indirekt ein Beitrag zu deren Erreichung geleistet wird.

Optimierungspotenziale bestehen in der Inwertsetzung der deutschen Hochschulen und der Alumni für die deutsche Wirtschaft und die deutsche EZ. In der bisherigen Programmkonzeption konnten die Potenziale des Programmformats noch nicht voll ausgeschöpft werden, um dauerhafte Partnerschaften zwischen den Alumni und der deutschen Wirtschaft sowie den deutschen Hochschulen zu etablieren. Hierzu bedarf es nach Ansicht des Evaluationsteams einer inhaltlichen Schärfung des Programms hin zu einer stärkeren entwicklungspolitischen Ausrichtung. Zusätzlich müsste die Vernetzung der deutschen Hochschulen mit der deutschen Wirtschaft gestärkt werden. Dies ist allerdings vorrangig eine Aufgabe der deutschen Hochschulen. Der Beitrag des Programms Alumni-Sonderprojekte zu diesem Punkt kann deshalb nur begrenzt sein. Dabei zeigt sich in diesem Kontext auch, dass der DAAD durch dieses Programm die Bedarfe der deutschen Hochschulen und Alumni trifft und somit als Antenne für deren Interessen fungiert.

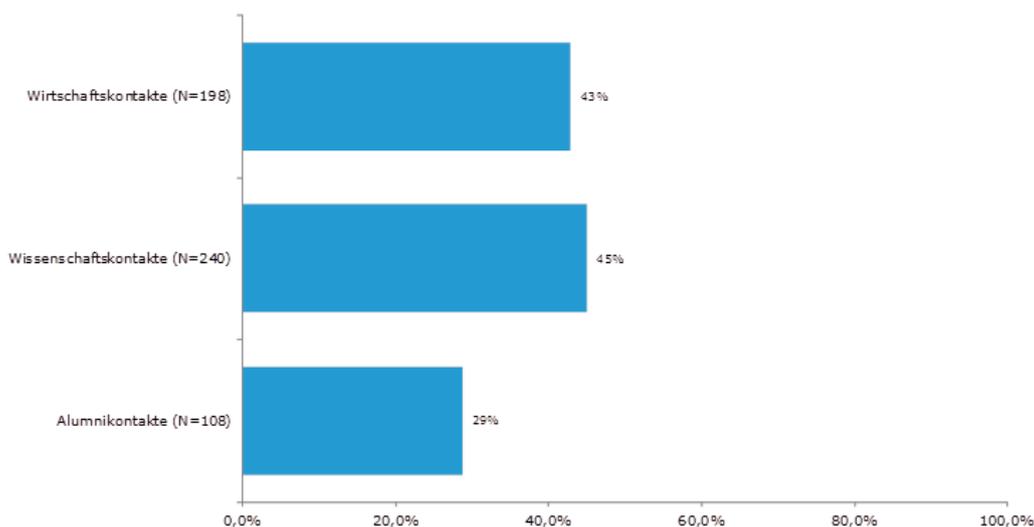
5.4 Nachhaltigkeit der Alumni-Sonderprojekte

Im folgenden Kapitel werden Ergebnisse des Evaluationskriteriums Nachhaltigkeit dargestellt. Dabei steht die übergeordnete Frage im Vordergrund, inwiefern durch das Programm der Alumni-Sonderprojekte dauerhafte Partnerschaften mit Deutschland etabliert und das Profil der deutschen Hochschulen nachhaltig gestärkt wurde.

5.4.1 Analyse der Nachhaltigkeit der Alumni-Sonderprojekte

Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass die Alumni mehrere Jahre nach ihrer Teilnahme an einem Alumni-Sonderprojekt noch über aktive Kontakte in die deutsche Wirtschaft und Wissenschaft verfügen. So haben Alumni, die in den Jahren 2004 bis 2010 an einem oder mehreren Alumni-Sonderprojekt(en) teilgenommen haben, sowohl in die Wirtschaft, als auch zu den deutschen Hochschulen und zu anderen Alumni aktive Kontakte. Von diesen stehen 43 Prozent noch mindestens zweimal im Jahr mit deutschen Wirtschaftsvertretern in Kontakt, 45 Prozent mit den deutschen Hochschulen und 29 Prozent mit anderen Alumni (siehe Abbildung 9).

Abbildung 9: Aktive Kontakte von Teilnehmern in den Jahren 2005–2010



Quelle: Rambøll Management Consulting 2012 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Nach Aussagen von drei der sieben Projektverantwortlichen finden die Kontakte jedoch hauptsächlich über die Alumni-Netzwerke der Hochschulen statt und somit unabhängig von den Fachnetzwerken. Aus diesem Grund schlugen diese Projektverantwortlichen vor, anstelle von neuen sektorspezifischen Fachnetzwerken die bestehenden Alumni-Netzwerke zu stärken, und auf diese Weise den Kontakt der Alumni zu den deutschen Hochschulen nachhaltiger zu gestalten.

Vier der sieben befragten Projektverantwortlichen gaben darüber hinaus an, dass das Programm auch das Profil ihrer Hochschulen in den Heimatländern der Alumni stärkt. So wurden zum Beispiel vermehrt Anfragen an die Hochschule aus dem Umfeld der Alumni gestellt. In anderen Fällen konnten längerfristige Kooperationen mit der Wirtschaft durch die Alumni-Sonderprojekte aufgebaut werden. Zwei Interviewpartner aus der Wirtschaft waren dahingegen wenig mit dem Programm vertraut und wünschten sich mehr Information.

In der Online-Befragung gaben die Alumni weiterhin Vorschläge zur Steigerung der Nachhaltigkeit an, die in Abbildung 10 kategorisiert dargestellt werden.

Abbildung 10: Vorschläge zur Steigerung der Nachhaltigkeit durch die Alumni

Vorschläge zu Steigerung der Nachhaltigkeit	
Vernetzung; Kontakt	88
Gemeinsame Projekte bzw. Forschung	43
Follow-up-Initiativen (Meetings, Seminare, Konferenzen)	34
Austausch von Erfahrungen/Wissen/Informaiton	26
Online Forum (Alumni-Portal, Facebook)	17
Entwicklung von Porgramm/ Projekt; Umsetzungsstrategien	16
Alumni-Veranstaltungen; Sommerschulen	15
Veränderungen im Alumni-Programm	14
Veröffentlichung; Bericht; Beitrag	9
Weitere Informationen über das Programm	6
Sonstiges	34

Quelle: Rambøll Management Consulting 2012

5.4.2 Bewertung der Nachhaltigkeit der Alumni-Sonderprojekte

Die Bewertung der Nachhaltigkeit muss nach Ansicht des Evaluationsteams differenziert erfolgen. So sind die Alumni-Sonderprojekte auf Ebene der Alumni nachhaltig, da diese auch noch mehrere Jahre nach ihrer Teilnahme Kontakte zur deutschen Wissenschaft und Wirtschaft aufrechterhalten. Dabei werden diese aber nicht durch die von den Alumni-Sonderprojekten geförderten Fachnetzwerke nachhaltig gestärkt, sondern über die Alumni-Netzwerke der Hochschulen. Darüber hinaus kann positiv bewertet werden, dass die deutschen Hochschulen ihr Profil und ihren Ruf durch die Alumni-Sonderprojekte nachhaltig stärken konnten.

5.5 Komplementarität und Koordination der Alumni-Sonderprojekte

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich der Evaluationskriterien Komplementarität und Koordination dargestellt. Hierbei können insbesondere Aussagen zu der Abstimmung der Alumni-Sonderprojekte mit anderen Programmen im DAAD-Programmbereich und zu Plänen der Koordinierung der Alumni-Sonderprojekte mit anderen internationalen Gebern getroffen werden.

5.5.1 Abstimmung der Alumni-Sonderprojekte innerhalb des Programmbereichs

Die Abstimmung der Alumni-Sonderprojekte mit anderen Programmen des DAAD erfolgt nach Aussage des zuständigen Referates über einen Informationsaustausch mit dem Referat 432, in dem das allgemeine Alumni-Programm des DAAD angesiedelt ist. Dabei lassen sich weder mit diesem Programm noch mit anderen Programmen des Programmbereiches Zielkonflikte feststellen. Die Ziele der Alumni-Sonderprojekte decken sich vielmehr weitgehend mit anderen DAAD-Programmen, insbesondere mit denen, die einen Fokus auf Alumni-Arbeit haben, und erweitern die Zielrichtungen anderer Programme um die Ausrichtung der Kontakthanbahnung mit der deutschen Wirtschaft.

Konkrete Synergieeffekte konnten in dieser Evaluation mit dem DAAD Alumni-Programm und den Aufbaustudiengängen identifiziert werden. So sind einige der Alumni der Alumni-Sonderprojekte Mitglieder in den Fachnetzwerken MEDALNETZ, GANE, GAFOON und GAWN (siehe Abschnitt 5.2.2), welche aus Mitteln des Alumni-Programms gefördert werden. In Bezug auf die Aufbaustudiengänge fand an einer Universität ein Alumni-Sonderprojekt mehrheitlich mit Alumni des dort angebotenen Aufbaustudiengangs statt. Nach Aussage des Projektverantwortlichen ermöglichte dies eine wesentlich intensivere Vorbereitung und Umsetzung der Sommerschule, da die fachliche Orientierung der Alumni bekannt war. Der gemeinsame Hintergrund durch das Aufbaustudium wirkte sich auch positiv auf die Vernetzung der Alumni untereinander sowie mit der Universität aus, da die Alumni des Aufbaustudiengangs auch gleichzeitig Mitglieder in einem von der Universität geförderten Netzwerk waren. Durch das Alumni-Sonderprojekt erhielten sie somit die Gelegenheit zum direkten Austausch, was auch das Netzwerk der Universität nachhaltig stärkte.

Potenzielle Synergieeffekte können überall dort beobachtet werden, wo hochschuleigene Netzwerkstrukturen existieren. Vor dem Hintergrund, dass das Programm die Entwicklung langfristiger Kontakte zur deutschen Wissenschaft und Wirtschaft anstrebt, jedoch keine Programmkomponenten nach der Rückkehr der Alumni in ihre Heimatländer beinhaltet, bietet sich hier eine gezieltere Zusammenarbeit mit bereits bestehenden Alumni-Netzwerken, zum Beispiel für eine gezieltere Teilnehmergeauswahl, an.

5.5.2 Abstimmung der Alumni-Sonderprojekte außerhalb des Programmbereichs

Ein systematischer Ansatz oder Pläne um die Alumni-Sonderprojekte mit Maßnahmen der deutschen EZ und/oder internationalen bi- und multilateralen Gebern abzustimmen, konnte in dieser Evaluation nicht identifiziert werden.

5.5.3 Bewertung der Komplementarität und Koordination der Alumni-Sonderprojekte

Im Bereich der Komplementarität kommt das Evaluationsteam zu einer positiven Beurteilung. So konnten keine Zielkonflikte mit anderen Programmen des DAAD Programmbereiches festgestellt werden. Vielmehr ergänzen die Alumni-Sonderprojekte die Alumni-Programme des DAAD um die Ausrichtung auf die Wirtschaft. Darüber hinaus konnten Synergieeffekte mit den Aufbaustudiengängen beobachtet werden, die in der Zukunft stärker ausgebaut und genutzt werden sollten. Weiterhin sollten – wo vorhanden – die hochschuleigenen Alumni-Netzwerke für die Alumni-Sonderprojekte besser genutzt werden, um weitere Synergien zu erzielen.

Pläne zur Koordination der Alumni-Sonderprojekte mit anderen deutschen EZ-Organisationen oder internationalen bi- und multilateralen Gebern bestehen bisher nicht. Es stellt sich hier jedoch auch nach Ansicht des Evaluationsteams die Frage, ob eine solche Koordination vor dem Hintergrund der Größe des Programms notwendig ist. Zudem besteht, in Anbetracht der den Hochschulen zur Verfügung stehenden Ressourcen, die Gefahr ihrer Überforderung, wenn diese weitere Aufgaben in diesem Bereich übernehmen müssen. Aus diesen Gründen wäre eine zukünftige Koordination mit anderen deutschen EZ-Organisationen sowie internationalen bi- und multilateralen Gebern – womöglich – wünschenswert, aber keine Soll-Bestimmung für das Programm.

6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

6.1 Schlussfolgerungen

Die Alumni-Sonderprojekte bilden einen relevanten Baustein der Alumni-Arbeit des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD). Das Programmformat trifft und vereint in gelungener Weise die Interessen und Bedarfe des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), der deutschen Hochschulen und der Alumni. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf den Möglichkeiten der Kontaktabahnung mit der Wirtschaft. Es trifft die angestrebten Zielgruppen, könnte jedoch den Anteil der Alumni aus der Wirtschaft weiter erhöhen.

Insbesondere ist das Format sehr gut geeignet, die Bedarfe nach Austausch mit der Wirtschaft umzusetzen und dabei über den aktuellen Stand von Forschung und Technik beziehungsweise Technologien zu informieren. Dies wird vor allem verdeutlicht durch die Einschätzungen der Alumni, der Projektverantwortlichen und der Wirtschaftsvertreter bezüglich des jetzigen Programmformats, durch die Wünsche für künftige Themen sowie durch die große Nachfrage nach Sommerschulen bzw. Expertenseminare zu entwicklungspolitisch bedeutsamen Themen und nach Austausch mit der deutschen Wirtschaft.

Die Alumni gewinnen durch die Alumni-Sonderprojekte fachliche und methodische Anreize, Einblicke und Ideen zu aktuellen entwicklungspolitisch relevanten Themen sowie entsprechenden Technologien. Vor allem knüpfen die Alumni jedoch zahlreiche Kontakte zu Wissenschaftlern, Wirtschaftsvertretern und anderen Alumni, aus denen sich in vielen Fällen Kooperationen entwickeln. Dabei wird dem DAAD von Seiten der Wirtschaft und den deutschen Hochschulen eine wichtige Rolle als Vermittler in der Wissenschafts- und Hochschulzusammenarbeit mit entwicklungspolitischem Bezug zugesprochen, die der DAAD jedoch noch nicht voll ausschöpft.

Das Programm kann Anreize und Ideen liefern, als Instrument zur umfassenden und tiefergehenden Weiterbildung eignet es sich allerdings weniger. Es kann deshalb auch nur in begrenztem Maße Expertisen zur Lösung entwicklungspolitischer Herausforderungen bereitstellen und den Anschluss der Heimatländer der Alumni an die Wissensgesellschaft fördern. Über das Programm und die Messepräsenz fungiert der DAAD auch als Antenne zur Aufnahme der Interessen und Bedarfe der Alumni.

Die Alumni-Sonderprojekte variieren stark in der Art ihrer Umsetzung. Während einige Alumni-Sonderprojekte ihre Ziele gut erreichen, weisen andere Möglichkeiten zur Optimierung hinsichtlich der Vorbereitung und Auswahl der Teilnehmer, der Einbindung der Wirtschaft in das Programm der Sommerschule bzw. des Expertenseminars, der Gestaltung des Messebesuchs und Einbindung der Alumni in Netzwerke nach ihrer Rückkehr auf. Hinsichtlich letzteren sollte die Koordination mit den hochschuleigenen Netzwerken gestärkt werden, um mehr Synergien zu realisieren.

Die Evaluation hat außerdem gezeigt, dass die deutschen Hochschulen über Potenzial als alternative Ansprechpartner in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) verfügen. Bislang setzen sie dieses Potenzial noch nicht um, da es zu wenig von anderen Akteuren abgefragt und genauso wenig aktiv von den Hochschulen in die EZ eingebracht wird.

Die Alumni nutzen ihre während der Sommerschule bzw. des Expertenseminars und der Messen geknüpften Kontakte teilweise auch noch einige Jahre nach ihrer Rückkehr, was Nachhaltigkeit auf individueller Ebene anzeigt. Der Austausch findet jedoch mehrheitlich nicht in Fachnetzwerken statt, was die Partnerschaften mit Deutschland auf die individuelle Ebene beschränkt. Das Profil der Hochschulen konnte jedoch in den Heimatländern der Alumni und in der deutschen Wirtschaft gestärkt werden.

6.2 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen sind Denkanstöße, um die Alumni-Sonderprojekte weiterzuentwickeln und ihre Wirksamkeit zu steigern.

6.2.1 Handlungsempfehlung an das BMZ

Das Programm sollte fortgeführt werden. Das Programmformat der Alumni-Sonderprojekte ist sehr relevant, um Kontakte zwischen Alumni und der deutschen Wissenschaft und Wirtschaft sowie zwischen den Alumni anzubahnen. Es sollte beibehalten werden.

6.2.2 Handlungsempfehlung an den DAAD

1. **Die Ausschreibungen sollten konkretisiert werden.** Die Ausschreibungen der einzelnen Projekte des Programms sollten deutlicher thematisch eingegrenzt werden, um so eine noch höhere Passgenauigkeit zwischen den Inhalten der Sommerschulen bzw. Expertenseminaren und den Teilnehmerprofilen zu erzielen. Die Einbindung von Referenten aus der Wirtschaft bei den Sommerschulen sollte als Bedingung formuliert werden.
2. **Alumni-Sonderprojekte mit regionaler Ausrichtung sollten als weitere Maßnahme zur besseren Passung zwischen Teilnehmerprofilen und Inhalten eingeführt werden.** Die Wirksamkeit des Programms und Netzwerkbildung unter den teilnehmenden Alumni kann noch weiter gesteigert werden, indem die Sommerschulen bzw. Expertenseminare fallweise auch regional ausgerichtet werden. Dazu sind zwei Optionen denkbar:
 - a. *Option 1 – Messen mit regionalem Schwerpunkt.* Bei großen internationalen Messen, die in Deutschland stattfinden, könnte ein Projekt mit einem regionalen Schwerpunkt ausgerichtet werden, zu dem dann nur Alumni aus der Region eingeladen werden.
 - b. *Option 2 – Messen in der Region.* Darüber hinaus könnten auch Messen, die in den Regionen stattfinden stärker berücksichtigt werden.
3. **Der DAAD sollte seine Antennenfunktion weiter aktiv ausüben.** Der DAAD nimmt über die Alumni-Sonderprojekte erfolgreich Interessen, Themen und Bedarfe der Alumni auf und nutzt diese zur Programmsteuerung. Er sollte diese Antennenfunktion auch in Zukunft aktiv ausüben und damit weiterhin kontinuierlich die Bedarfsgerechtigkeit der Alumni-Sonderprojekte sicherstellen.
4. **Es sollte über Möglichkeiten nachgedacht werden, wie die Vernetzung der Alumni mit den deutschen Hochschulen, der Wirtschaft sowie untereinander in ihren Heimatländern gestärkt werden kann.** Zur Steigerung der Nachhaltigkeit der Alumni-Sonderprojekte sollte die zukünftige Vernetzung der Alumni untereinander stärker in den Blick genommen werden. Dafür sind zwei Optionen denkbar:
 - a. *Option 1 - Koordination mit Alumni-Portal (APD).* Eine engere Koordination mit dem APD könnte dadurch erfolgen, dass die Alumni-Sonderprojekte um eine Programmkomponente Koordination mit dem APD erweitert werden. Dazu könnte von den Hochschulen bereits mit der Förderzusage eine stärkere Nutzung des APD eingefordert werden. Gleichzeitig könnten über die Hochschulen auch die Messen und Wirtschaftsvertreter zu einer Nutzung des APD motiviert werden und so die Vernetzung zwischen den Alumni und der Wirtschaft gefördert werden.
 - b. *Option 2 - Koordination mit dem Alumni-Programm.*
 - I. *Variante 1.*

Der Aufbau von Alumni-Netzwerken ist Gegenstand des Alumni-Programms. Die Alumni-Sonderprojekte könnten deshalb enger mit dem Alumni-Programm abgestimmt werden, indem z. B. die Hochschulen dazu aufgefordert werden, ehemalige Programmteilnehmende gezielt in die durch das

Alumni-Programm geförderten Netzwerke aufzunehmen, bzw. die bereits im Alumni-Programm geförderten Netzwerke stärker zu bewerben

i. *Variante 2.*

Die Alumni-Sonderprojekte könnten dahingehend erweitert werden, dass die bisherigen Programm-Bausteine der Alumni-Sonderprojekte zuerst stattfinden und sich eine Nachbetreuungsaktivität im Folgejahr anschließt. (1. Jahr: Alumni-Sonderprojekt – Sommerschule/Expertenseminar + Messe- oder Konferenzbesuch; 2. Jahr: nachbereitende Sommerschule im gleichen Teilnehmerkreis). Die besonders enge Kopplung der Bausteine beider Programme böte den Vorteil, die Passgenauigkeit zwischen Tagungsinhalten und Teilnehmerprofilen durch entsprechende Veranstaltungen und weitere Aktivitäten noch weiter zu erhöhen und damit das Programm noch wirksamer zu machen. Denkbar wäre außerdem, ehemalige Programmteilnehmer, die an der Gründung eines Netzwerks interessiert sind, durch Fortbildungsveranstaltungen zum Netzwerkmanagement, gezielt weiter zu fördern und damit die Nachhaltigkeit der Netzwerke weiter zu erhöhen.

6.2.3 Handlungsempfehlung an die Hochschulen

1. In der Vorauswahl der Teilnehmer sollte künftig die Passung zwischen Teilnehmerprofilen und Inhalten der Sommerschulen/Expertenseminaren geachtet werden. Passend zur neu formulierten jeweiligen Projektausschreibung sollten die Teilnehmer künftig noch stärker hinsichtlich ihrer Passung mit den Inhalten der jeweiligen Sommerschule bzw. des Expertenseminars ausgewählt werden. Die Abstimmung mit dem DAAD ist nach wie vor erforderlich.

2. Entsprechend der Ergebnisse des zuständigen DAAD-Referats zu diesem Punkt sollte die Vernetzung der Alumni in ihren Heimatländern gestärkt werden. Zur Steigerung der Nachhaltigkeit der Alumni-Sonderprojekte sollte die Vernetzung der Alumni nach ihrer Rückkehr in die Heimatländer stärker in den Blick genommen werden. Dafür sind zwei Optionen denkbar:

a. *Option 1 - Koordination mit Alumni-Portal (APD).* Sollte Option a umgesetzt werden, sollten die Hochschulen das APD (z. B. als Plattform um Dokumente auszutauschen, Präsentationen einzustellen, etc.) aktiver als bislang in der Planung und Umsetzung der Alumni-Sonderprojekte nutzen und dabei auch die Messen und Wirtschaftsvertreter zu dessen Nutzung motivieren.

b. *Option 2 - Koordination mit dem Alumni-Programm.*

i. *Variante 1.*

Sollte Option b umgesetzt werden, sollten diejenigen Hochschulen, die in Förderung durch das Alumni-Programm stehen, bereits in der Planung der Alumni-Sonderprojekte die Möglichkeiten einer Vernetzung der Alumni nach ihrer Rückkehr durch das Alumni-Programm mit berücksichtigen.

ii. *Variante 2.*

Sollte Option b umgesetzt werden, werden die konkreten Aufgaben der Hochschulen hinsichtlich der Vernetzung der Alumni nach Rückkehr in ihre Heimatländer im Zuge des erweiterten Programmformats festgelegt.

ANHANG 2
PROGRAMMBEREICHSEVALAUTION
EINZELEVALUATION DES
AKADEMISCHEN NEUAUFBAUS
SÜDOSTEUROPA

INHALT

1.	Management Summary	112
1.1	Hintergrund	112
1.2	Wesentliche Schlussfolgerungen und Feststellungen	112
1.3	Handlungsempfehlungen	114
2.	Einleitung	115
3.	Methodische Einordnung des Berichtes	116
4.	Der Akademische Neuaufbau im Überblick	117
4.1	Ziele des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa	117
4.2	Die Zielgruppe des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa	118
4.2.1	Struktur und Aufbau	119
4.3	Kosten des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa	120
5.	Ergebnisse der Evaluation	121
5.1	Bedarfe und Interessen der beteiligten Akteure	121
5.1.1	Zielgruppenerreichung	125
5.1.2	Bewertung der Bedarfe und Interessen der beteiligten Akteure	125
5.2	Zielerreichung des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa	126
5.2.1	Zielerreichung im Bereich Human Capacity Development	126
5.2.2	Zielerreichung im Bereich Stärkung von Hochschulstrukturen	130
5.2.3	Zielerreichung im Bereich Vernetzung	132
5.2.4	Umsetzung und Qualitätssicherung im Akademischen Neuaufbau Südosteuropa	133
5.2.5	Bewertung der Zielerreichung des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa	134
5.3	Breitenwirkung der Zielerreichung	135
5.3.1	Bewertung der Breitenwirkung der Zielerreichung	138
5.4	Institutionalisierung und Verstetigung der erzielten Veränderungen	139
5.4.1	Institutionalisierung und Verstetigung von erzielten Veränderungen im Bereich Human Capacity Development	139
5.4.2	Institutionalisierung und Verstetigung von erzielten Veränderungen im Bereich Stärkung von Hochschulstrukturen	140
5.4.3	Institutionalisierung und Verstetigung von erzielten Veränderungen im Bereich Vernetzung	141
5.4.4	Bewertung der Institutionalisierung und Verstetigung der erzielten Veränderungen	142
5.5	Komplementarität und Koordination des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa	143
5.5.1	Abstimmung des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa innerhalb des Programmbereichs	143
5.5.2	Abstimmung des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa außerhalb des Programmbereichs	143
5.5.3	Bewertung der Komplementarität und Koordination des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa	143
6.	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	145
6.1	Schlussfolgerungen	145
6.2	Handlungsempfehlungen	146
6.2.1	Handlungsempfehlungen an das Auswärtige Amt	146
6.2.2	Handlungsempfehlungen an den DAAD	146
6.2.3	Handlungsempfehlungen an den DAAD und die Hochschulen	147

ABKÜRZUNGEN

AA	Auswärtiges Amt
AN SOE	Akademischer Neuaufbau Südosteuropa
AvH	Alexander von Humboldt Stiftung
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
ECTS	European Credit Transfer System
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH

1. MANAGEMENT SUMMARY

1.1 Hintergrund

Der AN SOE gehört im Programmbereich „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) zu den besonders wichtigen Instrumenten der akademischen institutionellen Zusammenarbeit mit der Region Südosteuropa, welches durch die Drittlandstipendien und Deutschkurse um Komponenten der Individualförderung ergänzt wird. Das Programm wird aus Mitteln des Auswärtigen Amtes (AA) finanziert.

Mit vielfältigen Maßnahmen bietet das Programm den beteiligten Partnerhochschulen nach dem Baukastenprinzip die Möglichkeit, regionale Lehr- und Forschungsprojekte umzusetzen und dadurch gleichzeitig die Programmbeteiligten individuell zu qualifizieren und die Partnerhochschulen hinsichtlich ihrer Lehr- und Forschungskapazitäten zu stärken.

Ziel des AN SOE auf institutioneller Ebene ist es, über die in Netzwerken angelegten Hochschulkooperationsprojekte Lehrinhalte und -strukturen zu verbessern und die Zusammenarbeit in Lehre und Forschung in der Region Südosteuropa zu intensivieren. Auf der individuellen Ebene zielt das Programm darauf ab, die Geförderten über akademische Weiterbildungen zu Fach- und Führungskräften auszubilden, damit sie langfristig als change agents in Schlüsselpositionen in ihren Organisationen nachhaltige und entwicklungsrelevante Veränderungen bewirken können. Langfristig sollen die angestrebten Veränderungen auf institutioneller und individueller Ebene einen Beitrag zur politischen Sensibilisierung und Konfliktprävention in Südosteuropa leisten.

Von 2000 bis 2012 bewilligte das AA finanzielle Mittel in Höhe von insgesamt 31,5 Millionen Euro. Hiermit konnten über die Hochschulkooperationsprojekte und die Individualförderung mehr als 17.000 Personen mehrheitlich aus Südosteuropa gefördert werden.

Diese Einzelevaluation ist Bestandteil der Gesamtevaluation des DAAD-Programmbereiches „Bildungszusammenarbeit mit Ent-

wicklungsländern“, die sich aus den vier Einzelprogrammevaluationen der Programme „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“, „Aufbaustudiengänge“, „Alumni-Sonderprojekte“ und drei ausgewählten Regierungsstipendien-Programmen sowie sechs Fallstudien in ausgewählten Ländern zusammensetzt. Die Einzelevaluation des AN SOE ist somit von ihrer Methodik und ihren Analyseschwerpunkten an die Programmbereichsevaluation angepasst.

Die Untersuchungen dieser Einzelevaluation beruhen auf qualitativen und quantitativen Erhebungen, die auf Basis gemeinsam entwickelter Evaluationsfragen und eines gemeinsamen Programmverständnisses durchgeführt wurden. Hinsichtlich der quantitativen Erhebungen wurden Online-Befragungen der Geförderten, deutschen Projektleiter, Projektpartner, Drittlandstipendiaten und Deutschkursabsolventen durchgeführt. Daneben wurden insgesamt 46 Interviews sowohl in Deutschland als auch in einer Fallstudie in Serbien durchgeführt.

1.2 Wesentliche Schlussfolgerungen und Feststellungen

Der AN SOE ist ein relevantes Instrument des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) zur Hochschulkooperations- (bzw. Projekt-) und Individualförderung innerhalb von Südosteuropa und zwischen Südosteuropa und Deutschland. Das Programm entspricht der politischen Zielsetzung der Stabilitätspakt-Initiative und der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik. Es trifft auch die Interessen und Bedürfnisse der südosteuropäischen Partnerhochschulen sowie die Kooperationsinteressen der deutschen Hochschulen. Es erreicht darüber hinaus die anvisierten Zielgruppen und trifft den Bedarf sowohl der deutschen als auch der südosteuropäischen Partnerhochschulen und Geförderten. Die Projekte des AN SOE werden dabei inhaltlich auf einem hohen fachlichen Niveau durchgeführt und entsprechen dem aktuellen wissenschaftlichen Standard. Die Maßnahmen und Aktivitäten im AN SOE sind dabei aufeinander abgestimmt und ergänzen sich.

Der Bedarf nach einer weiteren Präsenz des DAAD und des AN SOE auf dem Balkan bleibt jedoch hoch. Für die zukünftige Ausrichtung des AN SOE sollte der DAAD, trotz des abnehmenden Bedarfes nach akuter Konfliktprävention, die Institutionalisierung der erzielten Erfolge vorantreiben, um eine langfristige Stabilisierung der Region zu erreichen. Darüber hinaus zeigen die jüngst wiederaufgeflamnten Spannungen zwischen Serbien und dem Kosovo auch einen Bedarf nach akuter Konfliktprävention zwischen diesen beiden Ländern.

Die Umsetzung des Programms erfolgt professionell und nach dem heutigen Stand der Wissenschaft. Der DAAD reagiert schnell und effektiv auf kurzfristige Änderungen in den Bedarfen. Die flexible Programmarchitektur erlaubt über die Förderzeit der Projekte hinweg Änderungen bzw. Verschiebungen in den Zielsetzungen. Dies ermöglicht flexible Reaktionen auf veränderte Rahmenbedingungen oder Entwicklungen in den Partnerhochschulen.

Das Programm fördert effektiv die akademische Ausbildung der Geförderten und bildet darüber hinaus wissenschaftlichen Nachwuchs für den Hochschulbereich der Partnerländer des AN SOE aus. Durch die von Anfang an in Netzwerken angelegten Hochschulkooperationen entstehen regionale Lehr- und Forschungsnetzwerke, in denen gemeinsame Lehrinhalte, Lehrveranstaltungen und Studiengänge entwickelt werden, die die Hochschulstrukturen an den südosteuropäischen Partnerhochschulen stärken. Es stärkt die interkulturellen Kompetenzen, vermittelt den Geförderten ein modernes Deutschlandbild und bildet bei ihnen eine Deutschlandbindung aus.

Der AN SOE trägt zur Konfliktprävention in Südosteuropa bei, indem er das interkulturelle Verständnis der Geförderten untereinander stärkt und leistungsfähige Hochschul- und Wissenschaftssysteme auf Grundlage dauerhafter Partnerschaften über Ländergrenzen hinweg in der Region etabliert. Durch die Beteiligung der deutschen Hochschulen werden zudem langfristiger Partnerschaften mit Deutschland aufgebaut.

Die bewirkten Veränderungen durch den AN SOE sind nachhaltig. Das Programm fördert brain circulation, in dem die ausgebildeten

Geförderten mehrheitlich in ihren Heimatländern und der Region verbleiben und dort akademische Karrieren im Hochschul- oder Forschungsbereich verfolgen. Auch die entstandenen regionalen Lehr- und Forschungsnetzwerke bestehen nach Förderende weiter und verfolgen eigene Projekte. Diese Netzwerke basieren dann jedoch vornehmlich auf individuellen Kontakten und besitzen selten formale Strukturen.

Die Abstimmung mit anderen DAAD-Programmen und anderen relevanten internationalen Akteuren erfolgt dort, wo Synergien erzielt werden können. Eine systematische Koordination mit anderen relevanten Akteuren in der Region befindet sich gerade in den Anfängen.

1.2.1 Stärken des AN SOE

Die Relevanz des AN SOE liegt in seiner Konzentration auf die Konfliktprävention in Südosteuropa. Durch den Aufbau von leistungsfähigen Hochschul- und Wissenschaftssystemen und durch die Förderung interkulturellen Verständnisses in der Region werden langfristige Partnerschaften über Ländergrenzen hinweg aufgebaut.

Darüber hinaus qualifizieren die Maßnahmen des AN SOE Nachwuchswissenschaftler für die Region, die in ihren Führungspositionen Veränderungen in ihren Organisationen anstoßen. Die Beteiligung der deutschen Hochschulen im Programm und die Aufenthalte der Geförderten in Deutschland vermitteln den Geförderten dabei ein modernes Deutschlandbild und fördern eine langfristige Bindung an Deutschland.

Inbesondere die lange Förderdauer der einzelnen Projekte erweist sich als Erfolgsfaktor für die Wirksamkeit des AN SOE. Kombiniert mit einer frühen Planung der Institutionalisierung der erzielten Veränderungen in den Projekten können die erreichten Veränderungen auch eine hohe Nachhaltigkeit erreichen.

1.2.2 Schwächen des AN SOE

Die langfristige Zielerreichung auf institutioneller Ebene könnte in der Projektsteuerung durch externe Projektevaluierungen, Auswahlkommission, DAAD und Projektpartner noch systematischer und zielgerichteter

eingefordert werden. Zu diesem Zweck könnte ein gemeinsam entwickelter Lernmechanismus dazu führen, dass während der Projektlaufzeiten systematischer auf die langfristige Zielerreichung auf institutioneller Ebene hingearbeitet wird.

Hinsichtlich des Einbezugs der Wirtschaft in die geschaffenen Lehr- und Forschungsnetzwerke bestehen widersprüchliche Ergebnisse. Generell bleiben die positiven Veränderungen jedoch weitgehend auf den Hochschulbereich beschränkt. Der Bezug zur Wirtschaft könnte deutlich ausgebaut werden.

Trotz Vorliegens von Nachhaltigkeitskonzepten bei der Beantragung der Projekte wurde in der Evaluierung festgestellt, dass längst nicht alle entwickelten Lehrinhalte institutionalisiert wurden.

1.3 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsoptionen sind Denkanstöße, um den AN SOE weiterzuentwickeln und seine Wirksamkeit zu steigern.

1. Der Aufbau regionaler Lehrnetzwerke und -strukturen durch den AN SOE inklusive seiner Komponenten Drittlandstipendien und Deutschkurse hat sich bewährt und sollte fortgesetzt werden.
2. Der AN SOE sollte sich künftig auf den Aufbau und die langfristige Institutionalisierung von Lehr- und Lernstrukturen richten, um die europäische Integration weiter voranzu-

bringen.

3. Der AN SOE sollte gezielte Marketing-Maßnahmen, z. B. öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen, die Erfolge des Programms sichtbar im jeweiligen Hochschulwesen und auf Länderebene verankern.
4. Unter Vorbehalt der finanziellen Mittel sowie Einhaltung der formalen Arbeitslinien sollte eine Verlängerung der Förderdauer auf zwei Jahre geprüft werden.
5. Es sollten Plattformen für Austausch zwischen den Projektpartnern und der Wirtschaft aufgebaut werden, um mit dem AN SOE künftig auch stärker die Bedarfe der Wirtschaft zu treffen.
6. Auch in künftigen Projekten sollten die Partnerhochschulen langfristige Kooperationsverträge schließen.
7. Die Qualitätskriterien für erfolgreiche Projekte im AN SOE sollten in die Ausschreibung mit aufgenommen und als zusätzliche Grundlage für die Bewertung von Neu- und Folgeanträgen verwendet werden.
8. Es sollte ein gemeinsamer Lernmechanismus für das Fachreferat 324 und die Projektpartner aufgebaut werden, der das gemeinsame Monitoring und damit insbesondere die langfristige Zielerreichung weiter fördert.

2. EINLEITUNG

Rambøll Management Consulting wurde vom Deutschen Akademischen Austausch Dienst (DAAD) beauftragt, die Evaluation des DAAD-Programmbereichs „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ durchzuführen. Ziel der Evaluation ist es, eine unabhängige externe Überprüfung des Programmbereichs hinsichtlich der Relevanz, Effektivität, Programmdurchführung, Effizienz, langfristigen Wirkung und Nachhaltigkeit des Programmbereichs und der ausgewählten Einzelprogramme durchzuführen. Hinsichtlich der vier Einzelprogramme sollen deren Erträge und Förderinstrumente im Kontext des gesamten Programmspektrums untersucht werden, um somit das Zusammenwirken der Einzelmaßnahmen aufzuzeigen und Optimierungspotenziale, auch im Hinblick auf Synergien mit anderen entwicklungs-, wissenschafts- und kulturpolitischen Instrumenten, zu identifizieren. Schließlich sollen zum Abschluss der Evaluation konkrete Handlungsempfehlungen für die Ausrichtung und Weiterentwicklung des Programmbereichs gewonnen werden.

Im Rahmen dieser Evaluation wurde Rambøll Management Consulting beauftragt, einen Einzelevaluationsbericht zum Programm „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa (AN SOE)“ vorzulegen. Die Einzelevaluation erfolgte von Januar 2011 bis August 2012. In diesem Zeitraum führte das Team von Rambøll Management Consulting eine Analyse aller wesentlicher Datenbestände und Dokumente, zwölf vertiefende Interviews mit Projektleitern, Projektpartnern, Geförderten, Drittlandstipendiaten und Deutschkursteilnehmenden sowie vier Online-Befragungen unter diesen durch. Weiterhin wurde eine Länder-Fallstudie in Serbien durchgeführt. Auf Grundlage dieser Erhebungen entwickelte Rambøll Management Consulting Handlungsempfehlungen für den AN SOE. Eine detaillierte Beschreibung des methodischen Vorgehens befindet sich im Anlagenband des Hauptberichtes.

Die Hauptnutzer dieser Einzelevaluation sind – neben der allgemeinen Öffentlichkeit und dem AA als Mittelgeber – der DAAD, insbesondere das Referat 324 sowie die am Programm beteiligten deutschen und ausländischen Hochschulen und Geförderten.

Der vorliegende Einzelevaluationsbericht dokumentiert die Evaluationsergebnisse. Er ist wie folgt aufgebaut:

- **Kapitel 3** ordnet den Bericht methodisch in die Gesamtevaluation des Programmbereichs ein.
- **Kapitel 4** gibt einen Überblick über den AN SOE.
- **Kapitel 5** präsentiert die Ergebnisse der Einzelevaluation. Diese konzentrieren sich auf die Relevanz (Bedarfe und Interessen der beteiligten Akteure), Effektivität (Zielerreichung), Programmdurchführung, langfristige Wirkung (Breitenwirkung der Zielerreichung), Nachhaltigkeit (Institutionalisierung und Verstetigung der erzielten Veränderungen) sowie die Komplementarität.
- In **Kapitel 6** werden nach der Bewertung die Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des AN SOE vorgestellt.

3. METHODISCHE EINORDNUNG DES BERICHTES

Die Evaluation des Programmbereichs „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ setzte sich aus den vier Einzelprogrammevaluationen der Programme „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“, „Aufbaustudiengänge“, „Alumni-Sonderprojekte“ und drei ausgewählten Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programmen zusammen. Darüber hinaus wurden sechs Fallstudien in ausgewählten Ländern durchgeführt, in denen – wo es sich anbot – auch Erhebungen für die Einzelprogramme durchgeführt wurden. In diesem Zusammenhang wird der Programmbereich exemplarisch an den vier Einzelprogrammevaluationen sowie durch die sechs Fallstudien analysiert. Somit soll durch die Ergebnisse aus den vier Einzelprogrammevaluationen und den Fallstudien auf die Wirkung des Programmbereichs geschlossen werden.

Jede Einzelevaluation wurde somit sowohl als Fallbeispiel für die Programmbereichsevaluation konzipiert als auch als alleinstehende Evaluation. Diese Tatsache bedingt eine gewisse Komplexität hinsichtlich der Evaluationsfragen und der Definition von Evaluationskriterien. So bezogen sich die in der Leistungsbeschreibung gestellten Evaluationsfragen vornehmlich auf den Programmbereich und nicht auf die ausgewählten Einzelprogramme. Folglich mussten diese Fragen in der Vorbereitungsphase der Evaluation angepasst und auf die Einzelprogrammebene heruntergebrochen werden. Darüber hinaus waren jedoch die Einzelevaluationen auch als Fallbeispiele für die Programmbereichsevaluation konzipiert worden, so dass diese in das Wirkungsgefüge des Programmbereichs integriert werden mussten. Dies hatte zur Folge, dass die gemeinsam definierten Wirkungen des Programmbereichs den Einzelprogrammen zugeordnet wurden, um untersuchen zu können, inwieweit diese hierzu einen Beitrag leisten. Die eigentlichen Wirkungen der Einzelprogramme wurden auf der Outcome-Ebene verortet und somit dem Evaluationskriterium der Zielerreichung zugeordnet.

Dieses methodisch notwendige Vorgehen hat folgende Konsequenzen für diesen Einzelbericht. Die beschriebenen empirischen Befunde im Kapitel zur Zielerreichung (Kapitel 5.2) beschreiben sowohl die kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen des Einzelprogramms, zu denen es direkt beiträgt. Die empirischen Befunde im Kapitel zur Wirkung (Kapitel 5.3) beschreiben allerdings die Beiträge der Programme zu den Wirkungen des Programmbereichs. Somit können die Bewertungen des Kapitels zur Wirkung nicht als Bewertungen des untersuchten Einzelprogramms an sich interpretiert werden, da sie die Bewertung der Beiträge des Programms zu den Wirkungen des Programmbereichs widerspiegeln. Weiterhin wurde auf eine Effizienzbetrachtung der Einzelprogramme verzichtet, da diese nach der Leistungsbeschreibung ausschließlich auf Ebene des Programmbereichs erfolgen sollte. Zudem sollte der Schwerpunkt der Einzelevaluationen auf den Beiträgen der Einzelprogramme zu den Wirkungen des Programmbereichs liegen.

4. DER AKADEMISCHE NEUAUFBAU IM ÜBERBLICK

Seit 1999 wird das DAAD-Programm „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“ vom AA gefördert. Ursprünglich erfolgte die Förderung im Rahmen des deutschen Beitrags zum „Stabilitätspakt Südosteuropa“, welcher nach den Konflikten in den 1990er Jahren in der Region die Aufbauarbeit zum Ziel hatte. Dabei wurde die politische und wirtschaftliche Stabilisierung der Region und die Annäherung der neuen Staaten an die Europäische Union unterstützt. Innerhalb dieser Ansätze fokussiert der DAAD mit dem AN SOE auf die Reform der Hochschulen und die Stärkung der regionalen und europäischen Zusammenarbeit. Im Zentrum des Programms stehen projektbezogene Hochschulpartnerschaften, welche um weitere Programmkomponenten, insbesondere Deutschkurse, Drittlandstipendien und weitere Studien- und Forschungsstipendien ergänzt werden.

4.1 Ziele des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa

Gemäß dem Finanzantrag aus dem Jahr 2010 möchte der DAAD mit dem Akademischen Neuaufbau Südosteuropa die fachliche grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Hochschulbereich zwischen den Ländern Südosteuropas unter Beteiligung deutscher Hochschulen fördern.¹ In Reaktion auf die Konflikte in den 1990er Jahren in der Region soll das Programm generell zur nachhaltigen Stabilisierung in Südosteuropa beitragen, indem Nachwuchskräfte qualifiziert, Lehre und Forschung modernisiert, der Austausch und die Vernetzung von (Nachwuchs-)Wissenschaftlern befördert und tragfähige Netzwerke innerhalb von Südosteuropa aufgebaut werden. Damit verfolgt der Akademische Neuaufbau Südosteuropa primär den Ansatz der Projektförderung, wobei gleichzeitig zahlreiche Maßnahmen innerhalb des Programms auf Ebene der Individualförderung ansetzen.²

Zentrales Element des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa besteht in der Förderung von Hochschulpartnerschaften. Unter Beteiligung jeweils einer oder mehrerer deutscher Hochschulen sollen insbesondere regionale, südosteuropäische Netzwerke etabliert werden. Hierdurch sollen die Hochschulstrukturen vor Ort gestärkt werden, indem vor allem neue Lehrmodule aufgebaut, und daneben Forschungskompetenzen gestärkt oder auch Kooperationen mit der Wirtschaft initiiert werden. Ziel ist die Schaffung regionaler Kompetenzzentren, in denen Know-How in bestimmten Fachbereichen für Studium, Lehre oder Fortbildung besteht und die eine regionale Ausstrahlung haben. Demzufolge ist das Einzugsgebiet für die Teilnehmer der gesamte Westbalkan.

Zur Stärkung der Hochschulstrukturen tragen auch die Anstrengungen im Bereich Human Capacity Development bei: Insbesondere durch die Individualstipendien sollen dem wissenschaftlichen Nachwuchs die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen vermittelt werden, um die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit innerhalb des akademischen und administrativen Umfelds in Südosteuropa zu steigern. Die Teilnehmenden sollen ihre Erfahrungen und ihr neu erworbenes Wissen an andere weitergeben und dadurch mittel- und langfristige Entwicklungsprozesse initiieren und begleiten. Gleichzeitig soll der Aufbau der Hochschulstrukturen auch attraktivere Berufsperspektiven für den Nachwuchs in der Region etablieren. Für das Förderjahr 2011 stand dabei die Konsolidierung und Nachhaltigkeit der in den letzten Jahren entstandenen regionalen Zentren in Südosteuropa im Vordergrund.³

Vor diesem Hintergrund und den Ergebnissen des Workshops zur Entwicklung der Wirkungslogik am 09.05.2011 wurden für die Evaluierung die folgenden drei relevanten Zieldimensionen festgelegt (die Anordnung der Zieldimensionen spiegelt keine Prioritätensetzung wider).

- Die **erste Zieldimension** des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa bezieht sich auf die Vernetzung. Initiiert durch Projektpartnerschaften mit Deutschland sollen vor allem in der Region Südosteuropa Lehr- und Forschungsnetzwerke aufgebaut und die regionale Eigenverantwortung gestärkt werden. Die Projektpartnerschaften sollten nach Mög-

¹ DAAD 2010: DAAD-Finanzantrag für den AN SOE

² DAAD 2011: Sachstand 2011 – DAAD-Sonderprogramm „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“

³ DAAD 2010: DAAD-Finanzantrag für den AN SOE

lichkeit multilateral angelegt sein und nachhaltige Kooperationsstrukturen in der Region entwickeln.

- Die **zweite Zieldimension** des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa betrifft die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Hierdurch sollen zukünftige Fach- und Führungskräfte für die Region ausgebildet werden, wobei für diese durch die erstgenannten Netzwerke auch berufliche Perspektiven in Südosteuropa geschaffen werden sollen. Der AN SOE möchte zur regionalen Brain Circulation anstelle von Brain Drain beitragen.
- Die **dritte Zieldimension** des AN SOEs besteht in der Förderung des interkulturellen Verständnisses zwischen den Ländern und Ethnien in Südosteuropa. Der Austausch zwischen Studierenden und Wissenschaftlern innerhalb Südosteuropas soll zur Völkerverständigung und Demokratisierung in der Region beitragen.

Die mit dem DAAD gemeinsam rekonstruierte Wirkungslogik befindet sich im Anhang.

4.2 Die Zielgruppe des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa

Die Dokumente des AN SOEs unterscheiden in ihrer Zielgruppenbeschreibung zwischen *Mittlern* und *direkten Zielgruppen*.⁴ Für die Evaluation werden die beiden Kategorien wie folgt definiert:

- *Mittler*: Mittler sind Organisationen, Institutionen, Vereinigungen oder Personen, die zwischen den Zielgruppen und den Zielen des AN SOE vermittelnd eingebunden sind und die Zielerreichung ermöglichen sollen.
- *Direkte Zielgruppen*: Als Zielgruppe werden diejenigen Akteure bezeichnet, die durch den AN SOE primär angesprochen werden sollen und auf die zugleich eine Wirkung erzielt werden soll.

Es fällt jedoch auf, dass im Verständnis des AN SOE Mittler auch zur direkten Zielgruppe gezählt werden.⁵ Aus diesem Grund kann den unterschiedlichen Akteuren, die durch den AN SOE erreicht werden sollen, die folgenden Funktionen bzw. Kategorien zugewiesen werden:

- **Deutsche Hochschulen**: Deutsche Hochschulen sind zentrale Akteure innerhalb des Programms AN SOE, da es sich bei den förderberechtigten Antragstellern zunächst um Hochschullehrer deutscher Hochschulen handelt. Die am Programm beteiligten deutschen Hochschulen sind allerdings primär Mittler des Programms. Deutsche Hochschulen fungieren als Projektinitiatoren, sie vermitteln Wissen im Bereich Lehre und Ausbildung an südosteuropäische Hochschulen und unterstützen diese, den Anschluss an die aktuelle Hochschul- und Forschungsgemeinschaft zu erlangen. Gleichzeitig zählen die deutschen Hochschulen auch zur Zielgruppe des Programms, indem bei den beteiligten Akteuren ein Kompetenzaufbau in Form des Dialogs mit Südosteuropa erfolgt, neue Kooperationen und Forschungsprojekte aufgebaut werden und in den Netzwerken vielfältige Möglichkeiten zum Austausch von Wissen und Personen zwischen den Ländern Südosteuropas und Deutschland bestehen.
- **Hochschulen in den Kernländern**: Zu den Kernländern des Programms zählen Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kosovo, Mazedonien, Montenegro und Serbien. Hochschulen dieser Länder sind die direkte Zielgruppe des Programms. In diesen Ländern sollen die Hochschulstrukturen gestärkt, die Lehre und Ausbildung modernisiert und die regionale wie europäische Vernetzung gefördert werden.
- **Hochschulen in den Kooperationsländern**: Neben Hochschulen aus den Kernländern können an den Projektpartnerschaften auch Hochschulen aus weiteren südosteuropäischen Ländern beteiligt werden. Diese sogenannten Kooperationsländer sind Bulgarien, Kroatien, Rumänien, Slowenien und Ungarn. Bei Hochschulen dieser Länder handelt es sich zu einem größeren Anteil um Mittler des Programms. Sie weisen stabilere politische und gesellschaftliche Systeme sowie weiter entwickelte Hochschulsysteme auf, obgleich auch in einigen dieser Länder in jüngster Vergangenheit Unruhen beobachtet worden

⁴ <http://www.daad.de/hochschulen/wiederaufbau/stabilitaetspakt-suedosteuropa/10811.de.html>

⁵ ebd.

sind. Generelle können sie jedoch strategische Netzwerkpartner für die Modernisierung der Hochschulen in den Kernländern des Programms darstellen, indem sie wichtige Ressourcen in die Region einbringen. Darüber hinaus sind die Hochschulen der Kooperationsländer auch Zielgruppe des Programms, indem sie in Projektpartnerschaften eingebunden sind, am Aufbau von Netzwerken und Kooperationen mitwirken und dabei an Maßnahmen des AN SOEs unmittelbar teilnehmen.

- **Studierende, Graduierte, (Nachwuchs-)Wissenschaftler:** Diese Gruppe der sowohl innerhalb der Projekte als auch individuell Geförderten zählt zur direkten Zielgruppe des AN SOEs. Zum größten Teil handelt es sich um Studierende, Graduierte und Nachwuchswissenschaftler aus den Kernländern des Programms. Soweit Studierende, Graduierte und (Nachwuchs-)Wissenschaftler aus Deutschland an Maßnahmen teilnehmen und Aufenthalte in Südosteuropa absolvieren, können diese auch als direkte Zielgruppe gelten. Studierende, Graduierte und (Nachwuchs-)Wissenschaftler aus den übrigen Kooperationsländern Südosteuropas zählen, soweit sie im Rahmen des Programms Drittlandstipendien für Aufenthalte in den Kernländern erhalten, zu direkten Zielgruppen. Soweit sie keine Stipendien für die Teilnahme an Maßnahmen des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas erhalten, aber indirekt von der Stärkung der Hochschulstrukturen, dem Aufbau regionaler Kompetenzzentren sowie der Modernisierung der Lehre profitieren, können diese als indirekte Zielgruppe verstanden werden.

4.2.1 Struktur und Aufbau

Der DAAD fördert gegenwärtig mit Mitteln des AA 19 fachliche Netzwerke zwischen deutschen und südosteuropäischen Hochschulen unter Beteiligung von derzeit 137 Partnern in den Bereichen Medizin/ Gesundheitswissenschaften (derzeit 2 Partnerschaften), Gesellschaftswissenschaften (derzeit 4 Partnerschaften), Informatik und Mathematik (derzeit 2 Partnerschaften) und Ingenieur- und Naturwissenschaften (derzeit 11 Partnerschaften). Einschließlich des Jahres 2010 wurden im Rahmen der Projekte insgesamt bereits über 16.000 Personen gefördert; im Jahr 2010 wurden insgesamt 1.067 Personen, davon 121 Deutsche gefördert.⁶

Der Förderzeitraum für Projekte umfasst ein Kalenderjahr. Grundsätzlich können Projektpartnerschaften auch über mehrere Jahre gefördert werden. Hierfür müssen allerdings jeweils neue Förderanträge für jedes Jahr gestellt werden. Die Förderanträge können ausschließlich von Hochschullehrern in festem Dienstverhältnis an einer deutschen Hochschule gestellt werden. Sie werden von der Auswahlkommission des Programms begutachtet. Die Netzwerkprojekte sollten neben der deutschen Hochschule mindestens zwei weitere Hochschulen aus den Kernländern des Programms umfassen.

Die Projekte im AN SOE können sehr unterschiedlich aufgebaut sein. Obligatorisch ist die Netzwerkstruktur, der zufolge jedes Projekt als Kooperation zwischen Deutschland und mehreren südosteuropäischen Ländern aufgebaut ist. Innerhalb dieser Netzwerkstruktur funktioniert das Programm AN SOE in Form eines „Baukastenprinzips“, d. h., aus der Vielzahl möglicher Maßnahmen (u. a. Sommerschulen, Fachtagungen, Wissenschaftler austausch etc.) können je nach Bedarf die passenden Elemente gewählt werden. Damit ist das Programm sehr flexibel angelegt. Obgleich die Projekte keine formalen Phasen durchlaufen, existiert ein grober, idealtypischer Ablauf der Projekte.

Zu Beginn eines Projektes bzw. zu Beginn einer neuen Projektpartnerschaft erfolgt in der Regel eine **Anbahnungs- und Kontaktaufbauphase**. Hier finden breitere Maßnahmen wie Koordinationstreffen, Sommerschulen etc. statt, über die die Projektpartner eine Arbeitsbeziehung aufbauen und die Ziele des Projekts gemeinsam weiter ausarbeiten.

Im Anschluss daran müssen in der Regel weitere geförderte Teilnehmer bzw. ggf. auch Stipendiaten in der **Auswahl- und Bewerbungsphase** ausgewählt werden. Dies erfolgt durch die jeweiligen Projektpartner, wobei im Allgemeinen für die Teilnahme an kürzeren Maßnahmen wie Summer Schools Personen nominiert werden und bei Aufenthalten mit individueller Förderkomponen-

⁶ Deutscher Akademischer Austauschdienst (2011): Sachstand 2011 und 2012: DAAD-Sonderprogramm „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“

te (Sur Place- oder Deutschlandaufenthalten) eine Kommission mehrerer Professoren unterschiedlicher Hochschulen die Auswahl vornimmt. Im Anschluss daran erfolgt die **Durchführungsphase** der jeweiligen Maßnahmen. Darin werden neue, gemeinsame Lehrinhalte wie Curriculaelemente, Studienmodule oder auch ein gemeinsamer Studiengang konzipiert und mit Unterstützung durch gemeinsame Aufenthalte, Workshops etc. implementiert. Anschließend werden die gemeinsam entwickelten Lehrinhalte, eventuell flankiert durch Austausch und Schulung von Lehrpersonal, Sur Place- und Drittlandstipendien sowie Deutschlandaufenthalten, an den Partnerhochschulen umgesetzt.

4.3 Kosten des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa

Die Gesamtkosten des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa zwischen den Jahren 2000 und 2012 belaufen sich auf 31.529.000 Euro. Darin enthalten ist eine Verwaltungspauschale von circa neun Prozent. Inklusive der Verwaltungspauschale umfasste das Programm zwischen 2008 und 2011 ein Fördervolumen von 9.132.440 Euro. Dabei wird deutlich, dass die Förderung in den letzten Jahren rückläufig war (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Kosten des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa in den Jahren 2008 – 2011

Stabilitätspakt SOE				
	2008	2009	2010	2011
Mittel	2.615.680	2.114.000	2.102.460	1.523.424
Verwaltungskosten	260	190	189	137
Summe	2.875.970	2.304.260	2.291.681	1.660.529

Quelle: DAAD 2012

5. ERGEBNISSE DER EVALUATION

Im Folgenden sind die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich der Relevanz (Bedarfe und Interessen der beteiligten Akteure), Effektivität (Zielerreichung), Programmdurchführung, langfristigen Wirkung (Breitenwirkung der Zielerreichung), Nachhaltigkeit (Institutionalisierung und Verstärkung der erzielten Veränderungen) sowie der Komplementarität und Koordination dargestellt.

Grundlage der Ergebnisse waren eine Analyse aller wesentlichen Datenbestände und Dokumente, vier Online-Befragungen von Geförderten, Projektleitern, Drittlandstipendiaten, Deutschkursteilnehmenden und Projektpartnern, eine vertiefende Länder-Fallstudie in Serbien sowie 12 vertiefende Interviews mit Projektleitern und -partnern. Die Auswahl der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner erfolgte dabei in einem mit dem DAAD abgestimmten, kriterienbasierten Verfahren.

Die Online-Befragungen waren an alle Projektleiter, Projektpartner, Geförderte Drittlandstipendiaten und Deutschkursteilnehmende gerichtet. Sie konzentrierte sich auf Fragen des Zugangs, Motivation, Erwartung und Zielsetzung der Teilnehmenden, auf die wahrgenommene Zielerreichung, Umsetzungsbedingungen und -faktoren sowie auf Effekte und Wirkungen auf Ebene der Teilnehmenden (z. B. Bindung an Deutschland) und der ausländischen Hochschulen (z. B. Modernisierung der Lehre). Der Rücklauf für die Online-Befragung ist untenstehend in Abbildung 2 zusammenfassend dargestellt.

Abbildung 2: Übersicht kontaktierter Respondenten und Rückläufe der Online-Befragung nach Zielgruppen

Befragung	Angeschrieben (N)	Teilnehmer (N)	Rücklauf
Projektleiter	50	35	54 %
Projektpartner	199	93	35%
Geförderte	1260	543	43%
Drittlandstipendiaten	88	44	50%

Quelle: Rambøll Management Consulting 2011

Da bei der Verfassung dieses Berichts keine Angaben über die soziodemographischen Merkmale der Grundgesamtheit der Geförderten des AN SOE vorlagen, kann nicht beurteilt werden, inwieweit die soziodemographischen Merkmale der für die Programmevaluierung online Befragten mit der Grundgesamtheit übereinstimmen. Aufgrund der Programmdokumente (Ausschreibungen, Sachstände) wird zwar davon ausgegangen, dass die Grundgesamtheit und die Stichprobe in ihren wesentlichen Merkmalen weitgehend übereinstimmen und somit belastbare Aussagen für das gesamte Programm von der Online-Befragung ableitbar sind.

5.1 Bedarfe und Interessen der beteiligten Akteure

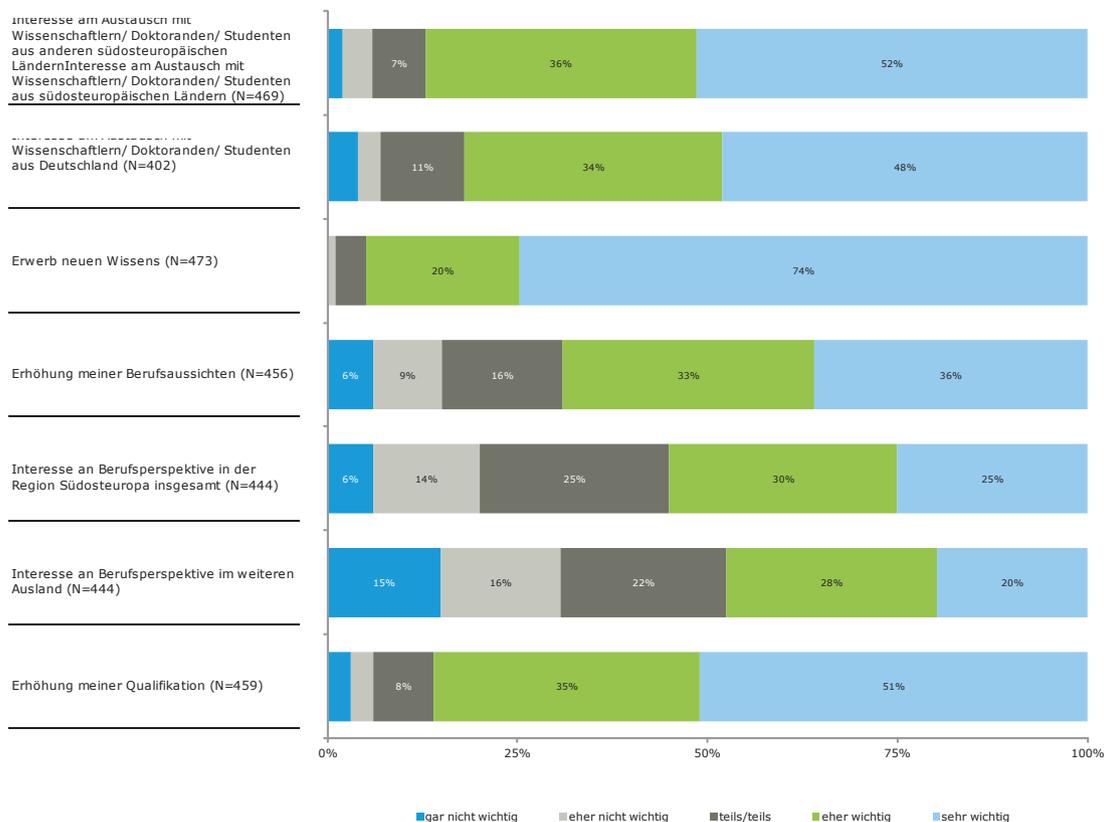
In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich des Evaluationskriteriums der Relevanz beschrieben. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, inwieweit der DAAD die verschiedenen Interessen der im AN SOE involvierten Akteure berücksichtigt und relevante Zielgruppen durch den AN SOE erreicht.

Die Zielsetzungen des AN SOE, die Nachwuchsförderung, regionale Vernetzung und Stärkung der Lehrinhalte und -strukturen der Partnerhochschulen sowie das interkulturelle Verständnis zwischen den Ländern und Ethnien in Südosteuropa zu fördern, decken sich weitgehend mit den strategischen Zielen des AAs, die in der strategischen Zielvereinbarung mit dem DAAD festgehal-

ten sind.⁷ Dort wird die Gewinnung von Partnern und Freunden Deutschlands unter ausländischen Leistungseliten, die Festigung der Rolle Deutschlands als führender Hochschul- und Wissenschaftsstandort, die Stärkung von Innovationsfähigkeit und Wirtschaftskraft sowie die Unterstützung von Entwicklungs- und Transformationsländern beim Aufbau leistungsfähiger Hochschul- und Wissenschaftssysteme als Haupthandlungsfelder des Geldgebers AA hervorgehoben. Gleichzeitig decken sich die Ziele auch mit den vier strategischen Aktionsfeldern, in denen das BMZ DAAD-Programm fördert: Ausbildung von Fach- und Führungskräften, Kooperation mit Hochschulen in Entwicklungsländern, Alumni-Maßnahmen und Rückkehrförderung von Medizinern sowie Maßnahmen zum Hochschulmanagement in Entwicklungsländern⁸.

Aus der Sicht der einzelnen Geförderten werden ihre Interessen im AN SOE auch in hinreichendem Maß berücksichtigt. In der Online-Befragung gaben 74 Prozent der Befragten an, dass ihre Teilnahme an einem Projekt des AN SOE darin motiviert war, ihr Wissen durch das Programm zu erweitern. Für 52 Prozent stand der Austausch mit anderen Wissenschaftlern aus Südosteuropa im Vordergrund, während 48 Prozent der Austausch mit Deutschland wichtig war. Ebenso viel Zustimmung fand die Aussicht, ihre berufliche Qualifikation durch das Programm zu verbessern; dem stimmten 51 Prozent zu. Darüber hinaus war es vielen Geförderten auch sehr wichtig, ihre Berufsaussichten insgesamt (36 Prozent) innerhalb Südosteuropas (25 Prozent) bzw. außerhalb Südosteuropas (20 Prozent) zu verbessern (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Motivation der Geförderten zur Teilnahme am AN SOE



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011

Für die Drittlandstipendiaten waren die wichtigsten Gründe um am Programm teilzunehmen die Finanzierung ihres Studiums (91 Prozent; N = 35) sowie der Erwerb deutscher Sprachkenntnisse (92 Prozent). Für eine große Mehrheit spielte darüber hinaus die Möglichkeit, an einem speziellen Forschungsprojekt teilzunehmen (79 Prozent) sowie die Ausstattung der Gastuniversität (71 Pro-

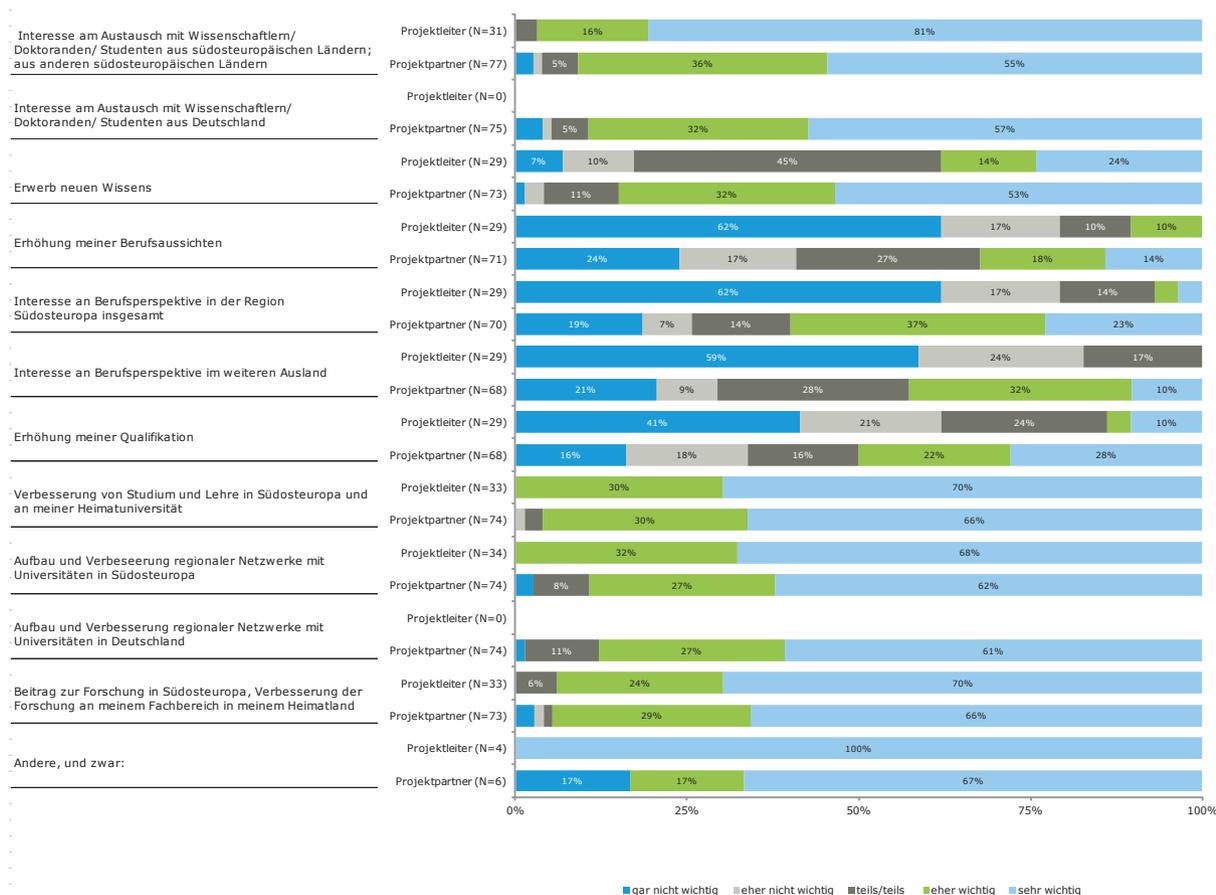
⁷ Strategische Zielvereinbarung zwischen dem Auswärtigen Amt und dem Deutschen Akademischen Austauschdienst, 2005

⁸ Legislaturperiodenpapier 2009 - 2013

zent) eine wichtige Rolle für ihre Teilnahme am Programm. Weitere wichtige Gründe zur Teilnahme waren der Ruf der Gastuniversität (68 Prozent) sowie die Verbesserung der beruflichen Aussichten im Heimatland (81 Prozent) bzw. in Südosteuropa oder in Deutschland (66 Prozent).

Auch die Interessen der *Projektpartner* aus den Kern- und Kooperationsländern werden durch den AN SOE zu einem hohen Ausmaß berücksichtigt. So nehmen den Ergebnissen der Online-Befragung zufolge die Projektpartner vornehmlich am Programm teil, da sie das Studium, die Lehre und die Forschung in Südosteuropa verbessern möchten (jeweils 66 Prozent). Fast genauso vielen Partner war der Netzwerkaspekt ein großes Anliegen: Der Aufbau regionaler Netzwerke mit Universitäten in Südosteuropa war dabei etwa genauso vielen Partnern ein wichtiges Anliegen wie der Aufbau regionaler Netzwerke mit Deutschland (jeweils 62 Prozent). Fast ebenso viele Partner motivierte der Austausch mit anderen südosteuropäischen Wissenschaftlern wie mit deutschen Wissenschaftlern (jeweils 57 Prozent). Im Vergleich zu den Geförderten standen für die Projektpartner aus den Kern- und Kooperationsländern jedoch die berufliche Qualifikation (28 Prozent) und die Verbesserung der Berufsaussichten für ihre Studierenden insgesamt (14 Prozent), in Südosteuropa (23 Prozent) sowie außerhalb Südosteuropas (10 Prozent) weniger im Vordergrund als bei den Geförderten selber (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Motivation für die Teilnahme der Projektleiter und Projektpartner an den Maßnahmen des AN SOE



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011

In den Interviews mit den Projektpartnern in der Fallstudie in Serbien konnte außerdem festgestellt werden, dass die Projekte des AN SOE für fünf der sechs interviewten Projektpartner die erste Möglichkeit zu einer internationalen Hochschulkooperation darstellten. Aufgrund der Sanktionen gegen die Bundesrepublik Jugoslawien waren den Hochschulen des späteren Serbiens Kooperationen mit ausländischen Hochschulen nicht möglich. Nach der Aufhebung der Sanktionen im Jahr 2000 habe der AN SOE daher für viele der in Lehre und Forschung isolierten serbischen

Hochschulen die erste Gelegenheit für internationale Hochschulkooperationen geboten. Aus diesem Grund war das Interesse nach Austausch und verbesserten Lehr- und Forschungsbedingungen unter den beteiligten Hochschulen in Serbien zu diesem Zeitpunkt besonders hoch gewesen.

Darüber hinaus geht aus den Ergebnissen der Online-Befragung der deutschen *Projektleiter* hervor, dass auch ihre Interessen in Einklang mit den Zielen des AN SOE stehen. Dabei ähneln ihre Interessen den Interessen der Projektpartner (siehe Abbildung 4). Das Hauptinteresse der Projektleiter ist demnach der Austausch mit südosteuropäischen Wissenschaftlern. Für 80 Prozent der Projektleiter war dieser Punkt ausschlaggebend für ihre Programmteilnahme.

Weitere Gründe, die eine große Zahl von Projektleitern zur Programmteilnahme motivierte, waren die Verbesserung von Studium und Lehre bzw. der Forschung in Südosteuropa (jeweils 70 Prozent). Ähnlich wie für die Projektpartner war auch für 68 Prozent der Projektleiter die Schaffung von Netzwerken mit Universitäten in Südosteuropa sehr wichtig. Hingegen motivierte die Verbesserung ihrer beruflichen Qualifikation sowie die Wissensförderung deutlich weniger Projektleiter zur Programmteilnahme als Projektpartner (10 Prozent bzw. 24 Prozent). Auch die Verbesserung der eigenen Berufsaussichten spielte bei der Entscheidung der Projektleiter zur Teilnahme am AN SOE keine entscheidende Rolle (siehe Abbildung 4).

Diese Befunde wurden auch in den mit den Projektleitern und -partnern geführten Interviews von allen Gesprächspartnern bestätigt. Alle Projektleiter und -partner bestätigten, dass ihre Interessen durch den AN SOE berücksichtigt werden. Darüber hinaus teilten alle Befragten die Ansicht, dass die Projekte des AN SOE, die Studien- und Forschungsaufenthalte der Drittlandstipendiaten sowie der weiteren Individualgeförderten sich sowohl hinsichtlich des Inhaltes als auch in Bezug auf die Umsetzung auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft befanden. Weiterhin sind sich alle interviewten Projektleiter und -partner darin einig, dass der DAAD effizient, unbürokratisch und verständnisvoll auf kurzfristige Änderungen der Projektplanungen innerhalb der technischen Umsetzung der einzelnen Hochschulkooperationen reagiert hat.

Die Programmarchitektur lässt es den Evaluationsergebnissen zufolge zu, dass die Projektpartner v.a. der langfristig geförderten Projekte organische, d. h. im Projektverlauf entstehende, Zielverschiebungen vornehmen. Diese können sich auf Basis veränderter äußerer Rahmenbedingungen ergeben oder aber aufgrund veränderter Bedarfslagen der Universitäten. Beispielsweise wurde in einem Projekt beobachtet, dass der anfänglich gemeinsam geplante Studiengang dem Ziel langfristig gemeinsame Sommerschulen durchzuführen, gewichen war. In einem anderen Projekt konnte der gemeinsam entwickelte Studiengang aufgrund der Bologna-Reform in Teilen nicht weitergeführt werden, er wurde aber in das neu entstehende PhD-Programm überführt. Da das Programm über ein Monitoring (Evaluierung von einzelnen Projekten und Programmschienen, Projektbesuche, Sachberichte, Folge- bzw. Neuanträge, Telefonate etc., s.u.) verfügt, kann die Zielerreichung dieser Projekte trotz der Zielverschiebungen dennoch überprüft und gesteuert werden. Diese besondere Programmarchitektur birgt Vorteile und Nachteile. Der Vorteil besteht darin, dass das Programm aufgrund des flexiblen Aufbaus gut auf Veränderungen der äußeren Rahmenbedingungen bzw. auf veränderte Bedarfe in den Partnerhochschulen reagieren kann. Der Nachteil besteht darin, dass die kurzfristige (formale) Planungsperspektive von einem Jahr und die Möglichkeit der Zielverschiebung eine Planung von und Hinarbeitung zu langfristigen Zielsetzungen erschweren. So wurde z. B. in der Fallstudie in Serbien beobachtet, dass nach Aufdeckung der verwaltungsrechtlichen Herausforderungen bei der Entwicklung neuer, gemeinsamer Studiengänge die Möglichkeit der Zielverschiebung in einigen Projekten dazu genutzt wurde, dieses langfristige Ziel mit kurzfristigeren, weniger aufwändigen Zielen zu ersetzen.

Die Gesamtausrichtung des Programms, Konfliktprävention durch Bildungsk Kooperation, trifft nach Aussage aller befragten Gesprächspartner vorhandene Bedarfslagen. Zwar kann ein sinkender Bedarf an akuter Konfliktprävention – u. a. bedingt durch den AN SOE (siehe Kapitel 5.3) – festgestellt werden, jedoch besteht weiterhin ein hoher Bedarf an einer weiteren Institutionalisierung der erzielten Erfolge und aufgebauten Strukturen, um die Region auch in der Zukunft zu stabilisieren. Hierzu bieten die entstandenen regionalen Netzwerke nach Aussage der Gesprächspartner vielversprechende Voraussetzungen für eine stärker auf institutionellen Auf- und Ausbau ausgerichtete Zusammenarbeit innerhalb der Region. Darüber hinaus wird der Bedarf nach einer künftigen Präsenz des DAAD von allen Gesprächspartnern als sehr hoch eingeschätzt, da abgesehen

von der EU nur wenige andere Geber mit ähnlicher Ausrichtung auf dem Balkan präsent sind, die die Entwicklung von Forschung und Lehre auf dem Balkan fördern.

Hinzu kommt, dass die jüngst wiederaufgeflamten Spannungen zwischen Serbien und dem Kosovo auch einen Bedarf nach akuter Konfliktprevention zwischen diesen beiden Ländern verdeutlicht, der durch das Programm nach Aussage der befragten Akteure stärker adressiert werden müsste.

5.1.1 Zielgruppenerreichung

Nach den Förderkriterien des AN SOE sollen insbesondere Hochschulen und Geförderte aus den Kern- und Kooperationsländern durch das Programm erreicht werden.⁹ Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass 67 Prozent (N=76) der beteiligten Projektpartner in den Kernländern und 33 Prozent in den Kooperationsländern liegen. Bei den Geförderten stammen 64 Prozent (N=521) aus den Kernländern des AN SOE und 23 Prozent aus den Kooperationsländern. 14 Prozent der Geförderten sind Deutsche. Betrachtet man den akademischen Abschluss der Geförderten wird deutlich, dass 18 Prozent Studierende sind, 15 Prozent einen Bachelor-Abschluss besitzen, 16 Prozent einen Master-Abschluss und 25 Prozent ein Diplom bzw. einen Magister. Weitere 11 Prozent der Geförderten waren zum Zeitpunkt der Programmteilnahme promoviert und 14 Prozent habilitiert. Das Geschlechterverhältnis unter den Geförderten gestaltet sich mit 49 Prozent weiblichen und 51 Prozent männlich Geförderten ausgeglichen.

In Bezug auf die Fachbereiche verteilen sich die Geförderten zu gut einem Drittel auf die Ingenieurwissenschaften (39 Prozent; N=455) und die Mathematiker bzw. Naturwissenschaftler (33 Prozent). 14 Prozent gehören den Fachbereichen Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an. Die restlichen Geförderten verteilen sich auf die Sprach- und Kulturwissenschaften (6 Prozent), Medizin (6 Prozent) und den Bereich Medizin, Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften (3 Prozent). Hinsichtlich der Tätigkeitsbereiche sind die Geförderten zu 51 Prozent an einer Hochschule tätig und zu acht Prozent an einem Forschungsinstitut. Weitere drei Prozent sind in der öffentlichen Verwaltung tätig und zwei Prozent in der Hochschulverwaltung. Für ein privates Unternehmen arbeiten 13 Prozent, und ein weiteres Prozent der Geförderten ist selbstständig.

Die Drittlandstipendiaten kommen alle (N=41) aus den Kernländern. Unter ihnen finden sich vornehmlich Stipendiaten mit Diplom bzw. Magister (30 Prozent), Master-Abschluss (33 Prozent) und Bachelor-Abschluss (25 Prozent). 64 Prozent der Stipendiaten sind männlich, die restlichen 36 Prozent sind weiblich.

5.1.2 Bewertung der Bedarfe und Interessen der beteiligten Akteure

Die Relevanz des AN SOE wird durch das Evaluationsteam weitestgehend positiv beurteilt. Dem DAAD gelingt es, die Interessen aller beteiligten Akteure im AN SOE zu berücksichtigen. Dabei reagiert der DAAD schnell und effizient auf kurzfristige Änderungen in den Bedarfen auf der Ebene der technischen Umsetzung in den jeweiligen Projektplanungen. Die flexible Programmarchitektur gestattet jedoch gegenwärtig eine Veränderung der Projektziele über die Laufzeit hinweg. Dies schränkt bei einigen Projekten die Zielerreichung auf institutioneller Ebene ein. Hier müsste durch eine gemeinsame Steuerung mit den Hochschulen sichergestellt werden, dass die Projekte auch über lange Laufzeiten hinweg ihre mittelfristigen und langfristigen Ziele weiterverfolgen, nachdem die in den Projekten anfänglich vorherrschenden Bedarfslagen nach Beziehungsaufbau bedient worden sind. Dies geschieht bereits tendenziell, indem bestimmte Aktivitäten aus dem „Maßnahmen-Baukasten“ vermehrt in bestimmten Phasen gefördert werden. Allerdings könnte dies noch strukturierter erfolgen und den Projektpartnern z. B. in gemeinsamen Treffen im Rahmen der Projektbesuche oder über Videokonferenzen deutlicher kommuniziert werden. Darüber hinaus könnten weiter standardisierte Monitoring-Instrumente wie Fragebögen eingesetzt werden, um die Zielerreichung ohne deutlich vermehrten Arbeitsaufwand zu überprüfen. Für die zukünftige Ausrichtung des AN SOE konnte durch das Evaluationsteam festgestellt werden, dass trotz abnehmenden Bedarfes in Form von akuter Konfliktprevention, weiter Bedarfe

⁹ Vgl. Ausschreibungsunterlagen zum Programm 2011

hinsichtlich der Institutionalisierung der erzielten Erfolge hinsichtlich von Konfliktprävention und Entwicklung von Lehrinhalten und -strukturen bestehen, um eine langfristige Stabilisierung der Region zu erreichen. Darüber hinaus zeigen die jüngst wiederaufgeflamten Spannungen zwischen Serbien und dem Kosovo auch einen Bedarf nach akuter Konfliktprävention zwischen diesen beiden Ländern, der durch das Programm stärker adressiert werden müsste.

Weiterhin gelingt es dem DAAD, die relevanten Zielgruppen durch den AN SOE zu erreichen. Optimierungspotenziale bestehen allerdings in der Erreichung von Geförderten aus den Bereichen öffentliche Verwaltung und Wirtschaft, deren Anzahl in der Zukunft erhöht werden sollte.

5.2 Zielerreichung des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa

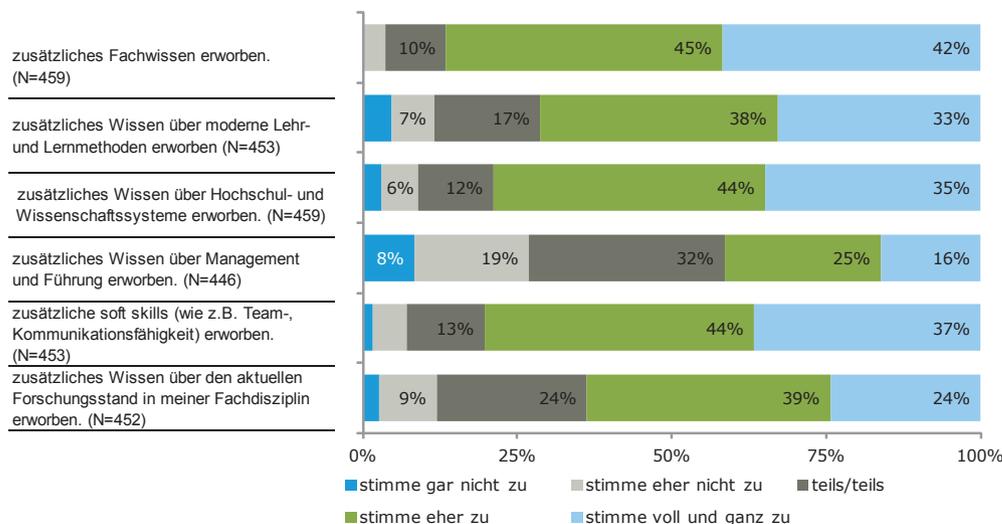
Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse bezüglich der Zielerreichung des Programms beschrieben. Das Kapitel ist entlang der Interventionsbereiche untergliedert, die gemeinsam mit dem DAAD bei der Rekonstruktion der Wirkungslogik des Programmes identifiziert wurden. Diese sind für den AN SOE: Human Capacity Development, Stärkung von Hochschulstrukturen und Vernetzung. Eine detaillierte Darstellung der Wirkungslogik befindet sich im Anhang.

5.2.1 Zielerreichung im Bereich Human Capacity Development

In seiner ersten Zieldimension soll der AN SOE mit seinen verschiedenen Maßnahmen die akademischen Qualifikationen der Geförderten erhöhen, um deren wissenschaftliche Karrieren zu fördern und die wissenschaftliche Qualität an den Partnerhochschulen zu verbessern. Dabei sollen die Geförderten zu zukünftigen Fach- und Führungskräfte für die Region ausgebildet werden. Hierzu sollen die Geförderten und Projektpartner über das Programm akademisch relevantes Wissen hinzugewinnen. In der Online-Befragung gaben – werden die Kategorien „stimme voll und ganz zu“ und „stimme eher zu“ zusammengefasst – 87 Prozent der Geförderten an, dass sie neues Fachwissen durch den AN SOE gewinnen konnten, während 81 Prozent aussagten, dass sie soft skills durch das Programm erlernt haben. Weitere 79 Prozent konnten sich Wissen über Hochschul- und Wissenschaftssysteme aneignen und 71 Prozent erlernten moderne Lehr- und Lernmethoden (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Vermittelte Fachkompetenzen

Durch das Programm habe ich...



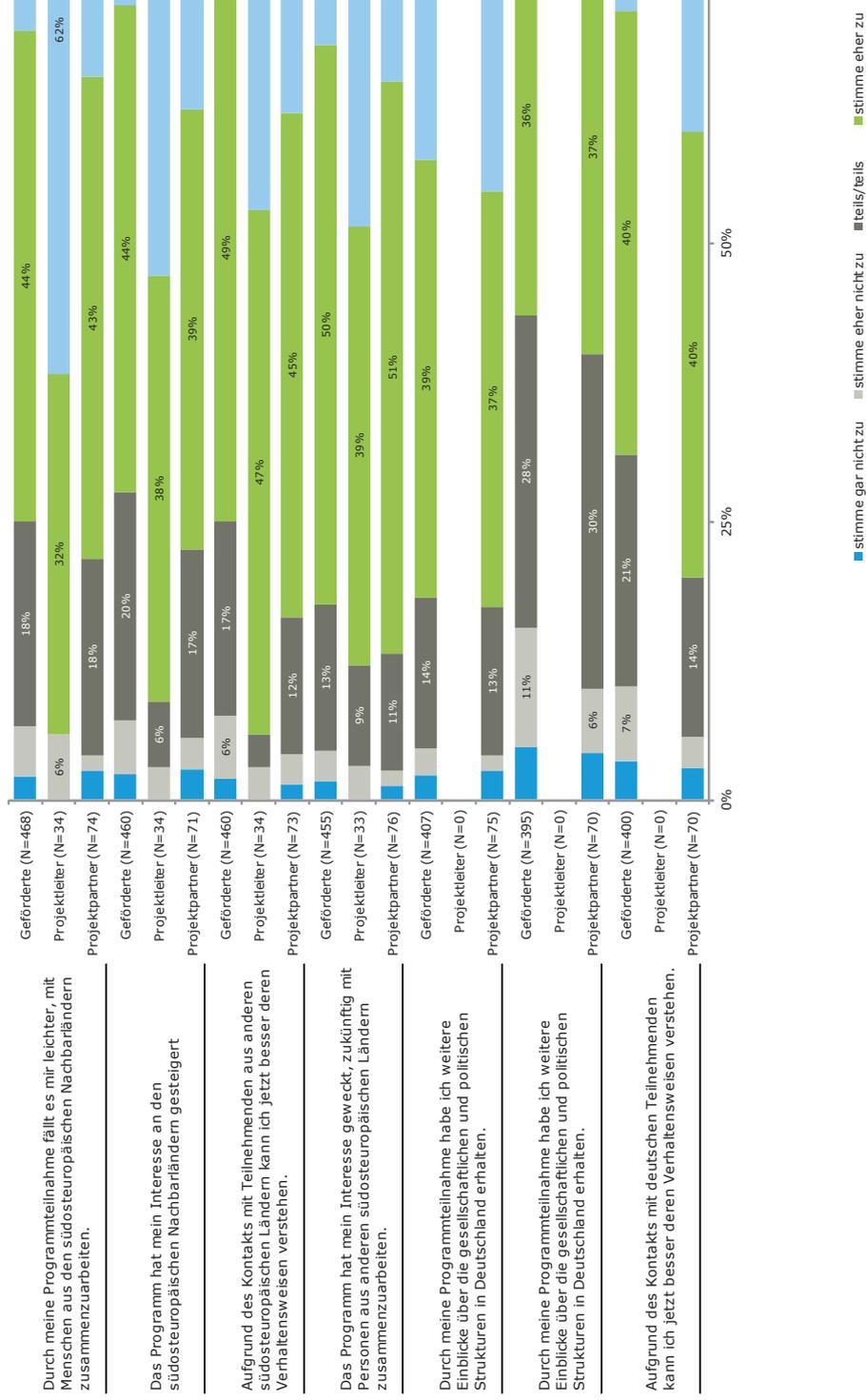
Quelle: Rambøll Management Consulting 2011

Auch auf Seiten der Projektpartner konnten deutliche Wissenszuwächse durch das Programm erzielt werden. So geben die Projektpartner in der Online-Befragung mehrheitlich an, Fachwissen hinzugewonnen zu haben (82 Prozent; N= 80) und sich Wissen über Hochschul- und Wissenschaftssysteme aneignen konnten (84 Prozent). Darüber hinaus profitierten 81 Prozent der Projektpartner von der Vermittlung moderner Lehr- und Lernmethoden, während 64 Prozent neue soft skills erlernten. Neues Wissen über Management- und Führungsfertigkeiten konnten sich 57 Prozent der Projektpartner durch das Programm aneignen. Zudem erhielten 68 Prozent der Projektpartner einen Zugewinn bezüglich ihres Wissens über den aktuellen Forschungsstand in ihrer jeweiligen Fachdisziplin.

Diese Ergebnisse werden durch die Fallstudie bestätigt. Alle interviewten Projektpartner und Geförderten sagten aus, dass sie ihre Fach- und Methodenkenntnisse durch das Programm – insbesondere durch die Kurzzeitstipendien und Drittlandstipendien – ausbauen konnten.

Neben dem Fach- und Methodenwissen soll darüber hinaus das interkulturelle Verständnis der Geförderten, Projektpartner und Projektleiter für die unterschiedlichen Ethnien in der Region und mit Deutschland gefördert werden. Die Ergebnisse der Online-Befragung verdeutlichen hierbei, dass 82 Prozent der Geförderten ein erhöhtes Interesse an Deutschland gewonnen haben sowie ein vermehrtes Interesse an einer Zusammenarbeit mit Personen aus anderen südosteuropäischen Ländern bekunden (82 Prozent). Zudem geben 75 Prozent an, dass es ihnen aufgrund des AN SOEs leichter fällt mit Menschen aus anderen südosteuropäischen Nachbarländern zusammenzuarbeiten. 75 Prozent können nun auch besser die Verhaltensweisen von Teilnehmenden anderer südosteuropäischer Länder sowie der deutschen Teilnehmenden (69 Prozent) verstehen (siehe Abbildung 6). Diese Ergebnisse sind auch mit den Ergebnissen der Drittlandstipendiaten konsistent, obgleich deren Zustimmung zu allen Punkten etwas höher ausfällt (siehe Anhang).

Abbildung 6: Vermitteltes interkulturelles Verständnis



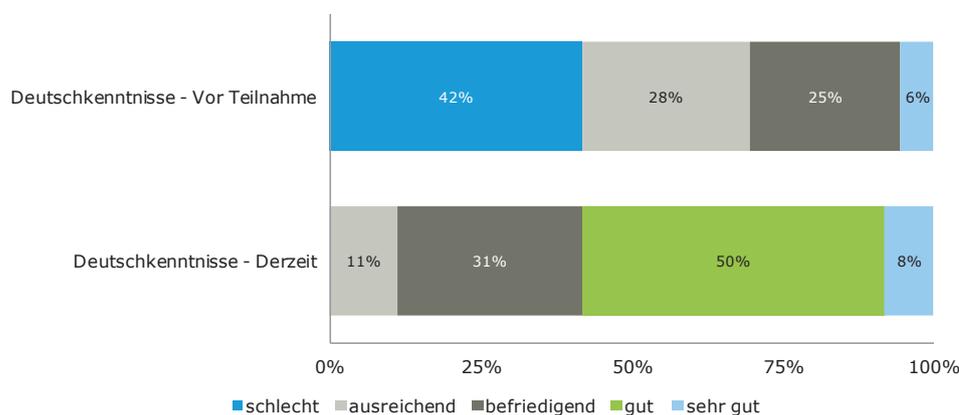
Quelle: Ramboll Management Consulting 2011

Diese Befunde decken sich weitgehend mit den Angaben der Projektleiter und Projektpartner. So äußern auch 82 Prozent der Projektpartner ein gesteigertes Interesse an Deutschland. 87 Prozent der Projektpartner und der Projektleiter geben zudem ein vermehrtes Interesse an einer stärkeren Zusammenarbeit mit Personen aus anderen südosteuropäischen Ländern an. Die Zusammenarbeit mit Menschen aus (anderen) südosteuropäischen Ländern fällt den Projektpartnern (78 Prozent), vor allem jedoch den Projektleitern (94 Prozent), mehrheitlich leichter als vor ihrer Programmteilnahme. Auch können Projektpartner und Projektleiter nun die Verhaltensweisen mit Menschen aus (anderen) südosteuropäischen Ländern (83 bzw. 94 Prozent) bzw. aus Deutschland (80 Prozent) besser verstehen (siehe Abbildung 6).

Diese Ergebnisse sind mit denen der Fallstudie in Serbien deckungsgleich. Hier äußerten alle Geförderten, dass sie zu Beginn der Projekte beim Treffen Studierender bzw. Wissenschaftler aus den südosteuropäischen Nachbarländern unsicher und befangen gewesen seien, da sie zum ersten Mal auf Personen aus den anderen Ländern trafen. Diese Unsicherheit habe sich jedoch nach ihren Aussagen rasch gelegt, da man die Nachbarn durch das Programm schnell besser kennen und schätzen gelernt hat. Insbesondere die jüngeren Geförderten waren zu Beginn der Projekte ihrer Angabe zur Folge sehr neugierig, da das Projekt für einige die erste Gelegenheit zum Austausch mit Menschen aus den Nachbarländern darstellte. Einige ältere Geförderte äußerten dahingegen Bedauern aufgrund des Zerfalls Jugoslawiens und sahen in den Projekten des AN SOE die Möglichkeit, nach langer Isolation zumindest die Beziehungen im Hochschulbereich über die Grenzen hinweg wieder aufzunehmen und zu intensivieren. Die sechs interviewten Projektpartner bescheinigten den Projekten ebenfalls einen dialog- und verständnisfördernden Einfluss.

Ein weiterer Bereich der individuellen Qualifizierung der Geförderten in dieser Zieldimension betraf die Verbesserung der deutschen Sprachkenntnisse der Geförderten über die Maßnahme der Deutschkurse innerhalb des AN SOE. Die Mehrheit der Deutschkursteilnehmenden gaben in der Online-Befragung an, dass sie infolge des Sprachkurses gute oder sehr gute Deutschkenntnisse aufbauen konnten (siehe Abbildung 7). Mehrheitlich können sie ihre Sprachkenntnisse zur Meisterrung von Alltagssituationen einsetzen (86 Prozent; N=36) bzw. dazu, sich auf Deutsch zu unterhalten (74 Prozent). 54 Prozent können Fernseh- und Radiosendungen verstehen, während 49 Prozent wissenschaftliche Arbeiten verstehen können. Zudem können sich 17 Prozent aktiv an wissenschaftlichen Diskussionen auf Deutsch beteiligen.

Abbildung 7: Vermittelte Deutschkenntnisse



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011 (N=36)

Die individuelle akademische Qualifizierung der Geförderten soll schließlich die Herausbildung von wissenschaftlichem Nachwuchs sowie von zukünftigen Fach- und Führungskräften für die Region fördern. Die Online-Befragung zeigt, dass 15 Prozent (N=455) einen Bachelor-Abschluss besitzen, 16 Prozent einen Master-Abschluss, 25 Prozent ein Diplom bzw. einen Magister und 11 Prozent der Geförderten waren promoviert und 14 Prozent habilitiert. Von diesen arbeiteten 51 Prozent an einer Hochschule und 8 Prozent an einem Forschungsinstitut. Dabei konnte in der Fallstudie festgestellt werden, dass Geförderten ihre durch die Maßnahmen des AN SOE gewonnenen Qualifikationen direkt zur Förderung ihrer akademischen Karrieren einsetzen.

Hierbei können 69 Prozent (N=455) der Geförderten diese neu gewonnenen Fähigkeiten entweder jetzt oder in den kommenden fünf Jahren in Führungspositionen einsetzen. So verfügen 11 Prozent der Geförderten in ihren Führungspositionen über Personalverantwortung, während 34 Prozent Themenverantwortung in diesen besitzen. 5 Prozent der Geförderten in diesen Positionen verfügen über Personal- und Themenverantwortung. Beispielhaft kann aus der Fallstudie in Serbien erwähnt werden, dass zwei Interviewpartnerinnen, die Präsidentin der Akkreditierungskommission und die Vizerektorin der Universität Belgrad, ehemalige DAAD-Stipendiatinnen waren. Sie gaben an, dass ihre Erfahrungen, die sie aufgrund ihres Stipendiums in Deutschland gemacht haben, eine neue, umfassendere Perspektive auf Lehre und Forschung gegeben haben. Diese Erfahrungen haben sie dazu motiviert, sich für die Hochschulpolitik ihres Landes einzusetzen, um dort entsprechende Veränderungen anzustoßen.

5.2.2 Zielerreichung im Bereich Stärkung von Hochschulstrukturen

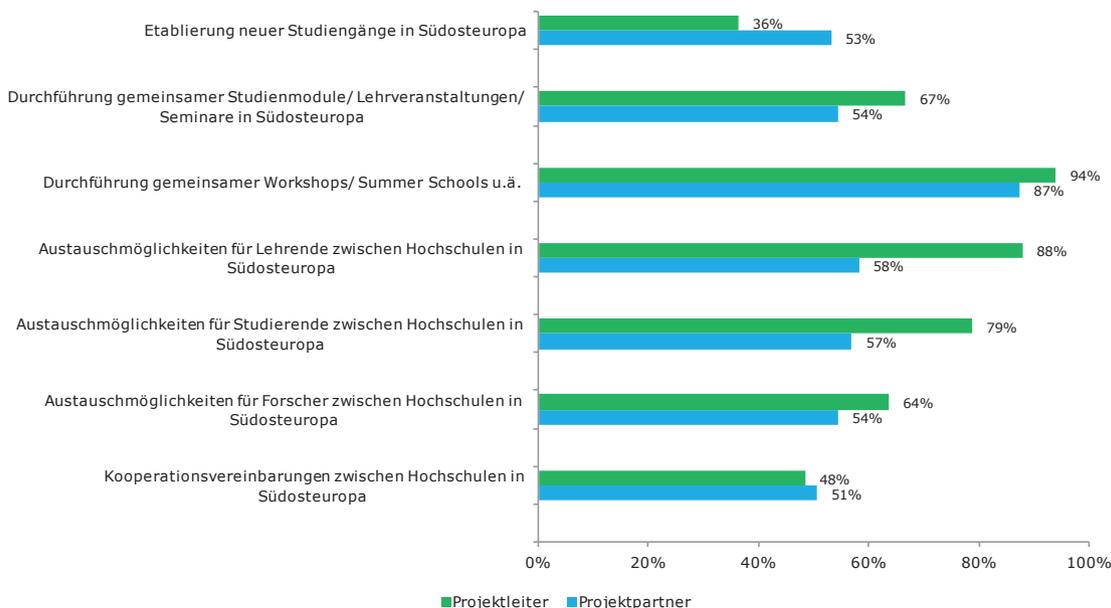
In der zweiten Zieldimension soll der AN SOE die südosteuropäischen Hochschulen stärken. Hierzu sollen Lehrinhalte entwickelt und gemeinsame Strukturen aufgebaut und die regionale Eigenverantwortung gestärkt werden, in dem Lehrmodule und Curricula auf allen Ebenen der akademischen Ausbildung aufgebaut werden. Dies soll dazu beitragen, die Lehre und Forschung in Südosteuropa zu modernisieren und gleichzeitig die regionale Zusammenarbeit zu intensivieren.

Die Ergebnisse der Online-Befragungen der Projektleiter und Projektpartner verdeutlichen hierbei, dass der AN SOE zur Stärkung der Hochschulstrukturen in Südosteuropa beigetragen hat. So geben 80 Prozent der Projektpartner und 64 Prozent der Projektleiter an, dass durch den AN SOE die Methodik und Didaktik der Lehre an den Partnerhochschulen verbessert wurde sowie zu einer Aktualisierung der fachlichen Inhalte beigetragen hat (83 Prozent bzw. 78 Prozent). Darüber hinaus verweisen 73 Prozent der Projektpartner und 56 Prozent der Projektleiter darauf, dass das Programm zur Akkreditierung von Studiengängen nach Bologna-Standards beiträgt.

Weiterhin wird aus den Befragungsergebnissen deutlich, dass sich durch den AN SOE die regionale Zusammenarbeit in Lehre und Forschung in Südosteuropa verstärkt hat. Demnach sind nach Aussage der überwiegenden Mehrheit der Projektleiter und Projektpartner durch den AN SOE Sommerschulen (94 Prozent bzw. 87 Prozent) sowie Austauschmöglichkeiten für Studierende (79 Prozent bzw. 57 Prozent) und Forscher (64 Prozent bzw. 54 Prozent) geschaffen worden. Zudem wurden nach Angabe von 48 Prozent der befragten Projektleiter und 51 Prozent der Projektpartner Kooperationsvereinbarungen zwischen Hochschulen in Südosteuropa aufgrund des Programms geschlossen (siehe Abbildung 8).

Darüber hinaus sagten 63 Prozent (N=30) der Projektleiter und 88 Prozent der Projektpartner (N=80) aus, dass sie gemeinsame Curricula bzw. Lehrveranstaltungen innerhalb des Programmes entwickelt haben. 69 Prozent der Projektleiter und 82 Prozent der Projektpartner gaben zudem an, dass in ihren Projekten gemeinsame Studiengänge (weiter-) entwickelt wurden. Dieser Befund konnte allerdings in den sechs besuchten Projekten in der Fallstudie in Serbien nicht bestätigt werden. Ein gemeinsam entwickelter Studiengang konnte nur in einem Projekt festgestellt werden, obgleich Pläne für gemeinsame Studiengänge in zwei weiteren Projekten gehegt wurden.

Abbildung 8: Arten der regionalen Zusammenarbeit durch den AN SOE



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011 (Projektleiter N= 12; Projektpartner N= 42)

Dabei wurde in den geführten Interviews mit den Projektpartnern und -leitern deutlich, dass ein Erfolgsfaktor für den Aufbau der Netzwerke zwischen den Hochschulen die Initiierung von kleinen Netzwerken ist, die dann im Verlauf der Projekte stetig erweitert werden. Dies ermöglichte zuerst angebahnte Kooperationen zwischen Hochschulen „im Kleinen“ zu festigen bevor diese auf andere Hochschulen ausgedehnt wurden. Verstärkt wurde dieses durch die lange Förderdauer, die auch als Erfolgsfaktor identifiziert wurde. Diese ermöglichte den Projektpartnern und -leitern ein gegenseitiges Kennenlernen in den ersten Förderjahren, so dass Beziehungen aufgebaut werden konnten. In den folgenden Jahren konnten dann gemeinsame Aktivitäten wie Sommerschulen oder kleinere Forschungsprojekte durchgeführt werden, auf denen dann aufbauend größere Strukturveränderungen (z. B. Veränderung der Curricula) vorgenommen werden konnten.

Die positiven Ergebnisse hinsichtlich gemeinsam geschaffener Lehrstrukturen wurden auch in den Interviews mit den Projektpartnern in der Fallstudie in Serbien weitgehend bestätigt. So konnte an einer Universität im Bereich Bauingenieurwesen innerhalb des Projektes des AN SOEes ein englischsprachiger Studiengang eingerichtet werden. Dieser wurde zwei Jahre lang von der Universität angeboten, musste dann jedoch aufgrund der Bologna-Reform eingestellt werden. Die Inhalte des Curriculums wurden jedoch weitestgehend in ein neu konzipiertes PhD-Programm überführt, welches ebenfalls gemeinsam mit den Projektpartnern aufgesetzt wurde und sich zum Zeitpunkt der Fallstudie im Akkreditierungsprozess befand. Ein weiteres Beispiel stellt die Chemie-Fakultät einer Universität dar, an der über den mehr als zehnjährigen Förderzeitraum gemeinsam mit den Projektpartnern Sommerschulen entwickelt wurden, die die Teilnehmenden den Umgang mit Forschungsinstrumenten zur Analyse chemischer Strukturen lehrten. Die Sommerschulen sind im Studiencurriculum der Fakultät verankert und die Teilnehmenden erhalten zwei ECTS-Punkte. An einer elektroingenieurwissenschaftlichen Fakultät einer Universität konnten darüber hinaus zwei neue Kurse innerhalb des Bachelor-Curriculums und ein Kurs im Master-Programm durch das Programm entwickelt werden. In einem anderen Projekt konnte an dieser elektroingenieurwissenschaftlichen Fakultät ein Lehrbuch entwickelt werden, welches jedoch nach Aussagen der Fakultätsmitarbeiter nur gelegentlich Anwendung findet. Auch an einer Technischen Fakultät einer Universität konnten Kursinhalte an den Partnerhochschulen erfolgreich modernisiert werden.

Die Ergebnisse der Online-Befragungen zeigen außerdem, dass für eine erfolgreiche Stärkung der Hochschulstrukturen insbesondere persönliche Foren zum Wissensaustausch wichtig sind. So ge-

ben 97 Prozent (N=30) der Projektleiter und 85 Prozent der Projektpartner (N=77) an, dass persönliche Gespräche eher oder sehr erfolgreich sind, um durch Wissensaustausch Hochschulstrukturen zu stärken. Ähnlichen Erfolg versprechen ihrer Angabe nach organisierte Erfahrungs- und Wissensaustausche (je 87 Prozent) oder der Austausch von Lehrmaterialien (69 Prozent bzw. 54 Prozent).

Die Befragungsergebnisse zum Wissensaustausch konnten durch alle sechs Interviews mit den Projektpartnern in der Fallstudie in Serbien bestätigt werden. Die Projektpartner waren sich darin einig, dass sie in einem hohen Maße von den Austauschtreffen mit den anderen Projektpartnern, insbesondere den deutschen Projektpartnern, profitierten. Diese Austausche bietet ihnen nach ihrer Aussage die Gelegenheit, fortschrittliche Lehr- und Forschungsausstattungen sowie Forschungsinhalte, die durch moderne Ausstattung erst möglich würden, kennenzulernen.

5.2.3 Zielerreichung im Bereich Vernetzung

Der AN SOE strebt weiterhin an, über den Austausch von Studierenden, Graduierten und Wissenschaftlern regionale Netzwerke innerhalb von Südosteuropa sowie mit Deutschland aufzubauen. Über den Aufbau und die Förderung der Netzwerke soll zum einen die Zusammenarbeit in Forschung und Lehre in Südosteuropa vorangebracht werden. Zum anderen soll die Wirtschaft in diese Zusammenarbeit mit einbezogen werden, um die Relevanz der Lehr- und Forschungsinhalte für den Arbeitsmarkt zu stärken.

In diesem Zusammenhang zeigen die Ergebnisse der Online-Befragung, dass alle drei Zielgruppen (Geförderte, Projektpartner und Projektleiter) zahlreiche Kontakte¹⁰ aufgebaut haben. Im Durchschnitt konnten die Projektleiter 30 Kontakte (N=32) und die Projektpartner 18 Kontakte (N=78) mit Wissenschaftlern aus (anderen) südosteuropäischen Ländern aufbauen. Die Geförderten haben insgesamt durchschnittlich 26 Kontakte mit anderen Studierenden und Wissenschaftlern aufgebaut (N=471). Dabei standen alle drei Zielgruppen mit zahlreichen dieser Kontakte zum Zeitpunkt der Befragung noch im Kontakt. So standen die Geförderten zum Befragungszeitpunkt noch mit durchschnittlich acht Personen aus Südosteuropa in Kontakt. Die Projektpartner standen hingegen mit durchschnittlich elf Wissenschaftlern aus Südosteuropa in Kontakt.

Darüber hinaus entstanden durch den AN SOE auch Kontakte mit Wissenschaftlern aus Deutschland. Die Geförderten und Projektpartner haben nach den Ergebnissen der Online-Befragung demnach durchschnittlich 7 Wissenschaftler aus Deutschland kennengelernt. Die Geförderten standen mit drei und die Projektpartner mit fünf Wissenschaftlern zum Befragungszeitpunkt im regelmäßigen Kontakt.

Kontakte zur Privatwirtschaft konnte aufgrund des Programmes ein Drittel der südosteuropäischen Hochschulen nach den Ergebnissen der Online-Befragung aufbauen. So gaben 38 Prozent der Projektleiter und 35 Prozent der Projektpartner an, dass ihre Hochschule durch den AN SOE Kontakte zur Privatwirtschaft etablieren konnten. 22 Prozent der Projektleiter und 16 Prozent der Projektpartner sagten zudem aus, dass sie durch den AN SOE neue Kooperationspartner aus der Privatwirtschaft gewinnen konnten, während 22 Prozent bzw. 17 Prozent bestehende Kooperationen mit der Privatwirtschaft intensivieren konnten.

Diese Ergebnisse der Fallstudie in Serbien können diese Befunde jedoch nicht bestätigen. Hier gaben vier der sechs Projektpartner zwar an, mit Unternehmen in Kontakt zu stehen, allerdings führten sie diesen Kontakt nicht auf den AN SOE zurück. Weitere befragte Akteure wie eine Vize-Rektorin oder die Bildungskommission betonten den Bedarf, dass Forschungs- und Lehrinhalte an den serbischen Fakultäten enger mit den Bedarfen der Wirtschaft abgestimmt werden müssten. Sie erhofften sie sich dabei eine stärkere Rolle des DAADs für die Zukunft.

¹⁰ regelmäßiger Austausch per Email, Internet, Telefon, etc.

5.2.4 Umsetzung und Qualitätssicherung im Akademischen Neuaufbau Südosteuropa

Die *Umsetzung* des AN SOE erfolgt professionell und die Inhalte entsprechen den heutigen Anforderungen der Wissenschaft (siehe Kapitel 5.1). Die Ergebnisse der Online-Befragungen zeigen zudem, dass die überwiegende Mehrheit der Geförderten eher (38 Prozent; N=455) oder voll und ganz zufrieden (58 Prozent) mit der Umsetzung der Projekte innerhalb des AN SOE sind. Auch 44 Prozent (N=30) der Projektleiter drücken ihre volle und 47 Prozent ihre tendenzielle Zufriedenheit aus. Bei den Projektpartnern sind ebenfalls je 48 Prozent (N=77) eher bzw. voll und ganz zufrieden mit der Umsetzung ihrer Projekte.

Die große Zufriedenheit mit der Umsetzung der Projekte findet sich auch in den Fallstudienresultaten wieder. Alle Projektpartner drückten in den Interviews übereinstimmend Lob und Zufriedenheit für die technische Abwicklung der Projekte ab. Dies betraf in erster Linie die Zusammenarbeit mit dem DAAD, aber auch die Zusammenarbeit der Projektpartner mit der jeweils federführenden deutschen Hochschule.

Von den zehn interviewten Stipendiaten in der Fallstudie in Serbien, darunter drei Drittlandstipendiaten, drückten acht ihre volle Zufriedenheit mit dem *Auswahlprozess und den Auswahlausschüssen des DAAD* aus. Die übereinstimmende Meinung war, dass der Prozess fair und transparent ist und auf Grundlage objektiver und nachvollziehbarer Kriterien erfolgt. Lediglich in drei der zehn Fälle wurde angemerkt, dass die lange Wartezeit von circa sechs Monaten zwischen ihrer Bewerbung für das Stipendium und der Bewilligung die Planung ihres Studiums erschwere und sie sich deshalb eine Verkürzung dieser Zeit wünschten.

Daneben konnten keine Zielsetzungen des Programmes identifiziert werden, die sich widersprechen. Es konnte vielmehr beobachtet werden, dass sich die Ziele des AN SOE auf individueller Ebene der Geförderten und Stipendiaten mit denen der institutionellen Förderung ergänzen. Dabei konnte jedoch auch beobachtet werden, dass in einigen Projekten die breite Zielsetzung des Programmes, die sich von Veränderungen auf der individuellen Ebene (z. B. Qualifizierung von Fach- und Führungskräften) über die Veränderung von Hochschulstrukturen bis hin zu gesamtgesellschaftlichen Beiträgen (z. B. Konfliktprävention) erstreckt, Herausforderungen für die Projektplanung stellt. Dies manifestiert sich darin, dass in einigen Projekten die langfristigen Ziele auf institutioneller Ebene in den Hintergrund geraten (siehe Kapitel 5.1).

Weiterhin konnte festgestellt werden, dass die Maßnahmen innerhalb des AN SOE logisch aufgebaut und zielgerichtet ausgerichtet sind. Die flexible Kombinierbarkeit von Sommerschulen, Koordinationstreffen, Lehrveranstaltungen, Studien- und Forschungsaufenthalten, Drittlandstipendien und Deutschkursen ermöglicht eine für alle Projektpartner passende Ausgestaltung ihrer Projekte und trägt damit zum Erfolg der Projekte bei.

Hinsichtlich der Einbettung der Hochschulkooperationen in die Partnerinstitutionen stellte sich in den Gesprächen mit zwei Vize-Rektoren in der Fallstudie in Serbien heraus, dass diese nur unzureichend über die Inhalte von den projektbezogenen Hochschulkooperationen an ihren Universitäten informiert waren. Sie gaben an, dass sie im Zuge der Bologna-Reform vor der Aufgabe stehen, die in Serbien sehr starken, rechtlich unabhängigen Fakultäten stärker in die jeweiligen Universitäten zu integrieren. Aus diesem Grund wünschten sie sich, stärker in künftige Hochschulkooperationen des AN SOE mit einbezogen zu werden.

Hinsichtlich der Qualitätssicherung des Programmes gaben 53 Prozent der Projektleiter an, dass ihre Projekte über ein Monitoringsystem verfügen. Der DAAD übt über den Einsatz verschiedener Instrumente seine Steuerungsfunktion aus. Im Rahmen von Dienstreisen in die Region werden Partner ausgesuchter Projekte besucht, und es werden die Erfolge und Rahmenbedingungen vor Ort begutachtet. Im Rahmen der Einführung von gemeinsamen Studiengängen werden zudem die jeweiligen Projekte von externen Kommissionen mit Vor-Ort-Begehungen evaluiert. Die Bearbeitung der Auflagen, die sich in einigen Fällen aus diesen Vor-Ort-Begehungen ergeben, wird durch künftige Projektbesuche, spätestens aber durch die Begutachtung der Auswahlkommission bei der Prüfung der Folgeanträge, überprüft.

Darüber hinaus berichteten drei Projektpartner in der Fallstudie von Fragebögen, die nach den Maßnahmen an die Teilnehmenden zur Evaluation verteilt werden. Zur Qualitätssicherung zählen weiterhin die jährlich einzureichenden Sachberichte sowie Folgeanträge, welche durch die Auswahlkommission hinsichtlich der Zielerreichung und weiteren Planung begutachtet werden. Das Referat 324 organisiert darüber hinaus Projektleitertreffen und Regionalkonferenzen. Das Evaluationsteam erhielt jedoch den Eindruck, dass diese Monitoring-Maßnahmen nicht explizit als Monitoring-Maßnahmen aufgefasst und (ggf. mit Grund) den Projektpartnern so kommuniziert werden. Eine Verschriftlichung der Monitoring-Maßnahmen würde die Qualitätssicherung des Programms veranschaulichen und möglicherweise auch die Projektsteuerung vereinfachen, indem diese bewusster als Steuerungsinstrumente eingesetzt würden.

5.2.5 Bewertung der Zielerreichung des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa

Bei der Bewertung der Zielerreichung ergibt sich nach Ansicht des Evaluationsteams ein positives Bild. Dem DAAD gelingt es, über den AN SOE die Geförderten akademisch umfassend zu qualifizieren und sie damit auf wissenschaftliche Karrieren in ihren Heimatländern vorzubereiten. Die Geförderten gewinnen an interkulturellem Verständnis gegenüber ihren Nachbarn hinzu und verbessern deutlich ihre Deutschkenntnisse. Über den großen Anteil an Geförderten, die Führungspositionen innehaben, gelingt es dem DAAD auch Geförderte in Fach- und Führungspositionen zu qualifizieren, die ihr neu gewonnenes Wissen einsetzen können, um Veränderungen in ihren Organisationen zu bewirken.

Auch die südosteuropäischen Hochschulen erfahren durch den AN SOE positive Veränderungen. So werden durch die projektbezogenen Hochschulkooperationen die Form und Inhalte der Lehre verbessert und Kurse und gemeinsame Lehrstrukturen zwischen den Hochschulen geschaffen. Hierbei zeigte sich, dass insbesondere persönliche Foren zum Wissensaustausch sowie die lange Förderdauer des Programms Strukturveränderungen fördern. Es wurde jedoch auch deutlich, dass sich diese Strukturveränderungen vornehmlich auf der Ebene von Curricula, d. h. Veränderung und Entwicklung von Curriculaelementen bzw. Studienmodulen, bewegen und nicht im gewünschten Maß auf der Ebene von Studiengängen, d. h. die Entwicklung von neuen, gemeinsamen Studiengängen.

Dabei zeigt sich, dass die intensive Zusammenarbeit in den projektbezogenen Hochschulkooperationen die regionale Zusammenarbeit in Lehre und Forschung in der Region fördert und der DAAD somit über den AN SOE regionale Lehr- und Forschungsnetzwerke aufbaut. So entstehen durch den AN SOE zahlreiche Kontakte zwischen den am Programm beteiligten Hochschulen, über die sich die Geförderten und Projektpartner intensiv und aktiv austauschen.

Bei der Vernetzung der Hochschulen mit Partnern aus der Wirtschaft können jedoch Optimierungspotenziale festgestellt werden. Nach Ansicht des Evaluationsteams könnte die Kooperation mit der Wirtschaft verstärkt werden, um die Relevanz der Lehre und Forschung der südeuropäischen Hochschulen noch weiter zu stärken.

Die Umsetzung der Maßnahmen des AN SOE erfolgt professionell und die Inhalte entsprechen den heutigen Anforderungen der Wissenschaft. Sowohl die Zusammenarbeit zwischen den Projektpartnern und mit den Projektleitern untereinander als auch mit dem DAAD erfolgt unbürokratisch und effizient. Darüber hinaus konnten durch das Evaluationsteam keine Zielkonflikte innerhalb des Programms festgestellt werden. Vielmehr sind die einzelnen Maßnahmen und Aktivitäten des Programms gut aufeinander abgestimmt und ergänzen sich.

Vor dem Hintergrund der im Zuge des Bologna-Prozesses geförderten stärkeren Integration von Universitäten erscheint es bedeutsam, dass der DAAD bei der Initiierung neuer Hochschulkooperationen die Universitätsverwaltung der Partnerhochschulen stärker mit einbezieht. Es ist gleichzeitig verständlich, warum die Rektoratsebene bislang nicht systematisch in die Projektarchitektur mit einbezogen wurde: Aufgrund historisch gewachsener Strukturen genießen die Fakultäten in Serbien und anderen südosteuropäischen Ländern eine starke rechtliche Stellung. Die Studiengebühren werden auf Fakultätsebene verwaltet, und Personal- und Haushaltsentscheidungen werden durch die Dekane getroffen.

Die Qualitätssicherung des Programms kann nach Auffassung des Evaluationsteams noch weiter optimiert werden. Möglichkeiten hierzu bestehen in der Verschriftlichung der Monitoring-Maßnahmen in Form eines Monitoringkonzeptes, dem Ausbau der gemeinsamen Aktivitäten zwischen Referat 324 und den Projektpartnern im Rahmen der Projektbesuche sowie in der Einführung von Fragebögen zur Erfassung der Zielerreichung.

5.3 Breitenwirkung der Zielerreichung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich des Kriteriums der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen analysiert. Dabei ist darauf zu verweisen, dass die hier dargestellten empirischen Befunde die Beiträge des AN SOE zu den Wirkungen des Programmbereichs beschreiben. Somit können die Bewertungen des Wirkungskapitels nicht als Bewertungen des AN SOE an sich interpretiert werden, sondern als Bewertung der Beiträge des Programms zu den Wirkungen des Programmbereichs (siehe Kapitel 3).

Der AN SOE soll einen Beitrag zur Entwicklung der südosteuropäischen Bildungs- und Wissenschaftssysteme, um die akademischen Berufsperspektiven für die Geförderten langfristig zu verbessern. Die Ergebnisse aus der Fallstudie in Serbien zeigen hierbei, dass der AN SOE zum Aufbau von Wissenschaftssystemen in Südosteuropa beiträgt. So werden sich in zwei der sechs besuchten Projekte zukünftig nach Aussage der befragten Umfeldakteure in der Fallstudie regionale Exzellenzcluster aus den Netzwerken bilden, da u. a. durch den AN SOE die Qualität von Lehre erhöht wurde. Zudem sehen alle sechs interviewten Projektpartner in der Bildung von Netzwerken mit den südosteuropäischen Partnerländern einen außerordentlichen großen Mehrwert des AN SOE. In ihrer Bewertung bereichert der Austausch von Ideen und Forschungsvorhaben die eigene Lehre und Forschung und stelle sie ins Verhältnis zum allgemeinen Forschungstrend in Südosteuropa. Außerdem stellen nach Meinung der Projektpartner die durch den AN SOE geförderten Hochschulkooperationen für viele Fakultäten, insbesondere vor dem Hintergrund der zehnjährigen Isolation Serbiens, die erste Möglichkeit für eine professionelle Zusammenarbeit mit den Nachbarländern dar, über die sie die Lehre und Forschung an ihren Fakultäten verbessern können. Dabei sprechen die interviewten Projektpartner den deutschen Hochschulen eine Schlüsselrolle in der Vermittlung zwischen den verschiedenen südosteuropäischen Hochschulen zu. Ihrer Meinung nach wären diese Netzwerke ohne die Vermittlungsrolle der deutschen Hochschulen nicht zu Stande gekommen, auch wenn andere Fördermittel zur Verfügung gestanden hätten.

Die zusätzlichen geführten Interviews mit den Projektpartnern und Projektleitern bestätigen diese Ergebnisse. Zwei Projektpartner hoben explizit hervor, dass trotz des beendeten Konflikts auf dem Balkan viele südosteuropäische Hochschulen nicht von sich aus die Initiative zur Vernetzung ergreifen. Sobald aber der Kontakt zwischen den Nachbarländern hergestellt war, sind konstruktive und feste Beziehungen zwischen den Projektpartnern durch das Programm entstanden. Darüber hinaus hielten die Projektpartner aus drei Hochschulkooperationen insbesondere Gastwissenschaftleraustausch wichtig für die Verbesserung der Lehre an ihren Hochschulen, da dadurch die Studierenden auf einfache Weise anspruchsvolle Seminare und Vorlesungen zu Themen besuchen könnten, die sie ohne den Gastwissenschaftleraustausch nicht kennen lernen könnten.

Diese Ergebnisse decken sich mit den Angaben der Projektleiter und Projektpartner in den Online-Befragungen. Dort geben 88 Prozent (N=80) der Projektpartner und 70 Prozent (N=34) der Projektleiter an, dass die entstandenen Netzwerke durch den AN SOE die Lehre an den Partnerfakultäten bereichern und akademische Impulse für die Entwicklung von Wissenschaftssystemen geben. Gleichzeitig ermöglichen diese Netzwerke den südosteuropäischen Hochschulen nach Angabe der Projektleiter (90 Prozent) und Projektpartner (97 Prozent) Anschluss an den wissenschaftlichen Diskurs zu bekommen. Darüber hinaus stellen die deutschen Partner nach Angabe von 84 Prozent der Projektpartner eine wichtige Wissensquelle dar, um ihre Forschung und Lehre weiterzuentwickeln. Dies trifft nach Ansicht von 69 Prozent der Projektpartner auch auf die südosteuropäischen Partner zu.

Weiterhin stimmen 69 Prozent der Projektpartner damit überein, dass durch die deutschen Projektpartner ein Zugang zu weiteren europäischen Kooperationspartnern bzw. Projektmitteln geschaffen wird, über die die Modernisierung ihres Hochschulsystems unterstützt werden kann.

Dabei sprechen 55 Prozent der Projektpartner den deutschen Hochschulen eine entscheidende Rolle zu, da sie der Ansicht sind, dass der Austausch zwischen den Hochschulen in Südosteuropa – selbst wenn andere Fördermittel vorhanden wären – nur durch die Vermittlung der deutschen Projektpartner zu Stande gekommen ist.

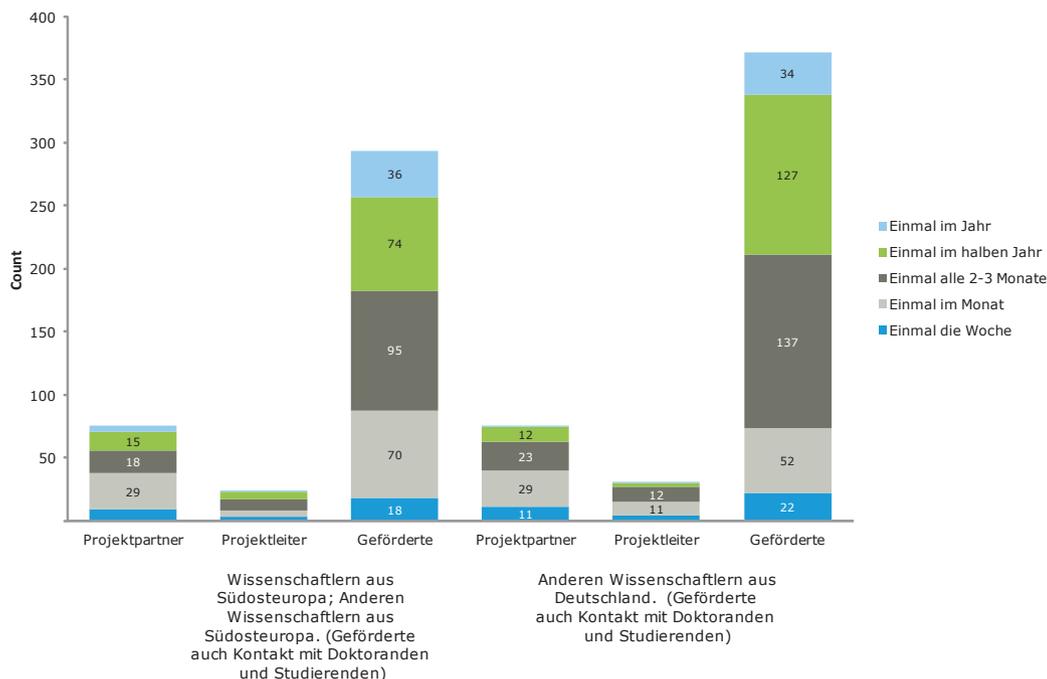
Die Ergebnisse der Online-Befragungen zeigen weiterhin, dass der AN SOE einen Beitrag zur Verbesserung der akademischen Berufsaussichten der Geförderten in Südosteuropa leistet. In der Befragung geben 72 Prozent (N=455) der Geförderten an, dass sich aufgrund ihrer Teilnahme am Programm ihre akademischen Berufsaussichten verbessert haben. Zudem finden 85 Prozent aufgrund ihrer Teilnahme eine Beschäftigung in Südosteuropa attraktiver als vor ihrer Teilnahme. Darüber hinaus beabsichtigen 74 Prozent aufgrund des AN SOE sich zukünftig im akademischen Bereich zu engagieren.

Diese Befunde werden durch die Ergebnisse der Fallstudie in Serbien bestätigt. So wurde in den Gesprächen mit den Individualgeförderten deutlich, dass alle interviewten Individualgeförderten zum Zeitpunkt der Fallstudie in einem Beschäftigungsverhältnis standen. Dabei waren die drei interviewten ehemaligen Drittlandstipendiaten für Unternehmen tätig. Eine weitere Individualgeförderte arbeitete ebenfalls für ein Privatunternehmen. Die anderen fünf Geförderten, die ein Kurzzeitstipendium erhalten hatten, waren im Hochschulbereich tätig; entweder als PhD-Studierende (zwei), als Forschungsassistenten (eine) oder als Hochschulangestellte (eine). Ein Individualgeförderter hatte hingegen einen Lebenswandel vollzogen und lebte zum Zeitpunkt der Fallstudie als Priester in einem Kloster.

Die durch den AN SOE entstehenden Lehrnetzwerke und Wissenschaftssysteme in der Region und mit Deutschland sollen außerdem in langfristige Partnerschaften mit Deutschland münden, in denen die Mitglieder eine langfristige Bindung an Deutschland aufbauen. Die Ergebnisse der unterschiedlichen Erhebungen verdeutlichen dabei, dass der AN SOE langfristige Partnerschaften zwischen den Partnerhochschulen in Südosteuropa sowie in Deutschland herausbildet. So zeigt sich in den Online-Befragungen der Geförderten, Projektleiter und Projektpartner, dass diese zum Befragungszeitpunkt mit zahlreichen anderen Wissenschaftlern noch in Kontakt¹¹ stehen. Die Projektleiter standen dabei mit durchschnittlich 15 anderen Wissenschaftlern in Kontakt (N=34), während die Projektpartner im Durchschnitt mit zehn Wissenschaftlern Kontakt hatten (N=80). Die Geförderten standen insgesamt noch durchschnittlich mit 26 Studierenden und 8 Wissenschaftlern in Kontakt (N=430). Abbildung 9 zeigt, dass die Hälfte bis zwei Drittel der Geförderten, Projektpartner und -leiter ihren Angaben in der Online-Befragung zufolge alle zwei Monate oder halbjährlich mit Wissenschaftlern, Geförderten oder Studierenden in der Region oder aus Deutschland kommuniziert.

¹¹ Für diese Evaluation wurde „Kontakt“ als regelmäßiger Austausch per Email, Internet oder Telefon definiert.

Abbildung 9: Kontakthäufigkeit – Absolute Zahlen



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011 (Geförderte N=455; Projektpartner N= 76; Projektleiter N= 34)

Diese Befunde konnten in der Fallstudie in Serbien und in den zwölf geführten Interviews mit Projektpartnern und -leitern bestätigt werden. In diesen gaben alle an, dass sie weiterhin mit den deutschen und südosteuropäischen Partnern monatlich bis halbjährlich in Kontakt stünden. Bspw. wird in einem Projekt darüber nachgedacht, die Kontakte durch gemeinsame Publikationen auch in der Zukunft weiter aufrecht zu erhalten und das Netzwerk durch die Akquise weiterer Fördermittel aufrechtzuerhalten.

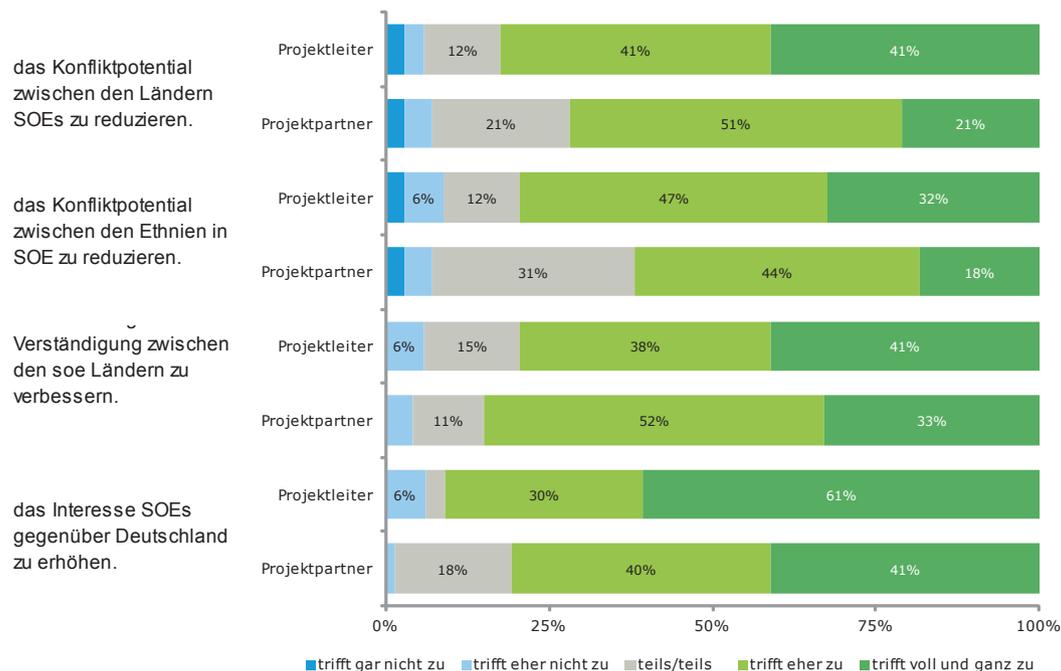
Über die Projektförderung und die Individualförderung innerhalb des AN SOE konnten die Geförderten nach den Ergebnissen in der Online-Befragung auch ein modernes Bild über Deutschland gewinnen und ihre Bindung an Deutschland erhöhen. So gaben 57 Prozent (N=450) der südosteuropäischen Geförderten in der Online-Befragung an, bessere Einblicke über die gesellschaftlichen und politischen Strukturen in Deutschland bekommen zu haben. Gleichzeitig wünschten sich 96 Prozent der Geförderten in der Online-Befragung für die Zukunft eine noch intensivere Zusammenarbeit mit deutschen Wissenschaftlern und Hochschulen. 70 Prozent der Geförderten wünschten sich zudem mehr Kooperationen mit deutschen Unternehmen.

Die Fallstudienresultate können diese Befunde zur Entwicklung eines modernen Deutschlandbildes der Geförderten weiter ergänzen. Fünf der sechs interviewten Projektpartner zeigten eine große Verbundenheit mit der deutschen Sprache und Kultur und wollen zukünftig weitere Kooperationen mit Deutschland aufbauen. Sie begründeten diesen Wunsch einerseits mit der hohen Qualität von Forschung und Lehre an den deutschen Hochschulen und andererseits mit der geschichtlichen Verbundenheit der Region mit Deutschland. Besonders deutlich zeigte sich die Verbundenheit mit Deutschland in zwei Projekten in der Stadt Novi Sad, welche im Gegensatz zu den Gebieten südlich der Donau lange österreichisch-ungarischem Einfluss unterlag. Hier sprachen die Workshopteilnehmer und Projektpartner fast ausnahmslos Deutsch und lobten auch explizit das Angebot der Deutschkurse innerhalb des AN SOE.

Übergreifend sollen die durch den AN SOE etablierten Kontakte sowie etablierten Netzwerke einen Beitrag zur Konfliktprävention in den Ländern des ehemaligen Jugoslawiens und seinen Nachbarn leisten. Die Ergebnisse der Online-Befragung verdeutlichen hier, dass – wenn die Kategorien „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“ zusammengenommen werden – nach Ansicht von 82 Prozent der Projektleiter und 72 Prozent der Projektpartner der AN SOE dazu beiträgt,

dass Konfliktpotential zwischen den Ländern und Ethnien Südosteuropas abzubauen. Dabei sagen 79 Prozent der Projektleiter und 85 Prozent der Projektpartner zudem aus, dass der AN SOE die Verständigung zwischen den südosteuropäischen Ländern verbessert. Insgesamt betrachtet beurteilen die Projektleiter die Beiträge des AN SOE in dieser Dimension optimistischer als die Projektpartner (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10: Einschätzungen zur Konfliktprävention durch den AN SOE



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011 (N Projektleiter = 34; N Projektpartner = 74)

In der Fallstudie sowie in den geführten Interviews mit den Projektpartnern und Projektleitern wurden diese Ergebnisse bestätigt. In diesen bestätigten alle, dass der AN SOE zur Konfliktprävention in der Region durch den geförderten interkulturellen Austausch beiträgt. Eine Projektpartnerin gab bspw. an, dass insbesondere für die jüngere Generation, die nicht in einem vereinten Jugoslawien aufgewachsen ist, der Austausch mit Menschen aus den Nachbarländern sehr wichtig sei. Dadurch würden die Studierenden und Nachwuchswissenschaftler für die politische Situation der Nachbarländer sensibilisiert und könnten damit auch die Geschichte und Politik ihres eigenen Landes, d. h. Serbien, besser verstehen. Befragte Umfeldakteure in der Fallstudie gaben zudem an, dass nur wenige internationale Geber sich im Hochschulbereich in Serbien bzw. im Balkan engagierten. Dem AN SOE ist deshalb insbesondere in den frühen Programmjahren eine besonders wichtige Rolle hinsichtlich der Konfliktprävention zugekommen.

5.3.1 Bewertung der Breitenwirkung der Zielerreichung

Dem AN SOE gelingt es nach Einschätzung des Evaluationsteams deutliche Impulse zur Entwicklung der Bildungs- und Wissenschaftssysteme in Südosteuropa zu leisten. Darüber hinaus fördern die Maßnahmen des Programms die Berufsperspektiven der Geförderten, die im Anschluss an ihre akademische Weiterbildung häufig Beschäftigung im Hochschulsektor finden. Zudem werden über den AN SOE langfristige Partnerschaften mit Deutschland aufgebaut. Das Kontaktverhalten der beteiligten Akteure zeigt dabei, dass diese Partnerschaften aktiv sind und die beteiligten Akteure einen Nutzen aus diesen ziehen.

Über die angebotenen Deutschkurse und den Austausch mit deutschen Studierenden, (Nachwuchs-)Wissenschaftlern und deutschen Hochschulen, trägt der AN SOE weiterhin dazu bei, dass die Geförderten ein positives Bild von Deutschland, insbesondere von der deutschen Lehr- und Forschungslandschaft, entwickeln. Dieses bedingt eine langfristige Bindung der Geförderten an Deutschland.

Der durch den AN SOE initiierte Austausch zwischen den Ländern Südosteuropas leistet zudem nach Ansicht des Evaluationsteams einen Beitrag zur Konfliktprävention in der Region, indem über den interkulturellen Dialog im Programm das interkulturelle Verständnis der Geförderten untereinander und füreinander gestärkt wird und in langfristige Kooperationen überführt wird.

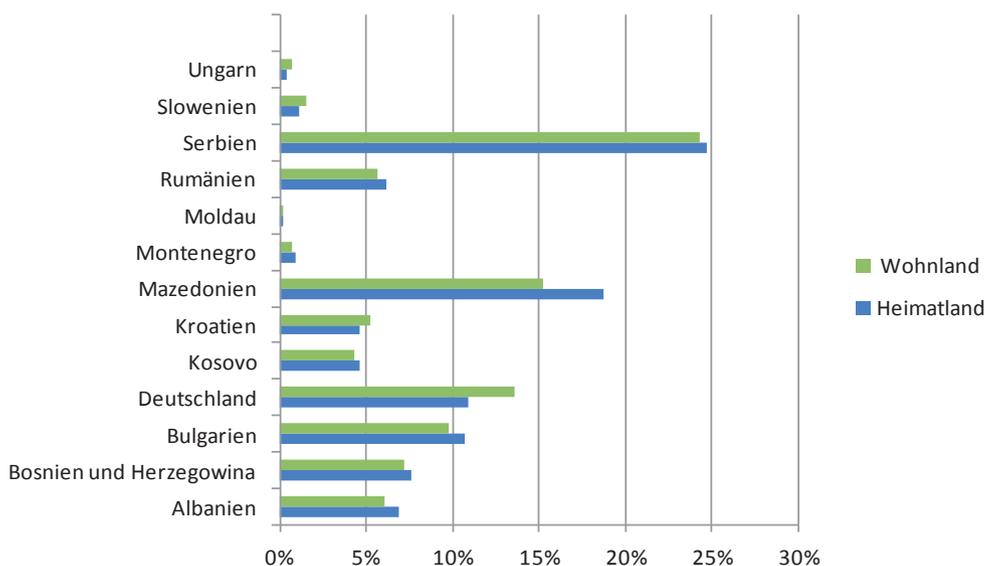
5.4 Institutionalisation und Verstetigung der erzielten Veränderungen

Im folgenden Kapitel werden Ergebnisse des Evaluationskriteriums Nachhaltigkeit dargestellt. Dabei wird insbesondere den Fragen nachgegangen, inwieweit die durch das Programm bewirkten positiven Veränderungen in den Interventionsbereichen Human Capacity Development, Stärkung von Hochschulstrukturen und Vernetzung dauerhaft institutionell verankert werden konnten.

5.4.1 Institutionalisation und Verstetigung von erzielten Veränderungen im Bereich Human Capacity Development

Nach ihrer Teilnahme am AN SOE verbleibt nach den Ergebnissen der Online-Befragung der größte Teil der Geförderten in ihrem Heimatland bzw. in der Region Südosteuropa. Lediglich in Mazedonien ist eine Abwanderung von vier Prozent der Geförderten festzustellen (siehe Abbildung 11). Diese Ergebnisse werden auch von einer vom zuständigen DAAD-Referat durchgeführten Verbleibstudie bestätigt, in der 95 Prozent der Geförderten nach ihrem Studium in der Region Südosteuropa verbleiben.

Abbildung 11: Heimatland versus Wohnland der Geförderten



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011 (N = 522)

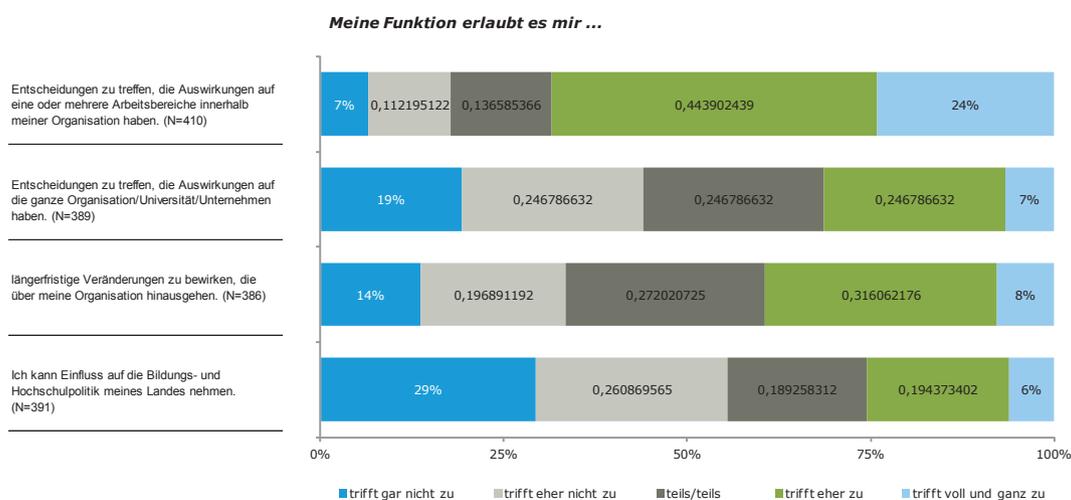
Den Befragungsergebnissen zufolge werden darüber hinaus 73 Prozent (N=455) der Geförderten auch in den kommenden fünf Jahren in ihrem Heimatland bzw. in einem Nachbarland in Südosteuropa (2 Prozent) wohnen bleiben. Gleichzeitig planen jedoch 21 Prozent der Geförderten, künftig in einem anderen EU-Land zu leben. Pläne, außerhalb Europas zu wohnen, hegen 4 Prozent der Geförderten.

In der Fallstudie in Serbien wurde darüber hinaus deutlich, dass der AN SOE die Geförderten nachhaltig akademisch qualifiziert und dass diese ihre erworbenen Qualifikationen langfristig in die jeweiligen Partnerhochschulen einbringen. So erhielt bspw. ein mit einem Forschungskurzzeitstipendium Geförderter durch das Stipendium die Gelegenheit, chemische Untersuchungen für seine Dissertation anzustellen, die er ohne das Stipendium nicht erhalten hätte. Er plant nun einen Postdoc in Kroatien und möchte langfristig wieder nach Serbien an eine Hochschule zurück-

kehren, um dort Forschung zu betreiben. In einem weiteren Fall hat das Forschungskurzzeitstipendium während einer Doktorarbeit dazu beigetragen, dass die Geförderte sich zu einer akademischen Karriere in Serbien entschieden hat. In einem dritten Fall haben sich aus dem Aufenthalt im Rahmen des Forschungskurzzeitstipendiums gemeinsame Forschungsprojekte und Veröffentlichungen mit dem deutschen Gastforschungsinstitut ergeben, die die Position der Geförderten in ihrem Forschungsinstitut gefestigt und mit gefördert haben. Sie war dadurch in der Lage neue Impulse für die Forschung an ihrer Hochschule einzubringen.

Die Ergebnisse der Online-Befragung weisen auch daraufhin, dass die durch den AN SOE Geförderten zu Fach- und Führungskräften in der Region ausgebildet werden. So hatte 69 Prozent (N=424) bereits zum Befragungszeitpunkt oder voraussichtlich in den kommenden fünf Jahren eine Führungsposition inne. In diesen Führungspositionen hatte die Mehrheit der Geförderten ihren Angaben in der Online-Befragung nach, entweder Einfluss auf ihr direktes Arbeitsumfeld oder darüber hinaus (siehe Abbildung 12).

Abbildung 12: Einflussbereich der Geförderten



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011

Nach diesen Ergebnissen können – wenn man die Kategorien „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“ zusammennimmt – 68 Prozent der Geförderten in ihrem eigenen Arbeitsbereich innerhalb ihrer Organisation Entscheidungen beeinflussen. Weiterhin haben 32 Prozent Einfluss auf die ganze Organisation und 40 Prozent können Veränderungen bewirken, die über ihre Organisation hinausgehen. 25 Prozent der Geförderten ist zudem überzeugt, durch eigene Entscheidungen die Bildungs- und Hochschulpolitik ihres Landes beeinflussen zu können.

5.4.2 Institutionalisierung und Verstetigung von erzielten Veränderungen im Bereich Stärkung von Hochschulstrukturen

Die durch die Projekte des AN SOE entstandenen Kurse und Studiengänge sind nach Ansicht der sechs befragten Projektpartner in der Fallstudie in Serbien als nachhaltig anzusehen. z. B. hatte ein Projekt einen Masterstudiengang entwickelt, welcher nach Einschätzung der zuständigen Projektpartnerin auch von allen Projektpartnern akkreditiert werden wird. In einem weiteren Beispiel bestehen die Inhalte eines im Projekt entwickelten Studiengangs in abgewandelter Form in einem PhD-Programm weiter. Auch die zwei entwickelten Kurse eines Bachelor-Studiengangs sowie ein Kurs eines Master-Studiengangs innerhalb eines weiteren Projekts wurden vollständig in die jeweiligen Studiencurricula integriert und können als nachhaltig gelten.

Darüber hinaus haben alle sechs Projektpartner aufgrund der Projekte des AN SOE bilaterale Kooperationsabkommen mit ihren Projektpartnern geschlossen, welche die formale Basis für den Aufbau zukünftiger gemeinsamer Strukturen bilden werden. Diese Kooperationsabkommen wer-

den ihrer Ansicht nach auch eine zukünftige Zusammenarbeit außerhalb der Förderung des AN SOE zulassen.

Die Befragung der Online-Befragung unter den Projektpartnern bestätigen diese Ergebnisse, da hiernach noch zahlreiche Aktivitäten nach Abschluss der Projekte des AN SOE stattfinden. Demnach wurden bei 18 Prozent (N = 80) der Projektpartner noch weitere neue Studiengänge nach Projektabschluss aufgebaut und bei 14 Prozent bzw. 18 Prozent wurden gemeinsame Studienmodule und gemeinsame Sommerschulen durchgeführt. 15 Prozent schlossen weitere Kooperationsabkommen nach Beendigung der Projekte miteinander ab.

Dabei konnte in zwei der sechs Projekte in der Fallstudie in Serbien der Aufbau unabhängiger Kooperationsstrukturen außerhalb der Förderung des AN SOE identifiziert werden. So bildeten die Projektpartner in diesen Projekten Konsortia, um einen Antrag für das 8. EU-Forschungsrahmenprogramm vorzubereiten. In zwei weiteren Fällen wird das Bildungsministerium Workshops bzw. Sommerschulen, die durch den AN SOE gefördert wurden, weiter fördern. Dabei konnten in diesen zwei Fällen die Projektförderung auch durch eine finanzielle Förderung der Distriktregierungen ergänzt werden. Darüber hinaus hat eine Partnerhochschule in diesem Projekt eine größere Förderung durch das serbische Bildungsministerium für ein neues Forschungsfeld (Gebäudevibration durch Verkehr) erhalten, welches im Rahmen einer durch den AN SOE geförderten Sommerschule entstanden war.

In zwei anderen Projekten des AN SOE sagten die Projektpartner jedoch aus, dass die Projektaktivitäten, Sommerschulen und Workshops wahrscheinlich nicht fortgesetzt werden könnten, wenn der DAAD seine Förderung einstelle. Aus Mangel anderer Geber und knapper Finanzmittel des serbischen Bildungsministeriums gäbe es keine Alternativen zur DAAD-Förderung.

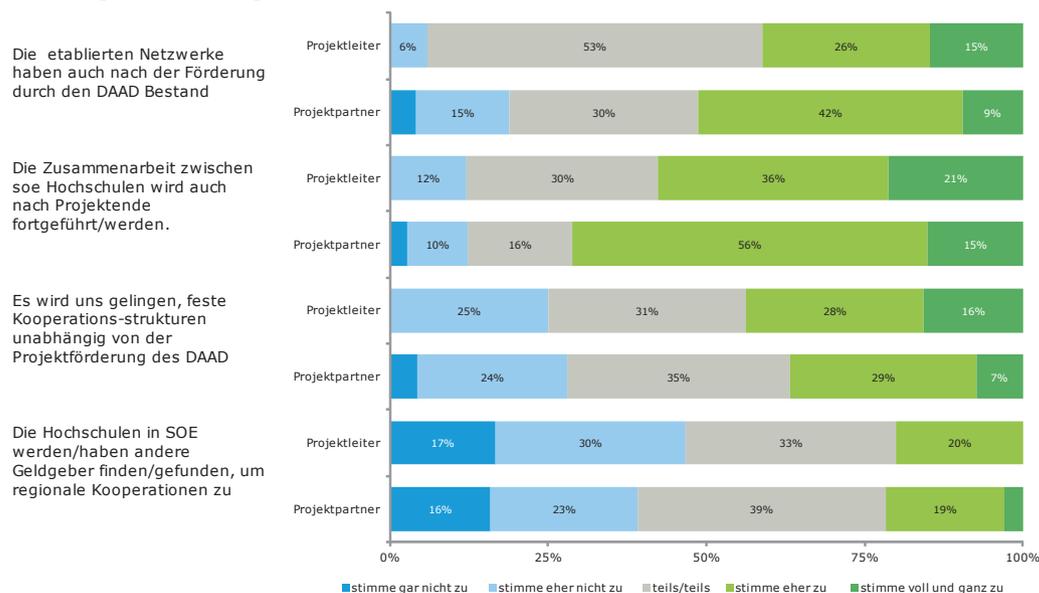
Als Erfolgsfaktor für die Institutionalisierung und Verstetigung von Strukturen konnte in den Interviews mit den Projektpartnern und -leitern die lange Förderdauer identifiziert werden. Diese ermöglichte es in den Projekten langfristige gemeinsame Pläne zu entwickeln, um die unterschiedlichen administrativen Regularien der Partnerhochschulen zu integrieren. Nach Meinung der interviewten Gesprächspartner bedürfe es viel Zeit, um die administrativen Abläufe der Partnerländer zu verstehen, um dann gemeinsame Lehrstrukturen aufzubauen. Darüber hinaus wurde deutlich, dass in Projekten des AN SOE, in denen in der Planung ein systematischer Ansatz für die Überführung der erzielten positiven Veränderungen in feste Strukturen von Anfang an mitgedacht wurde, erfolgreicher waren nachhaltige Veränderungen zu erzielen als in Projekten, in denen dies nicht der Fall war.

5.4.3 Institutionalisierung und Verstetigung von erzielten Veränderungen im Bereich Vernetzung

In den Ergebnissen der Online-Befragung wurde deutlich, dass die durch den AN SOE geschaffenen Netzwerke nachhaltig sind. So sind die Projektleiter und Projektpartner in der Online-Befragung zuversichtlich, dass die Zusammenarbeit zwischen den südosteuropäischen Hochschulen auch nach Projektende fortgesetzt werden wird.

Im Interventionsbereich *Vernetzung* konnten in den Befragungen sowie der Fallstudie ebenfalls positive Hinweise auf eine Verstetigung der geschaffenen Strukturen gefunden werden. So sind – werden die Kategorien „stimme voll und ganz zu“ und „stimme zu“ zusammengenommen – 57 Prozent der Projektleiter und 71 Prozent der Projektpartner zuversichtlich, dass die Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen in den Projekten auch nach Projektende fortgesetzt wird. Weiterhin sind 41 Prozent der Projektleiter und 51 Prozent der Projektpartner überzeugt, dass die durch den AN SOE aufgebauten Netzwerke erhalten bleiben. Dafür spricht auch, dass 58 Prozent der Projektleiter und 62 Prozent der Projektpartner auch nach Abschluss ihrer Projekte noch mit Personen aus mehreren Ländern in Kontakt stehen. Nur 5 Prozent der Projektleiter und 10 Prozent der Projektpartner geben in der Online-Befragung an, über keine aktiven Kontakte mehr zu verfügen. Zudem sind 44 Prozent der Projektleiter und 36 Prozent der Projektpartner überzeugt, dass die aufgebauten Netzwerke zukünftig in feste Strukturen überführt werden können (siehe Abbildung 13).

Abbildung 13: Nachhaltigkeit der Netzwerke



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011 (Projektleiter N= 34; Projektpartner N= 74)

Die Befragungsergebnisse decken sich mit den Ergebnissen der Fallstudie in Serbien. So gaben die befragten Projektpartner und Geförderten der drei bereits abgeschlossenen Projekte an, dass sie noch mit ihren Partnern in Kontakt stehen. Dieser Kontakt manifestiert sich bspw. im Austausch von Studierenden, in kleineren Forschungsprojekten oder Konferenzbesuchen. In einem Projekt wurde darüber hinaus geplant, die Kooperation in einem anderen Rahmen mit anderen Fördermitteln fortführen zu wollen. Formale Netzwerkstrukturen, die beispielsweise von den Partnerhochschulen aus betreut und verwaltet werden, konnten in der Fallstudie jedoch nicht identifiziert werden.

5.4.4 Bewertung der Institutionalisierung und Verstetigung der erzielten Veränderungen

Die Institutionalisierung und Verstetigung der erzielten Veränderungen durch den AN SOE kann weitestgehend positiv beurteilt werden. Dem DAAD gelingt es durch den AN SOE brain circulation in Südosteuropa zu fördern und brain drain' zu vermeiden. Die Geförderten, die in der Region verbleiben, bringen dabei ihre erworbenen akademischen Qualifikationen überwiegend im Hochschulbereich ein. Aus diesem Grund bildet der AN SOE nach Ansicht des Evaluationsteams nachhaltig Nachwuchswissenschaftler für die Region aus. Ein hoher Anteil der Geförderten befindet sich hierbei in Führungspositionen, in denen sie Veränderungen in ihren Organisationen anstoßen können. Allerdings konnten keine Hinweise darauf gefunden werden, dass die Partnerhochschulen systematisch Stellen schaffen, um den wissenschaftlichen Nachwuchs in ihre Strukturen aufzunehmen.

Des Weiteren kommt das Evaluationsteam zu dem Schluss, dass die durch das Programm entwickelten Strukturen, Studienmodule und Masterstudiengänge nachhaltig sind und in die bestehenden Hochschulstrukturen integriert werden. Zahlreiche geschlossene Kooperationsabkommen weisen darüber hinaus auch darauf hin, dass diese Strukturen und weitere Projekte unabhängig von der Förderung des AN SOE fortbestehen bzw. initiiert werden. Dies weist darauf hin, dass es dem DAAD durch den AN SOE gelingt nachhaltige regionale Lehr- und Forschungsnetzwerke aufzubauen.

Als Erfolgsfaktoren für die Institutionalisierung und Verstetigung von Strukturen konnten dabei in der Evaluation die lange Förderdauer sowie ein systematischer Ansatz für die Überführung der erzielten positiven Veränderungen in feste Strukturen, der bereits in der Projektplanung angelegt ist, identifiziert werden. Wo dieser vorhanden war, konnten formale Strukturen und Netzwerke geschaffen werden, in den Projekten, in denen dies nicht der Fall war, konnte dies nicht oder nur eingeschränkt erreicht werden.

5.5 Komplementarität und Koordination des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich der Evaluationskriterien Komplementarität und Koordination dargestellt. Hierbei können Aussagen zu der Abstimmung des AN SOE mit anderen Programmen im DAAD-Programmbereich und zu Plänen der Koordinierung des AN SOE mit anderen internationalen Gebern getroffen werden.

5.5.1 Abstimmung des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa innerhalb des Programmbereichs

Der AN SOE ist von der Anzahl der ausländischen Geförderten und auch finanziell das stärkste Programm, das der DAAD in der Region in diesem Programmbereich durchführt. Aus diesem Grund bieten sich nicht viele Möglichkeiten, das Programm mit anderen DAAD-Programmen aus dem Programmbereich zu koordinieren. Auch Zielkonflikte mit anderen Programmen des Programmbereiches konnten nicht festgestellt werden.

Andere DAAD-Programme ergänzen den AN SOE insofern, als dass begleitend oder anschließend auch Bewerbungen in den anderen Programmen möglich sind und auch von den durch den AN SOE Individualgeförderten aktiv genutzt werden, z. B. für eine Promotion oder einen Forschungs- oder Studienaufenthalt in Deutschland.

Konkrete Synergieeffekte konnten in der Fallstudie mit der Alumni-Arbeit des DAAD sowie dem Programm Hochschulmessen festgestellt werden. An den Alumni-Veranstaltungen und Hochschulmessen nehmen auch Geförderte bzw. Alumni des AN SOE teil.

5.5.2 Abstimmung des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa außerhalb des Programmbereichs

Die Abstimmung des AN SOE mit Maßnahmen der deutsche EZ und/ oder internationalen bi- und multilateralen Gebern wird nach Aussage des DAAD Informationszentrums Belgrad überall dort angestrebt, wo sich Schnittmengen mit diesen Akteuren ergeben. Dies wird dadurch erschwert, dass in der Region nur wenige Organisationen bzw. Programme mit einer vergleichbaren Ausrichtung tätig sind, die mit den Schwerpunkten des AN SOE übereinstimmen. Jedoch konnte mit der Alexander-von Humboldt-Stiftung gemeinsame Alumni-Aktivitäten organisiert werden und somit Synergien generiert werden. Darüber hinaus konnte über das Rahmenabkommen zwischen dem DAAD und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) eine Zusammenarbeit im Bereich der Rechtsreform geschaffen werden. Die GIZ initiierte das im Jahr 2011 „South East European Law School Network“ zwischen elf rechtswissenschaftlichen Fakultäten in sechs südosteuropäischen Ländern, welches der DAAD ab 2013 mit der Förderung von Nachwuchswissenschaftlern in Fortbildung regionalem Austausch unterstützt. Daneben sind weitere gemeinsame Aktivitäten (z. B. eine Sommerschule zum Thema Menschenhandel) zwischen der GIZ und dem DAAD Bonn geplant, so dass auch in Zukunft von einer weiteren Zusammenarbeit ausgegangen werden kann.

Weiterhin besteht, nach den Aussagen des DAAD Informationszentrums in Belgrad und des zuständigen DAAD Referates, ein Informationsaustausch mit dem Französischen Institut in Serbien und den EU TEMPUS-Kontaktstellen. Neue Möglichkeiten zur Zusammenarbeit könnten sich innerhalb der EU-Donaustrategie ergeben. Allerdings hat hier das serbische Bildungsministerium aufgrund der zum Zeitpunkt der Fallstudie stattfindenden Präsidentschafts- und Parlamentswahlen noch keine neuen Schwerpunktsetzungen entschieden.

5.5.3 Bewertung der Komplementarität und Koordination des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa

Im Bereich der Komplementarität kommt das Evaluationsteam zu einer positiven Beurteilung. So konnten keine Zielkonflikte mit anderen Programmen des DAAD Programmbereiches festgestellt werden. Darüber hinaus konnten Synergieeffekte mit dem Alumni-Programm des DAAD und dem Programm Hochschulmessen beobachtet werden.

Systematische Pläne zur Koordination des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa mit anderen deutschen EZ-Organisationen oder internationalen bi- und multilateralen Gebern bestehen bisher kaum. Allerdings deutet die Aufnahme einer Zusammenarbeit mit der GIZ in Serbien sowie kontinuierlichem Austausch bzw. punktuelle Zusammenarbeit mit der Alexander von Humboldt Stiftung (AvH) und dem Französischen Institut in Serbien auf Anfänge einer Koordination des AN SOEs mit anderen Gebern hin.

6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

6.1 Schlussfolgerungen

Der AN SOE ist ein relevantes Instrument des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) zur Individual- und Institutionenförderung in Südosteuropa und in Deutschland. Das Programm vermittelt effektiv zwischen den Interessen des Auswärtigen Amtes, der deutschen Hochschulen, der südosteuropäischen Partnerhochschulen und der Geförderten. Es erreicht die anvisierten Zielgruppen und trifft die Bedarfe sowohl der deutschen als auch der südosteuropäischen Partnerhochschulen und Geförderten. Die Projekte des AN SOEs werden dabei inhaltlich auf einem hohen fachlichen Niveau durchgeführt und entsprechen dem aktuellen wissenschaftlichen Standard. Die Maßnahmen und Aktivitäten im AN SOE sind dabei aufeinander abgestimmt und ergänzen sich.

Der Bedarf nach einer weiteren Präsenz des DAAD und des AN SOE auf dem Balkan bleibt jedoch hoch. Für die zukünftige Ausrichtung des AN SOE sollte der DAAD, trotz des abnehmenden Bedarfes in Form von akuter Konfliktprävention, die Institutionalisierung der erzielten Erfolge vorantreiben, um eine langfristige Stabilisierung der Region zu erreichen. Darüber hinaus zeigen die jüngst wiederaufgeflammtten Spannungen zwischen Serbien und dem Kosovo auch einen Bedarf nach akuter Konfliktprävention zwischen diesen beiden Ländern.

Auf der Ebene der technischen Umsetzung reagiert der DAAD schnell und effektiv auf kurzfristige Änderungen in den Bedarfen. Die flexible Programmarchitektur lässt darüber hinaus auch eine Zielverschiebung bzw. -anpassung auf Veränderungen der äußeren Rahmenbedingungen bzw. der Bedarfe in den Partnerhochschulen zu. Daraus resultiert jedoch in einigen Fällen eine Verschiebung der Projektziele von langfristigen, institutionellen Zielen (z. B. die Etablierung gemeinsamer Studiengänge) hin zu kurzfristigeren Zielen. Dieser Herausforderung kann der DAAD durch die Einrichtung eines auf Projektsteuerung ausgerichteten Lernmechanismus⁷ zwischen dem Referat 324 und den Projektpartnern begegnen.

Das Programm fördert effektiv die akademische Ausbildung der Geförderten und bildet darüber hinaus wissenschaftlichen Nachwuchs für den Hochschulbereich der Partnerländer des AN SOE aus. Die Drittlandstipendien und die Deutschkurse leisten hierbei einen bedeutsamen Beitrag. Es stärkt die interkulturellen Kompetenzen und vermittelt den Geförderten ein modernes Deutschlandbild und bildet bei ihnen eine Deutschlandbindung aus. Durch die von Anfang an in Netzwerken angelegten Hochschulkooperationen entstehen regionale Lehr- und Forschungsnetzwerke, in denen gemeinsamer Lehrinhalte, Lehrveranstaltungen und Studiengänge entwickelt werden, die die Hochschulstrukturen an den südosteuropäischen Partnerhochschulen stärken.

Der AN SOE trägt zur Konfliktprävention in Südosteuropa bei, indem er das interkulturelle Verständnis der Geförderten untereinander stärkt und leistungsfähige Hochschul- und Wissenschaftssysteme auf Grundlage dauerhafter Partnerschaften über Ländergrenzen hinweg in der Region etabliert. Durch die Beteiligung der deutschen Hochschulen werden langfristige Partnerschaften mit Deutschland aufgebaut.

Die bewirkten Veränderungen durch den AN SOE sind nachhaltig. Das Programm fördert brain circulation, indem die ausgebildeten Geförderten mehrheitlich in ihren Heimatländern und der Region verbleiben und dort akademische Karrieren im Hochschul- oder Forschungsbereich verfolgen. Auch die entstandenen regionalen Lehr- und Forschungsnetzwerke bestehen nach Förderende weiter und verfolgen eigene Projekte. Diese Netzwerke basieren vornehmlich auf individuellen Kontakten, werden aber in vielen Fällen gestützt durch Kooperationsvereinbarungen zwischen den Partnerhochschulen.

Die Abstimmung mit anderen DAAD-Programmen und anderen relevanten internationalen Akteuren erfolgt dort, wo Synergien erzielt werden können. Eine systematische Koordination mit anderen relevanten Akteuren in der Region befindet sich gerade in den Anfängen.

6.2 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsoptionen sind Denkanstöße, um den AN SOE weiterzuentwickeln und seine Wirksamkeit zu steigern.

6.2.1 Handlungsempfehlungen an das Auswärtige Amt

- 1. Der Aufbau regionaler Lehrnetzwerke und -strukturen durch den AN SOE inklusive seiner Komponenten Drittlandstipendien und Deutschkurse hat sich bewährt und sollte fortgesetzt werden.** Aufgrund der Kriege auf dem Balkan herrschten in vielen südosteuropäischen Ländern zu Beginn des AN SOE veraltete Lehr- und Lernstrukturen und eine geringe Mobilität von Studierenden, Dozenten und Wissenschaftlern vor. Der AN SOE hat die Mobilität von Studierenden und Wissenschaftlern zwar bedeutsam gefördert und den Aufbau breit angelegter regionaler Lehrnetzwerke und moderner Lehrstrukturen zwischen den Ländern Südosteuropas und mit Deutschland bewirkt. Vor dem Hintergrund des veralteten Lehrsystems in Südosteuropa bleibt jedoch der Bedarf gerade nach langfristigem Strukturaufbau hoch. Verschärft wird dieser Umstand dadurch, dass wenig vergleichbare Programme zum Aufbau von Netzwerken und Strukturen im Hochschulwesen in Südosteuropa bestehen. Um diesem fortbestehenden Bedarf nach Weiterentwicklung des Hochschulwesens in Südosteuropa nachzukommen, sollte der AN SOE weiter fortgeführt werden. Auf der individuellen Ebene der Studierenden, Dozenten und Wissenschaftler ergänzen die Drittlandstipendien und Deutschkurse den AN SOE auch in Zukunft als wichtige Bausteine zur Deckung des Bedarfs nach Mobilität in und Anschluss an Europa.

6.2.2 Handlungsempfehlungen an den DAAD

- 2. Der AN SOE sollte sich auch künftig auf den Aufbau und die langfristige Institutionalisierung von Lehr- und Lernstrukturen richten, um die europäische Integration weiter voranzubringen.** Der Schwerpunkt der Zielerreichung des AN SOE liegt im Aufbau von Lehrnetzwerken. Nach wie vor herrscht in Südosteuropa jedoch ein hoher Bedarf an einer Modernisierung der Lehrinhalte und -strukturen, welche durch die Bologna-Reform und die zunehmende Integration Europas noch weiter gesteigert wird. Infolge der langfristigen Projektförderung haben die Projektpartner der Lehrnetzwerke stabile Arbeitsbeziehungen aufgebaut, die Lehr- und Lernbedarfe und die Strukturen des Lehrangebots an den Partnerhochschulen sowie deren Verwaltungsrichtlinien hinsichtlich der Implementierung von neuen Lehrstrukturen kennengelernt und vielfältige inhaltliche und teilweise institutionelle Kooperationen aufgebaut. Durch eine weitere Förderung des AN SOE kann auf Basis der erreichten Veränderungen in den kommenden Jahren die Wirksamkeit des Programms auf Hochschulebene deutlich gesteigert werden, indem die etablierten Arbeitsbeziehungen gezielt für die Entwicklung gemeinsamer Studiengänge und Lehrstrukturen, z. B. Doppelabschlüsse, genutzt werden.
- 3. Der AN SOE sollte durch gezielte Marketing-Maßnahmen, z. B. öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen, die Erfolge des Programms sichtbarer im jeweiligen Hochschulwesen und auf Länderebene verankern.** Die Evaluation hat gezeigt, dass der DAAD bzw. der AN SOE in den Hochschulen, insbesondere im Fallstudienland Serbien, als wertvoller und kompetenter Akteur bzw. als wichtiges Programm im Hochschulbereich wahrgenommen wird. Gleichzeitig wurde jedoch auch deutlich, dass wichtige Akteure im Hochschulwesen mit der Institutionenförderung des DAAD bzw. mit dem AN SOE wenig vertraut sind. Dies ist u. a. auf Wahlen und die daraus resultierende Neubesetzung von Leitungspositionen in öffentlichen Institutionen zurückzuführen, sowie die gegenüber der Rektoratsebene starke Stellung der Fakultäten in einigen Ländern. Um die durch den AN SOE bewirkten Veränderungen sichtbarer zu machen und Akzeptanz und Unterstützung im jeweiligen Hochschulwe-

sen zu fördern, sollte das Programm künftig mehr bekanntmachende Maßnahmen wie Konferenzen und (fach-)öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen durchführen.

- 4. Unter Vorbehalt der finanziellen Mittel sowie Einhaltung der formalen Arbeitslinien sollte eine Verlängerung der Förderdauer auf zwei Jahre geprüft werden.** Vor dem Hintergrund, dass gerade die langfristige Perspektive ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Projekte des AN SOE ist, sollte diese auch in der Antragstellung stärker berücksichtigt werden. Gleichzeitig kann so der Verwaltungsaufwand reduziert werden. Es sollte deshalb hausintern geprüft werden, inwieweit eine Änderung der Förderreichtlinien möglich ist, denen zufolge nach einer positiven Bewertung des Sachberichts nach dem ersten Förderjahr zwei Folgejahre unter Vorbehalt der finanziellen Mittel bewilligt werden können.
- 5. Es sollten Plattformen für Austausch zwischen den Projektpartnern und der Wirtschaft aufgebaut werden, um mit dem AN SOE künftig auch stärker die Bedarfe der Wirtschaft zu treffen.** Bislang sind die Lehr- und Lernstrukturen in den meisten südosteuropäischen Ländern nicht systematisch auf die Bedarfe der in vielen Ländern schwachen Wirtschaft ausgerichtet. Um diesem Bedarf nachzukommen, sollte der AN SOE stärker als Mittler zwischen den Hochschulen und der Wirtschaft fungieren und in Form von Round Tables, zielgerichteten Alumni-Treffen und Fachgesprächen einen Lernaustausch fördern und einen Rahmen für die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen für die Integration in die Lehr- und Lernstrukturen bieten.
- 6. Auch in künftigen Projekten sollten die Partnerhochschulen langfristige Kooperationsverträge schließen.** Die Evaluation hat gezeigt, dass die Projektpartner insbesondere in den langfristig geförderten Projekten Kooperationsvereinbarungen untereinander schließen. Diese steigern die Nachhaltigkeit der bewirkten Veränderungen bedeutsam, weil die Formalisierung der Hochschulbeziehungen diese von den Personen, die sie etabliert haben, unabhängig macht. Darüber hinaus fungieren sie häufig als Grundlage für die Entwicklung gemeinsamer Studiengänge. Vor dem Hintergrund der noch stärkeren Orientierung des AN SOE hin auf den Aufbau und die Institutionalisierung von Lehrstrukturen sollte in künftigen Projektpartnerschaften auch weiterhin auf den Abschluss von Kooperationsvereinbarungen zwischen den Projektpartnern hingewirkt werden.

6.2.3 Handlungsempfehlungen an den DAAD und die Hochschulen

- 7. Die Qualitätskriterien für erfolgreiche Projekte im AN SOE sollten in die Ausschreibung mit aufgenommen und als zusätzliche Grundlage für die Bewertung von Neu- und Folgeanträgen verwendet werden.** Vor dem Hintergrund der breiten Zielsetzung des Programms sollte das im Fachreferat 324 liegende implizite Verständnis über den Ablauf erfolgreicher Projekte in Form eines idealtypischen Projektkonzepts verschriftlicht werden. Als Teil des Projektkonzepts sollten eindeutige Qualitätskriterien formuliert werden, welche sowohl den antragstellenden Hochschulen als Orientierung bei der Konzipierung der Projekte und Antragstellung, als auch dem Fachreferat 324 sowie der Auswahlkommission als Grundlage bei der Auswahl und (Wieder-)Bewilligung von Anträgen dienen sollen. Als Instrument für das Monitoring und die Steuerung der geförderten Projekte kann auf diese Weise die Zielerreichung sowie das Wissensmanagement des Fachreferats 324 noch weiter optimiert werden.

- 8. Es sollte ein gemeinsamer Lernmechanismus für das Fachreferat 324 und die Projektpartner aufgebaut werden, der das gemeinsame Monitoring und damit insbesondere die langfristige Zielerreichung weiter fördert.** Das Fachreferat 324 setzt bereits verschiedene Instrumente zum Zweck des Monitorings ein. Dazu zählen Evaluierungen von einzelnen Projekten durch externe Gutachter (verbunden mit Projektbesuchen vor Ort), Projektbesuche, Telefongespräche und die fortlaufende Bewertung von Sachberichten und Neu- bzw. Folgeanträgen. Um mit den Projektpartnern zusammen ein gemeinsames lernorientiertes Projektverständnis zu generieren, sollten diese Instrumente vor den Projektpartnern deutlicher als gemeinsame Projektlernaktivitäten deklariert werden. Zusätzlich sollten weitere, gemeinsame Aktivitäten, z. B. Projekttreffen im Rahmen der Projektbesuche sowie Videokonferenzen, eingeführt werden, durch die das Fachreferat 324 mit den Projektpartnern gemeinsam lernen und die Projekte des AN SOE steuern kann.

ANHANG 3
PROGRAMMBEREICHSEVALUATION
EINZELEVALUATION DER
AUFBAUSTUDIENGÄNGE

INHALT

1.	Management Summary	151
1.1	Hintergrund	151
1.2	Wesentliche Schlussfolgerungen und Feststellungen	151
1.3	Handlungsempfehlungen	153
1.3.1	Handlungsempfehlungen an das BMZ	153
1.3.2	Handlungsempfehlungen an den DAAD	153
1.3.3	Handlungsempfehlungen an die deutschen Hochschulen	154
2.	Einleitung	155
3.	Methodische Einordnung des Berichtes	156
4.	Die Aufbaustudiengänge im Überblick	157
4.1	Ziele der Aufbaustudiengänge	157
4.2	Die Zielgruppe der AST	158
4.3	Struktur und Aufbau der AST	158
4.4	Darstellung der Kosten der AST	161
5.	Ergebnisse der Evaluation	162
5.1	Entwicklungspolitische Relevanz der AST	162
5.1.1	Berücksichtigung der Interessen der unterschiedlichen Akteure im Programm	162
5.1.2	Zielgruppenerreichung	166
5.1.3	Bewertung der entwicklungspolitischen Relevanz der AST	168
5.2	Effektivität der AST	169
5.2.1	Zielerreichung im Bereich Human Capacity Development	169
5.2.2	Zielerreichung an den deutschen Hochschulen	179
5.2.3	Zielerreichung im Bereich Alumni-Arbeit	180
5.2.4	Umsetzung und Qualitätssicherung in den AST	181
5.2.5	Bewertung der Effektivität der AST	182
5.3	Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen der AST	184
5.3.1	Bewertung der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen der AST	184
5.4	Nachhaltigkeit der AST	185
5.4.1	Nachhaltigkeit im Bereich Human Capacity Development	185
5.4.2	Nachhaltigkeit der Veränderungen an den deutschen Hochschulen	186
5.4.3	Nachhaltigkeit im Bereich Alumni-Arbeit	187
5.4.4	Bewertung der Nachhaltigkeit der AST	187
5.5	Komplementarität und Koordination der AST	188
5.5.1	Abstimmung der AST innerhalb des Programmbereichs	188
5.5.2	Abstimmung der AST außerhalb des Programmbereichs	188
5.5.3	Bewertung der Komplementarität und Koordination der AST	189
6.	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	190
6.1	Schlussfolgerungen	190
6.2	Handlungsempfehlungen	191
6.2.1	Handlungsempfehlungen an das BMZ	191
6.2.2	Handlungsempfehlungen an den DAAD	191
6.2.3	Handlungsempfehlungen an die deutschen Hochschulen	193

1. MANAGEMENT SUMMARY

1.1 Hintergrund

Die Aufbaustudiengänge (AST) gehören im Programmbereich „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) zu den wichtigsten Instrumenten der Individualförderung von Fach- und Führungskräften aus den Entwicklungs- und Schwellenländern. Das Programm wird in allen Entwicklungs- und Schwellenländern laut DAC-Liste der OECD ausgeschrieben und aus Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanziert. Es bietet qualifizierten Fach- und Führungskräften mit erster Berufserfahrung die Möglichkeit zur Teilnahme an qualifizierten Weiterbildungsprogrammen mit international anerkannten Master oder PhD-Abschlüssen an deutschen Hochschulen, die einen fachlichen Bezug zu den Problemen in Entwicklungsländern haben.

Ziel der AST ist es, die Stipendiatinnen und Stipendiaten zu *change agents* auszubilden, damit sie nach ihrer Rückkehr in ihre Herkunftsländer oder -regionen nachhaltige Veränderungen in ihren (Herkunfts-) Organisationen bewirken. Gleichzeitig sollen die AST bei den Stipendiatinnen und Stipendiaten eine kulturelle und wirtschaftliche Bindung zu Deutschland aufbauen, um langfristige Partnerschaften mit Deutschland zu etablieren. Im Inland sollen die AST gemeinsame Strukturen zwischen den deutschen und ausländischen Hochschulen schaffen, die dazu beitragen, den Nord-Süd- und Süd-Nord-Austausch zu stärken sowie das regionalspezifische Wissen und den Bekanntheitsgrad der deutschen Hochschulen zu erhöhen.

Von 1987 bis 2011 bewilligte das BMZ finanzielle Mittel in Höhe von insgesamt 148 Millionen Euro¹. Hiermit konnten über den DAAD mehr als 6.000 Stipendiaten in 57 AST an 42 deutschen Hochschulen gefördert werden, deren Angebotspalette von Agrar- und Forstwissenschaften, Ökologie und

¹ Diese Bewilligungssumme schließt u. a. auch kleine Alumni-Maßnahmen (wie Fachliteraturprogramm, Rückkehrbeihilfe), flankierende Maßnahmen (wie Wochenendseminarprogramm) und DIES-Mittel ein (letztere waren Bestandteil der entsprechenden BMZ-Teilbewilligung für die AST). Es handelt sich hier um bewilligte Programmmittel ohne Verwaltungskosten.

Ingenieurwesen über Wirtschafts- und Sozialwissenschaften bis hin zu Regionalwissenschaften, Pädagogik und Öffentliche Gesundheit reichte.

Diese Einzelevaluation ist Bestandteil der Gesamtevaluation des DAAD-Programmbereiches „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“, die sich aus den vier Einzelprogrammevaluationen der Programme „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“, „Aufbaustudiengänge“, „Alumni-Sonderprojekte“ und drei ausgewählten Regierungsstipendien-Programmen sowie sechs Fallstudien in ausgewählten Ländern zusammensetzt. Die Einzelevaluation des AST-Programmes ist somit von ihrer Methodik und ihren Analyseschwerpunkten an die Programmbereichsevaluation angepasst.

Die Untersuchungen dieser Einzelevaluation beruhen auf qualitativen und quantitativen Erhebungen, die auf Basis gemeinsam entwickelter Evaluationsfragen und eines gemeinsamen Programmverständnisses durchgeführt wurden. Neben weltweiten Online-Befragungen unter den AST-Stipendiatinnen und -Stipendiaten und Alumni aus den Jahren 1998, 2004 und 2011 durch die Universität Oldenburg konnte auf eine externe Querschnittevaluation zurückgegriffen werden. Daneben wurden insgesamt 36 qualitative Interviews im In- und Ausland mit AST-Alumni, Vorgesetzten, Studiengangleitungen und Hochschulleitungen durchgeführt.

1.2 Wesentliche Schlussfolgerungen und Feststellungen

Das AST-Programm ist ein relevantes Individualförderungsinstrument des DAAD, das die Interessen des BMZ, der deutschen Hochschulen und der Geförderten zu gleichen Maßen berücksichtigt. Es erreicht relevante Zielgruppen und trifft auf deutliche Bedarfslagen an den deutschen Hochschulen und bei den Geförderten. Alle AST-Angebote werden dabei inhaltlich auf einem hohen fachlichen und didaktischen Niveau durchgeführt und entsprechen dem aktuellen wissenschaftlichen Standard.

Dabei bildet das AST-Programm erfolgreich *change agents*, deren überwiegende Mehrheit in ihre Herkunftsländer oder -regionen zurückkehrt und dort Managementfunktio-

nen ausübt. Zudem ziehen die AST-Alumni einen hohen beruflichen Nutzen aus dem Studium.

Um jedoch die Bedarfsgerechtigkeit und Effektivität des AST-Programmes weiter zu erhöhen, bedarf es einer Änderung der Förderlogik. Die bestehende Förderlogik des DAAD, AST-Stipendiatinnen und -Stipendiaten in der Breite und wissenschaftliche Exzellenz zu fördern, bedingt, dass eine Fokussierung einzelner Sektoren und Organisationen nicht möglich ist. Dies hat zur Folge, dass es dem AST-Programm zwar gelingt, *change agents* auszubilden und diese in Managementfunktionen in den jeweiligen (Herkunfts-) Organisationen zu vermitteln, aber oft keine kritische Menge an AST-Alumni in den jeweiligen Organisationen und/oder Sektoren erreicht wird, die Veränderungsprozesse und nachhaltige Entwicklungen anstoßen können.

Insbesondere im Wirtschaftssektor und im öffentlichen Sektor kann in der Regel keine kritische Menge an AST-Alumni erreicht werden, da nur einzelne Alumni aus Organisationen durch das AST-Programm gefördert werden und eine erhöhte Wechselbereitschaft hinsichtlich des Arbeitgebers unter den Absolventen besteht. Im Hochschulsektor werden dagegen aufgrund anderer DAAD-Programme vermehrt Personen in einzelnen Organisationen ausgebildet, die es den AST-Alumni durch ihre Unterstützung erleichtern, Veränderungsprozesse anzustoßen.

Dort, wo Veränderungsprozesse durch die AST-Alumni in den (Herkunfts-) Organisationen angestoßen werden, sind sie im hohen Maße nachhaltig, da diese in dauerhafte Strukturen, Prozesse und Strategien von den AST-Alumni in ihre (Herkunfts-) Organisationen überführt werden.

Im Inland erweist sich bei den deutschen Hochschulen insbesondere die lange Förderung als Erfolgsfaktor für die Wirksamkeit des AST-Programmes. Hierdurch konnten erfolgreich Impulse für die Profilierung und Internationalisierung der deutschen Hochschulen erzielt sowie das Bewusstsein für entwicklungspolitische Herausforderung und globale Zusammenhänge bei diesen erhöht werden.

Die einzelnen AST sind auch hier in hohem Maße nachhaltig, da sie von den deutschen

Hochschulen auch ohne DAAD-Förderung durchgeführt werden könnten. Die DAAD-Förderung ist jedoch für die Beteiligung von Studierenden aus Afrika und anderen ärmeren Regionen, die nicht über die benötigten finanziellen Ressourcen verfügen, essentiell, da diese sich ein Studium in Deutschland nicht leisten können. Dadurch garantiert die DAAD-Förderung die Diversität und Internationalität der einzelnen AST.

1.2.1 Stärken des AST-Programmes

Die Stärke des AST-Programmes liegt darin, sozio-ökonomisch benachteiligte Gruppen aus unterschiedlichen Sektoren und weniger entwickelten Gebieten zu erreichen und diese zu *change agents* auszubilden. Dabei vermittelt das AST-Programm erfolgreich Methoden- und Fachkenntnisse an die AST-Geförderten; insbesondere, wenn die einzelnen AST praxisorientiert sind, Akteure aus der Wirtschaft einbinden und innovative Didaktik nutzen. Durch den Aufenthalt in Deutschland und die internationale Zusammensetzung der Studierendenschaft fördern die AST das interkulturelle Verständnis der AST-Geförderten und tragen zu einem modernen Deutschlandbild bei den AST-Geförderten bei.

Die überwiegende Mehrheit der AST-Geförderten kehrt nach ihrem AST-Studium in ihre Herkunftsländer oder -regionen zurück, übt dort Managementfunktionen aus und zieht einen hohen beruflichen Nutzen aus dem Studium. Dort, wo sie Veränderungsprozesse in ihren (Herkunfts-) Organisationen anstoßen, sind diese nachhaltig. Dabei arbeiten die AST-Alumni in Sektoren, die für die Erreichung der Millennium Development Goals relevant sind, und leisten somit indirekt einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklungen in Entwicklungs- und Schwellenländern.

Auch die Bindung der AST-Alumni zu Deutschland wird durch das AST-Programm gefördert. Sowohl der Deutschlandaufenthalt als auch sich wiederholende Einladungen über das allgemeine DAAD-Alumni-Programm stellen hierbei Faktoren dar, die die dauerhafte Bindung der Alumni zu Deutschland stärken.

Im Inland fördert das AST-Programm nachhaltig die Profilierung und Internationalisierung der deutschen Hochschulen. Das AST-Programm gibt Impulse, damit dauerhafte

Kooperationen mit ausländischen Hochschulen etabliert und ähnliche Masterprogramme in den Hochschulen entwickelt werden können. Hierbei werden das Bewusstsein der Hochschulen für entwicklungspolitische Problemfelder und der Zugang zu regionalem Wissen gestärkt. In manchen Hochschulen fungieren die AST darüber hinaus als starke Akzente in der jeweiligen Internationalisierungsstrategie.

Die Umsetzung der AST auf Ebene der Hochschulen und des AST-Programmes durch den DAAD erfolgt professionell und nach den heutigen Anforderungen der Wissenschaft. Die implementierten Qualitätssicherungssysteme sind auf einem sehr hohen Niveau und garantieren ein kontinuierliches Lernen innerhalb des Programmes und der einzelnen AST-Studiengänge.

1.2.2 Schwächen des AST-Programmes

Die bisherige Förderlogik des AST-Programmes, Bewerberinnen und Bewerber wissenschaftlich in der Breite und in der Exzellenz zu fördern, steht einer stärkeren Bedarfsorientierung und Effektivität des Programmes entgegen. Diese Ausrichtung bedingt, dass Veränderungsmöglichkeiten in den (Herkunfts-)Organisationen und in den einzelnen Sektoren eingeschränkt werden, da den AST-Alumni die notwendige Unterstützung zur Umsetzung von Veränderungsprozessen fehlt.

Die Frage der Bedarfsgerechtigkeit der einzelnen AST spiegelt sich auch in den Projektanträgen und bei den Auswahlentscheidungen über die Förderung der einzelnen AST wider, in denen der Bezug zur Bedarfsgerechtigkeit oft nur behauptet, aber nicht spezifiziert wird. Hier fehlt eine transparente Zielvorgabe im Förderkonzept der AST, die Schwerpunkt- und Prioritätensetzungen erkennen lassen, die die Relevanz der Darbietung von Wissen und Inhalten erhöhen würde. Der DAAD hat jedoch diesen Umstand bereits erkannt und sein neues Förderkonzept entsprechend angepasst. Aus diesem Grund sollte es dem DAAD und den deutschen Hochschulen in der Zukunft möglich sein, auf sich ändernde Bedarfe in den Entwicklungsländern zu reagieren.

Die Effektivität des AST-Programmes könnte gesteigert werden, wenn die Förderung von Partnerschaften sowohl zwischen deutschen Hochschulen und EZ-Organisationen sowie

außeruniversitären Einrichtungen als auch zwischen den AST-Alumni und deutschen Partnern aus der Wirtschaft und der EZ stärker in den Vordergrund gerückt würde. Dies würde auch die Wirksamkeit und Bedarfsgerechtigkeit sowie die Bindung der Alumni durch dauerhafte Partnerschaften mit der deutschen Wirtschaft und/oder der deutschen EZ positiv beeinflussen.

In der Umsetzung der AST könnte eine stärkere Betonung der überfachlichen Schlüsselqualifikationen in den AST erfolgen, z. B. könnte in einem Netzwerkverbund der Hochschulen die bereits hohe vorhandene Professionalität in der Implementierung weiter erhöht werden.

In der Koordination des AST-Programmes mit anderen DAAD-Programmen zeigen sich noch Chancen der aktiveren Gestaltung. Der DAAD könnte das AST-Programm auf operativer Ebene noch besser mit anderen DAAD-Programmen verzahnen, um weitere Synergien zu realisieren.

1.3 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen sind Denkanstöße, um das AST-Programm weiterzuentwickeln und seine Wirksamkeit zu steigern.

1.3.1 Handlungsempfehlungen an das BMZ

1. Die Ausbildung von *change agents* durch speziell ausgerichtete Masterstudiengänge in Deutschland sollte fortgesetzt werden.

1.3.2 Handlungsempfehlungen an den DAAD

2. Die Förderung von überfachlichen Schlüsselqualifikationen sollte in der Umsetzung der AST mehr Bedeutung gewinnen, um gezielter Führungskompetenzen unter den AST-Geförderten auszubilden.
3. Es sollte geprüft werden, inwieweit das AST-Programm strategisch gezielter auf ausgewählte Organisationen ausgerichtet werden kann, um erfolgreicher Veränderungen in den (Herkunfts-) Organisationen zu bewirken.
 - a. *Option 1 – Einführung eines Instrumentes zur Kontingenzierung von Stipendiatenplät-*

- zen *innerhalb* des bestehenden AST-Programmes.
- b. *Option 2 – Einführung einer zusätzlichen Programmschiene zur Kontingentierung von Stipendiatenplätzen außerhalb des bestehenden AST-Programmes.*
- c. *Option 3 – Gezielte Förderung von strategischen Partnerschaften zwischen deutschen Hochschulen und der deutschen EZ sowie außeruniversitären Einrichtungen im In- und Ausland.*
- d. *Option 4 – Die Wirkungslogik und ihre Ziele des AST-Programmes werden angepasst.*
4. Innerhalb des AST-Programmes sollten Foren und Plattformen geschaffen werden, über die die AST-Alumni mit Partnern aus der deutschen Wirtschaft und der deutschen EZ dauerhafte Partnerschaften etablieren können.
5. Die Koordination mit anderen DAAD-Programmen sollte aktiver gestaltet werden, um weitere Synergien mit diesen zu realisieren.
- 1.3.3 Handlungsempfehlungen an die deutschen Hochschulen
6. Die deutschen Hochschulen sollten ihre Zusammenarbeit mit den deutschen EZ-Organisationen sowie mit außeruniversitären Einrichtungen im In- und Ausland stärken.

2. EINLEITUNG

Im Auftrag des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) führt Rambøll Management Consulting die Evaluation des DAAD-Programmbereichs „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ durch. Ziel der Evaluation ist es, eine unabhängige externe Überprüfung des Programmbereichs hinsichtlich der Relevanz, Effektivität, Programmdurchführung, Effizienz, langfristigen Wirkung und Nachhaltigkeit durchzuführen. Im Rahmen der Analysen sollen die Erträge der einzelnen Programme und deren Förderinstrumente im Kontext des gesamten Programmspektrums untersucht werden. Dadurch soll das Zusammenwirken der Einzelmaßnahmen aufgezeigt und ggf. Optimierungspotenziale, auch im Hinblick auf Synergien mit anderen entwicklungs-, wissenschafts- und kulturpolitischen Instrumenten identifiziert werden. Auf Grundlage der Ergebnisse der Evaluation sollen dann Empfehlungen für die Ausrichtung und Weiterentwicklung des Programmbereichs gewonnen werden.

Im Rahmen dieser Evaluation wurde Rambøll Management Consulting beauftragt, einen Einzelevaluationsbericht zum Programm der Aufbaustudiengänge (AST) vorzulegen. Die Einzelevaluation erfolgte von Januar 2011 bis August 2012. In diesem Zeitraum führte das Team von Rambøll Management Consulting eine Analyse aller wesentlichen Datenbestände und Dokumente, vertiefende Interviews mit Alumni, Studiengangleiterinnen und -leitern und Hochschulleitungen sowie eine weltweite Online-Befragung unter den Alumni durch. Weiterhin wurden in zwei Fallstudien in Kenia und Kolumbien Alumni der AST sowie deren Vorgesetzte interviewt. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse der externen Querschnittevaluation des Programms sowie der Verbleibsstudien der Universität Oldenburg in diese Einzelevaluation einbezogen. Auf Grundlage dieser Erhebungen entwickelte Rambøll Management Consulting Handlungsempfehlungen für die AST. Eine detaillierte Beschreibung des methodischen Vorgehens befindet sich im Anlagenband des Hauptberichtes.

Die Hauptnutzer dieser Einzelevaluation sind – neben der allgemeinen Öffentlichkeit und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) als Mittelgeber – der DAAD, insbesondere das Referat 431, sowie die am Programm beteiligten deutschen Hochschulen und AST-Alumni. Der DAAD und das Referat 431 sind bei dieser Einzelevaluation in besonderem Maße an der Erhöhung der Wirksamkeit des Programmes sowohl im In- als auch Ausland interessiert.

Der vorliegende Einzelevaluationsbericht dokumentiert die Evaluationsergebnisse. Er ist wie folgt aufgebaut:

- **Kapitel 3** ordnet den Bericht in die Gesamtevaluation des Programmbereiches methodisch ein.
- **Kapitel 4** gibt einen Überblick über das Programm der AST.
- **Kapitel 5** präsentiert die Ergebnisse der Einzelevaluation. Diese konzentrieren sich auf die Relevanz, Effektivität, Wirkung, Nachhaltigkeit und Komplementarität und Koordination.
- In **Kapitel 6** werden nach der zusammenfassenden Bewertung die Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der AST vorgestellt.

3. METHODISCHE EINORDNUNG DES BERICHTES

Die Evaluation des Programmbereiches „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ setzte sich aus den vier Einzelprogrammevaluationen der Programme „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“, „Aufbaustudiengänge“, „Alumni-Sonderprojekte“ und drei ausgewählten Regierungstipendien-Programmen zusammen. Darüber hinaus wurden sechs Fallstudien in ausgewählten Ländern durchgeführt, in denen – wo es sich anbot – auch Erhebungen für die Einzelprogramme durchgeführt wurden. In diesem Zusammenhang wird der Programmbereich exemplarisch an den vier Einzelprogrammevaluationen sowie durch die sechs Fallstudien analysiert. So soll durch die Ergebnisse aus den vier Einzelprogrammevaluationen und den Fallstudien auf die Wirkung des Programmbereichs geschlossen werden.

Jede Einzelevaluation wurde folglich sowohl als Fallbeispiel für die Programmbereichsevaluation konzipiert als auch als alleinstehende Evaluation. Diese Tatsache bedingt eine gewisse Komplexität hinsichtlich der Evaluationsfragen und der Definition von Evaluationskriterien. So bezogen sich die in der Leistungsbeschreibung gestellten Evaluationsfragen vornehmlich auf den Programmbereich und nicht auf die ausgewählten Einzelprogramme. Folglich mussten diese Fragen in der Vorbereitungsphase der Evaluation angepasst und auf die Einzelprogrammebene heruntergebrochen werden. Darüber hinaus wurden die Einzelevaluationen auch als Fallbeispiele für die Programmbereichsevaluation konzipiert, sodass diese in das Wirkungsgefüge des Programmbereichs integriert werden mussten. Dies hatte zur Folge, dass die gemeinsam definierten Wirkungen des Programmbereiches den Einzelprogrammen zugeordnet wurden, um untersuchen zu können, inwieweit diese hierzu einen Beitrag liefern. Die eigentlichen Wirkungen der Einzelprogramme wurden auf der Outcome-Ebene verortet und somit dem Evaluationskriterium Effektivität zugeordnet.

Dieses methodisch notwendige Vorgehen hat Konsequenzen für den vorliegenden Einzelbericht. Die beschriebenen empirischen Befunde im Kapitel zur Effektivität (Kapitel 5.2) beschreiben die kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen des Einzelprogramms, zu denen es direkt beiträgt. Die empirischen Befunde im Kapitel zur Wirkung (Kapitel 5.3) beschreiben die Beiträge der Programme zu den Wirkungen des Programmbereichs. Somit können die Bewertungen aus dem Kapitel zur Wirkung nicht als Bewertungen des untersuchten Einzelprogramms an sich interpretiert werden, da sie die Bewertung der Beiträge des Programmes zu den Wirkungen des Programmbereichs wiedergeben. Weiterhin wurde auf eine Effizienzbetrachtung der Einzelprogramme verzichtet, da diese nach der Leistungsbeschreibung ausschließlich auf Ebene des Programmbereichs erfolgen sollte. Zudem sollte der Schwerpunkt der Einzelevaluationen auf den Beiträgen der Einzelprogramme zu den Wirkungen des Programmbereichs liegen.

4. DIE AUFBAUSTUDIENGÄNGE IM ÜBERBLICK

Die Aufbaustudiengänge (AST) gehören im Programmbereich „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ zu den wichtigsten Instrumenten der Individualförderung von Fach- und Führungskräften aus den Entwicklungs- und Schwellenländern. Das Programm wird in allen Entwicklungs- und Schwellenländern laut DAC-Liste der OECD ausgeschrieben und aus Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanziert. Es bietet qualifizierten Fach- und Führungskräften mit erster Berufserfahrung die Möglichkeit zur Teilnahme an qualifizierten Weiterbildungsprogrammen mit international anerkannten Master-Abschlüssen, die einen fachlichen Bezug zu den Problemen in Entwicklungsländern haben. Im Folgenden werden die Ziele, Zielgruppen sowie die Struktur und der Aufbau dieses Programms näher beschrieben.

4.1 Ziele der Aufbaustudiengänge

In seinem *Fortführungsantrag* aus dem Jahr 2010 für die AST legt der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) dar, dass die Zielsetzung des Programmes die „Weiterqualifizierung von jungen Fach- und Führungskräften aus Entwicklungsländern in Master- und PHD-Studiengängen als künftige Entscheidungsträger und Kooperationspartner Deutschlands in ihren Ländern“² ist. Darüber hinaus soll durch gezieltes Capacity Development im Sinne der Unterstützung von Personal- und Organisationsentwicklung in den Entwicklungs- und Schwellenländern nachhaltige Entwicklungseffekte erzielt und somit ein Beitrag zur Erreichung der Millenniumsentwicklungsziele (Millennium Development Goals (MDGs)) geleistet werden.³ Dabei sollen die AST den Programmteilnehmenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen vermitteln, um die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit ihres Arbeitsumfeldes kontinuierlich zu steigern. Die Teilnehmenden sollen als sogenannte *change agents*⁴ ihre Erfahrungen und ihr neu erworbenes Wissen an andere weitergeben und dadurch mittel- und langfristige Entwicklungsprozesse initiieren und begleiten.⁵

Neben diesen Zielsetzungen verweist der DAAD auch auf Ziele, die im Inland an den deutschen Hochschulen durch die AST erreicht werden sollen. Hier soll durch die Teilnehmenden aus den Entwicklungs- und Schwellenländern ein Süd-Nord-Wissenstransfer erfolgen, in dem sie ihr regionalspezifisches Know-how an Studierende, Lehrende und Forschende an den deutschen Hochschulen weitergeben und so deren entwicklungsländerbezogene Kompetenzen stärken.⁶

Vor diesem Hintergrund und den Ergebnissen des Workshops zur Entwicklung der Wirkungslogik am 09.05.2011 wurden für die Evaluation die folgenden drei relevanten Zieldimensionen festgelegt (die Anordnung der Zieldimensionen spiegelt keine Prioritätensetzung wider):

- Innerhalb der **ersten Zieldimension** streben die AST an, durch Capacity Development auf der individuellen Ebene *change agents* für die Entwicklungs- und Schwellenländer auszubilden. Diese sollen ihre (Herkunfts-)Organisationen dazu befähigen, nachhaltige Entwicklungseffekte in den Entwicklungs- und Schwellenländern zu erzielen und somit einen Beitrag zur Erreichung der MDG leisten. Während die AST auf der individuellen und organisatorischen Ebene direkte Veränderungen anstreben, kann das Programm auf systemischer Ebene lediglich einen Beitrag zu Veränderungen leisten.
- In der **zweiten Zieldimension** verfolgen die AST das Ziel, durch Netzwerkbildung zwischen deutschen und ausländischen Hochschulen gemeinsame Strukturen zwischen

² Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) (2010). *Fortführungsantrag auf Gewährung der Zuwendung zur Durchführung des Programms „Entwicklungsländerbezogene Aufbaustudiengänge“ für 2011 und Folgejahre aus dem Titel „Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften aus Entwicklungsländern im Hochschulbereich“ (Kapitel 2302, Titel 685 01)*, S. 1.

³ Ebd., S. 5.

⁴ In dieser Evaluation wird ein *change agent* als ein Experte definiert, der für die konstruktive Herbeiführung von Klärungen in Entscheidungs- und Konfliktsituationen sowie von Innovationen bzw. Neuerungen und Veränderungen im persönlichen, organisatorischen, wirtschaftlich-technologischen oder politisch-sozialen Bereich verantwortlich ist.

⁵ DAAD (2006). *Partner für Entwicklung – Ergebnisse einer DAAD-Absolventenbefragung*. Bonn: DAAD, S. 10.

⁶ Ebd., S. 10.

Deutschland und den Entwicklungs- und Schwellenländern zu schaffen. Diese sollen sowohl den Nord-Süd- als auch Süd-Nord-Austausch stärken und dazu beitragen, das interkulturelle Verständnis zu fördern sowie das regionalspezifische Wissen und den Bekanntheitsgrad der deutschen Hochschulen zu erhöhen.

- Die **dritte Zieldimension** der AST ist es, bei den Stipendiatinnen und Stipendiaten eine kulturelle und wirtschaftliche Bindung zu Deutschland aufzubauen, um langfristige Partnerschaften mit Deutschland etablieren.

Die mit dem DAAD gemeinsam rekonstruierte Wirkungslogik befindet sich im Anhang.

4.2 Die Zielgruppe der AST

Die AST richten sich an junge Fach- und Führungskräfte, die im Wesentlichen aus den Schwerpunktländern der deutschen bilateralen EZ stammen und ein erstes akademisches Examen mit überdurchschnittlichem Ergebnis abgeschlossen haben. In der Regel sollten sie nicht älter als 36 Jahre sein und über mindestens zwei Jahre Berufserfahrung in Verwaltung, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft verfügen. Dabei sollen Frauen und Kandidaten aus wenig entwickelten Gebieten und Ländern besonders berücksichtigt werden.⁷ Ausnahmen bilden hierbei drei Doktorandenstudiengänge, die sich gezielt an jüngere Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wenden. Diese sollten nicht älter als 32 Jahre sein.

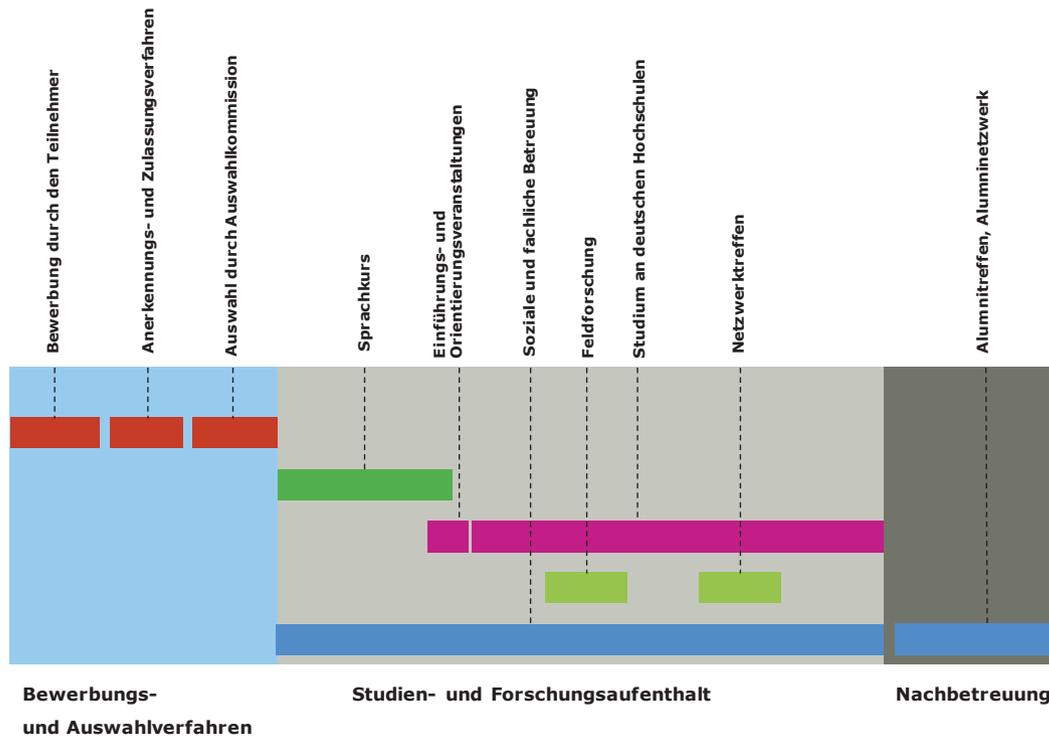
Dieses Altersstufenmodell wurde 2008 durch den DAAD um ein Karrierestufenmodell ergänzt. In diesem wurden die Altersbeschränkungen für die Teilnehmenden aufgehoben und durch karriereorientierte Anforderungen ersetzt. Gemäß dieser sollte der letzte akademische Abschluss der Teilnehmenden in der Regel nicht länger als sechs Jahre zurückliegen. Bei der Einführung des Karrierestufenmodells stellte der DAAD den Hochschulen frei, welches Modell sie für die Auswahl ihrer Bewerberinnen und Bewerber anwenden. Zurzeit nutzen zirka die Hälfte der Hochschulen das Altersstufenmodell und die anderen das Karrierestufenmodell.

4.3 Struktur und Aufbau der AST

Der DAAD fördert zurzeit mit Mitteln des BMZ 44 AST an 37 deutschen Hochschulen, deren Angebotspalette von Agrar- und Forstwissenschaften, Ökologie und Ingenieurwesen über Wirtschafts- und Sozialwissenschaften bis hin zu Regionalwissenschaften, Pädagogik und Öffentlicher Gesundheit reicht. Vor Beginn der Förderung mit einem Stipendienkontingent müssen sich sämtliche AST erfolgreich um die Aufnahme in das DAAD-Förderprogramm bewerben. Sämtliche Anträge werden dabei von einer unabhängigen Gutachterkommission geprüft und bewertet. Um ihre Zielsetzungen und Aufgaben zu erfüllen, sind die einzelnen AST in die folgende Programmstruktur untergliedert (siehe Abbildung 1). Dieser Programmaufbau ist als idealtypisch zu verstehen, da er in seinen Inhalten wie z. B. den Deutschkursen abweichen kann und nicht alle Stipendiatinnen und Stipendiaten diese in Anspruch nehmen. Trotz dieser Unterschiede lassen sich jedoch bestimmte organisatorische Phasen und Kernprozesse, die allen AST weitestgehend gemeinsam sind, identifizieren. Diese werden im Folgenden beschrieben.

⁷ Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) (2010). *Fortführungsantrag auf Gewährung der Zuwendung zur Durchführung des Programms „Entwicklungsländerbezogene Aufbaustudiengänge“ für 2011 und Folgejahre aus dem Titel „Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften aus Entwicklungsländern im Hochschulbereich“ (Kapitel 2302, Titel 685 01), S. 4.*

Abbildung 1: Idealtypische Programmstruktur und -aufbau der AST



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011

Die Prozesse lassen sich in drei idealtypische Phasen unterteilen: Bewerbungs- und Auswahlverfahren, Studien- und Forschungsaufenthalt sowie Nachbetreuung.

Das **Bewerbungs- und Auswahlverfahren** umfasst mit der Bewerbung der Teilnehmenden, dem Anerkennungs- und Zulassungsverfahren und der Auswahl durch die Auswahlkommission drei Schritte.

- *Bewerbung der Teilnehmenden:* In den jeweiligen Entwicklungs- und Schwellenländern werden potenzielle Bewerberinnen und Bewerber durch bestehende Kontakte (DAAD-Multiplikatorinnen und -Multiplikatoren, Alumni etc.) angesprochen oder über direkte Informationskanäle (Flyer, Homepage etc.) auf die AST aufmerksam gemacht. Dabei werden auch die DAAD-Außenstellen, Informationszentren, Lektorinnen und Lektoren und die Partnerhochschulen eingebunden, um eine größere Zahl an Bewerberinnen und Bewerbern zu erreichen. Daraufhin senden die Bewerberinnen und Bewerber ihre Bewerbung an den DAAD, die u. a. ein Referenzschreiben des Arbeitgebers und der Hochschule, ein Motivationsschreiben, einen Lebenslauf, Kopien von Zeugnissen und Nachweise über Deutsch- bzw. Englischkenntnisse beinhaltet.
- *Anerkennungs- oder Zulassungsverfahren:* Vor der eigentlichen Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer findet ein Anerkennungsverfahren statt, in dem die heimatischen Studienleistungen und Abschlüsse der Stipendiatinnen und Stipendiaten in Deutschland anerkannt werden. Dieses Verfahren dauert zirka zehn Wochen.
- *Auswahl durch die Auswahlkommission:* Die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber erfolgt durch eine Auswahlkommission, die aus Fachleuten, Hochschulverwaltung und dem DAAD besteht. Diese soll qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten mit herausragenden Studienleistungen auswählen und Personen aus wenig entwickelten Gebieten und Ländern mit entwicklungsrelevanter Berufserfahrung, Angehörige bildungsferner Schichten und Frauen bei gleicher Qualifikation besonders berücksichtigen. Gleichzeitig prüft die Auswahlkommission, inwieweit eine individuelle Förderung allgemeinen entwicklungspolitischen Grundsätzen gerecht wird. Hierbei wird insbesondere die Bereitschaft der Arbeit-

geber, die eine Wiedereinstellungsgarantie aussprechen, gewürdigt, da diese die Reintegration der Teilnehmenden in den heimischen Arbeitsmarkt garantiert. Über das Programm hinweg wird zudem eine regionale Ausgewogenheit der Stipendiatinnen und Stipendiaten nach Kontinenten angestrebt.

Der **Studien- und Forschungsaufenthalt** besteht aus den Bereichen Deutschkurs, Einführungs- und Orientierungsveranstaltungen, dem Studium sowie der sozialen und fachlichen Betreuung.

- *Deutschkurs:* Zur Vorbereitung auf den Studienaufenthalt in Deutschland und zur Verbesserung der Sprachkenntnisse nehmen die Stipendiatinnen und Stipendiaten an Deutschkursen teil, die für die Mehrheit zunächst im Herkunftsland über einen Zeitraum von drei Monaten online angeboten werden, bevor sie zu den Präsenzsprachkursen in Deutschland anreisen. Diese dauern durchschnittlich zwei (für englischsprachige AST) bis sechs (für deutschsprachige AST) Monate. Der Sprachkurs für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der deutschsprachigen AST endet mit der erforderlichen Sprachprüfung für den Hochschulzugang. Mit dem Sprachkurs soll den Stipendiatinnen und Stipendiaten nicht nur den Aufbau sozialer Kontakte und das Kennenlernen der deutschen Kultur und Mentalität erleichtern, sondern gleichzeitig die Basis für eine spätere Kooperation internationaler Fach- und Führungskräfte ohne sprachliche Barrieren ermöglichen.
- *Einführungs- und Orientierungsveranstaltungen:* Vor Beginn des Studiums bzw. des Forschungsaufenthalts nehmen die Stipendiatinnen und Stipendiaten an Einführungs- und Orientierungsveranstaltungen an den deutschen Hochschulen teil. In diesen werden ihnen praktisches Wissen über das Alltagsleben in Deutschland, Wissen über die Organisation des Studiums oder der Forschung vermittelt sowie Kontakte zu deutschen Studierenden vermittelt, um ihre Integration im Hochschulleben zu fördern.
- *Studium:* In zwei bis maximal vier Semestern (in den PhD-Studiengängen: sechs Semester) wird den Stipendiatinnen und Stipendiaten an deutschen Hochschulen überwiegend in englischer Sprache das notwendige Wissen vermittelt, um abschließend einen international anerkannten Masterabschluss zu erlangen. Ausnahmen bilden hier die drei Doktorandenstudiengänge, die in aller Regel innerhalb von drei Jahren zum Abschluss einer Promotion führen. Im Rahmen dieses Studiums führen die Stipendiatinnen und Stipendiaten *Feldforschungen im Rahmen der Anfertigung ihrer Abschlussarbeiten* durch und nehmen an *Netzwerktreffen* für Stipendiatinnen und Stipendiaten teil, um die Vernetzung untereinander zu fördern. Die Förderung der Netzwerktreffen durch den DAAD hat erst im Jahr 2010 begonnen, sodass diese Maßnahmen noch nicht zahlreich durchgeführt wurden.
- *Soziale und fachliche Betreuung:* Im Rahmen des Studien- und Forschungsaufenthaltes erfolgt eine kontinuierliche Betreuung der Stipendiatinnen und Stipendiaten durch die Studiengänge. Der DAAD unterstützt die Studiengänge dabei mit Tutoren- und Betreuungsmitteln, sodass diese ein tutorielles Betreuungsprogramm für die Studierenden anbieten können. Durch diese Programme wird den Stipendiatinnen und Stipendiaten u. a. bei der Wohnungssuche, bei sozialen Kontakten, Freizeitaktivitäten und bei persönlichen Angelegenheiten geholfen. Darüber hinaus unterbreiten sie Angebote zur Verbesserung der Deutschkenntnisse.

Die **Nachbetreuung** der ehemaligen Stipendiatinnen und Stipendiaten besteht aus Stipendiaten-Netzwerktreffen.

- *Stipendiaten-Netzwerktreffen:* Durch seine in 2009 begonnene Netzwerkförderung strebt der DAAD an, dass sich die aktuellen Stipendiatinnen und Stipendiaten der AST zukünftig in fachlichen und regionalen Netzwerken engagieren und so den Grundstein für eine aktivere Alumni-Vernetzung legen. Die Ergebnisse dieser Initiative sind aufgrund der kurzen Anlaufzeit bis dato jedoch noch nicht sichtbar.

Darüber hinaus können die AST-Alumni an vielfältigen, durch den DAAD geförderten Alumni-Programmen außerhalb der AST partizipieren, sei es auf individueller Ebene (z. B. Wiedereinladungsprogramm) oder auf institutioneller Ebene (z. B. DAAD-geförderte Alumni-Veranstaltungen der deutschen Hochschulen).

4.4 Darstellung der Kosten der AST

Die Gesamtkosten der AST seit ihrer Konzipierung in 1987 beliefen sich auf zirka 148 Millionen Euro⁸. In den letzten vier Jahren wurden im Durchschnitt jährlich 10.714.346,58 Euro aufgewendet, von denen zirka zwölf Prozent Verwaltungskosten des DAAD darstellen (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Kosten der AST in den Jahren 2008 – 2011

	2008	2009	2010	2011
Programmförderung	9.188.592,21 €	9.596.689,83 €	9.896.852,46 €	9.593.761,96 €
Verwaltungskosten	1.096.199,05 €	1.146.804,43 €	1.187.622,30 €	1.151.251,44 €
Gesamt	10.284.791,26 €	10.743.130,75 €	11.084.474,76 €	10.744.989,54 €

Quelle: DAAD 2012

Aus der Programmförderung erhalten die deutschen Hochschulen zurzeit eine Pauschale von 12.000 Euro an Tutoren- und Betreuungsmitteln pro Jahr für den jeweiligen Stipendiatenjahrgang. Zusätzlich erhalten sie pro Fördermonat und Stipendiatin bzw. Stipendiat Betreuungsmittel in Höhe von 60 Euro für die fachliche und sachliche Betreuung. Die durchschnittlichen Kosten pro Stipendiatin bzw. Stipendiat beliefen sich in den Jahren 2008 bis 2011 auf durchschnittlich 12.458,21 Euro pro Jahr.

⁸ Diese Bewilligungssumme schließt u. a. auch kleine Alumni-Maßnahmen (wie Fachliteraturprogramm, Rückkehrbeihilfe), flankierende Maßnahmen (wie Wochenendseminarprogramm) und DIES-Mittel ein (letztere waren Bestandteil der entsprechenden BMZ-Teilbewilligung für die AST). Es handelt sich hier um bewilligte Programmmittel ohne Verwaltungskosten.

5. ERGEBNISSE DER EVALUATION

In dieser Einzelevaluation wurden insgesamt 36 qualitative Interviews mit 23 AST-Alumni, drei Vorgesetzten der AST-Alumni, sieben Studiengangleiterinnen und Studiengangleitern sowie drei Hochschulleitungen geführt. Von den AST-Alumni wurden insgesamt acht in den Fallstudien in Kenia und Kolumbien befragt. Hier wurden auch alle Vorgesetzten der AST-Alumni interviewt. Die Auswahl der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner erfolgte dabei in einem mit dem Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) abgestimmten kriterienbasierten Verfahren.

Über die qualitativen Erhebungen hinaus erfolgte 2011 eine weltweite Online-Befragung aller AST-Alumni, die von der Universität Oldenburg durchgeführt und durch Fragenkomplexe von Rambøll Management Consulting ergänzt wurde. In der Befragung wurden 6.272 AST-Alumni kontaktiert, 2.352 aus OECD-DAC-Ländern antworteten. Somit lag die Rücklaufquote bei 37,5 Prozent. Das Verhältnis von Alumni zu Stipendiatinnen und Stipendiaten lag bei 95,0 Prozent zu 5,0 Prozent.⁹ Darüber hinaus befanden sich unter den Befragten durch den DAAD Geförderte, durch andere Organisationen Geförderte und auch Selbstzahler, sodass ein immanenter Vergleich zwischen diesen drei Gruppen hinsichtlich der Zielerreichung der AST möglich wurde. Zusätzlich konnte auf zwei Online-Befragungen aus den Jahren 1998 und 2004 zurückgegriffen werden, die auch von der Universität Oldenburg konzipiert und implementiert wurden. Hierdurch konnte bei der Analyse der Zielgruppenerreichung und ausgewählten Fragen zur Wirkung der Aufbaustudiengänge (AST) (z. B. Erreichung von Managementpositionen) auf Zeitvergleiche zurückgegriffen werden. Bei der Mehrzahl der Fragen zur Wirkung der AST waren Zeitvergleiche jedoch nicht möglich, da diese Fragenkomplexe in den ersten beiden Befragungen nicht erhoben wurden.

Die Stichprobe der Online-Befragung von 2011 stimmt weitestgehend hinsichtlich ihrer Verteilung nach Herkunftsregionen, Finanzierung des Studiums, Geschlecht und Fachbereich mit der Grundgesamtheit überein. Die folgenden Ergebnisse sind somit repräsentativ und lassen belastbare Aussagen für das gesamte Programm der AST zu.

5.1 Entwicklungspolitische Relevanz der AST

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich des Evaluationskriteriums der Relevanz beschrieben. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, inwieweit der DAAD die verschiedenen Interessen der im Programm involvierten Akteure berücksichtigt. Darüber hinaus wird beschrieben, welche Zielgruppen durch die AST erreicht werden und inwieweit sie in entwicklungsrelevanten Themen ausgebildet bzw. weiterqualifiziert werden.

5.1.1 Berücksichtigung der Interessen der unterschiedlichen Akteure im Programm

Die Zielsetzungen der AST, Fach- und Führungskräfte als *change agents*¹⁰ auszubilden bzw. weiterzuqualifizieren sowie eine Bindung der AST-Alumni zu Deutschland zu fördern, um potentielle Partnerschaften zu etablieren, decken sich weitgehend mit den strategischen Zielen des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), die im Legislaturperiodendokument 2009–2013 des DAAD und der BMZ-Bildungsstrategie 2010–2013 festgehalten sind.¹¹ In beiden wird die Ausbildung von Fach- und Führungskräften aus Entwicklungsländern als Hilfe zur Selbsthilfe, die Steigerung der Qualität von Lehre, Forschung und Management an Hochschulen in Entwicklungsländern, die Stärkung der Relevanz von Hochschulbildung in Entwicklungsländern für die Wirtschaft sowie der Einsatz von Absolventinnen und Absolventen deutscher Hochschulen (Alumni) aus Entwicklungsländern als Partner für die deutsche Wirtschaft und Ent-

⁹ Bei den Stipendiatinnen und Stipendiaten handelt es sich um AST-Alumni, die zurzeit ein weiteres DAAD-Stipendium besitzen.

¹⁰ In dieser Evaluation wird ein *change agent* als ein Experte definiert, der für die konstruktive Herbeiführung von Klärungen in Entscheidungs- und Konfliktsituationen sowie von Innovationen bzw. Neuerungen und Veränderungen im persönlichen, organisatorischen, wirtschaftlich-technologischen oder politisch-sozialen Bereich verantwortlich ist.

¹¹ DAAD (unbekannt). *Legislaturperiodendokument 2009–2013 Teil 3*. Bonn: DAAD, S. 8–13.
BMZ (2010). *Zehn Ziele für mehr Bildung*. Bonn: BMZ.

wicklungszusammenarbeit (EZ) als Haupthandlungsfelder in der internationalen Hochschulbildung und Wissenschaft hervorgehoben.

Auf Seiten der deutschen Hochschulen gelingt es dem DAAD, nach Aussage aller sieben interviewten AST-Studiengangleiterinnen und Studiengangleiter sowie der drei interviewten Hochschulleitungen auf die Interessen der deutschen Hochschulen zu reagieren. So nutzen die Hochschulen die Förderung der AST, um ihre Interessen im Bereich der Internationalisierung voranzutreiben, indem sie beispielsweise Erfahrungen aus dem Aufbau der AST-Masterstudiengänge nutzen, um weitere international ausgerichtete Studiengänge aufzubauen. An neun der zehn (90 Prozent) befragten Hochschulen konnten darüber hinaus internationale Kooperationen mit Hochschulen in Entwicklungsländern als Spin-off aus den AST etabliert werden, die auch die Internationalisierung der jeweiligen Hochschule fördern. An allen Hochschulen wurde der jeweilige AST weiterhin als zentraler Bestandteil der Internationalisierungsstrategie der Hochschule begriffen. Auch werden die AST von den Hochschulen genutzt, um sich von anderen Hochschulen in Form eines Alleinstellungsmerkmals abzusetzen und attraktiver für Studierende zu werden, da die Gewinnung von nationalen und internationalen Studentinnen und Studenten nach Aussage von fünf der zehn (50 Prozent) Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner immer schwieriger wird.

Zudem bedienen die AST auch die Forschungsinteressen der deutschen Hochschulen. So sagten neun der zehn (90 Prozent) interviewten Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner, dass durch die internationalen Studierenden der Zugang zu regionalem Wissen geschaffen wird. Dies bereichere zum einen die Lehre, da die unterschiedlichen Perspektiven der Studierenden Probleme vielseitig beleuchten. Zum anderen können in einigen Fällen Masterarbeiten zu Forschungsprojekten ausgebaut werden, die zur Forschungsarbeit an der jeweiligen Hochschule beitragen. Weiterhin können die Hochschulen die AST dazu nutzen, durch Forschung im jeweiligen Themenbereich Expertise in der EZ zu erlangen, um ihren jeweiligen Themenbereich weiterzuentwickeln.

Um die Bedarfsgerechtigkeit der AST zu sichern, verfolgen die deutschen Hochschulen nach Aussage der befragten Studiengangleitungen und Hochschulleitungen unterschiedliche Strategien. So verfügen die in den AST beteiligten Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer in der Regel über Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen bzw. Hochschulen in Entwicklungsländern, um auf neu entstehende Bedarfe zeitnah reagieren zu können. Diese Kontakte sind, bedingt durch Forschungs- und Erwerbsbiographie, überwiegend individualisiert und selten für AST-Zwecke institutionalisiert. Dabei weist die Querschnittevaluation auch daraufhin, dass Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer ohne EZ-Erfahrung sich mit der Anpassung an veränderte Bedarfslagen in den Entwicklungs- und Schwellenländern schwer tun. Darüber hinaus gaben fünf der zehn (50 Prozent) Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner an, dass ihre AST entweder über Beiräte verfügen, in denen deutsche EZ-Organisationen (z. B. GIZ)) vertreten sind, oder über Kooperationen mit Partnerhochschulen in Entwicklungsländern, um die Relevanz der AST zu garantieren sowie auf neue Bedarfslagen entsprechend zu reagieren.

Die Schnittstelle zwischen deutschen EZ-Organisationen und deutschen Hochschulen beschränkt sich nach den Aussagen aller befragten Studiengangleiterinnen und Studiengangleiter und Hochschulleitungen im Wesentlichen auf das Mitwirken der deutschen EZ-Organisationen in den Beiräten für die AST und die gegenseitige Teilnahme an Konferenzen. Nur in Einzelfällen werden beispielsweise Ringvorlesungen mit EZ-Organisationen oder gemeinsame Projekte durchgeführt, in denen z. B. Doktoranden mitarbeiten (siehe auch Kapitel 5.2.2). Allerdings fehlt auch hier laut Querschnittevaluation¹² und der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner meist die Nachfrage von Seiten der EZ-Organisationen, um tiefer gehende Kooperationen aufzubauen.

Der Wissenschaftsstand in allen AST-Angeboten ist nach den durchgeführten Analysen der Querschnittevaluation auf einem hohen fachlichen und didaktischen Niveau und entspricht damit dem aktuellen wissenschaftlichen Standard.¹³ Auch bestätigt die Querschnittevaluation, dass alle AST-

¹² Petereit, Katja & Schnitzer, Klaus (2010). *Querschnittsanalyse der Einzelevaluationen „Aufbaustudiengänge mit entwicklungsländerbezogener Thematik“*. Bonn & Hannover, S. 13. (internes Arbeitspapier)

¹³ Ebd., S. 14.

Angebotsfächer entwicklungsrelevante Themen bedienen. Allerdings besitzen diese unterschiedlichen Ausprägungen hinsichtlich ihres Bezugs zu Entwicklungsländern. So kann zwischen einem fachspezifischen generischen Bezug (z. B. im Hinblick auf den Fachbereich Tropenforstwirtschaft) und einem fachuniversalen Bezug unterschieden werden. Bei Letzterem werden die jeweiligen Fachbereiche wie die Geoinformatik nur defizitär in den Entwicklungsländern angeboten. Darüber hinaus gibt es AST-Angebotsfächer, die einen brückenbildenden Bezug zu Entwicklungsland und Industrieland aufweisen, wie die Fachbereiche Exporthandel oder Intellectual Property and Competition Law, oder einen globalzielbezogenen Bezug zu den Zielen der deutschen EZ wie die Umweltwissenschaften haben.¹⁴

Die Querschnittevaluation konnte allerdings als eine Herausforderung herausstellen, dass in den Projektanträgen und bei den Auswahlentscheidungen über die Förderung der einzelnen AST der Bezug zur Bedarfsgerechtigkeit nur behauptet und nicht spezifiziert wird. Es fehlt hierzu eine transparente Zielvorgabe im Förderkonzept der AST, die Schwerpunkt- und Prioritätensetzungen erkennen lassen würden, die die Relevanz der Darbietung von Wissen und Inhalten – z. B. durch Einbeziehung von Kooperationspartnern in Entwicklungsländern oder integrierte Entwicklungslandbezüge in Fallbeispielen – erhöhen würde.¹⁵

Neben dieser Tatsache ergeben sich aus dem Auswahlverfahren der Geförderten – das von allen 23 in den Interviews befragten AST-Alumni als fair und transparent wahrgenommen wurde – zwei weitere Herausforderungen für die Relevanz der AST. Innerhalb des Auswahlverfahrens setzen sich die Bewerberinnen und Bewerber bspw. in einem Motivationsschreiben bisher nicht kritisch mit den Anerkennungsbedingungen für ihren zukünftigen Abschluss im jeweiligen Herkunftsland auseinander. Dies führt in Einzelfällen dazu, dass AST-Alumni aufgrund einer fehlenden nationalen Anerkennung keinen Zugang zum Arbeitsmarkt erhalten. Die Bedarfsgerechtigkeit des jeweiligen AST wird somit eingeschränkt, da die Alumni ihre neu gewonnen Fähigkeiten nicht im Land einsetzen können, obwohl sie den eigentlichen Bedarfen entsprechen.

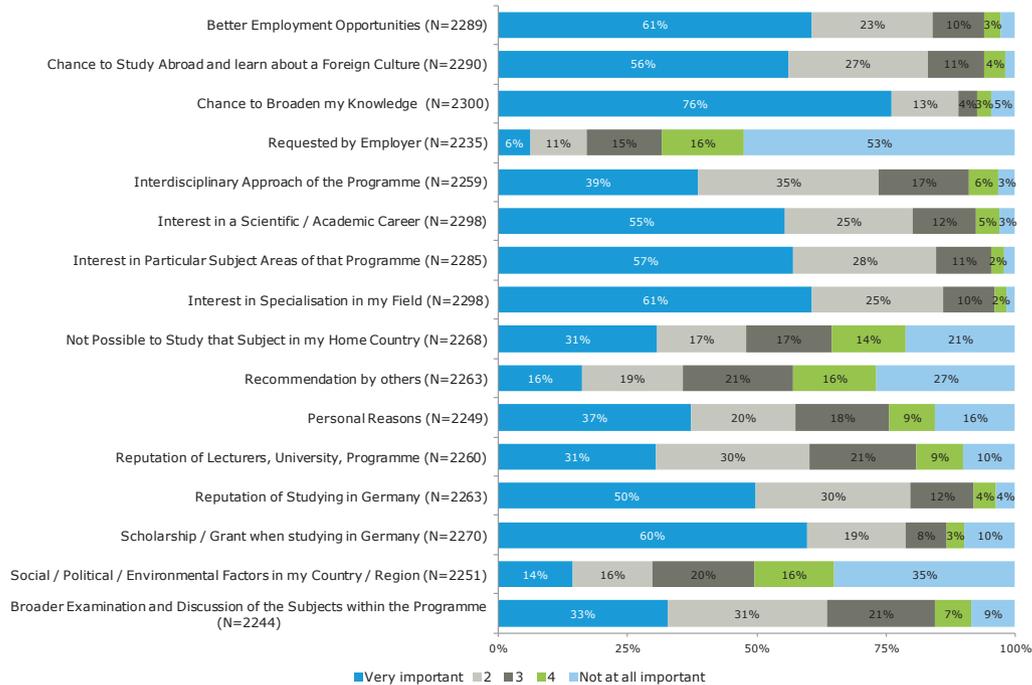
Eine weitere Herausforderung aus dem Auswahlverfahren ergibt sich aus den Zulassungsverordnungen der jeweiligen deutschen Hochschulen und der Förderlogik des DAAD, akademische Weiterbildung und Exzellenz in der Breite zu fördern. Hierdurch steht das Auswahlverfahren allen Personen offen, die den Bewerbungskriterien entsprechen. Es kann sich dadurch nicht an den Bedarfen ausgewählter Organisationen orientieren, die sich bspw. durch die gezielte Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterentwickeln möchten. Aus diesem Grund kann insbesondere in der Wirtschaft keine kritische Masse an Personen in bestimmten Organisationen erreicht werden, die erfolgreich Veränderungen initiieren. Dies schränkt wiederum die Wirksamkeit des AST-Programmes auf Ebene der Stipendiaten in diesem Sektor ein (siehe Kapitel 5.2.1).

Aus der Sicht der einzelnen Geförderten aus den OECD-DAC-Ländern hingegen werden ihre Interessen in den einzelnen AST in genügendem Maß berücksichtigt. In der Online-Befragung gaben 76 Prozent der Befragten an, ihr Hauptinteresse zur Teilnahme an den AST bestehe darin, ihr Wissen zu erweitern. Weitere Beweggründe stellten mit jeweils 61 Prozent die Chance auf bessere zukünftige Arbeitsmöglichkeiten und das Interesse, sich im jeweiligen Themengebiet zu spezialisieren, dar. Darüber hinaus spielten die Möglichkeit, eine andere Kultur kennenzulernen, im Ausland zu studieren (56 Prozent), das Interesse an einem bestimmten Themengebiet (57 Prozent) sowie das erhaltende Stipendium für Deutschland (60 Prozent) eine wichtige Rolle, an den AST teilzunehmen (siehe Abbildung 3). Dabei zeigten sich keine systematischen, fachbereichsspezifischen Unterschiede im Interesse der Geförderten an einem AST-Studium.

¹⁴ Ebd., S. 14.

¹⁵ Ebd., S. 15.

Abbildung 3: Interesse der Geförderten an einem AST-Studium

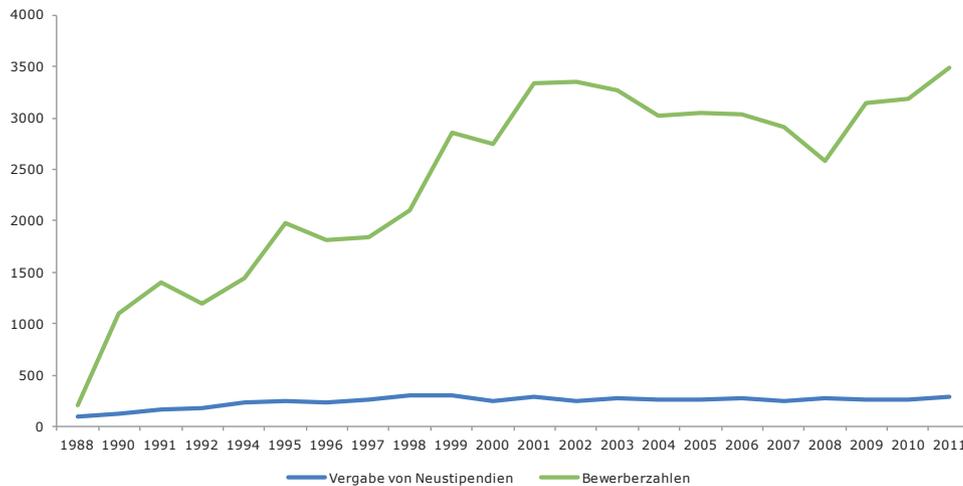


Quelle: Universität Oldenburg 2011

In den qualitativen Interviews wurde von allen 23 befragten AST-Alumni bestätigt, dass den Interessen durch den AST entsprochen wurde. Zudem gaben 15 der 23 (65 Prozent) Alumni an, dass sie das DAAD-Programm anderen vorgezogen haben, da es ihnen mehr Freiheiten und Optionen für ihre Karriereentwicklung nach dem AST-Studium ermöglichte als z. B. die japanischen oder englischen Programme in diesem Feld, die oft mit einem Arbeitsaufenthalt im jeweiligen Land verbunden sind. Nur in Einzelfällen wiesen AST-Alumni, insbesondere aus Lateinamerika, darauf hin, dass in manchen AST-Mastern die Anforderungen im ersten Jahr zu niedrig waren, da sie die vermittelten Inhalte bereits aus ihren vorherigen Studien kannten. Dies liege nach Aussage der befragten Studiengangleiter u. a. daran, dass der Wissensstand der Studierenden zu Beginn sehr unterschiedlich ist. Im ersten Jahr müsse erst eine gemeinsame Wissensbasis geschaffen werden, von der aus dann neue Themen und Inhalte besprochen werden können.

Darüber hinaus kann das Interesse an den AST an den Bewerberzahlen abgelesen werden. Seit 1989 liegt die Bewerberzahl deutlich über den zur Verfügung stehenden Stipendienplätzen. 2011 bewarben sich 3.483 Personen, insgesamt konnten 285 neue Stipendien vergeben werden (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Bewerberzahlen und Neuvergabe von Stipendien 1987-2011



Quelle: DAAD 2012

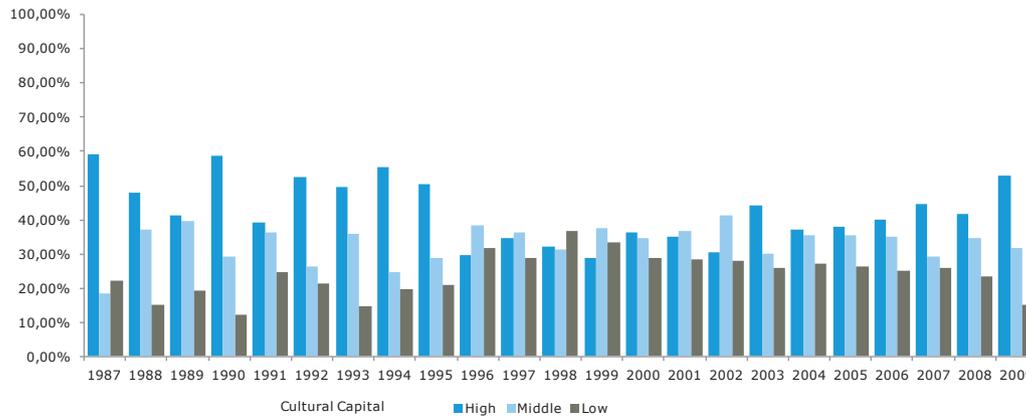
5.1.2 Zielgruppenerreichung

Nach den Förderkriterien der AST sollen junge Fach- und Führungskräfte aus Entwicklungsländern, die einen ersten akademischen Grad erreicht haben und über mindestens zwei Jahre Berufserfahrung verfügen, gefördert werden. Dabei sollen Frauen und Kandidaten aus wenig entwickelten Gebieten und Ländern besonders berücksichtigt werden.

Die Ergebnisse der Online-Befragung von 1998, 2004 und 2011 der Universität Oldenburg zeigen im Zeitvergleich, dass sich der Anteil der Frauen an AST-Geförderten aus OECD-DAC-Ländern stetig erhöht hat. Während zu Beginn der AST, 1987, der Frauenanteil an den Gesamt-Geförderten 14 Prozent betrug, erhöhte er sich bis 2009 auf 43 Prozent. Der Anteil der AST-Geförderten aus OECD-DAC-Ländern, die vor Beginn des Studiums einer Beschäftigung nachgingen, lag über die Jahre 1987 bis 2009 im Durchschnitt bei 91 Prozent (2009 bei 92 Prozent). Dabei lag der letzte akademische Abschluss bei 81 Prozent der Befragten aus den OECD-DAC-Ländern länger als zwei Jahre zurück, bevor sie sich für ein Stipendium für die AST beworben haben.

Die Universität Oldenburg hat einen Index entwickelt, der das „Cultural Capital“ der Geförderten wiedergibt. In diesem Index wird der sozio-ökonomische Hintergrund (Bildungsgrad der Eltern, Herkunftsland, Bildungshintergrund etc.) der AST-Geförderten aus den OECD-DAC-Ländern zusammengefasst und in drei Kategorien unterteilt: hoch, mittel und niedrig. Der Index zeigt, dass der Personenanteil mit hohem Cultural Capital über die Förderjahre zunächst abgenommen und gegen Ende wieder zugenommen hat. Der Anteil von Geförderten mit mittlerem Cultural-Capital-Index ist über die Förderjahre weitestgehend konstant geblieben, während der mit niedrigem bis 1998 stieg und seitdem wieder eine abnehmende Tendenz vorweist (siehe Abbildung 5).

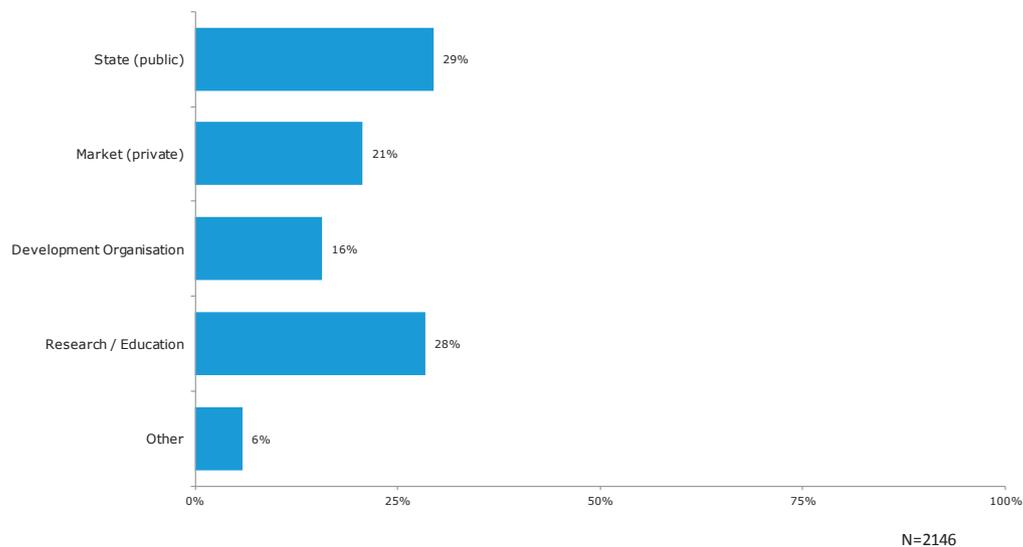
Abbildung 5: Cultural Capital der AST-Geförderten aus OECD-DAC-Ländern (Vergleich nach Jahrgängen)



Quelle: Universität Oldenburg 2011

Die Online-Befragung der Universität Oldenburg von 2011 verdeutlicht zudem, dass die AST-Geförderten aus OECD-DAC-Ländern vor Beginn ihres Studiums vornehmlich aus dem mittlerem und niedrigen Management (30 Prozent bzw. 39 Prozent) stammten, während 20 Prozent keine Managementposition inne hatten und 2 Prozent aus dem Top-Management stammten. Dabei waren die meisten AST-Geförderten im öffentlichen Sektor tätig (29 Prozent), gefolgt vom Forschungs- und Bildungsbereich (28 Prozent) (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Tätigkeitssektor der AST-Geförderten vor Beginn ihres AST-Studiums



Quelle: Universität Oldenburg 2011 (N=2146)

Im Zeitvergleich zeigt sich, dass der Anteil der AST-Geförderten, die aus dem Forschungs- und Bildungsbereich sowie dem öffentlichen Sektor stammen, abnimmt, während der Anteil aus EZ-Organisationen und der Privatwirtschaft zunimmt. So kamen 1987 noch 48 Prozent aus dem öffentlichen Sektor, 25 Prozent aus der Privatwirtschaft, 20 Prozent aus dem Forschungs- und Bildungsbereich und 8 Prozent aus EZ-Organisationen. 2009 kamen 32 Prozent aus der Privatwirtschaft, 29 Prozent aus dem öffentlichen Sektor, 15 Prozent aus dem Forschungs- und Bildungsbereich und 14 Prozent aus EZ-Organisationen.

5.1.3 Bewertung der entwicklungspolitischen Relevanz der AST

Die Relevanz des AST-Programms wird insgesamt von dem Evaluationsteam als hoch bewertet. Dem AST-Programm gelingt es, auf die unterschiedlichen Interessen des BMZ, der Hochschulen und der Geförderten angemessen zu reagieren. Auch auf Seiten der Geförderten ist der Bedarf für und das Interesse an den AST ungebrochen, was die konstant steigenden Bewerberzahlen verdeutlichen.

Optimierungspotenziale bestehen hingegen bei der Bedarfsgerechtigkeit des AST-Programmes. Innerhalb des Auswahlverfahrens wird bisher nicht genügend Raum für die kritische Auseinandersetzung mit den Anerkennungsbedingungen in den jeweiligen Ländern der AST-Alumni gelassen. Dies kann dazu führen, dass die Bedarfsgerechtigkeit des Programmes gemindert wird, wenn Alumni ihr neu gewonnenes Wissen aufgrund von nationalen Regularien nicht anwenden können, da ihr Abschluss nicht anerkannt wird. Weiterhin bedingen die Zulassungsverordnungen der jeweiligen deutschen Hochschulen und die Förderlogik des DAAD, akademische Weiterbildung und Exzellenz in der Breite zu fördern, dass das Programm sich nicht gezielt an den Bedarfen von Organisationen orientieren kann. Eine entsprechende Änderung der Förderlogik wäre jedoch mit hohem Aufwand verbunden und muss in Anbetracht dessen eingehend innerhalb des DAAD und mit dem BMZ diskutiert werden.

Die Frage der Bedarfsgerechtigkeit für die Entwicklungsländer spiegelt sich auch in den Projektanträgen und bei den Auswahlentscheidungen über die Förderung der einzelnen AST wider, in denen der Bezug zur Bedarfsgerechtigkeit oft nur behauptet, aber nicht spezifiziert wird. Hier fehlt eine transparente Zielvorgabe im Förderkonzept der AST, die Schwerpunkt- und Prioritätensetzungen erkennen lassen würde, die die Relevanz der Darbietung von Wissen und Inhalten erhöhen würde. Der DAAD hat jedoch diesen Umstand bereits erkannt und sein neues Förderkonzept entsprechend angepasst. Aus diesem Grund sollte es dem DAAD und den deutschen Hochschulen in der Zukunft möglich sein, auf sich ändernde Bedarfe in den Entwicklungsländern zu reagieren.

Inhaltlich sind die AST-Angebote nach Einschätzung des Evaluatorenteams auf einem hohen fachlichen und didaktischen Niveau und entsprechen dem aktuellen wissenschaftlichen Standard. Dabei bedienen sie trotz ihres unterschiedlich ausgeprägten Bezugs zur EZ alle entwicklungsrelevanten Themenfelder.

Weitere Optimierungspotenziale bestehen in der Schnittstelle zwischen deutschen EZ-Organisationen und deutschen Hochschulen. Die Hochschulen sind daran interessiert, als alternative Akteure für die deutsche EZ an Wert zu gewinnen. Bisher bestehen kaum Partnerschaften, die über den Wissens- und Erfahrungsaustausch hinausgehen, da den deutschen Hochschulen notwendige finanzielle und personelle Ressourcen fehlen. Allerdings sind hier nicht nur die deutschen Hochschulen gefordert, sondern auch die deutschen EZ-Organisationen, die sich bisher kaum um tiefer gehende Kooperationen bemüht haben.

Bei der Zielgruppenerreichung kommt das Evaluatorenteam zu dem Schluss, dass das AST-Programm die relevanten Zielgruppen aus den OECD-DAC-Ländern erreicht. Es werden sowohl ein hoher Anteil an Frauen als auch ein hoher Anteil an Geförderten aus unterschiedlichen Sektoren erreicht, wobei hier insbesondere der steigende Anteil der Geförderten aus der Privatwirtschaft und den EZ-Organisationen positiv zu vermerken ist. Darüber hinaus erreicht das AST-Programm auch Geförderte aus weniger entwickelten Gebieten, dem rückläufigen Trend in den Gefördertenanzahlen der letzten Jahre sollte aber in Zukunft gegengesteuert werden.

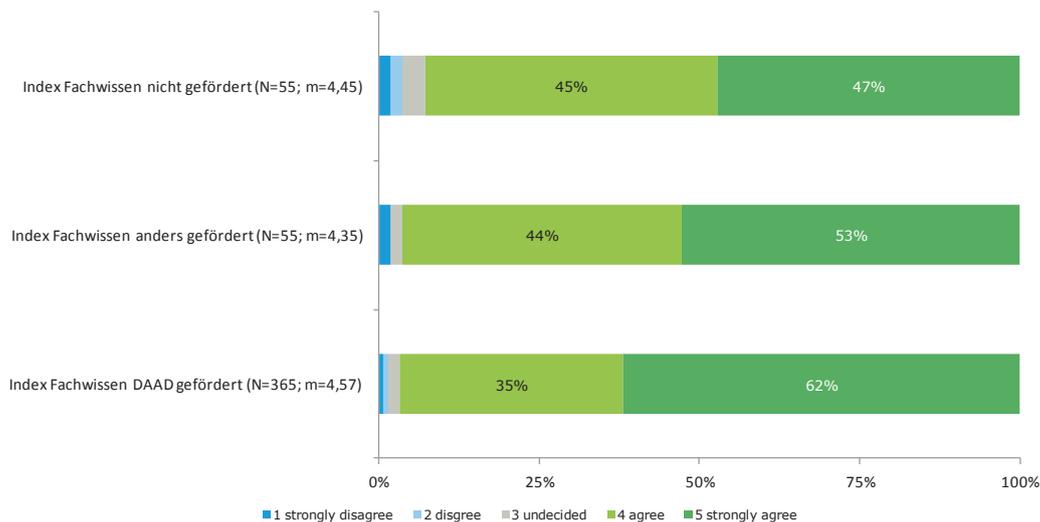
5.2 Effektivität der AST

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse bezüglich des Kriteriums Effektivität beschrieben. Das Kapitel ist entlang der drei Interventionsbereiche untergliedert, die gemeinsam mit dem DAAD bei der Rekonstruktion der Wirkungslogik des Programmes identifiziert wurden. Diese sind für die AST: Human Capacity Development, Stärkung von Hochschulstrukturen und Alumni-Arbeit.¹⁶

5.2.1 Zielerreichung im Bereich Human Capacity Development

In ihrer ersten Zieldimension streben die AST an, durch Capacity Development auf der individuellen Ebene *change agents*¹⁷ für die Entwicklungs- und Schwellenländer auszubilden. Hierzu sollen die AST-Geförderten in einem ersten Schritt Fach- und Methodenkenntnisse in den AST gewinnen. Die Befragungsergebnisse von 2011 zeigen, dass die DAAD-Geförderten durch die AST mehr Fachwissen vermittelt bekommen als Anders-Geförderte oder Nicht-Geförderte (siehe Abbildung 7).¹⁸ Dabei zeigten sich keine Unterschiede in den Fachbereichen bei der Vermittlung von Fachwissen.

Abbildung 7: Vermitteltes Fachwissen durch die AST¹⁹



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011

Die Befragungsergebnisse konnten auch in den 23 qualitativen Interviews bestätigt werden. In diesen gaben alle befragten AST-Alumni an, dass sie sich fachlich durch den jeweiligen AST weiterentwickeln konnten. So gab z. B. ein Alumnus aus Indonesien an, dass er durch seinen AST neue Systeme in den Wirtschaftsingenieurwissenschaften kennengelernt hat. Ein Alumnus aus Afghanistan erlangt Fachwissen im öffentlichen Gesundheitswesen. Auch alle befragten Vorgesetzten bestätigten, dass die AST-Alumni bessere Fach- und Methodenkenntnisse besitzen sowie besser in der Lage sind, selbstständig zu arbeiten.

¹⁶ Der Interventionsbereich „Vernetzung“ wurde in dieser Evaluation nicht betrachtet, da die Implementierung der Maßnahmen erst begonnen hat und noch keine Wirkungen zu erwarten sind.

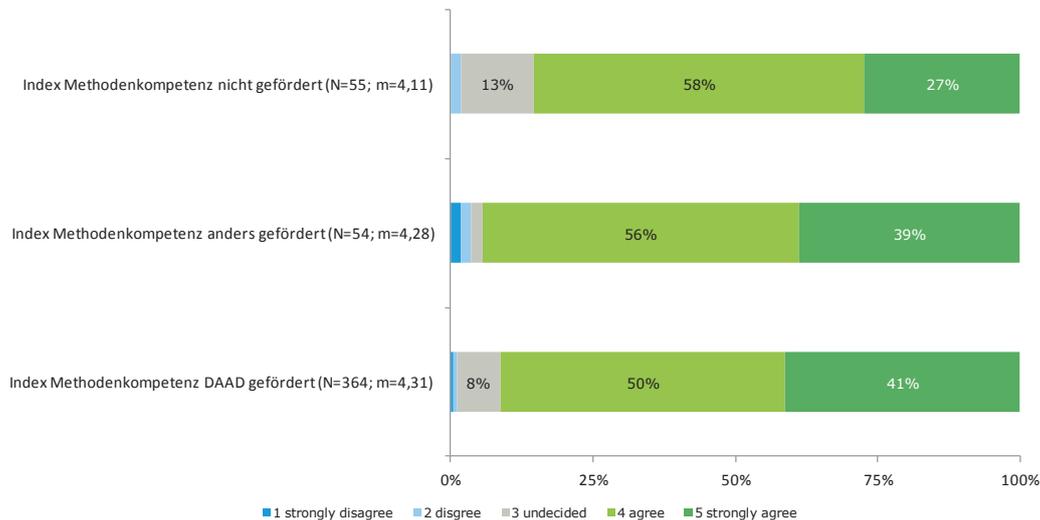
¹⁷ In dieser Evaluation wird ein *change agent* als eine Expertin bzw. ein Experte definiert, der für die konstruktive Herbeiführung von Klärungen in Entscheidungs- und Konfliktsituationen sowie von Innovationen bzw. Neuerungen und Veränderungen im persönlichen, organisatorischen, wirtschaftlich-technologischen oder politisch-sozialen Bereich verantwortlich ist.

¹⁸ In den durchgeführten Online-Befragungen kann zwischen drei Gruppen unterschieden werden, die an den AST teilnehmen. Erstens gibt es Personen, die ein DAAD-Stipendium erhalten. Zweitens gibt es Personen, die durch andere Organisationen (z. B. kirchliche Nichtregierungsorganisationen (NROs)) gefördert werden. Drittens nehmen Personen an den AST teil, die keine Förderung erhalten. Diese werden in diesem Bericht aufgrund der besseren Lesbarkeit im Folgenden als DAAD-Geförderte, Anders-Geförderte und Nicht-Geförderte bezeichnet.

¹⁹ Der Index *Fachwissen* ist ein nicht gewichteter Index. Er besteht aus verschiedenen Items, die in der Befragung Selbsteinschätzungen zum vermittelten Fachwissen abfragten.

Auch die Methodenkenntnisse konnten bei den AST-Geförderten verbessert werden, wenn auch nicht im gleichen Maß wie das Fachwissen. Ebenso verzeichnen die DAAD-Geförderten hier einen höheren Zuwachs an Methodenkenntnissen (41 Prozent) als die Anders- und Nicht-Geförderten (39 Prozent bzw. 27 Prozent) (siehe Abbildung 8). Dabei zeigten sich keine Unterschiede in den Fachbereichen bei der Vermittlung von Methodenkompetenzen.

Abbildung 8: Vermittelte Methodenkompetenz durch die AST²⁰



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011

In den qualitativen Interviews stellte sich als Erfolgsfaktor für die Vermittlung von Fachwissen und Methodenkompetenz die Praxisorientierung der AST heraus. AST-Alumni, die in ihren AST an Projektarbeit, Workshops für selbstständige Lösungen, Fallbeispielen oder Planspielen teilgenommen hatten, hoben ihr neu gewonnenes Fachwissen und ihre Methodenkompetenz deutlicher hervor als AST-Alumni, die durch klassische Formen der Didaktik (zum Beispiel Vorlesungen oder Seminare) unterrichtet worden sind. Weiterhin wurde durch die AST-Alumni die Einbindung von Akteuren aus der Wirtschaft als Erfolgsfaktor hervorgehoben. Dies geschah in Form von gemeinsamen, im Curriculum verankerten Workshops, Seminaren oder Vorlesungen, in denen die AST-Studierenden ihr neu gewonnenes Wissen und Methoden testen und anwenden konnten. Praktika und/oder Feldforschung, die in die Curricula der AST integriert wurden, wurden auch als weitere Erfolgsfaktoren für die Aneignung und Erprobung des neuen Wissens und der Methoden durch die befragten AST-Alumni angesehen.

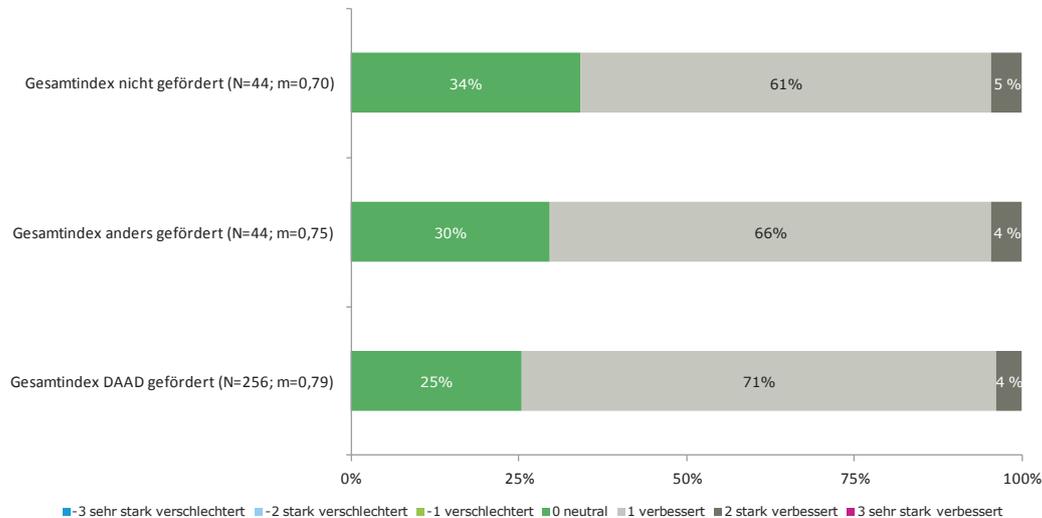
Die interkulturelle Kompetenz²¹ der AST-Geförderten wird ebenfalls durch die AST gestärkt. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sowohl das Kulturwissen, die Neugier an der anderen Kultur und die Perspektivübernahme zunehmen. Dabei kann beim Kulturwissen bei den DAAD-Geförderten und den Nicht-Geförderten ein höherer Zuwachs als bei den Anders-Geförderten konstatiert werden. Bei der Perspektivübernahme und der Neugier an anderen Kulturen konnten keine Unterschiede zwischen den Gruppen festgestellt werden. Wird die Verbesserung der gesamten interkulturellen Kompetenz betrachtet, kann festgehalten werden, dass die DAAD-

²⁰ Der *Index Methodenkompetenz* ist ein nicht gewichteter Index. Er besteht aus verschiedenen Items, die in der Befragung Selbsteinschätzungen zur vermittelten Methodenkompetenz abfragten.

²¹ Ausgehend von dem Erkenntnisinteresse des DAAD an der Veränderung des interkulturellen Verständnisses der AST-Alumni wurde für die Operationalisierung des interkulturellen Verständnisses der gegenwärtige Stand der Forschung geprüft. Dabei stellte sich heraus, dass in zahlreichen Theorien und Modellen zur interkulturellen Kompetenz drei Facetten von zentraler Bedeutung sind: Kulturwissen, Perspektivübernahmefähigkeit und Motivation/Interesse an der Kultur des Gastlandes. Die Erfassung des interkulturellen Verständnisses erfolgt deshalb entlang dieser drei Aspekte. Die Befragten wurden aufgefordert, sich anhand von drei beziehungsweise vier Aussagen zu jedem der drei Aspekte vor und nach dem Studiengang auf einer vierstufigen Skala selbst einzuschätzen. Für die Auswertung wurden diese Fragen einer internen Konsistenzprüfung unterzogen und zu Indices zu den drei Aspekten Kulturwissen, Perspektivübernahmefähigkeit und Motivation/Interesse an der Kultur des Gastlandes zusammengefasst. Die relevanten Daten wurden anschließend bi- und multivariat untersucht.

Geförderten im Vergleich den höchsten Zuwachs verzeichnen (siehe Abbildung 9). Fachbereichsbezogen konnten keine Unterschiede festgestellt werden.

Abbildung 9: Vermittelte interkulturelle Kompetenz durch die AST²²



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011

Die Ergebnisse der Befragung konnten in den qualitativen Interviews bestätigt werden. In diesen sagten alle 23 befragten AST-Alumni und alle interviewten Vorgesetzten ungefragt aus, dass sie bzw. die AST-Alumni durch die AST ihre interkulturellen Kompetenzen verbessern konnten. Sie führten hierfür den Aufenthalt in Deutschland und die internationale Zusammensetzung der AST als Erfolgsfaktoren an. Durch die Arbeit mit Studierenden aus anderen Kulturkreisen mussten sie ihrer Ansicht nach Vorurteile abbauen, sich in andere Denkweisen hineinversetzen und unterschiedliche gesellschaftliche und politische Ansätze tolerieren. Der Deutschlandaufenthalt trug zudem dazu bei, zu erfahren, wie man sich in einem anderen Kulturkreis mit anderen kulturellen, beruflichen und gesellschaftlichen Anforderungen zurechtfindet. Dies wurde auch von allen sieben befragten Studiengangleiterinnen und Studiengangleitern bestätigt.

Der Aufenthalt in Deutschland trug nach Aussage von 21 der 23 (91 Prozent) interviewten AST-Alumni dazu bei, Kenntnisse über das Studienland Deutschland zu gewinnen. So nahmen die befragten AST-Alumni Deutschland als ein Land wahr, in dem die Hochschulen sehr professionell arbeiten und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine sehr hohe Arbeitsmoral besitzen. Sie waren vom fachlichen Niveau der Wissenschaft beeindruckt und ebenso von der praktizierten Didaktik, die es ermöglichte, wissenschaftliche Probleme kritisch und offen zu diskutieren. Gesellschaftlich-politisch haben sie Deutschland als einen Rechtsstaat wahrgenommen, in dem es auch Korruption gibt, aber anders mit dieser umgegangen wird als in ihren Ländern. Die Deutschen haben sie als sehr freundliche und hilfsbereite Menschen erlebt; von rassistischen Zwischenfällen konnte keiner der Befragten berichten.

Diese Ergebnisse werden auch von der Befragung bestätigt, in der 59 Prozent (N=364) der DAAD-Geförderten aus den OECD-DAC-Ländern in der Kategorie „strongly agree“ angeben, dass deutsche Hochschulen in ihrem jeweiligen Feld international für ihre Forschung anerkannt sind und 48 Prozent (N=364) aussagen, dass die deutschen Universitäten international für innovative und sich auf dem neuesten Stand befindende Lehrmethoden bekannt sind. Es konstatieren 67 Prozent (N=361), dass Deutschland ein Rechtsstaat ist und 69 Prozent (N=364) geben an, dass Deutschland in ihrem beruflichen Feld innovative Technologien implementiert und entwickelt hat. Im Vergleich zu den anderen beiden Gruppen – Anders-Geförderten und Nicht-Geförderten –

²² Der Gesamtindex zur interkulturellen Kompetenz ist ein nicht gewichteter Index. Er besteht aus verschiedenen Items, die in der Befragung Selbsteinschätzungen zur interkulturellen Kompetenz in einem Vorher-Nachher-Vergleich abfragten.

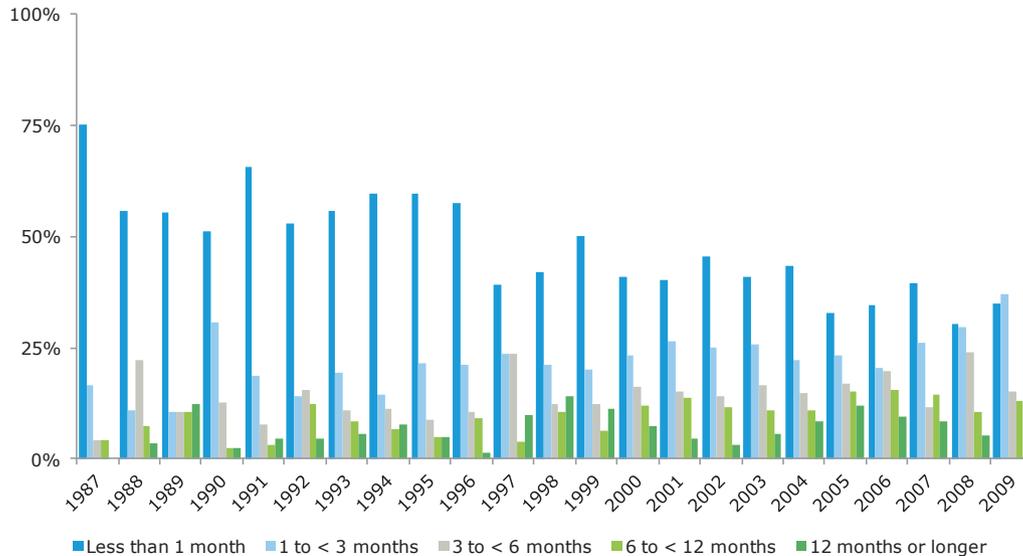
kann festgestellt werden, dass die DAAD-Geförderten das positivere Bild über das Studienland Deutschland besitzen.

Die Befragungsergebnisse zeigen auch, dass die Deutschkenntnisse der DAAD-Geförderten aus den OECD-DAC-Ländern, die in englischer Sprache studierten, zur alltäglichen Verständigung ausreichend, aber zur aktiven Teilnahme oder Mitgestaltung von Diskussionen nicht ausreichend ausgeprägt waren. Hierbei sind die Deutschkenntnisse der DAAD-Geförderten besser als bei den Anders-Geförderten, aber schlechter als bei den Nicht-Geförderten. Diese Befunde konnten weitestgehend in den Interviews mit den 23 AST-Alumni bestätigt werden. In den Interviews konnte darüber hinaus festgestellt werden, dass die Deutschkenntnisse, mit Ausnahme von vier Befragten (17 Prozent), etwas schlechter ausgeprägt waren, als die Ergebnisse der Befragung aufzeigen. Die Befragten führten die wenig vorhandenen Deutschkenntnisse auf die folgenden Faktoren zurück: Zum einen wurde der zwei- bis sechsmonatige Deutschkurs in der Regel als zu kurz empfunden. Die 23 Befragten sagten einheitlich aus, dass dieser Kurs zwar eine gute Vorbereitung ist, jedoch nicht ausreicht, um die deutsche Sprache auf hohem Niveau zu beherrschen. Hier würden sie sich einen längeren Deutschkurs wünschen, der parallel zu den Studiengängen belegt werden kann. Zum anderen findet die überwiegende Mehrzahl der AST ausschließlich auf Englisch statt, sodass dadurch die erlernten Deutschfähigkeiten nicht weiter vertieft werden. Auch die international gemischte Studentenschaft in den AST trägt dazu bei, denn die Lingua franca ist nach wie vor Englisch. Trotz der negativen Auswirkungen auf die Deutschkenntnisse wurde dieses Vorgehen von allen Befragten als positiv bewertet, da sie das Erlernte in ihrem beruflichen Alltag ohnehin meistens auf Englisch anwenden müssen. Darüber hinaus stellten die Befragten heraus, dass sie auch Deutsch verlernen werden, da sie die Sprache in ihren Herkunftsländern und in ihrem Beruf selten anwenden können.

Nach der Rückkehr in ihr Herkunftsland oder ihre Herkunftsregion sind nach den Befragungsergebnissen insgesamt durchschnittlich 66 Prozent (N=2315) aller AST-Alumni aus den OECD-DAC-Ländern seit dem Abschluss ihres Aufbaustudiengangs kontinuierlich beschäftigt und 17 Prozent gehen einer Tätigkeit nach, haben aber auch arbeitslose Zeiten erlebt. Weiterhin machen acht Prozent ein weiterführendes Studium und vier Prozent sind seit ihrem Studium arbeitslos. Dieses Bild konnte in den 23 qualitativen Interviews mit AST-Alumni insgesamt bestätigt werden.

Dabei nimmt jedoch die Zeit nach dem Studium zu, die die AST-Alumni benötigen, um eine berufliche Tätigkeit aufzunehmen. Während AST-Alumni aus dem Jahrgang 1987 zu 75 Prozent eine berufliche Tätigkeit spätestens einen Monat nach Beendigung ihres Studiums aufnahmen, taten dies 35 Prozent des Jahrgangs 2009. Der überwiegende Anteil des Jahrgangs 2009 (37 Prozent) benötigte einen bis drei Monate, um eine berufliche Tätigkeit aufzunehmen (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10: Dauer zur Aufnahme einer beruflichen Tätigkeit nach dem AST-Studium (Vergleich nach Jahrgängen)



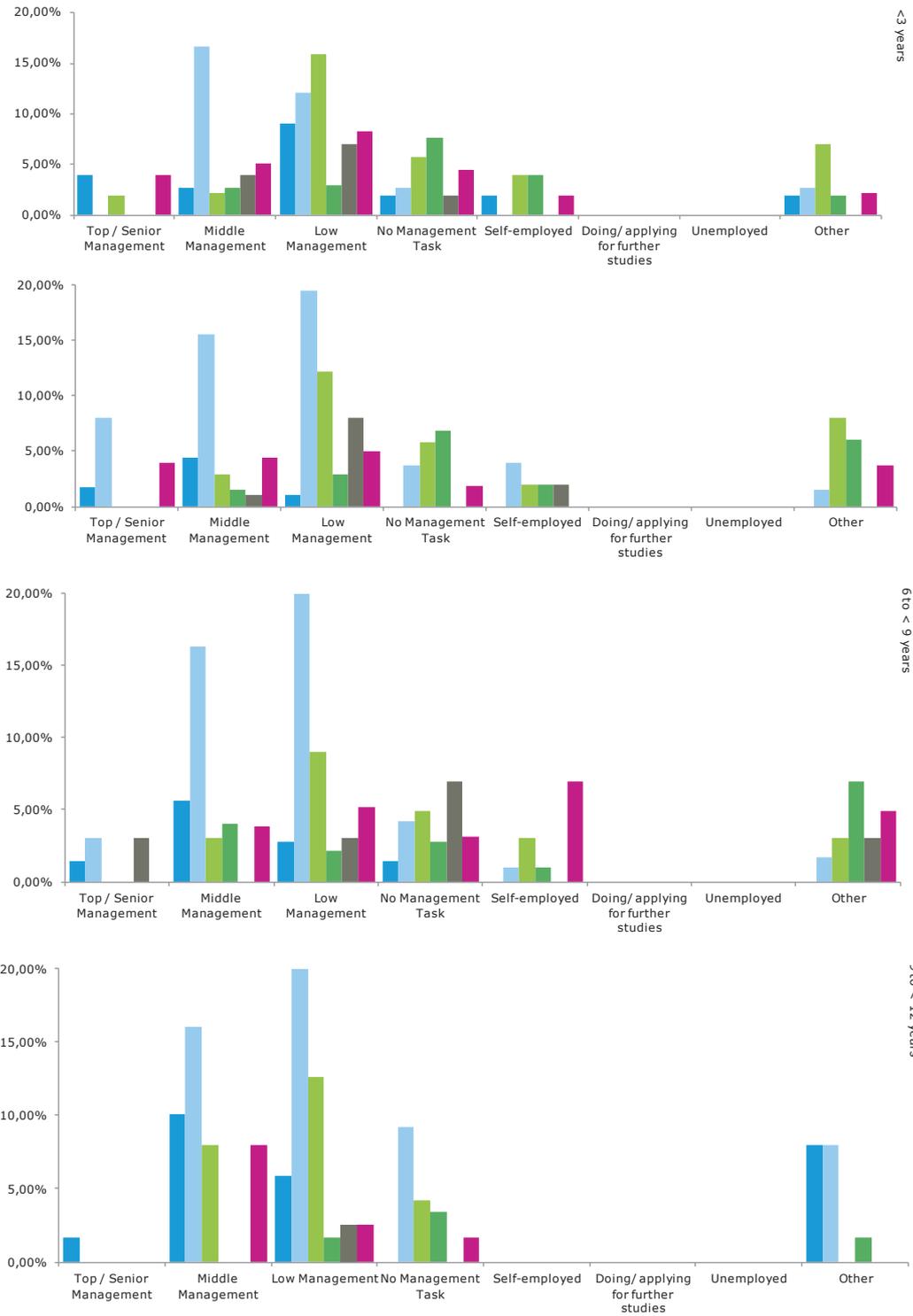
Quelle: Universität Oldenburg 2011 (N=3301)

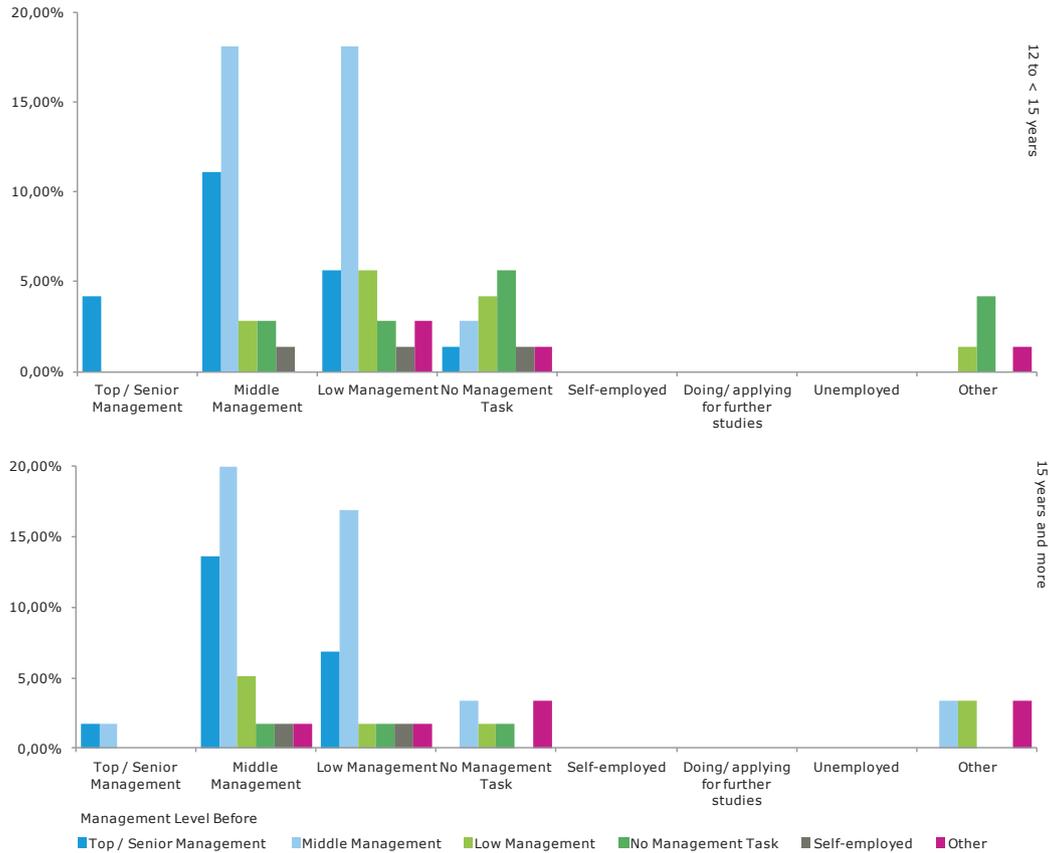
Eine Begründung für die zunehmende Wartezeit zwischen dem Abschluss des AST-Studiums und der Aufnahme einer Arbeit kann in der zunehmenden Bereitschaft der AST-Alumni liegen, ihren Arbeitgeber nach dem AST-Studium zu wechseln. So verdeutlichen die Befragungsergebnisse von 1998, 2004 und 2011 im Vergleich, dass auch bei den AST-Alumni der allgemeine gesellschaftliche Trend auftritt, dass eine lebenslange Beschäftigung beim selben Arbeitgeber abnimmt. Während 1998 noch 60 Prozent der DAAD-Geförderten bei ihrem alten Arbeitgeber beschäftigt waren, waren dies 2004 nur noch 46 Prozent und 2011 45 Prozent. Ein ähnlicher Trend kann auch bei den Anders- und Nicht-Geförderten beobachtet werden.

Die in den Interviews und in den Befragungen befragten AST-Alumni, die nach dem Studium in ihr Herkunftsland oder ihre Herkunftsregion zurückkehrten, nahmen unabhängig vom Sektor ähnliche berufliche Positionen ein, entweder bei ihren alten Arbeitgebern, aber mehr und mehr auch bei neuen Arbeitsgebern. Dabei zeigten sich keine Unterschiede zwischen den drei Geförderten-Gruppen. Zudem konnte in den qualitativen Interviews in sechs von zehn Fällen, bei denen ein beruflicher Wechsel vorlag, beobachtet werden, dass die erhöhte Flexibilität der AST-Alumni hinsichtlich des Arbeitgebers sich verzögernd auf den beruflichen Aufstieg auswirkte. Durch den Wechsel zu einem neuen Arbeitgeber müssen sich die AST-Alumni erst wieder neu in der Organisation positionieren, bevor sie in höhere berufliche Positionen aufsteigen. Darüber hinaus treffen sie ihren Aussagen zu Folge in den neuen Organisationen nicht immer auf Vorgesetzte, die ihren beruflichen Werdegang fördern, da diese Vorgesetzten vor dem AST-Studium nicht in die Berufsplanung des Alumni eingebunden waren. Dies trifft insbesondere auf den Wirtschaftssektor und in geringerem Maße auf den öffentlichen Sektor zu.

Die Ergebnisse der Befragungen zeigen allerdings, dass AST-Alumni, je länger das AST-Studium zurückliegt, in höhere Managementpositionen aufsteigen. So steigt der Anteil der AST-Alumni im Top-Management neun bis zwölf Jahre nach dem Studium stark an, während der Anteil von AST-Alumni in niedrigen Managementpositionen bereits nach sechs bis neun Jahren nach dem Studium abnimmt (siehe Abbildung 11).

Abbildung 11: Veränderungen in der Managementposition der AST-Alumni (Vergleich nach Kohorten)

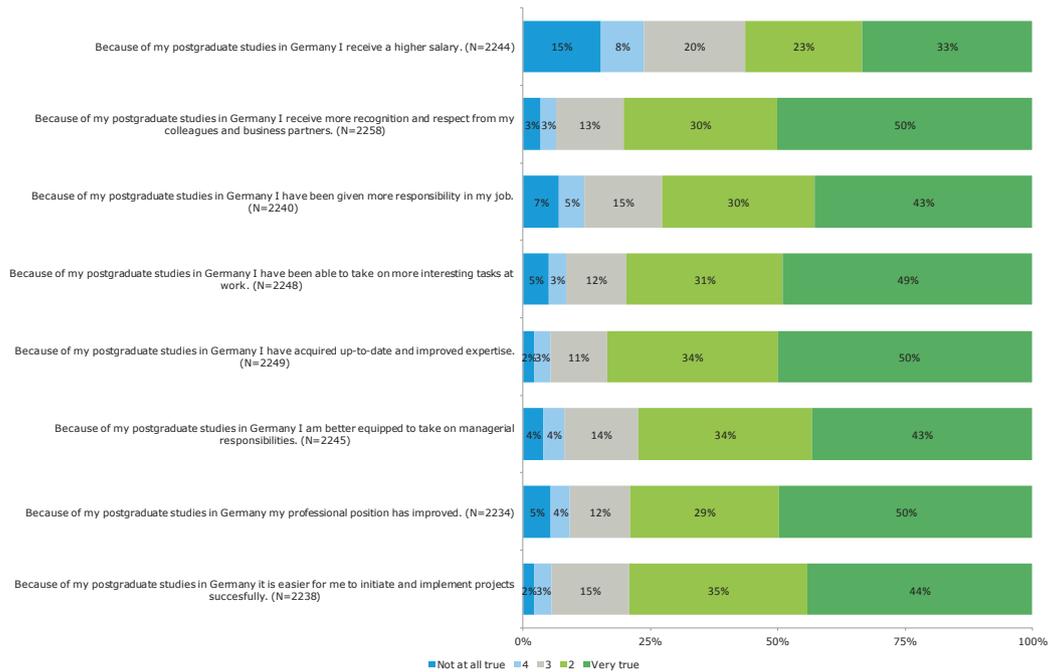




Quelle: Universität Oldenburg 2011 (N=1808)

Die in Deutschland neu gewonnenen Kompetenzen und Fertigkeiten können die AST auch in ihren Berufen nutzen. So geben beispielsweise 50 Prozent der AST-Alumni in der Befragung an, dass aufgrund ihres Studiums in Deutschland ihnen mehr Respekt von anderen Kolleginnen und Kollegen entgegen gebracht wird und sich ihre berufliche Position verbessert hat. 43 Prozent konnten zudem mehr Verantwortung in ihrem Beruf übernehmen und fühlen sich befähigt, Managementaufgaben zu übernehmen. Weiterhin konnten 33 Prozent aufgrund ihres AST-Studiums ein höheres Gehalt erlangen (siehe Abbildung 12). Diese Ergebnisse konnten in allen 23 qualitativen Interviews bestätigt werden.

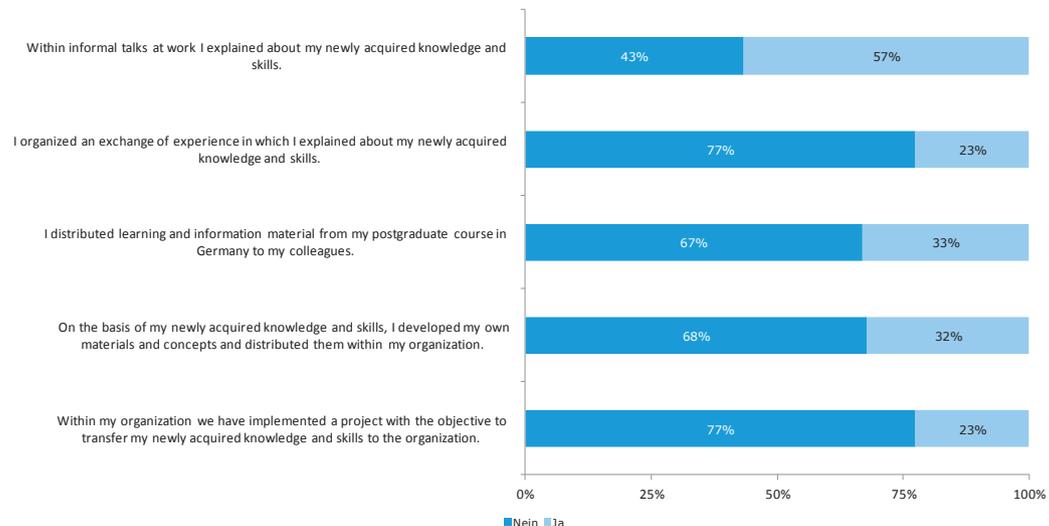
Abbildung 12: Beruflicher Nutzen des AST-Programmes



Quelle: Universität Oldenburg 2011

In ihren beruflichen Positionen haben 36 Prozent (N=1437) Wissen aus ihrem AST-Studiengang in die Organisation transferiert, in der sie momentan arbeiten. Betrachtet man die einzelnen Gruppen, fällt auf, dass 75 Prozent (N=920) der DAAD-Geförderten, 34 Prozent (N=247) der Anders-Geförderten und 32 Prozent (N=270) der Nicht-Geförderten aktiv Wissen in ihre jetzige Organisation transferieren. Dabei fällt bei allen Gruppen auf, dass Wissen überwiegend über informelle Kanäle in die jetzige Organisation weitergegeben wird und selten über strukturierte Kanäle wie Workshops oder Informationskanäle. Alle befragten AST-Alumni und Vorgesetzten bestätigten in den geführten Interviews die informelle Wissensweitergabe, die hauptsächlich über Gespräche zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgt. Abbildung 13 zeigt die Befragungsergebnisse für die DAAD-Geförderten.

Abbildung 13: Wissenstransfer in die jetzige Organisation – DAAD-Geförderte

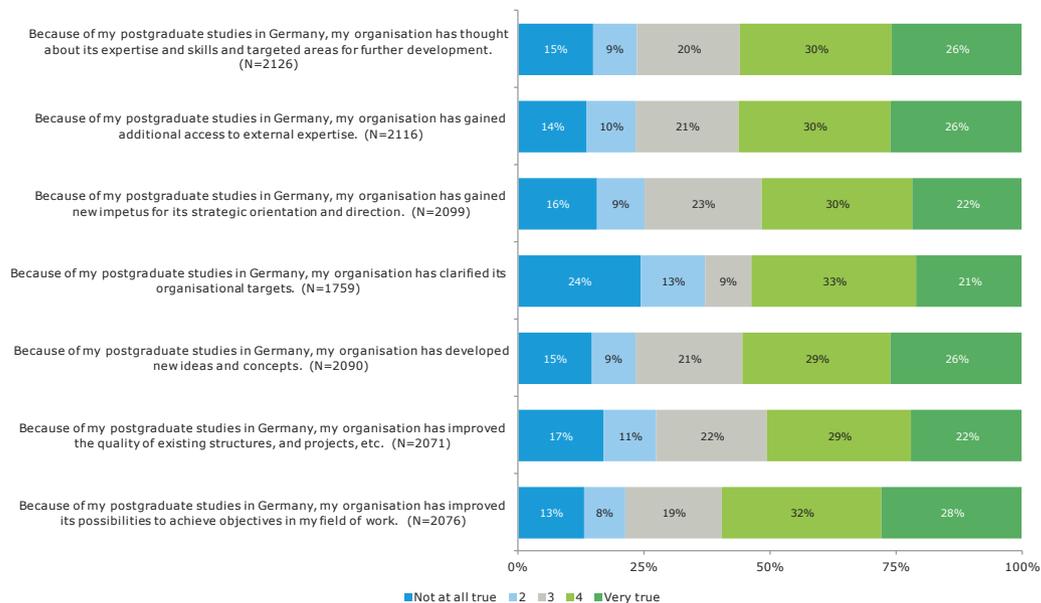


Quelle: Rambøll Management Consulting 2011 (N=920)

Unterscheidet man beim Wissenstransfer nach Sektoren, können bei allen Gruppen mit einer Ausnahme keine Unterschiede festgestellt werden. AST-Alumni aus der Wirtschaft transferieren im Vergleich zu den anderen Sektoren am häufigsten Wissen über informelle Gespräche. Bei allen anderen Frageitern konnten keine Unterschiede zwischen den Sektoren beobachtet werden.

Laut der Befragungsergebnisse konnten im Durchschnitt in über 50 Prozent der Organisationen durch die AST-Alumni Veränderungen bewirkt werden. Beispielsweise konnten bei 56 Prozent der Befragten, zählt man die ersten beiden Kategorien zusammen, die Organisationen neue Themengebiete erschließen oder bei 55 Prozent neue Ideen und Konzepte entwickeln. 51 Prozent der Organisationen konnten wiederum ihre Handlungsfähigkeit erhöhen, indem sie ihre Strukturen und Konzepte verbesserten, oder ihre Möglichkeiten erweiterten ihre strategischen Ziele in ihrem Arbeitsgebiet zu erreichen (siehe Abbildung 14).

Abbildung 14: Veränderungen in den (Herkunfts-)Organisationen der AST-Alumni

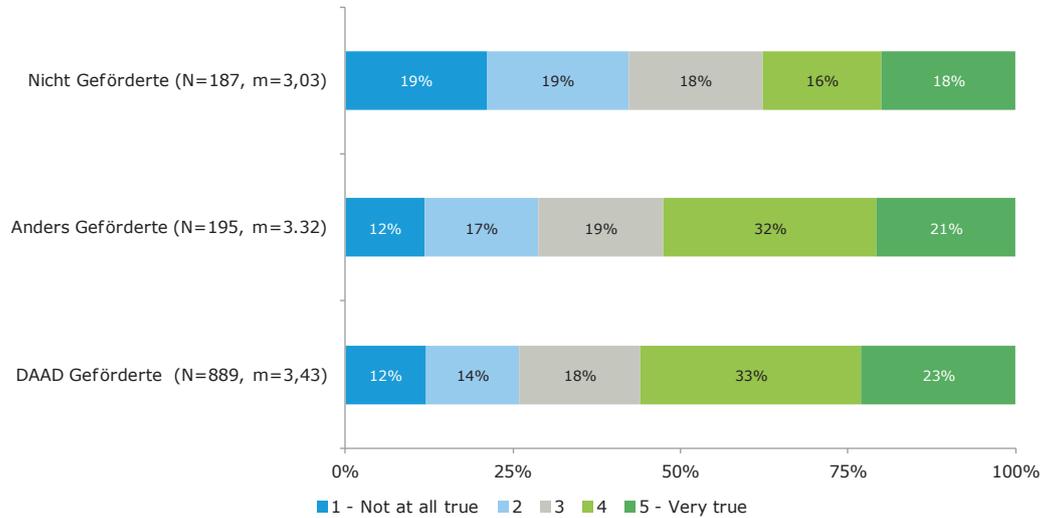


Quelle: Rambøll Management Consulting 2011

Bei einem Vergleich der Gruppen kann festgestellt werden, das DAAD-Geförderte und Anders-Geförderte mehr Veränderungen durch das in den AST erworbene Wissen bewirkten als Nicht-Geförderte (siehe Abbildung 15). Dabei konnte statistisch signifikant abgeleitet werden, dass, je besser die Entwicklung der Fach- und Methodenkenntnisse bei den DAAD-Geförderten ist, desto mehr Veränderungen bewirken sie in den (Herkunfts-)Organisationen.²³ Fachbereichsspezifische Unterschiede konnten nicht beobachtet werden.

²³ ($R^2 = 0.127^{****}$).

Abbildung 15: Index Veränderungen in (Herkunfts-)Organisationen der AST-Alumni unterschieden nach Gruppen²⁴



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011

Bei der Betrachtung der Befragungsergebnisse mit Blick auf die Sektoren der (Herkunfts-)Organisationen konnten Unterschiede beobachtet werden. So bewirken die AST-Alumni in den Organisationen im Bildungs- und Hochschulsektor, gefolgt vom EZ-Sektor die meisten Veränderungen. Im öffentlichen Sektor und in der Wirtschaft werden die wenigsten Veränderungen durch die AST-Alumni erreicht. Dies deckt sich mit den Befunden aus den Interviews, in denen auch beobachtet werden konnte, dass AST-Alumni größeren Herausforderungen im öffentlichen Sektor und der Wirtschaft begegneten, wenn sie Veränderungsprozesse anstoßen wollten, als beispielsweise im Hochschulsektor. Identifizierte Faktoren hierfür waren zum einen die zuvor angesprochene Wechselbereitschaft der Alumni bezüglich ihres Arbeitsplatzes, die sie in neue Organisationen bringt. Hier müssen sie sich oft erst wieder eine Position erarbeiten, in der sie Veränderungen anstoßen können. Zum anderen sind sie oft die einzigen DAAD-Geförderten in ihrer Organisation – unabhängig vom Arbeitswechsel. Somit können sie nicht auf andere DAAD-Alumni wie z. B. die AST-Alumni im Hochschulsektor, die sie in ihren Bemühungen für Veränderungen unterstützen, zurückgreifen. Dies ist im Hochschulsektor anders, da hier der DAAD breiter aufgestellt ist und finanziell mehr Mittel zur Verfügung hat. Allerdings zeigen sich im Hochschulsektor auch die Synergien, die durch die Kombination verschiedener Programme entstehen, die sich an bestimmte Organisationen richten. Hier können durch die Kombination von Individual- und Projektförderung Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen AST-Alumni einfacher Veränderungen bewirken können (siehe Kapitel 5.5). Im Wirtschaftssektor und im öffentlichen Sektor sind AST-Alumni meistens Einzelkämpfer, die auf wenig Unterstützung bei ihren Vorgezetzten stoßen.

Positive Veränderungen konnten beispielsweise durch einen Alumnus in Afghanistan beobachtet werden, der an einer Hochschule als Forscher arbeitet. Dieser konnte aufgrund seiner erworbenen Fertigkeiten ein 15-Millionen-US-Dollar-Entwicklungsprojekt für ländliches Gesundheitsmanagement akquirieren, das er nun mit seinem Team in den nächsten drei Jahren umsetzen wird. Dieses Projekt eröffnete der Universität ein weiteres Themenfeld, da er der einzige Forscher ist, der Gesundheitsmanagement, welches das Thema seines AST war, an der Universität als Forschungsfeld entwickelt. Ein anderer Alumnus arbeitet nun für eine Nichtregierungsorganisation (NRO) aus Uganda und berät Kommunen im Norden von Uganda bei der Entwicklung von kommunalen Entwicklungsplänen, die sich in die nationale Entwicklungsstrategie des Landes eingliedern sollen. Hier kann er seine Erfahrungen aus dem Projektmanagement seines AST einbringen,

²⁴ Der Index *Veränderungen in den (Herkunfts-)Organisationen* ist ein nicht gewichteter Index. Er besteht aus verschiedenen Items, die in der Befragung Selbsteinschätzungen zu Veränderungen in der Organisation durch die AST abfragten (siehe Abbildung 12).

in der er die Prozesse des Projektmanagement nach den neu erlernten Standards modernisierte. Ein weiteres Beispiel für Veränderungen in einer Organisation ist die Umgestaltung eines ländlichen Krankenhauses in Thailand durch einen AST-Alumnus. Dieser nutzte sein neu erworbenes Wissen, um sein Krankenhaus, in dem er der einzige Doktor war, zu einem Ausbildungs-Krankenhaus umzustrukturieren, um für die Zukunft weitere Doktoren auszubilden.

5.2.2 Zielerreichung an den deutschen Hochschulen

In der zweiten Zieldimension sollen die AST gemeinsame Strukturen zwischen den deutschen und ausländischen Hochschulen schaffen, die dazu beitragen, den Nord-Süd- und Süd-Nord-Austausch zu stärken sowie das regionalspezifische Wissen und den Bekanntheitsgrad der deutschen Hochschulen zu erhöhen.

Nach Aussage aller sieben interviewten Studiengangleiterinnen und Studiengangleiter und aller drei befragten Hochschulleitungen tragen die AST zur Stärkung des Kompetenzaufbaus und der Profilierung deutscher Hochschulen bei. Durch ihre lange Förderdauer konnten die AST nach Aussage aller Befragten zur Internationalisierung der jeweiligen Hochschule beitragen. Alle zehn Befragten gaben an, dass ihre Hochschulen beziehungsweise Fakultäten durch die AST Erfahrungen sammeln konnten, die anderen international ausgerichteten Studiengängen zugutekommen. So konnten aufgrund dieser Erfahrungen in einer Hochschule beispielsweise weitere Programme in der internationalen Zusammenarbeit akquiriert werden, während an einer anderen Hochschule ein gemeinsamer Studiengang mit gegenseitiger Anerkennung des Abschlusses als Spin-off aus dem AST entstanden ist. Fünf (71 Prozent) dieser Befragten gaben darüber hinaus an, dass der jeweilige AST als Leuchtturm-Projekt in der Internationalisierungsstrategie der Hochschule verankert worden ist. Eine Hochschule ist zurzeit aufgrund der Impulse des AST Kandidat für die Exzellenzinitiative im Bereich Internationales. Eine andere hat den AST repliziert und sieben weitere Studiengänge nach dessen Vorbild geschaffen. Diese Ergebnisse werden auch von der Querschnittevaluation bestätigt. Sie konstatiert auch, dass die AST durch die Hochschulleitungen und Fakultäten eine hohe Unterstützung erfahren.²⁵

Weiterhin gaben neun der zehn (90 Prozent) Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner an, dass sich aus dem AST Kooperationen mit Hochschulen in Entwicklungsländern entwickelt haben, die den Nord-Süd- beziehungsweise den Süd-Nord-Dialog fördern. Die Form der Kooperationen ist dabei unterschiedlich und reicht von Studierenden- und Wissenschaftler austauschen über gemeinsame Publikationen zu gemeinsamen Studiengängen, die aus den AST entstanden sind. Beispielsweise entwickelte eine Hochschule mit einer südafrikanischen Hochschule ausgehend vom AST ein PhD-Programm an der südafrikanischen Hochschule, das durch ein weiteres DAAD-Projekt gefördert wurde. Im Zuge der Kooperation gingen viele Studierendenden der deutschen Hochschule für ihren PhD an die südafrikanische Hochschule. Um diese Abwanderung zu verhindern, gründete daraufhin die deutsche Hochschule ihr eigenes PhD-Programm und verschränkte dieses mit der südafrikanischen Universität. An einer anderen Hochschule gab der AST den Anstoß für ein weiteres Programm, in dem Lehrkräfte Partneruniversitäten in Entwicklungsländern dabei unterstützten, ähnliche Studiengänge aufzubauen. In einer weiteren Hochschule entstanden durch die AST-Alumni drei Kooperationen mit Hochschulen in China, Nepal und Südamerika. In diesen Kooperationen finden Lehraustausche und gemeinsame Forschungsprojekte statt.

Die aus den AST entstandenen Hochschulkooperationen tragen nach Aussage dieser Interviewpartnerinnen und Interviewpartner auch dazu bei, die deutschen Hochschulen besser in den internationalen Diskurs einzubinden. Über die gemeinsamen Forschungsprojekte, Publikationen und Austausche entstehen neue Kontakte, die den deutschen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Lehrenden zusätzlichen Zugang zum internationalen Diskurs geben. Hierbei spielen bei sieben (78 Prozent) dieser Gesprächspartner die Alumni-Netzwerke eine entscheidende Rolle, da sie über diese einen weiteren Anschluss an den internationalen Diskurs auch außerhalb des Hochschulsektors erhalten.

²⁵ Petereit, Katja; Schnitzer, Klaus (2010): *Querschnittsanalyse der Einzelevaluationen „Aufbaustudiengänge mit entwicklungsbezogener Thematik“*. Bonn/Hannover. S. 26.

Regionalspezifisches Wissen wird durch die AST nach Angabe von neun der zehn (90 Prozent) befragten Interviewpartnerinnen und Interviewpartner insbesondere durch Feldforschung, Masterarbeiten und gemeinsame Publikationen an die deutschen Studierenden und Lehrenden an den deutschen Hochschulen vermittelt. Dabei weisen sie daraufhin, dass dieser Wissensaustausch reziprok ist, da die internationalen Studierenden auch vom Wissen der deutschen Hochschulen und Lehrenden profitieren. Weiterhin geben alle zehn befragten Gesprächspartner an, dass regional spezifisches Wissen durch die internationale Zusammensetzung der AST gefördert wird. Durch das Lernen mit internationalen Studierenden kommt das regionale Wissen den deutschen Studierenden automatisch zugute. Durch die Präsenz der internationalen Studierenden an den Hochschulen steigt nach Angabe von neun der zehn (90 Prozent) Befragten auch das Bewusstsein an ihren Hochschulen für entwicklungspolitische Herausforderungen, die EZ im Allgemeinen und dass globale Herausforderungen oft nur gemeinsam gelöst werden können. Dies wird auch durch die oftmals interdisziplinäre Ausrichtung der AST verstärkt, da hierdurch Lehrende von verschiedenen Fakultäten mit dem jeweiligen AST in Berührung kommen. Dabei stellten die AST oft die ersten Berührungspunkte der jeweiligen Hochschulen (insbesondere in den thematisch „entfernteren“ Fachbereichen wie Ingenieurwissenschaften oder Wirtschaft) mit dem Themenfeld der EZ dar und trugen hiermit zur Sensibilisierung für die EZ bei.

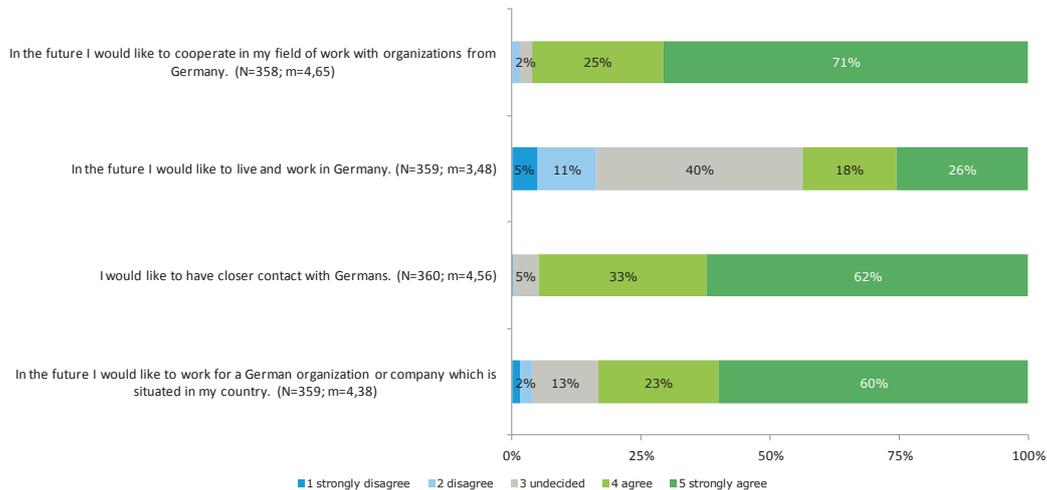
Nach Aussage aller befragten Studiengangleiterinnen und Studiengangleiter und Hochschulleitungen werden durch das AST-Programm zudem Kontakte zu außeruniversitären Partnern und Einrichtungen im Inland angeregt. Kooperationen mit ausländischen außeruniversitären Partnern konnten bisher kaum geschlossen werden. Im Inland beschränkt sich die Zusammenarbeit im Wesentlichen auf das Mitwirken der deutschen EZ-Organisationen in den Beiräten für die AST und die gegenseitige Teilnahme an Konferenzen, da den deutschen Hochschulen notwendige finanzielle und personelle Ressourcen für tiefer gehende Kooperationen fehlen. In Einzelfällen konnten jedoch auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von EZ-Organisationen als Gastdozentinnen und Gastdozenten in den AST gewonnen werden oder gemeinsame Projekte mit der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) zum Beispiel im Bereich Umwelt im Amazonasgebiet durchgeführt werden. Die Ergebnisse der Querschnittevaluation bestätigen dieses Bild, aber weisen darauf, dass Kontakte zu außeruniversitären Partnern in Entwicklungsländern eine größere Überzeugungswirkung bei den potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern für die AST zeigen. Im Inland fehlt nach Aussage der Querschnittevaluation und den befragten Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern meist die Nachfrage auf Seiten der EZ-Organisationen.²⁶

5.2.3 Zielerreichung im Bereich Alumni-Arbeit

In der dritten Zieldimension sollen die AST auf Ebene der Stipendiatinnen und Stipendiaten eine kulturelle und wirtschaftliche Bindung an Deutschland aufbauen, um potentielle Partnerschaften zu errichten, die langfristige Partnerschaften mit Deutschland etablieren. Auf Ebene der Stipendiatinnen und Stipendiaten gelingt es den AST nach den Befragungsergebnissen eine Bindung an Deutschland aufzubauen. So wünschen sich 71 Prozent der AST-Alumni und -Geförderten in der Zukunft mit deutschen Organisationen zu kooperieren und 62 Prozent wünschen sich engere Kontakte mit Deutschen. Weiterhin würden 60 Prozent gerne für deutsche Organisationen, die in ihrem Land sind, arbeiten (siehe Abbildung 16).

²⁶ Ebd., S.13.

Abbildung 16: Deutschlandbindung – DAAD-Geförderte



Quelle: Rambøll Management Consulting 2011

Im Vergleich mit den Anders-Geförderten und Nicht-Geförderten wird deutlich, dass die Anders-Geförderten die höchste Deutschlandbindung aufweisen, gefolgt von den DAAD-Geförderten und Nicht-Geförderten. Dabei zeigte sich bei den DAAD-Geförderten, dass, je stärker die Verbesserung der interkulturellen Kompetenz durch die AST bei den DAAD-Geförderten ist, desto stärker ist die Bindung an Deutschland durch die AST.²⁷ Als Erfolgsfaktoren stellten sich hierbei bei allen 23 interviewten AST-Alumni der Aufenthalt in Deutschland während ihres AST-Studiums und die Wiedereinladungen über das DAAD-Alumni-Programm heraus.

In den 23 Interviews mit den AST-Alumni zeigte sich jedoch auch, dass zwar alle 23 Alumni eine hohe Deutschlandbindung aufweisen, aber keiner über Partnerschaften nach Deutschland verfügte. Die einzige Ausnahme bildeten dabei Kontakte zu der deutschen AST-Hochschule sowie zu ihren Studiengangleiterinnen und Studiengangleitern, die aber vornehmlich privater Natur sind. Faktoren für die ausbleibenden Partnerschaften, die von den 23 befragten Alumni angeführt wurden, sind zum einen fehlendes Wissen über die Vorhaben der deutschen EZ im jeweiligen Land und zum anderen fehlende Plattformen und Foren, über die man entsprechende Kontakte herstellen könnte. Dieselben Faktoren wurden angeführt für Kontakte mit der deutschen Wirtschaft, wobei hier kein Unterschied zwischen AST-Alumni und AST-Alumni, die an den Alumni-Sonderprojekten teilgenommen haben, festgestellt werden konnte.

5.2.4 Umsetzung und Qualitätssicherung in den AST

Die *Umsetzung* der AST erfolgt professionell und die Inhalte entsprechen den heutigen Anforderungen der Wissenschaft (siehe Kapitel 5.1.1). Dabei sind die einzelnen Maßnahmen der AST nach den Ergebnissen der Querschnittevaluation und der geführten Interviews mit den Studiengangleiterinnen und Studiengangleitern sowie Hochschulleitungen klar definiert und logisch aufeinander aufgebaut, während das AST-Ziel der Ausbildung von Fach- und Führungskräften innerhalb der AST undifferenziert benutzt wird. Auf Seiten der deutschen Hochschulen fehlen einerseits Vorstellungen über den jeweiligen Bedarf an Fach- und Führungskräften in den Entwicklungsländern und andererseits über die tatsächlichen Funktionen, die die AST-Alumni später ausüben sollen.²⁸ Darüber hinaus war die Vermittlung von überfachlichen Qualifikationen (zum Beispiel Führungskompetenzen) in der Vergangenheit nicht Aufgabe der deutschen Hochschulen. Diese Inhalte gewinnen jedoch momentan zunehmend an Bedeutung und werden an den deutschen Hochschulen der AST zumeist durch zentrale Anbieter wie Career Centers oder die Didaktik

²⁷ ($R^2=0.051***$).

²⁸ Petereit, Katja; Schnitzer, Klaus (2010): *Querschnittsanalyse der Einzelevaluationen „Aufbaustudiengänge mit entwicklungsbezogener Thematik“*. Bonn/Hannover. S.24 (internes Arbeitspapier)

im jeweiligen AST geleistet. Überfachliche Schlüsselkompetenzen werden jedoch noch nicht von jeder Hochschule im gleichen Ausmaß angeboten, da dies zum Teil hohe Anforderungen an diese stellt. In den Interviews wurde dabei deutlich, dass eine Kooperation, zum Beispiel in Form eines Netzwerkes mit gemeinsamen Kursen zwischen den Hochschulen zum Thema überfachliche Schlüsselkompetenzen, von allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern begrüßt wurde.

Die *Qualitätssicherung* des AST-Programms erfolgt auf Programmebene durch verschiedene Instrumente. So wird der Grad der Zielerreichung der einzelnen AST kontinuierlich an den jährlichen, von den beteiligten Hochschulen zu erstellenden Sachberichten überprüft. Darüber hinaus wurden 1993 eine externe Programmevaluation und 2010/11 eine Querschnittevaluation durchgeführt, die Aufschluss über die Effektivität und Relevanz der AST gegeben haben. Daneben wurden drei Verbleibstudien, 1998, 2004 und 2011, implementiert, um die Auswirkungen der AST auf Ebene der Stipendiatinnen und Stipendiaten zu erfassen. Zusätzlich erhalten alle AST-Alumni einen Abschlussfragebogen des DAAD, um deren Feedback zum Programm einzuholen. Zudem werden seit 2003 sukzessive kontinuierliche externe Evaluationen sämtlicher AST durchgeführt. In der Praxis fanden somit jedes Jahr zwischen drei und fünf Evaluationen statt. Bisher konnten so zirka 50 Prozent der AST evaluiert werden. Allerdings werden bei den Einzelevaluationen bisher nicht systematisch die DeGEval- oder OECD-DAC-Standards für Evaluationen berücksichtigt. Dies mindert die Qualität der Einzelevaluationen und deren Aussagekraft. Schließlich existiert eine Arbeitsgemeinschaft der AST (Arbeitsgemeinschaft der Postgraduiertenstudiengänge (AGEP)), die den DAAD über die Bedarfslagen und Herausforderungen an den Hochschulen informiert.

Innerhalb der einzelnen AST erfolgt die Qualitätssicherung nach den Ergebnissen der Querschnittevaluation²⁹ und nach Aussage aller befragten Studiengangleiterinnen und Studiengangleiter sowie Hochschulleitungen über standardisierte Veranstaltungsevaluationen und Feedbackgespräche/-runden mit den Studierenden. Zudem werden alle AST akkreditiert. Weiterhin werden Dozentenseminare in den AST durchgeführt, in denen Änderungsbedarfe aufgrund der Ergebnisse der Evaluationen und Feedbackgespräche thematisiert werden. Anschließend erfolgt die Anpassung der Inhalte und Strukturen des jeweiligen AST durch die relevanten Akteure.

5.2.5 Bewertung der Effektivität der AST

Bei der Bewertung der Effektivität ergibt sich nach Ansicht des Evaluationsteams ein weitgehend positives Bild. Im Bereich des Human Capacity Development vermitteln die AST erfolgreich Fach- und Methodenwissen an die AST-Alumni, wobei die DAAD-Geförderten den höchsten Gewinn zu verzeichnen haben. Dabei konnten als Erfolgsfaktoren durch die Evaluation die Praxisorientierung der AST, innovative Didaktik, die Einbindung von Akteuren aus der Wirtschaft in das Curriculum sowie integrierte Praktika oder Feldforschungsphasen identifiziert werden.

Auch verbessern die AST-Studierenden ihre interkulturellen Kompetenzen durch die AST, wobei auch hier die DAAD-Geförderten den höchsten Zuwachs verzeichnen konnten. Hierbei kristallisierten sich sowohl der Aufenthalt in Deutschland als auch die internationale Zusammensetzung der AST als Erfolgsfaktoren heraus. Der Aufenthalt in Deutschland trägt außerdem zur Vermittlung eines modernen Deutschlandbildes bei und informiert über den Studienort Deutschland. Die Deutschkenntnisse der AST-Alumni bilden sich durch die angebotenen Deutschkurse nicht über ein Alltagsniveau heraus, da die Kurssprache der AST vornehmlich Englisch ist, der Deutschkurs mit zwei bis sechs Monaten als zu kurz angesehen wird und die international zusammengesetzte Studentenschaft vornehmlich Englisch miteinander spricht. Das Evaluationsteam merkt allerdings hierbei an, dass es nicht unbedingt dem AST-Programm nützen würde, wenn die Deutschkenntnisse der AST-Geförderten sich verbessern würden. Deutschkenntnisse auf Alltagsniveau reichen aus, um sich in Deutschland während des Aufenthaltes zurecht zu finden. Im späteren Berufsleben wenden alle interviewten AST-Geförderten bzw. Alumni das Erlernte auf Englisch an und haben auch sonst selten eine Verwendung für die deutsche Sprache. Aus diesen Gründen würde eine Ausweitung der Deutschförderung keine Effektivitätsgewinne für das Programm erzielen.

²⁹ Ebd., S.29.

Die erlangten Qualifikationen durch die AST qualifizieren nach Sicht des Evaluationsteams die AST-Geförderten zu *change agents*, da die überwiegende Mehrheit der AST-Alumni nach ihrem AST-Studium eine berufliche Tätigkeit in verantwortungsvollen Positionen findet und einen hohen beruflichen Nutzen aus dem AST-Studium zieht. Einschränkend muss allerdings erwähnt werden, dass die Suchdauer nach einer Arbeitsanstellung aufgrund der Wechselbereitschaft der AST-Geförderten in den letzten Jahren gestiegen ist. Kritisch ist zu beurteilen, dass insbesondere im Bereich der privaten Wirtschaft und im öffentlichen Sektor AST-Alumni nach ihrem Studium in Managementpositionen gelangen, jedoch selten in der Lage sind, Veränderungsprozesse in diesen Organisationen anzustoßen. Dies kann zum einen mit der bereits erwähnten Wechselbereitschaft der Alumni erklärt werden, da diese sich dann erst wieder in einer neuen Organisation entsprechend positionieren müssen, um Veränderungsprozesse durchzusetzen. Zum anderen finden sich auch Gründe für diesen Umstand in der Förderlogik des Programmes, welches zurzeit in der Breite fördert, mit dem Ziel, wissenschaftliche Exzellenz zu stärken. Dieser Ansatz bedingt, dass die AST-Förderung in einem Land nicht gezielt auf einen Sektor oder eine Organisation hin erfolgt. Dies wiederum führt dazu, dass AST-Alumni oft in ihren Organisationen keine Unterstützung haben, Veränderungsprozesse anzustoßen, da sie erstens Einzelkämpfer sind und zweitens keine Unterstützung von ihren Kollegen oder Vorgesetzten erfahren sowie drittens nicht durch andere DAAD-Programme wie zum Beispiel im Hochschulsektor unterstützt werden. Eine Änderung der Förderlogik ist jedoch für den DAAD mit erheblichen Aufwänden verbunden und sollte deshalb innerhalb des DAAD sowie mit dem BMZ und den deutschen Hochschulen ausführlich diskutiert werden.

Die Zielerreichung im Bereich Stärkung der Hochschulen wird vom Evaluator positiv beurteilt. Hier gelingt es dem AST-Programm den Kompetenzaufbau sowie die Profilierung und Internationalisierung der deutschen Hochschulen zu stärken. Hierzu trug insbesondere die lange Förderdauer der einzelnen AST bei, da sie eine der ersten Maßnahmen auf dem Gebiet der Internationalisierung darstellten. Darüber hinaus wird durch die AST der Zugang der Hochschulen zu regionalem Wissen gestärkt sowie das Bewusstsein in den Hochschulen für entwicklungspolitische Herausforderung und globale Zusammenhänge erhöht. Zudem konnten durch die AST Kooperationen mit ausländischen Hochschulen etabliert werden, die den Nord-Süd- beziehungsweise den Süd-Nord-Dialog durch zum Beispiel Wissenschaftler- oder Studierendenaustausche fördern. Optimierungspotenziale bestehen bei der Etablierung von Partnerschaften mit außeruniversitären Partnern und Einrichtungen im In- und Ausland. Die bisherigen Kontakte im Inland umfassen vornehmlich Informations- und Erfahrungsaustausche, während Kontakte zu außeruniversitären Einrichtungen im Ausland kaum existieren.

Im Bereich der Alumni-Arbeit wird die Effektivität des AST-Programms vom Evaluator differenziert beurteilt. So schafften es die AST, bei den AST-Alumni eine Bindung an Deutschland aufzubauen. Dabei stellte sich heraus, dass Alumni mit einer höheren, durch die AST vermittelten interkulturellen Kompetenz eine höhere Bindung an Deutschland aufweisen. Langfristige Partnerschaften mit Deutschland konnten jedoch bisher durch das AST-Programm nicht etabliert werden, da Plattformen und Foren fehlen, über die die AST-Alumni Kontakte zu deutschen EZ-Organisationen oder zur deutschen Wirtschaft herstellen könnten.

Die Umsetzung der AST und des AST-Programms wird durch das Evaluationsteam positiv bewertet, da diese professionell und nach den heutigen Anforderungen der Wissenschaft umgesetzt werden. Eine stärkere Betonung der überfachlichen Schlüsselqualifikationen in den AST, zum Beispiel in einem Netzwerkverbund der Hochschulen, könnte die Umsetzung des AST-Programms weiter professionalisieren und dessen Effektivität weiter steigern.

Das implementierte Qualitätssicherungssystem sowohl auf Programmebene als auch auf Ebene der einzelnen AST wird durch den Evaluator auch sehr positiv beurteilt. Allerdings sollten bei den Einzelevaluationen in der Zukunft die DeGEval- oder OECD-DAC-Standards für Evaluationen systematisch berücksichtigt werden.

5.3 Übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen der AST

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich des Kriteriums der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen analysiert. Dabei ist darauf zu verweisen, dass die hier dargestellten empirischen Befunde die Beiträge des AST-Programmes zu den Wirkungen des Programmbereichs beschreiben. Somit können die Bewertungen des Wirkungskapitels nicht als Bewertungen des AST-Programms an sich interpretiert werden, sondern als Bewertung der Beiträge des Programms zu den Wirkungen des Programmbereichs (siehe Kapitel 3).

Nach den geführten Interviews mit den 23 AST-Alumni manifestieren sich die Beiträge des AST-Programms zu den Wirkungen des Programmbereichs in unterschiedlicher Weise. Insgesamt konnten bei 14 der 23 (61 Prozent) Alumni Beiträge zu Wirkungen festgestellt werden. Dabei muss daraufhin gewiesen werden, dass von den beschriebenen Veränderungen der Alumni durch Plausibilitätsannahmen auf Beiträge zu den übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen geschlossen wurde.

Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung in Entwicklungs- und Schwellenländern konnten bei 14 der 23 (61 Prozent) interviewten AST-Alumni festgestellt werden. So konnte ein Alumnus aus Usbekistan beispielsweise aufgrund seines AST-Studiums eine NRO im Wassersektor mitbegründen, die sowohl Studien über die Qualität des Wassers erstellt als auch die Regierung im Wassersektor berät. Die Kombination der vorhandenen Expertise von akademischer Forschung und Beratung ist selten in Usbekistan. Daher kann seine NRO nun einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung im Wassersektor leisten. In einem weiteren Beispiel konnte eine Alumna aus Vietnam ihr Wissen im Bereich der nachhaltigen Gestaltung von Gebäuden verbessern und somit in ihrer Firma neue Designs entwickeln, die nun in Gebäuden in Vietnam und China implementiert werden. Weiterhin konnten sowohl ein Alumnus aus Thailand als auch ein Alumnus aus Afghanistan Beiträge zur Verbesserung der Gesundheitssituation in ihren Ländern leisten, indem sie zum einen ein Krankenhaus zu einem Ausbildungskrankenhaus umstrukturierten und zum anderen ein Projekt zur Verbesserung der ländlichen Gesundheitsversorgung aufgrund des AST-Studiums akquirieren und implementieren konnten.

Zudem arbeiten alle 23 befragten Alumni in Sektoren, die für die Erreichung der Millennium Development Goals relevant sind (zum Beispiel Gesundheit oder Wasser), und leisten somit indirekt einen Beitrag zur Erreichung dieser Ziele. Darüber hinaus leistet das Programm einen Beitrag durch seine Alumni alternative Zugänge, Dialogkanäle und –partner sowie potentielle Kooperationspartner zu etablieren. Alle befragten AST-Alumni gaben an, gerne mit deutschen Partnern zusammenzuarbeiten. Sie verfügen jedoch bisher nicht über die notwendigen Plattformen und Foren, um Kooperationen aufzubauen (siehe Kapitel 5.2.3). Gleichzeitig werden die Alumni auch vonseiten der deutschen EZ-Organisationen oder der deutschen Wirtschaft zu wenig nachgefragt, um die Alumni in Projekten oder Vorhaben effektiv nutzen zu können. Aus diesem Grund konnten auch keine langfristigen Partnerschaften mit ausländischen AST-Alumni oder Stipendiatinnen und Stipendiaten mit Deutschland beobachtet werden.

Im Gegensatz hierzu konnten aufgrund der AST dauerhafte Partnerschaften zwischen deutschen und ausländischen Hochschulen etabliert werden. So gaben sechs der sieben (86 Prozent) Studiengangleitungen und alle drei Hochschulleitungen an, dass aus den AST dauerhafte Hochschulkooperationen entstanden sind, die auch bereits in einigen Fällen seit einigen Jahren existieren, und sich in Wissenschaftler austauschen, gemeinsamen Publikationen oder gemeinsamen Studiengängen manifestieren (siehe Kapitel 5.2.2).

5.3.1 Bewertung der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen der AST

Dem AST-Programm gelingt es nach Einschätzung des Evaluationsteams, Beiträge zu nachhaltigen Entwicklungen in Entwicklungs- und Schwellenländern zu leisten. Dabei arbeiten alle befragten AST-Alumni in Sektoren, die für die Erreichung der Millennium Development Goals relevant sind. Aus diesem Grund kann auch hier angenommen werden, dass indirekt Wirkungen – wenn auch im kleinen Maße – durch die Alumni geleistet werden. Darüber hinaus werden durch die AST dauerhafte Partnerschaften zwischen deutschen und ausländischen Hochschulen etabliert.

Optimierungspotenziale konnten bei der Initiierung von Partnerschaften mit weiteren deutschen Partnern wie EZ-Organisationen oder der deutschen Wirtschaft identifiziert werden. Hier liefert das AST-Programm bisher noch nicht die notwendigen Foren und Plattformen, die AST-Alumni und die entsprechenden Akteure in Kontakt bringen. Gleichzeitig sind auf Seiten dieser Akteure die Möglichkeiten und Potenziale der AST-Alumni zu wenig bekannt, sodass hier noch keine ausreichende Nachfrage entstanden ist.

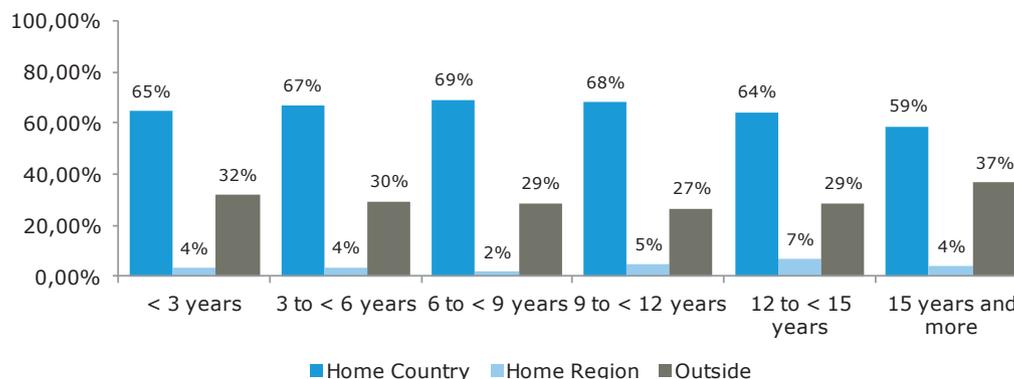
5.4 Nachhaltigkeit der AST

Im folgenden Kapitel werden Ergebnisse des Evaluationskriteriums Nachhaltigkeit dargestellt. Dabei steht die übergeordnete Frage im Vordergrund, inwiefern durch das Programm der AST angestoßene Prozesse beziehungsweise Veränderungen auf Ebene der Stipendiatinnen und Stipendiaten und der deutschen Hochschulen nachhaltig wirken.

5.4.1 Nachhaltigkeit im Bereich Human Capacity Development

Nach ihrer Teilnahme an den AST kehren durchschnittlich 66 Prozent der AST-Alumni aus den OECD-DAC-Ländern in ihr Herkunftsland und 4 Prozent in ihre Herkunftsregion zurück. Im Zeitvergleich zeigt sich, dass der Anteil der AST-Alumni, die in ihre Herkunftsländer zurückkehren, bis neun Jahre nach dem Studium ansteigt, danach sinkt dieser Anteil wieder (siehe Abbildung 17). Der gegenläufige Trend nach neun Jahren kann möglicherweise damit erklärt werden, dass AST-Alumni sich aufgrund ihrer internationalen Erfahrung stärker auf dem Arbeitsmarkt positionieren und internationale Angebote außerhalb ihres Herkunftslandes oder ihrer Herkunftsregion vermehrt annehmen.

Abbildung 17: Rückkehr der AST-Alumni in ihre Herkunftsländer und -regionen (Vergleich nach Kohorten)



Quelle: Universität Oldenburg 2011 (N=3301)

Die zurückgekehrten Alumni nehmen Managementfunktionen wahr, wobei sich jedoch die erhöhte Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel verzögernd auf die Übernahme von Managementfunktionen auswirkt. Dabei zeigt sich in den Befragungsergebnissen, dass die AST-Alumni, je länger das AST-Studium zurückliegt, in höhere Managementpositionen aufsteigen. So nimmt der Anteil der AST-Alumni im Top-Management neun bis zwölf Jahre nach dem Studium stark zu, während der Anteil von AST-Alumni in niedrigen Managementpositionen bereits nach sechs bis neun Jahren nach dem Studium abnimmt (siehe Kapitel 5.2.1).

In den elf geführten Interviews mit AST-Alumni, die Veränderungen in ihren (Herkunfts-)Organisationen angestoßen haben, konnten in allen Fällen Veränderungen nachhaltig in den Organisationen verankert werden. Es gelang, angestoßene Veränderungen in den (Herkunfts-)Organisationen langfristig nutzbar zu machen. Dies wurde dadurch erreicht, dass die Veränderungen in Prozessen, Strategien und Strukturen institutionalisiert werden konnten und die Organisationen somit in der Lage sind, die erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen selbstständig anzuwenden. So konnte beispielsweise ein Alumnus aus Kenia die Sicherheitsprozesse in sei-

nem biochemischen Labor verändern, sodass sie den aktuellen Sicherheitsstandards entsprechen. Hierfür entwickelte er verschiedene Qualitätsmanagementhandbücher und schulte seine Kollegen in den notwendigen Sicherheitsprozessen. Eine weitere Alumna konnte aufgrund ihrer neu erworbenen Kenntnisse neue IT-Systeme bei ihrem Arbeitgeber etablieren, die in den strategischen Plänen der Organisationen verankert wurden.

5.4.2 Nachhaltigkeit der Veränderungen an den deutschen Hochschulen

Nach Angabe von sechs der sieben (86 Prozent) befragten Studiengangleiterinnen und Studiengangleiter können die AST ohne DAAD-Finanzierung weitergeführt werden. Dies liegt vornehmlich daran, dass die DAAD-Stipendien im Durchschnitt ein Drittel der Studierendenzahl ausmacht und somit der jeweilige AST auch ohne diese durchgeführt werden könnte. Dabei geben jedoch vier der sieben (57 Prozent) Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner an, dass ohne die DAAD-Förderung keine Studierenden aus den weniger entwickelten Entwicklungsländern – insbesondere aus Afrika – gewonnen werden könnten, da diese sich das Studium in Deutschland finanziell nicht leisten könnten. Weiterhin wären ohne die Zuschüsse des DAAD Verwaltungsleistungen, die durch die ausländischen Studierenden zusätzlich entstehen, für die jeweiligen Hochschulen beziehungsweise Fakultäten nicht in diesem Ausmaße leistbar. Die Ergebnisse der Befragung zeigen weiterhin auf, dass 38 Prozent der befragten AST-Alumni und -Stipendiatinnen und -Stipendiaten es für gut befinden, wenn AST-Studierende für ihre Teilnahme an den AST zahlen, wenn sie es sich finanziell leisten können. Darüber hinaus nimmt seit Beginn der AST der Anteil der Selbstzahler zu. So erhöhte sich der Anteil der Selbstzahler an den AST-Studierenden von 5 Prozent (N=70) in 1987 auf 20 Prozent (N=822) in 2009. Dieser Anstieg kann u. a. durch die ansteigende Zahl der angebotenen Studienprogramme erklärt werden, die sich von sechs in 1987 auf 44 in 2011 erhöhte.

Die Verpflichtung der Hochschulen AST weiterzuführen wird von allen drei interviewten Hochschulleitungen als hoch eingeschätzt, da die AST zur Reputationssteigerung der jeweiligen Hochschule beitragen und oft auch als Leuchttürme hinsichtlich der Internationalisierung ihrer Hochschulen wahrgenommen werden. Darüber hinaus liefern die AST oft wichtige Impulse für die Entwicklung anderer Studiengänge, da diese Studiengänge von der gesammelten Erfahrung des jeweiligen AST profitieren. Dies wird auch durch die Ergebnisse der Querschnittevaluation bestätigt.³⁰

In den geführten qualitativen Interviews wurde deutlich, dass in neun der zehn (90 Prozent) Fälle AST dauerhafte Kooperationspartnerschaften mit ausländischen Hochschulen aufgrund des jeweiligen AST etablieren konnten. Diese zeichnen sich durch institutionalisierte Strukturen aus, da über diese Studierenden- und Wissenschaftlerausaustausche erfolgen sowie gemeinsame Publikationen verfasst werden. In Einzelfällen werden auch gemeinsame Studiengänge an den Partnerhochschulen in den Entwicklungsländern entwickelt und eingerichtet. Bei fünf der zehn (50 Prozent) Fälle wurden diese Kooperationspartnerschaften auch durch Kooperationsverträge formalisiert. Darüber hinaus bestehen in Einzelfällen diese Kooperationen bereits seit fünf oder neun Jahren und können somit als nachhaltig gelten. Diese Ergebnisse werden auch von der Querschnittevaluation bestätigt.³¹

Der Aufbau von Partnerschaften im außeruniversitären Bereich findet nach Aussage der Querschnittevaluation³² und aller zehn Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner nur sporadisch statt (siehe auch Kapitel 5.2.2). Wenn formalisierte Partnerschaften bestehen, finden diese vornehmlich über die eingesetzten Beiräte statt, die die AST beraten und u. a. mit EZ-Organisationen besetzt sind. In Einzelfällen existieren auch Kooperationen in Form von beispielsweise externen Lehraufträgen oder Projektarbeiten, die auf Bedarf entstehen. So übernahm an einer Hochschule zum Beispiel ein Mitarbeiter der KfW einen Lehrauftrag für Teile eines Kurses. In einer anderen Hochschule bestanden Kooperationen mit der GIZ in der Projektarbeit, die jedoch seit der Fusion der Technischen Zusammenarbeit nicht mehr bestehen.

³⁰ Ebd., S.33.

³¹ Ebd., S.35.

³² Ebd., S.36.

5.4.3 Nachhaltigkeit im Bereich Alumni-Arbeit

In den 23 geführten Interviews mit AST-Alumni wurde deutlich, dass alle 23 Alumni über eine langfristige Bindung an den DAAD und an Deutschland verfügen. So waren alle AST-Alumni mit dem DAAD sehr zufrieden und neun der 23 (39 Prozent) Alumni überlegten sich beim DAAD für ein weiterführendes Doktorstudium zu bewerben. Darüber hinaus sagten alle AST-Alumni aus, dass sie sich eine stärkere Zusammenarbeit mit Organisationen aus Deutschland wünschen würden, da sie weiterhin gerne mit Deutschland in Verbindung bleiben würden. Hierbei stellte sich der Deutschlandaufenthalt als entscheidender Faktor heraus, da über diese nach Aussage aller Alumni viele Vorbehalte gegen Deutschland abgebaut und revidiert werden konnten. Insbesondere das Arbeitsumfeld und die Professionalität in der Arbeit wurden von allen befragten AST-Alumni sehr geschätzt. Die Befragungsergebnisse zeigen hierbei auch, dass die Vermittlung der interkulturellen Kompetenz eine höhere Deutschlandbindung bedingt (siehe Kapitel 5.2.3). Ein weiterer Faktor, der die Bindung an Deutschland aufrechterhielt, waren die Wiedereinladungen der AST-Alumni zu beispielsweise Sommerschulen im Rahmen der DAAD-Alumni-Programme und des Wiedereinladungsprogramms. Hierdurch konnte die Deutschlandbindung der AST-Alumni weiter gestärkt werden.

Dauerhafte Partnerschaften konnten jedoch von keinem der 23 interviewten AST-Alumni etabliert werden. Vorhandene Kontakte waren meist auf private Kontakte beschränkt und auf Kontakte zu den jeweiligen Hochschulen der AST-Alumni (siehe Kapitel 5.2.3). Die Kontakthäufigkeit ist dabei bedarfsabhängig und entsprechend sehr unterschiedlich.

5.4.4 Bewertung der Nachhaltigkeit der AST

Die Nachhaltigkeit des AST-Programms wird insgesamt positiv bewertet. Die überwiegende Mehrheit der AST-Alumni kehrt nach ihrem AST-Studium in ihr Herkunftsland oder ihre Herkunftsregion zurück und nimmt nach und nach Managementfunktionen wahr. Die AST-Alumni, die in diesen Positionen Veränderungen anstoßen können, fördern nachhaltige Veränderungen in den Organisationen, da diese in die Prozesse, strategischen Pläne und Strukturen der Organisationen institutionalisiert werden.

Auch die Veränderungen an den deutschen Hochschulen können durch das Evaluationsteam als nachhaltig beurteilt werden. So ist die überwiegende Mehrheit der AST an den interviewten Hochschulen auch ohne die finanzielle Unterstützung des DAAD überlebensfähig, da sie unabhängig von der Förderung genügend Studierende anwerben. Zusätzlich konnte der Anteil der Selbstzahler in den AST über die Jahre hinweg signifikant gesteigert werden, da die Bereitschaft der Bewerber steigt, auch für den Studiengang zu zahlen. Nichtsdestotrotz stellt die DAAD-Förderung insbesondere für Betreuungsleistungen für ausländische Studierende sowie die Beteiligung von Studierenden aus ärmeren Regionen eine essentielle Förderung dar, die auch die Diversität und Internationalität der einzelnen AST garantiert.

Darüber hinaus werden die AST von den Hochschulleitungen unterstützt, da sie zur Reputationssteigerung und Internationalisierung ihrer Hochschulen beitragen. So sind sie oft zentraler Bestandteil der Internationalisierungsstrategien der Hochschulen und geben Impulse für die Entwicklung ähnlicher Studiengänge. Zudem entstehen aus ihnen Kooperationspartnerschaften mit ausländischen Hochschulen, die oft auch formalisiert sind und seit Jahren bestehen. Partnerschaften im außeruniversitären Bereich finden dagegen nur sporadisch statt und können deshalb nicht als nachhaltig beurteilt werden.

Dies gilt auch für die Alumni-Arbeit, in der keine dauerhaften Partnerschaften mit Deutschland etabliert werden konnten. Die Alumni besitzen jedoch eine nachhaltige Bindung an Deutschland, die sich in Wünschen der weiteren Zusammenarbeit mit Deutschland und weiteren Weiterbildungswünschen über den DAAD niederschlägt. Erfolgsfaktoren für diese Bindung waren, neben der Vermittlung von interkulturellen Kompetenzen, der Studienaufenthalt in Deutschland sowie die Wiedereinladungen im Rahmen des DAAD-Alumni-Programmes.

5.5 Komplementarität und Koordination der AST

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich der Evaluationskriterien Komplementarität und Koordination dargestellt. Hierbei können insbesondere Aussagen zu der Abstimmung der AST mit anderen Programmen im DAAD-Programmbereich und zu Plänen der Koordinierung der AST mit anderen internationalen Gebern getroffen werden.

5.5.1 Abstimmung der AST innerhalb des Programmbereichs

In den durchgeführten Interviews und in den Fallstudien in Kenia und Kolumbien konnte kaum Koordination mit anderen DAAD-Programmen identifiziert werden. Einzige Ausnahme bildete hier der Hochschulsektor, in dem durch die parallele Durchführung von DAAD-Programmen Synergien generiert werden konnten. So konnten zum Beispiel in Kenia durch die Kombination von AST-Stipendien und DIES-Stipendien (Dialogue on Innovative Higher Education Strategies) Synergien generiert werden, indem in einer Hochschule beispielsweise die AST-Alumna ein neues Supervisions-System für Masterarbeiten einführen konnte, da ihr Vorgesetzter am DIES-Programm teilgenommen hatte und diesen Veränderungen aufgrund des DIES-Programms positiv gegenüberstand. Somit können die AST auf operativer Ebene zur Ergänzung von weiteren DAAD-Programmen eingesetzt werden. Hierbei entstehen Synergien durch die gezielte parallele Durchführung von Programmen, die sich in ihrer Zusammenführung verstärken.

Innerhalb von Deutschland erfolgt die Koordination des AST-Programmes im DAAD durch die Abstimmung zwischen den einzelnen Referaten der Gruppe Entwicklungszusammenarbeit. Durch diese Koordination konnten Synergien zwischen den Alumni-Sonderprojekten und einem AST an einer Hochschule erzielt werden. Hier führte eine Hochschule eine Sommerschule im Programm der Alumni-Sonderprojekte unter Beteiligung ihrer AST-Alumni durch. Dadurch konnte sie die Inhalte der Sommerschule besser auf die Bedürfnisse der AST-Alumni abstimmen und hierdurch sowohl ihre Anbindung an Deutschland stärken als auch die Aktualisierung ihres Fach- und Methodenwissens. Folglich können AST und andere Programme des Programmbereiches zeitlich versetzt durchgeführt werden, um Synergien zu erzeugen. Dabei werden im Vorfeld oder im Nachgang der AST andere Programme des Programmbereiches durchgeführt, die die Wirkungen der AST verstärken.

Daneben werden die AST-Aktivitäten und der Informationsfluss zwischen den Hochschulen und dem DAAD über die AGEF unterstützt und zum Teil koordiniert. Hier bestehen Pläne in der Zukunft die einzelnen AST stärker zu vernetzen, insbesondere hinsichtlich von Kursen, die die überfachlichen Qualifikationen der AST-Studierenden betreffen. Die bisherige Kooperation beschränkte sich auf den Austausch von Informationen und Lessons Learned.

5.5.2 Abstimmung der AST außerhalb des Programmbereichs

Die Abstimmung der AST mit Maßnahmen der deutschen EZ erfolgt zurzeit vornehmlich über die deutschen Hochschulen. Hierbei erfolgt der Aufbau von strategischen Partnerschaften mit EZ-Organisationen vereinzelt und abhängig von der deutschen Hochschule mit unterschiedlichen Ausprägungen (siehe Kapitel 5.2.2 und 5.4.2). Zwei der zehn (20 Prozent) befragten Hochschulvertreter gaben in den Interviews jedoch an, in der Zukunft weitere Ressourcen in den Aufbau von strategischen Partnerschaften mit EZ-Organisationen zu investieren.

Ein systematischer Ansatz zur Kooperation mit deutschen EZ-Organisationen auf Programmebene, getrieben durch den DAAD, konnte in dieser Evaluation bisher nicht identifiziert werden. Es bestehen jedoch nach Aussage des verantwortlichen DAAD-Referates Pläne, das Programm auch in diese Richtung weiterzuentwickeln.

Bestehende Kooperationen oder Pläne zur zukünftigen Koordination des Programms sowie der einzelnen AST mit internationalen bi- und multilateralen Gebern konnten zum Zeitpunkt der Evaluation weder bei den befragten Hochschulen, noch beim DAAD identifiziert werden.

5.5.3 Bewertung der Komplementarität und Koordination der AST

Im Bereich der Komplementarität und Koordination stellen die Evaluatoren deutliche Optimierungspotenziale fest. Zum Zeitpunkt war das AST-Programm bisher wenig aktiv mit anderen DAAD-Programmen des Programmbereiches koordiniert. Mit wenigen Ausnahmen ergaben sich Synergien mit anderen DAAD-Programmen eher zufällig. Dabei bestehen Möglichkeiten, das AST-Programm gezielt einzusetzen und mit anderen DAAD-Programmen zu verbinden, sodass vermehrt Synergien entstehen. Hierzu muss aber eine abgestimmte Strategie für den Programmbereich und das AST-Programm entwickelt werden, um die Stärken des AST-Programms gewinnbringend einzusetzen. Die beschriebenen Beispiele zeigen, dass dies durchaus möglich ist.

Außerhalb des Programmbereiches erfolgt die Koordination mit deutschen EZ-Organisationen vornehmlich über die einzelnen Hochschulen, wobei hier eine verstärkte Kooperation in der Zukunft in Form von strategischen Partnerschaften weitere Synergien erzeugen könnte. Hierzu wird aber nach Auffassung der Evaluatoren eine Gesamtstrategie für diese Schnittstelle auf Programmebene vom DAAD benötigt, die das zuständige Referat bereits in Angriff genommen hat.

Pläne zur Koordination des AST-Programms mit anderen internationalen bi- und multilateralen Gebern bestehen bisher nicht. Es stellt sich hier jedoch auch nach Ansicht der Evaluatoren die Frage, ob eine solche Koordination vor dem Hintergrund der Größe des Programms notwendig ist. Zudem besteht vor den den Hochschulen zur Verfügung stehenden Ressourcen die Gefahr der Überforderung, wenn diese weitere Aufgaben in diesem Bereich übernehmen müssten. Aus diesen Gründen wäre eine zukünftige Koordination mit anderen internationalen bi- und multilateralen Gebern – wo möglich – wünschenswert, aber keine Soll-Bestimmung für das Programm.

6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

6.1 Schlussfolgerungen

Das AST-Programm ist ein relevantes Individualförderungsinstrument des Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD), das die Interessen des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), der deutschen Hochschulen und der Geförderten zu gleichen Maßen berücksichtigt. Es erreicht relevante Zielgruppen und trifft auf deutliche Bedarfslagen an den deutschen Hochschulen und bei den Geförderten. Alle AST-Angebote werden dabei inhaltlich auf einem hohen fachlichen und didaktischen Niveau durchgeführt und entsprechen dem aktuellen wissenschaftlichen Standard.

Dabei bildet das AST-Programm erfolgreich *change agents* aus und vermittelt Methoden- und Fachkenntnisse an diese; insbesondere tritt der Erfolg ein, wenn die einzelnen Aufbaustudiengänge (AST) praxisorientiert sind, Akteure aus der Wirtschaft einbinden und innovative Didaktik nutzen. Durch den Aufenthalt in Deutschland und die internationale Zusammensetzung der Studentenschaft fördern die AST das interkulturelle Verständnis der AST-Geförderten und tragen zu einem modernen Deutschlandbild bei den AST-Geförderten bei. Der Deutschlandaufenthalt sowie die Wiedereinladungen über das allgemeine DAAD-Alumni-Programm stellt zudem eine dauerhafte Bindung der AST-Alumni an Deutschland sicher.

Nach ihrem AST-Studium kehrt dabei die überwiegende Mehrheit der AST-Geförderten in ihre Herkunftsländer oder die Herkunftsregion zurück, erlangt dort Managementfunktionen und zieht einen hohen beruflichen Nutzen aus dem Studium. Dabei arbeiten die AST-Alumni in Sektoren, die für die Erreichung der Millennium Development Goals relevant sind und leisten somit indirekt Beiträge zu nachhaltigen Entwicklungen in Entwicklungs- und Schwellenländern.

Um jedoch die Bedarfsgerechtigkeit und Effektivität des AST-Programms weiter zu erhöhen, bedarf es einer Änderung der Förderlogik. Die bestehende Förderlogik des DAAD, AST-Stipendiatinnen und -Stipendiaten in der Breite und wissenschaftliche Exzellenz zu fördern, bedingt, dass eine Fokussierung auf einzelne Sektoren und Organisationen nicht möglich ist. Dies hat zur Folge, dass es dem AST-Programm zwar gelingt, *change agents* auszubilden und diese in Managementfunktionen in den jeweiligen (Herkunfts-)Organisationen zu vermitteln, aber oft keine kritische Masse an AST-Alumni in den jeweiligen Organisationen und/oder Sektoren erreicht wird, die Veränderungsprozesse und nachhaltige Entwicklungen anstoßen können.

Insbesondere im Wirtschaftssektor und im öffentlichen Sektor kann in der Regel keine kritische Masse an AST-Alumni erreicht werden, da nur einzelne Alumni aus Organisationen durch das AST-Programm gefördert werden. Im Hochschulsektor werden dagegen aufgrund anderer DAAD-Programme vermehrt Personen in einzelnen Organisationen ausgebildet, die es den AST-Alumni mit ihrer Unterstützung erleichtern, Veränderungsprozesse anzustoßen.

Dort, wo Veränderungsprozesse durch die AST-Alumni angestoßen werden können, sind diese in hohem Maße nachhaltig, da diese von den AST-Alumni in dauerhafte Strukturen, Prozesse und Strategien in ihren (Herkunfts-)Organisationen überführt werden.

Im Inland erweist sich bei den deutschen Hochschulen insbesondere die lange Förderung als Erfolgsfaktor für die Wirksamkeit des AST-Programms. Hierdurch konnten erfolgreich Impulse für dauerhafte Kooperationen mit ausländischen Hochschulen und die Entwicklung von ähnlichen Masterprogrammen in den Hochschulen gegeben werden. Zudem werden das Bewusstsein der Hochschulen für entwicklungspolitische Problemstellungen und der Zugang zu regionalem Wissen gestärkt. In manchen Hochschulen fungieren die AST darüber hinaus als Leuchttürme in der jeweiligen Internationalisierungsstrategie.

Die einzelnen AST sind dabei auch hier in hohem Maße nachhaltig, da diese von den deutschen Hochschulen auch ohne DAAD-Förderung durchgeführt werden könnten. Die DAAD-Förderung ist jedoch für die Beteiligung von Studierenden aus Afrika und ärmeren Regionen essentiell, da diese

sich ein Studium in Deutschland nicht leisten können. Dadurch garantiert die DAAD-Förderung die Diversität und Internationalität der einzelnen AST.

Die Effektivität des AST-Programms könnte jedoch in diesem Bereich weiter gesteigert werden, wenn die Förderung von Partnerschaften sowohl zwischen deutschen Hochschulen und EZ-Organisationen sowie außeruniversitären Einrichtungen – als auch zwischen den AST-Alumni und deutschen Partnern aus der Wirtschaft und der EZ stärker in den Vordergrund rückt. Dies würde auch die Wirksamkeit und Bedarfsgerechtigkeit sowie die stärkere Anbindung der Alumni durch dauerhafte Partnerschaften mit der deutschen Wirtschaft und/oder der deutschen EZ positiv beeinflussen.

In der Koordination des AST-Programms mit anderen DAAD-Programmen zeigen sich noch Chancen, diese aktiver zu gestalten. Der DAAD könnte hier das AST-Programm noch besser auf operativer Ebene mit anderen DAAD-Programmen verzahnen, um weitere Synergien zu realisieren. Dies könnte dadurch gelingen, dass die AST verstärkende Programme entweder parallel oder zeitlich versetzt durchgeführt werden.

Die Umsetzung der AST und des AST-Programmes erfolgt professionell und nach den heutigen Anforderungen der Wissenschaft. Die implementierten Qualitätssicherungssysteme sind auf einem sehr hohen Niveau und garantieren ein kontinuierliches Lernen innerhalb des Programms und der einzelnen AST-Studiengänge. Einzig eine stärkere Betonung der überfachlichen Schlüsselqualifikationen in den AST, zum Beispiel in einem Netzwerkverbund der Hochschulen, könnte die bereits hohe vorhandene Professionalität in der Implementierung weiter erhöhen.

6.2 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen sind Denkanstöße, um das AST-Programm weiterzuentwickeln und seine Wirksamkeit zu steigern.

6.2.1 Handlungsempfehlungen an das BMZ

1. **Die Ausbildung von *change agents* durch speziell ausgerichtete Masterstudiengänge in Deutschland sollte fortgesetzt werden.** Die grundsätzliche Förderung von Fach- und Führungskräften durch das AST-Programm entspricht den Bedarfen in den Entwicklungs- und Schwellenländern. Die AST bilden erfolgreich Fach- und Führungskräfte aus Entwicklungs- und Schwellenländern weiter, indem sie ihr Fachwissen und ihre Kompetenzen erweitern. Sie befähigen die Geförderten zudem langfristig in berufliche Positionen mit Managementaufgaben aufzusteigen und ihre neu erworbenen Fertigkeiten gewinnbringend in ihren Berufen einzubringen. Dabei erreichen sie auch Personen aus weniger entwickelten Gebieten und einen hohen Anteil von Frauen. Aus diesen Gründen sollte die Förderung von *change agents* durch qualitativ hochwertige Studiengänge in Deutschland bestehen bleiben, um auch zukünftig zum Wissens- und Kompetenzaufbau in den Entwicklungs- und Schwellenländern beizutragen.

6.2.2 Handlungsempfehlungen an den DAAD

2. **Der Förderung von überfachlichen Schlüsselqualifikationen sollte in der Umsetzung der AST mehr Bedeutung gewinnen, um gezielter Führungskompetenzen unter den AST-Geförderten auszubilden.** Die Ergebnisse der Evaluation haben gezeigt, dass die Vermittlung von überfachlichen Qualifikationen in der Vergangenheit nicht im Fokus der AST stand, da dies nicht die Aufgabe der deutschen Hochschulen war. Überfachliche Schlüsselqualifikationen gewinnen jedoch mehr und mehr an Bedeutung in einer komplexer werdenden Welt, in der zukünftige Führungskräfte Entscheidung vor dem Hintergrund multikausaler und mehrdimensionaler Zusammenhänge treffen müssen. Zurzeit werden diese überfachlichen Schlüsselqualifikationen noch nicht von jeder Hochschule im gleichen Ausmaß angeboten, da dies zum Teil hohe Anforderungen an diese stellt, die einige Hochschulen nicht alleine bewältigen können. Aus diesen Gründen sollte der DAAD

die Förderung von überfachlichen Schlüsselqualifikationen, wie im neuen Förderkonzept vorgesehen, bspw. in Form von fachlichen Netzwerkveranstaltungen mit gemeinsamen Kursen, im Rahmen der Umsetzung des AST-Programms fördern.

3. **Es sollte geprüft werden, inwieweit das AST-Programm strategisch gezielter auf ausgewählte Organisationen ausgerichtet werden kann, um erfolgreicher Veränderungen in den (Herkunfts-)Organisationen zu bewirken.** Hierzu werden die folgenden Optionen vorgeschlagen:

- a. *Option 1 – Einführung eines Instrumentes zur Kontingentierung von Stipendiatenplätzen innerhalb des bestehenden AST-Programmes:* Es sollte geprüft werden, ob die bestehende Individualförderlogik durch das Instrument der Kontingentierung von Stipendiatenplätzen ergänzt werden könnte, um eine kritische Masse von AST-Alumni in ausgewählten Organisationen zu erreichen. Hierdurch könnte eine bestimmte Anzahl der bestehenden Stipendien für entwicklungsrelevante Organisationen aus der Wirtschaft oder des öffentlichen Sektors in Entwicklungs- und Schwellenländern bereitgestellt werden, die sich durch eine gezielte Personalentwicklung weiterentwickeln möchten. Dabei sollte die Kontingentierung der Stipendiatenplätze das neue Förderkonzept des DAAD ergänzen und nicht ersetzen.

Die Identifizierung entwicklungsrelevanter Organisationen in den Entwicklungs- und Schwellenländern ist jedoch auf Seiten des DAAD mit einem finanziellen Mehraufwand verbunden, der zusätzlich gedeckt werden müsste. Darüber hinaus muss geprüft werden, ob ein solches Instrument mit den Zulassungsverordnungen der deutschen Hochschulen kompatibel ist, die bisher Stipendiaten aufgrund ihrer akademischen Leistungen und nicht vornehmlich auf Basis ihrer Organisationszugehörigkeit auswählen. Weiterhin muss überprüft werden, ob es potentiellen Partnerorganisationen in den Entwicklungs- und Schwellenländern möglich ist, einen kritischen Anteil ihrer zukünftigen Fach- und Führungskräfte für zwei Jahre zu entsenden ohne ihre Handlungsfähigkeit zu verlieren. Zusätzlich muss der DAAD den Dialog mit dem BMZ suchen, um zu erörtern, inwieweit diese Veränderung des AST-Programmes den Kompetenzbereich der GIZ berührt.

- b. *Option 2 – Einführung einer zusätzlichen Programmschiene zur Kontingentierung von Stipendiatenplätzen außerhalb des bestehenden AST-Programmes:* Alternativ kann eine zusätzliche Programmschiene außerhalb des bestehenden AST-Programmes ergänzend zum neuen Förderkonzept des DAAD eingeführt werden, in der die Kontingentierung von Stipendiatenplätzen pilotiert wird. Dies würde voraussetzen, dass neue Stipendien zusätzlich zu den bereits existierenden Stipendien im AST-Programm für die Programmschiene bereitgestellt werden. Auch hier müssten die in der Option 1 beschriebenen Rahmenbedingungen entsprechend geprüft werden.
- c. *Option 3 – Gezielte Förderung von strategischen Partnerschaften zwischen deutschen Hochschulen und der deutschen EZ sowie außeruniversitären Einrichtungen im In- und Ausland:* Eine weitere Möglichkeit zur Erreichung einer kritischen Masse in ausgewählten Organisationen wäre die gezielte Förderung von strategischen Partnerschaften durch den DAAD zwischen den deutschen Hochschulen und der deutschen EZ sowie mit außeruniversitären Einrichtungen im In- und Ausland. Durch diese Partnerschaften könnten gezielt Organisationen ausgewählt werden, in denen Personen durch das AST-Programm gefördert werden sollen. Die Initiierung und Ausgestaltung dieser strategischen Partnerschaften sollte dabei bei den deutschen Hochschulen liegen. Der DAAD sollte hierzu den Dialog mit der AGEF suchen.
- d. *Option 4 – Die Wirkungslogik und ihre Ziele des AST-Programmes werden angepasst:* Die Wirkungslogik des AST-Programmes wird durch den DAAD korrigiert, sodass das AST-Programm in Zukunft nicht das Ziel verfolgt, durch in den AST ausgebildete *change agents* Veränderungen auf organisationaler Ebene zu initiieren.

Zukünftiges Ziel des Programmes ist es, einen Beitrag zu möglichen Veränderungen in den (Herkunfts-)Organisationen der AST-Alumni zu leisten. Damit verfolgt das AST-Programm in Zukunft nur direkte Ziele (Outcome-Ebene) auf der individuellen Ebene und würde bereits heute seine Ziele erreichen.

4. **Innerhalb des AST-Programmes sollten Foren und Plattformen geschaffen werden, über die die AST-Alumni mit Partnern aus der deutschen Wirtschaft und der deutschen EZ dauerhafte Partnerschaften etablieren können.** Das neue Förderkonzept für das AST-Programm sieht vor, die Vernetzung mit der deutschen EZ sowie mit weiteren Institutionen in Deutschland und den Entwicklungs- und Schwellenländern voranzutreiben, um die Verknüpfung von Forschung und Praxis und die berufliche Anschlussfähigkeit der AST-Alumni zu fördern. Dieser Ansatz wird durch die Ergebnisse der Evaluation bekräftigt. Durch die gezielte und verstärkte Vernetzung der AST-Alumni mit der Wirtschaft und der deutschen EZ über Foren und Plattformen können die AST-Alumni als Ansprech- und Kooperationspartner vermehrt für die deutsche Wirtschaft und EZ in Wert gesetzt werden. Dabei sollte überprüft werden, inwieweit diese Foren und Plattformen über das Alumni-Portal Deutschland zur Verfügung gestellt werden können.
5. **Die Koordination mit anderen DAAD-Programmen sollte aktiver gestaltet werden, um weitere Synergien mit diesen zu realisieren.** Die Evaluation hat verdeutlicht, dass durch die Koordination mit anderen DAAD-Programmen Synergien realisiert werden können, wenn sich die Programme gegenseitig verstärken. Dabei können insbesondere Synergien mit dem DAAD-Alumni Programm realisiert werden, wenn dieses im Nachgang an das AST-Studium zur Nachhaltigkeitssicherung der erzielten Wirkungen des AST-Programms eingesetzt wird. Darüber hinaus ergeben sich regional in den Entwicklungs- und Schwellenländern vielfältige Möglichkeiten für Synergien, wenn das AST-Programm durch seine parallel Durchführung zu den Zielen und Wirkungen anderer DAAD-Programme beiträgt. Dies muss jedoch im Einzelfall geprüft werden und mit den DAAD-Regionalreferaten sowie Außenstellen bzw. Informationszentren abgestimmt werden.

6.2.3 Handlungsempfehlungen an die deutschen Hochschulen

6. **Die deutschen Hochschulen sollten ihre Zusammenarbeit mit den deutschen EZ-Organisationen sowie mit außeruniversitären Einrichtungen im In- und Ausland stärken.** Grundvoraussetzung für eine engere Kooperation zwischen den deutschen Hochschulen und den deutschen EZ-Organisationen sowie den außeruniversitären Einrichtungen im In- und Ausland ist die Bereitstellung von entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen auf Seiten der deutschen Hochschulen. Dies würde es ihnen ermöglichen aktive und tiefgehende Kooperationen, die über die Beteiligung von deutschen EZ-Organisationen in Beiräten hinausgehen, zu etablieren. Somit könnten sie ihr Wissen sowohl deutschen EZ-Organisationen als auch außeruniversitären Einrichtungen im In- und Ausland zur Verfügung stellen und in gemeinsamen Projekten zusammenarbeiten.

ANHANG 4
PROGRAMMBEREICHSEVALAUTION
EINZELEVALUATION DER
REGIERUNGSSTIPENDIEN/
KO-FINANZIERTEN PROGRAMME

INHALT

1.	Management Summary	197
1.1	Hintergrund	197
1.2	Wesentliche Schlussfolgerungen und Feststellungen	198
1.3	Stärken der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme	198
1.4	Schwächen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme	199
1.5	Handlungsempfehlungen	200
2.	Einleitung	201
3.	Methodische Einordnung des Berichts	202
4.	Die Regierungsstipendien/ Ko-finanzierten Programme im Überblick	203
4.1	Die Ziele der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme	203
4.2	Die Zielgruppen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme	204
4.3	Struktur und Aufbau der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme	204
4.4	Die drei ausgewählten Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme	207
5.	Ergebnisse der Evaluation mit Fokus auf Ägypten, Kasachstan und Mexiko	208
5.1	Bedarfe und Interessen der beteiligten Akteure	209
5.1.1	Bewertung der Bedarfsgerechtigkeit der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme	213
5.2	Zielerreichung der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme	214
5.2.1	Zielerreichung im Bereich Human Capacity Development	214
5.2.2	Zielerreichung in den Bereichen Vernetzung und Stärkung von Hochschulstrukturen	222
5.2.3	Umsetzung und Qualitätssicherung der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme	224
5.2.4	Bewertung der Zielerreichung der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme	226
5.3	Breitenwirkung der Zielerreichung	226
5.3.1	Bewertung der Breitenwirkung der Zielerreichung	227
5.4	Institutionalisierung und Verstetigung der erzielten Veränderungen	228
5.4.1	Bewertung der Institutionalisierung und Verstetigung der erzielten Veränderungen	230
5.5	Komplementarität und Koordination der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme	231
5.5.1	Bewertung der Komplementarität und Koordination der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme	231
6.	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	233
6.1	Schlussfolgerungen	233
6.2	Handlungsempfehlungen	235

1. MANAGEMENT SUMMARY

1.1 Hintergrund

Die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme sind im Programmbereich „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ des Deutschen Akademischen Austausch Dienstes (DAAD) ein wichtiges Instrument der Individualförderung von Fach- und Führungskräften aus Partnerländern. In ihrem Rahmen führt der DAAD im Auftrag von Partnern in Entwicklungs-, Transformations- und Schwellenländern Stipendienprogramme zur Förderung einzelner Personen durch. Die Programme dienen der Erhöhung des Qualifizierungsgrads von Nachwuchs- und Fachkräften. Über die individuelle Qualifizierung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern, Graduierten und Studierenden soll ein Beitrag zur Weiterentwicklung der jeweiligen Bildungs- und Hochschulsysteme sowie zur Deckung des Bedarfs an Fach- und Führungskräften in den Partnerländern geleistet werden.

Es existieren insgesamt 50 vielfältig ausgestaltete Regierungsstipendien/ko-finanzierte Programme (Stand 2011). Diese werden in unterschiedlichem Maße vom Auswärtigen Amt (AA), Partnerländern und in einigen Fällen auch vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) ko-finanziert. Durch die Gewährung von Stipendien zum Abschluss einer akademischen Ausbildung (von Bachelor bis PhD) sowie durch die Förderung von Forschungsaufenthalten in Deutschland sollen den Stipendiatinnen und Stipendiaten neue Kenntnisse vermittelt werden, die diese als *change agents* nach ihrer Rückkehr in ihre Partnerländer und (Herkunfts-)Organisationen fruchtbar machen können. Zudem sollen die wissenschaftlichen und beruflichen Kontakte zwischen Deutschland und Partnerländern ausgebaut werden.

Die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme richten sich dabei an eine sehr breite und, je nach Programm und Partnerland, unterschiedliche Zielgruppe. Gefördert werden Abiturientinnen und Abiturienten (bzw. Schulabsolventinnen und -absolventen mit vergleichbarem Abschluss), Bachelor- und Master-Studentinnen und -Studenten, Absolventinnen und Absolventen von BA- und MA-Studiengängen, Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, Doktorandinnen und Doktoranden,

Post-Docs und Professorinnen und Professoren. Je nach Programm und Partnerland unterscheiden sich auch die förderfähigen Fachbereiche; in einigen Ländern richten sich die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme an ausgewählte Fachbereiche (z. B. Ingenieurs- oder Naturwissenschaften), in anderen sind sie für alle Studiengänge offen.

Im Rahmen der Einzelevaluation wurden drei Länder – Ägypten, Kasachstan und Mexiko – für eine vertiefende Untersuchung der dortigen Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme ausgewählt. In Ägypten werden sowohl Kurzzeit- (GERSS) als auch Langzeitstudien (GERLS) von der ägyptischen Seite mitfinanziert. Im Rahmen von GERSS werden kürzere Forschungs- und Vertiefungsstudien von Master-Studentinnen und -Studenten, Doktorandinnen und Doktoranden sowie Post-Docs unterstützt. GERLS vergibt Forschungs- und Promotionsstipendien zum Abschluss eines PhDs oder zur Durchführung einer Vertiefung in Deutschland. Ziel des sogenannten „Bolaschak-Stipendiums“ in Kasachstan ist generell der Abschluss eines akademischen Grades in Deutschland (Bachelor, Master, Promotion oder Facharzt). Im Rahmen des Programms mit dem „Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología“ (CONACYT) in Mexiko werden aktuell Master- und Promotionsvorhaben unterstützt. Im Jahr 2011 beliefen sich die Gesamtausgaben für die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme in diesen drei Ländern auf rund 8,1 Millionen Euro. Damit konnten insgesamt 550 Stipendiatinnen und Stipendiaten gefördert werden.

Die vorliegende Einzelevaluation ist Bestandteil der Gesamtevaluation des DAAD-Programmbereiches „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“, die sich aus den vier Einzelprogrammevaluationen der Programme „Akademischer Neuaufbau Süd-osteuropa“, „Aufbaustudiengänge“, „Alumni-Sonderprojekte“ und drei ausgewählten Regierungsstipendien-Programmen sowie sechs Fallstudien in ausgewählten Ländern zusammensetzt. Die Einzelevaluation der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme ist somit von ihrer Methodik und ihren Analyseschwerpunkten an die Programmbereichsevaluation angepasst.

Die Untersuchungen dieser Einzelevaluation beruhen auf qualitativen und quantitativen Erhebungen, die auf Basis gemeinsam entwickelter Evaluationsfragen und eines gemeinsamen Programmverständnisses durchgeführt worden sind. Neben weltweiten Online-Befragungen unter den Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie Alumni der drei ausgewählten Länder wurden 28 vertiefende Interviews mit Geförderten, Betreuerinnen und Betreuern an deutschen Hochschulen, Vorgesetzten von Alumni sowie zwei vertiefende Länder-Fallstudien in Ägypten und Mexiko durchgeführt.

1.2 Wesentliche Schlussfolgerungen und Feststellungen

Insgesamt zeigt sich in der Einzelevaluation für die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme ein positives Bild.

Die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme sind ein relevantes und effektives Individualförderungsinstrument des DAAD, das die Interessen von AA, BMZ, der Partnerländer, der deutschen Hochschulen und der Geförderten berücksichtigt. Es erreicht die relevanten Zielgruppen und trifft auf Bedarfslagen bei den Partnerländern und den Geförderten. Alle Angebote werden dabei inhaltlich auf einem hohen fachlichen und didaktischen Niveau durchgeführt und entsprechen dem aktuellen wissenschaftlichen Standard.

Die in Kasachstan und Mexiko untersuchten Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme zeichnen sich zudem durch eine hohe Abschlussquote aus. Jeweils 98 Prozent der Stipendiaten schließen ihr Studium in Deutschland mit einem Hochschulabschluss ab.

Grundsätzlich wirken sich die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme dabei positiv auf die Programmpolitik des DAAD aus, da Fördermöglichkeiten erweitert bzw. neu geschaffen werden – dies wirkt sich auch positiv in Form einer Erhöhung der Geförderten-Anzahl aus.

Der Nutzen für die Geförderten liegt insbesondere in der fachlichen und methodischen Weiterentwicklung, dem Aufbau persönlicher und beruflicher Netzwerke sowie in der internationalen Erfahrung. Auch deutsche Hochschulen profitieren durch die Präsenz der Stipendiatinnen und Stipendiaten, vor allem von der Internationalisierung, der Erweiterung der persönli-

chen und institutionellen Netzwerke und dem Beitrag der Stipendiatinnen und Stipendiaten zu den Forschungsinteressen der deutschen Hochschulen.

Zu einer positiven Beurteilung hinsichtlich der Breitenwirkung, der Zielerreichung und der Nachhaltigkeit tragen vor allem die Bereitstellung von Expertise zur Lösung entwicklungsrelevanter Probleme und zu Modernisierungsstrategien in den Partnerländern durch erfolgreiches Human Capacity Development sowie die Rückkehr der Geförderten in ihre Heimatländer bei.

Durch ihre besondere Ausrichtung leisten die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme darüber hinaus einen Beitrag zur Funktion des DAAD als Antenne für die Interessen, Potenziale und Bedarfe seiner Partner. Allerdings könnten die Programme aufgrund ihrer besonderen Ausrichtung zukünftig stärker als alternative Zugänge, Dialogkanäle und -partner sowie Kooperationspartner für die deutsche EZ in den Partnerländern eingesetzt werden.

1.3 Stärken der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme

Eine wichtige Grundlage von Ownership und Einbettung der Programme in die nationale Strategie der Partnerländer sind die nationale Ko-Finanzierung und die entsprechenden nationalen Stipendienvereinbarungen. Durch diese haben die Partnerländer großes Interesse an aktiver Mitgestaltung und die entsprechenden Interessen werden seitens des DAAD in der Programmgestaltung einbezogen. Der DAAD wird dabei von den Partnerländern bewusst für eine Kooperation ausgesucht, da er gegenüber anderen Organisationen als erster Ansprechpartner für akademische Zusammenarbeit wahrgenommen und geschätzt wird. Zudem gelingt es dem DAAD, dank der Vielfalt der verschiedenen Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme auf die unterschiedlichen Prioritäten und Interessen in den Partnerländern einzugehen.

Auch das Wettbewerbsverfahren des DAAD zur Auswahl der Stipendiatinnen und Stipendiaten wird grundsätzlich als fair und transparent wahrgenommen, jeweils die besten Bewerberinnen und Bewerber mit entsprechend guter fachlicher Qualifikation werden ausgewählt. Dies spiegelt sich auch in der hohen Erwerbsquote eines deutschen Hochschulabschlusses

von 98 Prozent im Falle von Mexiko und Kasachstan widerspiegelt.

Als besonders effektiv kann der Interventionsbereich Human Capacity Development bewertet werden. Die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme leisten einen Beitrag zur Deckung des Bedarfs an Fach- und Führungskräften – sowohl hinsichtlich der Quantität verfügbarer Fachkräfte als auch hinsichtlich der Qualität der Ausbildung.

Auf individueller Ebene profitieren Geförderte von verbesserten methodischen, thematischen, interkulturellen und sprachlichen Kompetenzen, die auch im Arbeitsmarkt erfolgreich eingesetzt werden können, und zu einer häufig positiven Karriereentwicklung führen. Ein Großteil der Alumni besetzt nach ihrer Rückkehr einflussreiche Positionen, in denen sie als *change agents* agieren können.

Der Aufenthalt in Deutschland trägt zudem dazu bei, neue Kenntnisse über Deutschland zu gewinnen. Auch nach ihrer Rückkehr ins Heimatland fühlen sich die Geförderten zumeist weiterhin an Deutschland gebunden. Deutschland wird als Land und Hochschulstandort insgesamt positiv wahrgenommen. Dies äußert sich insbesondere auch in den Wünschen der Geförderten, aus privaten Gründen oder Überlegungen für eine Fortbildung in der Zukunft noch einmal nach Deutschland zurückzukehren.

Durch die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme werden zudem wissenschaftliche und berufliche Kontakte zwischen deutschen und ausländischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und Studierenden aufgebaut.

Die Umsetzung der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme erfolgt professionell. Dabei sind die einzelnen Maßnahmen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme klar definiert und logisch aufeinander aufgebaut.

Auch die Nachhaltigkeit der Aktivitäten kann nach Ansicht des Evaluators als grundsätzlich positiv beurteilt werden. Diese Bewertung speist sich vor allem aus dem Verbleib der Geförderten, deren Engagement zur Weitergabe ihres Wissens und deren Stellung als *change agents*.

1.4 Schwächen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme

Während alle Auswahlverfahren nach den Qualitätsstandards des DAAD durchgeführt werden, konnte im konkreten Fall von Kasachstan eine starke Einflussnahme der Partnerregierung, die den überwiegenden Teil der finanziellen Mittel für dieses Programm bereitstellt, festgestellt werden. Diese Partnerregierung nahm weitere zusätzliche Auswahlen der Teilnehmenden nach der DAAD Auswahl vor. Diese zusätzliche Auswahl, die eine Prüfung in kasachischer Geschichte und Staatskunde in Kasachstan beinhaltet, wird von einigen Bewerberinnen und Bewerbern als „Test auf „Staatstreue“ empfunden.

Auch treten bei der Reintegration der Stipendiatinnen und Stipendiaten in den heimischen Arbeitsmarkt teils Probleme auf, u. a. aufgrund der wirtschaftlich schwierigen Situation in den Heimatländern bzw. Schwierigkeiten bei der Suche nach angemessen qualifizierten und bezahlten Positionen.

Ferner existiert bisher kein übergreifendes, wirkungsorientiertes Monitoring- bzw. Evaluationssystem.

Wissenschaftliche und berufliche Netzwerke und gemeinsame Strukturen zwischen Deutschland und den Partnerländern werden durch die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme ebenfalls nur mit Einschränkung aufgebaut. Gleichzeitig ist kaum eine Institutionalisierung der Netzwerke von Institutionen und Alumni außerhalb der DAAD-Programmstrukturen erkennbar. Der Erfolg der Aktivitäten ist somit stark vom Engagement einzelner Personen abhängig und die Nachhaltigkeit somit gefährdet. Auch konnte bisher offenbar nur ein sehr kleiner Teil der Alumni Veränderungen in der (Herkunfts-)Organisation anstoßen und diese nachhaltig in den Organisationen verankern.

Auch im Bereich der Komplementarität und Koordination wird deutliches Optimierungspotential festgestellt. Bei den verantwortlichen Referaten existiert bisher kaum wechselseitiges Wissen über andere Regierungsstipendien/ko-finanzierte Programme und es findet nur ein eingeschränkter Austausch statt. Wechselseitiges Wissen über die bestehenden Programme und Good Practices könnten aktiver ausgetauscht werden, um daraus entstehende Synergien besser nutzen zu können.

1.5 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen sind Denkanstöße, um die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme weiterzuentwickeln.

1.5.1 Handlungsempfehlungen an die Geldgeber

1. **Die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme sollten fortgesetzt werden.**

1.5.2 Handlungsempfehlungen an den DAAD und die Partner

2. **Der DAAD und die Partner sollten Maßnahmen zur Unterstützung für die Reintegration der Stipendiaten einführen, um Schwierigkeiten bei der Eingliederung in den Arbeitsmarkt im Herkunftsland zu vermeiden.**

1.5.3 Handlungsempfehlungen an den DAAD

3. **Ausgehend von den bereits existierenden DAAD-Standards für Auswahlverfahren sollten die Auswahlverfahren soweit wie möglich standardisiert werden, um eine gleichbleibende Qualität und Transparenz im Auswahlprozess zu gewährleisten.**
4. **Es sollte ein auf Wirkungen orientiertes Steuerungsinstrument für die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme entwickelt und eingeführt werden.**
5. **Der DAAD sollte einen Strategieprozess und einen kollegialen Beratungsprozess für die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme initiieren, um wechselseitiges Wissen über die bestehenden Programme aufzubauen, Good Practices auszutauschen und potentielle Synergien zu nutzen.**

2. EINLEITUNG

Im Auftrage des Deutschen Akademischen Austausch Dienstes (DAAD) führt Rambøll Management Consulting die Evaluation des DAAD-Programmbereichs „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ durch. Ziel der Evaluation ist es, eine unabhängige externe Überprüfung des Programmbereichs hinsichtlich der Relevanz, Effektivität, Programmdurchführung, Effizienz, langfristigen Wirkung und Nachhaltigkeit durchzuführen. Im Rahmen der Analysen sollen die Erträge der einzelnen Programme und deren Förderinstrumente im Kontext des gesamten Programmspektrums untersucht werden. Dadurch soll das Zusammenwirken der Einzelmaßnahmen aufgezeigt und gegebenenfalls Optimierungspotenziale, auch im Hinblick auf Synergien mit anderen entwicklungs-, wissenschafts- und kulturpolitischen Instrumenten, identifiziert werden. Auf Grundlage der Ergebnisse der Evaluation sollen dann Empfehlungen für die Ausrichtung und Weiterentwicklung des Programmbereichs gewonnen werden.

Im Rahmen dieser Evaluation wurde Rambøll Management Consulting auch beauftragt, einen Einzelevaluationsbericht zu den Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programmen mit besonderem Augenmerk auf drei ausgewählte Regierungsstipendien-Länder – Ägypten, Kasachstan und Mexiko – vorzulegen. Die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme sind im Programmbereich ein wichtiges Instrument der Individualförderung von Fach- und Führungskräften aus Partnerländern, ausgerichtet auf Entwicklungs-, Transformations- und Schwellenländer. Diese Programme dienen dazu, den Qualifizierungsgrad von Nachwuchs- und Fachkräften zu erhöhen. Über die individuelle Qualifizierung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern, Graduierten und Studierenden soll ein Beitrag zur Weiterentwicklung der jeweiligen Bildungs- und Hochschulsysteme sowie zur Deckung des Bedarfs an Fach- und Führungskräften in den Partnerländern geleistet werden.

Die Einzelevaluation erfolgte von Januar 2011 bis August 2012. In diesem Zeitraum führte das Team von Rambøll Management Consulting eine Analyse aller wesentlichen Datenbestände, explorative Interviews mit DAAD-Verantwortlichen, eine Online-Befragung von Geförderten und Alumni, vertiefende Interviews mit Geförderten, Betreuerinnen und Betreuern an deutschen Hochschulen, Vorgesetzten von Alumni sowie zwei vertiefende Länder-Fallstudien in Ägypten und Mexiko durch. Eine detaillierte Beschreibung des methodischen Vorgehens befindet sich im Anlagenband des Hauptberichts. Die Hauptnutzer dieser Einzelevaluation sind, neben der allgemeinen Öffentlichkeit und den Geldgebern, der DAAD, insbesondere die Referate 326, 414, 441 und die DAAD Außenstellen Kairo und Mexiko sowie die am Programm beteiligten Partnerländer, die deutschen Hochschulen, die Geförderte und Alumni.

Der vorliegende Einzelevaluationsbericht dokumentiert die Evaluationsergebnisse für die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme. Er ist wie folgt aufgebaut:

- **Kapitel 3** ordnet den Bericht methodisch in die Gesamtevaluation des Programmbereichs ein.
- **Kapitel 4** gibt einen Überblick über die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme.
- **Kapitel 5** präsentiert die Ergebnisse der Einzelevaluation. Diese konzentrieren sich auf die Relevanz (Bedarfe und Interessen der beteiligten Akteure), Effektivität (Zielerreichung), Programmdurchführung, langfristige Wirkung (Breitenwirkung der Zielerreichung), Nachhaltigkeit (Institutionalisierung und Verstetigung der erzielten Veränderungen) sowie die Komplementarität.
- In **Kapitel 6** werden nach der Bewertung die Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme vorgestellt.

3. METHODISCHE EINORDNUNG DES BERICHTS

Die Evaluation des Programmbereichs „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ setzte sich aus den vier Einzelprogrammevaluationen der Programme „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“, „Aufbaustudiengänge“, „Alumni-Sonderprojekte“ und drei ausgewählten Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programmen zusammen. Darüber hinaus wurden sechs Fallstudien in ausgewählten Ländern durchgeführt, in denen – wo es sich anbot – auch Erhebungen für die Einzelprogramme durchgeführt wurden. In diesem Zusammenhang wird der Programmbereich exemplarisch an den vier Einzelprogrammevaluationen sowie durch die sechs Fallstudien analysiert. Somit soll durch die Ergebnisse aus den vier Einzelprogrammevaluationen und den Fallstudien auf die Wirkung des Programmbereichs geschlossen werden.

Jede Einzelevaluation wurde somit sowohl als Fallbeispiel für die Programmbereichsevaluation konzipiert als auch als alleinstehende Evaluation. Diese Tatsache bedingt eine gewisse Komplexität hinsichtlich der Evaluationsfragen und der Definition von Evaluationskriterien. So bezogen sich die in der Leistungsbeschreibung gestellten Evaluationsfragen vornehmlich auf den Programmbereich und nicht auf die ausgewählten Einzelprogramme. Folglich mussten diese Fragen in der Vorbereitungsphase der Evaluation angepasst und auf die Einzelprogrammebene heruntergebrochen werden. Darüber hinaus waren jedoch die Einzelevaluationen auch als Fallbeispiele für die Programmbereichsevaluation konzipiert werden, so dass diese in das Wirkungsgefüge des Programmbereichs integriert werden mussten. Dies hatte zur Folge, dass die gemeinsam definierten Wirkungen des Programmbereiches den Einzelprogrammen zugeordnet wurden, um untersuchen zu können, inwieweit diese hierzu einen Beitrag leisten. Die eigentlichen Wirkungen der Einzelprogramme wurden auf der Outcome-Ebene verortet und somit dem Evaluationskriterium der Zielerreichung zugeordnet.

Dieses methodisch notwendige Vorgehen hat folgende Konsequenzen für diesen Einzelbericht. Die beschriebenen empirischen Befunde im Kapitel zur Zielerreichung (Kapitel 5.2) beschreiben sowohl die kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen des Einzelprogramms, zu denen es direkt beiträgt. Die empirischen Befunde im Kapitel zur Wirkung (Kapitel 5.3) beschreiben allerdings die Beiträge der Programme zu den Wirkungen des Programmbereichs. Somit können die Bewertungen des Kapitels zur Wirkung nicht als Bewertungen des untersuchten Einzelprogramms an sich interpretiert werden, da sie die Bewertung der Beiträge des Programms zu den Wirkungen des Programmbereichs widerspiegeln. Weiterhin wurde auf eine Effizienzbetrachtung der Einzelprogramme verzichtet, da diese nach der Leistungsbeschreibung ausschließlich auf Ebene des Programmbereichs erfolgen sollte. Zudem sollte der Schwerpunkt der Einzelevaluationen auf den Beiträgen der Einzelprogramme zu den Wirkungen des Programmbereichs liegen.

4. DIE REGIERUNGSSTIPENDIEN/ KO-FINANZIERTEN PROGRAMME IM ÜBERBLICK

Es existieren insgesamt 50 vielfältig ausgestaltete Regierungsstipendien/ko-finanzierte Programme (Stand 2011). Diese werden in unterschiedlichem Maße vom Auswärtigen Amt, Partnerländern und in einigen Fällen auch vom BMZ ko-finanziert. Im Folgenden werden die grundlegenden Ziele, Zielgruppen sowie die Struktur und der Aufbau dieser Programme dargelegt.

4.1 Die Ziele der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme

Die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme zielen darauf ab, die Qualifikation der Stipendiatinnen und Stipendiaten, Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, Fach- und Führungskräfte aus Hochschulen, Wirtschaft und Verwaltung zu steigern. So soll zum einen ein Beitrag zur Deckung des Bedarfs an Fach- und Führungskräften in den Partnerländern geleistet werden und zum anderen soll die Qualität wissenschaftlicher Arbeit verbessert und die dortigen Hochschulstrukturen gestärkt werden. Dabei muss berücksichtigt werden, dass abhängig vom Bedarf nur bestimmte Fachrichtungen in den jeweiligen Partnerländern gefördert werden.

Durch die Gewährung von Stipendien zum Abschluss einer akademischen Ausbildung (von Bachelor bis PhD) sowie durch die Förderung von Forschungsaufenthalten in Deutschland sollen den Stipendiatinnen und Stipendiaten neue Kenntnisse vermittelt werden, die diese als *change agents*¹ nach ihrer Rückkehr in ihre Heimatländer und (Herkunfts-)Organisationen fruchtbar machen können. Zudem sollen die wissenschaftlichen und beruflichen Kontakte zwischen Deutschland und Partnerländern ausgebaut werden.

Vor diesem Hintergrund und den Ergebnissen des Workshops zur Entwicklung der Wirkungslogik vom 09.05.2011 wurden für die Evaluation die folgenden drei relevanten Zieldimensionen festgelegt (die Anordnung der Zieldimensionen spiegelt keine Prioritätensetzung wider):

- In der *ersten Zieldimension* verfolgen die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme das Ziel, durch Capacity Development auf der individuellen Ebene – d. h. die (Weiter-)Qualifizierung zukünftiger Fach- und Führungskräfte gemäß der Planungsziele der Partnerländer – sogenannte *change agents* für die Partnerländer auszubilden. Diese (Weiter-)Qualifizierung soll diese dazu befähigen, nach der Rückkehr in ihre Heimatländer einen Beitrag zur Umsetzung dortiger Modernisierungsstrategien zu leisten. Dabei streben die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme auf individueller Ebene direkte Veränderungen an, können aber auf systemischer Ebene lediglich einen Beitrag zu Veränderungen leisten.
- Innerhalb der *zweiten Zieldimension* streben die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme an, durch die Verbesserung der Qualifikation von Fach- und Führungskräften in der Wissenschaft, akademischem Lehrpersonal sowie Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern einen Beitrag zur Stärkung der Hochschulstrukturen in den Partnerländern zu leisten.
- Die *dritte Zieldimension* der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme ist es, durch den Ausbau von wissenschaftlichen und beruflichen Kontakten zwischen deutschen und ausländischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und Studierenden das interkulturelle Verständnis und die Vernetzung zwischen Deutschland und Partnerländern zu stärken.

¹ In dieser Evaluation wird ein *change agent* als ein Experte definiert, der für die konstruktive Herbeiführung von Klärungen in Entscheidungs- und Konfliktsituationen sowie von Innovationen bzw. Neuerungen und Veränderungen im persönlichen, organisatorischen, wirtschaftlich-technologischen oder politisch-sozialen Bereich verantwortlich ist.

4.2 Die Zielgruppen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme

Die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme richten sich an ein sehr breites Publikum und, je nach Programm und Partnerland, an unterschiedliche Zielgruppen. Gefördert werden Abiturientinnen und Abiturienten (bzw. Schulabsolventinnen und -absolventen mit vergleichbarem Abschluss), Bachelor- und Master-Studentinnen und -Studenten, Absolventinnen und Absolventen von BA- und MA-Studiengängen, Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, Doktorandinnen und Doktoranden, Post-Docs und Professorinnen und Professoren; die Geförderten sollten in der Regel nicht älter als 35 Jahre sein. Eine Ausnahme bildet das GERSS-Programm, in dem die Altersgrenze für Doktoranden bei 36 Jahren und bei Post-Docs bei 40 Jahren liegt.

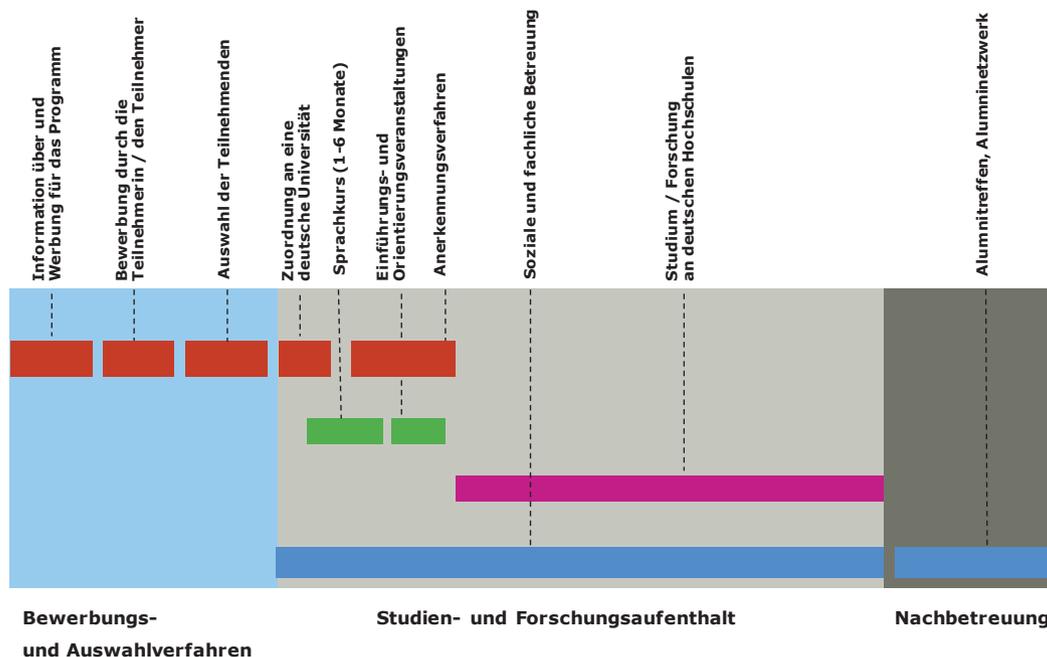
Je nach Programm und Partnerland unterscheiden sich auch die förderfähigen Fachbereiche; in einigen Ländern richten sich die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme an ausgewählte Fachbereiche (z. B. Ingenieurs- oder Naturwissenschaften), in anderen sind sie für alle Studiengänge offen.

4.3 Struktur und Aufbau der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme

Es existieren, wie bereits erwähnt, 50 verschiedene Regierungsstipendien/ko-finanzierte Programme (Stand 2011), in einigen Ländern variieren diese nach Zielsetzung und Zielgruppe. Die Förderung erfolgt vor allem durch Stipendien für Studien- bzw. Forschungsaufenthalte in Deutschland mit einer Laufzeit zwischen drei Monaten und vier Jahren, abhängig von Partnerland und der Zielgruppe.

Um die in den vorangegangenen Abschnitten beschriebenen Zielsetzungen und Zielgruppen zu erreichen, sind die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme grob in eine standardisierte Programmstruktur untergliedert (siehe Abbildung 1). Dieser Programmaufbau ist als idealtypisch zu verstehen, da die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme von Partnerland zu Partnerland unterschiedlich sind und einzelne strukturelle Komponenten voneinander abweichen können. Trotz dieser Unterschiede lassen sich aber bestimmte organisatorische Phasen und Kernprozesse, die allen Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programmen weitestgehend gemein sind, identifizieren. Diese werden im Folgenden beschrieben.

Abbildung 1: Idealtypische Programmstruktur und -aufbau der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme



Die Prozesse lassen sich in drei idealtypische Phasen unterteilen: Bewerbungs- und Auswahlverfahren, Studien- und Forschungsaufenthalt sowie Nachbetreuung.

Das **Bewerbungs- und Auswahlverfahren** umfasst mit der Information über und Werbung für das Programm, der Bewerbung der Teilnehmenden und der Auswahl durch die Auswahlkommission drei Schritte.

- *Information über und Werbung für das Programm:* In den jeweiligen Partnerländern werden potenzielle Bewerberinnen und Bewerber durch bestehende Kontakte, u. a. auch die DAAD-Außenstellen und Lektorinnen und Lektoren, auf die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme aufmerksam gemacht. Zudem finden teilweise spezifische Informationsveranstaltungen, organisiert durch die heimische Universität bzw. den ausländischen Kooperationspartner oder den DAAD, an Universitäten im Partnerland statt. Darüber hinaus wird über verschiedene Informationskanäle, z. B. Homepages der ausländischen Universitäten bzw. Kooperationspartner, durch Ministerien oder Werbung in Zeitungen für das Programm geworben.
- *Bewerbung der Teilnehmenden:* Daraufhin senden die Bewerberinnen und Bewerber ihre Bewerbungen an den lokalen Kooperationspartner, der sie an ein Auswahlkomitee weiterleitet. Die einzusendenden Unterlagen sind ebenfalls von Land zu Land unterschiedlich, beinhalten aber normalerweise Zeugnisse und Sprachnachweise, Lebenslauf, Motivationsschreiben bzw. Forschungsvorhaben und Empfehlungsschreiben.
- *Auswahl der Teilnehmenden:* Die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber erfolgt ebenfalls von Partnerland zu Partnerland unterschiedlich. Im Normalfall erfolgt sie durch eine benannte Auswahlkommission vor Ort in den Partnerländern. Diese Auswahlkommission ist typischerweise besetzt mit Expertinnen bzw. Experten (zumeist Hochschulprofessorinnen und -professoren) aus Deutschland und dem Partnerland. Der DAAD organisiert und leitet die Auswahlkommission, ist aber nicht an der Auswahl der Stipendiaten beteiligt. Die Auswahlkommission hat das Mandat, mit Hilfe festgelegter länderspezifischer Kriterien und auf Basis der in der jeweiligen Kooperationsvereinbarung festgelegten länderspezifischen Ziele und Zielgruppen qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten auszuwählen. Von Bedeutung sind dabei u. a. die jeweiligen Sprachkenntnisse, gute Studienleistungen, die Qualität der eingereichten Bewerbung sowie die Qualität des in Deutschland geplanten Vorhabens. Bei der Auswahl ist in den meisten Partnerländern nicht nur die Papierform entscheidend, sondern

auch der persönliche Eindruck der Bewerberinnen und Bewerber im Rahmen eines Auswahlgesprächs.

Der **Studien- und Forschungsaufenthalt** besteht aus der Zuordnung zur deutschen Universität, dem Anerkennungsverfahren, einem Sprachkurs, Einführungs- und Orientierungsveranstaltungen, dem eigentlichen Studium bzw. Forschungsvorhaben sowie der sozialen und fachlichen Betreuung.

- *Zuordnung zu der deutschen Universität:* Nach der Auswahlentscheidung erfolgt die Zuordnung der Stipendiatinnen und Stipendiaten zu den deutschen Universitäten. In vielen Fällen erfolgt dies ebenfalls durch den DAAD, der hier eine vermittelnde Funktion innehat. In anderen Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programmen ist es hingegen Aufgabe der Stipendiatinnen und Stipendiaten selbst, eine Hochschule in Deutschland zu finden.
- *Anerkennungsverfahren:* Parallel dazu findet ein Anerkennungsverfahren statt, in dem die Studienleistungen, die im Heimatland erbracht wurden, und die Abschlüsse der Stipendiatinnen und Stipendiaten in Deutschland anerkannt werden. Die Stipendiatinnen und Stipendiaten werden dabei vom DAAD unterstützt.
- *Sprachkurs:* Zur Vorbereitung auf den Studienaufenthalt in Deutschland und zur Verbesserung der Sprachkenntnisse nehmen die Stipendiatinnen und Stipendiaten in den meisten Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programmen an einem Deutschkurs teil. Die Dauer variiert von etwa einem bis zu sechs Monaten und ist abhängig vom Partnerland bzw. von den bereits vorhandenen Sprachkenntnissen. Der Sprachkurs findet in einigen Fällen bereits im Heimatland, in anderen erst in Deutschland statt.
- *Einführungs- und Orientierungsveranstaltungen:* Vor Beginn des Studiums bzw. des Forschungsaufenthaltes nehmen die Stipendiatinnen und Stipendiaten in den meisten Programmen zudem an einer oder mehreren Einführungs- und Orientierungsveranstaltungen teil. Diese Veranstaltungen finden in einigen Fällen bereits im Heimatland, in anderen nach Ankunft in Deutschland statt. In diesem Rahmen wird praktisches Wissen über das Alltagsleben in Deutschland, über dessen Kultur und die Mentalität seiner Bewohner, Anreise- und Studienbestimmungen, Wissen über die Organisation des Studiums sowie zur Rolle und Aufgabe des DAAD vermittelt.
- *Studium bzw. Forschungsvorhaben:* Die eigentliche Förderung erfolgt dann durch Stipendien für einen Studien- bzw. Forschungsaufenthalt in Deutschland mit einer Laufzeit von drei Monaten bis zu vier Jahren, abhängig vom Partnerland und der Zielgruppe. In dieser Zeit führen die Stipendiatinnen und Stipendiaten entweder ein definiertes Forschungsvorhaben durch oder absolvieren einen akademischen Abschluss (Bachelor, Master, PhD), teils in deutscher, teils in englischer Sprache. In den meisten Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programmen steht den Stipendiatinnen und Stipendiaten dabei eine deutsche Betreuerin oder ein Betreuer an der Universität im Projektland zur Seite. Zum Ende des Studien- bzw. Forschungsvorhabens verfasst die deutsche Betreuerin bzw. der Betreuer einen Abschlussbericht über die Leistungen der Stipendiatin bzw. des Stipendiaten.
- *Soziale und fachliche Betreuung:* Im Rahmen des Studien- und Forschungsaufenthaltes erfolgt, neben der universitären Betreuung, eine kontinuierliche Betreuung der Stipendiatinnen und Stipendiaten durch den DAAD. Dieser unterstützt die Stipendiatinnen und Stipendiaten im Vorfeld bei der Beantragung des Einreisevisums sowie der Reiseorganisation und nach Ankunft in Deutschland bei administrativen Belangen. Die genaue Ausgestaltung der Betreuung ist allerdings auch hier über die verschiedenen Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme hinweg unterschiedlich.

Die **Nachbetreuung** der ehemaligen Stipendiatinnen und Stipendiaten besteht aus der Alumni-Arbeit.

- *Alumni-Arbeit:* Ziel ist es, die ehemaligen Stipendiatinnen und Stipendiaten durch Alumni-Netzwerke und Alumni-Treffen auch nach dem Aufenthalt in Deutschland weiter an den DAAD zu binden. Die genaue Ausgestaltung der Alumni-Arbeit ist allerdings erneut über die verschiedenen Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme hinweg unterschiedlich bzw. ist in einigen Programmen aufgrund der bisher nur kurzen Laufzeit noch nicht angelaufen.

4.4 Die drei ausgewählten Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme

Im Rahmen der Einzelevaluation wurden drei Länder, Ägypten, Kasachstan und Mexiko, für eine vertiefende Untersuchung der dortigen Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme ausgewählt. Die in Kapitel 5 dargestellten Ergebnisse beziehen sich daher ausschließlich auf diese drei Länder.

In *Ägypten* existieren zwei separate Regierungsstipendien/ko-finanzierte Programme; hier werden sowohl Kurzzeit- (GERSS) als auch Langzeitstudien (GERLS) von der ägyptischen Seite mitfinanziert. Die Vereinbarungen zu diesen Programmen gehen auf das deutsch-ägyptische Wissenschaftsjahr 2007 zurück. Im Rahmen von GERSS werden kürzere Forschungs- und Vertiefungsstudien von Master-Studentinnen und -Studenten, Doktorandinnen und Doktoranden sowie Post-Docs unterstützt; die Förderdauer liegt bei drei bis sechs Monaten. GERLS vergibt Forschungs- und Promotionsstipendien zum Abschluss eines PhD-Abschlusses in Deutschland, zum Abschluss eines PhD-Abschlusses in Ägypten nach einem bis zu 2-jährigen Forschungsaufenthalt in Deutschland, sowie zur Durchführung von Vertiefungen in Deutschland; die Förderdauer liegt bei bis zu 42 Monaten. Die Stipendien sind dabei grundsätzlich offen für alle Fachbereiche. GERSS und GERLS werden zu 50 bzw. 30 Prozent vom AA ko-finanziert; der Finanzierungsanteil des Partners (MoHE) liegt bei 50 bzw. 70 Prozent. Ende 2013 soll das Verhältnis bei 30/70 liegen. Im Jahr 2011 lag das Verhältnis bei GERLS bei 28% zu 72%.

Die Kooperationsvereinbarung mit *Kasachstan* mit dem Ziel der Aus- und Weiterbildung kasachischer Studentinnen und Studenten wurde 1994 unterzeichnet und 2005 erneuert. Ziel des sogenannten „Bolaschak-Stipendiums“ ist der Abschluss eines akademischen Grades in Deutschland (Bachelor, Master, Promotion oder Facharzt). Die Förderdauer wird dabei von der kasachischen Seite individuell entschieden; eine vorgeschriebene Höchstförderdauer gibt es nicht. Die fachliche Ausdehnung des Programmes wird in der Regel jährlich durch den Geldgeber bedarfsorientiert festgelegt. Im Studienjahr 2012/13 stehen naturwissenschaftlich-technische sowie verwaltungswissenschaftliche Fachrichtungen im Fokus. Das Bolaschak-Stipendium wird zu 2 Prozent vom AA ko-finanziert; der Finanzierungsanteil der Partner/DAAD liegt bei 98 Prozent.

Mit dem „Consejo Nacional de Ciencia y Tecnologia“ (CONACYT) in *Mexiko* ging der DAAD im Jahr 1999 zum ersten Mal eine Kooperation für die Vergabe von Stipendien an mexikanische Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ein. Im Rahmen des Programms werden aktuell Master-, Promotions- und Post-Doc-Studien mit einer maximalen Förderdauer von vier Jahren unterstützt. Die Stipendien sind dabei ebenfalls grundsätzlich offen für alle Fachbereiche. Das CONACYT-Programm wird zu 11 bis 19 Prozent vom AA ko-finanziert; der Finanzierungsanteil des Partners CONACYT liegt bei 81 bis 89 Prozent je nach persönlicher Situation der Stipendiaten (z. B. verheiratet/ unverheiratet).

5. ERGEBNISSE DER EVALUATION MIT FOKUS AUF ÄGYPTEN, KASACHSTAN UND MEXIKO

Im Folgenden sind die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich der Relevanz (Bedarfe und Interessen der beteiligten Akteure), Effektivität (Zielerreichung), Programmdurchführung, langfristigen Wirkung (Breitenwirkung der Zielerreichung), Nachhaltigkeit (Institutionalisierung und Verstetigung der erzielten Veränderungen) sowie der Komplementarität und Koordination dargestellt. Dabei wird sich die Untersuchung der Ergebnisse auf die drei Länder Ägypten, Kasachstan und Mexiko konzentrieren, die, wie erwähnt, für eine vertiefende Untersuchung der dortigen Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme ausgewählt wurden.

Grundlage der Ergebnisse waren eine Analyse aller wesentlichen Datenbestände und Dokumente, drei explorative Interviews mit DAAD-Verantwortlichen, eine Online-Befragung von Geförderten und Alumni, zwei vertiefende Länder-Fallstudien sowie 28 vertiefende Interviews mit Geförderten (10), Betreuerinnen und Betreuer an deutschen Hochschulen (9) und Vorgesetzten von Alumni (9). Die Auswahl der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner erfolgte dabei in einem mit dem DAAD abgestimmten, kriterienbasierten Verfahren.

Die Online-Befragung war an alle Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie Alumni der ausgewählten drei Regierungsstipendien-Länder, Ägypten, Kasachstan und Mexiko, gerichtet. Sie konzentrierte sich auf Fragen des Zugangs, Motivation, Erwartung und Zielsetzung der Teilnehmenden, auf die wahrgenommene Zielerreichung, Umsetzungsbedingungen und -faktoren, Kontextfaktoren in Bezug auf die Integration in die Hochschulen sowie auf Effekte und Wirkungen auf Ebene der Teilnehmenden (z. B. Bindung an Deutschland). Der Rücklauf für die Online-Befragung ist untenstehend in Abbildung 2 zusammenfassend dargestellt.

Abbildung 2: Übersicht kontaktierte Respondenten und Rückläufe der Online-Befragung nach Programmen

Land	Stipendien-Bezeichnung	Anzahl angeschriebene Teilnehmer	Anzahl antwortende Teilnehmer	Rücklaufquote
Ägypten	GERLS	204	98 vollständig, 23 teilweise	59 %
	GERSS	91	38 vollständig, 14 teilweise	57 %
Kasachstan	Bolaschak	189	64 vollständig, 18 teilweise	43 %
Mexiko	CONACYT	513	236 vollständig, 19 teilweise	55 %

Quelle: Rambøll Management Consulting (2012)

Die Stichprobe der Online-Befragung stimmt dabei weitestgehend hinsichtlich ihrer Verteilung nach Geschlecht, Fachbereich und Jahr der Förderung mit der Grundgesamtheit überein (siehe Anhang).

Ergänzend wurden zwei zusätzliche dreitägige Fallstudien in Mexiko und Ägypten durchgeführt, in denen Kooperationspartnerinnen und -partner, ehemalige Geförderte und Umfeldakteure interviewt wurden. Ziel dieser beiden Fallstudien war es, die Einbettung der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme in die nationale Strategie der Partnerländer sowie Ownership der Partnerlandregierungen für die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme vertiefend zu analysieren. In beiden Fallstudien konnten insgesamt 20 Interviews durchgeführt werden.

Vor dem Hintergrund dieser hohen Rücklaufquoten und der Tatsache, dass in den Fallstudien und qualitativen Interviews mit einer großen Bandbreite von Akteuren gesprochen wurde, lassen sich aus den im Folgenden dargelegten Ergebnissen belastbare Aussagen für die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme in den drei Ländern Ägypten, Kasachstan und Mexiko treffen.

5.1 Bedarfe und Interessen der beteiligten Akteure

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich des Evaluationskriteriums der Relevanz beschrieben. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, inwieweit der DAAD die verschiedenen Interessen der in den Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programmen involvierten Akteure berücksichtigt und durch die Regierungsstipendien / Ko-finanzierten Programme die relevanten Zielgruppen erreicht.

Dem DAAD gelingt es im Rahmen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme zunächst, sowohl die *Interessen des AA als auch des BMZ* zu berücksichtigen. Im Zentrum der strategischen Ziele des AA stehen u. a. die qualitätsorientierte Vergabe von Stipendien an ausländische Nachwuchseliten, die Förderung der Bildungszusammenarbeit zum Aufbau akademischer Strukturen, z. B. durch gezielte Aus- und Fortbildung, sowie die Förderung der Internationalisierung deutscher Hochschulen, der deutschen Sprache und eines zeitgemäßen Deutschlandbildes im Ausland. Diese strategischen Ziele werden durch die zuvor erwähnten Zieldimensionen, Zielgruppen und den Aufbau der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme insgesamt unterstützt.²

Gemäß Zielvereinbarung mit dem AA soll der DAAD darüber hinaus zur Gewinnung von Partnern und Freunden Deutschlands unter ausländischen Leistungseliten, zur Festigung der Rolle Deutschlands als führender Hochschul- und Wissenschaftsstandort und damit zur Stärkung der Innovationsfähigkeit und der Wirtschaftskraft sowie zur Unterstützung von Entwicklungs- und Transformationsländern beim Aufbau leistungsfähiger Hochschul- und Wissenschaftssysteme beitragen. Auch hinsichtlich dieser Themenbereiche ist ein Beitrag der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme bzw. eine Übereinstimmung mit diesen Interessen des AA zu beobachten. Allerdings streben die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme vor allem auf der individuellen Ebene direkte Veränderungen an und können somit auf systemischer Ebene lediglich einen Beitrag zu Veränderungen leisten.

Zu den strategischen Zielen des BMZ zählt die Ausbildung von Fach- und Führungskräften aus Entwicklungsländern als Hilfe zur Selbsthilfe, die Steigerung der Qualität von Lehre, Forschung und Management an Hochschulen in Entwicklungsländern, die Stärkung der Relevanz von Hochschulbildung in Entwicklungsländern für die Wirtschaft sowie der Einsatz von Absolventinnen und Absolventen deutscher Hochschulen (Alumni) aus Entwicklungsländern als Partner für die deutsche Wirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit. Wie zuvor erwähnt, werden die drei für die Einzelevaluation ausgewählten Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme vom AA und nicht vom BMZ ko-finanziert. Nichtsdestotrotz werden auch die Zieldimensionen des BMZ grundsätzlich durch die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme unterstützt.³

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse gelingt es dem DAAD ebenfalls, die *Interessen der Partnerländer* zu berücksichtigen. Die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme werden, in unterschiedlichem Maße direkt von Partnerländern ko-finanziert. Durch diese nationale Ko-Finanzierung spielen mitunter die Prioritäten der Partnerländer in der Ausgestaltung der verschiedenen Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme eine große Rolle. So werden bei den Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programmen in Ägypten und Mexiko die Interessen der Partnerländer in der Ausrichtung der Programme berücksichtigt. In Kasachstan hingegen gestaltet der Partner das Programm auf Grundlage eigener Prioritäten weitgehend eigenständig. Neben den großen Gestaltungsmöglichkeiten der Partner strebt der DAAD an, mit diesen Programmen an Schnittstellen von Reformbestrebungen im Allgemeinen und im Hochschulsektor im Speziellen in diesen Ländern anzusetzen.

Der DAAD wird dabei von den Partnerländern bewusst für eine Kooperation ausgesucht. In Ägypten ist der DAAD, gemäß Erkenntnissen der dortigen Fallstudie, präferierter Kooperationspartner,

² DAAD (unbekannt). Legislaturperiodendokument 2009 - 2013 Teil 3. Bonn: DAAD, S. 8 - 13.

³ BMZ (2010). Zehn Ziele für mehr Bildung. Bonn: BMZ.

da er als wichtigster Bildungspartner des Landes wahrgenommen wird. Nach Aussage aller Interviewpartnerinnen und -partner gibt es keinen ausländischen Partner, der in Ägypten so wichtig für den Hochschulsektor ist wie der DAAD; dies liegt u. a. auch an der langjährigen Präsenz im Land. In Mexiko wird der DAAD nach Aussage des Partners CONACYT ebenfalls als erster Ansprechpartner für die akademische Zusammenarbeit auf deutscher Seite wahrgenommen. Gleiches gilt für Kasachstan; die kasachische Regierung verfolgt dabei gleichzeitig auch Stipendienprogramme nach ähnlichem Muster mit anderen Zielländern und entsprechend anderen Kooperationspartnern.

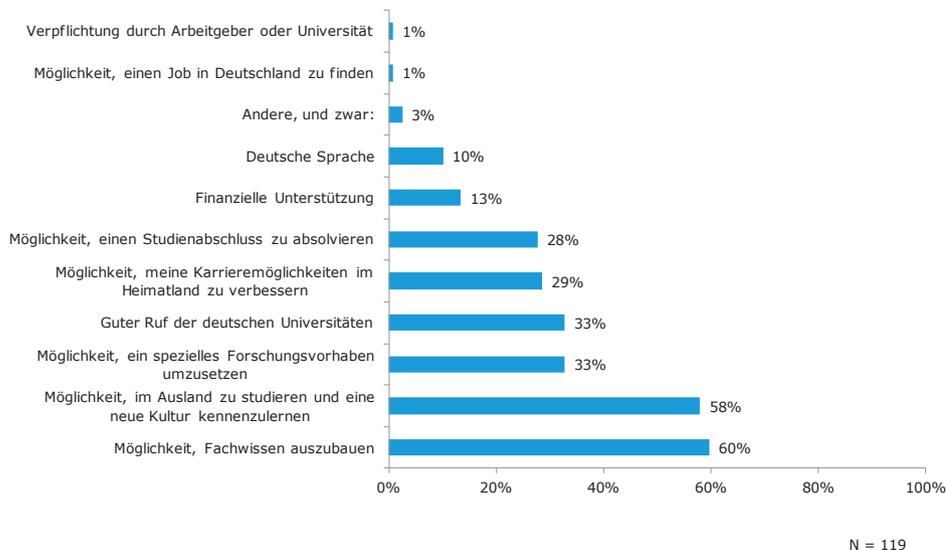
Zudem werden durch die untersuchten Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme auch die gemäß den Kooperationsvereinbarungen mit den Partnerländern definierten, *relevanten Zielgruppen* erreicht. Dabei wurden in Ägypten (GERLS) in den zurückliegenden Jahren vor allem Aufenthalte zur Erreichung eines PhD-/Doktor-Abschlusses (96 Prozent) unterstützt; es dominierten die Fachbereiche Mathematik und Naturwissenschaften sowie Humanmedizin. In Kasachstan erlangten 36 Prozent der Stipendiatinnen und Stipendiaten einen Bachelor-Abschluss und 55 Prozent einen Master-Abschluss, vor allem in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissen- sowie den Ingenieurwissenschaften. Dies spiegelt die im Vergleich zu Ägypten andere Ausrichtung der Stipendien in Kasachstan wider. Auch in Mexiko dominierten Master-Abschlüsse (52 Prozent), gefolgt von PhD-/Doktor-Abschlüssen (45 Prozent) – vor allem in den vom Partner priorisierten Fachbereichen Ingenieurwissenschaften, Mathematik und den Naturwissenschaften. Der Fokus auf diese Fachbereiche bedingt dabei traditionell eine hohe Beteiligung von Männern an diesem Programm.

Auch gelingt es dem DAAD im Rahmen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme die *Interessen der Geförderten*, d. h. der individuellen Stipendiatinnen und Stipendiaten, zu berücksichtigen. So bestätigten die Geförderten durchweg (10 von 10 Interviewten) den persönlichen, beruflichen und akademischen Nutzen ihrer Programmteilnahme. Der Nutzen liegt laut den interviewten Geförderten insbesondere in der fachlichen und methodischen Weiterentwicklung, dem Aufbau persönlicher und beruflicher Netzwerke sowie in der internationalen Erfahrung, die durch die Stipendien ermöglicht wird.

Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Online-Befragung wider (siehe Abbildung 3 exemplarisch für Mexiko⁴). Hier gab die Mehrheit der Befragten an, dass ihr Hauptmotiv für die Bewerbung um die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme darin bestand, ihr Fachwissen zu erweitern. Weitere wichtige Beweggründe stellten die Möglichkeit dar, eine andere Kultur kennenzulernen und im Ausland zu studieren, die Umsetzung eines spezifischen Vorhabens, der gute Ruf deutscher Universitäten sowie die Chance auf bessere zukünftige Arbeitsmöglichkeiten.

⁴ Die Auswertungen der anderen Länder befinden sich im Anhang.

Abbildung 3: Gründe für die Bewerbung um ein Stipendium – Ergebnisse der Online-Befragung für Mexiko



Quelle: Rambøll Management Consulting (2012)

Allerdings wurden im Rahmen der Fallstudien auch einige Einschränkungen benannt. Berichtet wurde u. a. von Schwierigkeiten bei der akademischen und vor allem beruflichen Re-Integration im Heimatland. So berichteten alle Alumni im Rahmen der Fallstudie Mexiko von Schwierigkeiten, im Heimatland beruflich Fuß zu fassen und einen Job zu finden. Dies ließ sich in einigen Fällen auf die schwierige wirtschaftliche Situation in Mexiko bei der Rückkehr zurückführen. In anderen Fällen gestaltete es sich für die Alumni schwierig, in Mexiko eine Position zu finden, die dem Spezialisierungsgrad des Erlernten in Deutschland entspricht und auch entsprechend angemessen bezahlt ist.

Sich verändernde Bedarfe über die Zeit sollen durch regelmäßige Abstimmung und den Austausch der DAAD-Vertreterinnen und -Vertreter vor Ort und in den Fachreferaten mit den Verantwortlichen in den Partnerorganisationen sichergestellt werden. Obwohl die vertraglichen Vereinbarungen zu den Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programmen jeweils für einen fixen Zeitraum bzw. teilweise sogar unbegrenzt gelten, wird auf die regelmäßige Anpassung an aktuelle Bedarfslagen bzw. neu entstehenden Bedarfe geachtet. Ein Beispiel für die Anpassung über die Zeit findet sich z. B. in Mexiko, wo die ursprüngliche Vereinbarung in regelmäßigen Abständen durch ein „Addendum“ ergänzt wurde, um die Fördertatbestände anzupassen und aktuell zu halten. Das Programm in Mexiko sollte nach den Vorstellungen des mexikanischen Partners CONACYT zu Beginn vor allem Promovierende unterstützen, was aufgrund der mangelnden Anzahl von Kandidatinnen und Kandidaten nicht möglich war. Dementsprechend verlagerte sich der Schwerpunkt über die Zeit hin zu stärkerer Förderung von Masterstudiengängen. In Kasachstan ist die Förderung ebenfalls flexibel aufgestellt und stark an den Prioritäten des Partnerlandes orientiert; teilweise ändern sich Prioritäten zu den präferierten Zielgruppen von Jahr zu Jahr, sodass auch die Förderung entsprechend variiert. In Ägypten startete das Programm erst vor wenigen Jahren, eine Anpassung war daher bisher noch nicht notwendig.

Für die deutschen Hochschulen bedeutet die Aufnahme von Stipendiatinnen und Stipendiaten aus den Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programmen aus Sicht aller interviewten Betreuerinnen und Betreuer zunächst einen Mehraufwand, da eine Integrations- und Betreuungsleistung erbracht wird. Dieser hat sich in den letzten Jahren zusätzlich durch die erhöhte Anzahl von Stipendiatinnen und Stipendiaten erhöht. Daher stellt sich gleichzeitig auch die Frage des Mehrwerts bzw. der *Berücksichtigung der Interessen der deutschen Hochschulen* für den DAAD zur Sicherstellung eines Nutzens für die deutschen Hochschulen. Für 8 von 9 (89 Prozent) der interviewten Betreuerinnen und Betreuer an deutschen Hochschulen werden diese Interessen in der Tat berücksichtigt bzw. es entsteht ein Nutzen/Mehrwert für die deutsche Hochschule. Deutsche Hoch-

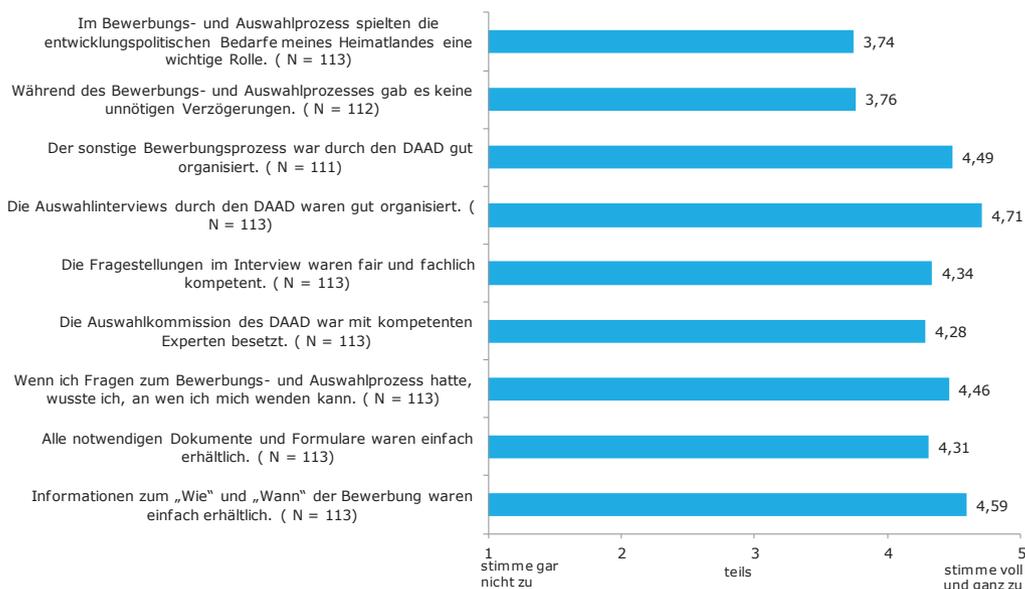
schulen profitieren aus Sicht der Gesprächspartnerinnen und -partner u. a. von einer Internationalisierung und der Erweiterung von persönlichen und institutionellen Netzwerken. Auch wird die Präsenz der internationalen Stipendiatinnen und Stipendiaten von den Hochschulen genutzt, um sich von anderen Hochschulen in Form eines Alleinstellungsmerkmals abzusetzen und attraktiver für Studierende zu werden.

Zudem bedienen die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme auch die Forschungsinteressen der deutschen Hochschulen. So sagten 4 von 8 Betreuerinnen und Betreuer aus, dass durch die internationalen Studierenden der Zugang zu neuem regionalen Wissen und Netzwerken geschaffen wird. Ein Beispiel für den Zugang zu neuem regionalem Wissen bzw. regionalen Ressourcen stellt in diesem Kontext der Fall dar, in dem eine deutsche Hochschule Zugang zu Erdschichten aus der Kreidezeit in Ägypten für Forschungszwecke erlangte. Zudem wird auf diese Weise die Durchführung gemeinsamer Forschungsvorhaben und die Arbeit an gemeinsamen Publikationen, der Transfer neuer Methoden und Fachwissens sowie die Erschließung neuer Kooperationsfelder und Finanzierungsmöglichkeiten ermöglicht.

Die Wissensvermittlung, die durch einen stipendiengeförderten Studienaufenthalt ermöglicht wurde, wurde von allen interviewten Geförderten und Alumni der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme als auf einem hohen fachlichen und didaktischen Niveau und entsprechend *aktuellen wissenschaftlichen Standards* bewertet. So waren durchschnittlich 84 (GERLS), 88 (Kasachstan), 89 (GERSS) bzw. 93 (Mexiko) Prozent der Respondenten in der Online-Befragung mit den Studienbedingungen in Deutschland zufrieden oder sehr zufrieden. Abgesehen von einer Ausnahme waren auch die interviewten Betreuerinnen und Betreuer an deutschen Hochschulen der Meinung, dass die durchgeführten Forschungsvorhaben bzw. akademischen Vorhaben sich grundsätzlich auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft befinden.

Auch die Auswahlverfahren im Rahmen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme entsprechen den *aktuellen Qualitäts- und Wettbewerbsansprüchen*. Exemplarisch sind untenstehend die durchschnittlichen Bewertungen des Bewerbungsprozesses aus der Online-Befragung von Geförderten aus Ägypten (GERLS) dargestellt. Die Geförderten schätzen den Bewerbungsprozess demnach als gut organisiert, fair und transparent ein, und somit auch als Qualitätsmerkmal.

Abbildung 4: Bewertung des Bewerbungsprozesses durch die Geförderten – Ergebnisse der Online-Befragung für Ägypten (GERLS)



Quelle: Rambøll Management Consulting (2012) – Bewertung erfolgte auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu)

Die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber erfolgt allerdings von Partnerland zu Partnerland unterschiedlich. Sie basiert zum Teil auf Auswahlinterviews durch eine ernannte Auswahlkommission vor Ort in den Partnerländern. In anderen Fällen müssen die Bewerberinnen und Bewerber alternativ oder zusätzlich einen fachlichen Test absolvieren. In anderen Fällen entscheidet allein die Bewerbung.

Der Auswahlprozess in Ägypten gilt dabei aus Sicht der dortigen Gesprächspartnerinnen und -partner im Rahmen der Fallstudie aufgrund seiner Ausgeklügeltheit, Mehrstufigkeit, Objektivität und Kompetitivität (2012: 199 Bewerbungen vs. 50 akzeptierte) als transparent und nachvollziehbar. Das Hochschulministerium, die Bewerberinnen und Bewerber sowie die DAAD-Außenstelle konnten dem zustimmen. Ein Mitglied der Auswahlkommission gab an, nur deshalb seit Jahren in der Auswahlkommission zu sein, weil er die Objektivität und Transparenz des Programms schätze, wodurch es sich von anderen Studienprogrammen positiv unterscheidet.

In der Fallstudie Mexiko wurde das Wettbewerbsverfahren des DAAD ebenfalls von allen Interviewten als Qualitätsmerkmal verstanden. Die Geförderten betonten dabei die Transparenz des Verfahrens. Von Seiten der Auswahlkommission wurde das Auswahlverfahren insbesondere gegenüber bzw. im Vergleich mit anderen internationalen Stipendiengovernern gelobt. Andere Programme haben demnach keine bi-nationale Auswahlkommission. Auch von Seiten der Partnerorganisation CONACYT wurde das Verfahren gelobt, da die Präsenz mexikanischer und deutscher Vertreterinnen und Vertreter eine optimale Ergänzung bei der Auswahl darstelle, was ein Pluspunkt gegenüber anderen Programmen ist, die keine bi-nationale Auswahlkommission haben.

In Kasachstan wird die Auswahl der Geförderten allerdings als weniger fair und transparent im Vergleich zu den oben beschriebenen Ländern wahrgenommen. Beim Regierungsstipendienprogramm Kasachstan findet ein zweistufiges Auswahlverfahren statt. Während die Auswahl durch den DAAD bei diesem Programm wie bei den anderen strikt nach DAAD-Standards durch eine Kommission unabhängiger deutscher Hochschullehrer auf Grundlage der fachlichen Qualität des Antrags als ausschließliches Förderkriterium stattfindet, besteht der Geldgeber darauf, zusätzlich eine zeitlich und örtlich getrennte Prüfung in kasachischer Geschichte und Staatskunde durchzuführen. Bei dieser zusätzlichen Prüfung spielen Aussagen von Teilnehmern zufolge auch familiäre Beziehungen eine Rolle und diese Prüfung wird von einigen als „Test auf Staatstreue“ empfunden. Ferner werden auch zusätzliche psychologische Tests durchgeführt, deren Mehrwert sich im Rahmen der Evaluation nicht erschloss. Die für die Programmdurchführung zuständigen Arbeitseinheiten der Regionalabteilung Nord haben dieses zusätzliche Auswahlverfahren durch den Geldgeber unter Abwägung der Gesamtumstände und angesichts der nahezu vollständigen Programmfinanzierung durch die kasachische Seite hingenommen, auch wenn sie es kritisch sehen.

In den Fallstudien in Ägypten und Mexiko konnten keine Anzeichen dafür identifiziert werden, dass das Mandat des DAAD, *Exzellenz in der Wissenschaft durch wissenschaftliche Eliten* zu fördern, in einem Spannungsverhältnis mit den tatsächlichen Bedarfen der Partnerländer stehe. In Mexiko steht die Bedeutung des jeweiligen Studien- bzw. Forschungsvorhabens für die Entwicklung der jeweiligen Heimatinstitution bzw. des jeweiligen Sektors im Zentrum des Auswahlverfahrens. In Ägypten ist nach der Qualität des Antrages der Bewerberin bzw. des Bewerbers der „benefit for Egypt“ ein wichtiges Auswahlkriterium für GERSS und GERLS. Dadurch wird sichergestellt, dass die Interessen des Partnerlandes Ägypten ausreichend berücksichtigt sind.

5.1.1 Bewertung der Bedarfsgerechtigkeit der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme

Insgesamt kann eine Übereinstimmung der DAAD-Aktivitäten im Rahmen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme mit den Interessen des AA und BMZ sowie mit den Bedarfen der Geförderten und der Partnerländer festgestellt werden. Dabei gelingt es dem DAAD auch, die Interessen der verschiedenen Stakeholder miteinander zu verknüpfen.

Der Nutzen der Geförderten liegt insbesondere in der fachlichen und methodischen Weiterbildung, dem Aufbau persönlicher und beruflicher Netzwerke sowie in der internationalen Erfahrung. Trotz der Vorteile gibt es teilweise Schwierigkeiten bei der Reintegration der Stipendiatinnen und Stipendiaten in den heimischen Arbeitsmarkt.

Dem DAAD gelingt es, mit Hilfe der Vielfalt innerhalb der verschiedenen Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme sehr gut, auf die unterschiedlichen Prioritäten und Interessen der Partnerländern einzugehen, auch in Anbetracht der signifikanten nationale Ko-Finanzierung durch die Partnerländer. Die Relevanz wird zusätzlich dadurch gestärkt, dass Interessen und Bedarfe regelmäßig mit den Akteuren vor Ort diskutiert und Aktivitäten entsprechend angepasst werden. Auch deutsche Hochschulen profitieren durch die Präsenz der Stipendiatinnen und Stipendiaten, vor allem von einer Internationalisierung der Studierendenschaft, der Erweiterung von persönlichen und institutionellen Netzwerken und dem Beitrag der Stipendiatinnen und Stipendiaten zu den Forschungsinteressen der deutschen Hochschulen.

Die Auswahlverfahren im Rahmen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme entsprechen grundsätzlich aktuellen Qualitäts- und Wettbewerbsansprüchen. In den von Land zu Land unterschiedlichen Auswahlverfahren kann einerseits ein Vorteil gesehen werden – da man durch solch unterschiedliche Verfahren flexibel auf unterschiedliche Gegebenheiten und Prioritäten vor Ort eingehen kann. Allerdings besteht andererseits die Gefahr, die von allen Beteiligten geschätzte Fairness und Transparenz der Auswahl durch einzelne unterschiedliche Standards zu verspielen; dies gilt besonders für das genannte zusätzliche Auswahlprocedere auf Basis von Geschichts- und Staatskunde durch den Geldgeber in Kasachstan.

5.2 Zielerreichung der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme

Im folgenden Abschnitt zur Zielerreichung werden die Ergebnisse bezüglich des Kriteriums Effektivität beschrieben. Das Kapitel ist entlang der drei Interventionsbereiche untergliedert, die gemeinsam mit dem DAAD bei der Rekonstruktion der Wirkungslogik des Programmes identifiziert wurden. Diese sind: Human Capacity Development, Stärkung von Hochschulstrukturen sowie Vernetzung. Eine detaillierte Darstellung der Wirkungslogik befindet sich im Anhang. Zudem werden im Folgenden Ergebnisse bezüglich der Programmumsetzung dargestellt.

5.2.1 Zielerreichung im Bereich Human Capacity Development

Innerhalb der ersten beiden Zieldimensionen verfolgen die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme das Ziel, durch Capacity Development auf der individuellen Ebene – das heißt die (Weiter-)Qualifizierung zukünftiger Fach- und Führungskräfte gemäß der Planungsziele der Partnerländer – sogenannte *change agents* für die Partnerländer auszubilden. Zudem soll ein Beitrag zur Verbesserung der Qualifikation von Fach- und Führungskräften in der Wissenschaft, akademischem Lehrpersonal und Nachwuchswissenschaftlerinnen/Nachwuchswissenschaftlern geleistet werden.

Die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme sind im Programmbereich ein wichtiges Instrument der Individualförderung von Fach- und Führungskräften aus Partnerländern. Sie haben einen wichtigen Anteil an der Gesamtanzahl der Geförderten in den untersuchten Ländern (siehe auch Abbildung 5) und tragen durch die zusätzlich zur Verfügung stehenden Mittel zu einer *Erhöhung der Geförderten-Anzahl* bei. Ein Beispiel in diesem Kontext ist Ägypten. Durch die Etablierung des GERLS-Programms konnte die Zahl ägyptischer Promotionskandidaten mehr als vervierfacht werden.⁵ Zudem haben sich die Bewerberzahlen hier in den letzten Jahren sehr positiv entwickelt, was zu einer kompetitiven Selektionsrate geführt hat (nur zirka 25 Prozent der Bewerberinnen und Bewerber konnten zuletzt berücksichtigt werden). *Verdrängungseffekte* zu anderen DAAD-Programmen konnten nicht beobachtet werden.

⁵ DAAD (2011): Der DAAD und der akademische Austausch mit Ägypten - Sachstandsbericht

Abbildung 5: Übersicht Anteil Stipendiatinnen/Stipendiaten an allen ausländischen Geförderten nach Land, Stand 2010

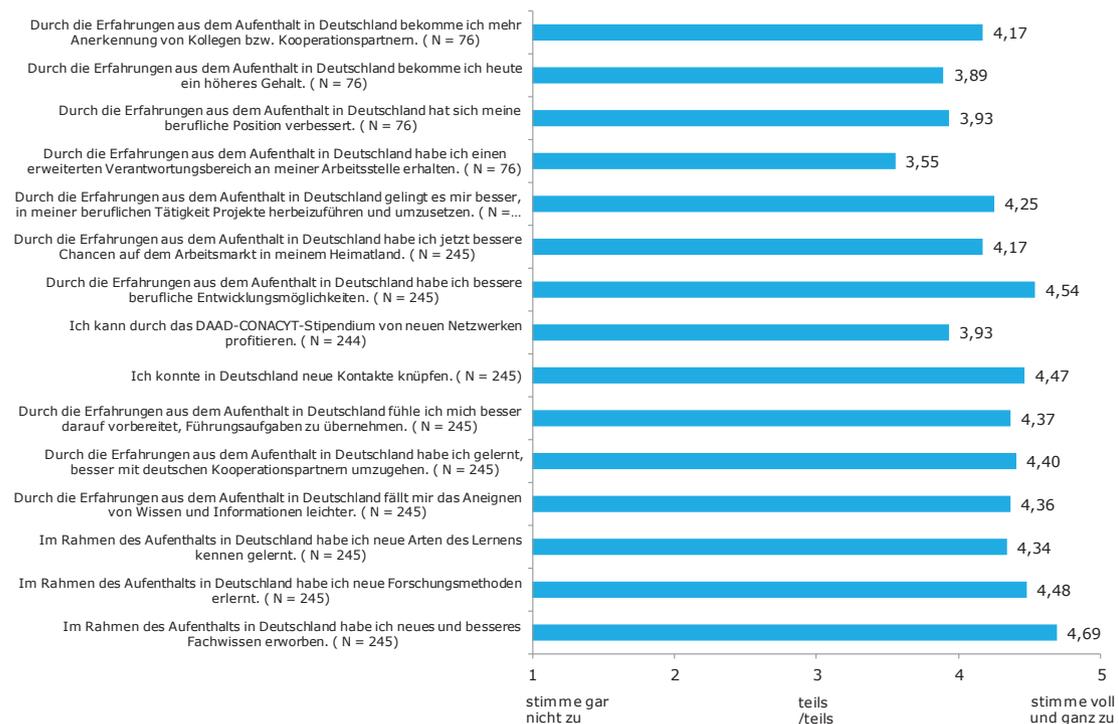
Land	Stipendien-Bezeichnung	Stipendiatinnen/ Stipendiaten	Gesamtzahl ausländische Geförderte	Anteil
Ägypten	GERLS	73	847	9 %
	GERSS	34	847	4 %
Kasachstan	Bolaschak	91	719	13 %
Mexiko	CONACYT	225	930	24 %

Quelle: DAAD interne Länderstatistik 2010

Dabei sind Frauen in Kasachstan in den Reihen der Stipendiatinnen und Stipendiaten leicht überrepräsentiert (55 Prozent) – in Ägypten und Mexiko aber eindeutig unterrepräsentiert (25 beziehungsweise 31 Prozent). Der geringere Anteil an Frauen in Ägypten kann dadurch erklärt werden, dass gesellschaftliche und familiäre Verpflichtungen Frauen ein Stipendium im Ausland erschweren. Dies spiegelt sich auch in den Bewerbern für das Regierungsstipendienprogramm in Ägypten wieder, in dem der Frauenanteil konstant zwischen 20 und 30 Prozent liegt. Im Falle von Mexiko handelt es sich um Stipendien vor allem im ingenieurs- und naturwissenschaftlichen Fachbereich, in denen der Anteil von Frauen traditionell gering ist.

In der Online-Befragung bestätigten die Geförderten dabei den *fachlichen und methodischen Nutzen* ihrer Programmteilnahme (siehe auch Abbildung 6 exemplarisch für Mexiko). Die Stipendiatinnen und Stipendiaten erlernen nach eigener Wahrnehmung fachliche Kenntnisse und Methoden, die es ihnen ermöglichen, neue Themen anzugehen, selbstständig Projekte zu planen, sich mit Kollegen auszutauschen und Kontakte zu knüpfen.

Abbildung 6: Bewertung des persönlichen Nutzens durch die Geförderten – Ergebnisse der Online-Befragung für Mexiko



Quelle: Rambøll Management Consulting (2012) – Bewertung erfolgte auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu)

Die Befragungsergebnisse konnten auch in den qualitativen Interviews bestätigt werden. In diesen gaben alle befragten Stipendiatinnen und Stipendiaten an, dass sie sich fachlich weiterentwickeln konnten. Auch alle befragten Vorgesetzten bestätigten, dass die Alumni nach ihrem Studium bessere Fach- und Methodenkenntnisse besitzen. Teilweise erlernen Stipendiatinnen und Stipendiaten aber auch Kenntnisse, die sie mangels guter Infrastruktur in ihren Heimatländern nicht anwenden können. Ein Beispiel war ein Mediziner, der im Rahmen seines PhD-Vorhabens in Deutschland Stammzellforschung betrieb und keine Möglichkeit hatte, seine Forschung in Kairo fortzusetzen – da es in Ägypten kein Stammzelllabor gibt.

Allerdings ist der Leistungsstandard, an den Stipendiatinnen und Stipendiaten aus ihren Heimatländern gewöhnt sind, zum Teil wesentlich niedriger als in Deutschland. Daher gelingt es einigen Stipendiatinnen und Stipendiaten nach Aussage von 3 von 8 Betreuerinnen und Betreuern (38 Prozent) nicht, im vorgegebenen Zeitraum ihre *vorgesehenen Abschlüsse zu absolvieren*. Für Kasachstan und Mexiko gaben aber jeweils rund 98 Prozent der Alumni an, in Deutschland schließlich einen Hochschulabschluss abgeschlossen zu haben. Für Ägypten (GERLS) gibt es nur wenige Alumni, die einen Abschluss erworben haben, da die Laufzeit des Programmes zum Zeitpunkt der Evaluation noch zu kurz war.

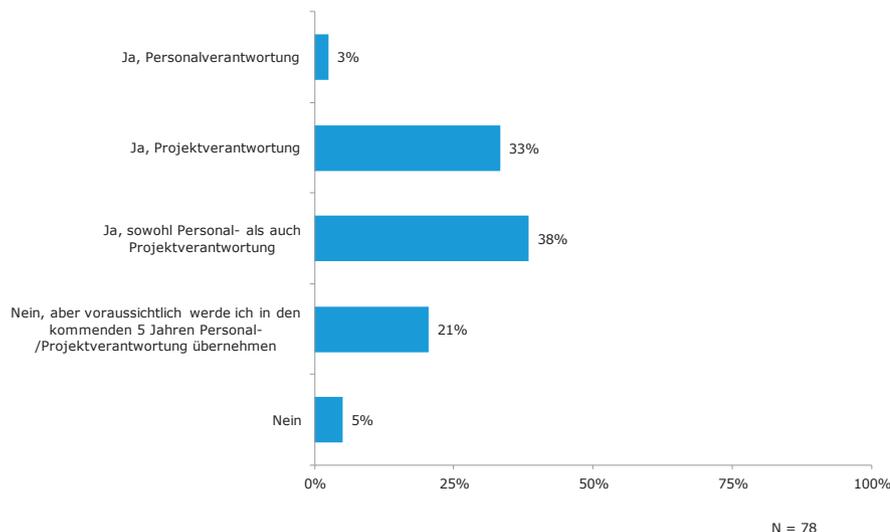
Die Stipendiatinnen und Stipendiaten beziehungsweise Alumni waren laut Angaben in der Online-Befragung (siehe auch Abbildung 6) zudem der Meinung, durch die gesammelten Erfahrungen im Ausland *bessere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten* und Chancen auf dem Arbeitsmarkt im Heimatland zu haben. Alumni, die bereits einen Einstieg ins Berufsleben realisieren konnten, berichten, durch die Erfahrungen in Deutschland in ihrer Tätigkeit besser Projekte herbeiführen und umsetzen zu können. Auch schildert diese Gruppe, durch die Erfahrungen aus dem Aufenthalt in Deutschland mehr Anerkennung von Kollegen und Kooperationspartnern zu bekommen. Demnach profitieren Alumni nach eigenen Angaben auch von einem erweiterten Verantwortungsbereich in ihrer Arbeitsstelle, einer verbesserten beruflichen Position sowie einem höheren Gehalt nach ihrer Rückkehr.

Viele Alumni besetzen somit nach ihrer Rückkehr schnell einflussreiche Positionen mit Projektbeziehungsweise Personalverantwortung, in denen sie als *change agents* in ihrem Sektor agieren können. Im Rahmen der Online-Befragung gaben beispielsweise 33 Prozent der befragten Alumni aus Mexiko an, an ihrem Arbeitsplatz Projektverantwortung zu tragen; bei 38 Prozent waren es sowohl Personal- als auch Projektverantwortung. 21 Prozent der Respondenten erwarteten, innerhalb der kommenden fünf Jahre Personal- beziehungsweise Projektverantwortung zu übernehmen (siehe auch Abbildung 7).

Allerdings deckt sich dies nicht vollständig mit den Erkenntnissen der Fallstudien. In Mexiko stellte sich beispielsweise heraus, dass sich bei den dort interviewten Alumni die Karrieremöglichkeiten in vielen Fällen nicht verbessert hatten. Mit vereinzelt Ausnahmen war der berufliche (Wieder-)Einstieg der Alumni geprägt von Tätigkeiten mit zunächst niedrigem Anforderungsprofil und niedrigen Löhnen. Allerdings wurde von der Mehrheit der Geförderten davon ausgegangen, dass das Studium in Deutschland die beruflichen Karrieremöglichkeiten verbessert, sobald der Einstieg in ein Unternehmen/eine Institution geschafft ist und eine gewisse Etablierung im Beruf erfolgt ist. Dies wurde auch von 2 von 9 interviewten Vorgesetzten (22 Prozent) bestätigt.

Im Falle der GERLS-Stipendiatinnen und Stipendiaten aus Ägypten stellt sich die Situation dagegen anders dar: diese haben feste Arbeitsverträge mit ihren staatlichen Hochschulinstitutionen im Heimatland, in denen festgelegt ist, dass sie nach Rückkehr mit PhD eine höhere Position erlangen. GERLS fördert also die Karriere innerhalb der jeweiligen Forschungsinstitution im öffentlichen Sektor.

Abbildung 7: Bewertung der Führungsverantwortung durch die Alumni – Ergebnisse der Online-Befragung für Mexiko



Quelle: Rambøll Management Consulting (2012)

Hinsichtlich der Sektoren, in die Alumni zurückkehren, existieren große Unterschiede zwischen den Ländern. Während die GERLS-Alumni aus Ägypten, wie oben erwähnt, überwiegend in den Hochschulsektor zurückkehren⁶ und ihre erlangten Fähigkeiten dort einsetzen, arbeiten nur rund 17 Prozent der mexikanischen Alumni im Hochschulsektor – 47 Prozent arbeiten dagegen in der Privatwirtschaft. In Kasachstan sind 14 Prozent weiterhin im Hochschulsektor involviert; 23 Prozent arbeiten dagegen in der Verwaltung und 34 Prozent in der Privatwirtschaft.⁷ Somit kann vor allem in Ägypten der Hochschulsektor von den neu erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten der Stipendiatinnen und Stipendiaten profitieren. In Kasachstan und Mexiko wird nur ein eingeschränkter Beitrag zur *Schaffung leistungsfähiger Wissenschaftssysteme* geleistet. Allerdings entspricht diese Sektor-Verteilung der Alumni auch weitgehend den Zielvorstellungen und Prioritäten der jeweiligen Partnerländer. In Mexiko wird verstärktes Gewicht auf die Förderung der Privatwirtschaft und dortigen Fachkräfte gelegt, während der Fokus in Kasachstan unter anderem auf der Stärkung der Verwaltung liegt.

Grundsätzlich ist es den Geförderten ein wichtiges Anliegen, ihr Wissen in ihren *Heimatinstitutionen einzubringen* und weiterzugeben. In der Online-Befragung berichtete beispielsweise ein Großteil der Geförderten, das erlernte Wissen nun nach der Rückkehr regelmäßig anzuwenden und im beruflichen Alltag nutzen zu können (siehe auch Abbildung 19). Auch waren die Geförderten der Meinung, dass ihr Arbeitgeber nun von zusätzlichem Fachwissen und Kompetenzen profitieren kann und so neue Ideen und Konzepte umgesetzt werden können. Die Geförderten waren ebenfalls der Ansicht, dass die *Qualität bestehender Strukturen und Projekte verbessert* werden konnte – allerdings war hier die Zustimmung weniger stark ausgeprägt.

Inwiefern die qualifizierten *change agents* dauerhafte Veränderungen bewirken können, ist differenziert zu betrachten. Im Rahmen der Fallstudie Mexiko konnten diejenigen interviewten Geförderten, die bereits länger im Berufsleben standen, Veränderungen anstoßen, die sie selbst als nachhaltig ansehen. Von denjenigen, die erst seit kurzem im Berufsleben sind, wird die Möglichkeit, Veränderungen zu bewirken als gering eingestuft. Aus Sicht der Gesprächspartnerinnen und

⁶ Dabei muss darauf hingewiesen werden, dass aufgrund der kurzen Laufzeit des Programmes zum Zeitpunkt der Evaluation die Gesamtzahl von Alumni gering ist (N=7).

⁷ Systematische Unterschiede in den Positionen von Alumni zwischen öffentlichem und privatem Sektor konnten insgesamt nicht identifiziert werden.

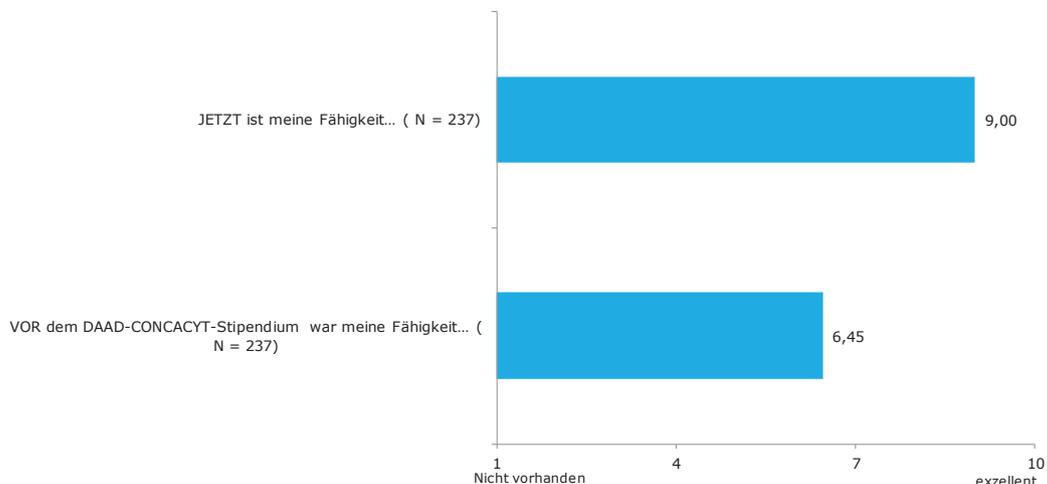
- partner in Ägypten eignen sich die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme als Instrument der Individualförderung, dagegen grundsätzlich nicht für die Veränderung von institutionellen Strukturen. In der Tat konnten insgesamt *keine langfristigen strukturellen und organisatorischen Veränderungen*, das heißt dauerhafte institutionelle Strukturen beobachtet werden. Dabei muss einschränkend erwähnt werden, dass im Falle der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme in Ägypten verschiedene Projektfördermaßnahmen für die Modernisierung der Strukturen der Heimatuniversitäten im Nachgang des Programmes als flankierende Maßnahmen beantragt wurden sind. Es bleibt jedoch abzuwarten, inwieweit dieses zu strukturellen Veränderungen in der Zukunft führen wird. Ebenfalls sind außerhalb der DAAD-Programmstrukturen offenbar *keine regionalen und globalen Netzwerke* durch die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme entstanden. Besonders klar tritt dies in Mexiko zutage, wo unter anderem kaum Kontakt der Stipendiatinnen und Stipendiaten beziehungsweise der Alumni untereinander besteht.

Zu den weiteren zentralen Effekten ihres Deutschlandaufenthaltes zählten die Geförderten und Alumni die (Weiter-)Entwicklung ihrer *interkulturellen Fähigkeiten*⁸. In den qualitativen Interviews sagten alle befragten Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie 7 von 9 Vorgesetzten (78 Prozent) aus, dass sie beziehungsweise die Alumni durch die Förderung ihre interkulturellen Kompetenzen verbessern konnten. Der Deutschlandaufenthalt trug demnach vor allem auch dazu bei, zu erfahren, wie man sich in einem anderen Kulturkreis mit anderen kulturellen, beruflichen und gesellschaftlichen Anforderungen zurechtfindet und offener auf Mitmenschen zugeht. Zudem wurde von Weiterentwicklungen der eigenen Selbstständigkeit und Eigenverantwortung berichtet. Im Kontext der Fallstudie in Mexiko schätzten ebenfalls alle Geförderten ihre interkulturellen Kompetenzen durch den Aufenthalt in Deutschland als besser ein. Sie seien nun nicht nur auf einer persönlichen, sondern auch auf der beruflichen Ebene in der Lage, mit Deutschen und nordeuropäischen Personen zu arbeiten und umzugehen. Auch die Eindrücke aus Ägypten deuten in diese Richtung, obgleich der Austausch mit Deutschen manchmal begrenzt ist, da einige Stipendiatinnen und Stipendiaten auch während des Aufenthalts in Deutschland unter sich bleiben.

Die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme steigern dabei bei den Stipendiatinnen und Stipendiaten auch das Wissen der Programmteilnehmenden über beziehungsweise ihr Interesse an der Kultur des Gastlandes. In der Online-Befragung wurden Geförderte und Alumni unter anderem um eine Selbsteinschätzung ihrer Fähigkeiten, sich in der Kultur des Gastlandes zu bewegen, gebeten. Hier schätzten die Befragten ihre entsprechenden Fähigkeiten nach dem Aufenthalt als deutlich höher ein als vor Antritt des Aufenthalts in Deutschland (siehe auch Abbildung 8 für Ergebnisse aus Mexiko).

⁸ Interkulturelle Fähigkeiten wurden in der Evaluation in drei Dimensionen operationalisiert: Kulturwissen, Fähigkeit zur Perspektivübernahme und Motivation/Interesse an der anderen Kultur.

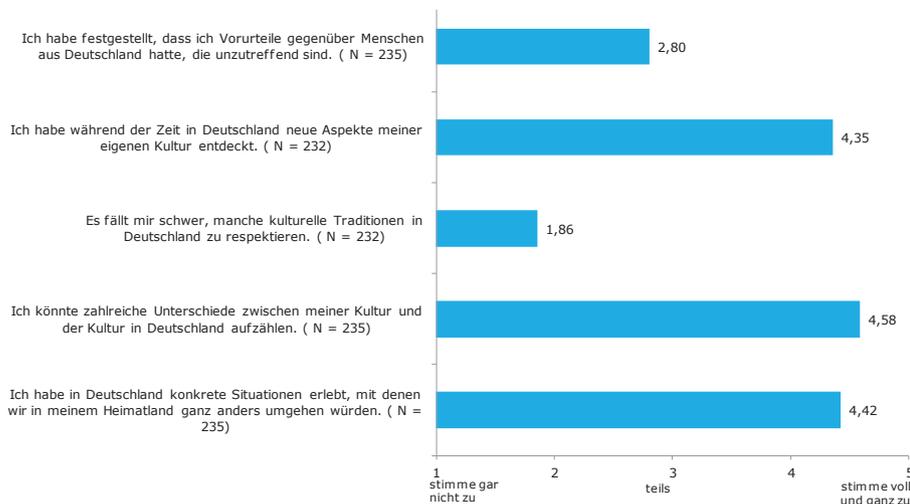
Abbildung 8: „Durch Reisen in andere Länder lernen wir, uns sicherer in der Kultur unseres Gastlandes zu bewegen [...] Wir würden Sie Ihre Fähigkeiten im Umgang mit Menschen, Orten und Situationen in Deutschland VOR dem DAAD-CONACYT-Stipendium und JETZT einschätzen?“ – Ergebnisse der Online-Befragung für Mexiko



Quelle: Rambøll Management Consulting (2012) – Bewertung erfolgte auf einer Skala von 1 (nicht vorhanden) bis 10 (exzellent)

Auch motiviert der Aufenthalt in Deutschland die Stipendiatinnen und Stipendiaten offenbar dazu, ihre eigene Kultur mit neuen Augen zu sehen und neue Aspekte der eigenen Kultur kennenzulernen. Gleichzeitig werden kulturelle Unterschiede zwischen dem Heimatland und Deutschland sehr wohl bewusst wahrgenommen und auch erkannt. Trotzdem werden die Traditionen in Deutschland respektiert (siehe auch Abbildung 9 für Ergebnisse aus Mexiko).

Abbildung 9: Bewertung der interkulturellen Handlungskompetenz durch die Geförderten – Ergebnisse der Online-Befragung für Mexiko

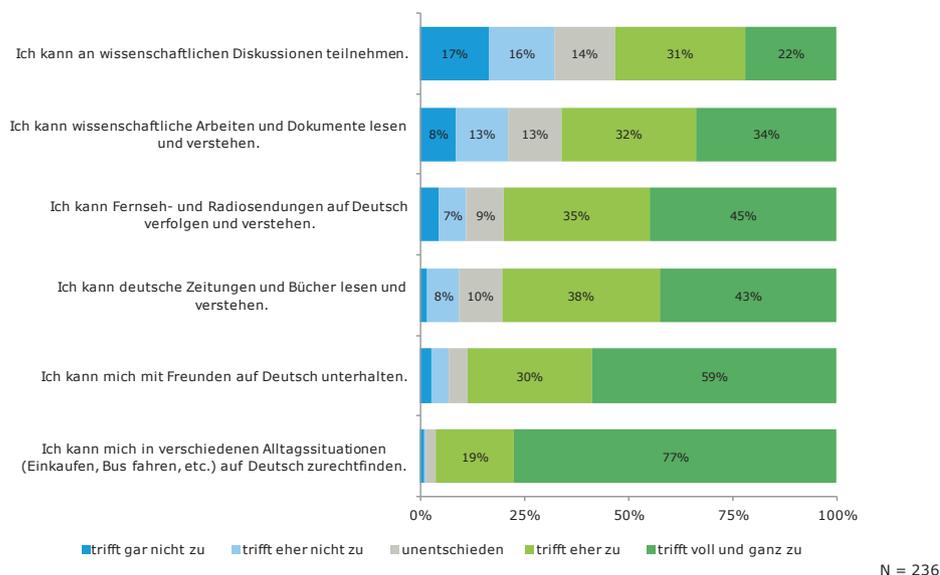


Quelle: Rambøll Management Consulting (2012) – Bewertung erfolgte auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu)

Gleichzeitig profitieren alle Geförderten von *verbesselter sprachlicher Kompetenz*. Die Befragungsergebnisse zeigen hier allerdings, dass die Deutschkenntnisse der Stipendiatinnen und Stipendiaten beziehungsweise Alumni zur alltäglichen Verständigung ausreichend sind, aber zur aktiven Teilnahme oder Mitgestaltung von akademischen Diskussionen in einigen Fällen nicht ausreichend ausgeprägt sind (siehe Abbildung 10 exemplarisch für Mexiko). Dies ist darauf zurückzu-

führen, dass viele der Geförderten in Deutschland auf Englisch forschten oder studierten. In Kasachstan und Mexiko gab trotzdem die Mehrheit der Befragten an, bereits vor dem Aufenthalt in Deutschland Vorkenntnisse der deutschen Sprache gehabt zu haben (58 beziehungsweise 56 Prozent). In Ägypten war dies dagegen nur bei rund einem Fünftel der Befragten (22 Prozent) der Fall. Gleichzeitig gab die Mehrheit der Befragten an, in Vorbereitung des Stipendiums einen zusätzlichen Deutschkurs absolviert zu haben (72 Prozent in Kasachstan beziehungsweise 90 Prozent in Mexiko).

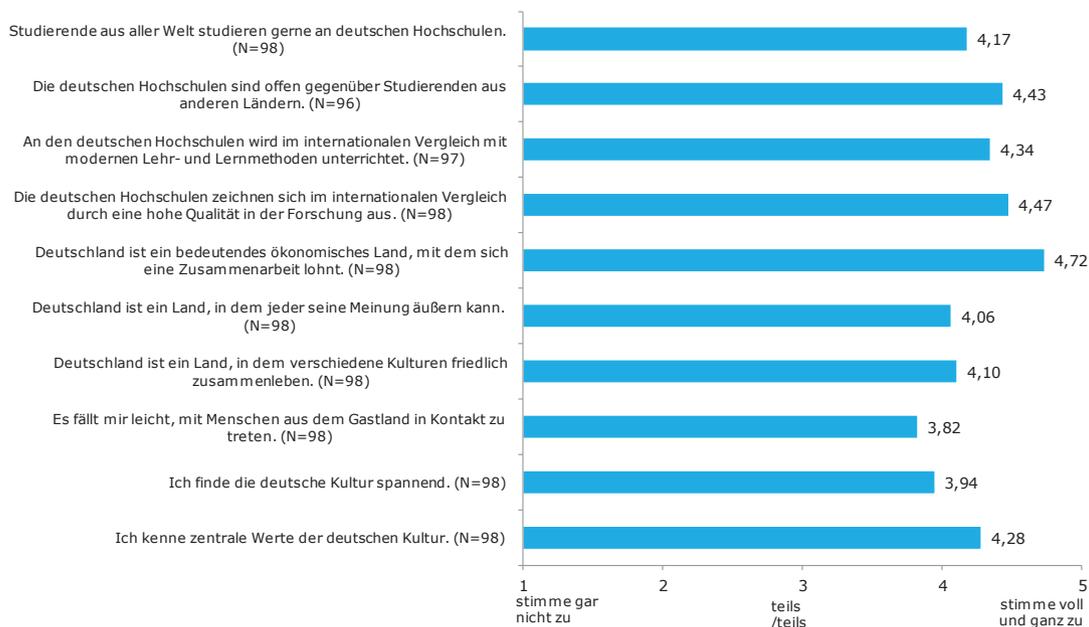
Abbildung 10: Bewertung der deutschen Sprachkenntnisse durch die Geförderten – Ergebnisse der Online-Befragung für Mexiko



Quelle: Rambøll Management Consulting (2012) – Bewertung erfolgte auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu)

Der Aufenthalt in Deutschland trägt, wie oben erwähnt, nach Aussage der Geförderten dazu bei, neue Kenntnisse über das Studienland Deutschland zu gewinnen – somit ergibt sich bei den Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie den Alumni ein differenziertes *Deutschlandbild*. In der Online-Befragung gaben beispielsweise die Respondenten aus Ägypten mehrheitlich an, die zentralen Werte der deutschen Kultur zu kennen. Gleichzeitig wurde Deutschland als ein bedeutendes ökonomisches Land wahrgenommen, in dem Menschen aus verschiedenen Kulturen friedlich zusammenleben und in dem jeder seine Meinung äußern kann. Zudem dominierte die Wahrnehmung, dass sich die deutschen Hochschulen im internationalen Vergleich durch eine hohe Qualität in der Forschung sowie moderne Lehr- und Lernmethoden auszeichnen; auch wurden die deutschen Hochschulen als offen gegenüber internationalen Studierenden wahrgenommen (siehe Abbildung 11).

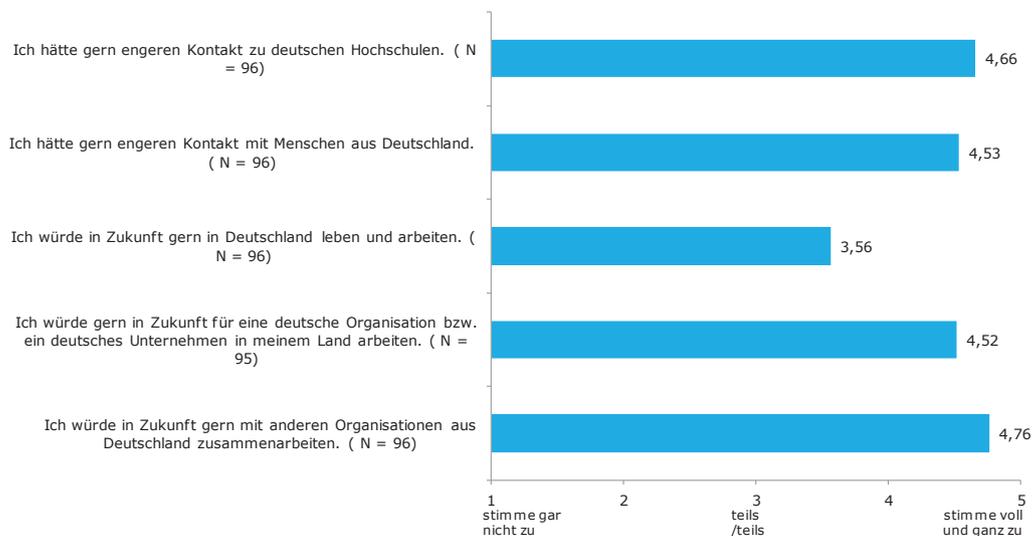
Abbildung 11: Aussagen über das Gastland Deutschland – Ergebnisse der Online-Befragung für Ägypten (GERLS)



Quelle: Rambøll Management Consulting (2012) – Bewertung erfolgte auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu)

Auch nach ihrer Rückkehr ins Heimatland empfinden die meisten Geförderten weiterhin eine Bindung zu Deutschland. Deutschland wird als Land und Hochschulstandort insgesamt positiv wahrgenommen. Diese Bindung an Deutschland äußert sich insbesondere auch in den Wünschen aller Geförderten in den Fallstudien, aus privaten Gründen oder Überlegungen für eine Fortbildung in der Zukunft noch einmal nach Deutschland zurückzukehren. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Online-Befragung wider. Hier gaben beispielsweise die Respondenten aus Ägypten mehrheitlich an, in Zukunft gern engeren Kontakt mit Deutschland – das heißt Menschen in Deutschland sowie deutschen Hochschulen – haben zu wollen. Auch würden die Respondenten in Zukunft mehrheitlich gern für ein deutsches Unternehmen oder eine deutsche Organisation in ihrem Heimatland arbeiten (siehe auch Abbildung 12).

Abbildung 12: Aussagen über das Gastland Deutschland – Ergebnisse der Online-Befragung für Ägypten (GERLS)



Quelle: Rambøll Management Consulting (2012) – Bewertung erfolgte auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu)

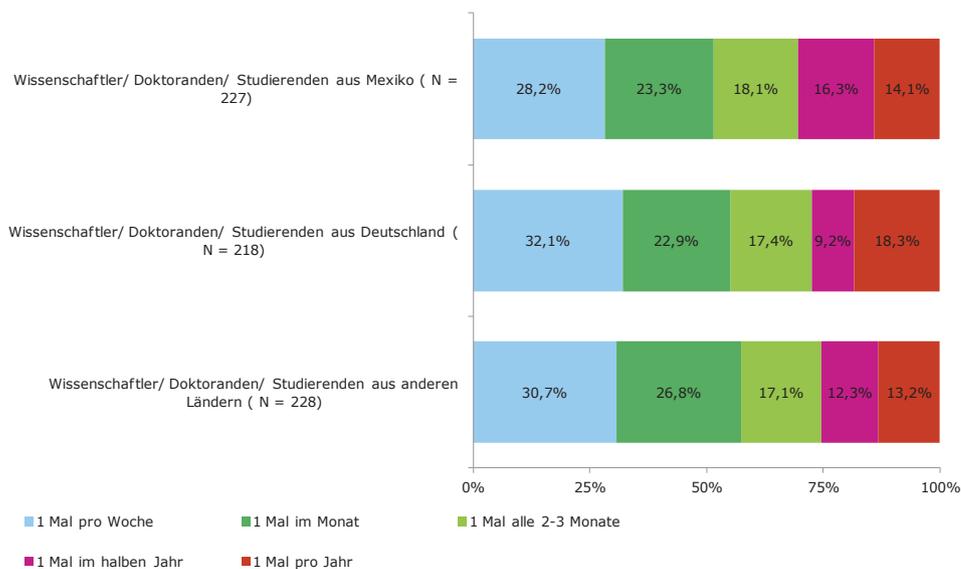
5.2.2 Zielerreichung in den Bereichen Vernetzung und Stärkung von Hochschulstrukturen

In der zweiten Zieldimension der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme soll durch die Verbesserung der Qualifikation von Fach- und Führungskräften in der Wissenschaft, akademischem Lehrpersonal und Nachwuchswissenschaftlerinnen/Nachwuchswissenschaftlern ein Beitrag zur Stärkung von Hochschulstrukturen in den Partnerländern geleistet werden. In der dritten Zieldimension sollen schließlich wissenschaftliche und berufliche Kontakte zwischen deutschen und ausländischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Studierenden ausgebaut und dadurch die Vernetzung zwischen Deutschland und Partnerländern gestärkt werden.

Im Rahmen der Online-Befragung gab in der Tat ein Großteil der Befragten an, durch das Stipendium von neuen Kontakten und Netzwerken profitieren zu können. Durch die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme werden somit *wissenschaftliche und berufliche Kontakte* zwischen deutschen und ausländischen Wissenschaftlerinnen/Wissenschaftlern und Studierenden ausgebaut. Im Durchschnitt schätzten Geförderte und Alumni aus Kasachstan die Anzahl von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Doktorandinnen/Doktoranden und/oder Studierenden, mit denen in Deutschland Kontakt aufgebaut wurde am höchsten – auf rund 34 Kontakte. Die Schätzungen für Mexiko und Ägypten (GERLS) lagen bei rund 13 beziehungsweise 17 aufgebauten Kontakten. Dabei ist der Kontakt nach Angaben der Befragten vor allem fachlicher beziehungsweise sowohl fachlicher als auch persönlicher Natur. Dies deckt sich auch mit den Angaben aller Geförderten aus den Interviews, wobei 3 von 10 (30 Prozent) der interviewten Geförderten anmerkten, dass sie weniger Kontakt zu deutschen Studierenden haben als sie sich wünschen würden, da ihr Studiengang auf Englisch unterrichtet wird und vor allem andere internationale Studierende zu ihren Kommilitonen gehören.

Die folgende Abbildung 13 fasst die durchschnittliche Kontakthäufigkeit mit in Deutschland kennengerlernten Kontakten zusammen (hier für Mexiko). Demnach hat mehr als die Hälfte der Befragten ein Mal pro Monat oder häufiger Kontakt mit deutschen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Doktorandinnen und Doktoranden und/oder Studierenden aus Deutschland, welche die Befragten bereits während ihres Deutschlandaufenthaltes kennen gelernt hatten.

Abbildung 13: Häufigkeit der Kontakte mit verschiedenen Gruppen – Ergebnisse der Online-Befragung für Mexiko



Quelle: Rambøll Management Consulting (2012)

Dabei konnte ein Großteil der Befragten bisher allerdings keine konkreten Projekte, zum Beispiel Forschungsvorhaben oder Ähnliches auf Basis dieser Kontakte umsetzen; eine Ausnahme stellt in diesem Zusammenhang das GERSS-Programm dar, in dem mehr als 60 Prozent der Befragten angaben, bereits ein Projekt umgesetzt zu haben. Allerdings ist hier Inhalt und Zwecke der Förderung auch die Umsetzung eines konkreten Forschungsvorhabens – daher ist dieses Ergebnis nicht verwunderlich. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen aus der Fallstudie Ägypten; hier bestätigten die Geförderten, dass Kontakte mit deutschen Professorinnen und Professoren sowie ehemaligen Studienkolleginnen und -kollegen entstanden sind, aus denen auch gemeinsame Forschungsprojekte und Publikationen entstehen.

Wissenschaftliche und berufliche Netzwerke und gemeinsame Strukturen zwischen Deutschland und den Partnerländern werden durch die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme dagegen nur mit Einschränkung aufgebaut. Ein Großteil der Befragten gab in der Online-Befragung an, durch das Stipendium nicht Mitglied in neuen fachlichen oder regionalen Netzwerken geworden zu sein oder neue Netzwerke gegründet zu haben. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen aus den Fallstudien in Ägypten und Mexiko; hier bestätigten die interviewten Geförderten, dass vor allem Kontakte und weniger Netzwerke entstanden sind. In der Fallstudie Mexiko war beispielsweise keine(r) der interviewten Alumni Mitglied in neuen akademischen beziehungsweise beruflichen Netzwerken geworden oder hatte ein solches aufgebaut. Eine Ausnahme stellt Kasachstan dar; hier gaben 54 Prozent der Befragten in der Online-Befragung an, in neuen Netzwerken Mitglied geworden zu sein, und zwar in den meisten Fällen in ein bis zwei neuen Netzwerken. Diese Netzwerke zeichneten sich zumeist durch aktiven Austausch zwischen Mitgliedern mit regelmäßigen Treffen und einem Gruppenleiter aus, verfügten aber zumeist nicht über feste Strukturen/Statuten.

Die befragten Alumni in der Online-Befragung waren aber grundsätzlich der Meinung, dass ihre *Organisation nun besser international vernetzt* ist. Erster Startpunkt für viele der institutionellen Kontakte und Kooperationen waren, nach Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner in den Fallstudien, in den meisten Fällen zunächst persönliche Kontakte von individuellen Studierenden beziehungsweise Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit Kollegen in Deutschland. Auf dieser Basis entwickelten sich schließlich systematischere Kooperationsansätze. Dieser Transfer von persönlicher auf institutionelle Ebene ist aber ein zeit- und ressourcenintensiver Prozess, der nicht immer gelingt; daher wird auch nicht in allen Fällen aus einem persönlichen ein institutionalisierter Kontakt. Neue Kooperationen konnten dabei vor allem im universitären Bereich etabliert werden. Dies wurde von 4 von 9 Vorgesetzten (44 Prozent) bestätigt. Im außeruniversi-

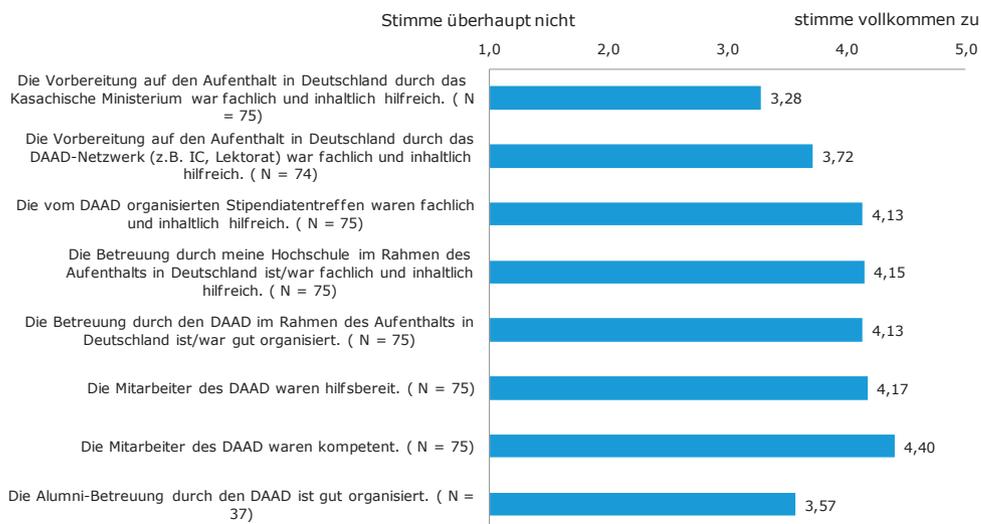
tären Bereich konnte dies nicht beobachtet werden; gleiches gilt für eine Zusammenarbeit mit Akteuren der deutschen Wirtschaft und EZ.

Wie in Kapitel 5.2.1 dargestellt, tragen die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme darüber hinaus dazu bei, die Qualifizierung auf Individualebene zu verbessern. Somit wird auch ein *Beitrag zu Qualifizierung von wissenschaftlichem Nachwuchs* in den Partnerländern geleistet. Durch die geförderten Studien- und Forschungsaufenthalte ist dieser wissenschaftliche Nachwuchs in der Lage, neues Fachwissen aufzubauen und neue Arbeitsweisen, Forschungs- und Lehrmethoden sowie internationale wissenschaftliche Standards kennenzulernen. Neben dem Aufbau von Wissen trägt die Förderung dazu bei, die formelle Qualifikation von Lehrpersonal zu verbessern beziehungsweise die Anzahl von qualifizierten Dozenten zu erhöhen. Hier gilt allerdings die Einschränkung, dass in Kasachstan und Mexiko ein Großteil der Alumni nicht in den Hochschulsektor zurückkehrt – und stattdessen in der Privatwirtschaft beziehungsweise der Verwaltung arbeitet, was aber auch den Zielen der Partnerländer entspricht. Der grundsätzliche Beitrag der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme zur Qualifizierung von wissenschaftlichem Nachwuchs wird auch explizit durch die Erkenntnisse aus der Online-Befragung bestätigt. Hier stimmt eine große Mehrheit der Befragten in allen Ländern der Aussage zu, dass die Förderung einen Beitrag zur Qualifizierung von wissenschaftlichem Nachwuchs und Wissenschaftlern leistet. Große Zustimmung gab es auch für die Aussage, dass die Programme die Qualifizierung von akademischem Lehrpersonal verbessern, beim Aufbau neuer Forschungs- und Lehrmethoden helfen und Hochschulstrukturen stärken (siehe auch Abbildung 16).

5.2.3 Umsetzung und Qualitätssicherung der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme

Die *Gesamtsteuerung* der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme liegt beim DAAD und hier insbesondere bei den verantwortlichen Fachreferaten; die Steuerung, insbesondere bei der Auswahl und Vorbereitung, findet allerdings in Zusammenarbeit mit den Partnerländern statt. Grundlage der Programme sind jeweils umfangreiche Vereinbarungen mit den Partnerländern beziehungsweise verantwortlichen Ministerien/nachgeordneten Stellen. In diesen Vereinbarungen sind Zielsetzungen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten jeweils klar definiert; gleiches gilt für die Rollenteilung und Finanzierung. Die *Umsetzung* der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme erfolgt professionell und die Inhalte entsprechen den heutigen Anforderungen der Wissenschaft (siehe auch Kapitel 5.1). Dabei sind die einzelnen Maßnahmen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme nach den Ergebnissen der geführten Interviews mit den Geförderten und den Betreuerinnen und Betreuern an deutschen Hochschulen klar definiert und logisch aufeinander aufgebaut. In den Online-Befragungen wurden die Befragten auch gebeten, die Umsetzung der Stipendien im Detail zu bewerten.

Abbildung 14: Bewertung der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Stipendiums – Ergebnisse der Online-Befragung für Kasachstan

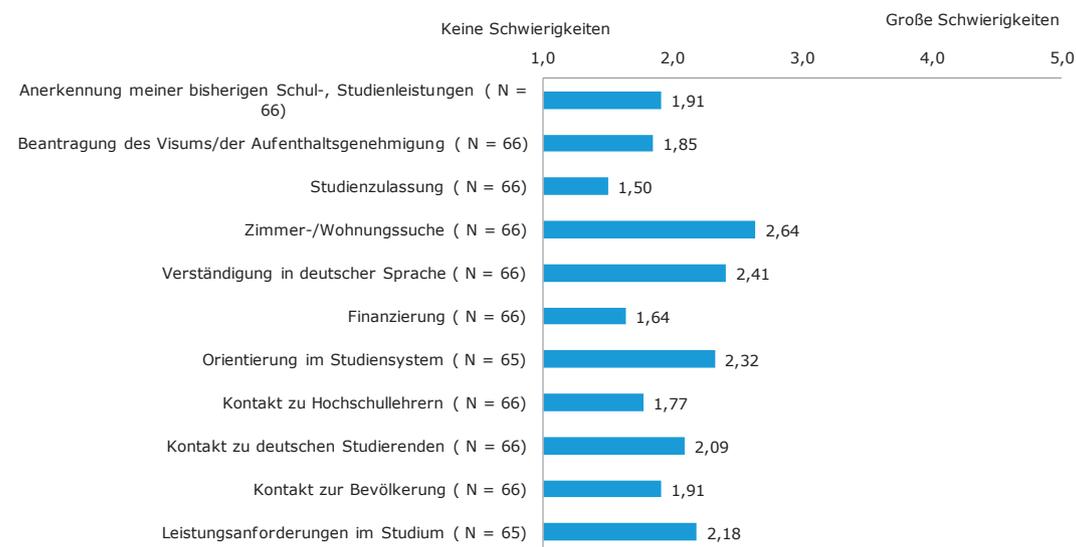


Quelle: Rambøll Management Consulting (2012) – Bewertung erfolgte auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme vollkommen zu)

Hier bewerteten die Programmteilnehmenden und Alumni aus Ägypten und Mexiko die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung ihres Deutschlandaufenthaltes grundsätzlich sehr positiv. Über die Antworten der Befragten wurde ein Mittelwert gebildet, der für die meisten Umsetzungsaspekte, bei einem höchstmöglichen Wert 5, über 4 liegt. Die Respondenten aus Kasachstan waren hier allerdings etwas kritischer; besonders hinsichtlich Vor- und Nachbereitung (siehe Abbildung 14). Allerdings wurde die Betreuung durch den DAAD vor Ort gut bewertet und die Kompetenz und Hilfsbereitschaft der DAAD-Mitarbeiter von Stipendiatinnen und Stipendiaten aus allen Ländern geschätzt.

Im Rahmen der konkreten Logistik der Umsetzung werden von den Stipendiatinnen und Stipendiaten keine grundlegenden Probleme benannt (Abbildung 15 exemplarisch für Kasachstan). Die Befragten aus Kasachstan gaben beispielsweise an, die vergleichsweise größten Schwierigkeiten mit der Zimmer- und Wohnungssuche gehabt zu haben. Auch die Verständigung in deutscher Sprache, die Orientierung im deutschen Studiensystem sowie die hiesigen Leistungsanforderungen stellten die Respondenten vor Schwierigkeiten. Allerdings wurde über die Antworten der Befragten auch hier ein Mittelwert gebildet, der für alle wahrgenommenen Probleme unter 3 lag (bei einem höchstmöglichen Wert von 5).

Abbildung 15: „Womit hatten Sie in Deutschland ggf. Schwierigkeiten?“ – Ergebnisse der Online-Befragung für Kasachstan



Quelle: Rambøll Management Consulting (2012) – Bewertung erfolgte auf einer Skala von 1 (keine Schwierigkeiten) bis 5 (große Schwierigkeiten)

Die eingesetzten *Maßnahmen zur Qualitätssicherung* und Evaluation im Rahmen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme sind von Land zu Land sehr unterschiedlich. Der Grad der Zielerreichung auf Ebene der einzelnen Stipendiatinnen und Stipendiaten wird durch regelmäßige, von den Geförderten zu erstellende Fortschrittsberichte kontinuierlich überprüft. Zusätzlich erhalten in einigen Ländern die Betreuerinnen und Betreuer an den deutschen Hochschulen Zwischen- und Abschlussfragebögen des DAAD, um die Zielerreichung der Geförderten nachzuverfolgen. In den meisten Fällen werden darüber hinaus keine Monitoringmaßnahmen oder Evaluationen eingesetzt, um die Zielerreichung zu messen. In Mexiko sind beispielsweise keinerlei Informationen zum Verbleib der Stipendiatinnen und Stipendiaten bekannt. In Ägypten existiert hingegen ein ausdifferenziertes Monitoringsystem, das auch Informationen zum Verbleib enthält. Insgesamt existiert aber bisher kein übergreifendes wirkungsorientiertes Monitoringsystem.

5.2.4 Bewertung der Zielerreichung der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme

Auf Grundlage der dargelegten Ergebnisse kann die Effektivität im Allgemeinen positiv beurteilt werden. Als besonders effektiv kann dabei der Interventionsbereich Human Capacity Development bewertet werden. Die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme leisten hier einen Beitrag zur Deckung des Bedarfs an Fach- und Führungskräften – sowohl hinsichtlich Quantität verfügbarer Fachkräfte als auch hinsichtlich der Qualität ihrer Ausbildung.

Auf individueller Ebene profitieren Geförderte von verbesserten methodischen, thematischen, interkulturellen und sprachlichen Kompetenzen, die auch – trotz teilweise vorhandener Schwierigkeiten bei der anfänglichen Integration – grundsätzlich im Arbeitsmarkt erfolgreich eingesetzt werden können. Ein Großteil der Alumni besetzt somit nach ihrer Rückkehr einflussreiche Positionen, in denen sie als *change agents* agieren können. In Ägypten kehrt dabei ein Großteil der Alumni in den Hochschulsektor zurück; in Kasachstan und Mexiko arbeiten große Teile der Alumni stattdessen in der Privatwirtschaft beziehungsweise der Verwaltung, was auch den Prioritäten der Partnerländer entspricht.

Der Aufenthalt in Deutschland trägt zudem dazu bei, neue Kenntnisse über Deutschland zu gewinnen. Auch nach ihrer Rückkehr ins Heimatland empfinden die Geförderten zumeist weiterhin eine Bindung zu Deutschland. Deutschland wird als Land und Hochschulstandort insgesamt positiv wahrgenommen. Dies äußert sich insbesondere auch in den Wünschen der Geförderten, aus privaten Gründen oder Überlegungen für eine Fortbildung in der Zukunft noch einmal nach Deutschland zurückzukehren.

Durch die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme werden zudem wissenschaftliche und berufliche Kontakte zwischen deutschen und ausländischen Wissenschaftlern und Studierenden ausgebaut. Daraus entstehen bisher aber zumeist noch keine konkreten Projekte. Wissenschaftliche und berufliche Netzwerke und gemeinsame Strukturen zwischen Deutschland und den Partnerländern werden durch die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme ebenfalls nur mit Einschränkung aufgebaut.

Die Umsetzung der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme erfolgt professionell und die Inhalte entsprechen den heutigen Anforderungen der Wissenschaft. Dabei sind die einzelnen Maßnahmen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme klar definiert und logisch aufeinander aufgebaut. Insgesamt existiert aber bisher kein übergreifendes wirkungsorientiertes Monitoringsystem.

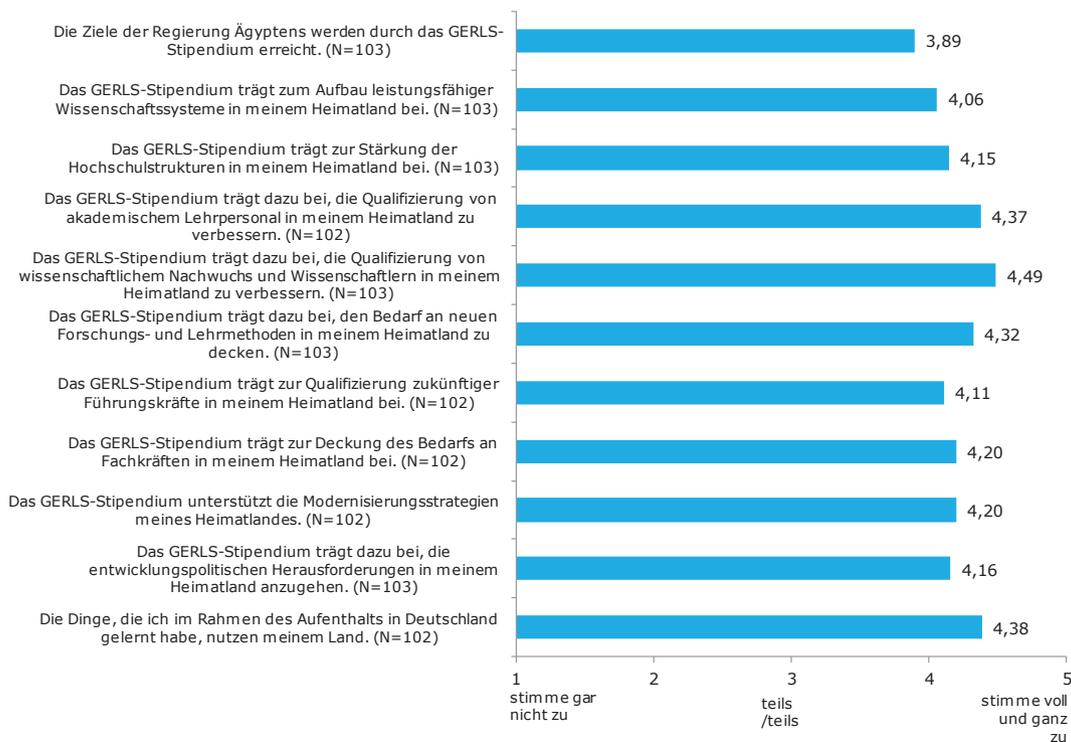
5.3 Breitenwirkung der Zielerreichung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich des Kriteriums der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen analysiert. Dabei ist darauf zu verweisen, dass die hier dargestellten empirischen Befunde die Beiträge der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme zu den Wirkungen des Programmbereichs beschreiben. Somit können die Bewertungen des Wirkungskapitels nicht als Bewertungen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme an sich interpretiert werden, sondern als Bewertung der Beiträge des Programmes zu den Wirkungen des Programmbereichs (siehe Kapitel 3).

Durch die sich ergänzenden Ansätze im Bereich Human Capacity Development, Vernetzung und Stärkung von Hochschulstrukturen setzen die Aktivitäten des DAAD im Rahmen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme an einem wichtigen Grundproblem in den Partnerländern – dem allgemeinen Bedarf an qualifizierten Fachkräften – an. Die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme leisten somit insgesamt einen Beitrag zur *Bereitstellung von Expertise zur Lösung entwicklungsrelevanter Probleme* und zu den *Modernisierungsstrategien* in den Partnerländern im Rahmen einer *selbstbestimmten Entwicklung*.

Im Rahmen der Online-Befragung wurden Respondenten unter anderem in diesem Kontext auch zum Nutzen des Stipendiums für ihr *Heimatland* befragt. Die Ergebnisse dazu sind exemplarisch für Ägypten (GERLS) untenstehend dargestellt.

Abbildung 16: Bewertung des Nutzens für das Heimatland – Ergebnisse der Online-Befragung für Ägypten (GERLS)



Quelle: Rambøll Management Consulting (2012) – Bewertung erfolgte auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu)

Demnach trägt das Stipendium aus Sicht der Befragten zum Aufbau leistungsfähiger Wissenschaftssysteme im Land, zur Stärkung von Hochschulstrukturen und zur Qualifizierung von Lehrpersonal bei. Zudem sahen die Befragten einen eindeutigen Beitrag zu den Modernisierungsstrategien des Landes sowie zur Begegnung entwicklungspolitischer Herausforderungen.

Durch ihre besondere Ausrichtung leisten die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme darüber hinaus einen Beitrag zur Funktion des DAAD als *Antenne für Interessen, Potenziale und Bedarfe seiner Partner*. Da die Programme zu einem Großteil beziehungsweise teilweise vollständig von den Partnerländern (ko-)finanziert werden, haben deren Prioritäten auch großen Einfluss auf die Gestaltung der unterschiedlichen Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme. Um die Prioritäten der Partner einfließen zu lassen, muss Kontakt mit den Ansprechpartnerinnen und -partnern vor Ort gehalten werden. Somit ist der DAAD über die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme in den Partnerländern jeweils „mit einem Ohr am Puls der Zeit“, das heißt in engem Dialog mit Partnern, informiert über deren Interessen, deren Stärken und Schwächen sowie Veränderungen über die Zeit.

Allerdings wird diese Antennenfunktion im Rahmen der deutschen EZ bisher nicht explizit genutzt. Es konnten keine Erkenntnisse dazu gesammelt werden, dass die Programme alternative Zugänge, Dialogkanäle und -partner sowie Kooperationspartner für die deutsche EZ in den Partnerländern bieten beziehungsweise als solche genutzt werden. Zudem konnte auch nur eine eingeschränkte Zusammenarbeit beziehungsweise Abstimmung mit Akteuren der deutschen Wirtschaft und EZ identifiziert werden.

5.3.1 Bewertung der Breitenwirkung der Zielerreichung

Nach Ansicht des Evaluators gelingt es den Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programmen, Wirkungen in den Partnerländern zu entfalten, die für die Entwicklung dieser Länder jeweils bedeutend sind. Zu der insgesamt positiven Beurteilung tragen vor allem der Beitrag zur Bereitstel-

lung von Expertise zur Lösung entwicklungsrelevanter Probleme und zu den Modernisierungsstrategien in den Partnerländern durch erfolgreiches Human Capacity Development bei.

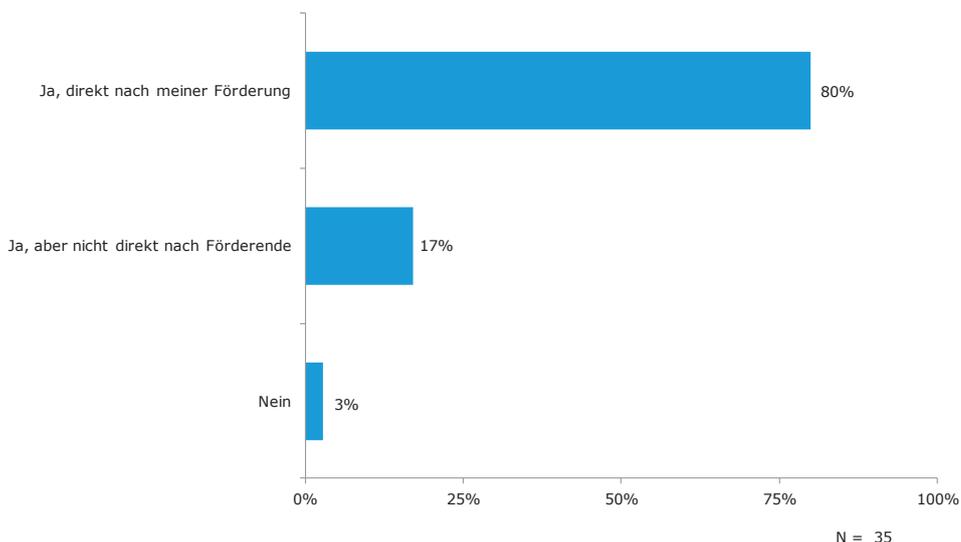
Durch ihre besondere Ausrichtung könnten die Regierungsstipendien/ ko-finanzierten Programme darüber hinaus in der Zukunft einen stärkeren Beitrag zur Funktion des DAAD als Antenne für Interessen, Potenziale und Bedarfe für die deutsche EZ in den Partnerländern leisten.

5.4 Institutionalisation und Verstetigung der erzielten Veränderungen

Im folgenden Kapitel werden Ergebnisse des Evaluationskriteriums Nachhaltigkeit dargestellt. Dabei steht die übergeordnete Frage im Vordergrund, inwiefern durch die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme angestoßene Prozesse beziehungsweise Veränderungen auf Ebene der Stipendiatinnen und Stipendiaten und ihrer Organisationen nachhaltig wirken.

Ein Großteil der Teilnehmenden kehrt im Anschluss an ihre Förderung in ihr Heimatland zurück. Somit trägt der DAAD zu Austausch von Personal und Wissen bei, und zwar *im Sinne eines „Brain Gain“ beziehungsweise von „Brain Circulation“*. Den Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programmen gelingt es, den Austausch zu fördern, ohne dabei zur Abwanderung intellektuellen Kapitals im Sinne eines „Brain Drain“ zu führen. Allerdings bestehen große Unterschiede zwischen den Ländern in der Quote der Rückkehrer, beziehungsweise vor allem in der Quote der sofortigen Rückkehrer, da eine sofortige Rückkehr nach Ende der Förderung in den Stipendienregularien einiger Länder verpflichtend vorgeschrieben ist – in anderen Ländern jedoch nicht. Abbildung 17 fasst die Ergebnisse der Online-Befragung zum Anteil der Rückkehrer in den Reihen des kasachischen Alumni zusammen. In Kasachstan ist eine Rückkehr verpflichtend vorgeschrieben – dementsprechend kehrten auch 80 Prozent der Alumni direkt nach Ende der Förderung nach Kasachstan zurück; weitere 17 Prozent kehrten zurück, aber nicht unmittelbar nach der Förderung. Dementsprechend kehrte nur ein Bruchteil bisher gar nicht zurück.

Abbildung 17: „Sind Sie nach Ende Ihres Stipendiums in Ihr Heimatland zurückgekehrt?“ – Ergebnisse der Online-Befragung für Kasachstan

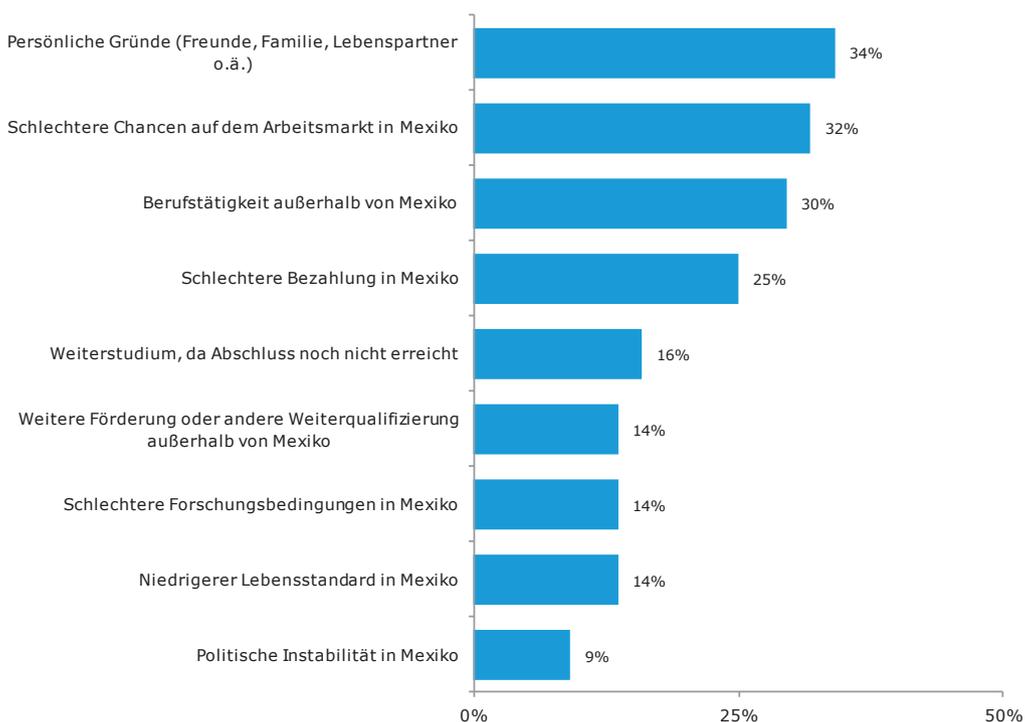


Quelle: Rambøll Management Consulting (2012)

In Mexiko⁹, wo die Rückkehr nicht im selben Maße strikt verpflichtend ist, sehen die Zahlen anders aus – hier gaben 53 Prozent an, direkt nach der Förderung zurückgekehrt zu sein; 18 Prozent kehrten später zurück. Allerdings sagten 29 Prozent, dass sie bisher nicht zurückgekehrt seien. In Mexiko lobte die Partnerorganisation CONACYT aber trotzdem die „Rückkehrquote“ des DAAD insgesamt, insbesondere gegenüber vergleichbaren Programmen, die zum Beispiel mit Großbritannien betrieben werden. Dort sei die Anzahl der Geförderten, die anschließend in England bleiben und arbeiten weit höher.

Diejenigen, die nicht zurückkehren, tun dies aus einer Reihe von Beweggründen (siehe Abbildung 18). Die größte Rolle in den Reihen der mexikanischen Alumni spielten persönliche Gründe. Gleich danach folgten allerdings die relativ schlechten Chancen auf dem Arbeitsmarkt in Mexiko, eine Berufstätigkeit außerhalb Mexikos beziehungsweise schlechtere Bezahlung im Heimatland. In Kasachstan wurden die Chancen auf dem Arbeitsmarkt im Heimatland, Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten als relativ gut bewertet – ein weiterer Grund, der hier zu den positiven Rückkehrerquoten beiträgt.

Abbildung 18: Gründe für Nicht-Rückkehr ins Heimatland – Ergebnisse der Online-Befragung für Mexiko



Quelle: Rambøll Management Consulting (2012)(N=44)

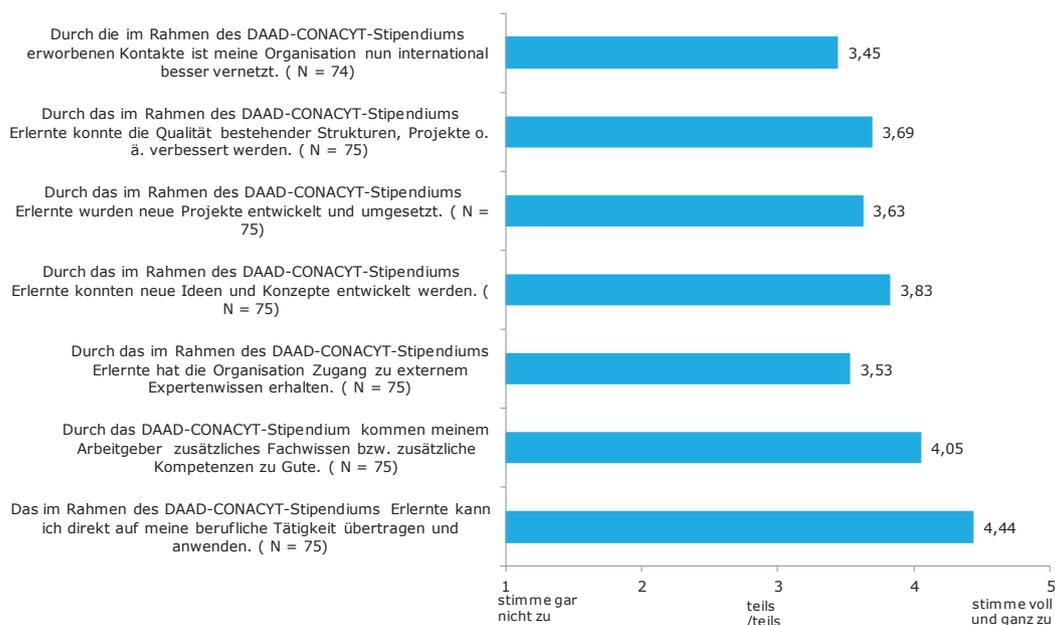
Losgelöst von der oben erwähnten Verpflichtung zur Rückkehr gemäß Regularien in einigen Ländern konnte bei den Geförderten in den Fallstudien ein hoher Grad an Verpflichtungsbewusstsein gegenüber dem eigenen Land identifiziert werden. Dieses Bewusstsein spiegelte sich in den Aussagen der Geförderten wider, einen Beitrag zur Entwicklung des Landes leisten und das gewonnene Wissen weitergeben zu wollen. Demnach ist die Verpflichtung zur Rückkehr sicherlich ein Faktor, aber nicht der einzige Grund für die Entscheidung, ins Heimatland zurückzukehren. Aus Sicht der Geförderten spielen, neben familiären und privaten Gründen, vor allem die enge Verwurzelung im Heimatland und der Wunsch beziehungsweise die wahrgenommene Selbstverpflich-

⁹ In Ägypten liegt die Fallzahl der Alumni bisher noch sehr niedrig; daher können an dieser Stelle keine seriösen Aussagen zu dortigen Rückkehrerquoten getroffen werden.

tung, die eigenen Fähigkeiten und das neu gewonnene Wissen nutzbar zu machen und zur Entwicklung des Landes beizutragen, eine Rolle. Die Mehrheit der interviewten Geförderten planen zudem auch, zukünftig im Heimatland zu bleiben. Lediglich für weitere Fortbildungen, insbesondere Promotionen, überlegten einige Gesprächspartnerinnen und -partner, erneut ins Ausland zu gehen.

Nach ihrer Rückkehr können die meisten Geförderten – mit einigen Ausnahmen in Mexiko, wie erwähnt, gut in den Arbeitsmarkt integriert werden. Hinsichtlich der Sektoren, in die Alumni zurückkehren, existieren allerdings große Unterschiede. Während die GERLS-Alumni aus Ägypten, wie oben erwähnt, überwiegend in den Hochschulsektor zurückkehren, arbeitet ein Großteil der kasachischen und mexikanischen Alumni in der Privatwirtschaft oder der Verwaltung. Ein Großteil der Alumni kann dabei nach ihrer Rückkehr aus Deutschland aber auf eine positive Karriereentwicklung zurückblicken. Viele Alumni besetzen schnell einflussreiche Positionen mit Projekt- beziehungsweise Personalverantwortung, in denen sie als *change agents* in ihrem Sektor agieren und Veränderungen in ihren Heimatorganisationen umsetzen können (siehe auch Abbildung 19).

Abbildung 19: Veränderungen in den Heimatorganisationen – Ergebnisse der Online-Befragung für Mexiko



Quelle: Rambøll Management Consulting (2012) – Bewertung erfolgte auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu)

Inwiefern die qualifizierten *change agents* allerdings dauerhafte Veränderungen bewirken können, ist differenziert zu betrachten. Nur einer von neun (11 Prozent) interviewten Vorgesetzten von Alumni berichtete von Veränderungen in der (Herkunfts-)Organisation, die angestoßen und nachhaltig in den Organisationen verankert werden konnten. Es gelang somit, diese angestoßenen Veränderungen in der (Herkunfts-)Organisation langfristig nutzbar zu machen. Dies wurde dadurch erreicht, dass die Veränderungen in Prozessen und Strukturen institutionalisiert werden konnten und andere somit in der Lage sind, die erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen selbstständig anzuwenden. Im konkreten Fall handelte es sich dabei um die Verbesserung von Abläufen in einem radiologischen Untersuchungsverfahren zur Erhöhung der Qualität der Ergebnisse.

5.4.1 Bewertung der Institutionalisierung und Verstetigung der erzielten Veränderungen

Insgesamt kann die Nachhaltigkeit der Aktivitäten im Rahmen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme nach Ansicht des Evaluators durchaus positiv beurteilt werden. Diese Bewertung ist insbesondere auf die skizzierten Erkenntnisse im Bereich Human Capacity Develo-

ment zurückzuführen, hier vor allem die Sicherstellung des Verbleibs der Geförderten in ihren Heimatländern, deren Engagement zur Weitergabe ihres Wissens und deren Stellung als *change agents*.

Nachhaltige strukturelle und organisatorische Veränderungen sind allerdings bisher kaum beziehungsweise nur in Einzelfällen zu beobachten.

5.5 Komplementarität und Koordination der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluation hinsichtlich der Evaluationskriterien Komplementarität und Koordination dargestellt. Hierbei können insbesondere Aussagen zu der Abstimmung der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme untereinander, mit anderen Programmen im DAAD-Programmbereich und zu Plänen der Koordinierung der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme mit anderen internationalen Gebern getroffen werden.

Von keinem der befragten Akteure wurden *Zielkonflikte* innerhalb der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme beziehungsweise mit den Schwerpunkten des Programmbereichs identifiziert. Vielmehr ist die Vielfalt an unterschiedlich ausgerichteten Förderprogrammen von den Partnerorganisationen und Geförderten positiv hervorgehoben worden. Diese betonten, dass diese *Vielfalt eine bedarfsspezifische Nutzung* ermöglicht.

In den 20 durchgeführten Interviews in den Fallstudien in Ägypten und Mexiko konnte jedoch kaum *Koordination mit anderen DAAD-Programmen* identifiziert werden. Synergien durch die gezielte parallele Durchführung von Programmen, die sich in ihrer Zusammenführung verstärken, wurden nicht beobachtet.

Die Steuerung der unterschiedlichen Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme erfolgt beim DAAD in Bonn durch unterschiedliche Referate gemäß regionalspezifischer Verantwortlichkeit. Somit ergeben sich auch kaum *Abstimmungen zwischen den Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme* in unterschiedlichen Ländern oder Regionen. Diese operieren völlig unabhängig von- und ohne Abstimmung miteinander. Zwar ist eine solche regional- beziehungsweise länderübergreifende Abstimmung nicht zwangsläufig hinsichtlich aller Programmdetails und Aspekte zielführend. Zum Teil besteht aber in einigen Referaten kaum Wissen über andere Regierungsstipendien/ko-finanzierte Programme und deren Ausgestaltung.

Ein systematischer *Ansatz zur Kooperation mit deutschen EZ-Organisationen* auf Programmebene, getrieben durch den DAAD, konnte in dieser Evaluation bisher nicht identifiziert werden. Bestehende Kooperationen oder sich in Entwicklung befindende Pläne zur zukünftigen Koordination des Programms mit anderen Maßnahmen der AKBP, beziehungsweise mit internationalen bi- und multilateralen Gebern, konnten zum Zeitpunkt der Evaluation weder bei den befragten Hochschulen noch dem DAAD identifiziert werden.

5.5.1 Bewertung der Komplementarität und Koordination der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme

Im Bereich der Komplementarität und Koordination stellen die Evaluatoren deutliches Optimierungspotential fest. So waren die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme bisher wenig aktiv mit anderen DAAD-Programmen des Programmbereichs koordiniert.

Wissen bei den Referaten über andere Regierungsstipendien/ko-finanzierte Programme ist zwar für das Tagesgeschäft nicht unmittelbar notwendig, ein intensiverer Informationsaustausch könnte allerdings beispielsweise auch das Wissen über „Good Practices“ in anderen Ländern verbessern. Durch vermehrte Kommunikation unter den Programmen kann zum einen das Wissen über einander verbessert werden; zum anderen können dadurch Schnittstellen systematischer identifiziert und potentielle Synergien realisiert werden.

Darüber hinaus konnte keine Abstimmung mit Akteuren der deutschen EZ beziehungsweise Mechanismen zur Abstimmung mit den Maßnahmen der AKBP und internationaler Institutionen identifiziert werden. Es stellt sich hier jedoch die Frage, ob eine solche Koordination aufgrund der Größe der Programme tatsächlich notwendig ist. Insgesamt wäre eine zukünftige Koordination mit anderen internationalen bi- und multilateralen Gebern – womöglich – aus Sicht der Evaluatoren wünschenswert, aber keine Soll-Bestimmung für das Programm.

6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Das folgende Kapitel beinhaltet schließlich die Schlussfolgerungen und enthält Perspektiven für die zukünftige Entwicklung der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme.

6.1 Schlussfolgerungen

Insgesamt zeigte sich in der Einzelevaluation für die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme ein positives Bild.

So sind die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme ein relevantes Individualförderungsinstrument des DAAD. Hinsichtlich der *Bewertung der Bedarfsgerechtigkeit* der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme kann zudem eine Übereinstimmung mit den Interessen von AA und BMZ sowie mit den Bedarfen der Geförderten und der Partnerländer festgestellt werden. Eine wichtige Grundlage von Ownership und Einbettung in die nationale Strategie der Partnerländer sind die nationalen Ko-Finanzierungen sowie die entsprechenden nationalen Stipendienvereinbarungen. Durch diese haben die Partnerländer großes Interesse an aktiver Mitgestaltung und die entsprechenden Interessen werden seitens des DAAD explizit in die Programmgestaltung einbezogen.

Gleichzeitig verfolgen die jeweiligen Partnerländer sehr unterschiedliche Prioritäten – beispielsweise werden unterschiedliche Abschlüsse, Fachbereiche oder Sektoren bevorzugt gefördert. Hier gelingt es dem DAAD, mit Hilfe der Vielfalt innerhalb der verschiedenen Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme auf die unterschiedlichen Prioritäten und Interessen in den Partnerländern einzugehen. Dabei gelingt es dem DAAD in den jeweiligen Partnerländern auch, die Interessen der verschiedenen Stakeholder miteinander zu verknüpfen.

Der Nutzen der Geförderten liegt insbesondere in der fachlichen und methodischen Weiterentwicklung, im Aufbau persönlicher und beruflicher Netzwerke sowie in der internationalen Erfahrung. Auch deutsche Hochschulen profitieren durch die Präsenz der Stipendiatinnen und Stipendiaten, vor allem von einer Internationalisierung, Erweiterung von persönlichen und institutionellen Netzwerken und dem Beitrag der Stipendiatinnen und Stipendiaten zu den Forschungsinteressen der deutschen Hochschulen.

Auch das Wettbewerbsverfahren des DAAD zur Auswahl der Stipendiatinnen und Stipendiaten wird grundsätzlich als fair und transparent und somit auch als Qualitätsmerkmal wahrgenommen.

Während alle Auswahlverfahren nach den Qualitätsstandards des DAAD durchgeführt werden, konnte im konkreten Fall von Kasachstan eine starke Einflussnahme der Partnerregierung, die den überwiegenden Teil der finanziellen Mittel für dieses Programm bereitstellt, festgestellt werden. Diese Partnerregierung nahm weitere zusätzliche Auswahlen der Teilnehmenden nach der DAAD Auswahl vor. Diese zusätzliche Auswahl, die eine Prüfung in kasachischer Geschichte und Staatskunde in Kasachstan beinhaltet, wird von einigen Bewerberinnen und Bewerbern als „Test auf „Staatstreue“ empfunden. Grundsätzlich dominierte allerdings auf deutscher sowie Partnerseite die Wahrnehmung, dass durch die Auswahlverfahren in der Tat jeweils die besten Bewerberinnen und Bewerber mit entsprechend guter fachlicher Qualifikation ausgewählt werden. Dies spiegelt sich auch in der hohen Erwerbsquote eines deutschen Hochschulabschlusses von 98 Prozent im Falle von Mexiko und Kasachstan widerspiegelt.

Auf Grundlage der dargelegten Ergebnisse kann auch die *Zielerreichung* im Allgemeinen positiv beurteilt werden. Grundsätzlich wirken sich die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme positiv auf die Programmpolitik des DAAD aus, da Fördermöglichkeiten erweitert beziehungsweise neu geschaffen werden – dies wirkt sich auch positiv in Form einer Erhöhung der Gefördertenanzahl aus.

Als besonders effektiv kann der Interventionsbereich Human Capacity Development bewertet werden. Die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme leisten einen Beitrag zur Deckung des Bedarfs an Fach- und Führungskräften – sowohl hinsichtlich Quantität verfügbarer Fachkräfte

als auch hinsichtlich der Qualität von deren Ausbildung. Auf individueller Ebene profitieren Geförderte von verbesserten methodischen, thematischen, interkulturellen und sprachlichen Kompetenzen, die auch im Arbeitsmarkt erfolgreich eingesetzt werden können und zu einer häufig positiven Karriereentwicklung führen – auch wenn teils Schwierigkeiten bei der Reintegration der Stipendiatinnen und Stipendiaten in den heimischen Arbeitsmarkt auftreten. Ein Großteil der Alumni besetzt somit nach ihrer Rückkehr einflussreiche Positionen, in denen sie als *change agents* agieren können.

Der Aufenthalt in Deutschland trägt zudem dazu bei, neue Kenntnisse über Deutschland zu gewinnen. Auch nach ihrer Rückkehr ins Heimatland empfinden die Geförderten zumeist weiterhin eine Bindung zu Deutschland. Deutschland wird als Land und Hochschulstandort insgesamt positiv wahrgenommen. Durch die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme werden zudem wissenschaftliche und berufliche Kontakte zwischen deutschen und ausländischen Wissenschaftlern und Studierenden ausgebaut. Wissenschaftliche und berufliche Netzwerke und gemeinsame Strukturen zwischen Deutschland und den Partnerländern werden durch die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme aber nur mit Einschränkung aufgebaut.

Die Umsetzung der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme erfolgt professionell. Dabei sind die einzelnen Maßnahmen der Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme klar definiert und logisch aufeinander aufgebaut. Es existiert aber bisher kein übergreifendes wirkungsorientiertes Monitoring- beziehungsweise Evaluierungssystem.

Zu der insgesamt positiven Beurteilung hinsichtlich der *Breitenwirkung der Zielerreichung* tragen vor allem der Beitrag zur Bereitstellung von Expertise zur Lösung entwicklungsrelevanter Probleme und zu den Modernisierungsstrategien in den Partnerländern durch erfolgreiches Human Capacity Development bei. Durch ihre besondere Ausrichtung leisten die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme darüber hinaus einen Beitrag zur Funktion des DAAD als Antenne für Interessen, Potenziale und Bedarfe seiner Partner. Allerdings könnten die Programme aufgrund ihrer besonderen Ausrichtung zukünftig stärker als alternative Zugänge, Dialogkanäle und -partner sowie Kooperationspartner für die deutsche EZ in den Partnerländern eingesetzt werden.

Auch die *Nachhaltigkeit* der Aktivitäten kann nach Ansicht des Evaluators grundsätzlich positiv beurteilt werden. Diese Bewertung ist vor allem im Verbleib der Geförderten, deren Engagement zur Weitergabe ihres Wissens und deren Stellung als *change agents* begründet. Inwiefern die qualifizierten *change agents* allerdings dauerhafte Veränderungen bewirken können, ist differenziert zu betrachten, da offenbar bisher nur ein sehr kleiner Teil der Alumni Veränderungen in der (Herkunfts-)Organisation anstoßen und diese nachhaltig in den Organisationen verankert werden konnten. Gleichzeitig ist aber kaum eine Institutionalisierung der Netzwerke von Institutionen und Alumni außerhalb der DAAD-Programmstrukturen erkennbar. Der Erfolg der Aktivitäten ist somit stark vom Engagement einzelner abhängig und die Nachhaltigkeit somit gefährdet.

Bei *Komplementarität* und *Koordination* kann deutliches Optimierungspotential festgestellt werden, vor allem, da bei den verantwortlichen Referaten bisher kaum wechselseitiges Wissen über andere Regierungsstipendien/ko-finanzierte Programme und nur eingeschränkter Austausch existiert. Auch eine systematische Koordination mit anderen DAAD-Programmen findet bisher kaum statt. Darüber hinaus konnten ebenfalls nur eine eingeschränkte Abstimmung mit Akteuren der deutschen EZ beziehungsweise Mechanismen zur Abstimmung mit den Maßnahmen der AKBP und internationaler Institutionen identifiziert werden.

6.2 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen sind Denkanstöße, um die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme weiterzuentwickeln und ihre Wirksamkeit zu steigern.

6.2.1 Handlungsempfehlungen an die Geldgeber

1. **Die Regierungsstipendien/ ko-finanzierten Programme sollten fortgesetzt werden.** Die Ausbildung von *change agents* entspricht den Bedarfen in den Partnerländern und unterstützen diese bei der Umsetzung ihrer Modernisierungsstrategien. Die Geförderten profitieren von verbesserten methodischen, thematischen, interkulturellen und sprachlichen Kompetenzen, die auch im Arbeitsmarkt erfolgreich eingesetzt werden können und zu einer häufig positiven Karriereentwicklung führen. Viele ehemalige Stipendiaten besetzen nach ihrer Rückkehr zudem Führungspositionen, in denen sie als *change agents* agieren können. Aus diesen Gründen sollten die Geldgeber die benötigte Ko-Finanzierung für die untersuchten Regierungsstipendien/ ko-finanzierten Programme erhalten.

6.2.2 Handlungsempfehlungen an den DAAD und die Partner

2. **Der DAAD und die Partner sollten Maßnahmen zur Unterstützung für die Reintegration der Stipendiaten einführen, um Schwierigkeiten bei der Eingliederung in den Arbeitsmarkt im Herkunftsland zu vermeiden.** Die Ergebnisse der Evaluation haben gezeigt, dass die Stipendiaten nach ihrer Rückkehr in ihr Herkunftsland nicht immer erfolgreich in den Arbeitsmarkt integriert werden können. Sie stehen vor der Herausforderung eine ihren Qualifikationen entsprechende und bezahlte Position in einer oft schwierigen wirtschaftlichen Situation in ihrem Herkunftsland zu finden. Um dieser Herausforderung zu begegnen wurden in Ägypten bereits Reintegrationsfonds von Partnerseite aufgelegt, um den Wiedereinstieg für die Stipendiaten zu erleichtern. Daher sollten auch in den anderen untersuchten Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme entsprechende Voraussetzungen und Maßnahmen zur Unterstützung für die Reintegration geschaffen werden. Hierfür können die etablierten Maßnahmen in Ägypten als Beispiel dienen.

6.2.3 Handlungsempfehlungen an den DAAD

3. **Ausgehend von den bereits existierenden DAAD-Standards für Auswahlverfahren sollten die Auswahlverfahren soweit wie möglich standardisiert werden, um eine gleichbleibende Qualität und Transparenz im Auswahlprozess zu gewährleisten.** Die Evaluation hat verdeutlicht, dass die Auswahlverfahren nicht immer einheitlich ablaufen, da sie an unterschiedliche Rahmenbedingungen angepasst werden müssen. Grundsätzlich sollten die Auswahlverfahren jedoch einheitlichen Mindeststandards entsprechen, die einen fairen und transparenten Auswahlprozess zulassen. In diesem Zusammenhang sollten die bereits existierenden DAAD-Standards überprüft werden und Lösungen gefunden werden wie auch in politisch schwierigen Rahmenbedingungen die bestmöglichen Auswahlverfahren konzipiert und durchgeführt werden können.
4. **Es sollte ein auf Wirkungen orientiertes Steuerungsinstrument für die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme entwickelt und eingeführt werden.** Hierzu sollte innerhalb des DAAD ein Diskussionsprozess angestoßen werden, um die Inhalte und Form eines solchen Instrumentes zu diskutieren. Gleichzeitig sollten bereits bestehende Systeme für einzelne Regierungsstipendien/ko-finanzierte Programme zusammengetragen werden und Good Practice Beispiele identifiziert werden. Denkbar wäre ein flexibles Monitoringsystem, das auf Basisindikatoren und programmspezifischen Indikatoren aufbaut. Während die Basisindikatoren für alle Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme gleich wären, um eine Vergleichbarkeit zwischen den Programmen zu garantieren, könnten die programmspezifischen Indikatoren für jedes Regierungsstipendien/ko-finanzierte Programm spezifisch entwickelt werden, um die jeweiligen Erkenntnisinteressen abzudecken.

Die Einführung eines solchen Steuerungsinstrumentes müsste mit den Partnern diskutiert und abgesprochen werden. Aus diesem Grund sollte es in der Konzipierung jedes neuen

Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programm von Seiten des DAAD mitgedacht werden.

5. **Der DAAD sollte einen Strategieprozess und einen kollegialen Beratungsprozess für die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme initiieren, um wechselseitiges Wissen über die bestehenden Programme aufzubauen, Good Practices auszutauschen und potentielle Synergien zu nutzen.** Auf Leitungsebene sollte ein Strategiepapier für die Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme entwickelt werden, das die zukünftige Schwerpunktsetzung dieses Programmtypus und seine Platzierung im Portfolio des DAAD spezifiziert. Darüber hinaus sollte dieses Strategiepapier Richtlinien für den Ko-Finanzierungsanteil nach Finanzstärke des Partnerlandes beinhalten.

Parallel zu diesem Prozess auf Leitungsebene sollte ein Prozess der kollegialen Beratung auf Arbeitsebene initiiert werden, um Wissen über die bereits existierenden Programme auszutauschen und Good Practices zu identifizieren. An diesem Prozess sollte eine Führungskraft auf Leitungsebene teilnehmen, um den Prozess auf Leitungsebene mit diesem zu verschränken. Kernprinzip der kollegialen Beratung ist es, dass ein Teilnehmer sein Regierungsstipendien/ko-finanziertes Programm vorstellt und Herausforderung in dessen Umsetzung beschreibt. Die anderen Teilnehmenden beraten den vorstellenden Kollegen/Kollegin vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen. Somit entsteht nicht nur ein Wissensaustausch und Good Practice Beispiele werden identifiziert, sondern die Teilnehmenden erhalten auch konkrete Lösungsvorschläge für die Umsetzung ihrer Regierungsstipendien/ko-finanzierten Programme.

ANHANG 5
EVALUATION OF THE DAAD-
PROGRAMME AREA V
PILOT-CASE STUDY KENYA

CONTENTS

1.	Introduction	239
2.	Methodological Note on the Purpose of the Report	240
3.	The Political, Economical and Socio-Economic Situation in Kenya	241
3.1	Political and Socio-Economic Situation in Kenya	241
3.2	The Education Sector in Kenya	242
4.	Overview of Analysed Programmes	244
5.	Relevance of the Programme Area	246
5.1	Alignment with Development Needs of the Partner Country and the Target Groups	246
5.2	Assessment of the Relevance of the Programme Area	247
6.	Effectiveness of the Programme Area	249
6.1	Human Capacity Development	249
6.2	Capacitating Universities	250
6.3	Networking	252
6.4	Alumni Activities	253
6.5	Assessment of the Effectiveness of the Programme Area	253
7.	Impact of the Programme Area	255
7.1	Assessment of the Impact of the Programme Area	256
8.	Sustainability of the Programme Area	257
8.1	Assessment of the Sustainability of the Programme Area	258
9.	Complementarity of the Programme Area	260
9.1	Complementarity within the Programme Area	260
9.2	Role of the DAAD Regional Office	260
9.3	Assessment of the Complementarity of the Programme Area	260
10.	Conclusions and Future Development Perspectives	261
10.1	Conclusions	261

1. INTRODUCTION

The German Academic Exchange Service (DAAD) commissioned Rambøll Management Consulting to conduct the "Evaluation of the DAAD-Programme Area 'Educational Cooperation with Developing Countries'". The objective of this evaluation is to analyse the relevance, effectiveness, impact and sustainability of the programme area. For this purpose individual programmes will be analysed to identify their contribution to the objectives of the programme area. At the same time the interaction between the different programmes of the program area will be analysed to identify potentials for optimization as well as internal and external synergies with DAAD programmes and programmes of other stakeholders. On the basis of the evaluation's findings recommendation will be developed for the future development of the program area.

In this evaluation Rambøll Management Consulting was asked to deliver country level reports for four case studies (Colombia, Kenya, Serbia and Vietnam). It is important to note that this case study report does not constitute a country evaluation. The evaluation was conceptualised on the basis of selected analytical aspect which were defined together with the DAAD (see inception report). The chosen analytical focus was determined by the overall objectives of the evaluation of the programme area. As a consequence this country level report only serves as stepping stones for the final evaluation report and should analyse the relevance, effectiveness, impact sustainability and complementarity of the programme area in the relevant case study country. The analysis was focused thereby on the most important programmes of the programme area in these countries.

For this purpose Rambøll Management Consulting together with a local consultant conducted a case study in Kenya which lasted 14 days. Within this case study 41 interviews and workshops were conducted with the following stakeholders: DAAD regional office, DAAD headquarter, southern universities, German universities, DAAD alumni, non-beneficiaries, superiors of DAAD-alumni and external stakeholders. The case study was implemented from 17.3.12 to 31.3.12.

The country level report for Kenya is structured as follows:

- **Chapter 2** outlines the political, economical and socio-economic situation in Kenya putting a special emphasis on the structures of the post-secondary education sector.
- **Chapter 3** contains an overview of the in-depth analysed DAAD programmes.
- **Chapter 4** assesses the relevance of the DAAD programme area.
- **Chapter 5** analyses the effectiveness of the DAAD programme area.
- **Chapter 6** evaluates the observed impact of the DAAD programme area.
- **Chapter 7** assesses the sustainability of the DAAD programme area.
- **Chapter 8** examines the complementarity of the programmes of the DAAD programme area in Kenya.
- **Chapter 9** provides conclusions and offers perspectives for the future development of the programme area in Kenya. .

2. METHODOLOGICAL NOTE ON THE PURPOSE OF THE REPORT

The evaluation of the programme area “Educational Cooperation with Developing Countries” consists out of four individual programme evaluations of the programmes “Academic Reconstruction of South-East Europe”, “Postgraduate Courses with Relevance for Developing Countries”, “Alumni-Projects” and three selected scholarship programmes funded partially or exclusively by governments of developing countries. In addition six case studies were conducted in selected countries, in which – where it was possible – data was collected for the four programme evaluations. In this context the programme area’s impact is evaluated exemplarily through the four programme evaluations and the six case studies.

As a consequence each case study was conceptualised as a sample case for the evaluation of the programme area. Thus, it is not possible to derive robust results from the case study results for the impact of the reviewed programmes or the programme area as a whole. This can only be done when all case studies and programme evaluations are analysed together.

This necessary methodological approach also has ramifications for this case study report. The presented results in this report cannot be interpreted as an assessment of the work of the DAAD in the relevant country as this case study was not conceptualized as a country evaluation. The case study can only be viewed as a methodological component of the evaluation of the programme area which delivers information and observations which have to be triangulated with the other findings of the programme evaluations and the other case studies. Additionally, the presented results also cannot be used to assess the investigated programmes. This is also only possible when the programme evaluations are analysed together with the results of the conducted case studies.

3. THE POLITICAL, ECONOMICAL AND SOCIO-ECONOMIC SITUATION IN KENYA

3.1 Political and Socio-Economic Situation in Kenya

In 1963, the East African country Kenya gained its independence from the English Kingdom. One year later, in 1964 the country consolidated itself as a nation under the president Jomo Kenyatta. Kenya is located next to the Indian Ocean and shares its borders with South Sudan, Ethiopia, Somalia, Tanzania and Uganda. It has a population of 41 Million people, whereby 40 different ethnic groups exist and more than 50 languages are spoken, with Swahili and English considered as the official languages since 1992 (CIA 2011).

Politically, the early years of the Republic of Kenya were shaped by its transition from a multiparty-system to a one-party system with the Kenya African National Union (KANU) as its official party. During the time Kenyatta was in power, important economic reforms were realized which led to considerable economic progress in the 1970s (BMZ 2011; BMZ 2011a). Kenyatta's successor Daniel arap Moi mostly continued along the same political path and received especially in the first years strong support from the general public. Nevertheless, oppositional voices were growing and thus, due to international pressure a multiparty-system was introduced again in 1991. Around 10 years later the era of Moi was ended by the election victory of the opposition's leader Kibaki. During his term of office from 2003-2007, Kibaki tried to stabilize the country by fighting corruption, improving the rule of law and the supply of basic social services (BMZ 2011).

During the recent election of the president at the turn of the year 2007/2008, there was strong political unrest which erupted with the announcement of presidential election's results. Reason for the unrest was the delayed announcement of the election's result and, as it turned out later, the manipulation of the election in favour of Kibaki (ibid). The conflicts lasted three months and caused countrywide over 1100 deaths. Moreover 600 000 people had to flee (HHS 2007). Only in February 2008 the violence came to an end as the two candidates formed a national coalition of unification in which they shared power.

Since December 2010 the international criminal court in Den Haag commenced investigation against the main perpetrators of the turmoil whereby it is investigated if the experienced unrest constitutes crimes against humanity. Currently charges are raised before the Pre-Trial Chamber and collected evidence is examined whether it is sufficient for a process. The Kenyan government is trying to avoid such a process (Spiegel 2010; Stern 2011).

Due to the compromise, the national coalition took over government and is now in power since 2008. As the previous government, it experiences national and international accusations of corruption (BMZ 2011a). In the International Corruption Perception Index of Transparency International, Kenya is at 154th position out of 178 (TI 2010).

On the 27th August 2010 a new constitution was adopted which limits the supremacy of the president and expands the power of the two-chamber parliament. In this context, it is also foreseen to decentralize political power by establishing 47 counties (comparable with the current districts) until 2012 (DAAD 2010:30).

Economically, Kenya is classified as a low income country with a gross domestic product (GDP) of € 21.79 billion in 2011 whereby 62.0% of it is generated in the service sector. Especially, the finance and telecommunication sector in Kenya are very dynamic and make Kenya the world leading market for financial transaction via mobile phones. The agricultural sector contributes 23.0% to the economic performance of the country, which is why economic rates are strongly influenced by either over or below average crop yields. The industrial sector represents 15.0% of the GDP. After a drop of 7.0% in 2007, economic growth has increased again from 1.6% in 2008 to 2.6% in 2009 and is now in 2011 at 5.3% (Worldbank Database).

Due to the geostrategic position of the country, Kenya is able to supply the export market and do domestic trade whereby tea, cut flowers and coffee belong to the most important export goods. In 2010 Kenya exported goods with a value of 3.12 billion Euros. The establishment of a common market with neighbours like Rwanda, Tanzania and Uganda on the 1st July 2010 was of great importance for the strengthening of the internal market. The objective of this economic integration is the free movement of capital, services and people, whereby the full functionality of the free trade zone has not been reached yet (DBN 2011).

Socio-economic dividing lines can be found between urban and rural areas as well as geographically between the north and the west of the country (BMZ 2011a). While in the west the recent harvests were rich and necessary infrastructure is in place, the north with its rural population is marked by droughts, a lack of infrastructure and missing educational and developmental opportunities. Furthermore, economic policy challenges exist with regard to the unemployment rate of approximately 40%, the strong informal sector and widespread corruption (CIA, 2011).

The economic challenges are also reflected in high poverty rates. 46.0% of the Kenyan population is living under the poverty line and 19.7% have to live on 86 Cents per day. Differences between the urban and the rural population are thereby visible regarding the deviating risks of poverty. While 50.0% of the rural population is at risk of poverty, the urban population's poverty risk is around 33.0% (Worldbank). This is primarily due to the fact that the rural population obtains their income almost entirely from the agricultural sector. Therefore fluctuations of crop yields have a direct influence on income and hence on the risk of poverty (TE 2011).

In the past five years poverty decreased in the country. However in 2007 there were still 52.3% of the population living under the poverty line and the inequality of the distribution of income is worldwide still one of the strongest. The richest 20% of the urban and rural population earn 62.0% and 51.0% of the national income, the lowest 20.0% only 5.4% and 3.5% (Tagemeo, 2008:8). The extreme unequal distribution of income can also be seen in the Gini coefficient of the country which is with 48 one of the highest in the region. Neighbours like Tanzania and Uganda are with a coefficient of 38 and 44 clearly below Kenya (Worldbank/data).

In the last years average life expectancy was continuously at 54 or 55 years. The birth rate in comparison to other African countries (Ethiopia 5,2; Tanzania 5,5) is with 4,9 children per women similarly high (Worldbank Database). Furthermore, child mortality is high. 8.6% of children under the age of five die due to untreated diseases. Another challenge is the wide distribution of HIV/AIDS. 6.0% of all Kenyans between the age of 15-49 are infected with the disease and around 180 000 children are living with HIV (ibid.).

The health sector in general is underdeveloped and underfunded. From 2006 to 2009, on average 4.3% of the GDP was invested in the sector (Worldbank 2003). Here too, the situation of offered public health care differentiates a lot within the country. While in the major cities public health care is largely functioning and about three-quarters of births are medically supervised, only a third of the rural population has sufficient access to sanitary facilities and no more than every third child is born with medical supervision (WHO 2011).

3.2 The Education Sector in Kenya

Kenya has achieved a literacy rate of 87.0% which is high compared to its neighbours Uganda, Ethiopia and Tanzania¹ (Worldbank Database). The countrywide school enrolment rate is at 81.0 % whereby the rate of elementary school children who actually appear at class on a regular basis differs with 74.0 % significantly (UNICEF 2010).

The school system in Kenya consists of three strands: eight years of compulsory primary education, voluntary secondary schools and postsecondary higher education. Since 2003 primary education is free of charge which resulted in an increase of the number of school enrolments by around 1.3 million (AA, 2010). The average class size is around 50 children which poses chal-

¹ Uganda has a literacy rate of 73.0 % (2010) , Ethiopia of 30.0 % (2008) and Tanzania of 73.0 % (2009) (Worldbank/data).

lenges for the supervision in class and on the assurance of a uniform quality standard in teaching (Vgl. UNICEF 2010).

Due the introduction of free primary education the demand for secondary education grew as well. Even though most of the secondary schools require tuition fees, the number of pupils is steadily increasing since 2005. Nowadays up to 1.4 million pupils are enrolled in secondary schools (IU-PIU 2009:5).

In the last years the higher education sector showed the strongest growth. Since 2005 the number of universities and education institutions grew from 12 to 44 and the number of students doubled to 183 000 students in 2010 (DAAD 2010:34). Reasons for the fast development are the endeavours of the government to decentralize the country and an increase in the higher education and research budget by 84.0% to 485 million Euro in 2010 (ibid.30). Nevertheless, the share of 19 to 23-year-olds who are studying lies at 5.0% and the average of waiting time for a place to study is one and a half years. These shortages are due to the lack of availability of courses and adequately qualified lecturers. Currently Kenya has a student-staff ratio of approximately 600 students per professor (ibid.:34). The government has set itself the objective that by 2015 at least 10.0% of each batch of school graduates should be able to study in Kenya.

One of the most important universities in the country is the University of Nairobi. After being active as a Royal Technical College since 1956, the University of Nairobi was officially announced to be the first university of the country in 1970. In 1983, due to the large demand, the university was reorganized in six independent faculties which each possess their own thematic field and are situated at different locations in the country (UONBI 2011).

Since the establishment of its office in Nairobi in 1973 the DAAD has been closely working together with the University of Nairobi. More than 60 of the university's staff are DAAD-alumni. Since 1982, it is further possible to do a bachelor and master degree in "German Studies" which is supported by the DAAD through a lecturer for German. Further, every second year the DAAD awards a grant for this two years master degree (DAAD, 2010).

Another important university is Moi University which was founded as the second public university in 1984. Close to 22 360 students are enrolled at the institution whereby an increase to around 42 000 is planned in 2014. 3 660 people are employed at the university including 934 with an academic degree (MUK 2011).

Additionally to the rising number of public universities, more and more private or religious higher education institutions are established whereby their academic level not always meet the academic standards of universities. Often, established public universities offer next to their general syllabus their public study programmes with the same or slightly modified content to private students and charge high tuition fees for them (DAAD 2010:34). This approach is quite common in the Sub-Saharan-African Region.

Besides the universities, the Kenyan landscape of higher education is shaped by a number of research institutes. The governmental research institutions are occupied with a wide range of academic topics, including agriculture and forestry, health care, medicine and environment protection (DAAD 2010:37). According to the DAAD an increase in research funding is expected in this area that will contribute to a further development of the research landscape.

In addition some think tanks have developed in the last years which are engaged as independent public policy consultants in thematic fields like development, poverty, political participation or democracy. Kenya has 53 of such institutions in the country and is therefore the only developing country among the international top 20 (A.a.O.). According to a ranking of the University of Pennsylvania particularly renowned institutions are the African Economic Research Consortium and the Kenya Institute for Public Policy (SAS 2011.).

4. OVERVIEW OF ANALYSED PROGRAMMES

As it was explained in the introduction of this report the case study focused its analysis on selected analytical aspects. As a result the following three programmes of the DAAD programme area were evaluated in depth in Kenya:

- BMZ In-Country and In-Region Scholarships Programme
- DIES (Dialogue on Innovative Higher Education Strategies) Higher Education Management Programme
- Postgraduate Courses for Professionals with Relevance to Developing Countries (AST)

The *BMZ In-Country and In-Region Scholarship Programme* overall objective is to qualify future university lecturer from developing countries by financing their postgraduate courses or PhDs at universities in their home countries or at well-known academic institutions in the region. It is thereby the objective of this programme that the financed scholarship holders should acquire management positions after their scholarship in which they can function as multipliers and change agents. The scholarships are generally granted for one year with an option of an extension. The whole duration of the scholarships is two years for master programmes and three years for a PhD. The target group of the programme are students who have successfully concluded their first academic degree above average success (for the Master programme) or students with a very good Master degree (for the PhD programme). The students are thereby usually recommended by their university or institute. The applicants should not be older than 36 years and an emphasis is put on the selection of underprivileged students. The educating universities employ the scholarship holders as teachers for their students and in turn waive their tuition fees.

The *DIES Higher Education Management Programme's* main objective is to support higher education in developing countries to develop strategies, which improve the university management as well as the quality and relevance of study programmes (DAAD 2011). The DIES Programme is jointly conducted by the DAAD and the German Rectors' Conference (HRK). The programme consists thereby out of four components: DIES Dialogue, DIES Training Courses, DIES Partnerships and DIES Projects. DIES Dialogue organizes dialogue events, i.e. conferences, seminars and information visits, to create forums for regional and supra-regional exchange on current topics of reform in higher education management. DIES Training courses offer modular, practice-oriented continuing education opportunities for management-level professionals from higher education institutions in developing countries to equip them with the necessary and needed skills. The course offer included an international dean course for newly appointed deans, a University Leadership and Management Training Programme (UNILEAD), a proposal writing course, a University Graduates' Tracer Study Course (UNITRACE) and supports courses offered by various DAAD alumni² association (Ibid.). DIES Partnerships support specific structural improvements at the universities. DIES partnerships between German higher education institutions and universities in developing countries aim at strengthening institutional management and are funded over a maximum period of four years. DIES projects assist in capacity development and support partner institutions in developing countries in setting up and expanding regional quality assurance systems. A combination of dialogue and training events are held to strengthen the quality of study programmes, as well as to set up common standards and comparable structures at the regional level (Ibid.).

The main goal of the *Postgraduate Courses for Professionals with Relevance to Developing Countries (AST)* is promoting the higher qualification of young, employed professionals in fields related to development cooperation. The objective of the programme is thereby to enhance the possibilities of the young professionals to acquire management positions outside the higher education sector in their home countries in which they can act as change agents. An exception to this reform the three Doctoral Programmes which are specifically designed for young university instructors and academics. For this purpose the young employed professionals are offered the opportunity to acquire an internationally recognized university Master degree in Germany. When these scholarship holders return to their home countries, ideally back to the same organizations or government agencies, the knowledge that they acquired during the postgraduate course should put them in the position to contribute toward the further development of their countries. The tar-

² For the purpose of this report the term DAAD alumni only refers to alumni from programmes of the programme area 5.

get group of the programme are thus young professionals which are generally no more than 36 years old, possess a first academic degree and have several years of work experience in field relevant to the development of their home country.

5. RELEVANCE OF THE PROGRAMME AREA

5.1 Alignment with Development Needs of the Partner Country and the Target Groups

The programme area and its programmes in general meet the development needs of the partner country. According to the interviewed Secretary of the Ministry of Higher Education³ the Kenyan government has developed a new development strategy for the country which aims at modernising Kenya socially and economically by 2030. To reach this objective the strategy has identified five key fields of development: engineering and applied sciences, nuclear energy, biotechnology, renewable energy and the automobile industry. As a result of this strategy the Kenyan government wants to reorient the higher education sector towards these key fields in order to develop the necessary academic manpower. In the future 50% of the graduates should come out of these fields. Another aim of the Kenyan government is to increase the annual graduate number from currently 200.000 to 380.000 and to reach an annual PhD graduation rate of 300 in the next five years to have sufficient manpower available to start industries in the five key fields of the strategy. According to the interviewed government officials the DAAD is supporting this strategy by financing in-region, in-country and scholarships in Germany for Masters and PhDs particularly in the field of engineering and applied sciences to foster academic excellence. Furthermore, the DAAD has established university cooperations between German and Kenyan universities in these fields.

In light of this strategy the Kenyan government has furthermore initiated a new scholarship programme with the DAAD in which they provide annually 20 PhD scholarships for the next five years in various academic fields. The Kenyan government is financing 50% of the scholarship while 25% is financed through the German universities (e.g. free use of laboratories) and 25% is financed by the German Foreign Ministry and the DAAD. According to the interviewed government officials they have initiated the scholarship programme with the DAAD as they have unlike other donors a long standing history in and extensive knowledge of the Kenyan higher education sector. In addition they have made very good experiences with the programmes of the DAAD in the past.

On the level of the Kenyan universities the DAAD programme area and its programmes are also aligned with their development needs. The Kenyan universities and the sector in general have experienced a tremendous increase in student numbers in the last years which led to shortages in teaching and supervision capacities (see also chapter 2). Furthermore, the quality of education has been negatively affected by this situation making quality assurance according to the interviewed universities one of the most pressing issues in the sector. According to the interviewed university officials the DAAD is meeting these needs with its programme area by providing e.g. in-country and in-region scholarships for PhDs as well as PhD scholarships in Germany. In addition the DAAD has initiated and implemented under its DIES programme a regional quality assurance system in East Africa to guarantee quality education in Kenya (see also chapter 5).

However, all interviewed Kenyan universities also stated that some needs are not addressed by the DAAD programme area. According to them they are lacking laboratory equipment to perform state of the art research and to educate graduates with the necessary skills for their future employment. In contrast to the Kenyan universities the DAAD Regional Office however argues that the DAAD "Sachmittelprogramm" should cover these needs. Furthermore, most interviewed DAAD scholarship holders are not sufficiently equipped with the necessary teaching and learning methodologies to effectively teach students in Kenya as these competences are not a focus of the DAAD in-country and in region scholarships as well as the scholarships in Germany. These skills are however needed as most of the scholarship holders – unlike in Germany – have to teach and supervise students immediately after they have finished their Master or PhD studies.

On the level of the DAAD beneficiaries the DAAD programme area and its programmes benefit the personal development of the DAAD alumni⁴. The gained expert knowledge through the Master

³ This position is equivalent to the German position of "stellvertretende Staatssekretär".

⁴ For the purpose of this report the term DAAD alumni only refers to alumni from programmes of the programme area 5.

and PhD scholarships or the training courses can be used by all interviewed DAAD alumni actively in their current jobs. Especially acquired generic competences such as presentation skills or intercultural competences are highly valued by the interviewed alumni. The interviewed supervisors also agreed that the acquired expertise as well as the generic skills were highly relevant to the professional work of their respective organisations. Furthermore, most alumni were able to obtain better paid employment with more responsibilities due to their newly acquired knowledge and skills (see also chapter 5).

Nevertheless, in a few cases (two out of seven) DAAD alumni of the postgraduate courses for professionals could have received a similar thematic education in Kenya.⁵ In one case for example a DAAD alumna studied international marketing in which she specialised on human resource management in Germany, although there are qualified academic institutions (e.g. professional field one needs a Higher Education Diploma from the Kenyan Institute for Human Resource Management in order to qualify for employment in human resource management. As a consequence the German qualification in this field did not add value for her personal development as she needs a Kenyan academic qualification to work in the respective field in Kenya. However, on a personal level the experience in Germany did add value as it strengthened the intercultural competences and methodological competences of the interviewed alumna. In another case an alumnus needed a Master degree in agriculture to progress in his career. According to him he only needed the formal qualification in order to progress. For his employer it did not matter whether he would obtain the degree in Germany or in Kenya. However, as his scholarship was for Germany, he did his Masters in Germany. Nevertheless, also this alumnus experienced the same personal gains through his participation in the programme as described above. As a consequence he did his Masters in Germany.

From the perspective of the German development cooperation the programme area supports the three focal areas of the German Ministry for Economic Cooperation and Development – private sector development, health and water – by providing necessary manpower in qualitative and quantitative terms. It is thereby the only German organisation which focuses its programmes exclusively on the higher education sector. Through cooperation between German and Kenyan universities for example a master in water management was established at Kenyatta University which educates engineers for the labour market. In addition the DAAD programme area could capacitate the University of Nairobi to establish the leading clinic and research facility in ophthalmology in Kenya and Africa by providing scholarship and financing university cooperations.

5.2 Assessment of the Relevance of the Programme Area

Based on these results, the evaluator comes to the conclusion that the DAAD programme area and its programmes meet the development needs of the partner country, the Kenyan universities and the DAAD beneficiaries. The DAAD is thereby successful in combining and mediating the different views, perspectives and needs of its diverse target groups within its programmes of the programme area. Furthermore, the DAAD's strategic objective to promote academic excellence is not in conflict with the development needs of Kenya as the Kenyan government needs academic excellence to reach its objectives within the five chosen key fields of its development strategy. The Kenyan government and the Kenyan universities are highly appreciated of the different programmes as can be also seen in the initiation of the new scholarship programme by the Kenyan government in cooperation with the DAAD. Also the DAAD beneficiaries benefit from the programmes as they can use the newly acquired skills and knowledge in most cases to advance their careers.

Despite this positive assessment there is still some room for improvement. On the level of the Kenyan universities there is a need for teaching and learning methodologies among their staff which so far is not addressed by the DAAD programmes and the German universities participating in the DAAD programmes. In addition Kenyan universities are lacking laboratory equipment to conduct state of the art research and teach necessary skills to their students despite the exist-

⁵ This will be analysed more in-depth in the programme evaluation of the "Postgraduate Courses with Relevance to Developing Countries" (see final evaluation report). A special emphasis will be put on the analysis if these cases are exception or if this is a general trend within the programme.

ence of the DAAD "Sachmittelprogramm". In addition, the mandate of the DAAD does not cover extensive investments into infrastructure. As a consequence alternative ways should be developed on how to address these needs in the future. In this light the DAAD is currently trying to establish a closer cooperation with KfW. Also on the level of the DAAD beneficiaries the match between chosen programmes (e.g. postgraduate courses for professionals) and the need of the partner country can be improved in some cases.⁶

From the perspective of the German development cooperation the programme area's relevance can be assessed as positive. The programme area and its programmes are contributing to the focal areas of the German development cooperation by providing necessary manpower in qualitative and quantitative terms to the respective sector.

⁶ This topic will be analysed more in-depth in the programme evaluation of the "Postgraduate Courses with Relevance to Developing Countries" (see final evaluation report). A special emphasis will be put on the analysis if these cases are exception or if this is a general trend within the programme.

6. EFFECTIVENESS OF THE PROGRAMME AREA

The following chapter presents the first findings of the pilot case study in Kenya with regard to the evaluation criteria of effectiveness. It is thereby structured along the intervention logic of the programme area (see inception report) which identified four intervention areas: human capacity development, capacitating universities, networking and alumni activities.

6.1 Human Capacity Development

In the field of human capacity development the programme area aims at *increasing the availability in quality and quantity of young researchers and experts* in the higher education sector. In Kenya the DAAD is the largest provider of scholarships in the higher education sector according to the interviewed external stakeholders. The scholarships are mainly distributed via their in-country and in-region scholarship programme. In total the DAAD is providing around 300 Master and PhD scholarships annually in Kenya. All interviewed personnel at the visited universities confirmed that the provision of DAAD scholarships qualifies well trained experts within their academic field which are sought after by their respective departments. This could also be confirmed in all interviews with DAAD alumni⁷ and their supervisors. The DAAD alumni stated that most of them judge their future perspectives to find employment as good while the supervisors explained that the DAAD alumni are the most active and resourceful persons in their departments or faculties/schools.

The interviewed government officials furthermore stated that the DAAD is qualifying the majority of researchers in fields which are concurrent with Kenya's development strategy. The focus of the DAAD scholarships is on science and technology which fits with Kenya's development strategy 2030 in which science and technology plays a major role (see chapter 4). As a consequence the Kenyan Ministry of Education and the National Council of Science and Technology (NCST) have entered into a strategic alliance with the DAAD to finance annually 20 PhD scholarships in this field for the next five years. The programme, which is financed by 50% by the Kenyan government, is seen as one of the main pillars underpinning the national strategy.

Outside the higher education sector the programme area is aiming at *qualifying future experts and managers* through its postgraduate courses for professionals. The DAAD alumni of this programme stated that they have acquired new skills and expertise which will help them in their future career development. Next to the learned academic knowledge all interviewed alumni emphasised that they obtained intercultural, presentation and team working skills as well as skills how to organise work independently. The interviewed supervisors of these alumni stressed that they were very good in working independently and possessed above average expert knowledge in their respective fields due to their stay in Germany. However, the interviewed superiors also stated that the alumni were not yet in the position to initiate changes in the organisation as they either were new in the organisation or were not seen as capable enough to initiate changes. In the latter case the supervisors were of the opinion that the alumni still need to acquire more competences.

Most of these interviewed alumni (four out of four) were not able to acquire positions in which they could act as *change agents*.⁸ This can be explained by the following contextual factors: Firstly, the programme is implemented outside the higher education sector where it cannot draw upon the support of other programmes as other DAAD programmes of the programme area taking place in the higher education sector. Secondly, traditional working relations are getting more flexible and there is an increasing willingness on the side of the alumni to change their employee after their academic education. As a consequence most of the interviewed alumni changed their employer after having finished their studies in order to advance in their careers. In their new work they however did not yet obtain management positions in which they could act as change

⁷ For the purpose of this report the term DAAD alumni only refers to alumni from programmes of the programme area 5.

⁸ This topic will be analysed more in-depth in the programme evaluation of the "Postgraduate Courses with Relevance to Developing Countries" (see final evaluation report). A special emphasis will be put on the analysis if these cases are exception or if this is a general trend within the programme.

agents. Furthermore, they lacked the support to implement changes as they were new in their working position. A further factor was that alumni, who returned to their former employer, often did not receive support for implementing changes from the management (see above). They often also were the only persons in the organisations who had received a scholarship and thus could not find supporters for their new ideas.

In the higher education sector a different picture emerges with regard to the placement of change agents. Here most of the interviewed DAAD alumni occupy positions in which they can act as change agents and have an influence on the development of their departments, faculties, schools, colleges or universities. For example in one college of the Kenyatta University of Agriculture and Technology a principle, who has participated in a DAAD management course, redesigned the organisational structure of his college according to his newly gained insights. The university management approved his newly developed structure and recommended it to other colleges of the university as a case of best practice. In another case a DAAD alumni got promoted to the position of lecturer due to her PhD which was funded by a DAAD scholarship. In her new position she was able to change the supervision processes for PhD candidates in her department along the lines of the German model. Nowadays, PhD candidates are encouraged to publish while they are writing their PhD and also have strict deadlines and feedback session with their mentor.

The reasons for the successful placement of DAAD alumni into change management positions in the higher education sector can be primarily found in the fact that a large amount of leadership positions in the visited universities (from department head up to the Vice-Chancellor) are taken up by DAAD alumni. They either have participated in a scholarship programme of the DAAD or have taken part in management training courses of the DAAD. These DAAD alumni support new DAAD alumni in implementing their new ideas in their respective organisational units. In addition in most university departments, faculties and schools exist a critical mass of DAAD alumni who share the same mindset and make the implementation of changes easier. This was the result of the programme area's focus on certain universities and academic fields (e.g. University of Nairobi or science and technology). In universities and academic fields on which there has not been a concentration DAAD alumni, especially on lower hierarchical levels, face the same challenges as their counterparts outside the higher education sector.

In addition the programme area also tries to *foster the attachment of the DAAD alumni to Germany*. The interviewed DAAD alumni on average have contact⁹ with Germany every two to three months. The contacts are in most cases restricted to their former German university. In some cases also private contacts with other persons still exist. The contacts with the universities are mainly used to exchange knowledge and in some cases DAAD alumni have published research papers together with their former German universities. The majority of the DAAD alumni do not speak or understand German anymore as they communicated mostly in English in Germany and further do not use it upon their return to Kenya. Most of them have a rudimentary knowledge of German which does not allow them to communicate in everyday situations. However, all interviewed DAAD alumni have a modern perception of Germany. They see Germany as highly industrialised country which is well advanced in science and technology in the academic field. Furthermore, it is a democratic country with little corruption in which the rule of law is a key governance principle.

6.2 Capacitating Universities

In the field of capacitating universities the programme areas strives to strengthen the Kenyan higher education sector in diverse areas. In Kenya the programme area and more specifically the DIES Higher Education Management Programme *established a regional quality assurance system*. The quality assurance system was thereby not only restricted to Kenya but incorporated 46 universities in all of East Africa. The implementation of the programme was done in cooperation with the Inter-University Council for East Africa (IUCEA), the German Rectors' Conference and the DAAD. It trained Vice-Chancellors, Deputy Vice Chancellors and Principals and peer reviewers in quality assurance. Furthermore, it trained 50 university personnel in quality assurance processes

⁹ For the purpose of this evaluation we defined contact as a mutual addressing between two persons.

to take over the position of quality directors at their respective universities and established a peer review mechanism among the participating universities. In Kenya and in other East African countries¹⁰ this led to the establishment of quality assurance directorates at the visited universities and the adoption of internal quality assurance policies. In addition self assessments and peer reviews have been conducted in 50 programmes and a quality assurance handbook which has been officially endorsed by the Heads of State of the East African Community (EAC) has been developed. These assessments included non-academic stakeholders and led to curricular changes and improved the relevance of study programmes. Additionally, the Kenyan Commission of Higher Education, which was involved in this process, will make the existence of internal quality assurance systems a compulsory requirement for the accreditation of academic programmes in the future (Lemaitre, M., Matos, N. & Teichler, U. 2011).

The programme area also tries to *increase the availability of lectures at universities in developing countries* to counter the general shortage which these countries experience. For this purpose the programme area provides annually around 300 Master and PhD scholarships to increase the availability of qualified lecturing staff at the Kenyan universities. The DAAD is thereby the largest provider of scholarships in Kenya according to the interviewed external stakeholders and government officials. The interviewed personnel at the visited universities confirmed that the provision of these scholarships helps them to strengthen their supervision capacities for PhD and Master candidates in the long-run. In some departments and schools the interview partner explained that they are today able to provide sufficient supervision to Master students due to the received DAAD scholarships. They however still lack capacities to supervise PhD candidates as the qualification of their staff is still too low. They do not have enough PhDs in their department or school.

In addition the programme area strives to *improve the quality of teaching and of administrative structures of universities* by providing trainings to their academic and administrative staff. In Kenya proposal writing classes have been financed by the programme area to enable lecturers to acquire research funding from national and international funding organisations. According to an independent evaluation commissioned by the DAAD former participants have acquired on average 25.000 Euro of research grants which are used to foster research at their universities (Studie von S. Amini 2011) . Through the DIES Higher Education Management Programme prospective deans, deans and principles as well as middle management professionals have been trained in university management and administration (see also above). This has led to reforms in all visited universities. In one university for example a dean introduced personal action plans for his staff at his school to set performance targets for their work in order to better structure their career development. At another university project management structures could be professionalised by introducing standard procedures. Furthermore, all visited universities introduced quality assurance directorates and internal quality assurance policies (see above).

Additionally, the programme area supports academic networks such as the Collaborative Masters Programme in Agriculture and Applied Economics in Eastern, Central and Southern Africa (CMAAE) in the region through the provision of scholarships. According to a conducted tracer study of the programme 20% of the graduates of the Master programme are employed in the universities implementing the programme and thus are contributing to the upgrade of the teaching, research and outreach capacities of the departments which are currently in the CMAAE programme. The rest of the graduates are either working in the public or the economic sector. Additionally, the in-country and in-region scholarship also contribute to the improvement of the quality of teaching (see chapter 5.1).

The capacity development in universities is also accomplished by *promoting centres of excellence* through the programmes of the programme area. By concentrating the provision of scholarships on specific schools or departments in Kenyan universities and combining them with other programmes such as the DIES Higher Education Management Programme, schools or departments of universities could develop themselves into centres of excellence.

¹⁰ This was proven by an independent evaluation which was commissioned by the DAAD (Lemaitre, M., Matos, N. & Teichler, U. 2011).

At the University of Nairobi the DAAD could establish through its programme area (especially through university partnerships and financing guest lecturers) the leading ophthalmology school in Africa which trains the majority of ophthalmologists in Africa. The critical success factors for establishing this school was on the one hand the continuous support and on the other hand the combination of different DAAD programmes which enabled capacity development on all academic and administrative levels.

The same applies to the college of basic sciences at the University of Nairobi which has been supported by the programme area through the network Natural Products Research Network for Eastern and Central Africa (NAPRECA) (see below), the provision of in-region scholarships to build up adequate academic qualifications and management courses. In this college 50% of the academic staff has been trained by DAAD. It has the highest PhD ratio among his staff (200 out of the 250 lectures possess a PhD) and the highest publication rate (460 publications in 2011) and is thus seen as the best college in its field in the region. Another example is the programme of water management studies at Kenyatta University which has been recently established with the support of the programme area. Here a university partnership was successfully combined with management courses and the provision of scholarships.

Next to capacitating universities the programme area also *supports regional knowledge and innovation systems*. In Kenya the International Centre for Insect Physiology and Ecology (ICIPE) and the International Livestock Research Institute (ILRI) are supported with DAAD scholarships. Both institutes strengthen the scientific and technological capacities of developing countries by being aligned to and implementing the NEPAD process of the African Union. They bring research, science and capacity development together to build on poverty reduction and sustainable development. The provided scholarships support the institutes in their research and its application on real life issues. At ILRI for example DAAD scholarship holders are investigating technologies and strategies to reduce health risks in the feed-dairy chain.

6.3 Networking

In the field of networking the programme area aims at *developing and strengthening south-south, north-south and north-south-south cooperations*. In Kenya the programme area strengthens these cooperations by providing Master and PhD scholarship to a variety of networks: African Network of Scientific and Technological Institutions (ANSTI), CMAAE, ICIPE, ILRI, Integrated Watershed Management (IWM) and NAPRECA. All these networks aim at developing and promoting research in their respective areas and to coordinate and maintain inter- and intraregional links among different research groups. The visited NAPRECA network has currently around 80 active members in eleven African countries. It possesses a secretariat at the University of Nairobi and organises yearly symposiums to exchange research results. In addition it offers research opportunities and DAAD Master and PhD studies at their participating universities. CMAAE is a formal continental network which promotes research, policies and development that empower small-holder framers with a particular emphasis on women. It has established a cooperation network evolving around its Master programme with six universities in five countries with the help of the DAAD scholarships. The Master is taught annually to 60 to 80 students which can take the core modules at five different universities outside their home country. Thus, the programme area is supporting inter- and intra-regional cooperations through its in-region scholarships and is capacitating universities to be educational centres for the region (see chapter 5.2).

The in-region scholarships also promote intercultural competences among its beneficiaries. All interviewed DAAD scholarship holders and alumni emphasised that their perception about the country they are currently living in or have lived in have changed through their stay in these countries. They stated that they better understand the other culture and also have relativised stereotypes and perception of the other country. This is particularly the case with DAAD alumni of the postgraduate courses for professionals. The international composition of students in these Master programmes and the stay in Germany was highlighted by all interviewed alumni as a major driver for developing intercultural competencies.

Furthermore, the programme area has established a variety of university partnerships in Kenya by providing the initial financing for these cooperations. German universities such as the Humboldt University of Berlin, University of Siegen or Kassel have established long-term relationships with their Kenyan counterpart (Moi University, University of Nairobi or Kenyatta University) to *develop regional and global networks*. They conduct student exchanges, summer schools and work on academic publications together. The contacts in these partnerships are based upon individuals and are rarely formalised.

6.4 Alumni Activities

In the field of alumni activities the programme area attempts to *strengthen the networking of DAAD alumni*. In Kenya the DAAD alumni with the support of the DAAD regional office have formed the Kenyan DAAD Scholars Association (KDSA). This set-up is a peculiarity and does not reflect the set up of DAAD alumni activities in other countries. The KDSA organises workshops, conferences and seminars as well as proposal writing classes for Master and PhD students. It furthermore possesses a formal structure with a national secretariat and regional chapters in Kenya. The interviewed DAAD alumni explained that the KDSA is an important forum for them to exchange information and to find contacts for research and possible job opportunities. A similar network is the REAL network which developed out of the DIES Higher Education Management Programme. It organises regional education courses on higher education management and creates according to the interviewed alumni a forum for interdisciplinary exchange. The network is mainly used by the alumni to find solutions to challenges in higher education management which occur in their daily work.

According to all interviewed DAAD alumni, who participated in alumni activities in Kenya and/ or Germany, the alumni activities *update and deepen their knowledge* within their specific fields. The interviewed alumni argued that it is important in the academic fields to exchange views and discuss research findings in order to get new input for future possibilities and research. Furthermore, the activities refresh contacts and sometimes new research projects get initiated out of these contacts. The interviewed alumni who went to Germany for alumni activities also explained that these activities re-connect them to new developments in their fields as German universities are most of the time more advanced than Kenyan universities. This gives them the opportunity to develop new perspectives and to try out for instance newly developed laboratory equipment.

In addition the networks are viewed by other donors such as the British Council as the most developed alumni networks in the region. According to them these networks can be considered as role models specifically as the alumni are very active and organise themselves independently from the DAAD.

With regard to their *attachment to Germany*, the interviewed DAAD alumni predominantly display a very strong attachment to the DAAD as an organisation. The alumni activities thus rarely promote an attachment to Germany. However, all alumni possess a modern perception of Germany (see chapter 5.1.).

The *promotion of cooperations between the German businesses and German implementing agencies in the field of development cooperation* through the programme area did not take place in the last years. The DAAD only recently has changed its strategy in this regard and is implementing relevant alumni activities accordingly. An example are joint summer schools in the field of water management with GIZ. As a consequence not many activities have been implemented during the investigated time period of the evaluation.

6.5 Assessment of the Effectiveness of the Programme Area

Based upon these results the evaluator assesses the effectiveness of the programme area in Kenya in general as positive. In the field of *human capacity development* the DAAD is successful in increasing the availability in quality and quantity of young researchers and experts in Kenya which meet the demands and needs of the partner country. Furthermore, the programme area is

also effective in qualifying experts and administrative personnel in the higher education sector which occupy positions in which they can act as change agents. However, outside the higher education sector room for improvement could be identified. Here the programme area is less successful in bringing alumni in positions where they can function as change agents.¹¹ Reasons for this can be found on the one hand in the mobility of the DAAD alumni who change their position of employment after their scholarships or trainings and on the other hand in a lack of focus of the programmes on single organisations. Furthermore, the programme is implemented in a setting in which it cannot draw on support from other programmes as other DAAD programmes can in the higher education sector. In addition the scholarship programmes of the programme area do not target specific institutions outside the higher education sector as they do within the higher education sector. As a consequence most of the time DAAD alumni outside the higher education sector cannot rely on support structures e.g. in form of other DAAD alumni or supportive superiors to implement changes in their organisation. However, it has to be born in mind that this assessment cannot be a final assessment of the programme as these findings have to be validated by the results of the other data collection methods used in this evaluation.¹²

With regard to the attachment of the DAAD alumni to Germany the evaluator comes to the conclusion that the programme area effectively fosters and enhances contacts between the DAAD alumni and Germany. These contacts are however restricted to German universities and thus could be broadened in the future. The DAAD scholarship holders and alumni seldom acquire sufficient German language skills during their scholarship as most of them studied in English. In addition they cannot use German as a language upon their return. Despite this fact they possess a modern perception of Germany.

In the field of *capacitating universities* the programme area is very effective in establishing regional quality assurance systems and to increase the availability of lectures at universities in Kenya. Having initiated a quality assurance system in East Africa and by being the largest provider of scholarships in Kenya, the DAAD with its programme area has acquired a standing as one of the most effective capacity development organisation in the sector. By effectively coordinating its programmes within the programme area the DAAD accomplished the establishment of centres of excellence such as the school of ophthalmology at the University of Nairobi. In addition the programme area is supporting and establishing regional knowledge and innovation systems by promoting research relevant to the development of Kenya in international acknowledged research institutes such as ICIPE.

Within its field of *networking* the programme area is furthermore effectively developing and strengthening south-south, north-south and north-south-south cooperations by supporting numerous research networks with scholarships. These networks in turn capacitate their participating universities in their respective fields. The in-region scholarships of the programme area and especially the postgraduate courses for professionals also develop intercultural competences at the level of the beneficiaries. Further, partnerships between German and Kenyan universities could be established, although most of them do not possess a formalised character.

The supported network structures by the programme area in the field of *alumni-activities* strengthen successfully the networking among DAAD alumni. The KDSA and REAL networks are viewed as an important network to exchange information and to establish contacts between the DAAD alumni. The networks thereby also deepen and update the knowledge of alumni in their specific fields. The same also holds true for alumni activities taking place in Germany. However, the alumni activities do not predominantly create an attachment of the DAAD alumni to Germany. In this regard the programme area does not reach this objective conclusively. The promotion of cooperations between German businesses and German implementing agencies in the field of development cooperation has only been recently initiated by the DAAD in Kenya and thus cannot be assessed in the framework of this case study.

¹¹ This topic will be analysed more in-depth in the programme evaluation of the "Postgraduate Courses with Relevance to Developing Countries" (see final evaluation report). A special emphasis will be put on the analysis if these cases are exception or if this is a general trend within the programme.

¹² This point is further elaborated in the programme evaluation of the "Postgraduate Courses with Relevance to Developing Countries" (see final evaluation report).

7. IMPACT OF THE PROGRAMME AREA

With the programme area the DAAD wants to *contribute in the long-run to the development strategies of the partner countries*. In Kenya it can be plausibly assumed that the DAAD is contributing with its programme area to this impact. With its focus on science and technology the programme area is supporting the development strategy 2030 of Kenya according to all interviewed government officials. The interviewed government officials stated that a key pillar of the strategy is an increase in output of academically qualified persons in order to establish infant industries in the automobile, space, biotechnology and renewable energy industry. As a consequence the programme area is contributing with its individual scholarships (particularly with the newly established scholarship programme in cooperation with the Kenyan government) and capacity development projects to the goal attainment of this strategy.

Furthermore, it is the long-term objective of the programme area to *connect Kenyan universities to the international academic debate*. The interviewed superiors in the higher education sector unanimously agreed that departments in which the DAAD alumni¹³ work have a higher publication rate than other departments. They also stated that DAAD alumni are among those who publish most at their universities. A considerable share of these publications is also conducted jointly with universities outside Kenya – mainly German universities. For example one DAAD alumni in the basic science department has published four peer reviewed academic articles together with a German university in the last six years. In addition DAAD alumni and scholarship holders also participate more often in international conferences as they receive the necessary funding from the DAAD according to the interviewed superiors and external stakeholders. Furthermore, participants of the proposal writing courses could acquire on average 25.000 Euro of research grants from national and international funding sources.

Contributions to *strengthen the relevance of curricula for the labour market* could also be observed in Kenya. The establishment of the regional quality assurance system through the DIES Higher Education Management Programme has made the involvement of economic stakeholders in the review of curricula the norm in most of the quality assurance systems in Kenyan universities. Economic stakeholders are since then actively engaged in the development and revision of the content of curricula to guarantee their relevance to the labour market according to the interviewed universities' officials and external stakeholders. In addition to enable a dialogue between the Kenyan universities and businesses the DAAD regional office has organised dinner table discussion at the German embassy. This dialogue forum has led to a better understanding on the one side of the businesses' demands and needs (e.g. graduates who can work independently and make decisions) and on the other side of the available possibilities of the universities to meet these demands and needs. All interviewed external stakeholders stated that the focus on this topic and the implemented measures have led to better trained graduates which take up employment in their respective fields and meet the demands of the labour market.

Additionally, through its regional programmes (particular the in-region scholarships) the programme area is contributing to an *intercultural understanding between the different countries* in the region. The supported regional academic networks and the scholarship holders promote mobility within the region and encourage a critical examination of cultural stereotypes. This could be confirmed in the interviews with DAAD alumni who questioned their perceptions about the other and their own culture. A DAAD alumnus from Ethiopia for instance questioned the hierarchical structures of his country and its top-down approach of governance when he was confronted with the Kenyan governance structures. At the same time he also revised his perception of Kenyans as being loud and unfriendly after having met numerous Kenyans during his stay. In addition the establishment of the regional quality assurance system has led to an understanding of the different academic criteria at the universities in the different participating countries. This has led in some cases to the mutual recognition of university degrees as in the case of Kenyatta and Makerere University (Kenya and Uganda).

¹³ For the purpose of this report the term DAAD alumni only refers to alumni from programmes of the programme area 5.

7.1 Assessment of the Impact of the Programme Area

Based upon these results, the evaluator assesses the impacts of the programme area as positive. The DAAD was able to contribute to the development strategies of Kenya by aligning its programme area to the needs of the country. Furthermore, the relevance of the curricula of Kenyan universities could also be strengthened and their participation in the international debate could be heightened. In the latter aspect however, room for improvement could be identified. In the field of internationalisation the programmes of the programme area almost exclusively target individual researchers and lecturers. A broadening of scope (e.g. in form of new programmes or new components within existing programmes) to additionally target the internationalisation departments of universities could enable the programme area to realise impacts also on an organisational level.

The support of the regional mobility through the programme areas is also assessed positive as it contributes to an intercultural understanding between the countries of the region. It can be seen from European history that a common understanding between academic circles can contribute to the integration of a region.

8. SUSTAINABILITY OF THE PROGRAMME AREA

The reached outcomes by the programme area in the field of *human capacity development* can be assessed as sustainable. According to the interview partners almost all DAAD scholarship holders return to Kenya to take up jobs in the Kenyan higher education sector or economy reducing brain drain to a minimum. Furthermore, all interviewed DAAD alumni¹⁴ use their newly acquired skills in their current work positions. DAAD alumni in the higher education sector also usually receive more responsibilities after they have finished their trainings and or studies financed by the DAAD. The majority also got promoted and has in general better career development possibilities. In addition, the initiated changes by the alumni in the higher education sector are most of the time sustainable as they have been mainstreamed into the strategic plan of the respective organisational unit.

The interviewed DAAD alumni (four out of four) outside the education sector seldom get promoted in their organisation of origin as they most of the time change their employment after they have returned to Kenya.¹⁵ Although they use their newly acquired knowledge in their new employment position, they are often not in the position to implement changes in the organisation (see chapter 5.1). As a consequence changes can also not be institutionalised in organisational structures or processes.

The changes, which are initiated by the alumni in universities, are *capacitating universities* sustainably as they are mainstreamed into the strategic and business plans of the universities, colleges and departments. A prominent example is the establishment of quality directorates and directors at the participating universities of the DIES Higher Education Management Programme for which budget lines have been established in each university. In addition the organigrams have been changed accordingly in these universities. Another example for the institutionalisation of changes is the revised curriculum at Kenyatta University regarding the Master for Integrated Water Management.

In contrast hereto measures to connect universities to the international academic debate are less sustainable as they are still mainly financed by the DAAD. Programmes of the programme area seldom target the internationalisation departments of the Kenyan universities, but target individual researchers and lecturers. As a consequence the supported researchers and lecturers rely almost exclusively on the support of the DAAD to participate in international conference. They do not have in general an institutional backing as universities do not build up necessary budget lines and administrative structures to support these efforts. However, the main reason for this is that according to the interviewed external stakeholders most bi- and multilateral donors finance internationalisation activities giving the Kenyan universities thereby few incentives to be self-reliant in this field. A positive exception to this is the proposal writing course under the DIES Higher Education Management Programme which teaches lecturers and researchers the necessary skills to apply for research grant proposals. Nevertheless, these efforts rest on individuals and are not embedded into a wider organisational context according to the interviewed DAAD beneficiaries.

With regard to the established networks in the field of *networking* a differentiated analysis emerges. While the Kenyan DAAD Scholars Association (KDSA) can be deemed sustainable, the sustainability of the REAL network is questionable. The KDSA possesses its own organisational structure, raises membership fees and implements its own self-financed activities. It consists out of different regional chapter each of them having responsible person assigned to as well as out of a national secretariat. Its membership implements its own activities such as motivational talks at secondary schools or the donation of books to schools. Together with the DAAD the network has also implemented proposal writing courses for approximately 350 students all over Kenya. For the implementation of larger activities the network however still depends on DAAD financing.

¹⁴ For the purpose of this report the term DAAD alumni only refers to alumni from programmes of the programme area 5.

¹⁵ This topic will be analysed more in-depth in the programme evaluation of the "Postgraduate Courses with Relevance to Developing Countries" (see final evaluation report). A special emphasis will be put on the analysis if these cases are exception or if this is a general trend within the programme.

In contrast the REAL network, which emerged out of the DIES Higher Education Management Programme, is currently at a critical juncture concerning its sustainability. All interviewed alumni stated that the objectives of the network are not clear to them anymore since the network was opened to include alumni from the International Dean Course and UNILEAD course. As a result they do not know how they can engage in the network as the strategic outlook of the network is too vague for them. Therefore, concentrating on multiplication activities in the national chapters has been seen as a more promising alternative. Therefore, in its second phase REAL, after a regional competition for funds, has been focussing on activities of national chapters in Uganda, Ethiopia, Malawi and Kenya with regional activities concentrating on exchange of experience only. While most of the regional activities of the network are financed by the DAAD the national ones are also co-financed by the Commission for Higher Education and the National Council for Science and Technology. The regional network also does not possess a professional structure and organisational set-up and does not raise any membership fees or other kinds of financial resources. This makes the implementation of activities difficult according to the interviewed alumni. On the contrary on the national level both co-organising institutions have been budgeting for supporting a second round of the training organised by the national REAL chapter.

In the field of *alumni activities* long-term partnerships could be established between German and Kenyan universities (e.g. between the University of Siegen and Kenyatta University, the University of Potsdam and the University of Nairobi or the University of Hohenheim and the International Livestock Research Institute). These partnerships depend however in most cases on small personalised networks between Kenyan and German researchers encompassing different generations. As a consequence most of them have not been formally institutionalised (e.g. in form of Memorandums of Understanding or network structures) and contacts occur on a needs related basis. However, in the higher education sector experience shows that this is not unusual. According to the academic literature networks in this sector almost exclusively rely on personalised networks and rarely possess formalised structures.

Other kind of partnerships – e.g. between universities and German business or implementing organisations – could not be observed during the case study in Kenya.

8.1 Assessment of the Sustainability of the Programme Area

The assessment of the sustainability of the programme area' results by the evaluator have to be nuanced. In the field of *human capacity development* the sustainability of the achieved outcomes can be assessed positively. DAAD alumni return to Kenya and find employment in which they use their newly acquired skills on a daily basis. If they initiate changes, they are most of the time sustainable as they are institutionalised in existing structures and processes. When *capacitating universities* the initiated changes by the respective programmes are also sustainable as they are integrated into the strategic and/ or business plans of the respective organisational units. However, the sustainability of the measures connecting universities to the international debate is not guaranteed as they only target individuals and not organisational structures. As a consequence initiated changes rest on individuals who are dependent on the funding of the DAAD and the changes are not institutionalised in the processes and structures of the universities (e.g. internationalisation department).

In the field of *networking* also a mixed picture emerges. While the KDSA network and the national REAL chapter can be deemed sustainable as it possesses formalised organisational structures, an own funding base and network managers, the sustainability of the regional REAL network is questionable. The latter network does not have a strategic direction at the moment and its members are not convinced about its current focus and activities on the regional level. Furthermore, it does not possess any formalised network structures.

The sustainability of the established partnerships in the field of alumni activities is given as long as the supported individuals remain in their current employment. Most of the partnerships rest upon individual contacts and are not formally institutionalised. However, research networks usually build upon the individual motivation of single researchers and are most of the time not formalised. Nevertheless, their informal character poses a challenge to the sustainability of the es-

tablished long-term partnerships. It is outside the scope of this evaluation to assess whether these partnerships will outlast the lecturers and researchers who are currently driving these partnerships.

9. COMPLEMENTARITY OF THE PROGRAMME AREA

9.1 Complementarity within the Programme Area

During the case study no conflicts between the programmes' objectives within the programme area could be identified. In some cases the DAAD could realise synergies between different programmes. This was particularly the case when programmes such as university partnerships, in-region scholarships and the DIES Higher Education Management Programme were combined with the advice of the DAAD regional office to strengthen university structures as a whole (see chapter 5). In many cases however, more synergies could have been realised when such an approach would have been implemented at other universities. Here only specific needs (e.g. lack of adequate academic qualifications) were targeted and other needs (such as reform needs in administrative structures or a lack of sufficient skills at higher and lower hierarchical levels) were not addressed as the respective university participated only in one programme of the programme area.

Furthermore, potential synergies might be realised by integrating the networks of REAL and KDSA into one network. While REAL could for example benefit from the established structures of KDSA, KDSA could use potential contacts from REAL to implement activities which would reach a wider audience. Furthermore, the financial budget of KDSA would increase and thus its scope for action.

9.2 Role of the DAAD Regional Office

The DAAD regional office plays a pivotal role in the coordination and effectiveness of the programme area in Kenya. By functioning as a constant contact point, it can assess the needs of the Kenyan higher education sector and match these needs with the existing programmes of the programme area. Furthermore, it promotes awareness about the work of the DAAD and disperses information about the DAAD on individual and organisational level. On the basis of its existing contacts it can effectively coordinate different programmes to attain wider results and generate synergies between the different DAAD programmes (see chapter 5 and 8.1). The regional office further plays an important role to coordinate and implement alumni activities in order to foster the attachment of DAAD alumni to Germany according to the interviewed alumni. In addition the regional offices has begun to coordinate the programmes of the programme area with the private sector and German development organisations.

9.3 Assessment of the Complementarity of the Programme Area

The evaluator comes to the conclusions that there is potential for optimisation in the coordination of the programmes of the programme area. The evaluation findings demonstrate the DAAD can successfully generate synergies when different programmes of the programme area are coordinated and targeted at one university. This approach is however not always adopted by the DAAD as organisations (colleges, departments, etc.) are not approached from a systemic perspective. Often singular needs of organisations are targeted by individual programmes without taking into account wider organisational structures and processes. As a consequence singular effects are realised in the targeted organisation (e.g. qualification of academic staff) but wider effects in terms of capacity development for the whole organisation could be accomplished if programmes would be used in a coordinated effort. Hence, the role of the regional office in coordinating programmes should be strengthened to achieve further synergies within the programme area.

In addition synergies could be created in the opinion of the evaluator if the existing networks (KDSA and REAL) would be merged in order to mutually benefit from their resources and structures.

10. CONCLUSIONS AND FUTURE DEVELOPMENT PERSPECTIVES

10.1 Conclusions

The programme area and its programme are **relevant** for the development of the higher education sector in Kenya and are contributing to the development strategies of the country. The DAAD is thereby successfully combining and mediating the different views, perspectives and needs of its diverse target groups within its programmes. Furthermore, its strategic objective to promote academic excellence is aligned with the development needs of Kenya and is not influencing the relevance of its programmes negatively. By providing manpower in qualitative and quantitative terms to the relevant sectors, the programme area is also contributing to the focal areas of the German development cooperation. On the level of the Kenyan universities and DAAD beneficiaries the relevance of the programme area could be however further heightened if the impartation of teaching and learning methodologies as well as the purchase of equipment could be better accommodated into the existing programmes. However, the latter is not within the mandate of the DAAD as the KfW is responsible for this area.

The programme area is particularly **effective** in achieving results when different programmes are **complementary** to each other, coordinated and/ or targeted on specific institutions. In the field of human capacity development the programme area is achieving changes on organisational level if DAAD alumni can either rely on the support of other DAAD alumni in their organisation or are embedded within other programmes which target the capacity of the organisation. As a result the DAAD is more successful in placing DAAD alumni in change agent positions in the higher education sector than outside of it as most of the programmes are targeted at the higher education sector. On the individual level the programmes of the programme area are successful in transferring necessary knowledge and skills to the DAAD beneficiaries which they actively use in their work. Their attachment to Germany is also effectively fostered by the programme area, although the breadth of contacts to Germany could be widened by strengthening contacts outside the higher education sector.

In the field of capacitating universities the programme area is also particularly successful when programmes are coordinated or planned in holistic manner. By targeting the different hierarchical levels with different tailor-made offers or by combining different programmes the programme area is effective in establishing regional quality assurance systems or regional knowledge and innovation systems as well as creating centres of excellence. Furthermore, in its field of networking the programme area is effectively strengthening networks within Kenya, the region and between Kenya and Germany. The programme area's alumni activities deepen and update the knowledge of its alumni and foster contacts between them. However, the alumni activities do not predominantly create an attachment of the DAAD alumni to Germany and the promotion of cooperations between German businesses and German implementing agencies in the field of development cooperation has only been recently initiated by the DAAD.

As a result of its achieved effects at individual and organisational level the programme area is contributing to **impacts** on the system level. The DAAD and its programme area are contributing actively to the realisation of the Kenyan development strategy, are contributing to the intercultural understanding within the region and are strengthening the relevance of the curricula of Kenyan universities as well as their participation in the international academic debate. In the latter aspect however, room for improvement could be identified. The programmes of the programme area almost exclusively target individual researchers and lecturers. A broadening of scope to target the internationalisation departments of universities could enable the programme area to realise impacts also on an organisational level.

The **sustainability** of the achieved changes in the fields of human capacity development and capacitating universities can be assessed as positive. The DAAD alumni use their acquired skills and knowledge in their work and if they are initiating changes they are most of the time institutionalised in the strategic plans of their organisational unit. The same holds true for the targeted universities in which changes have been initiated by the programmes of the programme area. How-

ever, the sustainability of the measures connecting universities to the international debate is not guaranteed as they only target individuals and not organisational structures. As a consequence initiated changes rest on individuals who are dependent on the funding of the DAAD and the changes are not institutionalised in the processes and structures of the universities. A broadening of scope of the implemented programmes to also target organisational structure – the internationalisation departments of the universities – might strengthen the sustainability of the programme area in this aspect. Also the established long-term partnerships in the field of alumni activities rest on the motivation of individual researchers as they are not formalised. This poses a challenge to the sustainability of the established long-term partnerships. In the field of networking the main alumni network can be deemed sustainable as it possesses formalised organisational structures and an own funding base. The other network's sustainability is questionable as it is lacking a strategic focus and its members are not satisfied with its performance.

BIBLIOGRAPHY

- Auswärtiges Amt. (AA) (2010). Bildungspolitik Kenia. Abgerufen am 14.9.2011. http://www.auswaertiges-amt.de/sid_57A7C86D92F29F68AA852827CB6175B8/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Kenia/Kultur-UndBildungspolitik_node.html#doc351776bodyText1
- African Economic Research Consortium. (AERCAFRICA) (2011). Abgerufen am 13.9.2011. <http://www.aercafrica.org/programmes/training.asp>
- British Institute in Eastern Africa. (BIEA) (2011). Abgerufen am 20.9.2011. <http://www.biea.ac.uk/>
- Brown, Stephen Donor. (2009). *Responses to the 2008 Kenyan Crisis: Finally Getting it Right?*. Journal of Contemporary African Studies, vol. 27, no. 3
- Brown, Stephen. (2011). *Well, what can you expect?: Donor officials' apologetics for hybrid regimes in Africa*. Democratization, vol. 18, no. 2
- Brown, Stephen. (2011). *Justice pénale internationale et violences électorales : les enjeux de la CPI au Kenya*. Revue Tiers Monde, n° 205
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (BMZ) (2011). Länderinformation Kenia. Abgerufen am 15.9.2011. http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/laender_regionen/subsahara/kenia/index.html
- Bundeszentrale für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (BMZ) (2011a). Zusammenarbeit. Abgerufen am 16.9.2011. http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/laender_regionen/subsahara/kenia/zusammenarbeit.html
- British Council. (2011). Abgerufen am 20.9.2011. <http://www.britishcouncil.org/africa-ke-contact-us.htm>
- Central Intelligence Agency. (CIA) (2011). Abgerufen am 19.9.2011. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ke.html>
- Deutscher Akademischer Austauschdienst. (DAAD) (2010). Außenstellenbericht Kenia. Abgerufen am 14.9.2011. <http://www.daad.de/berichte/Nairobi.pdf>
- Deutscher Akademischer Austauschdienst. (DAAD) (2011). Dialogue on Innovative Higher Education Strategies – Brochure. DAAD: Bonn
- Deutsche Botschaft Nairobi. (DBN) (2011). Abgerufen am 19.9.2011. http://www.nairobi.diplo.de/Vertretung/nairobi/de/006__Wirtschaft/s__Wirtschaft_20in_20Kenia.html
- German Institute of Global and Area Studies. GIGA. (2008). Abgerufen am 11.10.2011. http://repec.giga-hamburg.de/pdf/giga_08_wp68_elischer.pdf
- German Institute of Global and Area Studies. GIGA. (2008a). Abgerufen am 11.10.2011. http://www.giga-hamburg.de/dl/download.php?d=/content/publikationen/pdf/gf_afrika_0801.pdf
- Goethe Institut. (GI) (2011). Abgerufen am 20.9.2011. <http://www.goethe.de/ins/ke/nai/deindex.htm>
- Heinrich Böll Stiftung. (HBFA) (2011). Abgerufen am 20.9.2011. <http://www.hbfha.com/web/107-196.html>

Hans Seidel Stiftung. (HSS) (2007). Sonderbericht Wahlen 2007. Abgerufen am 16.9.2011.
http://www.hss.de/fileadmin/migration/downloads/kenia_wahlen_01.pdf. Zuletzt abgerufen:
 19.9.2011.

International Development Research Centre.
<http://publicwebsite.idrc.ca/EN/AboutUs/Pages/default.aspx>

Institute Francais de Recherche en Afrique. (IFRA) (2011). Abgerufen am
 21.9.2011.<http://www.ifra-nairobi.net/index.html>
 International Network for Higher Education in Africa. (INHEA) (2011). Abgerufen am 19.9.2011.
<http://www.bc.edu/research/cihe/inhea.html>

InWEnt. (2011). Abgerufen am
 16.9.2011.<http://www.inwent.org/ez/articles/170988/index.de.shtml>

InWEnt. (2011a). Abgerufen am 12.10.2011. <http://liportal.inwent.org/kenia.html>

Indiana University. (IUPIU) (2009). Abgerufen am 16.9.2011.
<http://international.iupui.edu/kenya/resources/Education-in-Kenya.pdf>

Kenyatta University. (KU) (2011). Abgerufen am 20.9.2011. <http://www.ku.ac.ke/irst/>

Lemaitre, M., Matos, N. & Teichler, U. (2011). *East African-German Co-operation in Enhancing Quality Assurance in Higher Education: An External Review of the IUCEA-DAAD Pilot Initiative*.

Ministry of Education Kenya. Abgerufen am 15.9.2011.
<http://www.education.go.ke/Home.aspx?department=1>

Moi University.(MUK) (2011). Abgerufen am 16.9.2011.
http://www.muk.ac.ke/index.php?option=com_content&view=article&id=293&Itemid=324

Peter Kagwanja and Roger Southall. (2010). *Kenya's Uncertain Democracy: The Electoral Crisis of 2008*. London: Routledge

SAS. (2011). Abgerufen am 12.10.2011.
http://www.gotothinktank.com/wp-content/uploads/2011/01/2010GlobalGoToReport_ThinkTankIndex_UNEDITION_15_.pdf

Spiegel. (2010). Artikel Prozess gegen Kenianische Politiker beginnt. Abgerufen am 16.9.2011.
<http://www.spiegel.de/politik/ausland/0,1518,734936,00.html>

Stern. (2011). Artikel Neue Anhörung in den Haag zu Gewalt nach Präsidentenwahl in Kenia. Abgerufen am 12.10.2011.
<http://www.stern.de/news2/aktuell/neue-anhoerung-in-den-haag-zu-gewalt-nach-praesidentenwahl-in-kenia-1723088.html>

Tagemeo. (2008). Abgerufen am 19.9.2011.
<http://www.tegemeo.org/documents/work/Tegemeo-WP30-Rural-incomes-inequality-poverty-dynamics-Kenya.pdf>

Trading Economics. (TE) (2011). Abgerufen am 19.9.2011.
<http://www.tradingeconomics.com/kenya/unemployment-rate>

The Think Tank and Civil Societies Program 2008. (SAS) (2009). Abgerufen am 21.9.2011.
http://www.sas.upenn.edu/irp/documents/2008_Global_Go_To_Think_Tanks.pdf

Corruption Perceptions Index. (TI)(2010). Abgerufen am 19.9.2011.
http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results

United Nation Development Project. (UNDP) (2011). Abgerufen am 16.9.2011.
<http://www.ke.undp.org/index.php/programmes>

UNICEF. (2010). Abgerufen am 13.9.2011.
http://www.unicef.org/infobycountry/kenya_statistics.html#77

University of Nairobi. (UONBI) (2011). Abgerufen am 20.9.2011.
<http://www.uonbi.ac.ke/about/profile>

World Health Organisation. (WHO) (2011). Kenya health profile. Abgerufen am 20.9.2011.
<http://www.who.int/gho/countries/ken.pdf>

Worldbank. (2003). Economic Recovery Strategy for Wealth Creation. Abgerufen am 13.9.2011.
<http://siteresources.worldbank.org/KENYAEXTN/Resources/ERS.pdf>

Worldbank. (2006). Abgerufen am 14.9.2011.
http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/11/09/000104615_20061110101256/Rendered/PDF/Integrated0Saf1et010Appraisal0Stage.pdf

Worldbank. Database. Country Profile Kenia. Abgerufen am 22.9.2011.
<http://data.worldbank.org/country/kenya>

ANHANG 6
EVALUATION DES
PROGRAMMBEREICH V
FALLSTUDIENBERICHT
KOLUMBIEN

INHALT

1.	Einleitung	269
2.	Methodische Einordnung des Berichtes	270
3.	Die politische, wirtschaftliche und sozio-ökonomische Situation in Kolumbien	271
3.1	Sozio-ökonomische Situation in Kolumbien	271
3.2	Der Bildungssektor in Kolumbien	273
4.	Untersuchte Programme des Programmbereiches	276
5.	Beurteilung der Relevanz	277
5.1	Beurteilung aus Sicht des Partnerlandes und der Zielgruppen	277
5.2	Beurteilung der Relevanz des Programmbereiches	279
6.	Beurteilung der Effektivität	281
6.1	Human Capacity Development	281
6.2	Stärkung der Hochschulstrukturen	282
6.3	Vernetzung	283
6.4	Alumni-Arbeit	284
6.5	Beurteilung der Effektivität des Programmbereiches	284
7.	Beurteilung der Wirkungen	286
7.1	Beurteilung der Wirkung des Programmbereiches	287
8.	Beurteilung der Nachhaltigkeit	288
8.1	Beurteilung der Nachhaltigkeit	289
9.	Komplementarität im Programmbereich	290
9.1	Komplementarität im Programmbereich	290
9.2	Die Rolle des Informationszentrums des DAAD	290
9.3	Beurteilung der Komplementarität im Programmbereich	291
10.	Schlussfolgerungen und Entwicklungsperspektiven für die Zukunft	292
10.1	Schlussfolgerungen	292

1. EINLEITUNG

Im Auftrage des Deutschen Akademischen Austausch Dienstes (DAAD) führt Rambøll Management Consulting die „Evaluation des DAAD-Programmbereichs ‚Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ durch. Ziel der Evaluation ist es, eine unabhängige externe Überprüfung des Programmbereichs hinsichtlich der Relevanz, Effektivität, Programmdurchführung, Effizienz, langfristigen Wirkung und Nachhaltigkeit durchzuführen. Im Rahmen der Analysen sollen die Erträge der einzelnen Programme und deren Förderinstrumente im Kontext des gesamten Programmspektrums untersucht werden. Dadurch soll das Zusammenwirken der Einzelmaßnahmen aufgezeigt und ggf. Optimierungspotenziale, auch im Hinblick auf Synergien mit anderen entwicklungs-, wissenschafts- und kulturpolitischen Instrumenten, identifiziert werden. Auf Grundlage der Ergebnisse der Evaluation sollen so dann Empfehlungen für die Ausrichtung und Weiterentwicklung des Programmbereichs gewonnen werden.

Innerhalb dieser Evaluation sind auch Fallstudien in Vietnam, Kolumbien, Kenia und Serbien vorgesehen, für die Fallstudienberichte erstellt wurden. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass die Fallstudienberichte keine Länderevaluationen darstellen. Die Evaluation in den Fallstudienländern wurde auf Grundlage ausgewählter analytischer Aspekte konzeptualisiert, die gemeinsam mit dem DAAD entwickelt worden sind (vergleiche Inception Report). Dabei wurde der ausgewählte analytische Fokus durch die übergeordneten Ziele der Evaluation des Programmbereiches bestimmt. Entsprechend dienen die Fallstudienberichte als Meilensteine für den Endbericht der Evaluation. In den Fallstudienberichten wurden die Relevanz, Effektivität, Wirkung, Nachhaltigkeit und Komplementarität des Programmbereiches im jeweiligen Fallstudienland analysiert. Dabei fokussiert sich die Analyse auf die wichtigsten Programme des Programmbereiches in den ausgewählten Fallstudienländern.

Zu diesem Zweck führte Rambøll Management Consulting zusammen mit einem lokalen Gutachter eine 14tägige Fallstudie in Kolumbien durch. Im Rahmen der Fallstudie sind 32 Interviews und Workshops mit den folgenden Akteuren durchgeführt worden: DAAD Informationszentrum Kolumbien, südliche Universitäten, deutsche Universitäten, DAAD Alumni, Nicht-Begünstigte, Vorgesetzte von DAAD Alumni, nationale Partnerinstitutionen und externe Umfeldakteure. Die Fallstudie in Kolumbien wurde vom 14.05.12 zum 25.05.12 durchgeführt.

Der Fallstudienbericht für Kolumbien gliedert sich wie folgt:

- **Kapitel 2** stellt die politische, wirtschaftliche und sozio-ökonomische Situation in Kolumbien dar. Dabei wird ein Schwerpunkt auf die Strukturen im Hochschulsektor gelegt.
- **Kapitel 3** beinhaltet einen Überblick über die analysierten DAAD Programme.
- **Kapitel 4** untersucht die Relevanz des DAAD Programmbereiches.
- **Kapitel 5** analysiert die Effektivität des DAAD Programmbereiches.
- **Kapitel 6** beinhaltet die Analyse der Wirkungen des DAAD Programmbereiches.
- **Kapitel 7** umfasst die Beurteilung der Nachhaltigkeit des DAAD Programmbereiches.
- **Kapitel 8** enthält die Untersuchung der Komplementarität des DAAD Programmbereiches in Kolumbien.
- **Kapitel 9** beinhaltet die Schlussfolgerungen und enthält Perspektiven für die zukünftige Entwicklung des Programmbereiches in Kolumbien.

2. METHODISCHE EINORDNUNG DES BERICHTES

Die Evaluation des Programmbereiches „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ setzte sich aus den vier Einzelprogrammevaluationen der Programme „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“, „Aufbaustudiengänge“, „Alumni-Sonderprojekte“ und drei ausgewählten Regierungsstipendien-Programmen zusammen. Darüber hinaus wurden sechs Fallstudien in ausgewählten Ländern durchgeführt, in denen – wo es sich anbot – auch Erhebungen für die Einzelprogramme durchgeführt wurden. In diesem Zusammenhang wird der Programmbereich exemplarisch an den vier Einzelprogrammevaluationen sowie durch die sechs Fallstudien analysiert. So soll durch die Ergebnisse aus den vier Einzelprogrammevaluationen und den Fallstudien auf die Wirkung des Programmbereichs geschlossen werden.

Jede Fallstudie wurde folglich als Fallbeispiel für die Programmbereichsevaluation konzipiert. Aus den einzelnen Fallstudienresultaten lassen sich somit keine belastbaren Ergebnisse für die in den Fallstudien untersuchten Programme des Programmbereichs sowie für den Programmbereich insgesamt ableiten. Nur wenn alle Fallstudien und Einzelevaluationen gemeinsam betrachtet werden, kann auf Wirkungen des Programmbereichs geschlossen werden.

Dieses methodisch notwendige Vorgehen hat Konsequenzen für den vorliegenden Fallstudienbericht. Die in diesem Fallstudienbericht dargelegten Ergebnisse können nicht als Grundlage für eine Bewertung der Arbeit des DAAD in dem jeweiligen Land herangezogen werden, da es sich nicht um eine Länderevaluation handelt, sondern um einen methodischen Baustein in der gesamten Programmbereichsevaluation. Darüber hinaus können die Ergebnisse nicht dazu verwendet werden, um einzelne Programme des Programmbereichs zu beurteilen. Dieses ist nur möglich wenn die Einzelevaluationen und die Fallstudien für die oben erwähnten Programme gemeinsam betrachtet werden.

3. DIE POLITISCHE, WIRTSCHAFTLICHE UND SOZIO-ÖKONOMISCHE SITUATION IN KOLUMBIEN

3.1 Sozio-ökonomische Situation in Kolumbien

Die Republik Kolumbien ging aus dem in den Unabhängigkeitskriegen bis 1819 gegründeten Staat Großkolumbien hervor und wurde nach dem Wegfall von Venezuela und Ecuador 1886 zu einer zentralistisch geführten Republik. Bis 1903 gehörte das heutige Panama zu Kolumbien. Das Land grenzt sowohl an den Pazifischen Ozean als auch an das Karibische Meer, auf dem Festland an Panama, Venezuela, Brasilien, Peru und Ecuador. Das Land ist hinter Brasilien, Argentinien und Peru der viertgrößte Flächenstaat Südamerikas und mit 1,1 Millionen km² etwa dreimal so groß wie die Bundesrepublik Deutschland. Mit circa 45 Millionen Einwohnern ist Kolumbien hinter Brasilien der zweitbevölkerungsreichste Staat Südamerikas. Das Bevölkerungswachstum in Kolumbien ist in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gesunken und liegt derzeit bei 1,4 % und damit im lateinamerikanischen Durchschnitt. Politisches, wirtschaftliches und kulturelles Zentrum des Landes ist die Hauptstadt Bogotá, mit circa sieben Millionen Einwohnern die zweitgrößte Stadt des Kontinents.

Mit einem Pro-Kopf Einkommen von 6224 US-Dollar (4605 Euro, vgl. Weltbank 2011a) gehört Kolumbien nach Weltbank-Klassifizierung zu den *upper middle income countries*. Obwohl Kolumbien in den letzten Jahren in makroökonomischer Hinsicht große Fortschritte gemacht hat und hohe jährliche Wachstumsraten der Volkswirtschaft verzeichnen konnte, ist die Bekämpfung von Armut, sozialer Ungleichheit und Gewalt weiterhin die dringlichste Herausforderung für die Entwicklung des Landes. Im Bereich der Hochschulbildung liegen die größten Herausforderungen in der Verbesserung der Finanzierbarkeit des Studiums und in der Erleichterung des Hochschulzugangs durch den Ausbau der Zahl der verfügbaren Studienplätze.

Kolumbien ist eine präsidentiale Republik nach US-amerikanischem Vorbild, die aktuelle Verfassung stammt aus dem Jahr 1991. Staatsoberhaupt ist seit August 2010 der Nationalliberale Juan Manuel Santos. Wie in den USA ist der Präsident gleichzeitig Staatsoberhaupt und Regierungschef, die Legislative ist in zwei Kammern Senat (102 Mitglieder) und Repräsentantenhaus (166 Abgeordnete) unterteilt. Die von Santos geführte Koalition der „Nationalen Einheit“ hat eine große Mehrheit in den beiden Kammern (mehr als 80 %). Santos' Regierung setzt die Politik seines Vorgängers Alvaro Uribe fort, dessen Wahl im Jahr 2002 einen Wandel hin zu neoliberaler Wirtschafts- und Finanzpolitik einläutete. Kolumbien ist ein strategischer Partner der USA, seit 2012 besteht zwischen den beiden Staaten ein Freihandelsabkommen. Außerdem ist das Land einer der größten Mittelempfänger der USA, der Großteil der Hilfszahlungen besteht dabei in militärischer Hilfe zur Bekämpfung des Binnenkonfliktes und des Drogenanbaus. Derzeit (2011-2012) ist Kolumbien nichtständiges Mitglied im UN-Sicherheitsrat.

Seit Jahrzehnten ist das Land geprägt durch gewalttätige Konflikte zwischen Staat, Militär, Guerillagruppen (hervorzuheben sind hier die FARC - Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia und die ELN - Ejército de Liberación Nacional) sowie einer großen Anzahl paramilitärischer Gruppen. Politische Gewalt, Entführungen und Konflikte im Zusammenhang mit Drogenanbau und -handel prägen Kolumbien seit Jahrzehnten und beeinträchtigen dessen Entwicklung negativ. In den 1990er Jahren waren alle Landesteile hiervon betroffen. In den letzten Jahren konnte durch die „Politik der harten Hand“ von Präsident Uribe der Einfluss der Guerrillagruppen deutlich zurückgedrängt werden. Allerdings kommt es in einigen Landesteilen weiterhin zu bewaffneten Auseinandersetzungen zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren, insbesondere südlich der Anden und vereinzelt in Bezirken am Pazifik und im östlichen Tiefland. Im vergangenen Jahrzehnt konnte der Konflikt zwischen Staatsapparat, Militär, Paramilitärs und Guerilla zwar eingedämmt und mehrere Gruppen demobilisiert werden, jedoch werden bestimmte (meist abgelegene) Regionen unverändert von nicht-staatlichen Akteuren kontrolliert. Weiterhin gibt es in Kolumbien circa 9.000 FARC-Rebellen und eine noch größere Zahl paramilitärischer Akteure. Diese Gruppen üben gemeinsam mit Drogenkartellen einen erheblichen finanziellen und territorialen Einfluss im Land aus.

Die Regierung hat mit einer Politik militärischer Konfrontation gegenüber den Guerilla und einer Politik der Amnestie gegenüber den Paramilitärs in den letzten Jahren Erfolge erzielen können, seit Ende 2010 nimmt die Gewalt jedoch wieder zu (vgl. IDMC 2011, 5). Hervorzuheben ist jedoch, dass im Vergleich zu den 1990er Jahren erhebliche Erfolge insbesondere im Bereich der Sicherheit erzielt werden konnten. Große Teile des Landes konnten wieder unter Gewalt des Staates gebracht werden und die meisten Regionen des Landes sind heute wieder gefahrlos zu besuchen.

Bestimmend für die nationale, in größerem Ausmaß für die regionale Politik ist der Anbau und Handel illegaler Drogen. Kolumbien ist einer der weltweit größten Produzenten von Koka, auch der Anbau von Mohn nimmt in den letzten Jahren, trotz massiver Bekämpfung durch die Regierung, zu. Aufgrund seiner geographischen Lage ist Kolumbien zudem ein wichtiges Transitland zwischen Produzentenländern in Lateinamerika und den westlichen Konsumentenmärkten, vor allem den USA. Obwohl die nationale Regierung offiziell in Kooperation mit den USA den Drogenanbau und -handel bekämpft, haben mehrere Skandale und Gerichtsprozesse in den letzten Jahren offengelegt, dass viele Akteure im Staatsapparat in großem Umfang sowohl mit den Drogenkartellen, als auch mit den Paramilitärs und den Guerilla kooperieren. Im Kontext der bewaffneten Konflikte und des Drogenanbaus wurden in den vergangenen Jahrzehnten mehrere Millionen Menschen aus ihren Heimatdörfern und -städten vertrieben, was zu einer erheblichen Binnenmigration und extrem armutsgeprägter Urbanisierung geführt hat (vgl. IDMC, 6ff.) Die Regierung hat zwar ein umfangreiches Landrückgabeprogramm verabschiedet, dessen Erfolg ist jedoch davon abhängig, ob der Konflikt in den nächsten Jahren weiter deeskaliert werden kann.

Kolumbien hat im vergangenen Jahrzehnt eine deutliche Verbesserung aller makroökonomischen Indikatoren verzeichnet. So wuchs die Wirtschaft zwischen 1999-2009 um durchschnittlich 4,3 % pro Jahr, die Staatsverschuldung konnte im gleichen Zeitraum auf unter 25 % des BIP halbiert werden (vgl. World Bank 2011a). Kolumbien wird aufgrund seiner ökonomischen Dynamik zu den aufstrebenden mittelgroßen Volkswirtschaften mit junger Bevölkerung und dynamischen und diversifiziertem Wachstum (CIVETS)¹⁶ gezählt. Von der aktuellen Regierung werden als fünf wichtigste Wachstumsfelder die Wirtschaftsbereiche Rohstoffgewinnung, Landwirtschaft, Infrastruktur, Immobilien und technische Innovation genannt (vgl. CIA 2011). Der primäre Sektor erwirtschaftet 7,5 % der Wirtschaftskraft, der sekundäre Sektor 34,4 % (verarbeitende Industrie 14,3 %), im Dienstleistungssektor werden 58,1 % des BIPs generiert. Wichtigste Exportgüter sind Öl, Gas und Chemieprodukte, gefolgt von Industriegütern und landwirtschaftlichen Produkten, hier vor allem Kaffee (vgl. World Bank 2011a). Experten gehen zudem davon aus, dass sich die Deviseneinnahmen durch den illegalen Drogenhandel auf jährlich 5 Milliarden Euro belaufen und die Drogenindustrie etwa 6 Prozent des BIP Kolumbiens generiert (vgl. Jäger und Markgraf 2007, 96). Die Arbeitslosenquote liegt bei 13,0 % und ist damit eine der höchsten in Südamerika.¹⁷

Die unternehmerfreundliche Wirtschaftspolitik der Regierungen Uribe und Santos hat dazu geführt, dass Kolumbien trotz der Einschränkung bezüglich der öffentlichen Sicherheit bei ausländischen Unternehmen an Beliebtheit gewonnen hat und im „Doing Business Ranking“ der Weltbank auf Platz 39 der weltweit attraktivsten Unternehmensstandorte rangiert (vgl. World Bank 2011b). Der Zufluss von Auslandsdirektinvestitionen (FDI) ist seit 2000 mit einer jährlichen Wachstumsrate von 12,9 % angestiegen, der FDI-Bestand lag im Jahr 2009 bei 51 Milliarden Euro. Die Bedeutung des Tourismus für die Volkswirtschaft nimmt zu, seit 2002 hat sich die Zahl der Reisenden nach Kolumbien auf 1,7 Millionen jährlich verdreifacht (vgl. Betancourt 2010).

Vom deutlichen Wachstum der Volkswirtschaft haben jedoch nicht alle Bevölkerungsschichten in gleichem Maße profitiert. Zwar sind Fortschritte bei der Armutsbekämpfung zu beobachten, das Nationalvermögen in Kolumbien ist jedoch weiterhin extrem ungleich verteilt. Zwischen 2002 und 2009 sank die Armut von 53,7 % auf 45,5 %, während der Anteil der extrem armen Bevölkerung (d. h. basale Ernährungsbedürfnisse können nicht gedeckt werden) von 19,7 auf 16,4 Prozent sank. Dies ist eine positive Entwicklung, jedoch fällt die Armutsverringerung seit 2002 in Kolum-

¹⁶ Kolumbien, Indonesien, Vietnam, Ägypten, Türkei, Südafrika. Die Bezeichnung wurde vom britischen ECONOMIST geprägt.

¹⁷ Die in der informellen Drogenindustrie Beschäftigten gehen nicht in die Beschäftigtenstatistik ein, was sich relativierend auf die Arbeitslosenstatistik auswirkt. Experten gehen davon aus, dass sechs Prozent der Erwerbsbevölkerung in der Drogenindustrie beschäftigt sind.

bien weit hinter die Fortschritte der regionalen Peers (z. B. Peru und Brasilien) zurück. Darüber hinaus ist der Anteil der armen Bevölkerung in Kolumbien angesichts der Höhe des Pro-Kopf Einkommens sehr hoch, ein Beleg für die extreme ökonomische Ungleichheit im Land.

Mit einem Gini-Koeffizienten¹⁸ von 0,58 (vgl. World Bank 2011c, Daten für 2006) ist der nationale Wohlstand in Kolumbien im lateinamerikanischen Vergleich am ungleichmäßigsten verteilt, dieser Wert ist in der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts sogar angestiegen. Damit unterscheidet sich Kolumbien deutlich von Ländern wie Peru und Brasilien, in denen der andauernde Wirtschaftswachstum im letzten Jahrzehnt mit einer deutlichen Verringerung der Ungleichheit einhergegangen ist (vgl. IBRD 2011, 5). Gründe hierfür sind die niedrigen Erwerbsaussichten für nicht-qualifizierte Personen unter denen die Arbeitslosenquote bei mehr als 35 % liegt sowie die durch die kriegsähnlichen Zustände in einigen Landesteilen verursachte Armut und Vertreibungen. Des Weiteren trägt die hohe Geschlechterungleichheit zu der hohen Ungleichheit in der Einkommensverteilung bei (vgl. IBRD 2011, 5). Das Erreichen einer dauerhaften Friedensvereinbarung zwischen Staat, Militärs, Paramilitärs und Guerilla ist eine weitere wichtige Voraussetzung für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in Kolumbien. Die Ziele des 2010 von der Regierung Santos verabschiedeten Nationalen Entwicklungsplans (Prosperidad Para Todos 2010) haben als oberste Zielsetzungen Wirtschaftswachstum, Erhöhung der Chancengleichheit und die nachhaltige Konsolidierung des Friedens.

Die durchschnittliche Lebenserwartung ist in den Jahren von 1999-2009 um drei Jahre angestiegen und liegt bei 73,4 Jahren. Auch bezüglich der Kindersterblichkeitsrate¹⁹ konnten Erfolge erzielt werden, sie sank von 26,5 auf 19,2 im Zeitraum von 1999-2009 (Weltbank-Daten). 6,4 % des BIPs werden für die Gesundheitsversorgung ausgegeben, wobei der öffentliche Anteil an diesen Ausgaben mit 84,2 % (2009) einer der weltweit höchsten ist. Die Ausgaben für Gesundheit machen 18,0 % des nationalen Haushalts aus, ebenfalls ein äußerst hoher Wert im regionalen wie auch im weltweiten Vergleich (Weltbank-Daten 2009).

160.000 Menschen waren 2006 mit dem HI-Virus infiziert, in der Gruppe der 15-49-jährigen lag die Infizierungsrate bei 0,6 % und im lateinamerikanischen Durchschnitt. Seit 2005 begegnet die Regierung der Verbreitung von HIV/AIDS mit einem umfassenden Aktionsprogramm. 92,0 % der Bevölkerung haben Zugang zu sauberem Trinkwasser, womit Kolumbien hinter den lateinamerikanischen Durchschnitt zurückfällt (vgl. WHO 2010). Die Infrastruktur des nationalen Gesundheitssystems ist in den Städten sehr gut ausgebaut, auf dem Land, besonders in den Konfliktgebieten, ist die Gesundheitsversorgung teilweise nicht gewährleistet.

Die sehr positiven Entwicklungen der letzten Jahre, die in den Statistiken deutlich werden, täuschen jedoch darüber hinweg, dass unter den extrem Armen und den von den gewaltsamen Konflikten betroffenen Bevölkerungsgruppen die Lebenserwartung ab- sowie das Krankheitsrisiko zunimmt. Des Weiteren verfügen nach Angaben des kolumbianischen Sozial- und Gesundheitsministeriums 39 % der Bevölkerung über keine Krankenversicherung (vgl. European Commission 2007, 14).

Kolumbien hat demnach ein fortschrittliches Gesundheitssystem, das jedoch nicht allen Bevölkerungsschichten offen steht. Eine Gesundheitsversorgung, die mehr auf Inklusion benachteiligter Bevölkerungsgruppen setzt, ist daher ein wichtiges Entwicklungsziel des Landes.

3.2 Der Bildungssektor in Kolumbien

Die Alphabetisierungsrate in Kolumbien liegt insgesamt bei 93,0 %, bei den 15-24-jährigen bei 97,0 % und damit über dem lateinamerikanischen Durchschnitt (vgl. World Bank 2011a). Das Schulsystem ist eingliedrig organisiert und in Vorschule (Educación Preescolar, Teilnahmequote pro Jahrgang 73,6 %), Grundschule (Educación Primaria, Teilnahmequote 89,6 %), Mittelschule

¹⁸ Der Gini-Koeffizient (auch: Gini-Index) ist ein statistisches Maß, das vom italienischen Statistiker Corrado Gini zur Darstellung von Ungleichverteilungen entwickelt wurde. Der Koeffizient kann beispielsweise als Kennzahl für die Ungleichverteilung von Einkommen oder Vermögen eingesetzt werden. Gini-Koeffizienten können beliebige Werte zwischen 0 (das Vermögen eines Staates ist auf alle Bewohner gleichmäßig verteilt) und 1 (das gesamte Vermögen eines Staates gehört einem einzigen Bewohner) annehmen. Je näher der Gini-Koeffizient an 1 ist, desto größer ist die Ungleichheit (zum Beispiel einer Einkommensverteilung).

¹⁹ Wahrscheinlichkeit pro 1000, dass ein Neugeborenes vor Erreichen des fünften Lebensjahrs stirbt.

(Educación Media, Teilnahmequote 73,6 %) und Fach- und Hochschule unterteilt (vgl. World Bank 2009).

Hinsichtlich der Qualität der Schulbildung schneidet Kolumbien in der OECD PISA-Studie 2006 im regionalen Vergleich und im Vergleich mit Ländern mit ähnlichem Pro-Kopf-Einkommen unterdurchschnittlich ab, besonders stark fällt das Land in den Bereichen Mathematik und Naturwissenschaften hinter den regionalen Peers zurück. Privatschulen erzielten dabei bessere Ergebnisse als staatliche Einrichtungen. 2006 wurde ein Zehnjahresplan für Bildung verabschiedet (Plan Nacional Decenal de Educación), der das kolumbianische Bildungssystem mit Maßnahmen wie Standardisierung der Schulbildung, besserer und einheitlicherer Lehrerausbildung sowie stärkerer Evaluierung nachhaltig verbessern und erweitern soll (vgl. World Bank 2008, viii pp.).

Die Teilnahmequote an Hochschulbildung ist in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Im Jahr 2008 betrug sie 35,4 % pro Jahrgang und lag damit über den Werten von vergleichbaren Ländern wie Brasilien, Peru oder Mexiko (Ministerio de Educación Nacional 2011). Die Studierendenschaft in Kolumbien verteilt sich zu 55 % auf öffentliche und zu 45 % auf private Institutionen (DAAD 2011). Der Staat investierte im Jahr 2009 4,7 % des kolumbianischen BIPs in Bildung (vgl. World Bank 2009), wobei die Intention der Regierung erkennbar ist, die Finanzierung des Bildungssektors weiter aufzustocken. So kündigte Präsident Santos im Juli 2011 eine Anhebung des Budgets für Hochschulen von 96 Millionen Euro auf 182 Millionen Euro an, die teils aus staatlichen Zuwendungen, teils aus Mitteln des Privatsektors finanziert werden soll (dalje.com 2011). Um dies zu realisieren, wird derzeit eine Neufassung des Hochschulgesetzes „Ley 30“ aus dem Jahr 1992 kontrovers diskutiert, die den Einfluss der Privatwirtschaft auf Universitäten, die Qualitätskontrolle des Hochschulsektors sowie die staatlichen Mittelzuwendungen für Universitäten reformieren soll (DAAD 2011).

In Kolumbien gibt es 79 Universitäten, 34 davon sind staatlich, 45 privat (16 davon kirchlich). 23 Hochschulen in Kolumbien wurden aufgrund hoher Qualitätsstandards vom Bildungsministerium institutionell voll akkreditiert (DAAD 2011). Zu den renommiertesten unter ihnen zählen unter anderem die staatliche Universidad Nacional de Colombia (Bogotá), die staatliche Universidad de Antioquia (Medellín), die private Universidad de los Andes (Bogotá) und die staatliche Universidad del Valle (Santiago de Cali). Viele Universitäten Kolumbiens verfügen über mehrere Standorte, allein die Universidad Nacional ist in acht Städten vertreten. Da in Kolumbien nur Institutionen als Universitäten anerkannt werden, die sowohl Grundlagenforschung als auch angewandte Forschung betreiben, eine akademische Ausbildung bieten und sich für das nationale und universale Kulturerbe engagieren, umfasst der tertiäre Bildungssektor weit mehr Institutionen als Universitäten. Dazu zählen 41 Instituciones Técnicas Profesionales (Berufsausbildung), 52 Instituciones Tecnológicas (Berufsausbildung und Vermittlung wissenschaftlicher Grundlagen) sowie 117 Instituciones Universitarias, die eine universitäre Ausbildung bis zum mit dem Bachelor vergleichbaren Titel pegrado, in der Regel jedoch keine Postgraduiertenstudiengänge anbieten (DAAD 2011).

Die individuell zu erbringenden Kosten für Hochschulbildung in Kolumbien sind preisbereinigt und gemessen am BIP deutlich höher als in Hocheinkommensländern. Der Zugang zu einem Hochschulstudium ist beschränkter als in OECD-Ländern, jedoch schneidet Kolumbien in beiden Kriterien im lateinamerikanischen Vergleich gut ab. Ein Grund hierfür ist das Studienfinanzierungssystem. Kolumbien unterscheidet sich hier von anderen lateinamerikanischen Ländern dadurch, dass Stipendiensysteme und Studienkredite einen großen Stellenwert einnehmen. Die staatliche Studienfinanzierungsbehörde (ICETEX²⁰) stellte im Jahr 2005 288 Millionen Euro (preisbereinigt) für Stipendien bereit und gab Studienkredite im Umfang von 1,0 Milliarden Euro aus. Damit bringt Kolumbien ein höheres Volumen an staatlichen Stipendien und Studienkrediten auf als Brasilien, Peru und Mexiko zusammen (vgl. Murakami und Blom 2008, 12). Die intensive Förderung von Studenten durch Stipendien und Kredite ähnelt stark angelsächsischen Studienfinanzierungssystemen und ist einzigartig in Lateinamerika (vgl. Murakami und Blom 2008, 18).

Trotz der staatlichen Förderung sind die hohen individuellen Kosten für ein Studium der Hauptgrund für die extrem hohe Quote von Studienabbrechern in Kolumbien. Im Jahr 2005 brachen circa die Hälfte der Studierenden ihr Studium ohne Abschluss ab, wobei diese Quote bei staatli-

²⁰ Instituto Colombiana de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior

chen (48,3 %) und privaten Einrichtungen (48,7 %) nahezu gleich hoch ist (Ministerio de Educación 2006). Des Weiteren ist die Quote der Studierenden, die ihr Studium in einem Graduiertenbeziehungsweise Postgraduiertenstudiengang fortsetzen, mit knapp 2,6 %²¹ äußerst gering (Ministerio der Educación Nacional 2011).

Die wichtigste Institution im Bereich Forschungsförderung, die staatliche Forschungsföderation COLCIENCIAS²², hat in den letzten Jahren an Bedeutung und Einfluss gewonnen. Mit Verabschiedung des Gesetzes Ley 1286 im Januar 2009 wurde ihr der Status einer nationalen Behörde mit Sitz im Kabinett und größerer Autonomie verliehen. COLCIENCIAS ist für die Umsetzung des Nationalen Entwicklungsplanes im Bereich Forschung zuständig und soll die Transformation der kolumbianischen Forschungslandschaft (Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología y Innovación-SNCTI, ehemals Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología) vorantreiben (Congreso de Colombia 2009). COLCIENCIAS koordiniert die Arbeit und Kooperation von 76 universitären und 73 nicht-universitären Forschungszentren sowie acht Exzellenz-Forschungszentren, die vergleichbar mit der deutschen Exzellenzinitiative, Spitzenforschung betreiben und Exzellenzcluster bilden (DAAD 2011).

Des Weiteren sind mehrere Think-Tanks in Kolumbien tätig, beispielsweise FEDESAROLLO (La Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo) und CEDE (Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico). FEDESAROLLO ist unabhängig und setzt sich für die Verbesserung von Wirtschafts- und Bildungspolitik ein. CEDE ist der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der privaten Universidad de los Andes angeschlossen und bearbeitet Forschungsprojekte unter anderem im Bildungsbereich.

Internationale Universitätspartnerschaften, der Austausch von Wissenschaftlern und Dozenten sowie die Zusammenarbeit im Rahmen von Stipendienprogrammen mit Deutschland werden in Kolumbien zum größten Teil vom DAAD gefördert. Der DAAD bietet in Kolumbien ca. 25 verschiedene Finanzierungsprogramme an, welche den akademischen Austausch zwischen Kolumbien und Deutschland fördern. Mit einem Informationszentrum in Bogotá und weiteren Repräsentanten in Cali, Medellín und Barranquilla ist der DAAD vor Ort präsent (Auswärtiges Amt, 2012). Für Studien- und Forschungsinteressierte, bietet der DAAD neben Vollstipendien für Masterstudien und zur Promotion unter anderem auch Forschungsaufenthalte sowie Studienreisen in Gruppen und Sommer und Winterkurse an deutschen Hochschulen an. Zudem bietet der DAAD auch verschiedene Möglichkeiten für institutionellen Austausch sowie für den Aufenthalt von deutschen Dozenten in Kolumbien (DAAD, 2010). In den letzten Jahren ist die Gruppe der in Deutschland studierenden Kolumbianer stetig gewachsen und ist mit 1 616 Studierenden (Bildungsausländer 2010/2011) drittgrößte Studiengruppe Lateinamerikas. Die Zahl der Geförderten konnte hierbei im Jahr 2011 auf 756 gesteigert werden. Auch in Kolumbien ist eine wachsende Zahl deutscher Akademiker und Forscher an Universitäten und Forschungseinrichtungen tätig (Auswärtiges Amt, 2012), ca. 200 werden durch den DAAD gefördert.

²¹ Im Jahr 2009 absolvierten knapp 4300 Studierende einen Masterstudiengang (Maestría), es wurden 152 Doktorwürden verliehen (Ministerio der Educación Nacional 2011).

²² El Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación

4. UNTERSUCHTE PROGRAMME DES PROGRAMM-BEREICHES

Wie in der Einleitung des Fallstudienberichtes dargelegt, konzentriert sich die Untersuchung der Fallstudie in Kolumbien auf ausgewählte analytische Bereiche. Entsprechend der ausgewählten Fokussierung wurden in der Fallstudie die folgenden vier Programme des DAAD-Programmbereiches vertiefend analysiert:

- Länderbezogenes Kooperationsprogramm mit Kolumbien (COLFUTURO)
- Aufbaustudiengänge mit entwicklungsländerbezogener Thematik (AST)
- Kolumbianische Ingenieurstudenten (Jungingenieurprogramm)
- Fachbezogene Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern

Das *länderbezogene Kooperationsprogramm mit Kolumbien (DAAD-COLFUTURO)* bietet derzeit jährlich 50 Stipendien für kolumbianische Studierende mit einem ersten Abschluss sowie Forscher und Berufstätige, die ein Master- oder Promotionsstudium in Deutschland aufnehmen wollen. Es handelt sich dabei um eine Kooperation des DAAD mit der privaten Stiftung COLFUTURO, welche ein Kreditstipendium für zwei bzw. maximal vier Jahre bei einer Promotionsförderung mit dem DAAD bietet. Im Vordergrund des Programmes steht der Internationalisierungsgedanke und hierbei die Förderung einer engen wissenschaftlichen und technologischen Kooperation sowie die Fortbildung von zukünftigen Führungskräften aus Kolumbien. COLFUTURO fördert durch Kreditstipendien jährlich mehr als 50 kolumbianische Masterstudierende in Deutschland. Der DAAD ko-finanziert 50 dieser COLFUTURO-Stipendiaten mit einem zusätzlichen Teilstipendium. Dadurch besteht eine Finanzierung des Studiums in Deutschland im Rahmen des Kooperationsprogramms DAAD-COLFUTURO aus insgesamt ca. 75 Prozent Stipendium und 25 Prozent Kredit.

Das zweite untersuchte Programm des Programmbereiches in Kolumbien ist das Programm *Aufbaustudiengänge mit entwicklungsländerbezogener Thematik (AST)*. Das wichtigste Ziel des AST-Programms ist die Förderung der weiteren Qualifizierung von jungen, angestellten Fachkräften, die in entwicklungspolitisch relevanten Themenfeldern beschäftigt sind. Fokus des Programmes ist hierbei die Stärkung der Möglichkeiten der Nachwuchskräfte, Führungspositionen außerhalb des höheren Bildungssektors in ihrem Heimatland zu besetzen, um so als „Change Agent“ zu agieren. Das AST-Programm fördert die Teilnahme an einem international anerkannten Master in Deutschland oder einer Promotion in ausgewählten Programmen.

Das *Programm für kolumbianische Ingenieurstudenten (Jungingenieure)* bietet fortgeschrittenen Studierenden der ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten einen einjährigen Studienaufenthalt in Deutschland. Der Aufenthalt ist hierbei unterteilt in ein Semester Studium an einer deutschen Hochschule und ein sechsmonatiges Praktikum in der deutschen Industrie. Das Programm soll hierbei einen Beitrag zur wissenschaftlichen, technologischen und kulturellen Annäherung zwischen beiden Ländern leisten und des Weiteren junge Wissenschaftler schon früh mit den Anforderungen der Wirtschaft vertraut machen. Das Programm wird durch den DAAD gemeinsam mit den kolumbianischen Partnern COLCIENCIAS (kolumbianische Forschungsbehörde) und ICETEX (Studienfinanzierungsbehörde) finanziert. Ab 2013 wird zudem das kolumbianische Bildungsministerium in das Programm einsteigen und zusätzliche Mittel bereitstellen.

Ziel des Programmes *Fachbezogene Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern* ist die Strukturbildung an ausländischen Hochschulen. Zielgruppe sind hierbei Hochschulen in Ländern aus der DAC-Liste. Bei Strukturbildung kann es sich sowohl um die Entwicklung von Curricula oder Modulen handeln als auch die Einrichtung internationaler Studiengänge sowie die gegenseitige Anerkennung von Universitätsabschlüssen. Das Programm bietet demnach deutschen Hochschulen Möglichkeiten der Kooperation mit einer oder mehreren Hochschulen in einem Entwicklungsland. Des Weiteren werden durch das Programm Netzwerke zwischen den deutschen Hochschulen und ihren Kooperationspartnern und auch Süd-Süd-Vernetzungen der ausländischen Hochschulen untereinander geschaffen, durch welche das Profil der Hochschulen erweitert und gestärkt werden soll. Zudem soll durch das Programm eine stärkere Sensibilisierung deutscher Hochschulen im Hinblick auf entwicklungspolitische Herausforderungen geschaffen werden.

5. BEURTEILUNG DER RELEVANZ

5.1 Beurteilung aus Sicht des Partnerlandes und der Zielgruppen

Dem DAAD gelingt es in Kolumbien die *Interessen des Partnerlandes und der Partnerorganisationen*²³ zu berücksichtigen. Aus Sicht des Partnerlandes hat sich der DAAD in Kolumbien zu einem strategischen Partner entwickelt, der die Bemühungen um Internationalisierung und Diversifizierung internationaler Kontakte im Hochschulsektor unterstützt. Kolumbien hat dabei offiziell durch das Bildungsministerium, Außenministerium, COLCIENCIAS und ICETEX Deutschland als eines der vier strategischen Partner identifiziert (nach den USA, Spanien und Frankreich), mit dem die Bemühungen um die Internationalisierung der kolumbianischen Hochschul- und Forschungslandschaft vorangetrieben werden sollen. Zudem wurde in den Interviews mit den Partnerorganisationen darauf hingewiesen, dass sich die Fort- und Weiterbildungsstipendien des DAAD in Kolumbien in die Bemühungen des Partnerlandes einordnen, die Anzahl der promovierten Dozenten in den Universitäten zu erhöhen und ihnen Forschungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Aus Sicht der Partnerorganisationen gelingt es dem DAAD zudem bestehende Bedarfe in Kolumbien durch zweierlei Vorgehen zu entsprechen. Zum einen wurde festgehalten, dass es in Kolumbien einen allgemeinen Bedarf an Fachkräften, Wissenschaftlern und Forschern gibt, der nicht sektorspezifisch ist. Diesem Bedarf entspricht der DAAD durch themenoffene Stipendien, wie beispielsweise im ko-finanzierten Programm mit COLFUTURO. Zum anderen vernachlässigt der DAAD aber auch nicht die von Kolumbien identifizierten strategischen Entwicklungssektoren, wie beispielsweise im Bereich der Ingenieurwissenschaften. Hier beurteilten die Partnerorganisationen insbesondere das Programm der Jungingenieure positiv.

In den Interviews betonten die Partnerorganisationen die Wichtigkeit der untersuchten *Individualstipendien* des DAAD (Jungingenieure, AST, DAAD-COLFUTURO). Aus ihrer Sicht unterstützen diese Stipendien die Anstrengungen des Landes, die internationale Mobilität seiner Studierenden, Dozenten und Forschern zu fördern. Dabei ist insbesondere darauf hingewiesen worden, dass die Fördersumme der DAAD Individualstipendien im Vergleich zu anderen internationalen Stipendiengebern (wie zum Beispiel der spanischen Stiftung Carolina) großzügig sind. Diesbezüglich wurde darauf verwiesen, dass möglicherweise die Höhe der Stipendien dabei hilft, die Entscheidung von interessierten kolumbianischen Bewerbern für ein Studium in Deutschland zu erleichtern. Hinter dieser Aussage steht die Ansicht, dass die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Kolumbien dazu führen, dass sich Bewerber eher für einen Auslandsaufenthalt in romanischsprachigen Ländern wie Spanien oder Frankreich entscheiden oder bei dem traditionell beliebten Vereinigten Staaten. Deutschland ist nach den USA, Spanien und Frankreich das vierbeliebteste Zielland der kolumbianischen Studierenden.

Mit Blick auf die untersuchten *hochschulbezogenen Partnerschaften* mit der *Universidad Nacional de Colombia* und *Universidad de Antioquia* betonten die Partnerorganisationen, dass beide Universitäten von zentraler Bedeutung für die Entwicklung des Landes sind. Beide Universitäten wurden als die wichtigsten staatlichen Universitäten Kolumbiens bezeichnet. Als entsprechend relevant wurde betont, dass sich diese Universitäten international, auch mit deutschen Universitäten, vernetzen. Auch die kolumbianischen Partneruniversitäten selbst haben die Relevanz ihrer Partnerschaft mit den deutschen Universitäten in Berlin und Kassel hervorgehoben. Beide betonten ihre Herausforderungen bei der Weiterentwicklung ihrer jeweiligen Studien- und Promotionsangebote und der damit verbundenen Qualifizierung von Studierenden und Dozenten. Ihren Angaben nach war die Unterstützung der deutschen Partneruniversitäten wichtig um die Weiterentwicklung der eigenen Lehre und Forschung zu schaffen. Dabei ist nicht nur auf die gemeinsame Entwicklung von Curricula hingewiesen worden. Die Hochschulpartnerschaft mit deutschen Universitäten wird von den Partneruniversitäten auch als wichtiger Aspekt in den Bemühungen um Internationalisierung verstanden und geschätzt. Diesen Herausforderungen in der institutionellen und personellen Entwicklung stehen auch andere Universitäten in Kolumbien gegenüber, da in Kolumbien die Quote der Studierenden, die ihr Studium in einem Graduierten- beziehungsweise Postgraduiertenstudiengang fortsetzen, äußerst gering ist.

²³ In diesem Fallstudienbericht bezieht sich der Begriff der Partnerorganisationen auf folgende Akteure: COLCIENCIAS, COLFUTURO, ICETEX, Bildungsministerium.

Auch aus Sicht der *Zielgruppen* wurde bestätigt, dass der DAAD ihre Interessen und Bedarfe berücksichtigt. Alle interviewten Geförderten bestätigten den persönlichen und in den meisten Fällen auch den beruflichen Nutzen ihrer Programmteilnahme. Der persönliche Nutzen liegt laut den interviewten Geförderten insbesondere in der internationalen Erfahrung, die ihnen durch die Stipendien ermöglicht wurde. Die Mehrheit der Befragten machte dabei deutlich, dass ein Auslandsaufenthalt ohne Förderung nicht möglich gewesen wäre und daher bedarfsdeckend sei. Der berufliche Nutzen ist von den interviewten Geförderten unterschiedlich beurteilt worden.²⁴ Positiv wurde von der Mehrheit das Niveau der besuchten Studiengänge in Deutschland beurteilt. Nur vereinzelt wurde darauf hingewiesen, dass das akademische Anspruchsniveau erst im zweiten Studienjahr gut war. Dies war insbesondere bei englischsprachigen Studiengängen in Deutschland der Fall. An diesen Studiengängen nahmen vor allem ausländische Studierende aus unterschiedlichen Regionen und Staaten teil. Aufgrund der diversen Hintergründe ihrer Studierenden optieren die Universitäten dafür, das akademische Kompetenzniveau ihrer internationalen Studierenden im ersten Studienjahr zu nivellieren. Die kolumbianischen Geförderten hätten dadurch im ersten Studienjahr zumeist Themen wiederholt, die sie bereits während ihres Studiums in Kolumbien gelernt haben. Hier sahen die interviewten Geförderten ein Bedarf nach einem anspruchsvolleren ersten Studienjahr. Die Entsprechung der Förderung mit den jeweiligen beruflichen Bedarfen wurde von den Geförderten sehr unterschiedlich beurteilt. Dies nicht zuletzt, weil zumeist nur ein kleiner Anteil des Erlernten auch beruflich eingesetzt wird. Daher wurden zumeist die erlernten analytischen Fähigkeiten von den Geförderten als beruflich relevant hervorgehoben. Dies sahen nicht nur die Geförderten selbst so, sondern auch die interviewten Vorgesetzten.

Der Auftrag des DAAD *Exzellenz in der Wissenschaft durch wissenschaftliche Eliten* zu fördern steht aus Sicht der Partnerorganisationen nicht in einem Spannungsverhältnis zu den Bedarfen in Kolumbien. Von den befragten Partnerorganisationen ist festgestellt worden, dass in Kolumbien ein Bedarf an spezialisierten Fachkräften, Wissenschaftlern und Forschern besteht. Um diesen Bedarf zu decken sei die Förderung von Exzellenz ein wichtiger Faktor. Dabei ist positiv festgestellt worden, dass sich der DAAD bei der Beurteilung und Stipendienvergabe insbesondere auf das Potential der Bewerber konzentriert. Lediglich eine Partnerorganisation kritisierte die Fokussierung auf das Potential von Kandidaten als zu einseitig. Zwar sei dieser Aspekt wichtig, allerdings müsse in stärkerem Maße auch die internationale Stellung der Zieluniversität in Deutschland berücksichtigt werden. Internationale Universitäts-Ranglisten seien gezielter in den Beurteilungen des DAAD zu berücksichtigen. Dadurch kann aus Sicht der Partnerorganisation auch im internationalen Vergleich die intendierte akademische Exzellenz erreicht werden. Diese Sicht des Partners COLFUTURO ist vor allem in dessen eigenem Auswahlverfahren zu suchen, das fast ausschließlich auf den internationalen Universitätsrankings der angestrebten Studiengänge basiert. Diese Vision steht damit in einem Gegensatz zur Sichtweise des DAAD in Kolumbien. Für diesen stellen internationale Universitätsrankings kein geeignetes Instrument dar, um die akademische Exzellenz deutscher Universitäten in genügendem Maße zu berücksichtigen und geeignete Stipendiaten.

Bei der Beurteilung der Relevanz wurde von den Partnerorganisationen allerdings auch auf *entwicklungsfähige Aspekte* der DAAD-Arbeit in Kolumbien verwiesen. Die Partnerorganisationen betonten, dass der regionale Aspekt in der Entwicklung Kolumbiens von zentraler Bedeutung sei. Zwar habe der DAAD sich inzwischen auch außerhalb der Hauptstadt Bogotá etabliert, allerdings werde noch zu wenig mit den ländlichen Gebieten und den dort vorhandenen Universitäten zusammengearbeitet. Aus Sicht der befragten staatlichen Partnerorganisationen ergibt sich durch die Vernachlässigung bestimmter Regionen und Universitäten ein Rechtfertigungsproblem der staatlichen Partner des DAAD in der Öffentlichkeit. Da für die Finanzierung der Stipendien in kofinanzierten Programmen Steuergelder verwendet werden, sollten diese nicht einen exklusiven Zugang zu den Stipendien für bestimmte Universitäten etablieren. Dabei wurde insbesondere auf das Programm der Jungingenieure verwiesen. Das Programm steht derzeit sechs kolumbianischen Universitäten offen. Es ist daher für eine weitere Öffnung des Programms plädiert worden. Einschränkend ist allerdings vom DAAD in Kolumbien darauf verwiesen worden, dass die Verengung des Programms auf sechs Universitäten die Folge von Umsetzungserfordernissen sei. Für das Programm der Jungingenieure ist eine einjährige Sprachausbildung in Deutsch vorgesehen.

²⁴ Nicht berücksichtigt in diesen Aussagen sind die Geförderten aus dem Programm für Jungingenieure. Dies liegt daran, dass sich diese entweder noch im Studium befanden oder gerade das Studium beendet hatten. Der berufliche Nutzen konnte daher nicht beurteilt werden.

Diese Bedingung jedoch erfüllen laut dem DAAD in Kolumbien nur wenige kolumbianische Universitäten. Zudem bedarf die Teilnahme am Programm einer intensiven Betreuung der teilnehmenden Universitäten durch das DAAD Informationszentrum in Bogotá, die bei einer größeren Zahl teilnehmender Universitäten nicht zu leisten wäre oder zu Lasten der bisher ausgewählten Universitäten ginge.

Ein weiterer Bereich, der als entwicklungsfähig bezeichnet worden ist, sind die *hochschulbezogenen Partnerschaften* zwischen kolumbianischen und deutschen Universitäten. Diesen Universitätspartnerschaften wird von den staatlichen Partnerorganisationen eine strategische Bedeutung zugewiesen. Dabei ist der Wunsch zum Ausdruck gekommen, diese Partnerschaften in Zukunft besonders stark zu fördern. Hierbei wurde nicht nur Bezug auf die institutionelle Stärkung der Hochschulstrukturen in Kolumbien Bezug genommen, sondern insbesondere auch auf die Schaffung gemeinsamer Studiengänge und gegenseitiger Anerkennung von Abschlüssen. Auch der DAAD Kolumbien sieht vor allem in den Förderprogrammen zur institutionellen Kooperation mit kolumbianischen Universitäten den wichtigsten und ausbaufähigsten Programmbereich des DAAD in Kolumbien. Die im Vergleich zu Brasilien oder Chile noch ausbaufähige institutionelle Kooperation mit kolumbianischen Universitäten ist auch mit der bisherigen schwierigen Sicherheitslage verbunden. Aufgrund der verbesserten Sicherheitsbedingungen in Kolumbien könnte jedoch aus Sicht des DAAD eine Weiterentwicklung der institutionellen Zusammenarbeit in Zukunft stattfinden.

Bei den Individualstipendien ist von den Partnerorganisationen auch darauf hingewiesen worden, dass sich Kolumbien verstärkt als Zielland für internationale Studierende, Wissenschaftler und Forscher profilieren möchte. Dieses Ziel hat sich in Kolumbien nicht zuletzt durch die verbesserte Sicherheitslage im Land entwickelt, die erst eine Fokussierung Kolumbiens auf die Internationalisierung von Wissenschaft und Forschung ermöglichte. Ziel ist es hierbei, einen ausgewogeneren Austausch zu erreichen. Nach Ansicht der Partnerorganisationen könnte hierzu der Programmbereich in noch stärkerem Maße dazu beitragen. Allerdings ist vom DAAD darauf hingewiesen worden, dass der Programmbereich nicht für Stipendien für Deutsche ausgerichtet ist, sondern der Programmbereich eins (Stipendien für Deutsche).

Schließlich ist von der kolumbianischen Partnerorganisation COLFUTURO auch *Kritik an den Gebühren* geäußert worden, die der DAAD pro Jahr für die Stipendiaten verlangt. Nach Ansicht von COLFUTURO ist es unverständlich, warum diese 1300 Euro Gebühr innerhalb einer internationalen Kooperationsvereinbarung anfallen. Der DAAD erhebt diese Gebühren (Betreuungspauschale), um die Begleitung der Geförderten in Deutschland sowie administrative Kosten abzudecken. Nach dem Verständnis von COLFUTURO sollten diese Kosten vom DAAD mit Hilfe der deutschen Regierungsgelder abgedeckt werden. Dabei ist auf andere internationale Kooperationen hingewiesen worden, die COLFUTURO eingegangen ist und in denen keine Gebühren erhoben wurden (beispielsweise mit der Universität Harvard in den USA).

5.2 Beurteilung der Relevanz des Programmbereiches

Die Relevanz des Programmbereiches in Kolumbien kann nach Ansicht des Evaluators insgesamt positiv beurteilt werden. Allerdings konnten auch Entwicklungspotentiale identifiziert werden. Dem DAAD gelingt es mit Hilfe der Programmvierfalt innerhalb des Programmbereiches die Interessen der unterschiedlichen Zielgruppen und Partnerorganisationen zu entsprechen. Es sind starke Übereinstimmungen mit den Bedarfen des Partnerlandes, der Partnerorganisationen, Partneruniversitäten und Geförderten vorhanden. Dabei gewinnt die Relevanz des Programmbereiches durch die derzeitige starke Fokussierung in Kolumbien auf die Aspekte internationale Mobilität und Vernetzung sowie Stärkung der akademischen Forschung an Bedeutung. Wie die Analyse zeigte, sind die unterschiedlichen Akteure alle an der Weiterentwicklung dieser Aspekte interessiert. Aus Sicht des Evaluators ist zudem die besonders starke Relevanz hervorzuheben, die den hochschulbezogenen Partnerschaften zugewiesen worden ist. Dabei ergibt sich die hohe Bedeutung zum einen aus der institutionellen Stärkung und Weiterentwicklung der Hochschulstrukturen in Kolumbien (Einführung von Master- und Promotionsstudiengängen). Zum anderen aus dem Wissens- und Erfahrungsaustausch der im Rahmen der Hochschulpartnerschaften stattfindet.

Der Auftrag des DAAD, Exzellenz in der Wissenschaft durch wissenschaftliche Eliten zu fördern, steht dabei aufgrund der allgemein als hoch eingestuften Bedarfe an Fach- und Führungskräften im Land nicht in einem Spannungsverhältnis zu den Bedarfen in Kolumbien. Allerdings wurden hierzu ergänzende Bedarfe identifiziert, die mit der Entwicklung des Landes in Zusammenhang stehen. Es besteht der Bedarf, dass der Programmbereich stärker die regionalen Entwicklungsunterschiede in Kolumbien miteinbezieht. Die interviewten Partnerorganisationen verwiesen auf die in Kolumbien stark ausgeprägten sozialen Disparitäten zwischen Stadt und Land sowie zwischen bestimmten Regionen des Landes. Daraus leitet sich die Notwendigkeit ab, alle Regionen in die Bemühungen um ihre akademische Internationalisierung und institutioneller Stärkung zu unterstützen. Daraus leiteten die Partnerorganisationen ihr Interesse ab, ein flächendeckenderes Engagement des DAAD in Kolumbien umzusetzen. Die Entsprechung dieser Bedarfe ist allerdings auch im Kontext der Möglichkeiten des IC Bogotá zu bewerten. Es ist zu berücksichtigen, dass die Leistungen des IC in Bogotá begrenzt sind und ein flächendeckenderes Engagement in Kolumbien die derzeit qualitativ gute Betreuung der Partneruniversitäten erschweren würde.

Ein wichtiger entstehender Bedarf aus Sicht des Evaluators, der vom Programmbereich noch nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt worden ist, ist die Schaffung gemeinsamer Studiengänge und die gegenseitige Anerkennung von Abschlüssen zwischen deutschen und kolumbianischen Partneruniversitäten. Hier sehen die Partnerorganisationen in Zukunft einen verstärkten Bedarf, so dass aus ihrer Sicht die institutionelle DAAD-Förderung und die Universitätspartnerschaften stärker vom Programmbereich gefördert werden sollte. Für eine solche Weiterentwicklung spricht auch die verbesserte Sicherheitslage im Land, die bisher einen hemmenden Einfluss auf die Entwicklung der institutionellen Kooperation hatte.

6. BEURTEILUNG DER EFFEKTIVITÄT

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse zur Zielerreichung des Programmbereiches dargelegt und beurteilt, die in der Fallstudie in Kolumbien zusammengetragen worden sind. Das Kapitel ist entlang der Interventionslogik des Programmbereiches strukturiert (vergleiche Inception Report) und umfasst vier Interventionsbereiche: Human Capacity Development, Stärkung von Hochschulstrukturen, Vernetzung und Alumni-Arbeit.

6.1 Human Capacity Development

Aus Sicht der befragten Partnerorganisationen trägt der Programmbereich des DAAD dazu bei, den *Bedarf an Fach- und Führungskräften* in der Wirtschaft sowie in Forschung und Wissenschaft in Kolumbien zu decken. Dies spiegelt sich darin wider, dass die große Mehrheit der interviewten Geförderten nach ihrer Rückkehr aus Deutschland in ihren Schwerpunktsektoren Anstellung finden. Es gelingt demnach durch den Programmbereich Personen weiter zu qualifizieren, die den Bedarfen in Kolumbien entsprechen. Dies ist auch von den interviewten Vorgesetzten bestätigt worden. Diese schätzten insbesondere die internationale Erfahrung der Geförderten und das Studium in Deutschland, obwohl die Mehrheit nicht die internationalen Kontakte der Geförderten nutzten (vergleiche Kapitel 5.3).

Ebenso waren die gewonnenen *methodischen und thematischen Kompetenzen* der Geförderten aus Sicht der Vorgesetzten wichtig. Die Vorgesetzten betonten, dass die Geförderten über geeignete Kompetenzen für die Arbeit in ihren Sektoren verfügen. Allerdings konnten die Vorgesetzten nicht unterscheiden, inwiefern diese Kompetenzen nicht auch schon durch die in Kolumbien erworbenen *Pregrado* (in der Regel eine fünfjährige *Licenciatura*) der Geförderten erworben worden sind. Auch die Partnerorganisationen des DAAD sagten aus, dass sich in der Regel die Zurückgekehrten erfolgreich in ihren Schwerpunktbereichen im Arbeitsmarkt integrieren. Einschränkend wurde dabei jedoch festgestellt, dass diese Sichtweise nicht auf Grundlage von systematisch durchgeführten Verbleibstudien basiert, sondern auf einen allgemeinen Eindruck gründet.

Durch den Programmbereich sind des Weiteren auch *Change Agents* aufgebaut und weitergebildet worden. Dies betrifft zumeist allerdings nicht die Geförderten, die einen Einstieg in der Wirtschaft erhalten haben. Keiner der in der Wirtschaft tätigen Befragten konnte von Veränderungen berichten, die sie auf Grundlage von in Deutschland erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten initiiert haben.²⁵ Dies führten die Geförderten nicht zuletzt darauf zurück, dass ihre Positionen in den Unternehmen es ihnen noch nicht erlaubten oder sie in ihrer Arbeit vordefinierten Arbeitsprozessen folgen mussten, die keine Veränderungen zulassen. Die Geförderten wiesen darauf hin, dass in der Regel Arbeitserfahrung in Kolumbien stärker wertgeschätzt wird, als ein akademisches Studium im Ausland. Zugleich betonten sie jedoch, dass sich derzeit diese Sichtweise kolumbianischer Unternehmen langsam zugunsten hoher akademischer Abschlüsse verändere. Dagegen konnten in besonderem Maße in den untersuchten hochschulbezogenen Partnerschaften *Change Agents* identifiziert werden. Beide Partnerschaften sind von ehemaligen DAAD-Stipendiaten initiiert und vorangetrieben worden. Dazu haben in beiden Fällen die universitären Kontextbedingungen positiv beigetragen, da die Leitung der Universitäten eine Stärkung der internationalen Kontakte unterstützte. In beiden kolumbianischen Universitäten verantworten diese *Change Agents* die Organisation und Koordinationsaufgaben der Partnerschaften.

Dem Programmbereich gelingt es zudem, den Austausch von Wissenschaftlern in Kolumbien zu fördern ohne dabei die *Abwanderung intellektuellen Kapitals* aus Kolumbien zu unterstützen. Bei den Geförderten konnte ein hoher Grad an Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem eigenen Land identifiziert werden. Dieses Bewusstsein spiegelte sich in den Aussagen der Geförderten wider, ihren Beitrag zur Entwicklung des Landes leisten zu wollen und ihrem Land etwas zurückzugeben. Davon losgelöst wurde jedoch von den Geförderten und von den Partnerorganisationen ko-finanzierten Programme auch darauf hingewiesen, dass sie eine vertragliche Verpflichtung eingegangen sind, nach dem Studium in Deutschland nach Kolumbien zurückzukehren.

²⁵ Diese Tendenz konnte auch in der Einzelevaluation der AST beobachtet werden. Diese wird im entsprechenden Einzelevaluationsbericht vertiefend analysiert und mit Zahlen hinterlegt.

Dem DAAD gelingt es zudem durch den Programmbereich bei den (ehemaligen) Stipendiaten *eine Bindung zu Deutschland* zu entwickeln. Diese Bindung äußerte sich insbesondere in den Wünschen vieler Geförderter nach Deutschland aus privaten Gründen oder Überlegungen für eine Fortbildung zurückzukehren. Dabei betonten alle interviewten Geförderten ihre guten Erfahrungen während ihres Deutschlandaufenthaltes. Zu den zentralen Effekten ihres Deutschlandaufenthaltes zählen die Geförderten die (Weiter-)Entwicklung ihrer *interkulturellen Fähigkeiten*. Aus den gemachten Erfahrungen in Deutschland leiten die Geförderten ihre Fähigkeit ab, die deutsche und nordeuropäische Denkweise besser zu verstehen. Insbesondere sahen sich die Geförderten in der Lage, mit der deutschen Arbeitsweise in beruflichen Situationen umgehen zu können.

Wie sich in den Interviews mit ehemaligen Stipendiaten herausstellte, wird in der Regel durch den Programmbereich auch die *Vermittlung der deutschen Sprache* unter den Stipendiaten gefördert. Dies gilt insbesondere dann, wenn nicht nur eine sprachliche Vorbereitungsphase auf den Deutschlandaufenthalt gefördert wird (wie beispielsweise bei den kolumbianischen Jungingenieurinnen), sondern auch die Studiengänge in Deutschland auf Deutsch gelehrt werden. Bei Geförderten, die einen englischsprachigen Studiengang besuchten, ist die deutsche Sprachkompetenz deutlich geringer. Dies hängt auch damit zusammen, dass in den englischsprachigen Studiengängen die Kommilitonen auch aus anderen Ländern stammten und damit auch die Kommunikation mit diesen auf Englisch oder Spanisch stattfand. Dies erschwerte den Geförderten Kontakt mit deutschen Kommilitonen einzugehen.

6.2 Stärkung der Hochschulstrukturen

Der Programmbereich trägt aus Sicht der involvierten Verantwortlichen aus den zwei Partneruniversitäten dazu bei, die *Bedarfe an Spezialisten* in den jeweiligen Fachbereichen in den Partneruniversitäten zu decken. Durch den Programmbereich ist insbesondere in der *Universidad Nacional* die *Anzahl der hochqualifizierten Dozenten* gestiegen. Nach Angaben der Verantwortlichen aus der *Universidad Nacional* hatte der Fachbereich Maschinenbau 2005 noch keine Dozenten mit Promotion beschäftigt, heutzutage sind es 18. Das ist annähernd die Hälfte der gesamten Dozenten, die auch mit Unterstützung des Programmbereiches durch den DAAD gefördert worden sind. Aus Sicht der interviewten Studierenden hat dies zu einer Verbesserung der Lehre geführt. Das Dekanat der Universität bestätigte zudem, dass durch die erhöhte Anzahl an promovierten Dozenten auch die Forschungsintensität gestiegen sei. Inzwischen sei die Publikationsproduktivität der Forscher im Bereich Maschinenbau die höchste im Bereich Maschinenbau in ganz Kolumbien. Im Gegensatz zur *Universidad Nacional* hatte die Fakultät der *Universidad de Antioquia* bereits viele promovierte Dozenten, die in der Lehre und Forschung tätig waren. Ein dringender Bedarf an zusätzlichen Spezialisten für den Fachbereich in der Lehre bestand daher nicht.

Das *Management der Lehre und Forschung in der Fakultät der Universidad Nacional* ist durch die Kooperation und den Kontakt zu der deutschen Partneruniversität verändert worden. Laut den befragten Verantwortlichen hat die Fakultät die Lehrverpflichtungen der Dozenten verringert, um ihnen mehr Zeit für Forschung zur Verfügung zu stellen. Zugleich sind die Doktoranden systematisch in die Forschung integriert und ihre Lehrtätigkeit verstärkt worden. Diese Umstellung war jedoch weniger das Ergebnis oder Ziel der Zusammenarbeit mit der deutschen Partneruniversität Kassel gewesen. Vielmehr habe man eigene Erfahrungen aus Deutschland für die Fakultät in Kolumbien nutzbar gemacht und umgesetzt. Die Interviewpartner sagten zudem aus, verstärkt auch die didaktischen Erfahrungen aus der Lehre in Deutschland (beispielsweise verstärkte Gruppenarbeiten, Bearbeitung von Projekten, etc.) in die eigenen Lehraktivitäten integriert zu haben. Dies sei auch aus der Erfahrung heraus erfolgt, dass im Vergleich zu der Wissensvermittlung in Deutschland, die Anwendbarkeit des Gelehrten in Kolumbien gesteigert werden musste. Die Veränderungen in der Lehre sind auch im Kontext zu verstehen, dass eine Entlastung der universitären Forscher hinsichtlich ihrer Lehrtätigkeiten ein zentrales Thema in allen forschungsinteressierten Universitäten in Kolumbien ist.

Vergleichbare Veränderungen im Management oder Didaktik sind in der *Universidad de Antioquia* nicht festgestellt worden.

Der Beitrag des Programmbereiches, um den *Anschluss der Partneruniversitäten an wissenschaftliche Standards* zu stärken ist differenziert bewertet worden. Festgestellt worden ist von den Stipendiaten und den Partneruniversitäten, dass die Theorie der Wissensvermittlung mit dem wissenschaftlichen Stand in Deutschland mithalten kann. Herausforderungen werden in der Forschung und Infrastruktur gesehen. Sowohl die interviewten Studierenden und Dozenten, als auch die Dekane der Partneruniversitäten stellten fest, dass bis zum Master-Niveau die vorhandene Infrastruktur in den kolumbianischen Partneruniversitäten ausreichend ist. Für promovierende oder promovierte Forscher werden allerdings klare Defizite festgestellt. Um diese Defizite auszugleichen, wird bewusst auf Forschungsstipendien des DAAD Programmbereiches zurückgegriffen. Die kolumbianischen Forscher nutzen anschließend die Infrastruktur in der deutschen Partneruniversität, um ihre Forschung voranzubringen.

Der Programmbereich trug auch dazu bei, die *Ausbildungsmöglichkeiten* in den Partneruniversitäten durch die Einführung von Master- und Promotionsstudiengängen weiter zu entwickeln. Diese Weiterentwicklung entstand im Rahmen der Kooperationsstrukturen, die sich mit den deutschen Partneruniversitäten in Kassel und Berlin etabliert hatten. Dabei gelang es sowohl in der *Universidad Nacional* als auch in der *Universidad de Antioquia* neue akademische Ausbildungsmöglichkeiten zu schaffen. In der *Universidad Nacional* sind in zwei vierjährigen Projektphasen ein *Master- und anschließend ein Promotionsstudiengang* für Maschinenbau eingeführt worden. Beide sind aus Sicht der Verantwortlichen in den deutschen und kolumbianischen Partneruniversitäten erfolgreich implementiert worden. Die Einführung dieser Studiengänge war aus Sicht der *Universidad Nacional* nötig, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung und Lehre zu stärken und die Fakultät institutionell zu stärken. Auch in der Fakultät der *Universidad de Antioquia* wurde durch die Kooperation mit der TU Berlin ein Promotionsstudiengang im Bereich Chemische Ingenieurwissenschaften eingeführt. Pläne hierfür bestanden zwar bereits vor der Hochschulpartnerschaft, allerdings sei die Förderung durch den DAAD und die Partnerschaft mit der TU Berlin ein entscheidender Impulsgeber gewesen, um die Umsetzung zu ermöglichen. Der englischsprachige Promotionsstudiengang ist 2011 eröffnet worden und hat bisher acht eingeschriebene Doktoranden.

6.3 Vernetzung

Der Programmbereich hat in Kolumbien den Aufbau von *Kooperationsstrukturen mit Deutschland* durch die hochschulbezogenen Partnerschaften ermöglicht. Die Kooperationen zwischen den kolumbianischen und deutschen Universitäten sind dabei nicht zuletzt durch die Teilnahmebedingungen an der DAAD-Förderung formalisiert worden. Der DAAD sieht vor, dass die Universitäten bereits durch ein formelles Kooperationsabkommen verbunden sind. Kooperationsstrukturen außerhalb der hochschulbezogenen Partnerschaftsprogramme konnten nicht identifiziert werden. Keine der interviewten Geförderten hat nach ihrer Rückkehr in Kolumbien Kooperationsnetzwerke gebildet oder sich bestehenden angeschlossen. Ebenfalls sind keine *regionalen und globalen Netzwerke* durch den Programmbereich in Kolumbien entstanden.

Die *Sichtbarkeit der deutschen Wissenschaft und des Innovationsstandortes Deutschland* wird durch den Programmbereich und die Arbeit des DAAD in Kolumbien gefördert. Dazu trägt insbesondere der Austausch von Studierenden und Wissenschaftlern mit Deutschland bei. Kolumbianische Jungingenieure berichteten, dass sie im Rahmen ihrer Praktika die Forschungsintensität deutscher Unternehmen kennenlernen konnten. Dabei nahmen sie auch Unterschiede zwischen deutschen und kolumbianischen Unternehmen wahr, insbesondere was die Bedeutung der Forschung angeht. Auch die untersuchten hochschulbezogenen Partnerschaften tragen zur Sichtbarkeit der deutschen Wissenschaft bei. So werden in der Partnerschaft zwischen der *Universidad de Antioquia* und der Freien Universität Berlin Sommer- und Winterschulen organisiert, an denen sowohl Wissenschaftler als auch Studierende teilnehmen können. Dabei werden die Dozenten der jeweils anderen Universität eingeladen, Vorträge zu halten und Kurse zu geben.

Nicht zuletzt trägt nach Angaben der staatlichen Partner der DAAD in Kolumbien aufgrund seiner Mittlerrolle eine große Bedeutung für die *Sichtbarkeit der deutschen Wissenschaft und des Innovationsstandortes Deutschland* bei. Die Partnerorganisationen brachten ihr Interesse zum Ausdruck weitere Akteure der deutschen Wissenschaft und Forschung verstärkt nach Kolumbien zu

holen (DFG, Max-Planck, Fraunhofer, Leibniz, etc.). Der DAAD nimmt dabei aus Sicht der Partnerorganisationen eine Mittlerrolle ein. Er wird als Ansprechpartner für Information über das deutsche Wissenschafts- und Forschungssystem betrachtet und auch als geeigneter Partner, um Kontakte zu den anderen deutschen Wissenschafts- und Forschungsakteuren zu knüpfen.

6.4 Alumni-Arbeit

Im Programmbereich wird die *Vernetzung der Alumni* gefördert. Es existieren in Kolumbien die Alumni-Netzwerke ASPRA (Asociación de Profesionales con Estudios en Alemania/Vereinigung für ehemalige Stipendiaten mit Studium in Deutschland) mit Sitz in Bogotá und ASPA (Asociación Antioqueña de Profesionales con Estudios en Alemania/Vereinigung für ehemalige Stipendiaten mit Studium in Deutschland in Antioquia) mit Sitz in Medellín. Beide Alumni-Netzwerke sind aktiv bei der Organisation von Fachseminaren, Konferenzen, Informationsveranstaltungen und bei der Beratung von zurückgekehrten Geförderten. Diese Veranstaltungen werden nach Angaben des DAAD in Kolumbien und auch der Partnerorganisationen nachgefragt und gut besucht. Allerdings ist trotz der Aktivitäten beider Alumni-Netzwerke keiner der interviewten Geförderten aktiv an der Alumni-Arbeit beteiligt gewesen. Die Gründe hierfür waren sehr individuell und reichten von einem derzeit geringen Interesse/Bedarf an einer aktiven Beteiligung bis hin zu zeitlichen Einschränkungen. Aus Sicht des DAAD in Kolumbien und einiger Partnerorganisationen besteht derzeit die Herausforderung für die bestehenden Alumni-Netzwerke darin, eine „Verjüngung“ der Netzwerke durch einen Generationenwechsel zu erreichen. Hierfür müssten die jungen, zurückgekehrten Alumni in die vorhandenen Strukturen und Netzwerke eingebunden werden.

Eine Förderung der *Zusammenarbeit zwischen Alumni und der deutschen Wirtschaft und EZ* konnte in der Fallstudie nicht identifiziert werden. Keiner der interviewten Geförderten hatte Verbindungen oder arbeitete zusammen mit deutschen Unternehmen, Außenhandelskammern oder EZ-Akteuren. Allerdings gaben die Geförderten auch an, nicht aktiv an der Alumni-Arbeit des DAAD zu partizipieren. Das Alumni-Netzwerk ASPREA hat etablierte Kontakte zu den deutschen Stiftungen und zur GIZ. Von Seiten der interviewten Geförderten wurde jedoch der Wunsch geäußert, stärker in Verbindung mit deutschen Unternehmen gebracht zu werden. Dieser Wunsch wurde gleichermaßen von Geförderten geäußert, die in einem Unternehmen oder Universitäten arbeiteten.

6.5 Beurteilung der Effektivität des Programmbereiches

Auf Grundlage der dargelegten Ergebnisse der Fallstudie kann die Effektivität des Programmbereiches in Kolumbien im Allgemeinen positiv beurteilt werden. Besonders positiv kann dabei der Interventionsbereich *Human Capacity Development* bewertet werden. Hier gelingt es dem DAAD Bedarfe an Fach- und Führungskräfte in der Wirtschaft sowie in Forschung und Wissenschaft in Kolumbien auszubilden und mit interkulturellen, methodischen und thematischen Kompetenzen auszustatten, die im Arbeitsmarkt wertgeschätzt werden. Positiv fällt bei der Beurteilung auch ins Gewicht, dass durch den Programmbereich Change Agents in den Universitäten aufgebaut und weitergebildet werden. Diese Change Agents verantworten zu einem Großteil auch die Entwicklung der zwei untersuchten hochschulbezogenen Partnerschaften. Nicht zuletzt trägt zur positiven Beurteilung bei, dass es dem Programmbereich gelingt, den Austausch von Wissenschaftlern zu fördern und eine Deutschlandbindung der kolumbianischen Geförderten zu erreichen, ohne dabei die Abwanderung intellektuellen Kapitals zu verursachen.

Mit Blick auf die untersuchten Einzelprogramme der Individualförderung im Programmbereich in Kolumbien besteht jedoch aus Sicht des Evaluators eine Herausforderung hinsichtlich der Ausbildung von Change Agents für die Wirtschaft. Zwar wirken sich die Förderungen von Individuen, die im Anschluss an ihr Studium in Deutschland in die Wirtschaft gehen, insgesamt positiv aus. Dies spiegelt sich darin wider, dass die Geförderten in ihren jeweiligen Sektoren eingestellt werden. Allerdings können die Geförderten ihre Fähigkeiten in ihren (neuen) Berufen oft nicht einsetzen und sind auch nicht in der Lage, Veränderungen im Unternehmen anzustoßen. Nach Ansicht des Evaluators hängt dies auch mit der Kontextbedingung zusammen, dass Arbeitserfahrung bei

kolumbianischen Unternehmen in der Regel eine stärkere Wertschätzung erfährt, als ein Auslandsstudium und akademisches Wissen.

Auch können die Ziele des Programmbereiches bei der institutionellen Förderung aus Sicht des Evaluators als erreicht bewertet werden. In den untersuchten *hochschulbezogenen Partnerschaften* ist es den deutschen und kolumbianischen Partneruniversitäten gelungen, die curriculare Entwicklung und Umsetzung neuer Studiengänge zu erreichen. Den Bedarfen der Partneruniversitäten entsprechend ist zudem durch den Programmbereich die Anzahl der hochqualifizierten Dozenten gestiegen. Durch den Austausch konnten außerdem mit Hilfe der Partnerschaften die *Kooperationsstrukturen mit Deutschland* gestärkt werden. Die Austragung von Sommer- und Winterschulen tragen zudem zur *Sichtbarkeit der deutschen Wissenschaft* in Kolumbien bei. Das Verständnis der Partnerorganisationen, die den *DAAD als Mittlerorganisation* für die deutsche Wissenschafts- und Forschungslandschaft wahrnehmen, verstärkt die Sichtbarkeit weiter.

Im Allgemeinen kann aus Sicht des Evaluators auch die Zielerreichung in der *Alumni-Arbeit* positiv beurteilt werden. Positiv ist aufgefallen, dass die Alumni-Netzwerke bereits seit vielen Jahren etabliert und ihre Mitglieder aktiv in der Organisation von Veranstaltungen sind. Allerdings zeigte sich auch, dass sich insbesondere die junge Generation nicht aktiv an den Netzwerken beteiligt. Dies spiegelte sich nicht zuletzt darin wider, dass keiner der interviewten Geförderten in den Alumni-Netzwerken engagiert war.

7. BEURTEILUNG DER WIRKUNGEN

Das langfristige Ziel des Programmbereiches einen Beitrag zur *Stärkung der Relevanz der Hochschulbildungsinhalte* in Kolumbien für die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt zu leisten wird von den befragten Partnerorganisationen und Partneruniversitäten differenziert beurteilt. Positive Wirkungen werden insbesondere von den eingeführten Master- und Promotionsstudiengängen erwartet. Diese akademische Weiterentwicklung sei wichtig, um die Innovations- und Forschungsziele zu erreichen, die für die Landesentwicklung wichtig seien. Dabei handelt es sich noch um eine Prognose, da in beiden Promotionsstudiengängen noch keine Abschlüsse erreicht worden sind. Beim neu eingeführten Masterstudiengang an der *Universidad Nacional* haben bereits annähernd 30 Studierende ihren Abschluss erreicht und haben nach Angaben der Universität schnell Zugang zum Arbeitsmarkt erhalten. Zugleich stellten die Interviewpartner aus den kolumbianischen Universitäten jedoch auch fest, dass der Bedarf an besser qualifizierten Arbeitnehmern in der Wirtschaft und der Arbeitsmarkt noch weiter angeregt werden müssen. Nach Ansicht der Verantwortlichen aus den Partneruniversitäten und den Partnerorganisationen des DAAD werden von der Mehrheit der kolumbianischen Unternehmen die Vorteile von höher qualifizierten Arbeitnehmern und ihr Einsatz in der Innovation und Forschung noch zu gering geschätzt. Dies käme auch darin zum Ausdruck, dass Arbeitserfahrung oftmals stärkere Wertschätzung erhält als eine akademische Ausbildung. Ein insgesamt steigender Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften ist aber auch vor dem Hintergrund des kontinuierlichen und hohen Wirtschaftswachstums zu verstehen, den Kolumbien in den letzten Jahren erfahren hat.

Mit Blick auf die Themenbereiche, die durch den Programmbereich gefördert werden, stellen die befragten Partnerorganisationen einen positiven Beitrag zur *Bereitstellung von Expertise zur Lösung entwicklungsrelevanter Probleme* fest. Dabei wurde zum einen darauf hingewiesen, dass in Kolumbien ein allgemeiner Bedarf an qualifizierten Fachkräften besteht. Zum anderen seien insbesondere alle Themen, die die Ausbeutung der natürlichen Ressourcen betreffen, von besonderer Relevanz. Die Rohstoffgewinnung zählt zu den wichtigsten Wirtschaftsbereichen Kolumbiens, wobei Öl, Gas und chemische Produkte die wichtigsten Exportgüter des Landes sind. Entsprechend wurde vor allem die Förderung von Fach- und Führungskräften in den Bereichen Ingenieurs- und Umweltwissenschaften als positiver Beitrag verstanden. Hier ist demnach die Übereinstimmung zwischen den geförderten und den prioritären Themenbereichen des Landes als wichtig für die Entfaltung von Wirkungen verstanden worden.

Der Beitrag des Programmbereichs, um Kolumbien über seine Hochschulen *Anschluss an die Wissensgesellschaft* zu ermöglichen, ist von den befragten Partnerorganisationen und Partneruniversitäten positiv dargelegt worden. Aus Sicht der Partnerorganisationen unterstützt der DAAD die Hochschulen sowohl durch die Individualförderung als auch durch die hochschulbezogenen Partnerschaften dabei, einen Anschluss an die Wissensgesellschaft zu erhalten. Die Partnerorganisationen führten dies auf dem internationalen Wissensaustausch zurück, der durch den DAAD Programmbereich gefördert wird. In den untersuchten hochschulbezogenen Partnerschaften konnten solche Wirkungen in der *Universidad Nacional* identifiziert werden. Im Fachbereich Maschinenbau ist nach Angabe des Dekanats die Anzahl der Publikationen in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Inzwischen ist nach eigenen Angaben die Publikationsproduktivität der Forscher im Bereich Maschinenbau die höchste im Bereich Maschinenbau in ganz Kolumbien. Zudem sind auch drei gemeinsame Publikationen mit der deutschen Partneruniversität veröffentlicht worden, mit denen man an der internationalen wissenschaftlichen Debatte zu bestimmten Themen teilnimmt.

In diesem Zusammenhang wiesen die interviewten Partnerorganisationen darauf hin, dass der Programmbereich einen Beitrag beim *Aufbau nationaler Wissens- und Innovationssysteme* in Kolumbien geleistet hat. Dies betrifft die Entwicklung des INVEMAR (*Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras* – Institut für Meeres- und Küstenforschung), das ab den 1960er Jahre aufgebaut worden ist, und nach Angaben des DAAD Kolumbien und der Partnerorganisationen auch durch dort engagierte ehemalige DAAD Stipendiaten maßgeblich weiterentwickelt wurde. Das INVEMAR ist seit 2009 Teil des Exzellenzzentrums Meereswissenschaften – CEMarin. CEMarin ist ein Zusammenschluss eines kolumbianischen und deutschen Konsortiums, das Universitäten und Forschungszentren zusammenfasst. Das Meeresforschungszentrum ist derzeit funktionsfähig und gilt aus Sicht des DAAD und der Partnerorganisationen als institutionalisiert. Das CEMarin ist ei-

nes von vier weltweit ausgezeichneten Exzellenzzentren, die mit Mitteln des Auswärtigen Amtes gefördert werden.

7.1 Beurteilung der Wirkung des Programmbereiches

Nach Ansicht des Evaluators schafft es der Programmbereich Wirkungen in Kolumbien zu entfalten, die für die Entwicklung des Landes bedeutend sind. Zu dieser insgesamt positiven Beurteilung trägt bei, dass die geförderten Fachkräfte in ihren jeweiligen Sektoren arbeiten und darunter auch in den entwicklungsrelevanten Bereichen der Ingenieurs- und Umweltwissenschaften. Nicht zuletzt die Mitwirkung des Programmbereiches bei der Entwicklung des INVEMAR und von CEMarin verdeutlicht die positive Wirkung. Insbesondere jedoch in den hochschulbezogenen Partnerschaften konnten Wirkungen erzielt werden. Zum einen sind bereits Absolventen des Masterstudiengangs Maschinenbau im Arbeitsmarkt integriert worden. Zum anderen konnten nationale und internationale Publikationen veröffentlicht werden und so die Publikationsproduktivität gesteigert werden. Hinsichtlich der Promotionsstudiengänge sind allerdings die Wirkungen noch weitestgehend offen und werden sich erst in den nächsten Jahren entfalten können.

8. BEURTEILUNG DER NACHHALTIGKEIT

Mit Blick auf den Bereich *Human Capacity Development* wird die Nachhaltigkeit aus Sicht der Partnerorganisationen positiv beurteilt. In den ko-finanzierten Regierungsstipendien-Programmen werden die Geförderten vertraglich verpflichtet nach Kolumbien zurückzukehren. Dabei bedeutet die Nicht-Rückkehr eines Geförderten, dass der staatliche (Kredit-)Anteil der Förderung zurückbezahlt werden muss. In den Interviews mit den Geförderten spielte dieser Mechanismus zwar eine Rolle bei der Entscheidung zurückzukehren. Allerdings betonten die Geförderten, dass ihre Entscheidung zurückzukehren nicht ausschließlich aufgrund der Kreditrückzahlung gefällt wurde. Betont wurde zumeist neben familiären und privaten Gründen auch die eigene Selbstverpflichtung, die eigenen Fähigkeiten für Kolumbien nutzbar zu machen.

Die Mehrheit der interviewten Geförderten planen zudem auch in Kolumbien zu bleiben. Lediglich für weitere Fortbildungen, insbesondere Promotionen, existieren Überlegungen ins Ausland zu gehen. Der Wunsch auch weiterhin in Kolumbien zu bleiben wird nicht zuletzt auch von den beruflichen Aussichten mitbestimmt. Insbesondere die identifizierten Change Agents in den Universitäten verfügen über günstige Arbeitsbedingungen, die ihren Verbleib in Kolumbien sicherstellen. Dies ist möglich, weil eine Übereinstimmung zwischen den Interessen dieser Change Agents und ihrer Universitäten besteht. Dabei unterstützen die Universitäten die Change Agents, indem sie ihnen Verantwortung, Freiraum und Karriereöglichkeiten bieten.

Bezüglich der Veränderungen *zur Stärkung der Hochschulstrukturen* werden die eingeführten Master- und Promotionsstudiengänge im Allgemeinen als nachhaltig angesehen. Die kolumbianischen Partneruniversitäten haben die Studiengänge institutionalisiert und ihre Finanzierung durch die Universität sichergestellt. Einschränkend muss mit Blick auf den Promotionsstudiengang in der *Universidad de Antioquia* angeführt werden, dass der Studiengang erst seit 2011 läuft. Zudem stellt die Teilnahme am Promotionsstudiengang für potentielle Interessenten noch eine Herausforderung dar. Dies ergibt sich aus unterschiedlichen Gründen. Von den Verantwortlichen ist festgestellt worden, dass für potentielle Interessenten die finanziellen und sprachlichen Anforderungen Hindernisse darstellen. Um die Finanzierung des Promotionsstudiengangs sicherzustellen, wird eine jährliche Gebühr von 5.000 US-Dollar erhoben. Zudem ist die Unterrichtssprache Englisch, was nach Ansicht der Verantwortlichen Interessenten abschrecken kann. Die Nachhaltigkeit des Promotionsstudiengangs hängt nach Ansicht der Verantwortlichen daher auch davon ab, dass neben kolumbianischen auch Interessenten aus anderen lateinamerikanischen Ländern angezogen werden können.

Faktoren, die nach Einschätzung der befragten Partnerorganisationen und Partneruniversitäten die Nachhaltigkeit der Hochschulkooperation und des wissenschaftlichen Austausches begünstigen könnten, sind insbesondere die geplante *ley de regalía* und das neue Hochschulgesetz (*ley 30*). Es ist geplant durch die *ley de regalía* einen bedeutenden Anteil der Gewinne aus der Ausbeutung der natürlichen Ressourcen in die Bereiche Wissenschaft, Forschung und Technologie fließen zu lassen. Zudem werde derzeit das aus den 90er Jahren stammende Hochschulgesetz erneuert. Die Partnerorganisationen erwarten davon, dass mehr öffentliche Mittel zur Finanzierung von Internationalisierung und (Forschungs-)Austausch bereit stehen.

Die identifizierten *Vernetzungen* zwischen den deutschen und kolumbianischen Universitäten werden von den Verantwortlichen als nachhaltig eingestuft. Dazu trägt nach Ansicht der befragten die Formalisierung der Kooperation bei (es sind zwischen den Partneruniversitäten Kooperationsverträge unterzeichnet worden), die bereits vor Beginn der Förderung durch den DAAD eingegangen worden sind. Insbesondere ist in ihren Augen jedoch die Langfristigkeit, mit der die Partnerschaften aufgebaut worden sind, ein wichtiger Indikator für ihre Nachhaltigkeit. Beide untersuchten Universitätskooperationen haben sich durch Change Agents entwickelt, die mit Promotionsstipendien in den deutschen Universitäten tätig waren. Aus ihren Überlegungen heraus und auf der Grundlage ihres Vertrauensverhältnisses zu den Lehrstühlen entstanden die Bereitschaft und das Interesse an einer Partnerschaft mit einer kolumbianischen Universität. Für die Nachhaltigkeit spricht aus Sicht der kolumbianischen Verantwortlichen der *Universidad Nacional*, dass trotz eines Personalwechsel des Lehrstuhls in Kassel die Zusammenarbeit weiter besteht und auch ausgeweitet worden ist. Dies war eine Herausforderung, weil der Personalwechsel auch mit einem Wechsel der Forschungsschwerpunkte einherging.

Hinsichtlich der *Alumni-Arbeit* besteht aus Sicht der Partnerorganisationen Nachhaltigkeit, weil es sich bei den zwei Alumni-Netzwerken ASPRA und ASPA um langjährige etablierte Netzwerke handelt. Dabei ist darauf hingewiesen worden, dass jedes Jahr Seminare und Konferenzen organisiert werden, die auf Interesse stoßen und gut besucht werden. Allerdings ist im Sinne der Nachhaltigkeit beider Netzwerke auch darauf verwiesen worden, dass derzeit insbesondere die älteren Stipendiaten aktiv sind und dass das Engagement der jüngeren Stipendiaten noch verstärkt werden muss. Diese Feststellung entspricht auch der Beobachtung, dass keiner der zumeist jungen interviewten ehemaligen Stipendiaten aktiv in den Alumni-Netzwerken teilnahm.

8.1 Beurteilung der Nachhaltigkeit

Auch die Nachhaltigkeit kann nach Ansicht des Evaluators positiv beurteilt werden. Diese Bewertung erfolgt, weil die erreichten Effekte in den Partneruniversitäten institutionalisiert sind und keiner der beteiligten Akteure die Dauerhaftigkeit der eingegangenen Kooperationsstrukturen in Frage gestellt hat. Zudem planen die geförderten ehemaligen Stipendiaten weiterhin in Kolumbien tätig zu bleiben. Positiv auf die Nachhaltigkeit wirken sich dabei insbesondere die Kontextbedingungen aus, unter denen derzeit der Programmbereich in Kolumbien und den kolumbianischen Partneruniversitäten umgesetzt werden kann. Insbesondere das öffentliche Interesse die Internationalisierung und Weiterqualifizierung sowie Vernetzung von kolumbianischen Studierenden und Forschern zu fördern, haben einen nachhaltigen Einfluss.

Einschränkend ist jedoch darauf hinzuweisen, dass weder die *ley de regalía* noch das Wissenschaft- und Forschungsgesetz Realität sind und daher ihren Einfluss auf die Nachhaltigkeit der erreichten Ziele nicht abschließend geklärt werden kann. Dies gilt auch für die Nachhaltigkeit der Alumni-Arbeit in Kolumbien. Ihre Nachhaltigkeit wird sich mit dem Erfolg entscheiden, auch die junge Generation von DAAD-Geförderten aktiv in die Alumni-Arbeit einzubinden.

9. KOMPLEMENTARITÄT IM PROGRAMMBEREICH

9.1 Komplementarität im Programmbereich

Von keinem der befragten Partnerorganisationen, Geförderten oder Partneruniversitäten sind **Zielkonflikte** innerhalb der angebotenen Programme des Programmbereiches in Kolumbien identifiziert worden. Vielmehr ist die Vielfalt an unterschiedlich ausgerichteten Förderprogrammen von den Partnerorganisationen und den Partneruniversitäten sehr positiv hervorgehoben worden. Diese Akteure betonten, dass diese Vielfalt eine bedarfsspezifische Nutzung ermöglicht, bei der sich auch Synergien ergeben können.

Solche **Synergien** konnten im Programmbereich mit Blick auf die hochschulbezogenen Partnerschaften identifiziert werden. In beiden untersuchten Partnerschaften haben sich die unterschiedlichen Programme im Programmbereich ergänzt. Auffällig war dabei, dass die Partnerschaften mit Austauschprogrammen und Promotionsprogrammen initiiert worden waren und sich erst anschließend, getrieben von eben diesen geförderten Change Agents, zu stabilen Partnerschaften entwickelten. Die Entwicklung der hochschulbezogenen Partnerschaften entwickelten sich demnach ausgehend von kleineren Individualförderungen hin zu institutionellen Förderprogrammen. Diese Vorgehensweise bedingte, dass sich die Partnerschaften über viele Jahre festigten, was nach Angaben der Verantwortlichen in den Partneruniversitäten auch auf die Beratung durch den DAAD in Kolumbien zurückzuführen ist und dem Ansatz des DAADs entspricht.

Hinsichtlich des Programmbereiches ist von den kolumbianischen Partnerorganisationen allerdings die **Kommunikation** mit dem DAAD kritisch beurteilt worden. Während die Kommunikation mit dem DAAD in Kolumbien als effizient, transparent und effektiv beurteilt worden ist, wurde die Abstimmung mit dem DAAD in Bonn als schwerfällig und zum Teil auch als unhöflich bezeichnet. Aus Sicht der kolumbianischen Partnerorganisationen sollte es möglich sein, direkt mit dem DAAD in Kolumbien Kooperationsvereinbarungen zu treffen, ohne den „Umweg“ über Bonn gehen zu müssen. COLFUTURO wendete zudem ein, dass in der Vergangenheit die Kommunikation mit dem DAAD in Bonn schwierig gewesen sei. Nach Aussagen von COLFUTURO besteht bei einzelnen Personen im DAAD in Bonn noch das Bild von Kolumbien als ein Entwicklungsland, welches dankend alle Angebote aufnehmen sollte, die aus Deutschland angeboten werden. Nach Ansicht von COLFUTURO ist der Umgang mit selbstbewussten kolumbianischen Partnern bei einzelnen Personen im DAAD in Bonn noch unfähig.

9.2 Die Rolle des Informationszentrums des DAAD

Der DAAD ist in Kolumbien durch drei Lektorate in Bogotá, Medellín und Cali (seit 2008) sowie vier Sprachassistenzen präsent. Das Informationszentrum in Bogotá übernimmt dabei die nationalen Aufgaben.

Das DAAD Informationszentrum in Kolumbien ist von allen Partnerorganisationen, Partneruniversitäten und Geförderten für seine Rolle und Fachkompetenz gelobt worden. Sie weisen dem Informationszentrum eine Schlüsselrolle bei der erfolgreichen Kommunikation, Beratung, Kooperation und Umsetzung des Programmbereiches zu. Insbesondere die Partnerorganisationen hoben das Engagement und die Verbindlichkeit hervor, die von den Mitarbeitern im Informationszentrum am Tag gelegt wird. Nicht zuletzt bedingt dieses positive Bild, dass die Partnerorganisationen das Informationszentrum als den legitimen Ansprechpartner für alle Kooperationsbelange mit dem DAAD ansehen. Deswegen ist aus Sicht der Partnerorganisationen verwunderlich und in der Kooperation begrenzend, dass viele Kooperationsangelegenheiten nicht unmittelbar mit dem DAAD in Kolumbien geregelt werden können, sondern mit dem DAAD in Bonn besprochen und koordiniert werden müssen. Diese Umwege kommen durch die rechtliche Stellung des DAAD in Kolumbien zustande. So ist der Direktor des Informationszentrums nicht direkt beim DAAD angestellt und somit nicht mit den aus Partnersicht notwendigen Vollmachten ausgestattet. Auch kann dieser nicht direkt neue Mitarbeiter einstellen, sondern muss dies über einen Rahmenvertrag mit dem Goethe-Institut machen.

Zudem ist das Informationszentrum auch wichtig bei der Koordination der Alumni-Aktivitäten und unterstützt die bestehenden Netzwerke bei der Organisation von Veranstaltungen.

9.3 Beurteilung der Komplementarität im Programmbereich

Die Komplementarität des Programmbereiches ist in Kolumbien positiv zu beurteilen. Es konnten keine Zielkonflikte identifiziert werden. Zudem konnten durch die stufenweise Nutzung bestehender Programme des Programmbereiches Synergien festgestellt werden. Diese Synergien sind auch die Folge einer entsprechenden Beratung durch den DAAD in Kolumbien. In der positiven Beurteilung ist die Rolle des DAAD in Kolumbien hervorzuheben, durch den die Kommunikation und Koordination mit den Partnerorganisationen erfolgreich war.

Zu bedenken ist nach Ansicht des Evaluators die rechtliche Stellung des DAAD in Kolumbien. Die rechtliche Stellung des Informationszentrums ist angesichts der zahlreichen bestehenden Aufgaben sowie der bestehenden und wachsenden Kooperationsbedarfe der DAAD Partner in Kolumbien eine Begrenzung für die Weiterentwicklung der Kooperation. Eine Aufwertung dürfte für eine weiter wachsende und dynamische Entwicklung der Beziehungen des DAAD in Kolumbien vorteilhaft sein.

10. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN FÜR DIE ZUKUNFT

10.1 Schlussfolgerungen

Insgesamt zeigte sich in der Fallstudie in Kolumbien ein positives Bild. In allen Untersuchungskriterien konnten sowohl positive Ergebnisse des Programmbereiches als auch noch anstehende Herausforderungen festgehalten werden.

Mit Blick auf die **Relevanz** kann geschlussfolgert werden, dass der Programmbereich derzeit in deutlicher Übereinstimmung mit den Entwicklungen und Bedarfen des Landes steht. Kolumbien befindet sich in einer Zeit des Aufbruchs, in der die Themen Bildung und Forschung eine immer stärkere Rolle einnehmen. Mit dem Programmbereich unterstützt der DAAD die Bemühungen in Kolumbien den Hochschulsektor zu internationalisieren sowie die Mobilität von Studierenden und Forschern zu fördern. Zudem unterstützt der DAAD das Land dabei, allgemeine und themen- bzw. fachspezifische Bedarfe bei der Qualifizierung von Fach- und Führungskräfte zu decken. Neben diesen positiven Ergebnissen, bestehen jedoch auch Bereiche, in denen der Programmbereich noch entwicklungsfähig ist. Dazu gehört eine weitere Stärkung der Relevanz durch die stärkere Berücksichtigung einer regionalen Komponente in Kolumbien. Auch eine stärkere Fokussierung auf die institutionelle Hochschulkooperation (insbesondere wenn diese gemeinsame Studiengängen und Anerkennung von Abschlüssen zum Ziel hat) kann zu einer Erhöhung der Relevanz beitragen. Schließlich kann im Rahmen des Programmbereiches auch eine Anhebung der deutschen Austauschzahlen zur Relevanz in Kolumbien weiter beitragen.

Hinsichtlich der **Effektivität** zeigten die Fallstudienresultate, dass der Programmbereich seine Ziele weitestgehend erreicht. Mit Blick auf die Individualförderung ist dabei hervorzuheben, dass es dem Programmbereich gelingt, den Austausch von Wissenschaftlern zu fördern und eine Deutschlandbindung der kolumbianischen Geförderten zu erreichen, ohne dabei die Abwanderung intellektuellen Kapitals zu verursachen. Auch kann geschlussfolgert werden, dass der Programmbereich die Kooperationsstrukturen zwischen Deutschland und Kolumbien gestärkt hat. Hiervon zeugen insbesondere die hochschulbezogenen Partnerschaften, die sich auch positiv auf die Sichtbarkeit der deutschen Wissenschaft und Forschung ausgewirkt haben. Hierfür war nicht zuletzt auch das Verständnis der Partnerorganisationen wichtig, die den DAAD als Mittlerorganisation für die deutsche Wissenschafts- und Forschungslandschaft wahrnehmen. Herausforderungen für die Zielerreichung ergeben sich vor allem bei der Alumni-Arbeit, wo die Einbindung der jüngeren Generationen von Stipendiaten verstärkt angegangen werden muss. Schließlich zeigten die Ergebnisse auch, dass für die Zielerreichung eine stärkere Anpassung des Programmbereiches an die spezifischen Bedarfe der Wirtschaft nötig ist, wenn DAAD Stipendiaten auch in Unternehmen zu Change Agents agieren sollen.

Die **Wirkungen**, die der Programmbereich in Kolumbien entfaltet hat, haben einen positiven Einfluss auf die Entwicklung in Kolumbien. Dies gilt insbesondere für die Qualifizierung der Fachkräfte in den entwicklungsrelevanten Bereichen der Ingenieurs- und Umweltwissenschaften. Die erreicht der Programmbereich nicht nur durch die Individualförderungen, sondern auch innerhalb der hochschulbezogenen Partnerschaften. Hier ist es gelungen, einen Masterstudiengang erfolgreich zu etablieren und seine Absolventen attraktiv für den Arbeitsmarkt auszubilden. Nicht zuletzt zeigten die Hochschulpartnerschaften auch Wirkungen durch die Erhöhung der nationalen und internationalen Publikationen. Durch die Mitwirkung des INVEMAR im neuen Exzellenzzentrum für Meeresforschung, gelang es dem Programmbereich zudem, in Kolumbien bei der Entwicklung von nationalen Forschungs- und Innovationssystemen beizutragen. Wirkungen hinsichtlich der Promotionsstudiengänge sind allerdings noch weitestgehend offen und werden sich erst in den nächsten Jahren entfalten können.

Schließlich ist auch die **Nachhaltigkeit** der erreichten Ziele des Programmbereiches weitestgehend positiv zu beurteilen. Allerdings sind auch hier einzelne Aspekte noch entwicklungsfähig. Positiv kann hinsichtlich des *Human Capacity Buildings* festgehalten werden, dass die Mehrheit der interviewten Geförderten plant in Kolumbien zu bleiben. Lediglich für weitere Fortbildungen, insbesondere Promotionen, existieren Überlegungen ins Ausland zu gehen. Auch mit Blick auf die

hochschulbezogenen Partnerschaften und den entstandenen *Vernetzungen* kann ein positives Fazit gezogen werden. Dafür spricht nicht nur ihre Institutionalisierung, sondern auch die Langfristigkeit, mit der die Partnerschaften aufgebaut worden sind. Bei der *Alumni-Arbeit* kann zwar aufgrund der Kontinuität der Aktivitäten insgesamt Nachhaltigkeit festgestellt werden, allerdings besteht noch die Herausforderung, auch die jüngere Generation von Geförderten enger einzubinden. Wichtig zu beachten ist bei diesen Beurteilungen, dass auch für die Nachhaltigkeit die positiven Effekte gelten, die sich aus den Kontextbedingungen des Programmbereiches in Kolumbien ergeben. Insbesondere das öffentliche Interesse die Internationalisierung und Weiterqualifizierung sowie Vernetzung von kolumbianischen Studierenden und Forschern zu fördern, haben einen nachhaltigen Einfluss auf die erreichten Ziele. Inwiefern sich die noch anstehenden Gesetzesreformen positiv auf die Nachhaltigkeit der erreichten Ziele auswirken kann allerdings nicht abschließend geklärt werden.

Der abschließende Blick auf die **Komplementarität** zeigt aus Sicht des Evaluators, dass zwischen den Programmen des Programmbereiches in Kolumbien keine Zielkonflikte bestehen. Darüber hinaus konnten durch die Beratung und Koordination des DAAD in Kolumbien auch Synergien zwischen den Programmen des Programmbereichs generiert werden. Dennoch gilt abschließend, dass die rechtliche Stellung des Informationszentrums angesichts der zahlreichen bestehenden Aufgaben sowie der bestehenden und wachsenden Kooperationsbedarfe der DAAD Partner in Kolumbien eine Begrenzung für die Weiterentwicklung der Kooperation ist. Eine Aufwertung wäre im Sinne der Partnerorganisationen und für eine weiter wachsende und dynamische Entwicklung der Beziehungen des DAAD in Kolumbien vorteilhaft.

BIBLIOGRAPHIE

Auswärtiges Amt (2012). Beziehungen zwischen Kolumbien und Deutschland. Retrievable at: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Kolumbien/Bilateral_node.html (last access: 20.06.2012)

Betancourt, M. (2010). Inward FDI in Colombia and its policy context. Country profiles of inward and outward foreign direct investment. Vale Columbia Center on Sustainable International Investment.

Castillo Esparcia, A. (2006). Relaciones Públicas y Think Tanks en America Latina. Estudio Sobre su Implementación y Acción. Relaciones Públicas", Numero 70

Congreso de Colombia. (2009). Ley No. 1286, 23 enero, 2009. http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-186955_archivo_pdf_ley_1286_2009.pdf

dalje.com. (2011). Colombia to increase education funding. Von <http://dalje.com/en-world/colombia-to-increase-education-funding/369137>

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) (2011). Sachstand: Wissenschaft und Hochschulen (Kolumbien).

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) (2010). Estudiar e Investigar en Alemania. Retrievable at: http://www.daad.co/imperia/md/content/informationszentren/ic-bogota/otros-docs/daad_colombia_folleto_informativo_a5_2010_21.8.pdf (last access: 20.06.2012)

European Commission. (2007). Colombia Country Strategy Paper 2007-2013. European Commission.

Internal Displacement Monitoring Centre IDMC. (2011). Property restitution in sight but integration still distant. Internal Displacement Monitoring Centre.

International Bank for Reconstruction and Development. (June 2011). Country Partnership Strategy for The Republic of Colombia.

Jäger, T., & Markgraf, B. (2007). Die Tragödie Kolumbiens: Staatszerfall, Gewaltmärkte und Drogenökonomie. Wiesbaden: VS Verlage für Sozialwissenschaften.

Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2008). Proyecto de documento del Programa para Colombia (2008-2012). UNDP.

Ministerio de Educación Nacional, Republica de Colombia. (2011). Estadísticas de Educación Superior.

Ministerio de Educación Nacional, Republica de Columbia. (2006). Diagnóstico de la deserción estudiantil en Colombia. Boletín de Educación Superior No.7, http://menweb.mineducacion.gov.co/educacion_superior/numero_07/001.htm.

Murakami, Y., & Blom, A. (February 2008). Accessibility and Affordability of Tertiary Education in Brazil, Colombia, Mexico and Peru within a Global Context. World Bank Policy Research Paper 4517 .

The Columbia Program on International Investment. (2007). FDI flows into Latin America are set for strong growth in 2007. Economist Intelligence Unit.

United States Central Intelligence Agency. (2011). The World Fact Book. Von Colombia: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>

Usher, A., & Cervenán, A. (2005). Global Higher Education Rankings. Toronto: Educational Policy Institute.

World Bank. (2011a). Colombia at a Glance. Von http://devdata.worldbank.org/AAG/col_aag.pdf

World Bank. (2011b). Economy Ranking. Doing Business: Measuring Business Regulations: <http://www.doingbusiness.org/ranking>.

ANHANG 7
EVALUATION DES
PROGRAMMBEREICH V
FALLSTUDIENBERICHT
SERBIEN

INHALT

1.	Einleitung	299
2.	Methodische Einordnung des Berichtes	300
3.	Die politische, wirtschaftliche und sozio-ökonomische Situation in Serbien	301
3.1	Die politische und sozio-ökonomische Situation in Serbien	301
3.2	Der Bildungssektor in Serbien	303
4.	Untersuchte Programme des Programmbereiches	306
5.	Beurteilung der Relevanz	308
5.1	Beurteilung aus Sicht des Partnerlandes und der Zielgruppen	308
5.2	Beurteilung der Relevanz des Programmbereiches	309
6.	Beurteilung der Effektivität	310
6.1	Human Capacity Development	310
6.2	Stärkung der Hochschulstrukturen	311
6.3	Vernetzung	312
6.4	Alumni-Arbeit	313
6.5	Beurteilung der Effektivität des Programmbereiches	314
7.	Beurteilung der Wirkungen	315
7.1	Beurteilung der Wirkung des Programmbereiches	316
8.	Beurteilung der Nachhaltigkeit	317
8.1	Beurteilung der Nachhaltigkeit	318
9.	Komplementarität im Programmbereich	319
9.1	Komplementarität im Programmbereich	319
9.2	Die Rolle des Informationszentrums des DAAD	319
9.3	Beurteilung der Komplementarität im Programmbereich	320
10.	Schlussfolgerungen und Entwicklungsperspektiven für die Zukunft	321
10.1	Schlussfolgerungen	321

1. EINLEITUNG

Im Auftrag des Deutschen Akademischen Austausch Dienstes (DAAD) führt Rambøll Management Consulting die „Evaluation des DAAD-Programmbereichs ‚Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ durch. Ziel der Evaluation ist es, eine unabhängige externe Überprüfung des Programmbereichs hinsichtlich der Relevanz, Effektivität, Programmdurchführung, Effizienz, langfristigen Wirkung und Nachhaltigkeit durchzuführen. Im Rahmen der Analysen sollen die Erträge der einzelnen Programme und deren Förderinstrumente im Kontext des gesamten Programmspektrums untersucht werden. Dadurch soll das Zusammenwirken der Einzelmaßnahmen aufgezeigt und ggf. Optimierungspotenziale, auch im Hinblick auf Synergien mit anderen entwicklungs-, wissenschafts- und kulturpolitischen Instrumenten, identifiziert werden. Auf Grundlage der Ergebnisse der Evaluation sollen dann Empfehlungen für die Ausrichtung und Weiterentwicklung des Programmbereichs gewonnen werden.

Innerhalb dieser Evaluation sind auch Fallstudien in Vietnam, Kolumbien, Kenia und Serbien durchgeführt worden, für die Fallstudienberichte erstellt wurden. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass die Fallstudienberichte keine Länderevaluationen darstellen. Die Evaluation in den Fallstudienländern wurde auf Grundlage analytischer Aspekte konzeptualisiert, die gemeinsam mit dem DAAD entwickelt worden sind (vergleiche Inception Report). Dabei wurde der ausgewählte analytische Fokus durch die übergeordneten Ziele der Evaluation des Programmbereiches bestimmt. Entsprechend dienen die Fallstudienberichte als Meilensteine für den Endbericht der Evaluation. In den Fallstudienberichten wurden die Relevanz, Effektivität, Wirkung, Nachhaltigkeit und Komplementarität des Programmbereiches im jeweiligen Fallstudienland analysiert. Dabei fokussiert sich die Analyse auf die wichtigsten Programme des Programmbereiches in den ausgewählten Fallstudienländern.

Zu diesem Zweck führte Rambøll Management Consulting zusammen mit einem lokalen Gutachter eine 10tägige Fallstudie in Serbien durch. Im Rahmen der Fallstudie sind 34 Interviews und Workshops mit den folgenden Akteuren durchgeführt worden: DAAD Informationszentrum Serbien, serbische Partneruniversitäten, deutsche Universitäten, DAAD Alumni, Nicht-Geförderte, Vorgesetzte von DAAD Alumni, und externe Umfeldakteure. Die Fallstudie in Serbien wurde vom 14.05.12 zum 25.05.12 durchgeführt.

Der Fallstudienbericht für Serbien gliedert sich wie folgt:

- **Kapitel 2** stellt die politische, wirtschaftliche und sozio-ökonomische Situation in Serbien dar. Dabei wird ein Schwerpunkt auf die Strukturen im Hochschulsektor gelegt.
- **Kapitel 3** beinhaltet einen Überblick über die analysierten DAAD Programme
- **Kapitel 4** untersucht die Relevanz des DAAD Programmbereiches
- **Kapitel 5** analysiert die Effektivität des DAAD Programmbereiches
- **Kapitel 6** beinhaltet die Analyse der Wirkungen des DAAD Programmbereiches
- **Kapitel 7** umfasst die Beurteilung der Nachhaltigkeit des DAAD Programmbereiches
- **Kapitel 8** enthält die Untersuchung der Komplementarität des DAAD Programmbereiches in Serbien
- **Kapitel 9** beinhaltet die Schlussfolgerungen und enthält Perspektiven für die zukünftige Entwicklung des Programmbereiches in Serbien.

2. METHODISCHE EINORDNUNG DES BERICHTES

Die Evaluation des Programmbereiches „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ setzte sich aus den vier Einzelprogrammevaluationen der Programme „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“, „Aufbaustudiengänge“, „Alumni-Sonderprojekte“ und drei ausgewählten Regierungsstipendien-Programmen zusammen. Darüber hinaus wurden sechs Fallstudien in ausgewählten Ländern durchgeführt, in denen – wo es sich anbot – auch Erhebungen für die Einzelprogramme durchgeführt wurden. In diesem Zusammenhang wird der Programmbereich exemplarisch an den vier Einzelprogrammevaluationen sowie durch die sechs Fallstudien analysiert. So soll durch die Ergebnisse aus den vier Einzelprogrammevaluationen und den Fallstudien auf die Wirkung des Programmbereichs geschlossen werden.

Jede Fallstudie wurde folglich als Fallbeispiel für die Programmbereichsevaluation konzipiert. Aus den einzelnen Fallstudienresultaten lassen sich somit keine belastbaren Ergebnisse für die in den Fallstudien untersuchten Programme des Programmbereichs sowie für den Programmbereich insgesamt ableiten. Nur wenn alle Fallstudien und Einzelevaluationen gemeinsam betrachtet werden, kann auf Wirkungen des Programmbereichs geschlossen werden.

Dieses methodisch notwendige Vorgehen hat Konsequenzen für den vorliegenden Fallstudienbericht. Die in diesem Fallstudienbericht dargelegten Ergebnisse können nicht als Grundlage für eine Bewertung der Arbeit des DAAD in dem jeweiligen Land herangezogen werden, da es sich nicht um eine Länderevaluation handelt, sondern um einen methodischen Baustein in der gesamten Programmbereichsevaluation. Darüber hinaus können die Ergebnisse nicht dazu verwendet werden, um einzelne Programme des Programmbereichs zu beurteilen. Dieses ist nur möglich wenn die Einzelevaluationen und die Fallstudien für die oben erwähnten Programme gemeinsam betrachtet werden.

3. DIE POLITISCHE, WIRTSCHAFTLICHE UND SOZIO-ÖKONOMISCHE SITUATION IN SERBIEN

3.1 Die politische und sozio-ökonomische Situation in Serbien

Die Republik Serbien entstand aus dem ehemaligen Jugoslawien, zunächst im Staatenbund mit Montenegro, heute als unabhängige Demokratie im Zentrum Südosteuropas. Die Hauptstadt Belgrad stellt das Handels- und Verkehrszentrum des Landes dar. Serbien ist ein Ober-Mittleinkommensland mit einem durchschnittlichen Pro-Kopf-Einkommen von 3 915 Euro (vgl. CB 2010). Die Bevölkerungszahl von 7,5 Millionen ist in den letzten Jahren durchschnittlich um 0,4 % gesunken. Der Altersdurchschnitt von 40,7 Jahren ist einer der höchsten weltweit (vgl. World Bank 2011).

Die Republik Serbien ist eine Parlamentarische Demokratie mit einem Einkammerparlament. Bei den Parlamentswahlen im Mai 2012 wurde die Fortschrittspartei (SNS) stärkste Kraft mit 73 von 250 Sitzen. Die anhaltenden Koalitionsverhandlungen scheinen nun auf eine Regierungskoalition zwischen SNS und der Sozialistischen Partei (SPS) hinauszulaufen (vgl. NZZ 2012). Der Anführer der SNS, Tomislav Nikolic, wurde bei den ebenfalls im Mai stattfindenden Präsidentschaftswahlen in einer Stichwahl zum Präsidenten gewählt. Diese Wahlen finden alle fünf Jahre statt, wobei der Präsident direkt vom Volk gewählt wird (vgl. BPB 2010).

Das Ende des Kosovokrieges und der Sturz des damaligen Präsidenten Slobodan Milosević im Jahr 2000 leiteten politische Veränderungen ein und mündeten 2003 in der Etablierung des Staatenbundes Serbien und Montenegro. Die dadurch erhoffte Befriedung der Region wurde allerdings durch die Ermordung des Premierministers Zoran Djindjic noch im selben Jahr zerschlagen (vgl. BTI 2003). Es folgten häufige Regierungswechsel, interne Machtkämpfe und Koordinationsprobleme zwischen den Ministerien, Reformen lahmten und Serbiens EU-Beitrittsprozess lief nur schleppend an. 2006 erklärte sich Montenegro unabhängig, woraufhin Serbien die Rechtsnachfolge des ehemaligen Staatenbundes übernahm. Serbien erkannte diese Unabhängigkeitserklärung an, nicht jedoch die zwei Jahre später folgende Unabhängigkeitserklärung der Provinz Kosovo (vgl. BMZ 2011).

Mit der seit 2008 regierenden, pro-europäisch eingestellten Koalition werden einige Fortschritte sichtbar, wobei auch weiterhin Herausforderungen bestehen. Innenpolitisch besteht besonders im Umgang mit Minderheiten, der Nichtanerkennung des Kosovos und zögerlichen Reform- und Korruptionsbekämpfungsbemühungen Optimierungsbedarf (vgl. BMZ 2011). Herausforderungen stellen auch die anhaltenden ethnopolitischen Spannungen in der Region dar. Diese konfrontieren Serbien, als einflussreichen Akteur des Westbalkans, mit sicherheitspolitischen Aufgaben, welchen die Regierung nach Meinung westlicher Beobachter nicht zufriedenstellend nachkommt (vgl. SWP 2011). Diese Konfliktpotentiale und Serbiens Haltung zur Kosovofrage lösten divergierende Positionen internationaler Akteure bezüglich eines EU Beitritts des Landes aus (vgl. ebd.). Nachdem Serbien im März 2012 offizieller EU-Beitrittskandidat wurde, ist noch offen wann die Beitrittsverhandlungen beginnen werden. Lange galt Serbiens Konflikt mit dem Kosovo als wichtigstes Hindernis zum EU-Beitritt, doch bei Gesprächen im Februar 2012 wurden Einigungen über gemeinsame Grenzkontrollen und das Auftreten des Kosovos bei regionalen Konferenzen erreicht, was Serbiens Chancen auf den Beitritt erhöht (vgl. Zeit 2012). Positiv auf den EU Beitrittsprozess sollte sich außerdem die Mitte 2011 erfolgte Auslieferung der Kriegsverbrecher Ratko Mladić und Goran Hadžić an den Internationalen Strafgerichtshof auswirken (vgl. BMZ 2012).

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) Serbiens lag im Jahr 2010 bei 29,3 Milliarden Euro und wird zu 59,0 % im Dienstleistungssektor erwirtschaftet. Der industrielle Sektor hat einen 28 prozentigen Anteil und die Landwirtschaft trägt noch heute zu 13,0 % zur Wirtschaftsleistung bei (vgl. World Bank 2011). Durch den relativ großen Anteil der Landwirtschaft am BIP werden die Wirtschaftsdaten durch über- bzw. unterdurchschnittliche Ernteerträge beeinflusst. Darüber hinaus ist die serbische Wirtschaft durch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 stark eingebrochen. Das BIP sank von 33,9 Milliarden Euro im Jahr 2008 um 4,0 %. Übersetzt für die serbischen Haushalte bedeutet dies ein BIP pro Kopf von 10.900 US-Dollar. Weltweit fällt Serbien damit auf Platz 101 von

227 Plätzen²⁶. Die offizielle Arbeitslosenrate lag im Jahr 2009 bei 16,6%, inoffizielle Schätzungen gehen jedoch von rund 30,0 % aus (vgl. BMZ 2011). Serbiens wirtschaftliche Lage wird immer noch wesentlich von den Folgen der Balkankriege sowie der Planwirtschaft und internationalen Isolation während der Milosević Ära beeinträchtigt. Den Folgen versucht Serbien seit 2001 mit der Einführung eines weitreichenden Wirtschaftsreformprogramms entgegenzuwirken. Dieses soll den Übergang von der damaligen Planwirtschaft zur Marktwirtschaft beschleunigen und führte zwischen 2001 und 2007 zu einem stabilen Wirtschaftswachstum von durchschnittlich 5,7 % (vgl. ILO 2011:2). Wachstumshemmend wirken heutzutage außerdem die Zurückhaltung ausländischer Investoren und die anhaltende Korruption. Laut internationalem Korruptionswahrnehmungsindex liegt Serbien mit Platz 78 im unteren Drittel und ist mit einem Index von 3,5 zwar etwas vor Albanien mit 3,3, jedoch hinter den Nachbarn Bulgarien mit einem Index von 3,6 oder Rumänien und Montenegro mit je 3,7 platziert (vgl. TI 2010).²⁷

In Folge dieser schwachen wirtschaftlichen Lage ist die Bekämpfung von Armut eine große Herausforderung des Landes. Nach Angaben der serbischen Regierung leben 8,8 % der serbischen Bevölkerung unter der Armutsgrenze. Hierbei ist die städtische Bevölkerung mit 5,3 % weniger betroffen als Bürger im ländlichen Raum mit 13,3 % (vgl. World Bank 2011). Das größte Armutsrisiko besteht bei Kindern unter 12 Jahren. Momentan liegt der serbische Human Development Index bei 0,735 und Serbien damit auf Platz 60 von 169 (vgl. HDI 2011). Das durchschnittliche Nettoeinkommen pro Monat liegt bei 330 Euro, wobei die Ungleichverteilung der Einkommen mit einem Gini-Koeffizient²⁸ von 28 im Vergleich zu den Nachbarn Bosnien mit 36 und Mazedonien mit 43 relativ gering ausfällt (vgl. World Bank 2011). Allerdings bestehen regionale Gefälle und Unterschiede zwischen Stadt- und Landbevölkerung bezüglich Einkommen und Armutsrisiko. Benachteiligte Bevölkerungsschichten stellen Bewohner ländlicher Gebiete, besonders aus Südost Serbien, Roma, Arbeitslose, Kinder unter 12 Jahren und Menschen über 65 dar (vgl. UNDP 2009:24).

Darüber hinaus wirkt sich auch der informelle Wirtschaftssektor negativ auf die Armutsverhältnisse der Bevölkerung aus. Da im informellen Sektor, in dem etwa 30% des BIP erwirtschaftet werden, Löhne niedriger und Absicherungen geringer ausfallen, ist die in diesem Sektor tätige Bevölkerung besonders häufig von Armut betroffen (vgl. ETF 2006). Wie stark die Auswirkungen der informellen Beschäftigung sind, ist jedoch auf Grund der Nichterfassung dieses Sektors schwer zu beziffern.

Die Anzahl der Menschen, die unter der Armutsgrenze leben, ist in den letzten Jahren gestiegen. Durch die anhaltenden Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise ist das Armutsrisiko durch Arbeitslosigkeit hoch (vgl. OEZA 2011). Um diesen Tendenzen entgegenzuwirken, hat die serbische Regierung eine Strategie mit drei Handlungsfeldern zur Armutsbekämpfung entwickelt. Diese besteht erstens aus der Schaffung einer dynamisch wachsenden Wirtschaft zur Schaffung von Arbeitsplätzen, zweitens der Verankerung privater Wirtschaftsstrukturen zur Verhinderung neuaufliegender Armut und drittens der Unterstützung benachteiligter Bevölkerungsgruppen (vgl. OEZA 2008:3f.). Eng damit verbunden sind Maßnahmen der Erwachsenenbildung und beruflichen Weiterbildung. Durch den Ausbau von Lehrangeboten und der Bedarfsorientierung am Arbeitsmarkt sollen Arbeitslosenzahlen und dadurch Armut verringert werden (vgl. BMZ 2011).

Serbien investiert laut Weltbankdaten von 2009 6,6% des BIP in den Gesundheitssektor (vgl. World Bank 2011). Die Lebenserwartung lag in den letzten fünf Jahren über die Geschlechter hinweg bei 73,5 Jahren. Die Kindersterblichkeitsrate von Neugeborenen liegt bei 0,6 % (vgl. World Bank 2011). Serbien hat eine sinkende Geburtenrate von 1,4 % zu verzeichnen, was besonders bei der hohen Lebenserwartung der serbischen Bevölkerung zu Finanzierungs- und Versorgungsgespässen im Gesundheitssektor führt (vgl. ebd.).

²⁶ http://www.laenderdaten.de/wirtschaft/BIP_pro_kopf.aspx

²⁷ Anhand des Korruptionswahrnehmungsindex werden 178 Länder bezüglich der erfassten Korruption im öffentlichen Sektor verglichen. Die Skala geht von null bis neun, wobei neun den saubersten und null den korruptesten Zustand beschreibt.

²⁸ Der Gini Koeffizient ist eine Kennzahl, die für Aussagen über die Einkommens- und Vermögensverteilung in einem Land, errechnet wird. Je mehr sich der Gini Koeffizient an 100 annähert, desto größer ist die Ungleichverteilung der Einkommen und Vermögen in dem entsprechenden Land.

Die Zugangschancen zu medizinischer Versorgung und sozialer Sicherung sind innerhalb verschiedener Gesellschaftsgruppen ungleich verteilt. Arme, kranke und sozial benachteiligte Gesellschaftsmitglieder begegnen steigenden Sterblichkeitsraten (vgl. HDR 2008: 127ff).

3.2 Der Bildungssektor in Serbien

Serbien investiert laut Weltbankdaten von 2008 rund 4,7 % seiner öffentlichen Ausgaben in Bildung und weitere 1,3 % in Forschung und Entwicklung. Die Alphabetisierungsrate des Landes liegt bei 96,4% und die Einschulungsrate bei 98 % (vgl. World Bank 2011). 41,0 % der serbischen Bevölkerung haben einen Sekundar-Schulabschluss (vgl. HDR 2008:120). Universitätsabschlüsse haben sechs Prozent und Fachabschlüsse 4,0 % Prozent der Serben. 2010 nahm die serbische Regierung zwei Darlehen mit einer Gesamthöhe von 275 Millionen Euro zur Förderung von Bildung, Forschung und Entwicklung im öffentlichen Sektor und zum Ausbau der Primar- und Sekundarschulen auf. Mit dieser finanziellen Unterstützung soll in den nächsten fünf Jahren das Schulmodernisierungsprogramm weiter vorangetrieben und Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen ausgebaut werden (vgl. EIB 2010).

Während der Milosević Ära wurde kaum in den Bildungssektor investiert (vgl. BTI 2003:15). Nach dem demokratischen Wandel im Jahr 2000 wurden Reformbedürfnisse erkannt und mit einer Neustrukturierung des Bildungswesens begonnen. Zunächst wurde eine achtjährige Schulpflicht für sieben bis 15-jährige Kinder eingeführt (vgl. HDR 2008:120-127). Es besteht jedoch weiterer Bedarf an qualitativer Leistungssteigerung im primären und sekundären Bildungssektor. Dies zeigen die Ergebnisse der PISA Studie von 2009: Serbien schnitt mit 442 Punkten in den Kompetenzen Lesen und Mathematik und 443 Punkten in der Kompetenz Naturwissenschaften ab. Mit diesen Ergebnissen liegt Serbien auf Platz 45 von 65, zwar vor seinen Nachbarn Bulgarien auf Platz 46 und Albanien auf Platz 60, jedoch signifikant hinter dem OECD Durchschnitt von 493 Punkten (vgl. OECD 2009).

Entwicklungen und Veränderungen im tertiären Bildungssektor sind noch immer von der politischen Isolation geprägt, aufgrund welcher serbische Hochschulen während der zehn Jahre nach dem Krieg im ehemaligen Jugoslawien keine Lehr- oder Forschungskontakte ins Ausland unterhielten und serbische Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler keine internationalen Erfahrungen machen konnten. Fortschritte wurden nach dem durch das im Jahr 2005 vom Parlament verabschiedete Gesetz zur Höheren Bildung und die Unterzeichnung der Bologna-Erklärung erkennbar. Das Hochschul-Bildungsgesetz dient unter anderem der Harmonisierung mit europäischen Standards, der Mobilität von Lehrenden und Studenten, der studentischen Mitsprache in Entscheidungsprozessen, welche Lehre und Qualitätssicherung betreffen und der Einheitlichkeit nationaler Lehr- und Forschungsansprüche (LHE 2003: Art.4.). Die Bologna-Erklärung wurde vom serbischen Bildungsminister im Jahr 2003 unterschrieben und trat laut Gesetz am 30. August 2005 in Kraft. Damit wurde eine Grundlage zur Etablierung des europaweit einheitlichen Hochschulsystems geschaffen, das European Credit Transfer System (vgl. BMBF 2011). Seit 2008 ist das ECTS System formal in allen Hochschulen implementiert, Verbesserungen in der Abbildung des Lehrpensums sowie der Lehrresultate auf das ECTS werden angestrebt (vgl. ebd.).

Bisherige Erfolge der Harmonisierung im Rahmen des Bologna-Prozesses sind die Einführung des dreistufigen Studiensystems Bachelor, Master, PhD und die Ausstellung des Diplomzusatzes für Bachelor- und Masterabschlüsse in serbischer und englischer Sprache (Vgl. EC 2010:4ff.). Darüber hinaus wurde ein Qualitätssicherungssystem für die Lehre und eine Akkreditierung der Hochschulen und Studiengänge aufgebaut (Vgl. BMBF 2011). Die Umsetzung dieser Maßnahmen auf Ebene der Universitäten gestaltet sich herausfordernd, da gegenseitige Übereinstimmung, Erkennbarkeit der Studienprogramme und akademische Titel sowie Mobilität von Studenten und Lehrpersonal implementiert werden müssen (Vgl. Study Belgrad 2011).

International kooperiert Serbien unter anderem innerhalb der Programme Tempus, Erasmus Mundus, Campus Europae und das European Exchange Programme for University Studies mit Hochschulen anderer Länder. Deutschland ist aus serbischer Sicht der wichtigste Partner bilateraler wissenschaftlich-technischer Zusammenarbeit (Vgl. BMBF 2011).

Der Bildungs- und Wissensaustausch zwischen Serbien und Deutschland wird zum größten Teil durch den Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) gefördert. Seit 1999 leistet das DAAD-Sonderprogramm „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“ im Rahmen des Stabilitätspakts für Südosteuropa, finanziert durch Mittel des Auswärtigen Amtes, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der akademischen Lehre und Forschung in dieser Region. Schwerpunktmäßig werden mehrjährige Projektpartnerschaften zwischen deutschen und südosteuropäischen Hochschulen gefördert. Daneben hat das bilaterale Forschungsförderungsprogramm PPP Serbien (Programm des Projektbezogenen Personenaustauschs), welches 2007 zwischen dem DAAD und dem Ministerium für Wissenschaft der Republik Serbien vereinbart wurde, zum Ziel, die Kooperation zwischen serbischen und deutschen Forschungsgruppen zu fördern. Hierbei liegt ein besonderes Gewicht auf der Fortbildung und Spezialisierung des wissenschaftlichen Nachwuchses (vgl. BMBF 2011). Mit dem „Sonderprogramm Serbien“, welches 2008 anlief mit einer auslaufenden Förderung bis 2012-2013, wird serbischen Studierenden und Wissenschaftlern außerdem die Möglichkeit geschaffen, einen Studien- oder Forschungsaufenthalt in Deutschland zu verbringen. Dabei operiert das Programm auf der individuellen Ebene der Geförderten sowie auf der institutionellen Ebene der Partnerhochschulen. Auf der individuellen Ebene strebt das Programm die Förderung wissenschaftlichen Nachwuchses an, welche als künftige Fach- und Führungskräfte die Lehre und Forschung in Südosteuropa voranbringen sollen. Auf der institutionellen Ebene sollen durch die in Netzwerken angelegten Hochschulkooperationen zwischen den Partnerhochschulen in den Kern- und Kooperationsländern regionale Lehr- (und Forschungs-)netzwerke entstehen, über die sich regionale Kompetenzzentren in den jeweiligen Fachbereichen ausbilden.

Das Programm soll die Kooperation zwischen deutschen und serbischen Hochschulen fördern. Seit 2008 ist der DAAD auch über ein Informationszentrum in Belgrad präsent (Auswärtiges Amt, 2012). Serbische Studierende können daneben auch über die regulären Programme des DAAD gefördert werden. Im Jahr 2010 gab es insgesamt 736 DAAD-Stipendiaten (BMBF, 2011).

Institutionell wird die Forschungs- und Bildungslandschaft von 16 Universitäten, rund 80 Fachhochschulen, sowie von etwa 55 staatlichen und 43 in der Industrie angesiedelten Forschungsinstituten gestaltet (vgl. BMBF 2011). Zehn der Universitäten werden staatlich, sechs privat betrieben. Im Studienjahr 2008/2009 waren insgesamt 202 000 Studenten an serbischen Hochschulen eingeschrieben (Vgl. ebd.) bzw. 235 940 im Jahr 2009 (vgl. Destatis 2009). Auffallend ist der hohe Anteil an Frauen in diesem Bereich: 51,9 % aller Universitätsabsolventen, 30,4 % aller Doktoranden und 29,5 % aller Professorinnen und Professoren sind weiblich (vgl. HDR 2008:121). An den staatlichen Universitäten sind rund 16 500 Personen beschäftigt, davon etwa 6 400 Professoren und fast 5 000 Assistenten (vgl. BMBF 2011).

Die Universität zu Belgrad ist mit 76 000 Studenten und 31 Fakultäten die größte und einflussreichste Universität des Landes (vgl. BMBF 2011). Weitere wichtige akademische Hochschulzentren sind die Universität zu Novi Sad und die Universitäten in Niš und Kragujevac (vgl. BG 2011). Zu den führenden wissenschaftlichen Einrichtungen gehört die Akademie für Wissenschaft und Kunst, welche bereits 1892 gegründet wurde. Traditionell sind die Institute der Akademie der Wissenschaft Forschungsinstitute, während die Universitäten in der Vergangenheit überwiegend Anstalten der Lehre waren. Die Forschung findet allerdings an den Universitäten heute immer stärker Eingang. In den 1990er Jahren erweiterte die Akademie ihre Forschung mit Zweigstellen in Novi Sad, Kragujevac und Niš und arbeitet heute mit den Universitäten vor Ort eng zusammen. Inhaltlich befassen sich die Institute der Akademie sowohl mit geografischen, sprachlichen und ethnologischen, als auch mit mathematischen und technischen Disziplinen (vgl. SANU 2011). Ein bedeutendes Forschungsinstitut ist das 1946 gegründete Mihailo Pupin Institut, welches Wissenschaft und Industrie im IT Bereich verbindet (vgl. Pupin 2011). Ein anderes wichtiges Institut ist das 1948 gegründete Vinca Institut, welches sich zunächst auf die friedliche Nuklearenergie und später auch auf andere Bereiche der Physik, Chemie, Biologie und Umwelt konzentrierte (vgl. Vinca 2011). Nennenswert ist auch das Institute for Educational Research, es ist das einzige serbische Forschungsinstitut, das sich mit theoretischen und empirischen Studien der Lehre und Bildung auseinandersetzt (vgl. IER 2011).

Im Bereich der Non-Profit-Organisationen ist das Petnica Science Center, das größte extracurriculare wissenschaftliche Bildungszentrum Südosteuropas mit Sitz in Valjevo. Dieses 1982 gegründete Begabtenförderungszentrum bot seither rund 2500 Programme an, unter anderem Sommer-

camps für Studenten und Fortbildungen für Lehrpersonal (vgl. Petnica 2011). Hauptaufgabe von Petnica ist es, begabte Schüler und Studenten zu fördern und sie frühzeitig an die Forschung heranzuführen. Petnica wird v.a. von der serbischen Regierung – zum größten Teil vom Ministerium für Bildung, aber auch von anderen Ministerien gefördert. Auch die UNESCO und die serbische Industrie unterstützen die Organisation.

4. UNTERSUCHTE PROGRAMME DES PROGRAMMBE- REICHES

Wie in der Einleitung des Fallstudienberichtes dargelegt, konzentriert sich die Untersuchung der Fallstudie in Serbien auf ausgewählte analytische Bereiche. Entsprechend der ausgewählten Fokussierung wurde in der Fallstudie Serbien ausschließlich das DAAD-Programm Akademischer Neuaufbau Südosteuropa, inklusive des Drittlandprogramms, vertiefend analysiert:

Der Akademische Neuaufbau Südosteuropa

Seit 1999 wird das DAAD-Sonderprogramm Akademischer Neuaufbau Südosteuropa mit Mitteln des Auswärtigen Amtes gefördert. Vor dem Hintergrund des Krieges und der politischen Umwälzungen im ehemaligen Jugoslawien standen in den ersten Jahren der Förderung buchstäblich der Wiederaufbau, das heißt die (Wieder-)aufnahme von Kontakten und Kooperationen in der Lehre (wo möglich, auch Forschung), die Ausstattung mit Lehrmaterial und Infrastruktur und die Verbesserung der und Lehr- und Forschungsarbeit an den Partneruniversitäten im Vordergrund. Die Zielsetzung des Programms hat in den letzten Jahren eine leichte Schärfung erfahren und konzentriert sich gegenwärtig auf die folgenden Zieldimensionen:

- Nachhaltige Stärkung und Internationalisierung der universitären Lehre an südosteuropäischen Hochschulen
- Die gezielte Förderung qualifizierter akademischer Nachwuchskräfte
- Die Festigung südosteuropäischer Lehr- und Forschungsnetzwerke
- Die Stärkung der Verbindung zwischen deutschen und südosteuropäischen Hochschulen, auch als Ausgangsbasis für Kooperationen im Europäischen Hochschulraum

Bis zum Jahr 2010 wurden projektbezogene Partnerschaften mit insgesamt 27,8 Mio. Euro gefördert. Dabei lässt sich zwischen Projekten auf Basis von Hochschulkooperationen und Individualförderung unterscheiden: Innerhalb der Hochschulkooperationen wurde der Aufbau von regionalen Netzwerken zwischen einer projektverantwortlichen deutschen Hochschule und Partnerhochschulen aus den Kernländern Albanien, Bosnien-Herzegowina, Kosovo, Mazedonien, Montenegro und Serbien sowie weiteren Kooperationsländern gefördert. Hier stehen die Verbesserung der Lehre und Entwicklung von Lehrmodulen und ganze Studiengängen, die Stärkung der regionalen Kompetenzzentren und, wo möglich, die Entwicklung gemeinsamer Forschungsvorhaben, im Vordergrund sowie der Abbau von Vorurteilen durch die direkte Zusammenarbeit.

Weitere Maßnahmen des akademischen Neuaufbaus Südosteuropas sind in der Individualförderung angesiedelt. So werden im Rahmen des Programms Drittland- und Sur-place-Stipendien vergeben sowie Kurzzeit-Stipendien, mit denen die Studierenden, Graduierten und WissenschaftlerInnen gezielt ihre Studien- und Forschungsvorhaben voranbringen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit zu studienbegleitenden Praktika. Weiterhin wurden studienbegleitende Deutschkurse an nicht-philologischen Fakultäten der Partneruniversitäten eingerichtet. Diese Kurse sind eine Reaktion auf das durch die Netzwerkaktivitäten gestiegene Interesse an der deutschen Sprache und zielen auf eine weitere Förderung der Deutschlandbindung.

Schließlich existieren verschiedene Alumni-Maßnahmen, mit denen die aufgebauten Kontakte aufrechterhalten und Netzwerke nutzbar gemacht werden sollen.

In der Fallstudie wurden die folgenden Projekte innerhalb des Programms Akademischer Neuaufbau Südosteuropa untersucht:

- Laufende Projekte:
 - South Eastern European Graduate School for Master and Phd Formation in Engineering, Prof. Dr. Mira Petronijevic, Fakultät für Bauingenieurwesen, Universität Belgrad
 - CAS Spectroscopy, Prof. Dr. Sinadinovic-Fiser, Fakultät für Technologie, Universität Novi Sad

- Entrepreneurship und Innovation (Resita Network), Prof. Dr. Dragana Zivkovic, Technische Fakultät Bor der Universität Belgrad
- Abgeschlossene Projekte:
 - Electrical Engineering and Information Technology in South-Eastern Europe (ELI-SE) 2010, Prof. Dr. S. Aleksic, Fakultät für Elektronik, Universität Niš
 - Electrical Engineering and Information Technology in South-Eastern Europe (ELI-SE) 2010, Prof. Dr. N. Pekaric Nad, Fakultät für Technische Wissenschaften, Universität Novi Sad
 - Embedded System Design, Prof. Dr. Mile Stojcev, Fakultät für Elektronik, Universität Niš

5. BEURTEILUNG DER RELEVANZ

5.1 Beurteilung aus Sicht des Partnerlandes und der Zielgruppen

Laut Aussagen der Partnerorganisationen, VertreterInnen des serbischen Hochschulsektors und der Individualgeförderten trifft der DAAD mit seiner Arbeit in Serbien die *Interessen der Partnerorganisationen, des Partnerlandes und der Geförderten*. Damit gelingt es ihm, eine konstruktive Rolle als Mittlerorganisation zwischen diesen Akteuren einzunehmen. So seien nach der Beendigung der Sanktionen gegen Serbien und der Verpflichtung zur Umsetzung des Bologna-Prozesses im Jahr 2005 enorme Bedarfe nach Unterstützung bei der Ausbildung von Fachkräften, der Modernisierung der serbischen Lehr- und Forschungslandschaft und ihrer Transformation im Sinne von Bologna entstanden. Die Angebote des DAAD zu Individualförderung und Hochschulkooperationen im Rahmen des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa trafen diese Bedarfe auf mehrere Weisen. Sie unterstützten den serbischen Hochschulsektor, die bislang geringe Mobilität serbischer Studierender, Graduerter und WissenschaftlerInnen zu erhöhen und dadurch auch die Internationalisierung der Partnerorganisationen voranzutreiben.

Für die Mehrheit der serbischen Partnerhochschulen bot die Beteiligung an dem Programm die erste Gelegenheit für ein internationales Projekt nach Beendigung der Sanktionen gegen Serbien. Der Bedarf an Austausch, Vernetzung und Bereicherung der fakultätseigenen Lehre und Forschung durch Anreize der deutschen und anderer Partnerhochschulen war dementsprechend hoch und schuf einen außerordentlich fruchtbaren Boden für Veränderungen. So waren beispielweise die Lehr- und Laborausstattung in der Fakultät für Technologie, Novi Sad, und der Fakultät für Elektronik, Niš, vor Beginn der Projekte auf dem Stand der 1970er Jahre. Mit seinen vielseitigen Maßnahmen habe der Akademische Neuaufbau Südosteuropa diese Bedarfe aufgegriffen und zu ihrer Deckung beigetragen.

Nach Aussagen der Geförderten treffe der DAAD durch seine Angebote in Serbien auch ihre Interessen. Die interviewten Geförderten in der Fallstudie unterschieden sich in der Art ihrer Förderung. Demnach gingen in die Fallstudie die Aussagen von Empfängerinnen und Empfängern von Drittlandstipendien, Stipendien für Forschungsaufenthalte und Praktika sowie diejenigen der Geförderten durch Projekte des akademischen Neuaufbaus Südosteuropas ohne Stipendium ein. Die überwiegende Mehrzahl der Geförderten strebte eine akademische Karriere an. Ihr berufliches Hauptinteresse an dem Stipendium bestand deshalb in der Erweiterung und Vertiefung ihrer methodischen und fachlichen akademischen Kenntnisse und Fähigkeiten, im Aufbau von Kontakten und der Schärfung ihrer Forschungsinteressen. Alle Geförderten nutzten die Stipendien dazu, diese Interessen mithilfe der Stipendien umzusetzen und ihre berufliche Laufbahn voranzubringen.

Die Projekte innerhalb des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas treffen darüber hinaus weitgehend die relevanten *Zielgruppen*, d. h. insbesondere die Hochschulen und Geförderten, und hier auch zahlreiche Frauen. Wenig Berücksichtigung finden allerdings VertreterInnen aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung.

Der Auftrag des DAAD, Exzellenz in der Wissenschaft durch wissenschaftliche Eliten zu fördern, deckt sich nach Angaben der serbischen Partnerfakultäten gut mit den Prioritäten ihres Landes und ihrer Hochschulen. Dabei gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass Serbien in vielen Fächern noch am Ausbau des Grundangebots (Bachelor, Master, PhD) arbeitet. Deshalb können viele Fakultäten nur eingeschränkt Arbeitsmöglichkeiten für exzellente ForscherInnen und WissenschaftlerInnen anbieten und diese Priorität auch nur eingeschränkt umsetzen.

Nach übereinstimmender Ansicht der befragten Partnerorganisationen und Geförderten befinden sich die Förderangebote des DAAD auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft und entsprechen damit dem *State of the art* im jeweiligen Fach. In einigen Disziplinen verhält es sich sogar so, dass die Geförderten ein DAAD-Stipendium beispielsweise einem Fulbright-Stipendium vorzögen, da z. B. in einigen Bereichen im Fach Chemie Deutschlands Forschung weltweit führend sei.

Die GesprächspartnerInnen aus den Universitätsverwaltungen der Partnerhochschulen haben auch auf einen entwicklungsfähigen Aspekt der Projektgestaltung des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas hingewiesen: So ist festgestellt worden, dass die Fakultäten in Serbien nahezu

autonom agierende Einheiten bilden, die als unabhängige Rechtssubjekte ihre eigenen Budgets verwalten. Im Rahmen von Bologna wird jedoch eine stärkere Integration der Fakultäten in die Universitätsstrukturen gefordert. Vor diesem Hintergrund sei es nach Ansicht von zwei Vize-Rektoren sowie weiterer Akteure aus der serbischen Hochschulpolitik wünschenswert, in die Projekte des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas auch die Ebene der Universitätsverwaltung einzubeziehen. So gelänge es noch besser, die Bedarfe der Partnerorganisationen, z. B. den Aufbau gemeinsamer Lehrmodule und Studiengänge zu treffen und das Programm auf Ebene der Universitätsverwaltung stärker zu verankern.

5.2 Beurteilung der Relevanz des Programmbereiches

Die Arbeit des Programmbereichs in Serbien ist nach Einschätzung der Evaluatorin relevant. Der Akademische Neuaufbau Südosteuropa trifft mit seinen Maßnahmen weitgehend die angestrebten Zielgruppen und die Interessen und Bedarfe der Geförderten sowie der beteiligten Partnerorganisationen als auch diejenigen des Landes. Genauer gesagt, tragen die Maßnahmen des Programms dazu bei, die Bedarfe der Geförderten und Hochschulen an akademischer Qualifikation, Austausch und Internationalisierung sowie Input für eine Verbesserung von Lehre und Forschung zu erfüllen. Der DAAD nimmt dabei eine konstruktive Mittlerrolle zwischen den beteiligten Akteuren ein. Die Angebote des DAAD befinden sich darüber hinaus auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft und in die einigen Disziplinen sind die beteiligten deutschen Hochschulen im internationalen Vergleich forschungsführend. Darüber hinaus unterstützt der DAAD die Bildungsstrategie des Landes, die Umsetzung des Bologna-Prozesses voranzutreiben.

Ein entwicklungsfähiger Aspekt des Programms besteht nach Zusammenführung der Ergebnisse allerdings darin, in die künftige Projektarbeit stärker die Ebene der Universitätsverwaltungen einzubeziehen oder diese zumindest über aktuelle Entwicklung und die Initiierung neue Hochschulkooperationen zu informieren. Dies würde sich nach Ansicht der Partnerorganisationen in zweifacher Weise positiv auswirken. Zum einen könnten derart gestaltete Projekt die durch Bologna geforderte stärkere Integration der Universitäten begünstigen. Zum anderen könnte es möglicherweise die Einführung gemeinsamer Lehrmodule und Studiengänge, die von den Partneruniversitäten angestrebt und gleichzeitig explizites Programmziel ist, erleichtern.

6. BEURTEILUNG DER EFFEKTIVITÄT

Im folgenden Kapitel sind die Ergebnisse aus der Fallstudie in Serbien zur Zielerreichung des Programmbereiches dargelegt und beurteilt. Das Kapitel ist entlang der Interventionslogik des Programmbereiches strukturiert (vergleiche Inception Report) und umfasst demgemäß Abschnitte zu den vier Interventionsbereichen Human Capacity Development, Stärkung von Hochschulstrukturen, Vernetzung und Alumni-Arbeit. Diese in den vier Abschnitten zusammengetragenen Ergebnisse orientieren sich an den Analyseaspekten, die in der Wirkungslogik für jeden Interventionsbereich operationalisiert wurden.

6.1 Human Capacity Development

Partnerorganisationen und Geförderten berichten übereinstimmend, dass sie durch die Individualförderung und die Projektförderung im Rahmen des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas signifikant an *Fach- und Methodenwissen* in ihrem Fachbereich hinzugewonnen haben. Diese neu erworbenen Kompetenzen kämen ihren Aussagen zufolge dem Inhalt und der Didaktik der Lehre in ihrem jeweiligen Fachbereich zugute.

Nach Aussagen der Geförderten, der serbischen Projektverantwortlichen sowie der weiteren GesprächspartnerInnen aus dem Hochschulsektor trägt die Individualförderung im Rahmen des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas inklusive des Drittlandprogramms wesentlich zur Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und damit zur *Ausbildung künftiger Fach- und Führungskräften* bei. So berichteten mehrere individualgeförderte GesprächspartnerInnen, dass das DAAD-Stipendium sie in ihrer akademischen Karriere gefördert habe. Die meisten Individualgeförderten waren zum Zeitpunkt der Förderung Studierende oder Graduierte und zum Zeitpunkt der Fallstudie im Mittelbau ihrer Hochschulen tätig. Allerdings waren auch ein Hochschulprofessor und eine Forschungsgruppenleiterin eines Forschungsinstitutes darunter, welche ihre Fach- bzw. Führungspositionen durch das DAAD-Stipendium ebenfalls stärken konnten.

Obgleich nicht im Vordergrund, strebt der Stabilitätspakt auch an, zur Ausbildung von Fach- und Führungskräften in der Wirtschaft beizutragen. Zu diesem Punkt fanden sich in der Fallstudie nur vereinzelte Hinweise. Von den befragten Geförderten, die die akademische Laufbahn verlassen haben, war nur ein Individualgeförderter zum Zeitpunkt der Fallstudie in einer Führungsposition für ein Unternehmen in Belgrad tätig. Dort restrukturierte er einige Arbeitsprozesse, z. B. führte er Arbeit in teilautonomen Arbeitsgruppen ein. Das Wissen darüber hatte er seinen Angaben zufolge während seines DAAD-geförderten Diplomstudiums und des nachfolgenden MBAs gewonnen. Eine weitere Geförderte arbeite ebenfalls in einem Unternehmen und befindet sich am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn. Ein weiterer Geförderter hat einen Lebenswandel vollzogen und sich für ein Leben im Kloster entschieden.

Es können jedoch auch die projektverantwortlichen Hochschulprofessorinnen auf serbischer Seite als Führungskräfte bzw. change agents bezeichnet werden, welche mithilfe der Projektförderungen in ihren Departments umfassende positive Veränderungsprozesse im Sinne der akademischen Qualifikation der MitarbeiterInnen, Verbesserung der Lehre Internationalisierung der Forschungskontakte bis hin zur Initiierung von Forschungsprojekten, (siehe Abschnitt Hochschulstrukturen) angestoßen haben. Somit hat der akademische Neuaufbau Südosteuropa projektverantwortlichen Hochschulprofessorinnen die Möglichkeit gegeben, ihr Potential zu entfalten und damit als change agents tätig zu werden. Laut eigener Aussage der serbischen Projektverantwortlichen war der DAAD nach Aufgabe der Sanktionen der einzige, in Serbien aktive Bildungspartner. Ohne den DAAD hätten sie keine internationalen Projekte aufbauen können. Einige der serbischen Projektverantwortlichen berichteten darüber hinaus, dass sie in der Vergangenheit durch den DAAD gefördert worden seien und ihre DAAD-geförderten Studien- und Forschungserfahrungen in Deutschland sie maßgeblich dazu motiviert habe, die Lehr- und Forschungsbedingungen in ihren serbischen Heimatfakultäten zu verbessern.

Die projektverantwortlichen Hochschulprofessorinnen berichteten übereinstimmend, dass der Akademische Neuaufbau Südosteuropas über den intensiven projektbezogenen Austausch zwischen Studierenden, Graduierten und (Nachwuchs-)WissenschaftlerInnen deutlich zur *brain circu-*

lation in Südosteuropa beitrage. Durch die zahlreichen DAAD finanzierten Seminare, Gastdozenten, Sommerschulen und kurzweilige Forschungsaufenthalte verbreiteten sich die Forschungsthemen und -ideen in den Partnerländern.

Gleichzeitig stelle *brain drain* nach Deutschland weiterhin eine Herausforderung dar. Offizielle Zahlen lägen zwar nicht vor, aber nach Einschätzung aller GesprächspartnerInnen wanderten noch immer viele talentierte Graduierte und (Nachwuchs-)WissenschaftlerInnen ab. Gleichzeitig fanden sich keine Hinweise darauf, dass die Maßnahmen des Stabilitätspakt die Abwanderung fördert. Grund für die Abwanderung sei, dass die Lehr- und Forschungsbedingungen sowie die gesamtwirtschaftliche Situation in Serbien keine ausreichenden Anreize für eine Karriere im eigenen Land böten. Der DAAD begegnet der Herausforderung der Abwanderung nach Angaben des Fachreferats dadurch, dass er überwiegend solche serbische Doktoranden fördert, die die Promotion an einer serbischen Hochschule durchlaufen und in diesem Kontext einen kürzeren oder längeren Forschungsaufenthalt (bis zu einem Jahr) an einer deutschen Hochschule durchführen wollen. Weit weniger Stipendien werden für Bewerber zur Verfügung gestellt, die die gesamte Promotion an einer deutschen Hochschule, mit deutschen Doktorvater, durchführen möchten. Die Partnerhochschulen binden ihrerseits Hochschulangestellte vertraglich an ihre Organisationen. Diese Maßnahmen reichten jedoch nicht aus, um die wissenschaftliche Exzellenz im Land zu halten.

Die Geförderten und serbischen Projektverantwortlichen bestätigen einhellig, dass zahlreiche Geförderte ihre *Deutschkenntnisse* durch Teilnahme an den insgesamt als sehr gut und hilfreich bewerteten DAAD finanzierten Deutschkursen erweitert und vertieft hätten und sich ihr Interesse für Deutschland allgemein erhöht habe. Außerordentlich gute Deutschkenntnisse zeigten einige Individualgeförderte, die darauf bestanden, das Interview auf Deutsch statt auf Englisch zu führen. Besonders zahlreiche Hinweise auf ein positives Deutschlandbild und eine enge *Bindung an Deutschland* stammten aus der Region Vojvodina (Partnerfakultäten in der Stadt Novi Sad), die geschichtlich aufgrund der Zugehörigkeit zu Österreich-Ungarn der deutschen Sprache und Kultur enger verbunden seien als die Gebiete südlich der Donau, die über mehrere Jahrhunderte zum Osmanischen Reich gehörten.

Der Akademische Neuaufbau Südosteuropa fördere nach Ansicht der serbischen Projektverantwortlichen schließlich die *interkulturellen Kompetenzen* der Geförderten. Hier bestünden allerdings generationale Unterschiede. Dementsprechend wirkten sich die Maßnahmen des Programms weniger stark auf die interkulturellen Kompetenzen der älteren Geförderten aus, da diese im ehemaligen Jugoslawien aufgewachsen seien und mehrheitlich Reisen in die umgebenden Nachbarländer unternommen hätten. Sie trügen deshalb noch zahlreiche Erinnerungen an die Menschen der Nachbarländer und hätten deshalb ihre Einstellungen nicht bedeutsam verändert. Die jüngere Generation der Geförderten berichtete dahingegen durchaus von Vorbehalten und Neugier gegenüber den Studien- und ForscherkollegInnen aus den Nachbarländern, die im Zuge der Teilnahme an verschiedenen Programm-Maßnahmen positiv beantwortet worden wären. Zusammenfassend trügen die Programm-Maßnahmen durchaus dazu bei, Vorurteile gegenüber Nachbarstaaten zu senken und den Zusammenhalt in Südosteuropa zu stärken. Dieser Entwicklung zuträglich sei darüber hinaus die im Jahr 2008 entfallene Visumpflicht, die beispielsweise grenznahen Hochschulen eine Zusammenarbeit noch weiter erleichtere.

6.2 Stärkung der Hochschulstrukturen

Die Interviews und Workshops mit den serbischen Projektverantwortlichen und Geförderten lieferten zahlreiche Hinweise darauf, dass die Projekte und Stipendien im Rahmen des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas auch die *Qualität der Lehre* an ihren Heimatuniversitäten verbessern helfen. Mehrere Geförderte, die zum Zeitpunkt der Fallstudie auch in der Lehre tätig waren, berichteten Beispiele, wie sie in ihre Seminare und Vorlesungen mehr interaktive Elemente wie Fragerunden, Gruppenarbeit, Gruppenaufgaben etc. einbauten. Der Beitrag zur Verbesserung der Lehre gründet jedoch auf der persönlichen Initiative der Geförderten. Allerdings fanden in einigen Projekten auch Methoden-Seminare, Kurse zu Präsentationstechniken, Kurse zum wissenschaftlichen Arbeiten etc. statt. Hier deutet sich jedoch ein Entwicklungspotential an, demzufolge derartige Kurse systematischer auf alle Netzwerke ausgebaut werden könnten.

In einigen Fällen konnten durch die Projekte des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas auch teilweise oder ganze Curricula verändert bzw. entwickelt und damit der *Anschluss an wissenschaftliche Standards* gefördert werden. So sind zu Beginn eines Projektes Instrumente zur chemischen Analyse atomarer Strukturen (GSMS, FTIR, HPLC) angeschafft worden, auf deren Basis im Rahmen des Projektes Kurse zum Curriculum des Bachelor- und Master-Studiengangs im Fach Chemie hinzugefügt bzw. erweitert worden sind. Gleichzeitig ist in diesem Projekt eine Sommerschule entstanden, in der der Umgang mit den speziellen Instrumenten unterrichtet wird. Die Sommerschule wird an den am Projekt teilnehmenden Partnerhochschulen mit 2 ECTS-Punkten anerkannt. In einem anderen Projekt ist während der Projektlaufzeit ein ganzer Studiengang entstanden, der auch zwei Jahre lang angeboten und in Anspruch genommen wurde. Nach zwei Jahren fiel der Studiengang der Bologna-Reform zum Opfer und wurde aufgelöst. Die Kurse des Studiengangs wurden jedoch in das neue PhD-Programm eingearbeitet und bestehen weiter fort. In zwei weiteren Projekten wurden neue Kurse entwickelt bzw. bestehende Kurse modernisiert und in die BSc und MSc Curricula integriert. Schließlich laufen in einem Projekt Bemühungen zur Entwicklung eines gemeinsamen Masterstudiengangs, der von allen Partnerhochschulen anerkannt werden soll.

Vor dem Hintergrund der teilweise langen Projektlaufzeiten von mehr als zehn Jahren und der Intensität der Zusammenarbeit in einigen Projekten fällt allerdings auf, dass die Zahl gemeinsam veränderter bzw. neu entwickelter Lehrstrukturen insgesamt zwar bedeutsam, aber überschaubar ist (wobei zu bedenken ist, dass im Rahmen der Begehung kaum messbar war, inwieweit Inhalte von Modulen verbessert wurden, moderne Lehrformen oder Skripte eingeführt wurden usw.). Aus Sicht der Partnerorganisationen sei die Entwicklung gemeinsamer und Veränderung bestehender Lehrstrukturen ein langwieriger und komplexer Prozess, für den die Projektverantwortlichen in zahlreichen Fakultäten oft nicht die zeitlichen Ressourcen und das verwaltungsrelevante Wissen mitbrächten. Expertise in der Gestaltung von Curricula würden ihnen helfen, diesen Bereich zielgerichteter anzugehen. Reform von Studiengängen bedeutet nicht in jedem Fall den Umbau ganzer Studiengänge, es geht auch um die Einführung einzelner neuer Themen in die Lehre, um Verbesserung und Aufbau von Modulen usw.

Die Erhebungen zeigen darüber hinaus, dass die Programm-Maßnahmen zu einer *Stärkung der regionalen Wissenssysteme* beitragen. Die Individualstipendien (Drittland-Stipendien und Stipendien im Rahmen des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas) erleichtern auch ökonomisch benachteiligten Studierenden und Graduierten den Zugang zu Hochschulen in Deutschland und Südosteuropa. Gleichzeitig steigt nach Aussage der interviewten Umfeldakteure im Hochschulsektor durch den Austausch der Studierenden, Graduierten und (Nachwuchs-)WissenschaftlerInnen auch der Bekanntheitsgrad der Partnerhochschulen.

6.3 Vernetzung

In allen fünf ausgewählten Projekten des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas finden sich positive Hinweise für die Vernetzung zwischen den Partnerhochschulen auf individueller und institutioneller Ebene. So berichten Geförderte und Projektverantwortliche aus allen fünf besuchten Projekten, dass *Kooperationsstrukturen mit Deutschland* und eine intensiviertere *regionale Zusammenarbeit in Lehre und Forschung in Südosteuropa* entstanden seien, die jedoch je nach Projektarchitektur unterschiedliche Formen annehmen. Alle Projekte beinhalten Austausche zwischen Studierenden, Graduierten und WissenschaftlerInnen und gemeinsame Veranstaltungen wie Sommerschulen. Die Schwerpunktsetzung, d. h. der genaue Inhalt der Kooperation, z. B. Sommerschule, Austausch oder gemeinsamer Studiengang, variiert jedoch von Projekt zu Projekt. Zum Zweck dieser gemeinsamen Aktivitäten wurden zwischen den jeweiligen Partnerhochschulen Kooperationsvereinbarungen getroffen. In einigen Fällen wurden die gemeinsamen Aktivitäten auch mit Fördermitteln der Partnerhochschule (z. B. Bor) oder der Provinzverwaltung (z. B. Novi Sad/Vojvodina) flankiert und dadurch vertieft. Beispielweise bezuschusste die Provinzverwaltung Novi Sad den Wissenschaftsaustausch für das Projekt ELISE. Darüber hinaus haben sich aus den meisten Projekten auch kleinere Forschungsprojekte entwickelt, aus denen wiederum einige internationale Publikationen hervorgegangen sind (z. B. in Novi Sad). Auch die gemeinsamen Lehr- und Forschungsstrukturen, die im Rahmen der Kooperationsprojekte entstanden sind (siehe oben) können als Beispiele fester Kooperationsstrukturen angesehen werden.

Aus den Projekten sind nach Aussagen der Geförderten und Projektverantwortlichen über die Projektlaufzeit hinweg auch *regionale Netzwerke* entstanden, die unter sich weiterführende Kooperationen aufgebaut haben. Allerdings bestehen diese nicht in formalisierten Strukturen, d. h. ohne expliziten Netzwerkmanager bzw. -managerin und ohne geschlossene Gruppe im Internet (z. B. über Yahoo oder Facebook), sondern vor allem auf individueller Ebene. Die Netzwerke definieren sich vornehmlich über den Projektzusammenhang und sind deshalb vor allem während der Projektlaufzeit aktiv. Gleichzeitig haben sich insbesondere innerhalb der langjährigen Projekte (Novi Sad) starke persönliche Verbindungen und Folgeprojekte entwickelt.

Die Angaben aus den Interviews und Workshops mit Geförderten und Projektverantwortlichen in Serbien zeigen auch, dass der Programmbereich die *Sichtbarkeit der deutschen Wissenschaft und des Innovationsstandortes Deutschland* in Serbien erhöht. Über den Austausch zwischen Studierenden, Graduierten und (Nachwuchs-)WissenschaftlerInnen innerhalb von Sommerschulen, Forschungs- und Lehraufenthalten etc. sind deutsche Forschungsthemen, -standards und -weisen nach Serbien und in die weiteren Partnerländer gelangt und haben dort deutsche Forschung bekannter gemacht. Zudem wird die deutsche Forschung in einigen Bereichen im Fach Chemie als weltweit führend wahrgenommen. Deshalb würden Studierende und Graduierte bei freier Wahl auch ein Auslandssemester oder Praktikum in Deutschland einer Erfahrung in den USA vorziehen. Ähnliche Rückmeldungen existieren aus den ingenieurwissenschaftlichen Projekten. Darüber hinaus werden die Forschungsprojekte, die Studierende, Graduierte und GastwissenschaftlerInnen in Deutschland kennen lernen, auch genutzt, um Impulse für eigene Forschungsprojekte zu generieren. Obgleich aufgrund der vergleichsweise bescheideneren Forschungsausstattung in den serbischen Partnerfakultäten nicht alle in Deutschland gesammelten Ideen umgesetzt werden könnten, werden sie doch als richtungsweisend für künftige Forschung in Serbien angesehen.

6.4 Alumni-Arbeit

Zur Beurteilung der Alumni-Arbeit des DAAD in Serbien existieren unterschiedliche Angaben aus den Interviews und Workshops mit dem DAAD, den Geförderten und den Projektverantwortlichen. Es gibt aktive Alumni-Vereine in Belgrad und in Novi Sad. Darüber hinaus werden durch das DAAD-Informations-Zentrum in Belgrad eigene Alumni-Aktivitäten und solche in Abstimmung mit der Alexander-von-Humboldt-Stiftung organisiert. Schließlich verfügt auch der Akademische Neuaufbau über Mittel, mit denen projektbezogenen Alumni-Aktivitäten gefördert werden. Aus den Rückmeldungen der ehemaligen Geförderten und Projektverantwortlichen geht hervor, dass die Alumni-Veranstaltungen der Alumni-Vereine und des Informationszentrums teilweise durch die GesprächspartnerInnen wahrgenommen werden. Darüber hinaus sind die Geförderten in der Mehrzahl auch im DAAD-Alumni-Portal registriert, dort jedoch in aller Regel wenig aktiv. Den Angaben der Geförderten und des DAAD-Informationszentrums zufolge böten die Alumni-Aktivitäten noch nicht ausreichend Anreize, um sie über eine Teilnahme an den Aktivitäten hinaus mit eigenem Engagement zu unterstützen. Solche Anreize würden etwa durch die Ausschreibung von Jobs, Fort- und Weiterbildungen sowie mehr Veranstaltungen für Alumni entstehen.

Nach Aussage der GesprächspartnerInnen in der Fallstudie haben diese während ihrer Aufenthalte in Deutschland im Rahmen von Praktika, Forschung, Studium und Gastdozenturen ein positives *Deutschlandbild* aufgebaut. So seien sie beeindruckt von der Organisation und den Inhalten der Studienprogramme, dem Forschungsniveau in vielen Fachbereichen, der Ausstattung und Vernetzung deutscher Universitäten. Die einzige negative Rückmeldung betraf Schwierigkeiten in der Kontaktaufnahme mit deutschen StudienkollegInnen, welche von zwei Geförderten geäußert wurden. So hätten es die Geförderten in Deutschland wesentlich schwieriger gefunden, Bekanntschaften und Freundschaften zu Deutschen aufzubauen als zu den eigenen Landsleuten in Serbien. Diese Erfahrung habe ihr ansonsten sehr positives Bild von Deutschland getrübt.

Die abgesehen von den oben genannten Ausnahmen durchweg positiven Erfahrungen mit Studium und Forschung in Deutschland haben bei den meisten Geförderten auch zu einer *längerfristigen Deutschlandbindung* geführt. Diese gestaltet sich bei einigen aktiv in Form wiederholter Reisen nach Deutschland sowie privater und beruflicher Kontakte nach Deutschland, bei anderen hingegen gestaltet sie sich eher passiv in Form einer positiven Einstellung, ohne aktiven Austausch mit Deutschland. Diejenigen Geförderten, welche gemeinsame Forschungsprojekte mit

deutschen Partnern umsetzen, berichten von regelmäßigem Kontakt, vor allem über E-Mail, während diejenigen, die ausschließlich private Kontakte unterhalten, eher von sporadischen punktuellen Kontakten im Rahmen von Deutschlandreisen berichten. Ausgesprochen positiv ist das Bild Deutschlands bei den Partnern in der Region Vojvodina, die auch fast ausnahmslos unaufgefordert ihre Verbundenheit mit der deutschen Kultur herausstellten und mehrheitlich über gute Deutschkenntnisse verfügen.

Die Aktivitäten der Alumni-Vereine, des DAAD-Informationszentrums sowie die Alumni-Aktivitäten des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas fördern auch die *Vernetzung* der Alumni untereinander. Diese Aktivitäten umfassen beispielsweise die großen Alumni-Konferenzen, die durch das DAAD-Regionalreferat für Südosteuropa veranstaltet und vom Informationszentrum in Belgrad organisatorisch unterstützt werden, sowie kleinere Veranstaltungen der lokalen Alumni-Vereine. Aufgrund der Lage der Alumni-Vereine in Belgrad und Novi Sad sei die Vernetzung der Alumni in diesen Städte auch stärker als in anderen Städten.

6.5 Beurteilung der Effektivität des Programmbereiches

Auf Basis der Ergebnisse der Fallstudie fällt die Beurteilung der Effektivität des Programmbereiches in Serbien positiv aus. Deutlich positive Veränderungen lassen sich dabei dem Interventionsbereich *Human Capacity Development* zuschreiben. Hier trifft das Angebot des DAADs den Bedarf zur Ausbildung an Fach- und Führungskräften, insbesondere in Forschung und Wissenschaft. Die Maßnahmen im Rahmen des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas - insbesondere die Individualförderung - fördern das Fach- und Methodenwissen von NachwuchswissenschaftlerInnen und tragen damit deutlich zur Ausbildung von Fach- und Führungskräften insbesondere für den Hochschulsektor, weniger jedoch für die Wirtschaft bei. Die Arbeit des Programmbereiches fördert zudem brain circulation in Südosteuropa. Gleichzeitig bildet brain drain in Serbien noch immer eine Herausforderung. Deutliche positive Veränderungen lassen sich auch bei den Deutschkenntnissen der Geförderten feststellen, die teilweise fließende Deutschkenntnisse erworben haben. Schließlich haben insbesondere die jüngeren Geförderten auch interkulturelle Kompetenzen gewonnen, die ihnen den Umgang mit ihren südosteuropäischen Nachbarn und Deutschen erleichtert.

Die Arbeit des Programmbereiches trägt auch zu einer Stärkung der *Hochschulstrukturen* in Serbien bei. Über die Projektförderung im Rahmen des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas sind neue Lehr- und Forschungsstrukturen wie Kurse und Masterstudiengängen entstanden. Darüber hinaus trägt die Projektförderung zu einer Verbesserung der Lehre, methodisch und inhaltlich, an den Lehrstühlen der Partnerfakultäten bei. Die (Nachwuchs-)WissenschaftlerInnen lernen durch ihre Studien-, Lehr- und Forschungsaufenthalte in Deutschland auch wissenschaftliche Standards kennen, die sie in einigen Fällen auch direkt in gemeinsamen Forschungsprojekten anwenden. Über die Projektarchitektur, die immer mehrere Partner aus verschiedenen südosteuropäischen Ländern beinhaltet, werden schließlich auch regionale Wissenssysteme gestärkt und aufgebaut. Perspektivisch könnte die Entwicklung (gemeinsamer) Lehrveranstaltungen und Studiengänge allerdings noch gezielter und systematischer angegangen werden, beispielsweise indem externe Expertise in der Entwicklung von Curricula bereitgestellt wird oder indem Erfahrung aus Projekten eingeholt wird, in dem erfolgreich gemeinsame Lehrstrukturen wie Masterstudiengänge entwickelt wurden.

Die Projekte des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas fördern zudem die *Vernetzung*, indem sie die regionale Zusammenarbeit in Lehre und Forschung in Südosteuropa und den intensiven Austausch zwischen Studierenden, Graduierten und (Nachwuchs-)WissenschaftlerInnen begünstigen. Austausch und Zusammenarbeit in den Projekten tragen schließlich zur Ausbildung und Stärkung regionaler Netzwerke und Kooperationsstrukturen bei (das ist ein zentrales Ziel des Sonderprogramms). Gemeinsame Sommerschulen, Forschungsprojekte und Lehrveranstaltungen erhöhen bei den Geförderten darüber hinaus die Sichtbarkeit der deutschen Wissenschaft und des Innovationsstandortes Deutschland.

Die *Alumni-Arbeit* im Rahmen der Arbeit des Programmbereiches trägt schließlich dazu bei, dass die Geförderten ein positives Deutschlandbild entwickeln und eine längerfristige Deutschlandbindung ausprägen.

7. BEURTEILUNG DER WIRKUNGEN

In der Fallstudie wurden zahlreiche positive Hinweise zu den Wirkungen der Arbeit des Programmbereichs identifiziert, insbesondere hinsichtlich der Aspekte Wissensgesellschaft, Employability, Konfliktprävention und Partnerschaften mit Deutschland.

Deutliche Hinweise finden sich in der Fallstudie darauf, dass die Projekte den *Anschluss* der Partnerorganisationen *an die Wissensgesellschaft* fördern. Sowohl die Individualförderung als auch die Projektförderung im Rahmen des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa haben die Teilnahme der Geförderten an zahlreichen Konferenzen begünstigt, Forschungsartikel in (teilweise) hochrangigen wissenschaftlichen Journals hervorgebracht und die südosteuropäischen (Nachwuchs-)WissenschaftlerInnen dadurch stärker in den internationalen Diskurs gebracht.

Laut Aussagen der Geförderten, die ein Drittlandstipendium erhalten haben, sind durch das Stipendium auch ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt gestiegen. So arbeitet ein Drittland Alumni in leitender Position in einem amerikanischen Unternehmen in Belgrad, eine weitere Geförderte (die allerdings das DAAD geförderte Studium nach sechs Monaten aus krankheitsbedingten Gründen abgebrochen hatte) bei einem Autohersteller, und ein weiterer Drittland Alumni suchte zum Zeitpunkt der Fallstudie eine Beschäftigung, jedoch im Ausland. Obgleich diese Beobachtungen zwar dafür sprechen, dass die Chancen der Geförderten durch die Stipendien steigen, bleibt die gesamtwirtschaftliche Lage in Serbien schwierig. Deshalb können die Aussichten der Geförderten auf dem Arbeitsmarkt auch durch die DAAD-Förderung nur bedingt beeinflusst und *brain drain*, wie in dem einen genannten Falle, verhindert werden. Von den Befragten bemängelt wurde jedoch die fehlende Einbindung von Wirtschaftsakteuren in die Entwicklung von Curricula als wesentlicher Aspekt der *employability*. Hier besteht nach Ansicht der GesprächspartnerInnen deutlicher Bedarf, der perspektivisch durch die Arbeit des Programmbereichs künftig stärker anvisiert werden könnte. Die mangelnde Einbeziehung der Wirtschaft in die Maßnahmen des Stabilitätspakts muss vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass aufgrund des Krieges und der politischen Isolation Serbien die Wirtschaft sich nur langsam erholt und wächst. Gleichzeitig behinderte der Mangel an Labor- und Forschungseinrichtungen in den ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten eine praxisnahe Ausbildung von Ingenieuren, welche eine Zusammenarbeit mit der Wirtschaft noch weiter erschwerte. Chancen für eine stärkere Einbindung ergeben sich erst in jüngerer Zeit und sollten künftig stärker genutzt werden.

Der interkulturelle Austausch, der im Rahmen der Projektarbeit und der Individualförderung zwischen Studierenden, Graduierten, (Nachwuchs-)WissenschaftlerInnen innerhalb von Südosteuropa stattfindet, senkt nach Angaben der GesprächspartnerInnen ihre Ängste und Vorbehalte gegenüber den Nachbarländern und bedingt, dass sich die Geförderten über ihre Länder austauschen. Damit tragen die Projekte auch zur *Konfliktprävention* bei. Gleichzeitig ist das aus serbischer Perspektive kritischste Partnerland, Kosovo, in keinem der besuchten Projekte Projektpartner. Nach Beobachtung in der Fallstudie existieren auf Seiten einiger GesprächspartnerInnen Vorbehalte gegenüber einer Zusammenarbeit mit Hochschulen im Kosovo, was die Grenzen der Präventivwirkung des Programms aufzeigt. Diese Beobachtung ist allerdings vor dem Hintergrund der politischen Lage in Serbien zu sehen. Die Tatsache, dass Serbien Kosovo nicht als eigenständigen Staat anerkannt hat, erschwert auch eine institutionelle Zusammenarbeit auf beiden Seiten.

Besonders zahlreiche und deutlich positive Hinweise bestehen dafür, dass die Arbeit des Programmbereichs stabile und längerfristige *Partnerschaften mit Deutschland* hervorbringt. Auf individueller Ebene sind zahlreiche Kontakte zwischen den Projektbeteiligten und Geförderten entstanden, die während der Projekte auch häufig und regelmäßig genutzt werden. Dabei wird auch deutlich, dass in den Projekten, die über eine längere Zeit hinweg gefördert werden, auch mehr und tiefere, d. h. auch private Kontakte entstehen als in den Projekten, die über eine kürzere Zeit hinweg gefördert werden. Die Projektbeteiligten und Geförderten berichten von sehr guten Einstellungen gegenüber Deutschland und insbesondere von sehr guten Erfahrungen mit den deutschen Lehr- und Forschungsbedingungen und zeigten in den Interviews teilweise sehr gute Deutschkenntnisse. Die einzige Einschränkung bilden hierbei Berichte einiger Geförderter über die Schwierigkeiten in der Kontaktaufnahme mit deutschen StudienkollegInnen.

7.1 Beurteilung der Wirkung des Programmbereiches

Die Beurteilung der Wirkungen der Arbeit des Programmbereiches in Serbien fällt positiv aus. Der Programmbereich fördert den Anschluss der serbischen Hochschullandschaft an die Wissensgesellschaft, indem er den zahlreichen Projektbeteiligten und Individualgeförderten die Gelegenheit zur Teilnahme an Konferenzen und Sommerschulen gibt sowie gemeinsame Forschungsprojekte begünstigt. Der Programmbereich begünstigt die employability, indem er allgemein den Geförderten zu einer akademischen Ausbildung verhilft und sie damit grundsätzlich für eine Arbeitstätigkeit, insbesondere für den serbischen Hochschulsektor, qualifiziert. Gleichzeitig werden zahlreiche Bedarfe der serbischen Wirtschaft noch nicht durch die Curricula der Studiengänge abgedeckt. Deshalb weisen zahlreiche Graduierte noch nicht die von der Wirtschaft nachgefragten Profile auf. Darüber hinaus ist die serbische Wirtschaft nach wie vor sehr schwach, was die Chancen der Geförderten für eine Beschäftigung im serbischen Arbeitsmarkt weiter einschränkt.

Über den interkulturellen Dialog im Rahmen der Projekte und Studiererfahrungen leistet der Programmbereich hingegen einen Beitrag zur Konfliktprävention in Südosteuropa. Einen starken und vielseitigen Beitrag leistet der Programmbereich auch zum Aufbau und zur Erhaltung von Partnerschaften mit Deutschland, und zwar im Zuge einer signifikanten Verbesserung der Deutschkenntnisse, positiver Erfahrungen in der deutschen Lehr- und Forschungslandschaft und zahlreiche individueller Kontakte zwischen den Projektbeteiligten und Individualgeförderten.

8. BEURTEILUNG DER NACHHALTIGKEIT

Hinsichtlich der Nachhaltigkeit der erzielten Veränderungen gilt es zu berücksichtigen, dass nur zwei der fünf besuchten Projekte des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas bereits abgeschlossen sind. Streng genommen kann die Nachhaltigkeit der erzielten Veränderungen deshalb nur für diese Projekte sowie die Individualgeförderten beurteilt werden. Aufgrund der langen Projektlaufzeit zweier noch laufender Projekte werden jedoch auch diese Projekte hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit beurteilt.

Im Interventionsbereich *Human Capacity Development* werden die bewirkten Veränderungen den Aussagen der Projektbeteiligten und Geförderten zufolge als nachhaltig eingeschätzt. Die meisten der interviewten Geförderten nehmen nach ihrer Rückkehr aus Deutschland eine Beschäftigung an einer serbischen Hochschule auf, wo sie ihre erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in ihre Lehraufträge und Forschungsprojekte einbringen. Differenziert betrachtet werden muss der Aspekt ‚brain drain‘/‚brain gain‘. Den Aussagen der Projektverantwortlichen zufolge kehren zwar zahlreiche Geförderte langfristig nach Serbien zurück. Gleichzeitig bestehen aber auch Hinweise darauf, dass einige Geförderte nach ihrem Studium in Deutschland gezielt eine berufliche Laufbahn in einem anderen Land anstreben. Konkret konnte in der Fallstudie in Erfahrung gebracht werden, dass eine Geförderte zum Zeitpunkt der Fallstudie einen Postdoc in Deutschland absolviert, ein Geförderter suchte eine Beschäftigung im Ausland, ein Geförderter strebt einen Postdoc in Kroatien an, und ein Geförderter befand sich zum Zeitpunkt der Fallstudie in einem bulgarischen Kloster. Zum Zeitpunkt der Fallstudie lebten jedoch alle interviewten Individualstipendiaten in Serbien.

Hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Stärkung von *Hochschulstrukturen* besteht ein gemischtes Bild. In drei Projekten sind die neu entwickelten bzw. erweiterten Kurse in die Studiencurricula der Partnerhochschulen integriert und damit institutionell verankert worden und als nachhaltig anzusehen. Der gemeinsame Masterstudiengang, der gegenwärtig in Teilen als PhD-Programm weiterbesteht, wird von allen Partnerhochschulen anerkannt. Bei anderen, noch laufenden Projekten ist die Finanzierung der gemeinsamen Veranstaltungen, insbesondere Sommerschulen, nach Förderende noch unklar.

Die *Vernetzung* zwischen den Partnerhochschulen der fünf besuchten Projekte wird von den Projektbeteiligten insbesondere auf individueller Ebene als nachhaltig eingeschätzt. Bei den Projekten mit langer Projektlaufzeit ist die Vernetzung in der Wahrnehmung der GesprächspartnerInnen nicht mehr nur auf der individuellen Ebene angesiedelt, sondern wird in ihrer Einschätzung auch nach Personenwechseln fortbestehen. In diesen Projekten finden sich auch Beispiele für gemeinsame geplante Folgeprojekte, z. B. Bemühungen zu Anträgen für FP8-Projekte, die sich die über Jahre hinweg aufgebauten Konsortia zunutze machen. In den Interviews mit den Individualgeförderten finden sich ebenfalls zahlreiche Hinweise auf eine nachhaltige Vernetzung mit Studien- bzw. WissenschaftskollegInnen in den aufnehmenden Institutionen in Deutschland und Südosteuropa. So existieren Beispiele für Forschungsprojekte, die sich aus den Stipendienaufenthalten ergeben haben und für Partnerorganisationen, die Studierende aus anderen Partnerorganisationen als PraktikantInnen aufnehmen. In Projekten hingegen, in denen die Projektarbeit bereits abgeschlossen wurde, konnte beobachtet werden, dass sich die Vernetzung auf punktuelle, private Kontakte reduziert hat.

Die Aktivitäten im Rahmen der *Alumni-Arbeit* unterstützen laut Aussagen der GesprächspartnerInnen die im oberen Abschnitt beschriebenen, entstandenen Partnerschaften mit Deutschland. Insgesamt wird der, projektunabhängigen, Alumni-Arbeit allerdings von den Gesprächspartnern ein überschaubarer Beitrag beigemessen. Das liege daran, dass die Alumni-Vereine in Belgrad und Novi Sad und nicht auch in anderen Städten angesiedelt sind, große Alumni-Veranstaltungen unregelmäßig und eher selten stattfinden und das Alumni-Portal nur von einigen der GesprächspartnerInnen aktiv genutzt würde.

Im Hinblick auf die *Partner* zeigt sich, dass alle Partner ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit für die Projekte im Rahmen des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas empfinden. Kein Partner fühlte sich unbeteiligt oder zu wenig beteiligt an wichtigen Projektentscheidungen. In einigen Fällen gelang es auch, die erzielten Veränderungen von der DAAD-Förderung unabhängig zu ma-

chen (vgl. Abschnitt oben zur Nachhaltigkeit der veränderten Hochschulstrukturen). Bemühungen zur weiteren nachhaltigen Verankerung der erzielten Veränderungen sind bei allen Partnern erkennbar, z. B. durch Beantragung von Fördermitteln bei der jeweiligen Stadt oder Provinzverwaltung.

Faktoren, die die Nachhaltigkeit der erzielten Veränderungen beeinflussen könnten, sind die Finanzierung und Unsicherheit in der Lehrgestaltung: Der Mangel an anderen Gebern und die geringe finanzielle Ausstattung des serbischen Bildungsministeriums stellt die Projektpartner vor Herausforderungen, was die nachhaltige Verankerung der erzielten Veränderungen durch alternative Finanzierung anbelangt. Darüber hinaus drückten einige Partner Unsicherheit darüber aus, wie gemeinsame Lehrveranstaltungen und Curricula institutionell zu verankern seien und inwieweit dies in ihrem Verantwortungsbereich läge. Wenn die Partnerorganisationen über mehr Wissen im Bereich Curriculumentwicklung verfügten, könnten sie ihrer eigenen Aussage nach auch mehr gemeinsame Lehrstrukturen entwickeln und diese nachhaltig institutionell verankern.

8.1 Beurteilung der Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit der erzielten Veränderungen, die die Arbeit des Programmbereichs in Serbien hervorgebracht hat, wird positiv beurteilt. Die Geförderten bringen ihre in DAAD-geförderten Studien- oder Forschungsaufenthalten erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in ihre beruflichen Tätigkeiten ein. Auch die entwickelten Hochschulstrukturen konnten in Teilen institutionell verankert werden. Die Vernetzung ist insbesondere auf individueller, teilweise aber auch auf institutioneller Ebene nachhaltig. Dabei wird die Vernetzung mit Deutschland durch die Alumni-Arbeit unterstützt.

Einschränkend ist jedoch darauf hinzuweisen, dass ‚brain drain‘ nach wie vor eine Herausforderung darstellt, welches die Nachhaltigkeit der Veränderungen bei den Individualgeförderten einschränkt. Das Ausmaß des ‚brain drain‘ ist jedoch schwer bezifferbar, da keine validen Daten zu diesem Phänomen vorliegen. Zudem erschweren es die knappen Finanzmittel im serbischen Hochschulsektor und eine überschaubare Geberlandschaft, alternative Finanzmittel einzuwerben und dadurch die erzielten Veränderungen stärker zu verankern und von der DAAD-Förderung loszulösen.

9. KOMPLEMENTARITÄT IM PROGRAMMBEREICH

9.1 Komplementarität im Programmbereich

Von keiner der befragten Partnerorganisationen oder Geförderten sind *Zielkonflikte* zwischen den Aktivitäten des Programmbereiches in Serbien benannt worden. Vielmehr ist das breite Angebot an Stipendien sowie die Ausrichtung der Projekte des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas durch die Gesprächspartner wertgeschätzt worden. Nach ihrer Aussage ergänzen sich die Stipendien und die Projektausrichtung sehr gut und greifen den noch immer hohen Verbesserungsbedarf in der Lehre und im Bereich Internationalisierung auf.

Synergien zwischen verschiedenen DAAD-Programmen wurden nicht festgestellt. Dies ist jedoch darauf zurückzuführen, dass neben dem Drittlandprogramm einzig das Programm Akademischer Neuaufbau Südosteuropa in der Fallstudie begutachtet wurde. Gleichzeitig fiel auf, dass sich die zahlreichen verschiedenen Bausteine innerhalb des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa nach Aussage der GesprächspartnerInnen gut ergänzten und die Projektvorhaben gut förderten.

Die *Kommunikation* zwischen den Projektorganisationen und dem DAAD wird von den Projektorganisationen und Geförderten als transparent, effektiv und konstruktiv beschrieben. Auf kurzfristig sich ändernde Projektplanungen reagiere der DAAD meist unbürokratisch und verständnisvoll. Auf leichte Verwirrung stieß indes die Verteilung von Verantwortung innerhalb des DAAD. Während aus Perspektive der Partner das Informationszentrum klar als Ansprechpartner für die Individualförderung fungiert, ist aus Perspektive der Partner unklar, warum die AnsprechpartnerInnen für den Akademischen Neuaufbau Südosteuropa ausschließlich in Bonn und nicht auch in Belgrad ansässig seien (siehe unten).

9.2 Die Rolle des Informationszentrums des DAAD

Der DAAD ist in Serbien durch das Informationszentrum in Belgrad präsent. Das DAAD Informationszentrum in Serbien ist von allen Partnerinstitutionen und Geförderten für seine Rolle und Fachkompetenz gelobt worden. Die GesprächspartnerInnen weisen dem Informationszentrum eine Schlüsselrolle bei der erfolgreichen Kommunikation, Beratung, Kooperation und Umsetzung der Arbeit des DAAD in Serbien. Aus Perspektive der Partnerinstitutionen tritt das DAAD-Informationszentrum vor allem durch Alumni-Veranstaltungen, Institutionenbesuche, als Ansprechpartner für Stipendienvergabe sowie für die Deutschkurse in Erscheinung. Für die Partnerinstitutionen erscheint es jedoch verwunderlich und bisweilen hinderlich, dass das DAAD-Informationszentrum nicht auch als Ansprechpartner für die Hochschulkooperationen im Rahmen des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas fungiert. Die Tatsache, dass solche Angelegenheiten mit dem DAAD in Bonn besprochen und koordiniert werden müssen, wird als Umweg empfunden. Diese Umwege kommen durch die rechtliche Stellung des DAAD-Informationszentrum in Serbien zustande. So ist der Direktor des Informationszentrums nicht direkt beim DAAD angestellt und in erster Linie für die Bekanntmachung der Arbeit des DAAD in Serbien sowie der Bewerbung des Studienstandortes Deutschland zuständig und weniger für das operative Geschäft der Programm- und Projektumsetzung.

In den Gesprächen mit VertreterInnen des serbischen Hochschulsektors, d. h. mit der Akkreditierungskommission, der nationalen Bildungskommission, der Staatssekretärin für Bildung und dem Vize-Rektor der Universität Niš, stellte sich zudem heraus, dass die Projekte des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropa nur teilweise bekannt waren. Dieser Umstand ist auf die wenigen Berührungspunkte beispielsweise mit der Akkreditierungskommission zurückzuführen sowie auf Neubesetzungen und fehlende Integration der Arbeit in den Fakultäten in den (oft schmalen) Überbau der Universitätsverwaltungen. Die GesprächspartnerInnen reagierten ausgesprochen positiv auf die Projektbeschreibungen und wünschten sich einstimmig mehr Information und Austausch. Aus den Reaktionen dieser Gesprächspartner wurde deutlich, dass sie den DAAD bislang vor allem als Stipendienvergabeorganisation wahrgenommen und weniger als Partner in der institutionellen Zusammenarbeit im Hochschulbereich.

Im Gegensatz hierzu verwies das zuständige DAAD Fachreferat allerdings darauf, dass es mit allen ausländischen Hochschulleitungen der Partneruniversitäten Einverständniserklärungen für das Programm abgeschlossen haben. Zudem hat das Referat eine Regionalkonferenz im Oktober 2012 durchgeführt, an der neben 200 Hochschullehrer, Studierende, Graduierte, Hochschulvertreter und Politikern aus der Region auch deutsche Parlamentarier und das Auswärtige Amt teilgenommen haben. Dies wurde durch das Referat mit den entsprechenden Dokumenten zusätzlich belegt.

Die Diskrepanz in den Wahrnehmungen in der Fallstudie und im DAAD Fachreferat lassen sich unter anderem dadurch erklären, dass die interviewten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Partnerhochschulen nach Aussage des DAAD Fachreferates aufgrund interner Kommunikationsdefizite in den ausländischen Hochschulen nicht auf dem gleichen Kenntnisstand in Bezug auf den Akademischen Neuaufbau Südosteuropa waren. Zusätzlich wurden im serbischen Bildungsministerium die Mitarbeiter im Hochschulbereich aufgrund einer Fusion komplett ausgewechselt, so dass die neuen Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Fallstudie nach Meinung des DAAD-Fachreferates noch nicht ausreichend über die DAAD-Programme informiert waren.

In diesem Zusammenhang wird ein Potential zu einer umfassenderen Außendarstellung des DAAD deutlich, welche auch die bereits bestehende institutionelle Zusammenarbeit sowie Möglichkeiten für künftige institutionelle Zusammenarbeit wieder stärker in den Fokus rückt. Dadurch könnte auch die Bedarfsgerechtigkeit der Arbeit des DAAD in Serbien für die Zukunft wieder gestärkt werden. Zu diesem Zweck könnten auch in die jährlichen Besuche des Informationszentrumleiters bei serbischen Hochschulen ausgeweitet werden um Besuche bei weiteren staatlichen Stellen wie der Bildungscommission, im Bildungsministerium etc.

Das DAAD-Informationszentrum könnte dabei noch stärker als bislang als Mittler zwischen den DAAD-Programmen und dem serbischen Hochschulsektor nahe.

9.3 Beurteilung der Komplementarität im Programmbereich

Die Komplementarität des Programmbereiches ist in Serbien positiv zu beurteilen. Es konnten keine Zielkonflikte identifiziert werden. Zudem konnte festgestellt werden, dass eine gute Komplementarität der einzelnen Bausteine innerhalb des Programms Akademischer Neuaufbau Südosteuropa besteht. Kommunikation und Koordination mit dem DAAD werden ebenfalls positiv beurteilt. Zu bedenken ist nach Ansicht der Evaluatorin die rechtliche Stellung des DAAD in Serbien. Die rechtliche Stellung des Informationszentrums stellt angesichts der zahlreichen bestehenden Aufgaben sowie der Kooperationsbedarfe der DAAD-Partner in Serbien eine Begrenzung für die Weiterentwicklung der Kooperationen dar. Eine Aufwertung dürfte für eine weiter wachsende und dynamische Entwicklung der Beziehungen des DAAD in Serbien vorteilhaft sein und würde auch den DAAD vor VertreterInnen des serbischen Hochschulsektors noch weiter stärken.

10. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN FÜR DIE ZUKUNFT

10.1 Schlussfolgerungen

Insgesamt zeigte sich in der Fallstudie in Serbien ein positives Bild. In allen Untersuchungskriterien konnten sowohl positive Ergebnisse des Programmbereiches als auch Bereiche identifiziert werden, in denen die Arbeit des DAAD perspektivisch weiterentwickelt werden kann.

Schlussfolgernd kann hinsichtlich der **Relevanz** festgestellt werden, dass der DAAD mit seiner Arbeit im Programmbereich sehr gut die Interessen und Bedarfe aller beteiligten Akteure aufgreift und vermittelt. Der DAAD trägt mit seiner Arbeit darüber hinaus dazu bei, Serbiens Wissenschaft und Forschung aus der Isolation hinein in die europäische Forschungsgemeinschaft zu holen und sie darin zu vernetzen und verankern. Der DAAD erreicht außerdem seine Zielgruppen, sowohl mit der Individualförderung als auch durch die institutionelle Zusammenarbeit, und verhilft serbischen Studierenden, Graduierten und (Nachwuchs-)WissenschaftlerInnen zur Teilnahme an der internationalen wissenschaftlichen Debatte, indem er diese mithilfe der Förderung ausbildet und mit aktuellen Forschungsthemen, -ausstattung und -standards vertraut macht. Ihrem Anspruch nicht gerecht wird die Arbeit des Programmbereichs hinsichtlich der Berücksichtigung der Bedarfe der Wirtschaft. So werden in der Entwicklung gemeinsamer Lehrstrukturen die Bedarfe der Wirtschaft noch nicht ausreichend berücksichtigt.

Hinsichtlich der **Effektivität** kann geschlussfolgert werden, dass der Programmbereich seine Ziele in weiten Teilen erreicht. Aufgrund seiner langjährigen Präsenz in Serbien hat sich der DAAD zu einem der wichtigsten Bildungspartner und Förderer wissenschaftlicher Karrieren entwickelt. Durch die Arbeit des Programmbereichs werden Fach- und Führungskräfte ausgebildet, die insbesondere im Hochschulsektor die serbische Forschung und Lehre voranbringen. Gemeinsam entwickelte Lehrstrukturen sind großenteils institutionell in den Curricula der Partnerinstitutionen verankert worden. Vor dem Hintergrund des expliziten Ziels der Stärkung von Hochschulstrukturen könnte jedoch die Entwicklung gemeinsamer, gegenseitig anerkannter Lehrstrukturen noch weiter gestärkt werden, indem mehr externe Expertise zur Entwicklung gemeinsamer Lehrmodule bzw. ganzer Studiengänge bereitgestellt wird oder Lernerfahrungen anderer erfolgreicher Projekte eingeholt werden. Gleichzeitig stärkt der Programmbereich – über die Förderung der Deutschkenntnisse und einen intensiven Austausch – die Deutschlandbindung sowie ein positives Deutschlandbild. Zudem wird die deutsche Forschung sichtbarer in Serbien. Die Kooperationen innerhalb der institutionellen Zusammenarbeit haben regionale Netzwerke hervorgebracht, in welchen brain circulation und interkultureller Dialog stattfindet. Dadurch kommen sich auch, vor allem in der jüngeren Generation, die südosteuropäischen Nachbarn näher und verlieren Ängste und Vorurteile voreinander. Der intensive Austausch begünstigt auch die Entstehung weiterer Kooperationen zwischen den Partnerinstitutionen und vertieft damit die Vernetzung. Zusätzlich vertieft wird die Vernetzung durch die Alumni-Arbeit des DAAD, über den die Alumni noch mehr Gelegenheiten zum Austausch geboten wird. Die Ergebnisse zeigen allerdings auch, dass brain drain noch immer eine Herausforderung für Serbien darstellt und dass eine stärkere Berücksichtigung der Bedarfe der Wirtschaft in der Hochschulausbildung notwendig ist, um Graduierte besser für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren.

In Bezug auf die **Wirkungen** kann geschlussfolgert werden, dass die Wirkungen, die die Arbeit des Programmbereiches in Serbien entfaltet, die Entwicklungen im Hochschulsektor in Serbien positiv beeinflussen. Der serbischen Lehre und Forschung gelingt es aufgrund der Arbeit des DAAD deutlich besser, an der internationalen Wissensgesellschaft teilzunehmen. Neue Lehrveranstaltungen bzw. Masterstudiengänge fördern darüber hinaus die Teilnahme am internationalen Wissenschaftsdiskurs. Der Akademische Neuaufbau Südosteuropa hat zudem über die intensive Vernetzung stabile Partnerschaften mit Deutschland und zwischen den südosteuropäischen Partnerinstitutionen hervorgebracht. Dadurch fördern die Projekte des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas den interkulturellen Dialog und tragen damit auch zur Konfliktprävention in der Region bei. Gleichzeitig müssten jedoch die Bedarfe der Wirtschaft in der Ausrichtung der serbischen Lehre und in den Förderangeboten des DAAD noch stärker berücksichtigt werden, um die Relevanz der Curricula für den Arbeitsmarkt zu stärken.

Die Beurteilung der **Nachhaltigkeit** der erzielten Veränderungen durch den Programmbereich fällt weitgehend positiv aus. Im Interventionsbereich *Human Capacity Development* gelingt es zu einem beträchtlichen Ausmaß, die aufgebauten Kenntnisse und Fähigkeiten in den Arbeitsmarkt, insbesondere im Hochschulbereich, einzubringen. Darüber hinaus stellt ‚brain drain‘ nach wie vor eine Herausforderung in Serbien dar, zu der der DAAD jedoch nicht aktiv beiträgt. Im Gegensatz hierzu konnten in fast allen Projekten veränderte *Hochschulstrukturen* institutionell und damit nachhaltig verankert werden. Auch die durch den Programmbereich entstandene *Vernetzung* ist nachhaltig, da gemeinsame Forschungsanträge, weitere Forschungsprojekte und persönliche Kontakte über die Förderung hinaus entstanden sind. Die *Alumni-Arbeit* unterstützt dabei die Aufrechterhaltung der Vernetzung durch punktuelle Beiträge und könnte deshalb noch aktiver und attraktiver gestaltet werden, in dem die Angebote inhaltlich und geographisch ausgebaut werden.

Für die **Komplementarität** der Arbeit des Programmbereichs können nur einschränkend Schlussfolgerungen gezogen werden, da neben dem Drittlandprogramm nur das DAAD-Programm Akademischer Neuaufbau begutachtet wurden. Für dieses Programm kann festgehalten werden, dass die Bausteine des Programms sich gut ergänzen und gut aufeinander abgestimmt sind. Hinsichtlich der Rolle des DAAD wird geschlossen, dass die rechtliche Stellung des Informationszentrums angesichts der zahlreichen bestehenden Aufgaben in Serbien eine Begrenzung für die Weiterentwicklung der Kooperation sowie für die Außenwirkung insbesondere des Akademischen Neuaufbaus Südosteuropas ist. Eine Aufwertung wäre im Sinne der Partnerorganisationen und für eine weiter wachsende und dynamische Entwicklung der Beziehungen des DAAD in Serbien vorteilhaft und würde auch insgesamt die Stellung des DAAD im serbischen Hochschulsektor noch weiter stärken.

BIBLIOGRAPHIE

- Auswärtiges Amt. (AA) (2011). Aussenpolitik Serbien. Abgerufen am 5.9.2011.
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Serbien/Wirtschaft_node.html
- Bertelsmann Stiftung. (BTI) (2003). Transformationsindex. Abgerufen am 5.9.2011.
<http://bti2003.bertelsmann-transformation-index.de/168.0.html>
- British Council. Abgerufen am 9.9.2011. <http://www.britishcouncil.org/serbia/>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (BMBF) (2011). Kooperation Serbien. Abgerufen am 5.9.2011. <http://www.kooperation-international.de/serbien/themes/international/fub/laender/forschungs-bildungslandschaft/bildungslandschaft/?PHPSESSID=c332>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (BMBF) (2011a). Bilaterale wissenschaftlich-technische Zusammenarbeit. Abgerufen am 10.10.2011. <http://www.kooperation-international.de/serbien/themes/international/fub/laender/kooperationen/bi-und-multilaterale-programme/?PHPSESSID=c332>
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (BMZ) (2011). Abgerufen am 9.9.2011.
http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/laender_regionen/europa_udssr/serbien/index.html
- Bundeszentrale für politische Bildung. (BPB) (2010). Fischer Weltalmanach Serbien. Abgerufen am 6.9.2011. <http://www.bpb.de/wissen/R9W0JZ,0,0,Serbien.html#art0>
- Canadian International Development Agency. (CIDA). Abgerufen am 9.9.2011. <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/Eng/JUD-8314424-PXC>
- Center for Educational Policy. (CEP). Abgerufen am 5.9.2011. <http://www.cep.edu.rs/en/about-cep/what-cep>
- Central European Exchange Program for University Studies. (CEEPUS). Abgerufen am 7.9.2011.
http://dl.dropbox.com/u/15113946/ceepus_at_a_glance_30-6-2011.pdf
- Commission for Accreditation and Quality Assurance. (CAQA). Abgerufen am 6.9.2011.
<http://www.kapk.org/index.php?lang=en>
- Confucius Institute Belgrade. (CIB) Abgerufen am 9.9.2011.
http://konfucije.fil.bg.ac.rs/index_eng.html
- Country Brief. (CB) (2010). Abgerufen am 9.9.2011. <http://go.worldbank.org/4PABA2PNX0>
- Deutscher Akademischer Austauschdienst. (DAAD) (2011). Referat 535. Hochschulen in Serbien.
- Deutscher Akademischer Austauschdienst. (DAAD) (2011). Referat 535. Bildungsmarktanalyse Serbien.
- Europäische Investitionsbank. (EIB) (2010). Abgerufen am 8.9.2011.
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=BEI/10/92&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en>
- European Commission. (EC) (2010). Tempus Report on Higher Education in Serbia.
http://eacea.ec.europa.eu/tempus/participating_countries/reviews/serbia_review_of_higher_education.pdf

- European Training Foundation (ETF) . (2006). Abgerufen am 13.10.2011.
[http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/\(getAttachment\)/B7241094A55CB51EC12571FF0044AE5F/\\$File/NOTE6UBGMU.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/B7241094A55CB51EC12571FF0044AE5F/$File/NOTE6UBGMU.pdf)
- Goethe Institut Belgrad. Abgerufen am 8.9.2011.
<http://www.goethe.de/ins/cs/bel/wis/fut/deindex.htm>
- Human Development Index. (HDI) (2011).
<http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/SRB.html>
- Human Development Report. (HDR) (2008). Country Report Serbia. Abgerufen am 8.9.2011.
http://hdr.undp.org/en/reports/national/europethecis/serbia/Serbia_nhdr2008_eng.pdf
- Institut Francais. Abgerufen am 9.9.2011. <http://www.ccf.org.rs/>
- Institute for Educational Research. (IER) (2011). Abgerufen am 8.9.2011.
<http://www.ipisr.org.rs/EIndex.aspx>
- Instituto Cervantes. Abgerufen am 9.9.2011. <http://belgrado.cervantes.es/rs/default.shtm>
- International labour Organisation. (ILO) (2011). Abgerufen am 8.9.2011.
http://www.ilo.org/public/english/region/eurpro/budapest/download/dwcp/dwcp_serbia.pdf
- Kind Baudoin Foundation. (KBF) (2011). Abgerufen am 7.9.2011. <http://www.kbs-frb.be/call.aspx?id=246704&LangType=1033>
- Konrad-Adenauer Stiftung. Länderbericht Serbien. (KAS) (2010). Abgerufen am 5.9.2011.
<http://www.kas.de/serbien/de/publications/20950/>
- Kulturkontakt Austria. KKA (2011). Abgerufen am 9.9.2011.
<http://www.kulturkontakt.or.at/de/kulturfoerderung-ost-und-suedosteuropa>
- Law on Higher Education in the Republic of Serbia. (LHE) (2003). Abgerufen am 6.9.2011.
http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/law-high-educ-prel-draft-yug-ser-enl-t04.pdf
- Ministry of youth and sports. (MOS). Abgerufen am 7.9.2011. <http://www.mos.gov.rs/en>
- National Council for Higher Education. (NCHE) (2011). Abgerufen am 5.9.2011.
http://www.unche.or.ug/page.php?1=about_us&&2=About Us
- Österreichische Entwicklungszusammenarbeit. (OEZA) (2008). Abgerufen am 9.9.2011.
http://www.entwicklung.at/fileadmin/media/L%C3%A4nder_und_Regionen/Suedosteuropa/Serbien/Laenderinformation_Serbien.pdf
- Österreichische Entwicklungszusammenarbeit. (OEZA) (2011). Abgerufen am 5.9.2011.
<http://www.entwicklung.at/laender-und-regionen/suedosteuropawestbalkan/serbien/>
- Pedagogic Society of Serbia. (PSOS). Abgerufen am 9.9.2011.
<http://www.pedagog.org.rs/english/istorijae.htm>
- Petnica Institute. Abgerufen am 9.9.2011. <http://pi.petnica.rs/index.php>
- Pisa 2009 Ergebnisse. (OECD) (2009). Abgerufen am 6.9.2011.
<http://www.oecd.org/dataoecd/34/19/46619755.pdf>
- Pupin Institute. Abgerufen am 9.9.2011. <http://www.pupin.rs/>

- Serbian Academy of Science and Arts. (SANU). Abgerufen am 8.9.2011.
<http://www.sanu.ac.rs/English/Clanstvo/Instituti.aspx>
- Statistisches Bundesamt Deutschland. (Destatis) (2009). Data by country Serbia. Abgerufen am 7.9.2011.
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/EN/Content/Statistics/Internationales/InternationalStatistics/Country/Europe/Serbia,templateId=renderPrint.psml>
- Stiftung Wissenschaft und Politik. (SWP). (2011). Abgerufen am 10.10.2011. <http://www.swp-berlin.org/de/kurz-gesagt/kanzlerin-in-zagreb-und-belgrad.html>
- StudyBelgrad. (2011). Abgerufen am 11.10.2011.
http://www.studybelgrade.com/univerzitet_de/univerzitet_bu.htm
- Swedish International Development Cooperation Agency. (SIDA). Abgerufen am 9.9.2011.
<http://www.sida.se/English/Countries-and-regions/Europe/Serbia-/Our-work-in-Serbia/>
- Swiss Agency for Development and Cooperation. (SDC). Abgerufen am 9.9.2011.
http://www.swiss-cooperation.admin.ch/serbia/en/Home/Domains_Programs_and_Small_Projects/Education
- Transparency International. (TI) (2010). Abgerufen am 7.9.2011.
http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results
- United States Agency for International Development. (USAID). Abgerufen am 7.9.2011.
<http://www.worldlearning.org/rs/pages/world-learning-en/world-learning-serbia.php>
- United Nations Development Program Serbia. (UNDP). (2009). Abgerufen am 10.10.2011.
[http://www.undp.org.rs/download/mdgs/MDG%20Report%20Serbia%202009%20\(English\).pdf](http://www.undp.org.rs/download/mdgs/MDG%20Report%20Serbia%202009%20(English).pdf)
- University of Belgrade. (BG) (2011). Abgerufen am 9.9.2011. http://www.bg.ac.rs/en_index.php
- Vinca Institute. Abgerufen am 9.9.2011. <http://www.vinca.rs/en/>
- Vision of Scientific and Technological Development of the Republic of Serbia. Abgerufen am 7.9.2011.
- Worldbank.(2011). Database. Abgerufen am 9.9.2011. <http://data.worldbank.org/country/serbia>
- Worldbank. Directory of Think Tanks in Serbia 2001. Abgerufen am 9.9.2011.
http://info.worldbank.org/etools/docs/library/7405/Directory_ThinkTanks_Serbia.pdf
- Die Zeit. (ZEIT). (2011). Abgerufen am 10.10.2011. <http://www.zeit.de/politik/ausland/2011-08/merkel-kroatien-serbien/>
- Neue Züricher Zeitung (2012). Abgerufen am 07.07.2012.
<http://www.nzz.ch/aktuell/international/rueckkehr-von-milosevics-erben-1.17297045>
- BMZ (2012). Abgerufen am 07.07.2012.
http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/laender_regionen/europa_udssr/serbien/zusammenarbeit_serbien.html
- Die Zeit (ZEIT). (2012). Abgerufen am 06.07.2012. <http://www.zeit.de/politik/ausland/2012-03/eu-serbien-beitritt>

ANHANG 8
EVALUATION DES
PROGRAMMBEREICH V
FALLSTUDIENBERICHT
VIETNAM

INHALT

1.	Einleitung	329
2.	Methodische Einordnung des Berichtes	330
3.	Die politische, wirtschaftliche und sozio-ökonomische Situation in Vietnam	331
3.1	Sozio-ökonomische Situation in Vietnam	331
3.2	Der Bildungssektor in Vietnam	333
4.	Untersuchte Programme des Programmbereichs	335
5.	Beurteilung der Relevanz	337
5.1	Beurteilung aus Sicht des Partnerlandes und der Zielgruppen	337
5.2	Beurteilung der Relevanz des Programmbereichs	338
6.	Beurteilung der Effektivität	339
6.1	Human Capacity Development	339
6.2	Stärkung der Hochschulstrukturen	340
6.3	Vernetzung	341
6.4	Alumni-Arbeit	342
6.5	Beurteilung der Effektivität des Programmbereichs	343
7.	Beurteilung der Wirkungen	345
7.1	Beurteilung der Wirkung des Programmbereichs	346
8.	Beurteilung der Nachhaltigkeit	347
8.1	Beurteilung der Nachhaltigkeit	348
9.	Komplementarität im Programmbereich	350
9.1	Komplementarität im Programmbereich	350
9.2	Die Rolle der Außenstelle des DAAD	350
9.3	Beurteilung der Komplementarität im Programmbereich	351
10.	Schlussfolgerungen und Entwicklungsperspektiven für die Zukunft	352
10.1	Schlussfolgerungen	352

1. EINLEITUNG

Im Auftrage des Deutschen Akademischen Austausch Dienstes (DAAD) führt Rambøll Management Consulting die „Evaluation des DAAD-Programmbereichs ‚Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ durch. Ziel der Evaluation ist es, eine unabhängige externe Überprüfung des Programmbereichs hinsichtlich der Relevanz, Effektivität, Programmdurchführung, Effizienz, langfristigen Wirkung und Nachhaltigkeit durchzuführen. Im Rahmen der Analysen sollen die Erträge der einzelnen Programme und deren Förderinstrumente im Kontext des gesamten Programmspektrums untersucht werden. Dadurch soll das Zusammenwirken der Einzelmaßnahmen aufgezeigt und ggf. Optimierungspotenziale, auch im Hinblick auf Synergien mit anderen entwicklungs-, wissenschafts- und kulturpolitischen Instrumenten, identifiziert werden. Auf Grundlage der Ergebnisse der Evaluation sollen dann Empfehlungen für die Ausrichtung und Weiterentwicklung des Programmbereichs gewonnen werden.

Innerhalb dieser Evaluation wurden auch Fallstudien in Vietnam, Kolumbien, Kenia und Serbien durchgeführt, für die anschließend Fallstudienberichte erstellt wurden. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass die Fallstudienberichte keine Länderevaluationen darstellen. Die Evaluation in den Fallstudienländern wurde auf Grundlage ausgewählter analytischer Aspekte konzeptualisiert, die gemeinsam mit dem DAAD entwickelt wurden (vergleiche Inception Report). Dabei wurde der ausgewählte analytische Fokus durch die übergeordneten Ziele der Evaluation des Programmbereichs bestimmt. Entsprechend dienen die Fallstudienberichte als Meilensteine für den Endbericht der Evaluation. In den Fallstudienberichten wurden die Relevanz, Effektivität, Wirkung, Nachhaltigkeit und Komplementarität des Programmbereichs im jeweiligen Fallstudienland analysiert. Dabei konzentriert sich die Analyse auf die wichtigsten Programme des Programmbereichs in den ausgewählten Fallstudienländern.

In Vietnam führte Rambøll Management Consulting zusammen mit einem lokalen Gutachter eine 14-tägige Fallstudie durch. Im Rahmen der Fallstudie sind 32 Interviews und Workshops mit den folgenden Akteuren durchgeführt worden: DAAD Außenstelle Vietnam, südliche Universitäten, deutsche Universitäten, DAAD Alumni, Vorgesetzte von DAAD Alumni, nationale Partnerinstitutionen und externe Umfeldakteure. Zudem wurden fünf vorbereitende Gespräche mit dem verantwortlichen DAAD Referat in Bonn sowie deutschen Partneruniversitäten im Vorfeld der Fallstudie geführt. Die Fallstudie in Vietnam wurde vom 19.05.12 bis zum 01.06.12 durchgeführt.

Der Fallstudienbericht für Vietnam gliedert sich wie folgt:

- **Kapitel 2** stellt die politische, wirtschaftliche und sozio-ökonomische Situation in Vietnam dar. Dabei wird ein Schwerpunkt auf die Strukturen im Hochschulsektor gelegt.
- **Kapitel 3** beinhaltet ein Überblick über die analysierten DAAD Programme.
- **Kapitel 4** untersucht die Relevanz des DAAD Programmbereichs.
- **Kapitel 5** analysiert die Effektivität des DAAD Programmbereichs.
- **Kapitel 6** beinhaltet die Analyse der Wirkungen des DAAD Programmbereichs.
- **Kapitel 7** umfasst die Beurteilung der Nachhaltigkeit des DAAD Programmbereichs.
- **Kapitel 8** enthält die Untersuchung der Komplementarität des DAAD Programmbereichs in Vietnam.
- **Kapitel 9** beinhaltet die Schlussfolgerungen und enthält Perspektiven für die zukünftige Entwicklung des Programmbereichs in Vietnam.

2. METHODISCHE EINORDNUNG DES BERICHTES

Die Evaluation des Programmbereiches „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ setzte sich aus den vier Einzelprogrammevaluationen der Programme „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“, „Aufbaustudiengänge“, „Alumni-Sonderprojekte“ und drei ausgewählten Regierungsstipendien-Programmen zusammen. Darüber hinaus wurden sechs Fallstudien in ausgewählten Ländern durchgeführt, in denen – wo es sich anbot – auch Erhebungen für die Einzelprogramme durchgeführt wurden. In diesem Zusammenhang wird der Programmbereich exemplarisch an den vier Einzelprogrammevaluationen sowie durch die sechs Fallstudien analysiert. So soll durch die Ergebnisse aus den vier Einzelprogrammevaluationen und den Fallstudien auf die Wirkung des Programmbereichs geschlossen werden.

Jede Fallstudie wurde folglich als Fallbeispiel für die Programmbereichsevaluation konzipiert. Aus den einzelnen Fallstudienresultaten lassen sich somit keine belastbaren Ergebnisse für die in den Fallstudien untersuchten Programme des Programmbereichs sowie für den Programmbereich insgesamt ableiten. Nur wenn alle Fallstudien und Einzelevaluationen gemeinsam betrachtet werden, kann auf Wirkungen des Programmbereichs geschlossen werden.

Dieses methodisch notwendige Vorgehen hat Konsequenzen für den vorliegenden Fallstudienbericht. Die in diesem Fallstudienbericht dargelegten Ergebnisse können nicht als Grundlage für eine Bewertung der Arbeit des DAAD in dem jeweiligen Land herangezogen werden, da es sich nicht um eine Länderevaluation handelt, sondern um einen methodischen Baustein in der gesamten Programmbereichsevaluation. Darüber hinaus können die Ergebnisse nicht dazu verwendet werden, um einzelne Programme des Programmbereichs zu beurteilen. Dieses ist nur möglich wenn die Einzelevaluationen und die Fallstudien für die oben erwähnten Programme gemeinsam betrachtet werden.

3. DIE POLITISCHE, WIRTSCHAFTLICHE UND SOZIO-ÖKONOMISCHE SITUATION IN VIETNAM

Im folgenden Kapitel wird die politische, wirtschaftliche und sozio-ökonomische Situation in Vietnam – als Kontext und Rahmen der Fallstudienenergebnisse – dargestellt.

3.1 Sozio-ökonomische Situation in Vietnam

Die Sozialistische Republik Vietnam entstand nach Ende des Vietnamkriegs 1976 unter der Führung der Kommunistischen Partei Vietnam (KPV). Bis dato war das 1954 von Frankreich unabhängig gewordene Land in einen kommunistisch geprägten Norden und einen westlich orientierten Süden geteilt. Geschwächt durch das bis 1994 geltende Handelsembargo der USA, eine planwirtschaftlich organisierte Wirtschaft sowie den Krieg in Kambodscha entwickelte sich Vietnam wirtschaftlich wie gesellschaftlich zunächst langsam.

Heute gehört Vietnam zu den Unter-Mitteleinkommensländern mit einem durchschnittlichen pro-Kopf-Einkommen von 805 Euro. Die Bevölkerungszahl liegt momentan bei 88,4 Millionen und ist in den letzten Jahren durchschnittlich um 1,2 Prozent gestiegen (Vgl. Worldbank). Der Altersdurchschnitt stieg in den letzten Jahren überdurchschnittlich schnell von 25,5 Jahre in 2005 auf 28,2 Jahre in 2010, wenngleich er immer noch unter dem weltweiten Altersdurchschnitt von 29,1 Jahren liegt (Vgl. ESA 2010).

Das politische Machtmonopol liegt seit der Wiedervereinigung des Landes bei der Regierungspartei KPV. Das Staatsoberhaupt, seit 2011 Präsident Truong Tan Sang, regiert einen Einparteiensstaat, in dem es keine Gewaltenteilung gibt und oppositionelle Kräfte nicht zugelassen werden. Die Richtlinien der Politik werden zentral durch ein 17-köpfiges Politbüro sowie das Zentralkomitee der KPV bestimmt (Vgl. AA 2010). Die Nationalversammlung (NV) ist laut Verfassung gesetzgebendes Organ und kontrolliert jegliche staatliche Aktivitäten. Wenngleich der Einfluss der NV in den letzten Jahren zugenommen hat, ist die Dominanz von KPV-Mitgliedern (über 90 Prozent) ein Indiz dafür, dass die Legislative noch immer von der Regierung gelenkt wird. In der Praxis stimmen die 500 Abgeordneten der NV lediglich Entscheidungen zu, die zuvor vom Politbüro oder dem Zentralkomitee der KPV getroffen wurden (Vgl. BTI 2010: 6). Die Judikative ist in ihren Entscheidungen gänzlich von der KPV abhängig (Vgl. Polity IV 2008). Folgerichtig wird Vietnam als „nicht freier“ Staat klassifiziert (Vgl. FH 2010)²⁹, das Polity IV-Projekt spricht von einer kommunistischen Einparteiendiktatur (Vgl. Polity IV 2008).

Wenngleich Meinungs-, Rede-, Presse- und Versammlungsfreiheit durch die Verfassung garantiert sind, werden diese in der Realität durch staatliches Handeln eingeschränkt (Vgl. BTI 2010: 6; Polity IV 2008). Verbände, Gruppen oder parteiähnliche Vereinigungen, die unabhängig agieren wollen, werden von der Regierung verboten (Vgl. FH 2010). Nichtsdestotrotz haben zivilgesellschaftliche Aktivitäten, Streiks oder Versammlungen in den letzten Jahren zugenommen. Zumeist werden diese jedoch seitens der Regierung mit hartem, teils gewaltsamem Durchgreifen sowie Festnahmen begleitet.

Außenpolitisch hat sich Vietnam seit dem Ende des US-amerikanischen Embargos Mitte der 1990iger Jahre verstärkt in die internationale Gemeinschaft integriert. So trat Vietnam 1995 der ASEAN-Staatengruppe bei und ist in dieser inzwischen ein aktives und durchaus einflussreiches Mitglied. 2007 folgte die Mitgliedschaft in der Welthandelsorganisation (WTO) und 2008/2009 die nicht-ständige Mitgliedschaft im Sicherheitsrat der Vereinten Nationen. Mit der Europäischen Union steht Vietnam derzeit in Verhandlungen über ein Partnerschafts- und Kooperationsabkommen (Vgl. AHK 2011).

²⁹ In der Kategorie „Politische Rechte“ erhielt Vietnam die schlechteste Einordnung (7, „not free“) und in der Kategorie „Gesellschaftliche Freiheitsrechte“ (5, „partly free“).

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) Vietnams betrug in 2011 99,5 Milliarden Euro und wird zu je etwa 40 Prozent im industriellen und Dienstleistungssektor erwirtschaftet. Der landwirtschaftliche Sektor trägt zu 20 Prozent zur Wirtschaftsleistung des Landes bei und ist als Beschäftigungssektor von zentraler Bedeutung. Dies wird besonders durch die Exportaktivität Vietnams deutlich: Vietnam ist der zweitgrößte Reis und Kaffeexporteur weltweit. In den letzten Jahren ist die Exportaktivität des Landes von rund 33 Milliarden Euro in 2006 auf etwa 46 Milliarden Euro in 2009 gestiegen (Vgl. Worldbank).

Die Wirtschaft des Landes wuchs in den vergangenen fünf Jahren durchschnittlich um ca. 7 Prozent wobei die inzwischen zweistellige Inflationsrate, wachsende Handelsdefizite und hohe Staatsverschuldung die positiven Wirkungen des Wirtschaftswachstums einschränken (Vgl. DAAD 2010:100). Nichtsdestotrotz wurde das Ziel der vietnamesischen Regierung, bis 2010 ein Land Mittleren Einkommens zu werden, erreicht (Vgl. AA 2010a)³⁰. Vietnam nahm 2010 im UN-Entwicklungsindex Platz 113 von 169 Ländern ein, womit es zu den Ländern „mittlerer Entwicklung“ zählt (Vgl. HDI 2010). Im Rahmen der Millennium Development Goals hat sich die vietnamesische Regierung zudem 12 eigene Entwicklungsziele gesetzt, welche zur weiteren Entwicklung des Landes und der Reduktion von Armut beitragen sollen (Vgl. VDG 2011).

Der heutigen Wirtschaftslage Vietnams liegt dabei ein langer Reformprozess zu Grunde, der seit 1986 mit Beginn der „Doi Moi“ Politik (Erneuerungspolitik) die planwirtschaftlichen Strukturen auflöst und Vietnam zunehmend marktwirtschaftlich organisiert (Vgl. AA 2010a). Wichtige Wirtschaftszweige werden jedoch noch immer von staatlichen Unternehmen dominiert bzw. kontrolliert (Vgl. BTI 2010:3).

Erfolge des oben genannten Reformprozesses sind auch in Bezug auf die Armutssituation des Landes erkennbar. So konnte der Anteil der Bevölkerung, welcher unter der nationalen Armutsgrenze lebt, von 29 Prozent in 2002 auf 13 Prozent in 2009 reduziert werden (Vgl. Worldbank). Wenngleich die absoluten Armutszahlen zurückgehen, nimmt die soziale Ungleichheit sowohl in der Einkommensverteilung, als auch bezüglich der Armutsrissen zu. So stieg der Gini-Koeffizient³¹ in den letzten 10 Jahren von 35 auf 38 an und die reichsten 20 Prozent der Bevölkerung halten rund 45 Prozent des Nationaleinkommens (Vgl. Worldbank). Besonders die ländliche Bevölkerung, welche 70 Prozent der Gesamtbevölkerung ausmacht, sowie große Teile der ethnischen Minderheiten sind stark armutsriskogefährdet (Vgl. BTI 2010:12f.; DAAD 2010:99).

Das vietnamesische Gesundheitswesen hat in den letzten 20 Jahren erhebliche Fortschritte gemacht und gilt heute – im regionalen Vergleich – als relativ gut aufgestellt (Vgl. GTZ 2011; Schleussner 2009). Es werden etwa 3,8 Prozent des BIP in den Gesundheitssektor des Landes investiert. Die durchschnittliche Lebenserwartung liegt mittlerweile bei ca. 70 Jahren, die Kindersterblichkeit konnte wesentlich reduziert werden (Vgl. GTZ 2011; UNDP 2010).

Nichtsdestotrotz steht Vietnam im Gesundheitsbereich noch vor immensen Herausforderungen. Die HIV/Aids-Infektionsrate steigt, besonders unter Drogenabhängigen und Prostituierten. Verschmutztes Wasser sowie fehlende Hygiene- und Sanitäreinrichtungen sind häufig Ursache übertragbarer Krankheiten. Auch die Müttersterblichkeit ist hoch (Vgl. Schleussner 2009; UNICEF; USAID 2010).³² Wenngleich landesweit die Anzahl der Gesundheitseinrichtungen (Krankenhäuser etc.) in den letzten Jahren zugenommen hat (Vgl. USAID 2010), sind insbesondere ländliche Gebiete medizinisch unterversorgt (Vgl. GTZ 2011).

³⁰ Dies war ein Ziel des Entwicklungsplanes (2006-2010) (Vgl. BTI 2010: 12).

³¹ Der Gini Koeffizient ist eine Kennzahl, die für Aussagen über die Einkommens- und Vermögensverteilung in einem Land, errechnet wird. Je mehr sich der Gini Koeffizient an 100 annähert, desto größer ist die Ungleichverteilung der Einkommen und Vermögen in dem entsprechenden Land.

³² Obwohl der Zugang der Landbevölkerung zu sauberem Wasser von 30 Prozent in 1990 auf 83 Prozent (2010) gesteigert werden konnte (Vgl. UNDP 2010), betonen andere Quellen, dass der Zugang zu sauberem Wasser und Sanitäreinrichtungen vor allem in ländlichen Gebieten und Regionen, in denen vorwiegend ethnische Minderheiten leben, nicht ausreichend gewährleistet ist (Vgl. Circle of Blue 2010).

3.2 Der Bildungssektor in Vietnam

Das Schulsystem Vietnams ist dreigliedrig aufgebaut und besteht aus einer kostenfreien, fünfjährigen Grundschule, einer formal freiwilligen Sekundarschule und verschiedenen Weiterbildungsmöglichkeiten wie Universitäten, Kollegs und Berufsschulen (Vgl. InWent 2002:3f.).

Mit Blick auf das Bildungssystem ist hervorzuheben, dass die Einschulungsrate im Grundschulbereich von 90 Prozent in 1990 auf 96 Prozent in 2008 angestiegen ist (Vgl. BTI 2010:12), wobei die Zahlen je nach Zählweise stark voneinander abweichen können. Problematisch ist hierbei vor allem, dass ein beträchtlicher Teil der Schüler bereits die Grundschule frühzeitig verlässt (Vgl. BTI 2010:20); eine Entwicklung, die langfristig das Bildungsniveau der Bevölkerung noch weiter herabsenken kann. Die Alphabetisierungsrate konnte jedoch in den letzten Jahren von 75,7 Prozent in 1990 auf 83,7 Prozent in 2009 gesteigert werden (Vgl. Worldbank/data). Doch obwohl ein erheblicher Teil der Regierungsausgaben in den Bildungssektor fließt, etwa 4,5 Prozent des BIP, wird zunehmend deutlich, dass diese Ausgaben den Bedürfnissen der jungen Bevölkerung nicht ausreichend gerecht werden (Vgl. BTI 2010:20).

Der Hochschulsektor wuchs seit der Wiedervereinigung Vietnams stark an und umfasst mittlerweile 150 Universitäten und 226 Kollegs (Vgl. DAAD 2010:102). Zu diesen staatlichen Hochschuleinrichtungen kommen noch etwa 80 zugelassene Hochschulen und Universitäten privater Träger hinzu. Zwar gibt es noch eine Konzentration der Bildungseinrichtungen in den großen Städten und Ballungsräumen, doch hat inzwischen fast jede der 63 Provinzen eine Hochschuleinrichtung.

Nach sowjetischem Vorbild gibt es die Trennung von Forschung und Lehre. Forschung findet vorwiegend in den Forschungsinstitutionen statt, weniger an Universitäten und Colleges. Da nur rund 12 Prozent der Hochschullehrer promoviert sind und diese häufig mehreren Jobs nachgehen, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen, fehlen die Freiräume für Forschung. Der einzige unabhängige Think Tank Vietnams, das Institut für Entwicklungsstudien (Institute of Development Studies), musste kürzlich seine Arbeit einstellen, nachdem ein Regierungsdekret die regierungsunabhängige Forschungsarbeit des Instituts unmöglich gemacht hatte (Vgl. FH 2010).

Zu den bedeutendsten Universitäten gehören unter anderem die älteste, 1906 gegründete, National University Hanoi und die zweitgrößte staatliche Universität Ho Chi Minh City National University. Vier weitere Universitäten werden landesweit als sogenannte „New Model Universities“ von internationalen Gebern wie der Weltbank und der Asian Development Bank finanziell unterstützt. Diese sollen als Pilotprojekte für Reformen und Vorbild für die weitere Modernisierung der Hochschullandschaft dienen (Vgl. Worldbank 2010). Eine dieser Modelluniversitäten ist die etablierte Vietnamesisch-Deutsche Universität in Ho-Chi Minh-Stadt, die vom Land Hessen unterstützt wird.

Bei den zahlreichen Colleges des Landes handelt es sich meist um teilstaatliche, private oder ausländische Institutionen, die grundlegende wissenschaftliche und praktische Ausbildungen anbieten. Auf Grund des Mangels an staatlichen Ausbildungsmöglichkeiten wird trotz der sehr hohen Studiengebühren ein Zuwachs der Studierenden von etwa 40 Prozent in den nächsten Jahren in diesen Institutionen erwartet (Vgl. UNESCO 2007:14).

Die Studentenzahl ist auch zuletzt bereits gestiegen und liegt bei 1,7 Millionen Studierenden. Im regionalen sowie internationalen Vergleich sind die damit erreichten 12 Prozent Studierende eines Jahrgangs allerdings eher gering (Vgl. ebd.). Die meisten Studierenden beenden ihre Ausbildung mit einem Bachelorabschluss, sodass es landesweit etwa 30.000 Masterstudierende (nur rund 10 Prozent mit Master-Abschluss) und etwa 2.500 Promovierende gibt. Dies kann die Nachfrage von Wirtschaft, Verwaltung, Forschung und Lehre nicht decken (Vgl. ebd.).

Trotz der Expansion in der Quantität von Institutionen und Studierenden im Hochschulsektor, stellt die Qualität von Lehre und Forschung das Land weiterhin vor große Herausforderungen. Zahlreiche Curricula und Studiengänge gelten als veraltet und müssen neu strukturiert werden. Gleichzeitig existiert nicht genügend qualifiziertes Lehrpersonal mit Master- und PhD-Abschlüssen, um hochwertige Lehrmethoden sicherzustellen. Starre administrative Strukturen und die Existenz der großen „Umbrella Universities“ stellen zusätzliche Hindernisse für Reform und Weiterentwicklung dar.

Vor diesem Hintergrund hat die vietnamesische Regierung zuletzt ein umfangreiches Reformpaket für den Hochschulsektor auf den Weg gebracht. Dazu gehört u. a. ein Dekret zur Erneuerung des Hochschulmanagements. Im Zentrum der Bemühungen steht die Verbesserung von Qualität in Lehre und Forschung, insbesondere die Bekämpfung des Mangels an qualifiziertem Lehrpersonal. Bis 2020 soll es 20.000 zusätzliche PhDs im Land geben; zudem wurde ein Master-Abschluss verpflichtend für den Antritt einer Stelle als Lehrkraft an einer Hochschule gemacht.

Darüber hinaus wurden Strukturreformen und Erneuerungen im Hochschulmanagement angestoßen. Ein weiterer Fokus liegt auf der Entwicklung neuer Curricula nach internationalem Vorbild, neuen Lehrmethoden sowie auf der Entwicklung der o.g. Modelluniversitäten. Erschwert wird der Reformkurs dabei allerdings durch die Vielzahl involvierter politischer Akteure mit Verantwortung für die verschiedenen Hochschulen (Ministry of Education and Training plus verschiedene Fachministerien) und daraus resultierende Interessenskonflikte.

Die Modernisierung der Hochschullandschaft soll vermehrt auch durch internationale Kooperationen gewährleistet werden. Neben etwa 100.000 Vietnamesen, die nach inoffiziellen Schätzungen momentan im Ausland studieren, bestehen inzwischen auch rund 124 gemeinsame Studiengänge mit internationalen Partnerhochschulen, darunter auch drei mit deutschen Hochschulen.

Förderung des Hochschullehrer- und Forschungsnachwuchses sowie Hochschulkooperationen zwischen Deutschland und Vietnam, Förderung der deutschen Sprache und Literatur an ausgewählten Universitäten und Kontaktpflege mit Alumninetzwerken werden in Vietnam auch durch den DAAD realisiert. Dieser ist seit den 1990iger Jahren in der Region aktiv und seit 2003 durch die Eröffnung der Außenstelle in Hanoi und eines weiteren Informationszentrums in Ho Chi Minh City auch vor Ort präsent (Vgl. BMBF 2003).

Hinsichtlich des akademischen Austauschs und seiner Förderung sind in den letzten Jahren mehrere Kooperationsabkommen entstanden. Partner sind hierbei das Ministry of Education and Training (MOET) sowie die Vietnamese Academy of Science and Technology (VAST) und die Vietnamese Academy of Social Science (VASS) (Vgl. DAAD 2011). Der DAAD fördert zudem die Partnerschaft mehrerer deutscher Hochschulen mit Universitäten in Vietnam. So bieten die Universität Dresden und die Universität Greifswald ihre eigenen Studienangebote in Hanoi an (Vgl. BMBF 2003).

4. UNTERSUCHTE PROGRAMME DES PROGRAMMBE- REICHS

Wie in der Einleitung des Fallstudienberichts dargelegt, konzentriert sich die Untersuchung der Fallstudie in Vietnam auf ausgewählte analytische Bereiche. Entsprechend der ausgewählten Fokussierung wurden in der Fallstudie die folgenden vier Programme des DAAD-Programmbereichs vertiefend analysiert:

- Hochschulexzellenz in der Entwicklungszusammenarbeit („exceed“)
- Fachbezogene Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern
- Regierungsstipendien
- Alumni-Programm zur Betreuung und Bindung ausländischer Alumni

Im Rahmen der Initiative *Hochschulexzellenz in der Entwicklungszusammenarbeit* („exceed“) werden seit 2009 fünf deutsche Hochschulen und deren Netzwerke von Partnerhochschulen in Entwicklungsländern gefördert – mit dem Ziel, Leistungen deutscher Hochschulen in der Entwicklungszusammenarbeit sichtbarer zu machen sowie wissenschaftliche Beiträge zu entwicklungspolitischen Zielen zu stärken. Die deutschen Hochschulen und ihre Partnerhochschulen sollen in den Bereichen Lehre, Forschung und Dienstleistung gestärkt werden, um gemeinsam Beiträge zur Verwirklichung der MDGs leisten zu können. Neben dem Ausbau von Lehre (u. a. Bündelung von Arbeitsschwerpunkten, Etablierung gemeinsamer Studiengänge, Gastdozenten, gemeinsame Fachveranstaltungen) liegt ein besonderer Fokus auf der Etablierung von Spitzenforschung mit „Leuchtturmfunktion“ und der Stärkung von Nord-Süd- und Süd-Süd-Netzwerken. Gefördert werden auch Studien- und Forschungsaufenthalte von Wissenschaftler- bzw. Studierendengruppen.

Ziel des Programms *fachbezogene Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern* ist die Strukturbildung an ausländischen Hochschulen. Zielgruppe sind hierbei Hochschulen in Ländern der DAC-Liste. Das Programm bietet deutschen Hochschulen Möglichkeiten der Kooperation mit einer oder mehreren Hochschulen in einem Entwicklungsland mit dem Ziel der dortigen Strukturbildung. Bei Strukturbildung kann es sich sowohl um die Entwicklung von Curricula oder Curricula-Modulen als auch die Einrichtung internationaler Studiengänge sowie die gegenseitige Anerkennung von Universitätsabschlüssen handeln. Des Weiteren werden durch das Programm Netzwerke zwischen den deutschen Hochschulen und ihren Kooperationspartnern und auch Süd-Süd-Vernetzungen der ausländischen Hochschulen untereinander geschaffen, durch welche das Profil der Hochschulen erweitert und gestärkt werden soll. Zudem soll durch das Programm eine stärkere Sensibilisierung deutscher Hochschulen im Hinblick auf entwicklungspolitische Herausforderungen erreicht werden.

Die *Regierungsstipendien* sind dagegen ein Instrument der Individualförderung und werden vom DAAD im Auftrag von Partnerländern durchgeführt. Die Regierungsstipendien haben zum Ziel, die Qualifikation von Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte aus Hochschulen, Wirtschaft und Verwaltung zu steigern. So soll ein Beitrag zur Deckung des Bedarfs an Fach- und Führungskräften in Partnerländern einerseits sowie andererseits zur Steigerung der Qualität wissenschaftlicher Arbeit und Stärkung der dortigen Hochschulstrukturen geleistet werden. Durch die Gewährung von Stipendien zum Abschluss einer akademischen Ausbildung (von Bachelor bis PhD) sowie die Förderung von Forschungsaufenthalten in Deutschland sollen den Stipendiatinnen und Stipendiaten neue Kenntnisse vermittelt werden, die diese als Change Agents nach ihrer Rückkehr in ihre Partnerländer und (Herkunfts-) Organisationen transferieren können. Zudem sollen wissenschaftliche und berufliche Kontakte zwischen Deutschland und Partnerländern ausgebaut werden.

Das *Alumni-Programm zur Betreuung und Bindung ausländischer Alumni* hat schließlich zum Ziel, die fachliche Fortbildung von Alumni sowie deren Bindung an Deutschland und die Vernetzung der Alumni untereinander zu stärken. Zielgruppen sind Alumni deutscher Hochschulen aus Entwicklungsländern. Durchgeführt wird das Programm von deutschen Hochschulen, die für die Alumni Fortbildungsmaßnahmen und Netzwerkaktivitäten verschiedener Art durchführen. Hintergrundgedanke des Programms ist dabei die Annahme, dass Alumni deutscher Hochschulen aus Entwicklungsländern ihre in Deutschland erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nachhaltig nur dann zur vollen Entfaltung bringen, wenn sie den Anschluss an die neuesten Entwicklungen in ih-

rem Fach halten und thematische Netzwerke mit anderen Alumni im eigenen Land sowie auf überregionaler Ebene halten können. Dies soll durch das Alumni-Programm sichergestellt werden.

5. BEURTEILUNG DER RELEVANZ

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse zur Relevanz des Programmbereichs dargelegt und beurteilt, die in der Fallstudie in Vietnam zusammengetragen worden sind.

5.1 Beurteilung aus Sicht des Partnerlandes und der Zielgruppen

Dem DAAD gelingt es, nach Einschätzung der Partnerorganisationen und Geförderten, in Vietnam die *Bedarfe des Partnerlandes* zu berücksichtigen. Der DAAD wird daher in Vietnam als ein wichtiger strategischer Partner mit dem Willen zu langfristigem Engagement in Vietnam, guten Netzwerken und großem Wissen über das Land wahrgenommen. Die Aktivitäten des DAAD setzen dabei aus Sicht der interviewten Partnerorganisationen und Geförderten an wichtigen Schnittstellen im Hochschulsektor an, die die Reformbestrebungen der vietnamesischen Regierung in diesem Sektor unterstützen.

Dazu zählen insbesondere die Bestrebungen der Regierung zur Verbesserung der Qualität in der Lehre – d. h. Entwicklung von neuen Curricula nach internationalen Standards sowie neuer Lehrmethoden –, die Verbesserung der individuellen Qualifizierung von Lehrpersonal – d. h. Erhöhung der Anzahl von Master- und PhD-Absolventen – sowie die Bemühungen um Internationalisierung und Diversifizierung internationaler Kontakte im Hochschulsektor. Die Ziele der in Vietnam untersuchten Aktivitäten des Programmbereichs stimmen mit diesen Bestrebungen überein bzw. tragen zu deren Umsetzung bei.

Diese Übereinstimmung mit vietnamesischen Bedarfen wird zudem weiter dadurch gestärkt, dass sich die untersuchten DAAD-Aktivitäten vor allem auf wichtige nationale Akteure bzw. führende Universitäten in Vietnam konzentrieren. Darüber hinaus wird eine inhaltliche Konzentration auf strategische Entwicklungssektoren verfolgt, u. a. durch die verstärkte Förderung, z. B. im Bereich von Hochschulkooperationen und Alumni-Netzwerken, in den für die Entwicklungsstrategien des Landes relevanten Bereichen des Ressourcen-Management und der nachhaltigen Entwicklung (MDG 7 „Ökologische Nachhaltigkeit“ und 8 „Aufbau einer globalen Partnerschaft für Entwicklung“).

Die *Interessen der Partnerorganisationen* werden dabei nach Meinung der Interviewten vom DAAD explizit und aktiv berücksichtigt. Dies geschieht einerseits durch regelmäßige Abstimmung und Austausch der Außenstelle mit den Verantwortlichen in den Partnerorganisationen. Zudem werden vom DAAD in regelmäßigen Abständen große Dialog-Veranstaltungen („Education Fairs“) organisiert, zu denen Partnerorganisationen und Stakeholder eingeladen werden. In diesem Rahmen werden u. a. in Workshops wechselseitige Interessen und sich wandelnde Bedarfe diskutiert. Dementsprechend herrscht bei den Partnerorganisationen insgesamt eine große Zufriedenheit mit der Arbeit des DAAD und den Bestrebungen des DAAD zur Abstimmung der Aktivitäten mit den Interessen und Bedarfen der Partner vor Ort.

Auch die *Zielgruppen* sind der Meinung, dass der DAAD ihre Interessen berücksichtigt. Auf Ebene der Individualförderung bestätigten alle interviewten Geförderten den persönlichen und beruflichen Nutzen ihrer Programmteilnahme. Der persönliche Nutzen liegt laut den interviewten Geförderten insbesondere in der fachlichen und methodischen Weiterentwicklung, dem Aufbau persönlicher und beruflicher Netzwerke sowie in der internationalen Erfahrung, die durch die Stipendien ermöglicht werden.

Auf Ebene der institutionellen Förderung bestätigten die geförderten Partnerhochschulen den Nutzen der Programmteilnahme für die Verbesserung ihrer Qualität in der Lehre und Forschung. Als besonders nützlich wurden die Unterstützung bei der Entwicklung von Curricula und Studiengängen, der Zugang zu internationalen Standards der Wissenschaft und Lehre sowie die Vernetzung mit anderen Hochschulen inner- und außerhalb der Region gesehen. Insgesamt wurden somit sowohl die Wichtigkeit von Individualstipendien als auch die Förderung von Kooperationen auf institutioneller Ebene betont.

Der Auftrag des DAAD, *Exzellenz in der Wissenschaft durch wissenschaftliche Eliten* zu fördern steht dabei allerdings teils in einem Spannungsverhältnis zu den tatsächlichen Bedarfen in Vietnam. Ziel des Landes ist aktuell nicht primär die Förderung von Eliten und das Erreichen von Exzellenz in der Wissenschaft, sondern die Etablierung eines Grundstocks an grundlegend qualifizierten Lehrkräften sowie die Sicherstellung grundlegender Qualitätsstandards in Lehre und Forschung. Die Bedarfe im vietnamesischen Hochschulsektor sind daher aktuell sehr grundsätzlicher Natur und können dem Anspruch wissenschaftlicher Exzellenz momentan größtenteils noch nicht genügen.

Abgesehen davon wurde hinsichtlich der Relevanz der DAAD-Arbeit in Vietnam *kein Handlungsbedarf zur Anpassung von Aktivitäten* identifiziert. Es wurde lediglich vereinzelt darauf hingewiesen, dass der DAAD keine Unterstützung für Infrastruktur und Gerätschaften (z. B. Laborausrüstung) an Hochschulen gewährt, obwohl hier an vielen Stellen ein Mangel bestünde und eine solche Unterstützung in vielen Fällen hilfreich sei. Allerdings entspricht eine solche Förderung von Infrastruktur gemäß Mandat auch nicht den Zielen des DAAD bzw. ist als Konsequenz nicht ein gewollter Teil des Portfolios von Aktivitäten, da dieses durch die KfW bedient wird.

Abschließend muss aber betont werden, dass hinsichtlich der Relevanz insgesamt ein Zusammenhang zwischen zur Verfügung stehenden Fördermitteln und der Relevanz einzelner Programme besteht. Während die drei untersuchten Programme Hochschulexzellenz in der Entwicklungszusammenarbeit, fachbezogene Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern und die Regierungstipendien aus den oben genannten Gründen von Partnern und Geförderten als sehr relevant eingestuft wurden, nahmen die Partner und Geförderten das Alumni-Programm zur Betreuung und Bindung ausländischer Alumni aufgrund seines vergleichsweise geringeren Beitrags zur Weiterentwicklung auf individueller und institutioneller Ebene auch als vergleichsweise weniger relevant wahr. Dies ist allerdings aufgrund der vergleichsweise ebenfalls geringeren Förderintensität nicht überraschend bzw. kaum zu vermeiden.

5.2 Beurteilung der Relevanz des Programmbereichs

Insgesamt kann eine Übereinstimmung der DAAD-Aktivitäten in Vietnam mit den Bedarfen des Partnerlandes und der Geförderten festgestellt werden. Die Relevanz des Programmbereichs in Vietnam kann somit nach Ansicht des Evaluators positiv beurteilt werden. Dem DAAD gelingt es, mit Hilfe der Programmviefalt innerhalb des Programmbereichs, den Bedarfen des Partnerlandes, den Interessen der Partnerorganisationen, Partneruniversitäten und Geförderten zu entsprechen. Die Relevanz wird zusätzlich dadurch gestärkt, dass Interessen und Bedarfe regelmäßig mit den Akteuren vor Ort diskutiert und Aktivitäten entsprechend angepasst werden. Zudem setzen die Aktivitäten des DAAD unmittelbar an wichtigen Schnittstellen der Reformbestrebungen Vietnams im Hochschulsektor an.

Insgesamt wurden sowohl die Individualförderung als auch die Förderung von institutionellen Kooperationen als relevant wahrgenommen; dabei wird das Alumni-Programm zur Betreuung und Bindung ausländischer Alumni aufgrund seiner geringeren Förderintensität allerdings als vergleichsweise weniger relevant gesehen als die anderen drei untersuchten Programme.

Bei der Beurteilung der Relevanz wurde insgesamt kein Handlungsbedarf zur Anpassung von Aktivitäten in Vietnam identifiziert. Allerdings steht der Auftrag des DAAD, *Exzellenz in der Wissenschaft durch wissenschaftliche Eliten* zu fördern, zum Teil in einem Spannungsverhältnis zu den Bedarfen in Vietnam – diese sind aktuell eher in der Etablierung grundlegender Qualitätsstandards als im Bereich von Exzellenzinitiativen zu sehen.

6. BEURTEILUNG DER EFFEKTIVITÄT

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse zur Zielerreichung des Programmbereichs dargelegt und beurteilt, die in der Fallstudie in Vietnam zusammengetragen worden sind. Das Kapitel ist entlang der Interventionslogik des Programmbereichs strukturiert (Vgl. Inception Report) und umfasst vier Interventionsbereiche: Human Capacity Development, Stärkung von Hochschulstrukturen, Vernetzung und Alumni-Arbeit.

6.1 Human Capacity Development

Als Ergebnis der durchgeführten Interviews mit Partnerorganisationen und Geförderten kann festgehalten werden, dass die DAAD-Aktivitäten des Programmbereichs einen Beitrag zur Deckung des *Bedarfs an Fach- und Führungskräften* in Vietnam leisten – sowohl hinsichtlich Quantität verfügbarer Fachkräfte als auch hinsichtlich der Qualität von deren Ausbildung. Der Schwerpunkt liegt dabei vor allem auf der Qualifizierung von Fach- und Führungskräften in der Verwaltung und im Hochschulsektor; Fach- und Führungskräfte der Privatwirtschaft sind kein Schwerpunkt der DAAD-Aktivitäten. Dies entspricht explizit den Prioritäten der vietnamesischen Regierung.

Auf individueller Ebene berichten vor allem Geförderte der Regierungsstipendien bzw. Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Studien- und Forschungsaufenthalten von großer persönlicher Weiterentwicklung; dies gilt in etwas geringerem Maße auch für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Alumni-Veranstaltungen. Die Geförderten profitieren dabei vor allem von verbesserten *methodischen und thematischen Kompetenzen*, die sie nach ihrer Rückkehr in der Regel auch erfolgreich in ihrer Anschlussverwendung im Arbeitsmarkt einbringen können. Die Mehrheit der interviewten Geförderten aus dem Hochschulsektor berichten in diesem Kontext u. a. von Lernerfahrungen im Bereich von für sie neuen Lehrmethoden, mit stärkerem Fokus auf Interaktion, Diskussion und Praxisorientierung, die sie in Deutschland kennenlernten und nun auch in Vietnam anzuwenden versuchen.

Gleichzeitig profitieren alle Geförderten von verbesserter *sprachlicher Kompetenz*; für den Arbeitsmarkt ist hier vor allem die Verbesserung der englischen Sprachkompetenz von Relevanz. *Kenntnisse der deutschen Sprache* unter den Geförderten waren jedoch in der Regel eingeschränkt. Ein Großteil der Geförderten forschte oder studierte in Deutschland auf Englisch, besuchte unterschiedlich lange (bis zu 6 Monate) oder zum Teil gar keine Deutschkurse und die deutsche Sprachkompetenz war somit entsprechend gering oder teils gar nicht ausgeprägt. Nur in drei Fällen wurden Alumni mit guten bis sehr guten deutschen Sprachkenntnissen angetroffen.

Zu den weiteren zentralen Effekten ihres Deutschlandaufenthaltes zählen alle Geförderten die (Weiter-)Entwicklung ihrer *interkulturellen Fähigkeiten*, d. h. vor allem Weiterentwicklung der eigenen Selbstständigkeit/ Eigenverantwortung, die Fähigkeiten, die Denkweise von Menschen aus anderen Ländern besser zu verstehen und mit internationalen Standards bzw. Arbeitsweisen umgehen zu können.

Ein Großteil der Alumni kann so nach ihrer Rückkehr aus Deutschland auch auf eine positive Karriereentwicklung zurückblicken. Viele Alumni besetzen schnell einflussreiche Positionen in Verwaltung und Hochschulen in denen sie als *Change Agents* in ihrem Sektor agieren können. Dies wird auch dadurch beflügelt, dass das Potential zur künftigen Fach- und Führungskraft auf vietnamesischer Seite ein explizites Auswahlkriterium für die Förderung ist.

Gleichzeitig geht die zahlenmäßige Relevanz von DAAD-Alumni – und damit auch die Zahl potentieller vom DAAD geförderter *Change Agents* – im Vergleich zu Stipendienprogrammen anderer Länder zunehmend zurück. Andere Länder (z. B. Australien) haben ihre Aktivitäten in Vietnam zuletzt stark ausgebaut, während die finanziellen Mittel des DAAD insgesamt weitestgehend konstant geblieben sind. Allerdings sind die DAAD-Alumni nach Aussage von Geförderten und Partnern nach ihrer Rückkehr zumeist erfolgreicher und besser positioniert als Rückkehrer aus anderen Ländern und Programmen.

Die Umsetzung von tatsächlichen greifbaren Veränderungen durch diese Change Agents wird allerdings durch die politischen und gesellschaftlichen Realitäten erschwert. Vor dem Hintergrund der zuvor beschriebenen politischen Situation in Vietnam sind Reformen teils schwer umsetzbar; auf institutioneller Ebene verhindern häufig starre administrative Strukturen Veränderung. Auf individueller Ebene ist das Miteinander von Hierarchien und der großen Wichtigkeit von Seniorität geprägt; daher stoßen junge Alumni in Führungspositionen zum Teil auf Schwierigkeiten und mangelnde Akzeptanz seitens ihrer Kolleginnen und Kollegen.

Auch nach ihrer Rückkehr nach Vietnam empfinden die Geförderten zumeist weiterhin *eine Bindung zu Deutschland*. Deutschland wird als Land und Hochschulstandort insgesamt sehr positiv wahrgenommen. Alle interviewten Geförderten betonten ihre insgesamt guten Erfahrungen während ihres Deutschlandaufenthaltes. Diese Bindung an Deutschland äußerte sich insbesondere auch in den Wünschen vieler Geförderter, aus privaten Gründen oder Überlegungen für eine Fortbildung in der Zukunft noch einmal nach Deutschland zurückzukehren. In vielen Fällen unterhielten die Geförderten nach ihrer Rückkehr weiterhin häufigen aktiven privaten und professionellen Kontakte nach Deutschland, beispielsweise in Form von gemeinsamer Arbeit an Forschungsprojekten. Im anderen Fällen beschränkte sich die Interaktion allerdings auf eher seltene private Kontakte, beschränkt auf besondere Anlässe.

6.2 Stärkung der Hochschulstrukturen

Der Programmbereich trägt aus Sicht der Interviewpartner an den besuchten Partneruniversitäten zunächst dazu bei, die Qualifizierung des dortigen Lehrpersonals auf der Individualebene zu verbessern und somit die *Bedarfe an Spezialisten* in den jeweiligen Fachbereichen in den Partneruniversitäten zu decken. Dazu leisten sowohl die individuellen als auch die institutionellen Förderungen einen Beitrag.

Durch die geförderten Studien- und Forschungsaufenthalte ist das Lehrpersonal in der Lage, neues Fachwissen aufzubauen und neue Arbeitsweisen, Forschungs- und Lehrmethoden sowie internationale wissenschaftliche Standards kennenzulernen – in einem Maße, wie es in Vietnam selbst nicht möglich wäre. An den Hochschulen wird auch versucht, diese neuen Erfahrungen weiterzugeben und für die Studierenden nutzbar zu machen – durch Vermittlung des neuen Fachwissens in Vorlesungen oder neue Lehrbücher, Einführung neuer methodischer Standards in Laboren oder Integration der didaktischen Erfahrungen aus der Lehre in Deutschland (z. B. interaktiverer Unterrichtsstil, verstärkte Gruppenarbeiten, Bearbeitung von angewandten Projekten).

Neben dem Aufbau von Wissen tragen sowohl die individuellen als auch die institutionellen Förderungen dazu bei, die formelle Qualifikation von Lehrpersonal zu verbessern bzw. die *Anzahl von qualifizierten Dozenten zu erhöhen*. Dies geschieht nicht nur durch die Qualifikation von Individuen die, wie oben erwähnt, einen Aufenthalt in Deutschland absolvieren und entsprechend profitieren, sondern auch durch die Aktivitäten im Rahmen von „exceed“ und der Hochschulpartnerschaften. Während sich die fachbezogenen Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern auf Strukturbildung in Form von Curricula-Entwicklung, Einrichtung internationaler Studiengänge sowie die gegenseitige Anerkennung von Universitätsabschlüssen konzentrieren, sind die „exceed“-Aktivitäten noch umfangreicher aufgestellt (z. B. Etablierung gemeinsamer Studiengänge, Entwicklung neuer Lehrmaterialien, Gastdozenturen, gemeinsame Fachveranstaltungen, Etablierung von Spitzenforschung, Stärkung von Nord-Süd- und Süd-Süd-Netzwerken).

Vor allem durch die Entwicklung neuer Curricula, Einrichtung neuer Studiengänge sowie die gegenseitige Anerkennung von Universitätsabschlüssen (z. T. Doppel-Abschlüsse) werden neue Ausbildungsmöglichkeiten mit hohem akademischen Standard geschaffen. Diese Ansätze tragen maßgeblich zu den von der vietnamesischen Regierung verfolgten Initiativen zur Verbesserung und Professionalisierung von Curricula entlang internationaler Standards sowie zur Erhöhung der Anzahl von Absolventen mit Master- und PhD-Abschlüssen bei. Davon profitieren nicht nur die aktuelle Generation von Studierenden und Wissenschaftlern, sondern auch künftige.

Der Programmbereich trägt zudem dazu bei, die Wichtigkeit von gutem *Management der Lehre und Forschung* im Bewusstsein der Partneruniversitäten in Vietnam zu stärken. Dazu tragen vor

allem „exceed“ und die Hochschulpartnerschaften bei. Die Wichtigkeit von guten Managementstrukturen und Systemen der Qualitätssicherung war aus Sicht der Interviewten zu Beginn der entsprechenden Partnerschaften eher gering bis gar nicht ausgeprägt. Seitdem hat eine nachvollziehbare Entwicklung stattgefunden. Aus Sicht der deutschen Gesprächspartner besteht hier allerdings noch klares Entwicklungspotential, da Managementstrukturen trotzdem weiterhin vergleichsweise schwach ausgeprägt sind und Systeme der Qualitätssicherung nicht stringent angewendet werden.

Bzgl. des Beitrags des Programmbereichs zum *Anschluss der Partneruniversitäten an wissenschaftliche Standards* ergibt sich ein differenziertes Bild. Wie bereits zuvor erwähnt, existiert in Vietnam eine Trennung von Forschung und Lehre, mit klarem Fokus auf der Lehre; an Hochschulen fehlen entsprechend häufig die Freiräume für Forschung. Zudem bestehen teils Herausforderungen im Bereich von Infrastruktur und Ausrüstung für Forschung. Aufgrund dieser Beschränkungen nutzen individuelle Geförderte und Partnerinstitutionen häufig die Kapazitäten und Infrastruktur der deutschen Gast- bzw. Partneruniversitäten, um beispielsweise konkrete Forschungsprojekte, u. a. vom Promovenden, voranzubringen. Dies eröffnet häufig neue Forschungsfelder und -themen für die involvierten vietnamesischen Wissenschaftler, die bisher in Vietnam nicht bekannt bzw. nicht bearbeitet wurden. Allerdings erschwert diese Tatsache das Anknüpfen an die gewonnen Erkenntnisse und Ergebnisse nach der Rückkehr nach Vietnam.

Klare Verbesserungen sind darüber hinaus, wie bereits oben erwähnt, bei der Theorie der Wissensvermittlung und der Entwicklung von Lehrmethoden erkennbar. Zudem werden vietnamesische Wissenschaftler auf individueller Ebene durch den Austausch mit Deutschland an Standards für internationale Publikation und Proposals herangeführt. Im Rahmen des „exceed“-Netzwerks „Centre for Natural Resources and Development“ (CNRD) der Fachhochschule Köln wurde zu diesem Zwecke u. a. ein Online-Journal mit dem Titel „Journal of Natural Resources and Development“ ins Leben gerufen, in dem Mitglieder des Netzwerks zum ersten Artikel mit Peer-Review veröffentlichen können.

6.3 Vernetzung

Die starke und langjährige Kooperation zwischen Vietnam und Deutschland im Allgemeinen und Universitäten auf beiden Seiten im Speziellen reicht zurück bis in die Zeiten der ehemaligen DDR, in der bereits zahlreiche Vietnamesen ein Studium im Deutschland absolvierten und der Grundstein für viele der heutigen Kooperationen gelegt wurde. Die Aktivitäten des Programmbereichs tragen auf institutioneller Ebene dazu bei, diese *Kooperationsstrukturen zwischen deutschen und vietnamesischen Universitäten* zu stärken und zu erweitern – primär in den fachbezogenen Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern sowie durch die „exceed“-Aktivitäten. Während sich die fachbezogenen Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern auf Strukturbildung in Form von Curricula-Entwicklung, Einrichtung internationaler Studiengänge sowie die gegenseitige Anerkennung von Universitätsabschlüssen konzentrieren, sind die „exceed“-Aktivitäten wie erwähnt umfangreicher aufgestellt. Hier wird ein weitaus stärkerer Fokus auf die Stärkung von Netzwerken und Kooperationsstrukturen gelegt.

Die daraus resultierenden geförderten Kooperationen zwischen vietnamesischen und deutschen Universitäten sind dabei nicht zuletzt durch die Teilnahmebedingungen an der DAAD-Förderung inzwischen formalisiert worden. Der DAAD sieht vor, dass die Universitäten bereits durch ein formelles Kooperationsabkommen verbunden sind. Erster Startpunkt für viele der inzwischen institutionellen Kontakte und Kooperationen waren im Grunde in allen Fällen zunächst persönliche Kontakte von individuellen Studierenden bzw. Wissenschaftlern, teils auch DAAD-Stipendiaten, mit Kollegen in Deutschland. Auf dieser Basis entwickelten sich schließlich systematischere Kooperationsansätze. Dieser Transfer von persönlicher auf institutionelle Ebene ist aber ein zeit- und ressourcenintensiver Prozess, der nicht immer gelingt; daher wird auch nicht in allen Fällen aus einem persönlichen ein institutionalisierter Kontakt.

Allerdings werden durch die Aktivitäten des Programmbereichs nicht nur Kooperationen und Netzwerke von vietnamesischen Hochschulen mit Deutschland und deutschen Hochschulen gefördert (d. h. Nord-Süd), sondern auch der *akademische Austausch in der Region und die Süd-Süd-*

Netzwerkbildung. Besonders häufig sind hier Kooperationen mit Hochschulen / Institutionen im benachbarten Kambodscha und Laos. So wird beispielsweise an der Hanoi University of Agriculture darüber nachgedacht, das im Rahmen der Hochschulpartnerschaft neu entwickelte Curriculum auch Partnern in diesen Ländern zur Verfügung zu stellen, um den entwickelten Studiengang auch dort anbieten zu können. Ein wichtiger Teil der Aktivitäten der Vietnam Academy of Water Resources im Rahmen des dortigen „exceed“-Netzwerks ist u. a. die Entwicklung neuer Kurse für die Trainingszentren der Akademie – auch in anderen Ländern der Region. Damit werden neue *Ausbildungsmöglichkeiten in der Region für die Region* geschaffen.

Insbesondere die „exceed“-Kooperationen sind zudem Ausgangspunkt für Süd-Süd-Kooperationen und -Netzwerkaktivitäten auch über die Region hinaus. So finden sich weitere Hauptpartner des CNRD-Netzwerks beispielsweise in Ägypten, Brasilien, Chile, Indonesien, Jordanien, Mexiko, Mosambik, Nepal und Katmandu – entsprechend international sind auch die Kooperationsaktivitäten im Netzwerk. Die entstehenden regionalen und globalen Netzwerke sind allerdings nicht über die DAAD- bzw. „exceed“-Kooperationsabkommen hinaus formalisiert.

Die *Sichtbarkeit der deutschen Wissenschaft und des Innovationsstandortes Deutschland* wird durch den Programmbereich und die Arbeit des DAAD in Vietnam insgesamt gestärkt. Deutschland wird dabei insgesamt als attraktiver und sehr sichtbarer Kooperationspartner wahrgenommen. Dazu tragen einerseits der Austausch von Studierenden und Wissenschaftlern mit Deutschland auf individueller Ebene sowie andererseits der Aufbau der erwähnten Kooperationsstrukturen auf institutioneller Ebene bei. Deutschland wird dabei von den Geförderten als ein Hochschulstandort mit hohen akademischen Standards und einem guten Forschungs- und Lernumwelt wahrgenommen – mit einer führenden Position und hervorragendem Ruf vor allem in ausgewählten Spezial-Feldern, wie z. B. dem Ingenieurwesen oder im Bereich Umwelt / Nachhaltigkeit.

6.4 Alumni-Arbeit

In Vietnam existiert, u. a. aufgrund der oben bereits erwähnten langjährigen Kooperation mit Deutschland, ein starkes Alumni-Netzwerk, das zum Teil enge Kontakte und regen Austausch pflegt. Bei der Untersuchung von Alumni-Aktivitäten im Detail muss man dabei zwischen Aktivitäten der Deutschland-Alumni, der DAAD-Alumni und von Alumni-Gruppen spezifischer Universitäten unterscheiden. Ebenfalls unterscheiden muss man zwischen informellen und privaten Aktivitäten auf der einen und formellen Alumni-Aktivitäten auf der anderen Seite. Solche formellen Aktivitäten zur Vernetzung der Alumni werden durch den Programmbereich erfolgreich gefördert.

Der DAAD organisiert dabei selber reguläre Alumniaktivitäten in Vietnam. Darüber hinaus ist die Vernetzung von Alumni explizites Ziel des in Vietnam untersuchten separaten Alumni-Programms zur Betreuung und Bindung ausländischer Alumni. Aktivitäten umfassen eine große Bandbreite von Events – von Fachseminaren und –Konferenzen über Netzwerk- und Diskussionsveranstaltungen hin zu sozialen Aktivitäten.

Diese Aktivitäten werden nach Angaben der interviewten Alumni nachgefragt und gut besucht sowie als interessant und sinnvoll bewertet. Demnach hatten auch alle interviewten Alumni bereits Kontakt zum DAAD-Alumninetzwerk; rund zwei Drittel hatte bereits an Veranstaltungen teilgenommen und rund ein Drittel sich aktiv an der Organisation der Alumni-Arbeit beteiligt. Vor allem die Fachseminare und –konferenzen wurden als *inhaltlich sinnvoll und hilfreich* wahrgenommen. Diese tragen nach Einschätzung der Alumni dazu bei, das Kontaktnetzwerk inner- und außerhalb Vietnams zu stärken. Zudem helfen sie den Alumni dabei, die zuvor in Deutschland erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten auf aktuellem Stand zu halten und sich mit Gleichgesinnten in thematischen Netzwerken auszutauschen. Außerdem sind diese Veranstaltungen zum Teil auch eine Quelle für vollständig neues Wissen fachlicher oder methodischer Art. Andere Instrumente der Vernetzung (z. B. Internet-Plattformen) werden allerdings als weniger hilfreich eingestuft.

Zudem unterstützt die Alumni-Arbeit die *langfristige Deutschlandbindung* auf Ebene der Stipendiaten – d. h. vor allem die Bindung an Deutschland als Land und weniger stark die Bindung an den DAAD als Institution. In einigen Fällen unterhielten die Geförderten, wie bereits erwähnt, nach ih-

rer Rückkehr weiterhin häufigen aktiven privaten und professionellen Kontakte nach Deutschland, beispielsweise in Form von gemeinsamer Arbeit an Forschungsprojekten. Die Aufrechterhaltung dieser Kontakte wird durch die organisierten Alumni-Aktivitäten erleichtert, die häufig auch Ansatzpunkte für neue Initiativen sind.

Auch die positive Wahrnehmung der deutschen Wissenschaft und von *Deutschland als Innovations- und Hochschulstandort* wird durch die Alumni-Aktivitäten gestärkt – vor allem durch die organisierten Fachseminare und –Konferenzen, an denen zumeist auch deutsche Professoren teilnehmen und Vorträge halten. Die Pflege und Beibehaltung der *deutschen Sprache* sowie die Vermittlung eines *modernen Deutschlandbildes* spielen allerdings nur eine sehr untergeordnete Rolle im Rahmen der untersuchten formellen Alumni-Aktivitäten – der Fokus liegt vielmehr auf fachlich-inhaltlichem Austausch.

Eine Förderung der *Zusammenarbeit zwischen Alumni und der deutschen Wirtschaft und EZ* konnte in der Fallstudie nicht identifiziert werden. Mit der Ausnahme von einem Interviewpartner hatte keiner der interviewten Geförderten Verbindungen zu oder arbeitete zusammen mit deutschen Unternehmen, Außenhandelskammern oder EZ-Akteuren. Von Seiten der interviewten Geförderten wurde jedoch der Wunsch geäußert, stärker in Verbindung mit deutschen Unternehmen bzw. Akteuren der EZ gebracht zu werden.

6.5 Beurteilung der Effektivität des Programmbereichs

Auf Grundlage der dargelegten Ergebnisse der Fallstudie kann die Effektivität des Programmbereichs in Vietnam im Allgemeinen positiv beurteilt werden. Als besonders effektiv kann dabei der Interventionsbereich Human Capacity Development bewertet werden. Die durchgeführten Aktivitäten leisten dabei einen Beitrag zur Deckung des Bedarfs an Fach- und Führungskräften in Vietnam – vor allem in der Verwaltung und im Hochschulsektor.

Geförderte profitieren von verbesserten methodischen, thematischen und interkulturellen Kompetenzen, die auch im Arbeitsmarkt erfolgreich eingesetzt werden können und zu einer häufig sehr positiven Karriereentwicklung führen. Ein Großteil der Alumni besetzt nach ihrer Rückkehr einflussreiche Positionen in denen sie als Change Agents agieren können. Eine Herausforderung stellt aber die Tatsache dar, dass die Umsetzung von Veränderungen durch Change Agents durch die politischen und gesellschaftlichen Realitäten erschwert wird.

Die lange Geschichte der Kooperation zwischen Vietnam und Deutschland hat starke Kooperationsstrukturen von Universitäten hervorgebracht. Diese werden durch den Programmbereich gestärkt, ausgebaut und erweitert – primär in den fachbezogenen Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern sowie durch die „exceed“-Aktivitäten. Allerdings werden durch die Aktivitäten des Programmbereichs nicht nur Kooperationen und Netzwerke mit Deutschland und deutschen Hochschulen gefördert (d. h. N-S), sondern auch der akademische Austausch in der Region und die S-S-Netzwerkbildung. Hierbei sind insbesondere entstehenden Kooperationen mit Hochschulen im Kambodscha und Laos zu nennen.

Kooperationsaktivitäten zwischen Universitäten konzentrieren sich insgesamt vor allem auf Curricula-Entwicklung, Einrichtung internationaler Studiengänge sowie die gegenseitige Anerkennung von Universitätsabschlüssen (fachbezogenen Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern) bzw. die Etablierung gemeinsamer Studiengänge, Gastdozenturen, gemeinsame Fachveranstaltungen, Etablierung von Spitzenforschung und die Stärkung von Nord-Süd- und Süd-Süd-Netzwerken („exceed“). Diese Initiativen tragen zur von der vietnamesischen Regierung verfolgten Initiative zur Verbesserung und Professionalisierung von Curricula entlang internationaler Standards bei. Zudem leisten sie einen Beitrag zur Erhöhung der Anzahl von Absolventen mit Master- und PhD-Abschlüssen.

Formelle Aktivitäten zur Vernetzung der Alumni werden durch den Programmbereich ebenfalls erfolgreich gefördert. Vor allem die Fachseminare und –Konferenzen tragen nach Einschätzung der Alumni dazu bei, das Kontaktnetzwerk inner- und außerhalb Vietnams zu stärken. Zudem helfen sie den Alumni dabei, die in Deutschland erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten auf dem neues-

ten Stand zu halten. Außerdem unterstützt die Alumni-Arbeit die langfristige Deutschlandbindung insgesamt, während die Pflege der deutschen Sprache nur eine untergeordnete Rolle spielt.

Bzgl. des Beitrags des Programmbereichs zum Anschluss der Partneruniversitäten an wissenschaftliche Standards ergibt sich ein differenziertes Bild. Klare Verbesserungen sind bei der Theorie der Wissensvermittlung und der Entwicklung von Lehrmethoden erkennbar. Allerdings sind bisher nur geringe unmittelbare Effekte auf die Qualität der Forschung in Vietnam auf übergeordneter Ebene erkennbar. Ebenfalls geringe bzw. keine Effekte konnten bzgl. der Zusammenarbeit zwischen Alumni und der deutschen Wirtschaft und EZ identifiziert werden.

7. BEURTEILUNG DER WIRKUNGEN

Durch seine Aktivitäten leistet der Programmbereich einen Beitrag zur Bereitstellung von Expertise zur *Lösung entwicklungsrelevanter Probleme und zu den Modernisierungsstrategien Vietnams*. Durch die sich ergänzenden Ansätze im Bereich Human Capacity Development, Stärkung von Hochschulstrukturen und Vernetzung setzen die Aktivitäten des DAAD an einem wichtigen Grundproblem in Vietnam – dem allgemeinen Bedarf an qualifizierten Fachkräften – sowie darüber hinaus an wichtigen Schnittstellen an, die die Reformbestrebungen der vietnamesischen Regierung im Hochschulsektor unterstützen. Dazu zählen insbesondere die Bestrebungen der Regierung zur Verbesserung der Qualität von Lehre – d. h. Entwicklung von Curricula und Qualitätsstandards –, die Verbesserung der individuellen Qualifizierung von Lehrpersonal – d. h. Erhöhung der Anzahl von Master- und PhD-Absolventen – sowie die Bemühungen um Internationalisierung und Diversifizierung im Hochschulsektor.

Ein zusätzlicher Beitrag zur Lösung entwicklungsrelevanter Probleme wird durch die inhaltliche Konzentration auf strategische Entwicklungssektoren erreicht, u. a. durch die verstärkte Förderung der für die Entwicklungsstrategien des Landes relevanten Bereiche Ressourcen-Management und nachhaltiger Entwicklung. Ein expliziter Beitrag zur Erreichung der MDGs 7 „Ökologische Nachhaltigkeit“ und 8 „Aufbau einer globalen Partnerschaft für Entwicklung“ soll auch durch die „exceed“-Kooperationen geleistet werden. Ein Großteil der Geförderten arbeitet anschließend auch in diesen relevanten und für die Entwicklung priorisierten Bereichen.

Sowohl durch die institutionelle wie auch die individuelle Förderung leistet der DAAD zudem einen Beitrag dazu, dass Vietnam der *Anschluss an die Wissensgesellschaft* ermöglicht wird. Durch den angeregten internationalen Wissensaustausch sind klare Verbesserungen bei der Theorie der Wissensvermittlung und der Entwicklung von Lehrmethoden erkennbar. Allerdings sind auf übergeordneter Ebene bisher kaum greifbare Resultate zu identifizieren, beispielsweise im Sinne von einer Teilnahme der Geförderten an der internationalen wissenschaftlichen Debatte. Publikationsaktivitäten sind ebenfalls weiterhin nur sehr eingeschränkt zu beobachten. Dies ist allerdings kein Phänomen, das sich auf die geförderten DAAD-Aktivitäten beschränkt, sondern insgesamt in Vietnam zu beobachten ist. Eine Erklärung hierfür ist, dass an vietnamesischen Hochschulen die Lehre im Vordergrund steht, und dass der Schwerpunkt der DAAD Förderung in Vietnam auf der Nachwuchsförderung liegt. Letztere produzieren außer innerhalb ihrer Promotion selten internationale Publikationen

Durch die oben erwähnten Verbesserungen im Bereich der Wissensvermittlung und Lehrmethoden ist zudem eine klare Steigerung in der *Relevanz der Hochschulbildungsinhalte* erkennbar. Ein besonderer Beitrag zur Verbesserung der Relevanz der Hochschulbildungsinhalte wird durch die Initiativen gemeinsamer Curricula-Entwicklung und Einrichtung internationaler Studiengänge geleistet. Bisher sind viele Curricula veraltet und mit nicht Studienfach-spezifischen Inhalten überladen; so sind in vielen Bachelor-Studiengängen rund ein Viertel der Inhalte auf politische Ausbildung im Sinne der kommunistischen Partei ausgerichtet. Diese Inhalte verschwinden nun nach und nach und lassen mehr Raum für fachliche Ausbildung. In der Entwicklung neuer Curricula findet allerdings keine Einbindung Dritter, d. h. beispielsweise der Privatwirtschaft, statt, um die Relevanz zu gewährleisten und dortige Bedarfe abzufragen.

Auf individueller Ebene ist bei den Geförderten zudem eine klare (Weiter-)Entwicklung ihrer interkulturellen Fähigkeiten erkennbar. Durch den angestoßenen interkulturellen Dialog sowie die entstandenen Netzwerke inner- und außerhalb der Region wird somit auch ein Beitrag zu interkulturellem Verständnis und *Konfliktprävention* geleistet. Die *Vermittlung der deutschen Sprache* spielt allerdings im Kontext von Vietnam nur eine untergeordnete Rolle.

Ein unmittelbarer Beitrag zur *Demokratisierung, Herausbildung der Zivilgesellschaft und Rechtsstaatlichkeit* kann ebenfalls nicht festgestellt werden, da dies durch die politischen und sozialen Gegebenheiten erschwert wird. Die Regierung der Kommunistischen Partei Vietnams lässt der Entstehung einer unabhängigen Zivilgesellschaft wenig Raum. Zudem ist Korruption im Hochschulsektor und darüber hinaus weiterhin ein großes und allgegenwärtiges Problem. Von den Aktivitäten des DAAD gehen vor diesem Hintergrund eher indirekte Wirkungen durch die Eröffnung

internationaler Perspektiven und Erfahrungen sowie der Unterstützung diskursiverer Unterrichtsmethoden aus.

Interessanterweise finden zudem 80 Prozent der zuvor beschriebenen Aktivitäten des DAAD im Norden Vietnams, rund um Hanoi, statt. Hier fließen auch entsprechend viele finanzielle Mittel, während der Süden kaum profitiert. Auch dies entspricht den politischen Prioritäten der Regierung in Bezug auf die DAAD-Förderung, führt aber zu einer ungleichen Verteilung der zu beobachtenden Entwicklungen und Wirkungen über das Land hinweg. Ein weiterer Faktor für die beschriebene Verteilung der Förderung ist zudem, dass die überwiegende Mehrheit der deutschen Hochschulen mit Hochschulen aus dem Norden Vietnams kooperiert.

7.1 Beurteilung der Wirkung des Programmbereichs

Nach Ansicht des Evaluators schafft es der Programmbereich, Wirkungen in Vietnam zu entfalten, die für die Entwicklung des Landes bedeutend sind – wenn auch ungleich verteilt über den Norden und Süden von Vietnam.

Zu der insgesamt positiven Beurteilung tragen vor allem die Reformen im Bereich der Curricula und deren verbesserte Bedarfsorientierung sowie die Ausbildung von Fachkräften bei. Die Geförderten kehren zudem zumeist nach Vietnam zurück, arbeiten anschließend wieder in ihren jeweiligen Sektoren und werden gut in den Arbeitsmarkt in entwicklungsrelevanten Bereichen integriert. Hinsichtlich des Anschlusses an die Wissensgesellschaft ergibt sich ein differenziertes Bild, da die Teilnahme an der internationalen wissenschaftlichen Debatte und Publikationsaktivitäten weiterhin nur sehr eingeschränkt zu beobachten sind. Greifbare Fortschritte, beispielsweise in der Anzahl von Publikationen, sind nicht zu identifizieren.

8. BEURTEILUNG DER NACHHALTIGKEIT

Mit Blick auf den Bereich Human Capacity Development kann die Nachhaltigkeit positiv beurteilt werden. Durch seine Aktivitäten trägt der DAAD eindeutig zu Austausch von Personal und Wissen bei, und zwar im Sinne eines „Brain Gain“ bzw. von „Brain Circulation“. Dem Programmbereich gelingt es, den Austausch zu fördern, ohne dabei zur Abwanderung intellektuellen Kapitals im Sinne eines „Brain Drain“ aus Vietnam zu führen. Auf Ebene der Individualförderung bedeutet dies, dass ein Großteil der Geförderten nach dem Deutschland-Aufenthalt *nach Vietnam zurückkehrt*. Allerdings sind die Geförderten zur Rückkehr nach der Förderung auch vertraglich verpflichtet; im Falle einer Nicht-Rückkehr eines Geförderten muss die Förderung zurückbezahlt werden.

In den Interviews mit Geförderten war dies selbstverständlich ein Faktor, aber nicht der einzige Grund für die Entscheidung, nach Vietnam zurückzukehren. Aus Sicht der Geförderten spielten, neben familiären und privaten Gründen, vor allem die enge Verwurzelung im Heimatland Vietnam und der Wunsch bzw. die wahrgenommene Selbstverpflichtung, die eigenen Fähigkeiten und das neu gewonnene Wissen für Vietnam nutzbar zu machen und zur Entwicklung des Landes beizutragen, eine Rolle. Die Mehrheit der interviewten Geförderten planen zudem auch, zukünftig in Vietnam zu bleiben. Lediglich für weitere Fortbildungen, insbesondere Promotionen, überlegten einige Gesprächspartner, erneut ins Ausland zu gehen. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass individuelle Stipendiatinnen und Stipendiaten nicht nur in ihr Heimatland zurückkehren, sondern zu meist auch in ihre Ursprungssektoren bzw. zu ihren alten Arbeitgebern / Institutionen. Somit kehren die Geförderten in jene Sektoren zurück, die gemäß vietnamesischen Vorgaben förderungswürdig sind und Entwicklungspriorität haben.

Nach ihrer Rückkehr konnten alle interviewten Geförderten gut in den Arbeitsmarkt integriert werden – zumeist auch in ihren Ursprungssektoren bzw. teils sogar ihren ursprünglichen Heimatinstitutionen. Durch ihre schnelle Karriereentwicklung haben nun zahlreiche Geförderte einflussreiche Positionen inne. Dadurch nehmen die Geförderten in Verwaltung und Hochschulen ihre Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten auch als positiv wahr; auch dies ist ein Faktor, der sich positiv auf ihren Verbleib in Vietnam auswirkt.

Im Gegenzug ist es den Geförderten ein wichtiges Anliegen, ihr Wissen in ihren Heimatinstitutionen einzubringen und weiterzugeben. Alle Geförderten berichten, *das erlernte Wissen nun nach der Rückkehr in Vietnam regelmäßig anzuwenden* und im beruflichen Alltag nutzen zu können. Allerdings konnte nicht beobachtet werden, dass es den Geförderten als Change Agents bisher gelungen ist, *Strukturen in ihren Institutionen nachhaltig zu verändern* und grundlegende Reformen – abgesehen von fachlichen Verbesserungen – umzusetzen. Dies deckt sich mit der zuvor beschriebenen Wahrnehmung, dass Veränderungen aufgrund der sozialen und politischen Realitäten schwer durchzusetzen sind.

Hinsichtlich der Dimension der Stärkung der Hochschulstrukturen resultieren die DAAD-Aktivitäten in *strukturellen und organisatorischen Veränderungen*. Dabei gilt es zu betonen, dass die Aktivitäten des Programmbereichs nicht auf die Gesamtheit des Hochschulsektors einwirken, sondern auf ausgewählte Hochschulen und Exzellenzzentren konzentriert sind. Dabei sind die Nachhaltigkeit der beschriebenen Effekte und deren langfristiger Einfluss hin zur Entwicklung nationaler und regionaler *Wissens- und Innovationssysteme* noch schwer abzusehen.

Seitens der Partnerinstitutionen besteht die Hoffnung, dass die eingeführten Veränderungen im Bereich neuer Curricula und neu eingeführter Studiengänge nachhaltig sein werden – und diese auch nach Ende der Förderung fortgeführt werden können. Allerdings wurden keine Mechanismen identifiziert, um Curricula auch nach Ende der Förderung zu aktualisieren und auf neuestem Stand zu halten, was die Nachhaltigkeit infrage stellt. Zudem kann die *Anschluss-Finanzierung* durch die Hochschulen vor dem Hintergrund der grundsätzlich angespannten finanziellen Situation im Hochschulsektor in Vietnam kaum sichergestellt werden. Gleichzeitig ist die Höhe möglicher Studiengebühren zur Finanzierung gesetzlich eingeschränkt, sodass auch hierüber keine dauerhafte Finanzierung sichergestellt werden kann.

Die Vernetzungen zwischen deutschen und vietnamesischen Universitäten wurden von den befragten Partnerorganisationen als nachhaltig eingestuft; die Nachhaltigkeit in diesem Bereich wird u. a. dadurch begünstigt, dass viele der Kooperationen zum Teil bereits seit Jahrzehnten – d. h. bereits vor der DAAD-Förderung - existierten. Diese Langfristigkeit ist grundsätzlich ein guter Indikator für Nachhaltigkeit.

Allerdings konnten außerhalb der DAAD-Programmstrukturen keine weiteren *dauerhaften institutionellen Strukturen* bzw. eine *Überführung in unabhängige Vernetzungsstrukturen* beobachtet werden – was wiederum eine Gefährdung der Nachhaltigkeit mit sich bringt. Ebenfalls sind außerhalb der DAAD-Programmstrukturen keine *regionalen und globalen Netzwerke* durch den Programmbereich entstanden. Teils sind der Erfolg der Aktivitäten und die Stärke der Vernetzung auf institutioneller Ebene stattdessen stark von einzelnen Individuen (z. B. Professoren, Koordinatoren) und deren Engagement abhängig, was zu großen Problemen der Nachhaltigkeit im Falle von Personalwechseln führt. Allerdings ist dies eine grundsätzliche Besonderheit des Hochschulsektors – und nicht speziell auf Vietnam beschränkt.

Die Gemeinschaft deutscher Alumni in Vietnam blickt ebenfalls auf eine lange Geschichte zurück – dementsprechend sind Alumni-Netzwerke von großer Nachhaltigkeit entstanden, in denen sich Alumni regelmäßig austauschen. Allerdings sind diese selbst-organisierten Netzwerke zumeist informeller Natur. In vielen Fällen unterhielten die Geförderten nach ihrer Rückkehr weiterhin häufigen aktiven privaten und professionellen Kontakte nach Deutschland, beispielsweise in Form von gemeinsamer Arbeit an Forschungsprojekten. Im anderen Fällen beschränkte sich die Interaktion auf eher seltene private Kontakte.

Die formellen Alumni-Aktivitäten werden zumeist direkt durch den DAAD bzw. das untersuchte Alumni-Programm finanziert und teilweise vom DAAD selbst bzw. den Hochschulen in Deutschland, mit Unterstützung der Alumni, organisiert. Die durchgeführten Aktivitäten werden von den Alumni sehr geschätzt und das starke Alumni-Netzwerk als ein Alleinstellungsmerkmal des DAAD wahrgenommen. Die Nachhaltigkeit dieser formellen Netzwerke, ohne die Unterstützung des DAAD, ist allerdings fraglich, da keine unabhängige Finanzierung und so gut wie keine unabhängige Institutionalisierung beobachtet werden kann.

Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass sich *formelle Netzwerke („Chapter“)* von Alumni aufgrund der politischen und administrativen Auflagen in Vietnam nur sehr schwer gründen lassen. Verbände, die unabhängig agieren wollen, sind von der Regierung nicht gern gesehen bzw. verboten. Ein Positiv-Beispiel für gelungene Netzwerkbildung von Alumni stellt allerdings die „Germany Alumni Green Group“ (GAGGroup) dar. Diese soll alle Deutschland-Alumni aus unterschiedlichen Generationen zusammenführen, deren Arbeit im Bereich des Umweltschutzes und der Umweltwissenschaften liegt. Auch sie wird vom DAAD unterstützt.

8.1 Beurteilung der Nachhaltigkeit

Insgesamt kann die Nachhaltigkeit der Aktivitäten im Programmbereich nach Ansicht des Evaluators durchaus positiv beurteilt werden. Diese Bewertung ist insbesondere auf die skizzierten Erkenntnisse im Bereich Human Capacity Development zurückzuführen, hier vor allem die Sicherstellung des Verbleibs der Geförderten in Vietnam, deren Engagement zur Weitergabe ihres Wissens und deren Stellung als Change Agents. Auch die Kooperations- und Netzwerksstrukturen der deutschen und vietnamesischen Universitäten gehen auf eine teils jahrzehntelange Geschichte zurück, ebenfalls ein starker Indikator für ihre Nachhaltigkeit.

Positiv auf die Nachhaltigkeit wirkt sich auch der Kontext der Reformbestrebungen im vietnamesischen Hochschulsektor insgesamt aus. Hier strebt die Regierung wie erwähnt vor allem eine Verbesserung von Qualität in Lehre und Forschung, eine Verbesserung der Qualifizierung von Lehrpersonal sowie Strukturreformen im Hochschulmanagement an. Somit bestehen ein großes öffentliches Interesse und ein Interesse der Regierung, die durch die DAAD-Aktivitäten angestoßenen Entwicklungen fortzuführen

Auf der anderen Seite ist jedoch kaum eine Institutionalisierung der Netzwerke von Institutionen und Alumni außerhalb der DAAD-Programmstrukturen erkennbar, was die Dauerhaftigkeit der eingegangenen Strukturen nach Ende der Förderung in Frage stellt. Strukturelle und organisatorische Veränderungen sind zudem stark vom Engagement einzelner abhängig. Darüber hinaus ist ihre Finanzierung ohne einen weiteren Zugang zu Fördermitteln des DAAD fraglich.

9. KOMPLEMENTARITÄT IM PROGRAMMBEREICH

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse zur Komplementarität des Programmbereichs dargestellt und beurteilt, die in der Fallstudie in Vietnam zusammengetragen worden sind. Dies umfasst auch eine Betrachtung der Rolle der Außenstelle in Vietnam.

9.1 Komplementarität im Programmbereich

Von keinem der befragten Akteure sind *Zielkonflikte* innerhalb der angebotenen Programme des Programmbereichs in Vietnam identifiziert worden. Vielmehr ist die Vielfalt an unterschiedlich ausgerichteten Förderprogrammen von den Partnerorganisationen und Geförderten positiv hervorgehoben worden. Diese betonten, dass diese Vielfalt eine bedarfsspezifische Nutzung ermöglicht, bei der sich auch Synergien ergeben können.

In der Tat konnte ein großes Potenzial solcher Synergien innerhalb des Programmbereichs identifiziert werden. Die unterschiedlichen Programme, mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten und Instrumenten, können sich dabei sinnvoll ergänzen und ineinandergreifen. Wenn verschiedene Programme in Abstimmung miteinander eingesetzt werden, können sie in einer Art „Wertschöpfungskette“ den Nutzen maximieren. Wenn dies geschieht, entsteht großer bzw. vergrößerter Mehrwert. Ein Beispiel ist die „exceed“-Kooperation der Fachhochschule Köln mit der Vietnam Academy for Water Resources im Rahmen von CNRD; im Vorfeld der „exceed“-Förderung wurde hier u. a. das Programm fachbezogene Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern genutzt. Allerdings geschieht dies oder Ähnliches nur in seltenen Fällen – vor allem aufgrund von fehlendem Wissen über die entsprechenden Möglichkeiten im Programmbereich. Zudem sind zur Nutzung solcher Synergien auch entsprechende administrative und Managementstrukturen notwendig, die zum Teil an den Hochschulen in Vietnam nicht vorhanden sind.

Auf der anderen Seite konnte nur eine eingeschränkte Zusammenarbeit bzw. Abstimmung mit Akteuren der deutschen Wirtschaft und EZ in der Fallstudie identifiziert werden. In der Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen, Außenhandelskammern und EZ-Akteuren, wie beispielsweise der GIZ, liegen weitere, bisher nicht genutzte Synergie-Potentiale. So ist die GIZ etwa in ähnlichen Schwerpunktsektoren wie die vom DAAD geförderten Hochschulpartnerschaften aktiv. Darüber besteht wechselseitig kein Wissen, obwohl durchaus Ansatzpunkte für Austausch und Zusammenarbeit bestünden. Die Außenstelle des DAAD verwies allerdings darauf, dass auf Projektebene anlassbezogene Kontakte zu GIZ bestehen.

9.2 Die Rolle der Außenstelle des DAAD

Der DAAD ist in Vietnam durch eine Außenstelle im Vietnamesisch Deutschen Zentrum an der TU Hanoi, ein Informationszentrum in Ho Chi Minh City sowie vier Lektorate (drei in Hanoi und eins in Ho Chi Minh City) präsent.

Die DAAD Außenstelle in Vietnam ist gut bekannt und von allen staatlichen Akteuren, Partnerorganisationen und Geförderten für seine Rolle und Fachkompetenz gelobt worden. Sie weisen der Außenstelle eine Schlüsselrolle bei der erfolgreichen Kommunikation, Beratung, Kooperation und Umsetzung des Programmbereichs zu. Insbesondere die Partnerorganisationen hoben das Engagement und die Verbindlichkeit hervor, die von den Mitarbeitern an den Tag gelegt wird. Zudem wird das individuelle Wissen und das gute Netzwerk der DAAD-Mitarbeiter gelobt. Weiterhin ist die Außenstelle wichtig bei der Koordination der Alumni-Aktivitäten und unterstützt die bestehenden Netzwerke bei der Organisation von Veranstaltungen. Zum Teil wurde von den befragten Gesprächspartnern allerdings die Kommunikation mit dem DAAD in Bonn, z. B. zu Fragen der Finanzierung, bzw. die zum Teil langsame administrative Abwicklung dort kritisch beurteilt.

9.3 Beurteilung der Komplementarität im Programmbereich

Die Komplementarität des Programmbereichs ist in Vietnam ebenfalls positiv zu beurteilen. Es konnten keine Zielkonflikte identifiziert werden. Zudem können durch die stufenweise Nutzung bestehender Programme des Programmbereichs Synergien erzielt werden. Die unterschiedlichen Programme, mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten und Instrumenten, können sich sinnvoll ergänzen und ineinandergreifen. Allerdings geschieht dies nur in seltenen Fällen. Auch in der Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen, Außenhandelskammern und EZ-Akteuren liegen weitere, bisher nicht genutzte Synergie-Potentiale.

Darüber hinaus genießen der DAAD im Allgemeinen und die Außenstelle im Speziellen einen sehr guten Ruf in Vietnam. Die Außenstelle und ihre Mitarbeiter sind für ihr großes Wissen und ihr gutes Netzwerk sowie gute Kooperation mit Partnern vor Ort bekannt.

10. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN FÜR DIE ZUKUNFT

Das folgende Kapitel beinhaltet schließlich die Schlussfolgerungen und enthält Perspektiven für die zukünftige Entwicklung des Programmbereichs in Vietnam.

10.1 Schlussfolgerungen

Insgesamt zeigte sich in der Fallstudie in Vietnam ein positives Bild. In allen Untersuchungskriterien konnte eine positive Bewertung des Programmbereichs erfolgen.

Hinsichtlich der *Relevanz* kann eine Übereinstimmung der DAAD-Aktivitäten in Vietnam mit den Bedarfen des Partnerlandes, den Interessen der Partnerorganisationen, Partneruniversitäten und Geförderten festgestellt werden – dies gilt sowohl für die Individualförderung als auch die Förderung von institutionellen Kooperationen. Die Relevanz wird zusätzlich dadurch gestärkt, dass Interessen und Bedarfe regelmäßig mit den Akteuren vor Ort diskutiert und Aktivitäten entsprechend angepasst werden. Zudem setzen die Aktivitäten des DAAD unmittelbar an wichtigen Schnittstellen der Reformbestrebungen Vietnams im Hochschulsektor an. Allerdings steht der Auftrag des DAAD, Exzellenz in der Wissenschaft durch wissenschaftliche Eliten zu fördern, zum Teil in einem Spannungsverhältnis zu den Bedarfen in Vietnam – diese sind aktuell eher in der Etablierung grundlegender Qualitätsstandards als im Bereich von Exzellenzinitiativen zu sehen.

Auf Grundlage der Ergebnisse der Fallstudie kann auch die *Effektivität* des Programmbereichs in Vietnam positiv beurteilt werden. Die durchgeführten Aktivitäten leisten einen Beitrag zur Deckung des Bedarfs an Fach- und Führungskräften in Vietnam – vor allem in der Verwaltung und im Hochschulsektor. Ein Großteil der Alumni besetzt nach ihrer Rückkehr einflussreiche Positionen, in denen sie als Change Agents agieren können. Der Austausch von Wissen erfolgt dabei im Sinne eines „Brain Gain“ bzw. von „Brain Circulation“ – und nicht im Sinne eines „Brain Drain“.

Die lange Geschichte der Kooperation zwischen Vietnam und Deutschland hat zudem starke Kooperationsstrukturen von Universitäten hervorgebracht. Diese werden durch den Programmbereich gestärkt, ausgebaut und erweitert. Darüber hinaus werden durch die Aktivitäten des Programmbereichs nicht nur Kooperationen mit deutschen Hochschulen gefördert, sondern auch der akademische Austausch in der Region und die S-S-Netzwerkbildung. Formelle Aktivitäten zur Vernetzung der Alumni werden durch den Programmbereich ebenfalls erfolgreich gefördert. Vor allem die Fachseminare und –Konferenzen tragen nach Einschätzung der Alumni hier zur fachlichen Weiterqualifizierung und zur Stärkung des Kontaktnetzwerks inner- und außerhalb Vietnams bei. Allerdings sind bisher nur geringe unmittelbare Effekte auf die Qualität der Forschung in Vietnam auf übergeordneter Ebene erkennbar.

Nach Ansicht des Evaluators schafft es der Programmbereich, *Wirkungen* in Vietnam zu entfalten, die für die Entwicklung des Landes bedeutend sind – wenn auch ungleich verteilt über den Norden und den Süden von Vietnam. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Kontext die Ausbildung von Fachkräften sowie Reformen im Bereich der Curricula und deren verbesserte Bedarfsorientierung. Auf individueller Ebene kehren die Geförderten zumeist nach Vietnam zurück, arbeiten anschließend wieder in ihren jeweiligen Sektoren und werden gut in den Arbeitsmarkt integriert – und können so ebenfalls einen entwicklungsrelevanten Beitrag durch die Weitergabe ihres Wissens leisten. Hinsichtlich des langfristigen Anschlusses Vietnams an die Wissensgesellschaft durch den Programmbereich ergibt sich ein differenziertes Bild, da die Teilnahme an der internationalen wissenschaftlichen Debatte und Publikationsaktivitäten weiterhin nur sehr eingeschränkt zu beobachten sind. Greifbare Fortschritte, beispielsweise in der Anzahl von Publikationen, sind nicht zu identifizieren.

Auch die *Nachhaltigkeit* der Aktivitäten im Programmbereich kann nach Ansicht des Evaluators grundsätzlich positiv beurteilt werden. Diese Bewertung ist vor allem im Verbleib der Geförderten in Vietnam, deren Engagement zur Weitergabe ihres Wissens und deren Stellung als Change Agents begründet. Auch die langfristige Geschichte vieler Kooperations- und Netzwerksstrukturen

der deutschen und vietnamesischen Universitäten ist ein starker Indikator für ihre Nachhaltigkeit. Positiv auf die Nachhaltigkeit wirkt sich zudem das öffentliche Interesse der Regierung aus, die angestoßenen Entwicklungen im Kontext der eigenen Reformbemühungen fortzuführen. Eine Herausforderung stellt allerdings die Tatsache dar, dass die Umsetzung von langfristigen Veränderungen durch Change Agents durch die politischen und gesellschaftlichen Realitäten erschwert wird. Gleichzeitig ist kaum eine Institutionalisierung der Netzwerke von Institutionen und Alumni außerhalb der DAAD-Programmstrukturen erkennbar, was die Dauerhaftigkeit der eingegangenen Strukturen nach Ende der Förderung in Frage stellt. Der Erfolg der Aktivitäten ist zudem stark vom Engagement einzelner abhängig und dessen Nachhaltigkeit auch somit gefährdet.

Die *Komplementarität* des Programmbereichs ist abschließend ebenfalls positiv zu beurteilen, da keine Zielkonflikte, sondern vielmehr Synergie-Potentiale durch Nutzung unterschiedlicher Programme identifiziert werden konnten. Aber obwohl unterschiedliche Programme des Programmbereichs durch ihre unterschiedlichen Schwerpunkte und Instrumente sinnvoll ineinandergreifen, wird dies nur in seltenen Fällen genutzt. Auch in der Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen, Außenhandelskammern und EZ-Akteuren liegen weitere, bisher nicht genutzte Synergie-Potentiale.

BIBLIOGRAPHIE

- Auswärtiges Amt. (AA) (2010). Innenpolitik Vietnam. Abgerufen am 19.9.2011.
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Vietnam/Innenpolitik_node.html
- Auswärtiges Amt. (AA) (2010a). Wirtschaft Vietnam. Abgerufen am 19.9.2011.
http://www.auswaertiges-amt.de/sid_40D12B6FAF48EEC5557DAF22FA45EECF/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Vietnam/Wirtschaft_node.html
- Auswärtiges Amt. (AA) (2010b). Außenpolitik Vietnam. Abgerufen am 19.9.2011.
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Vietnam/Aussenpolitik_node.html
- Auswärtiges Amt. (AA) (2010c). Kultur- und Bildungspolitik Vietnam. Abgerufen am 19.9.2011.
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Vietnam/Kultur-UndBildungspolitik_node.html
- Asian Development Bank. (ADB) (2011). Abgerufen am 20.9.2011.
<http://www.adb.org/Projects/project.asp?id=42079>
- Außenhandelskammer. (AHK) (2011). Abgerufen am 21.9.2011.
<http://www.vietnam.ahk.de/vietnaminfo/aussenpolitik/>
- British Council Vietnam. (BS) (2011). Abgerufen am 20.9.2011.
<http://www.britishcouncil.org/vietnam.htm>
- Bertelsmann Transformation Index. (BTI) (2010). Abgerufen am 21.9.2011. Vietnam Country Report
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2003). DAAD eröffnet Außenstelle in Vietnam. Online abrufbar unter: <http://www.kooperation-international.de/detail/info/daad-eroeffnet-aussenstelle-in-vietnam.html> (zuletzt aufgerufen am 21.06.2012)
- Canadian International Development Agency. (CIDA) (2011). Abgerufen am 21.9.2011.
<http://www.canadainternational.gc.ca/vietnam/development-developpement/cida-acda.aspx?lang=eng&view=d>
- Deutscher Akademischer Austauschdienst. (DAAD) (2010). Außenstellenbericht Hanoi. Abgerufen am 21.9.2011. <http://www.daad.de/berichte/Hanoi.pdf>
- Deutscher Akademischer Austauschdienst. (DAAD) (2011). DAAD, Vietnam. Online abrufbar unter: http://www.daad.de/de/download/laenderinfos/handout_vietnam-de.pdf (zuletzt aufgerufen am 21.06.2012).
- Danish International Development Agency. (DANIDA) (2011). Abgerufen am 21.9.2011.
<http://www.crownagents.com/procurement-services-DANIDA.aspx>
- Deutscher Entwicklungsdienst. (DED) (2011). Abgerufen am 22.9.2011.
http://vietnam.dimedis.de/cipp/ded/custom/pub/content,lang,1/oid,17314/ticket,g_u_e_s_t/~/_Promotion_of_Technical_and_Vocational_Education_and_Training_and_Labor_Market.html
- UN Department of Economic and Social Affairs. (ESA) (2010). Abgerufen am 21.9.2011.
[http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/\(ynDK_contentByKey\)/ENTR-7C3HEZ/\\$FILE/SchöneProzent20neueProzent20Wissens-Welt.pdf](http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/(ynDK_contentByKey)/ENTR-7C3HEZ/$FILE/SchöneProzent20neueProzent20Wissens-Welt.pdf)

- Freedom House. (2010). Country Report. Vietnam. Abgerufen am 21.9.2011.
<http://freedomhouse.org/template.cfm?page=22&year=2010&country=7949>
- Forest Science Institute of Vietnam. (FSIV) (2011). Abgerufen am 22.9.2011.
<http://www.fsiv.org.vn/index.php>
- Goethe Institut Hanoi. http://www.goethe.de/ins/vn/han/deindex.htm?wt_sc=hanoi. Zuletzt abgerufen: 2011.
- Germany Trade & Invest. (GTAI) (2010). Vietnam. Abgerufen am 21.9.2011.
<https://www.gtai.de/fdb-SE,MKT201004088000,Google.html>
- Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. (GTZ) (2011). Vietnam. Gesundheit. Abgerufen am 19.9.2011. <http://www.gtz.de/de/weltweit/asien-pazifik/vietnam/4804.htm>
- Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. (GTZ) (2010). Unterstützung der Armutsbekämpfung. Abgerufen am 19.9.2011. <http://www.gtz.de/de/praxis/18211.htm>
- International Human Development Indicators. (HDI) (2010). Abgerufen am 23.9.2011. <http://hdr.undp.org/en/statistics/>. Zuletzt abgerufen: 19.9.2011.
- International Food Policy Research Institute. (IFPRI) (2011). Abgerufen am 21.9.2011. <http://www.ifpri.org/>
- International Labour Organisation Viet Nam. (ILO) (2011). Abgerufen am 23.9.2011.
http://www.ilo.org/hanoi/Areasofwork/lang--en/WCMS_DOC_HAN_ARE_STA_EN/index.htm
- Ministry of Education and Training. (MOET) (2011). Abgerufen am 22.9.2011.
<http://en.moet.gov.vn/>
- Netherlands Organisation for international cooperation in Higher Education. (Nuffic) (2011). Abgerufen am 23.9.2011. <http://www.nuffic.nl/international-organizations/services/capacity-building/niche/country-list/vietnam>
- Polity IV (2008). Country Report Vietnam. Abgerufen am 21.9.2011. <http://www.systemicpeace.org/polity/Vietnam2008.pdf>
- Schleussner (2009). Gesundheitswesen Vietnam. Abgerufen am 23.9.2011. <http://www.leben-vietnam.de/vietnam/gesundheitswesen-vietnam-ProzentE2Prozent80Prozent93-teil-1/>
- Sweden International Development Agency. (SIDA) (2010). Abgerufen am 19.9.2011.
http://www.niaslinc.dk/gateway_to_asia/nordic_webpublications/x400249137.pdf
- United Nations Development Project. (UNDP) (2010). Viet Nam and the MDGs. Abgerufen am 20.9.2011. <http://www.undp.org.vn/mdgs/viet-nam-and-the-mdgs/?&languageId=1>
- United States Agency for International Development. (USAID) (2010). HIV/ AIDS Health Profile Vietnam. Abgerufen am 22.9.2011. http://www.usaid.gov/our_work/global_health/aids/Countries/asia/vietnam_profile.pdf
- Vietnam Education Foundation. (VEF) (2010). Abgerufen am 19.9.2011. <http://home.vef.gov/>
- Worldbank (2010). New Model Universities Projekt. Abgerufen am 21.9.2011.
<http://web.worldbank.org/external/projects/main?pagePK=64283627&piPK=73230&theSitePK=40941&menuPK=228424&Projectid=P110693>

ANHANG 9
DER PROGRAMMBEREICH IM
INTERNATIONALEN VERGLEICH

1. DER PROGRAMMBEREICH IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Im folgenden Kapitel wird der Programmbereich „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ des DAAD in den Kontext der internationalen Bildungszusammenarbeit gestellt. Untersucht werden hierbei die USA, Großbritannien, die Niederlande, Finnland und Norwegen. Dabei wird die Zusammenarbeit internationaler akademischer Austauschdienste mit den Aktivitäten des DAAD in Bezug auf

- institutionelle Verankerung
- Zielsetzung
- Zielgruppen
- Tätigkeitsfelder
- und Fördervolumen

unter Zugrundelegung des „Most-Similar-Approach“¹ verglichen.

Ähnlich wie im Falle des DAAD ist die Bildungskoooperation mit Entwicklungsländern in anderen Geberländern kein homogener Block, sondern spiegelt sich in einzelnen Programmen der auswärtigen bilateralen Geber wieder. Deshalb muss ein Vergleich der Programmbereiche primär eine Analyse der jeweiligen Programme dieser Geber beinhalten.

In den **USA** ist das Bureau of Educational and Cultural Affairs Träger verschiedener Programme mit entwicklungspolitischer Ausrichtung. Beispiele sind das Edmund S. Muskie Graduate Fellowship Program und TechWomen. Die Zielsetzung dieser Programme liegt primär im Bereich des Human Capacity Development. Im Bereich des Institutional Capacity Development im Hochschulbereich hat die Behörde für Entwicklungszusammenarbeit USAID in den letzten Jahren ihr Engagement erheblich intensiviert². Eine Vielzahl privater Akteure wie Privatuniversitäten und Stiftungen bieten zudem Programme an, die sich dezidiert an Institutionen und Personen aus Entwicklungsländern richten. Aufgrund der unterschiedlichen institutionellen Zuständigkeiten und des teilprivatisierten Bildungssystems ist die Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern in den USA äußerst dezentralisiert organisiert und bezüglich der hier untersuchten Vergleichskriterien sehr heterogen aufgestellt. Ein Vergleich mit dem Programmbereich des DAAD auf Grundlage des „Most-Similar-Approach“ bietet sich daher nicht an.

In **Großbritannien** koordiniert der British Council in Zusammenarbeit mit dem Department for International Development (DFID) und dem Foreign and Commonwealth Office die Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern. Mit den Programmen DELPHE (Fördervolumen: 20 Mio. € über 6 Jahre) und den Commonwealth Scholarships und Fellowships werden gezielt Institutionen und Personen in Entwicklungsländern gefördert. Der British Council hat als Schnittstelle zwischen Bildungs-, Kulturaustausch und Spracherwerb ein breiteres Tätigkeitsspektrum als der DAAD und kann als „britische Mischung“ aus Goethe-Institut und DAAD angesehen werden. Im entwicklungspolitischen Bereich engagiert sich der British Council daher auch deutlich stärker als der DAAD in den Bereichen Kulturvermittlung, Kulturaustausch und Sprachvermittlung. Im Bereich Human Capacity Development organisiert der British Council eine Reihe entwicklungsspezifischer Stipendienprogramme (z. B. Commonwealth Scholarships und Fellowships) sowie ein umfangreiches Lehrer- und Dozentenaustauschprogramm. Ein Fokus liegt auch hierbei auf den Erwerb der englischen Sprache. Stärkung von Hochschulstrukturen betreibt der British Council vornehmlich mit dem Programm DelPHE, das die Forschungs-, Bildungsinstitutionen in Entwicklungsländern fördert. Mit dem seit 2010 bestehenden „Global Programme of Sustainable Partnerships“ betreibt

¹ Das *Most Similar System Design* vergleicht Fälle, die sich in möglichst vielen Aspekten und Variablen ähnlich sind. Die zugrunde liegende Hypothese ist, dass je ähnlicher die Fälle sind, es desto einfacher ist, die Variablen zu identifizieren, die für die Unterschiede zwischen den Fällen verantwortlich sind.

² United States Agency for International Development (USAID). (2011). USAID Announces USAID FORWARD Reform Agenda. Retrieved from USAID.gov: <http://www.usaid.gov/press/factsheets/2010/fs101118.html>

der British Council zudem ein Programm, das auf globaler Ebene den Privaten Sektor mit den Öffentlichen Sektor und dem Bildungssektor sowie Hochschulen untereinander vernetzen soll³. Im Vergleich mit dem DAAD ist der British Council hinsichtlich seiner Tätigkeitsfelder in der Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern mehr im kulturellen und sprachdidaktischen Bereich vertreten, wohingegen er deutlich weniger Vernetzungs-, Alumni-, und Hochschulstrukturarbeit leistet. Des Weiteren sind die Governance-Strukturen und die Finanzierung⁴ des British Council und des DAAD sehr verschieden. Aus diesen Gründen bietet sich ein Vergleich mit dem DAAD auf Grundlage des „Most-Similar-Approaches“ nicht an.

Als relevante und mit dem DAAD Programmbereich „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ vergleichbare Programmbereiche wurden die akademischen Austauschprogramme Norwegens, der Niederlande und Finnland identifiziert.

In *Norwegen* fördert das Norwegian Centre for International Cooperation in Higher Education (SIU) Partnerinstitutionen, Studenten und Akademiker in Entwicklungsländern. Finanziert werden im Rahmen des Programmbereichs Global Cooperation u. a. die Programme NOMA, NUFU und das Programme in Arts and Cultural Education von der norwegischen Agentur für Entwicklungszusammenarbeit, NORAD. In den *Niederlanden* ist die Netherland organisation for international cooperation in higher education (Nuffic) für die Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern zuständig und richtet mit NFP, NPT und NICHE Programme aus, die den Programmen des DAAD ähnlich sind. Für die Umsetzung von nationalen Programmen der Zusammenarbeit in der Hochschulbildung in *Finnland* ist das Centre for International Mobility (CIMO) verantwortlich. Die Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern des CIMO wird durch das Ministerium für auswärtige Angelegenheiten finanziert. Das CIMO betreibt vornehmlich durch die Programme NSS und dem Higher Education Institutions Cooperation Instrument (HEI ICI) Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern.

Da die vier hier verglichenen Geberinstitutionen hinsichtlich ihrer inneren Organisationsstruktur heterogen sind, gestaltet sich auch die **institutionelle Verankerung** der Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern von SIU, Nuffic, CIMO und DAAD unterschiedlich. Gemein ist allen Organisationen, dass ihre Programme in letzter Instanz von Hochschulen durchgeführt werden. Hinsichtlich der Programmplanung, Projektauswahl und Budgetallokation gibt es jedoch erhebliche Unterschiede bezüglich der Kompetenzstrukturen. Die norwegischen SIU-Programme Norad's Programme for Master's Studies (NOMA) und das Norwegian Programme for Development, Research and Education (NUFU) werden von der norwegischen Entwicklungsbehörde NORAD finanziert, welche einen hohen Einfluss auf die Programmgestaltung ausübt. Die unklare Kompetenzverteilung bezüglich Programmplanung und Budgetallokation zwischen NORAD, SIU und den Programmengremien vom NOMA und NUFU hat in der Vergangenheit zu Konflikten zwischen den drei Parteien geführt⁵. Die Partizipation von Institutionen der Partnerländer bei der Programmbeiratsgestaltung ist bei NOMA im Gegensatz zu NUFU sehr hoch, da in dessen Gremium Vertreter von Partnerinstitutionen vertreten sind.

Auch bei Nuffic ist die Programmplanung für die Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern sehr stark an bilateralen Entwicklungsabkommen der Regierung gekoppelt. Die Programmziele und die Rahmenbedingungen für die Förderung der Programme *Netherlands Fellowships Programme* (NFP), und die *Netherlands Initiative for Capacity development in Higher Education* (NICHE) werden vom niederländischen Außenministerium und den Partnerländern gewählt⁶. Im Vergleich zum DAAD verfügt Nuffic damit über ein geringeres Maß an Autonomie im Bereich der Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern. Dabei ist unter Autonomie der Gestaltungsspielraum zu verstehen, den die unterschiedlichen Organisationen haben, um die Programme gemeinsam mit ihren Geldgebern und Partnerorganisationen zu entwickeln und durchzuführen.

³ British Council. (2010). Annual report 2009–10. S. 20).

⁴ Der British Council finanziert sich zum überwiegenden Teil selbst.

⁵ Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD). (2009). Evaluation of the Norwegian Programme for Development, Research and Education (NUFU) and of Norad's Programme for Master Studies (NOMA). S. 42f.

⁶ Nuffic. (2007). Annual Report 2006. S.9.

Die finnischen Programme Higher Education Institutions Cooperation Instrument (HEI ICI) und das North-South-South Higher Education Programme (NSS) sind ebenfalls in den Regierungsbehörden verankert. Für Planung, Projektauswahl und die Verwaltung von HEI ICI ist die Entwicklungsabteilung des finnischen Außenministeriums zuständig. CIMO koordiniert lediglich die Programmdurchführung und ist Ansprechpartner für die durchführenden Hochschulen in Finnland und den Partnerländern⁷. Die Ziele des auf Human Capacity Development ausgerichtete NSS Programm sowie dessen Programmstruktur werden ebenfalls vom finnischen Außenministerium definiert, das CIMO hat hier jedoch ein breiteres Aufgabenspektrum bei der Programmdurchführung. So trifft das CIMO hier die Auswahl der Stipendiaten, betreibt das Monitoring und die Gesamtverwaltung des Programms⁸.

Die Organisationsstruktur des DAAD ist primär von der Selbstverwaltung der Mitgliedshochschulen geprägt und damit deutlich von den hier untersuchten Diensten abzugrenzen. Der DAAD kann aufgrund seiner spezifischen inneren Organisation autonomer agieren als die hier untersuchten Organisationen, die den finanzierenden Ministerien gegenüber tendenziell weisungsgebunden sind.

Die Programme der norwegischen SIU haben als oberste **Zielsetzung**, die Partnerländer dabei zu unterstützen, mit eigenen Ressourcen ihre spezifischen Entwicklungs Herausforderungen anzunehmen⁹. Schwerpunkte liegen hierbei auf der Vermittlung von technischem Wissen (NUFU), Stärkung der Zivilgesellschaft und Frauenrechten (NUCOOP), der Ausbildung von qualifiziertem Personal im öffentlichen und privaten Sektor (NOMA) sowie auf der Professionalisierung und Stärkung von Künstlern (ACE) in den Partnerländern. Die Vernetzung von in- und ausländischen Hochschulakteuren ist ein explizites Ziel der norwegischen Programme, sowohl NUFU (Projekte) als auch NOMA (Masterprogramme) sind als Kooperation von norwegischen Hochschulen und Universitäten in Partnerländern angelegt.

Die Zielsetzung der entwicklungsrelevanten Programme von Nuffic zielen ebenfalls auf ein mehrdimensionales Capacity Development. Die geförderten Projekte von NICHE sind meist als Kooperationen zwischen niederländischen Hochschulen und Universitäten aus Partnerländern angelegt¹⁰. Das Programm NFP zielt als individuelles Stipendienprogramm auf Human Capacity Development ab. Dabei werden in Abstimmung mit den Partnerländern und deren Entwicklungsbedürfnissen Wissenschaftsfelder definiert, die primär durch NFP gefördert werden. Dadurch erhofft sich Nuffic eine zielgenauere und effektivere Förderung von entwicklungsrelevanten Capacity Development¹¹.

Die Zielsetzung des finnischen CIMO ist stärker auf die Vernetzung innerhalb des Hochschulbereichs ausgerichtet. Das NSS zielt primär auf Human Capacity Development durch langfristigen Austausch und Wissenstransfer zwischen Hochschulinstitutionen in Finnland und in den Partnerländern sowie zwischen Universitäten in den Partnerländern untereinander¹². Ziel des HEI ICI ist die Verbesserung von Hochschulstrukturen, die Steigerung der methodischen und pädagogischen Kenntnisse der Lehrpersonals, die Förderung umweltrelevanter Forschung in Entwicklungsländern und die bessere internationale Vernetzung von Bildungsträgern in Entwicklungsländern untereinander. Alle geförderten Projekte müssen zudem relevant für die Erreichung der Millennium Development Goals in den Partnerländern sein¹³.

Die Zielsetzungen der hier untersuchten Austauschdienste ähneln den Zielsetzungen des untersuchten Programmbereichs des DAAD. Schwerpunkte liegen jeweils auf dem Human Capacity Development und dem Institutional Capacity Development sowie der Vernetzung von Hochschulen. Eine umfassende Alumniarbeit wird jedoch lediglich von Nuffic betrieben (siehe unten), wenn auch in einem kleineren Rahmen als beim DAAD.

⁷ The Ministry for Foreign Affairs, Finland. (2010). HEI ICI Higher Education Institutions Institutional Cooperation Instrument Programme Document. S. 10.

⁸ Centre for International Mobility CIMO. (2011). North South South Higher Education Institution Network Programme. S.33.

⁹ Norwegian Centre For International Cooperation In Higher Education (SIU). (2011). Norad's Programme for Master Studies (NOMA).

¹⁰ Nuffic. (2011). Annual Overview 2010.

¹¹ Nuffic. (2007). Annual Report 2006. S.12.

¹² Centre for International Mobility CIMO. (2011). North South South Higher Education Institution Network Programme. S. 31.

¹³ The Ministry for Foreign Affairs, Finland. (2010). HEI ICI Higher Education Institutions Institutional Cooperation Instrument Programme Document. S. 6.

Auch die **Zielgruppen** der hier untersuchten Programme entsprechen den Zielgruppen des DAAD-Programmbereichs. Jedoch gibt es programmspezifische Unterschiede bezüglich der Herkunft und dem beruflichen Status der geförderten Personen sowie der Art der geförderten Institutionen. Die Zielländer der Geberorganisationen definieren sich in Norwegen und in den Niederlanden vornehmlich durch die bilateralen Abkommen und die Schwerpunkte der jeweiligen Entwicklungspolitik. Die norwegischen und niederländischen Projekte sind dabei mehr an die strategische Ausrichtung der nationalen Außen- und Entwicklungspolitik geknüpft als in Finnland. Die Programme von CIMO richten sich explizit an alle ODA-Empfängerländer. Allen Programmen gemein ist eine Förderung von ausländischen Hochschulen und Studierenden und Lehrenden. Einheimische Universitäten werden im Rahmen der Programme NUFU, NICHE, NOMA und HEI ICI gefördert. Das NFP Programm von Nuffic hat jedoch eine mehrjährige Berufserfahrung der Stipendiaten zur Voraussetzung, was eine Eingrenzung darstellt, die bei den anderen Organisationen nicht zu finden ist. Alle hier genannten Programme sind primär auf den Hochschulsektor ausgerichtet. Innerhalb von NUFU und NICHE können jedoch auch NROs, Regierungsbehörden und Einrichtungen des primären und sekundären Bildungssektors gefördert werden.

Bezüglich seiner **Tätigkeitsfelder** setzt die Entwicklungszusammenarbeit der norwegischen Organisation SIU einen deutlichen Schwerpunkt auf die Stärkung von Hochschulstrukturen und der Vernetzung von Hochschulen. Die Programme Norad Programme in Arts and Cultural Education (ACE), NOMA und NUFU fördern Hochschulen und Institutionen in den Partnerländern Norwegens. Darüber hinaus betreibt SIU eine Reihe weiterer multilateraler und bilateraler Programme, die auf die Stärkung von Hochschulen in Entwicklungsländern ausgerichtet sind. Des Weiteren fördert SIU durch eine Reihe von Programmen das Human Capacity Development in Entwicklungsländern, z. B. durch das Teacher Education Programme South-North. Im Vergleich zum DAAD betreibt SIU jedoch weniger Alumniarbeit.

Die Zusammenarbeit der niederländischen Nuffic mit Entwicklungsländern ähnelt sehr stark den Aktivitäten des DAAD. Die Programme NFP, NICHE und dessen Vorgängerprogramme Programme for Institutional Strengthening of Post-secondary Education and Training Capacity (NPT) zielen sowohl auf Human Capacity Development, Vernetzung von Hochschulen und die Optimierung von Strukturen innerhalb der Universitäten ab. Nuffic betreibt zudem aktive Alumniarbeit, allerdings ist diese weniger ausgeprägt und gefördert als beim DAAD.

Individuelle Förderung, Hochschulvernetzung und Institutional Capacity Development steht auch im Zentrum der Bildungszusammenarbeit des finnischen CIMO. Die Programme NSS und HEI ICI legen einen Fokus auf die Verbesserung von Hochschulstrukturen in den Partnerländern und auf die Vernetzung von Universitäten der Partnerländer untereinander. Daneben bietet CIMO in verschiedenen Programmen Stipendien und Qualifizierungsmaßnahmen für Studenten und Lehrende aus Partnerländern an und betreibt damit Human Capacity Development auf mehreren Ebenen. Eine extensive Alumniarbeit in der Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern ist jedoch auch beim CIMO nicht auszumachen.

Das **Fördervolumen** des DAAD-Programmbereichs Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern betrug im Jahr 2010 72 Mio €. Das NOMA Programm der norwegischen SIU wurde im Jahr 2009 mit ca. 10 Mio € von NORAD gefördert¹⁴, die Förderung von NUCCOOP und NUFU betrug im selben Jahr 10,5 Mio. €¹⁵. Nuffic hat für NFP und NICHE im Jahr 2011 ein Budget von 82 Mio. €¹⁶ zur Verfügung¹⁷, wobei es jedoch Bestrebungen seitens der aktuellen Regierung gibt, die Programme deutlich einzuschränken bzw. einzufrieren. Das jährliche Fördervolumen des von CIMO koordinierten Programmes NSS liegt bei 4 Mio €¹⁸, das Jahresbudget von HEI ICI bei 1,8 Mio €¹⁹.

¹⁴ Norwegian Centre For International Cooperation In Higher Education (SIU). (2011). Norad's Programme for Master Studies (NOMA). S.21

¹⁵ Norwegian Centre For International Cooperation In Higher Education (SiU). (2010). The Norwegian Programme for Development, Research and Education (NUFU): Annual Report 2009.

¹⁶ Das ursprüngliche Budget für 2011 belief sich auf 116 Mio. €, wurde jedoch vom Außenministerium um 34 Mio. € gekürzt.

¹⁷ Houterman, J. (2011). Commitment freeze for NFP and NICHE Lifted. Retrieved from NUFFIC: <http://www.nuffic.nl/international-organizations/docs/niche/commitment-freeze/commitment-freeze-for-nfp-nfp-mena-niche-lifted.pdf>

¹⁸ Webseite CIMO: <http://www.cimo.fi/programmes/north-south-south>

¹⁹ Berechnet vom Gesamtbudget 2010-2012 (5,5 Mio. €). European Commission. (2011). Mapping European Union Member States Higher Education External Cooperation Programmes and Policies .

Aus diesen Zahlen wird ersichtlich, dass die Entwicklungszusammenarbeit der niederländischen Nuffic das höchste Fördervolumen aufbringt, gefolgt von DAAD. Die Budgets der norwegischen und finnischen Programme liegen deutlich darunter.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Programmbereiche der hier untersuchten bilateralen Geberorganisationen dem DAAD-Programmbereich Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern in den relevantesten Punkten ähnlich sind. DAAD, Nuffic, SIU und CIMO sind in ähnlichen Feldern tätig, verfolgen ähnliche Zielsetzungen, und bedienen ähnliche Zielgruppen. Nennenswerte Unterschiede sind in diesem Bereich die Alumniarbeit, die vom DAAD stärker als von Nuffic und deutlich stärker als von CIMO und SIU betrieben wird. In Norwegen und den Niederlanden sind die Zielgruppen der Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern zudem stärker durch die bilateralen Entwicklungsabkommen der Staaten definiert als in Finnland und Deutschland.

Hauptunterschiede im Vergleich stellen die institutionelle Verankerung der Geberorganisationen und das unterschiedliche Fördervolumen der Organisationen dar. Der DAAD agiert bei der Programmplanung und -durchführung autonomer von den fördernden Ministerien als dies bei Nuffic und SIU und besonders bei CIMO der Fall ist. Das Budget des DAAD Programmbereichs liegt nominal knapp unter dem Budget der niederländischen Programme NICHE und NFP und deutlich über dem norwegischen und dem finnischen Fördervolumen.

Der Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern des DAAD ist vergleichbar mit SIU, Nuffic und CIMO, jedoch hat der DAAD gegenüber den Vergleichsorganisationen ein Alleinstellungsmerkmal bezüglich programmatischer Autonomie und der Alumniarbeit. Er besitzt bei der mit den Geldgebern und Partnerorganisationen gemeinsamen Programmentwicklung und -durchführung im Vergleich einen höheren Gestaltungsspielraum.

Schlussfolgerung: Der internationale Vergleich hat gezeigt, dass der DAAD-Programmbereich thematische Schnittstellen mit Nuffic, SIU und CIMO hat und sich durch Alleinstellungsmerkmale in der programmatischen Autonomie und der Alumniarbeit auszeichnet. Daher sollte die Evaluation zum einen in den Fallstudien überprüfen, inwieweit Synergien mit den untersuchten Organisationen in der Zukunft realisiert werden können, wenn eine oder mehrere dieser Organisationen in den gleichen Ländern wie der DAAD tätig sind. Hierdurch kann die Evaluation Antworten zu den Evaluationsfragen des Evaluationskriteriums der „Koordination“ finden.

Zum anderen sollte durch die Evaluation analysiert werden, inwieweit die größere Autonomie des DAAD im Vergleich zu den anderen Organisationen ein Vorteil für die Zielerreichung seiner Programme und des Programmbereichs darstellt. Dabei sollte untersucht werden, inwiefern die DAAD-eigene Mittlerrolle zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern (Hochschulen, Geldgeber, Stipendiaten, etc.) es ihm ermöglicht, das Potenzial der Hochschulen für die EZ- Belange besser zu erschließen.

ANHANG 10
PROGRAMMBEREICHEVALUATION
BILDUNGSZUSAMMENARBEIT MIT
ENTWICKLUNGSLÄNDERN
METHODISCHES VORGEHEN,
WIRKUNGSGEFÜGE UND
WIRKUNGSLOGIKEN

INHALT

1.	Methodisches Vorgehen bei der Programmbereichsevaluation	365
1.1	Evaluationsfragen und -aspekte	365
1.2	Methodischer Ansatz – Vorgehen bei der Evaluation	367
1.2.1	Vorbereitende Analysen	367
1.2.2	Evaluationskonzept – Programmbereichsevaluation	372
1.2.3	Evaluationskonzept – Akademischer Neuaufbau Südosteuropa	377
1.2.4	Evaluationskonzept – Alumni-Sonderprojekte	378
1.2.5	Evaluationskonzept – Aufbaustudiengänge	378
1.2.6	Evaluationskonzept - Regierungsstipendien / Ko-finanzierte Programme	380
3.	Wirkungsgefüge der Evaluation	384
4.	Wirkungslogik Akademischer Neuaufbau Südosteuropa	386
5.	Wirkungslogik Alumni-Sonderprojekte	387
6.	Wirkungslogik Aufbaustudiengänge	388
7.	Wirkungslogik Regierungsstipendien	389

1. METHODISCHES VORGEHEN BEI DER PROGRAMM- BEREICHSEVALUATION

Im Folgenden werden der methodische Ansatz sowie das Vorgehen bei der Programmbereichsevaluation detailliert beschrieben. Ziel ist es, den Leserinnen und Lesern zu verdeutlichen, welche Fragen in der Evaluation beantwortet werden konnten beziehungsweise sollten, und wie die Evaluation dieser Aufgabe methodisch nachkam.

1.1 Evaluationsfragen und -aspekte

Aufgabe der Evaluation war es, eine unabhängige Überprüfung des Programmbereichs sowie von vier Einzelprogrammen des Programmbereichs nach den OECD-DAC Kriterien durchzuführen. Dabei sollte ein Schwerpunkt der Evaluation auf der Analyse der Effektivität, Programmdurchführung und Wirkung des Programmbereichs und der ausgewählten Einzelprogramme liegen. Hinsichtlich der vier Einzelprogramme sollten deren Erträge und Förderinstrumente im Kontext des gesamten Programmspektrums untersucht werden, um somit das Zusammenwirken der Einzelmaßnahmen aufzuzeigen und Optimierungspotenziale, auch im Hinblick auf Synergien mit anderen entwicklungs-, wissenschafts- und kulturpolitischen Instrumenten, zu identifizieren. Schließlich sollten zum Abschluss der Evaluation konkrete Handlungsempfehlungen für die Ausrichtung und Weiterentwicklung des Programmbereichs gewonnen werden. In der Evaluation wurden die folgenden Evaluationsfragen beantwortet:

- Wie ist die entwicklungspolitische Relevanz zu bewerten?
 - Gelingt es dem DAAD die Interessen der Stakeholder (Geldgeber, individuell Geförderte, Projekt durchführende Hochschulen, Partnerländer) ausreichend zu berücksichtigen und miteinander zu vermitteln?
 - Für die Geldgeber: Prioritäten der Entwicklungspolitik, der Außenwissenschaftspolitik, der Sicherheitspolitik (in Krisenländern), Schwerpunkte der deutschen Entwicklungszusammenarbeit
 - Für die Bewerber und Geförderten: wissenschaftliche und persönliche Weiterentwicklung, berufliche Perspektiven, interkulturelle Erfahrungen
 - Für Hochschulkooperationsprojekte: Interessen der Kooperation in Lehre und Forschung, Einbettung in Internationalisierungskonzepte der jeweiligen Hochschulen (in Deutschland wie in den Partnerländern)
 - Partnerländer: Nachhaltiges "capacity building".
 - Welchen Spielraum gewinnen die DAAD - geförderten Hochschulprojekte als Kooperationen nicht-staatlicher Akteure (und z.T. in Unabhängigkeit vom politisch verhandelten Rahmen zwischenstaatlicher Entwicklungszusammenarbeit) um den zivilgesellschaftlichen Diskurs und die kritische Auseinandersetzung mit der Politik zu fördern?
 - Befinden sich die Programme auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft?
 - Gelingt es dem DAAD auf neu entstehende Bedarfe angemessen und zeitnah zu reagieren? Wie kann die Relevanz der Vorhaben in Zukunft gesichert bzw. erhöht werden?
- Werden die Ziele des Programmbereichs erreicht (Effektivität)?
 - Wie wirken sich die Programme auf die geförderten Personen aus (Erwerb von Qualifikationen, längerfristige berufliche Perspektive, Bindung an Deutschland und an den DAAD)? Werden die anvisierten Zielgruppen erreicht?
 - Wie wirken sich die Programme auf die beteiligten Institutionen aus? (Welcher Beitrag zur fachlichen und personellen Entwicklung von Hochschulen in Entwicklungsländern wird geleistet? Sind strukturelle Änderungen zu verzeichnen, zum Beispiel: gesteigerte Effizienz und besseres Management an Hochschulen? Tragen die Programme zur Stärkung des Kompetenzaufbaus und der Profilierung deutscher Hochschulen sowie

deutscher Akademiker in der Entwicklungszusammenarbeit und der Einbindung in den internationalen Diskurs bei)

- Wie stellt die Arbeit der DAAD-Auswahlausschüsse die Qualität der geförderten Personen und Projekte sicher?
- Welche Faktoren beeinflussen die Zielerreichung der Programme? Gibt es Maßnahmen, die besonders positive (und ggf. auch negative) Ergebnisse erzielen? Ist die Effektivität der Zielerreichung in bestimmten Fachbereichen höher als in anderen?
- In welchen der betrachteten Programme und mit welchen Erfahrungen wurden Süd-Süd Netzwerke aufgebaut und gefördert?
- Haben sich die Zielsetzungen der Programme verändert? Sind nicht-intendierte Wirkungen (positiv wie negativ) eingetreten? Kann in angemessener Weise auf Veränderungen in der Zielsetzung oder in den Rahmenbedingungen der Zielländer reagiert werden?
- Gibt es sich ergänzende und/oder widersprüchliche Zielsetzungen innerhalb der Programme, wenn ja, wie wirken sich diese auf die Zielerreichung aus?
- Wie kann in Zukunft die Effektivität der Programme und deren Maßnahmen sichergestellt werden?
- Sind die Programme des Programmbereichs und deren Maßnahmen effizient?
 - Wie kann das Verhältnis zwischen eingesetzten Mitteln und den Ergebnissen bewertet werden?
 - Sind die verschiedenen Maßnahmen der Programme logisch aufgebaut und zielgerichtet? Sollten einzelne Programme neu strukturiert oder sogar gebündelt werden?
 - Wie bedeutend ist die Präsenz einer Außenstelle, eines Lektorats bzw. eines IC Lektorats für Fördermaßnahmen im Zielland?
 - Sind die einzelnen Programme sinnvoll aufeinander abgestimmt? Werden Synergieeffekte erzielt, auch mit anderen Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit sowie anderen Mittlern der Entwicklungszusammenarbeit sowie AKBP-Maßnahmen?
 - Wie sind die eingesetzten Maßnahmen zur Qualitätssicherung/ Evaluation zu bewerten?
- Welche übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen werden erreicht?
 - Welchen Beitrag leisten die Programme zu Veränderungen in den Hochschulsystemen der Entwicklungsländer?
 - Welchen Beitrag leisten die Programme zur Bereitstellung von Expertise zur Lösung entwicklungsrelevanter Probleme?
 - Welchen Beitrag leisten die Programme für die wirtschaftliche und politische Stabilisierung der Zielländer?
- Wie nachhaltig sind die erzielten Wirkungen?
 - Inwiefern sind die festgestellten Wirkungen auf individueller, organisatorischer und systemischer Ebene als dauerhaft einzuschätzen?
 - Welche Schritte wurden unternommen, um die Nachhaltigkeit der erzielten Wirkungen sicherzustellen? Welche Faktoren begünstigen die Nachhaltigkeit der Wirksamkeit und welche behindern sie? Inwieweit sind die Partner bereit und in der Lage ohne Unterstützung die positiven Wirkungen der Programme zu erhalten?
- Welche Verknüpfungen bestehen mit anderen Programmen/Akteuren (deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit, internationale NRO oder multilaterale Organisationen)? Welche Synergieeffekte werden dabei erzielt? (Komplementarität)
- Wie können in Zukunft die Maßnahmen der Programme mit anderen bi- und multilateralen Gebern abgestimmt werden? Welche Synergieeffekte können erzielt werden? (Koordination)

Darüber hinaus wurden im Verlauf der Programmbereichsevaluation gemeinsam mit dem DAAD sechs weitere Fragen identifiziert, die durch die Evaluation beantwortet werden sollten:

1. Wie erzeugen die Hochschulen und Hochschulkooperationen einen Mehrwert für die Partnerländer und die deutsche EZ sowie AKBP?
2. Was motiviert die deutschen Hochschulen sich an den Programmen des Programmbereichs zu beteiligen?
3. Inwieweit wirken sich die unterschiedlichen Förderansätze (individuell vs. institutionell) auf die Wirksamkeit des Programmbereichs aus?
4. Inwieweit gelingt es dem DAAD die Interessen seiner Stakeholder ausreichend zu berücksichtigen und zu vermitteln?
5. Welche Mischung von Programmen wirken sich positiv bzw. negativ auf die Wirksamkeit des Programmbereichs in den jeweiligen Ländern aus?
6. Welchen Einfluss haben die Auswahlverfahren des auf die Zielerreichung der Programme und des Programmbereichs?

1.2 Methodischer Ansatz – Vorgehen bei der Evaluation

Im Folgenden werden die Untersuchungsschritte vorgestellt, die Rambøll Management Consulting im Rahmen der Evaluation durchgeführt hat. Diese Darstellung soll einen Eindruck davon vermitteln, auf welchen Erkenntnisquellen die Ergebnisse beruhen und mit welchen Instrumenten die Evaluation zu diesen gelangte. Dabei werden zuerst die vorbereitenden Analysen beschrieben und danach die Evaluationskonzepte für die Programmbereichsevaluation und die vier Einzelprogramme.

1.2.1 Vorbereitende Analysen

Zum Projektstart fand eine konstituierende Abstimmungssitzung zwischen Rambøll Management Consulting und dem DAAD statt, um die Details des Auftrags zu präzisieren und die Projektfeinplanung und -organisation abzusprechen.

In der Vorbereitungsphase führte Rambøll Management Consulting in einem ersten Schritt eine **Dokumenten- und Datenanalyse** (Desk Research) durch. Ziel dieses Desk Researchs war es, ein vertieftes Wissen über den Programmbereich und die vier Einzelprogramme zu gewinnen und die Grundlage für die weiteren Analyseschritte zu legen. Dazu verfolgte das Desk Research mehrere Ziele: zum einen sollte es eine erste Beschreibung der Inhalte, Ziele und des Aufbaus des Programmbereichs „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ sowie der Einzelprogramme „Aufbaustudiengänge mit entwicklungslanderbezogener Thematik“, „ Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“, „Alumni-Sonderprojekte“ und „Regierungsstipendien“ liefern. Zum anderen sollte es erste Ausgangspunkte für die Beantwortung der Evaluationsfragen und der Evaluationskriterien (Relevanz, Effektivität, Effizienz, Wirkung, Nachhaltigkeit, Komplementarität, Koordination) herausarbeiten. Eine komplette Übersicht der analysierten Dokumente befindet sich im Anlagenband 4.

Innerhalb des Desk Research führte Rambøll Management Consulting darüber hinaus einen **internationalen Vergleich** durch. Ziel dieses internationalen Vergleiches war es, die spezifischen Charakteristika des DAAD Programmbereiches im internationalen Vergleich mit anderen Programmen in der internationalen Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern herauszuarbeiten. In diesem Vergleich untersuchte Rambøll Management Consulting relevante Förderprogramme der internationalen Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern auf der Basis der folgenden fünf Kriterien:

- **Institutionelle Verankerung:** Dieses Kriterium beschreibt die Organisationen, die die untersuchten Programme durchführen. Darüber hinaus legt es ihr Verhältnis zu den Regierungen dar.

- **Zielsetzung:** Unter diesem Kriterium verstehen wir die intendierten Ziel- und Wirkungsdimensionen der Programme.
- **Zielgruppen:** Hierunter werden die anvisierten Personen und Organisationen verstanden, die durch die Programme Veränderungen erfahren sollen.
- **Tätigkeitsfelder:** Unter diesem Kriterium werden die thematischen Felder beschrieben, in denen die Programme tätig sind.
- **Fördervolumen:** Dieses Kriterium beschreibt die finanziellen Mittel mit denen die Programme ausgestattet sind.

Auf der Grundlage der entwickelten Kriterien wurden die untersuchten Förderprogramme anhand des „Most Similar Design“¹ analysiert und mit dem DAAD-Programmbereich verglichen. Eine Kurzfassung des internationalen Vergleichs ist in Anlagenband 3 zu finden.

Parallel zum Desk Research führte Rambøll Management Consulting 15 **vertiefende Interviews** mit relevanten Personen im DAAD sowie weitere 15 **Interviews mit Umfeldakteuren** durch. Die Interviews im DAAD verfolgten die Zielsetzung einen tiefergehenden Einblick in die Struktur, Ziele, Relevanz, Koordination und Komplementarität des Programmbereichs sowie der Einzelprogramme zu bekommen. Darüber hinaus konnten erste Einschätzungen zu den Wirkungen des Programmbereiches und den vier Einzelprogrammen diskutiert werden. Hierbei standen auch Fragen zu den verschiedenen Mittelgebern und ihren Anforderungen sowie die daraus resultierenden Anforderungen an den DAAD als Mittlerorganisation im Spannungsfeld zwischen den Hochschulen, Mittelgebern und den Bedarfen der Partnerländer im Mittelpunkt. Hierdurch konnten die im Rahmen des Desk Research gesammelten Informationen gezielt ergänzt werden und eine breitere Grundlage für die Entwicklung des Evaluationsdesigns geschaffen werden.

In den Interviews mit den Umfeldakteuren wurde eine Verortung des Programmbereiches und des DAAD in der Landschaft der deutschen Entwicklungszusammenarbeit vorgenommen.

Hierzu wurden die interviewten Akteure nach ihrer Wahrnehmung des DAAD, seiner Stärken und Schwächen sowie seiner zukünftigen Potenziale befragt. Die Ergebnisse dieser Gespräche wurden dem DAAD in einem Strategieworkshop präsentiert und zur Entwicklung einer zukünftigen strategischen Ausrichtung für den Programmbereich genutzt. Eine Auflistung der Interviewpartner befindet sich im Anlagenband 4.

Auf Grundlage der Ergebnisse der vorangegangenen Analyseschritte wurden die **Evaluationskriterien** des BMZ und der OECD-DAC gemeinsam mit dem DAAD weiterentwickelt, um den Besonderheiten des DAAD als unabhängige, teilautonome Mittlerorganisation, die als Verein von den deutschen Hochschulen und Studierendenschaften getragen wird, im Unterschied zu Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit Rechnung zu tragen. Abb. A1 / 1 führt daher tabellarisch die Evaluationskriterien der OECD-DAC und des BMZ sowie die gemeinsam entwickelten Evaluationskriterien auf, die dieser Evaluation zugrunde gelegt wurden.

¹ Das *Most Similar System Design* vergleicht Fälle, die sich in möglichst vielen Aspekten und Variablen ähnlich sind. Die zugrunde liegende Hypothese ist, dass je ähnlicher die Fälle sind, es desto einfacher ist, die Variablen zu identifizieren, die für die Unterschiede zwischen den Fällen verantwortlich sind.

Abb. A1 / 1: Evaluationskriterien

Evaluationskriterium	OECD-DAC Definition	BMZ Definition	DAAD-Definition
Relevanz	<i>The extent to which the objectives of a development intervention are consistent with beneficiaries' requirements, country needs, global priorities and partner' and donors' policies.</i> ²	Das Kriterium bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die Ziele der Entwicklungsmaßnahme mit dem Bedarf der Zielgruppen, den Politiken des Kooperationslandes und der Partnerinstitutionen, den globalen Entwicklungszielen sowie der entwicklungspolitischen Grundausrichtung der Bundesregierung übereinstimmen. ³	Das Kriterium bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die Ziele der DAAD Programme mit den Bedarfslagen der Mittelgeber, der Partnerländer, der deutschen und ausländischen Hochschulen sowie den Geförder-ten übereinstimmen und wie es dem DAAD gelingt die ggf. unterschiedlichen Ziele in Einklang zu bringen. ³
Effektivität	<i>The extent to which the development intervention's objectives were achieved, or are expected to be achieved, taking into account their relative importance. Also used as an aggregate measure of (or judgment about) the merit or worth of an activity, i.e. the extent to which an intervention has attained, or is expected to attain, its major relevant objectives efficiently in a sustainable fashion and with a positive institutional development impact.</i> ⁴	Das Kriterium bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die Maßnahmen dazu beitragen, dass die (direkten) Ziele der Entwicklungsmaßnahme erreicht werden (Soll-Ist-Vergleich). ⁵	Das Kriterium bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die Maßnahmen des DAAD dazu beitragen, dass die kurz- und mittelfristigen Ziele der Programme, die direkt auf die Maßnahme zurückzuführen und intendiert sind, erreicht werden.
Effizienz	<i>Efficiency measures the outputs -- qualitative and quantitative -- in relation to the inputs. It is an economic term which signifies that the aid uses the least costly resources possible in order to achieve the desired results.</i> ⁶	Das Kriterium misst die Angemessenheit der für eine Entwicklungsmaßnahme eingesetzten Ressourcen im Hinblick auf die damit erzielten Resultate. ⁷	Das Kriterium misst die Angemessenheit der für eine Entwicklungsmaßnahme eingesetzten Ressourcen im Hinblick auf die kurz- und mittelfristigen Ziele.
Wirkung	<i>Positive and negative, primary and secondary long-term effects produced by a development intervention, directly or indirectly, intended or unintended.</i> ⁸	Im Rahmen dieses Kriteriums ist zu überprüfen, ob und inwieweit die Entwicklungsmaßnahme dazu beiträgt, die angestrebten übergeordneten entwicklungspolitischen Ziele zu erreichen. Außerdem wird untersucht, ob und welche anderen positiven und negativen Wirkungen eingetreten sind. ⁹	Dieses Kriterium misst, ob und inwieweit die Programme des DAAD einen Beitrag zu übergeordneten Zielen der deutschen Entwicklungspolitik und der deutschen Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik (AKBP) leisten. Außerdem wird untersucht, ob und welche anderen positiven und negativen Wirkungen eingetreten sind.

² OECD-DAC (1991). DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance. Paris: OECD

³ BMZ (2006). Evaluationskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Bonn: BMZ

⁴ OECD-DAC (1991). DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance. Paris: OECD

⁵ BMZ (2006). Evaluationskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Bonn: BMZ

⁶ OECD-DAC (1991). DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance. Paris: OECD

⁷ BMZ (2006). Evaluationskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Bonn: BMZ

⁸ OECD-DAC (1991). DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance. Paris: OECD

⁹ BMZ (2006). Evaluationskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Bonn: BMZ

Nachhaltigkeit	<i>The continuation of benefits from a development intervention after major development assistance has been completed. The probability of continued long-term benefits. The resilience to risk of the net benefit flows over time.</i> ¹⁰	Im Rahmen dieses Kriteriums wird abgeschätzt, inwieweit die positiven Wirkungen der Entwicklungsmaßnahme über das Ende der Unterstützung hinaus fortbestehen. ¹¹	Innerhalb dieses Kriteriums wird abgeschätzt, inwieweit und unter welchen Bedingungen die positiven kurz- und mittelfristigen Wirkungen der DAAD Programme über das Ende der Unterstützung des DAAD fortbestehen können.
Komplementarität ¹²	-	Die Ziele und Maßnahmen innerhalb der deutschen (staatlichen) bilateralen EZ werden komplementär und arbeitsteilig durchgeführt. ¹³	Die Ziele und Programme des DAAD werden komplementär und arbeitsteilig durchgeführt.
Koordination ¹⁴	-	Die Entwicklungsmaßnahme (Ziele, Maßnahmen und Verfahren) ist mit anderen bi- und multilateralen Gebern und Organisationen koordiniert und harmonisiert. ¹⁵	Die Programme des DAAD (Ziele, Maßnahmen und Verfahren) entwickeln für die Zukunft Mechanismen, um sich mit anderen deutschen und internationalen Akteuren der Entwicklungszusammenarbeit und AKBP (bi- und multilateralen Gebern) abzustimmen und zu koordinieren.

¹⁰ OECD-DAC (1991). *DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance*. Paris: OECD

¹¹ BMZ (2006). *Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit*. Bonn: BMZ

¹² Die Evaluationskriterien Komplementarität und Koordination sind keine klassischen OECD DAC Kriterien. Sie stammen ursprünglich aus dem EU Kontext und dem Kontext der Humanitären Hilfe. Das BMZ greift jedoch auf diese Kriterien zurück, um die Abstimmung seiner Entwicklungsmaßnahmen innerhalb der deutschen bilateralen Entwicklungszusammenarbeit und mit internationalen bi- und multilateralen Gebern zu untersuchen.

¹³ BMZ (2006). *Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit*. Bonn: BMZ

¹⁴ Siehe Fußnote 42

¹⁵ BMZ (2006). *Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit*. Bonn: BMZ

Parallel zur Weiterentwicklung der Evaluationsfragen und -kriterien wurde durch Rambøll Management Consulting eine Überprüfung der bisherigen **Länderauswahl für die Fallstudien** vorgenommen. Hierzu entwickelte Rambøll Management Consulting in enger Abstimmung mit dem DAAD die folgenden Auswahlkriterien, auf deren Basis die Länderauswahl nochmals überarbeitet wurde und der externen Arbeitsgruppe in einem Workshop präsentiert wurde.

- **Anteiliges Engagement des Programmbereichs 5:** Um Aussagen über die Wirkungen des Programmbereichs in den jeweiligen Ländern treffen zu können, muss der Anteil des Programmbereichs am Gesamtportfolio des DAAD relativ hoch sein. Dabei ist darauf zu achten, dass der prozentuale Anteil des Programmbereichs am Gesamtportfolio des DAAD im jeweiligen Land in einem angemessenen Verhältnis zu der absoluten Zahl der durchgeführten Programme steht.¹⁶
- **Finanzvolumen:** Neben der anteiligen Verteilung der Programme sollte das aufgewandte Finanzvolumen im jeweiligen Land für den Programmbereich entsprechend hoch sein, damit signifikante Beiträge der Förderung erfasst werden können.¹⁷
- **Kritische Masse an ausländisch Geförderten:** In jedem Land sollten ausreichend ausländische Geförderte vorhanden sein, die an Programmen des Programmbereichs teilgenommen haben, um so eine fundierte Basis für die Analyse vorfinden zu können.
- **Regionale Repräsentativität:** Rambøll Management Consulting schlägt vor, dass die Fallstudien in allen wesentlichen Weltregionen (Afrika, Asien, Lateinamerika und Südosteuropa), in denen der DAAD tätig ist, stattfinden sollten. Hierdurch wird auch garantiert, dass die Weltregionen berücksichtigt werden, die für die deutsche EZ relevant sind.
- **Sozioökonomische Rahmenbedingungen:** Um die Einwirkung nationaler Rahmenbedingungen auf den Programmbereich beurteilen zu können, sollten nach Meinung von Rambøll Management Consulting Länder ausgewählt werden, in denen unterschiedliche wirtschaftliche Rahmenbedingungen herrschen. Zu diesem Zweck wurden auf Basis der Weltbank Einordnung zwischen den folgenden wirtschaftlichen Ländertypen unterschieden:
 - Hoheinkommensländer
 - Ober-Mitteleinkommensländer
 - Unter-Mitteleinkommensländer
 - Niedrigeinkommensländer¹⁸
- **Vor Ort Präsenz des DAAD:** Ein entscheidender Einflussfaktor auf die Wirkungen des Programmbereiches kann die Präsenz eines DAAD Informationszentrums oder DAAD-Außenstelle im Land sein. In diesem Zusammenhang sollte mindestens ein Land ausgewählt werden, in dem der DAAD eine Präsenz vor Ort hat.

Basierend auf den entwickelten Kriterien wurden gemeinsam mit dem DAAD **Kenia, Kolumbien, Serbien und Vietnam** als Fallstudienländer ausgewählt.

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen analytischen Schritte entwickelte Rambøll Management Consulting ein Wirkungsgefüge für den Programmbereich und vier Wirkungsketten für die Einzelprogramme. Diese dienten als Diskussionsgrundlage für den **Workshop zur Entwicklung des Wirkungsgefüges** und dem **Workshop zur Entwicklung der Wirkungsketten**, die am 14.04.2011 und 09.05.2011 mit allen relevanten Akteuren durchgeführt wurden. In diesen Work-

¹⁶ Das anteilige Engagement wurde auf der Grundlage der Länderstatistik 2010 berechnet. Rambøll Management Consulting weist daraufhin, dass diese Berechnungen nur Näherungswerte darstellen können, da zum einen die Programme nur für ein spezifisches Jahr erfasst werden und zum anderen Programme in der Datenerfassung des DAAD nicht immer konsistent einem Programmbereich und Land zugeordnet werden. In diesem Zusammenhang ergibt sich bei diesem Kriterium eine geringe Unschärfe bei der Auswahl der Fallstudienländer, die jedoch vernachlässigbar ist.

¹⁷ Rambøll Management Consulting weist daraufhin, dass die vom DAAD bereitgestellten finanziellen Daten für dieses Kriterium nur Näherungswerte sind. Die Berechnung erfolgte auf den finanziellen Daten von 2003 bis 2010. Diese Berechnungen wurden jedoch nur bei der engeren Auswahl der Fallstudienländer (Kenia, Serbien, Vietnam, Indonesien, Costa Rica und Kolumbien) durchgeführt, da die Datenaufbereitung hohe Aufwände auf Seiten des DAAD verursachte, die für alle Länder nicht zu rechtfertigen waren. In diesem Zusammenhang ergibt sich bei diesem Kriterium eine geringe Unschärfe bei der Auswahl der Fallstudienländer, die jedoch vernachlässigbar ist.

¹⁸ Nach der Weltbank werden Niedrigeinkommensländer als Länder mit einem Bruttoinlandsprodukt (BIP) bis zu \$995 pro Kopf definiert. Unter-Mitteleinkommensländer haben nach dieser Definition ein BIP von \$996 bis \$3.945 und Ober-Mitteleinkommensländer von \$3946 bis \$12.195. Hoheinkommensländer zeichnen sich nach dieser Definition durch ein BIP von \$12.196 oder höher aus (Weltbank 2010: <http://data.worldbank.org/about/country-classifications>).

shops wurden alle Anregungen und Anmerkungen von Rambøll Management Consulting protokolliert und das Wirkungsgefüge und die Wirkungsketten entsprechend angepasst. Die finale Version des Wirkungsgefüges und der Wirkungsketten befinden sich in Kapitel 2 bis 6).

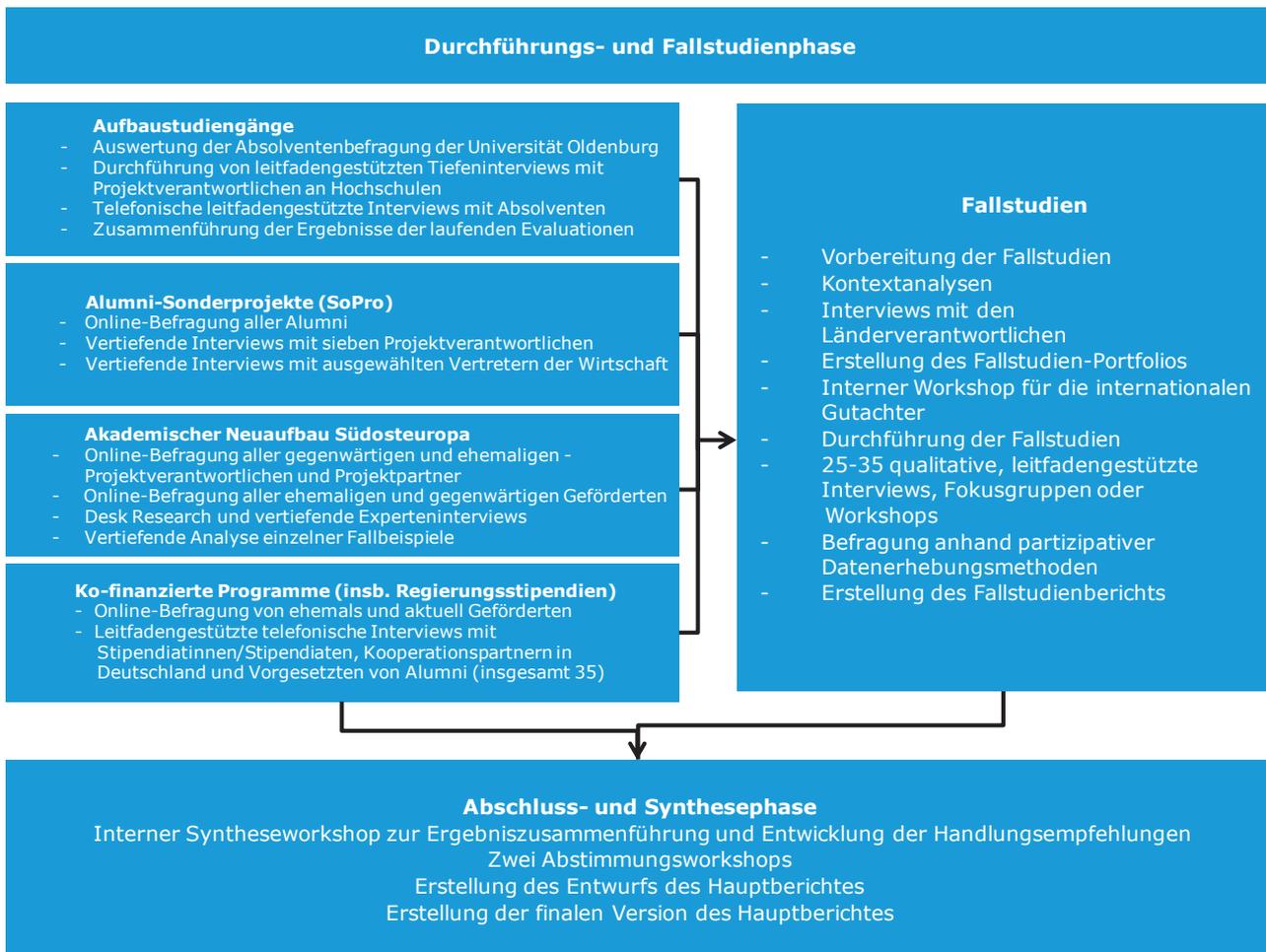
Basierend auf dem finalen Wirkungsgefüge und den finalen Wirkungsketten entwickelte Rambøll Management Consulting sowohl ein **Bewertungsraster für den Programmbereich** als auch vier unterschiedliche **Bewertungsraster für die Einzelprogramme** für die Evaluation. Diese Raster beinhalten die zentralen Fragen und Aspekte der Evaluation und erfassen für jeden Untersuchungsaspekt die entsprechenden Indikatoren bzw. Deskriptoren, anhand derer sie im Laufe der folgenden Untersuchungen zweifelsfrei identifiziert und analysiert werden können. Diese Bewertungsraster bilden die Grundlage für die weitergehende Evaluation (siehe Anlagenband 2).

Darüber hinaus wurde von Rambøll Management Consulting in enger Abstimmung mit dem zuständigen DAAD-Referat ein **Fragebogen für die Absolventenbefragung der Aufbaustudiengänge** mit entsprechenden Fragen ergänzt, da diese Befragung durch die Universität Oldenburg bereits im Sommer 2011 durchgeführt wurde.

1.2.2 Evaluationskonzept – Programmbereichsevaluation

Die Evaluation des Programmbereiches „Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern“ setzte sich aus vier Einzelprogrammevaluationen der Programme Akademischer Neuaufbau Südosteuropa, Aufbaustudiengänge, Alumni-Sonderprojekte und drei ausgewählten Regierungsstipendienprogrammen zusammen. Darüber hinaus wurden vier Fallstudien in ausgewählten Ländern durchgeführt. In diesem Zusammenhang wurde der Programmbereich exemplarisch an den vier Einzelprogrammevaluationen sowie durch die vier Fallstudien analysiert. Somit konnte aus den Ergebnissen aus den vier Einzelprogrammevaluationen und den Fallstudien auf die Wirkung des Programmbereichs geschlossen werden (siehe Abb. A1 / 2).

Abb. A1 / 2: Evaluationskonzept Programmbereich



In der Programmbereichsevaluation wurde jede der vier Einzelprogrammevaluationen zum einen als Fallbeispiel für die Programmbereichsevaluation verstanden. Zum anderen wurden sie jedoch auch jeweils als separate, alleinstehende Evaluationen betrachtet. Diese Tatsache generierte einerseits eine gewisse Komplexität und Vielfalt in Bezug auf die vorgesehenen Analysen, Erhebungsinstrumente und Untersuchungsschritte. Andererseits wurde diese Vielfalt genutzt, um die Ergebnisse der Einzelprogrammevaluationen wechselseitig anzureichern und zu ergänzen, um somit zusätzliche Erkenntnisse zu generieren, die innerhalb der Einzelprogrammevaluationen nicht entdeckt worden wären. Durch dieses Vorgehen konnten die Ergebnisse in Bezug auf die Einzelprogramme zusätzlich validiert werden.

Um die Wirkungen der Einzelprogramme und des Programmbereichs zu messen, war es die Aufgabe des Evaluators, eine Antwort auf die hypothetische Frage "Was wäre gewesen, wenn die Intervention nicht stattgefunden hätte?" zu geben. Um diese Frage zu beantworten, wird als ideales Untersuchungsdesign häufig vorgeschlagen, durch ein geeignetes Kontrollgruppendesign die kontrafaktische Situation der hypothetischen Nicht-Teilnahme zu approximieren. Dies ist allerdings häufig nicht möglich, da geeignete Kontrollgruppen fehlen, intervenierende Faktoren nicht separiert werden können und zudem der Aufwand für Kontrollgruppenidentifikation, -konzeption und -ansprache ungleich höher ist.

Auch eine Nullmessung, welche dem Abgleich des ökonomischen, sozialen oder umfeld- und personenbezogenen Kontextes zu einem definierten Ausgangszeitpunkt mit dem Stand nach der Programmumsetzung dient, ist bei der Evaluation von Instrumenten in der Entwicklungszusammenarbeit häufig problematisch. Denn oftmals ist keine Messung der individuellen oder gruppenspezifischen Lebensqualität, Partizipationsmöglichkeiten oder wirtschaftlicher und sozialer Benachteiligung vor Beginn des Projektes möglich. Im vorliegenden Fall handelte es sich zudem um Förderprogramme, welche bereits seit mehreren Jahren etabliert sind, Effekte sowohl auf individueller, organisatorischer als auch gesellschaftlicher Ebene entfaltet und in denen Akteure aus Deutschland und aus dem Ausland beteiligt waren.

Um dieser Problematik zu begegnen und dennoch belastbare Aussagen in Bezug auf Effekte und Wirkungen der Einzelprogramme treffen zu können, wurde ein dreifaches Vorgehen gewählt:

Erstens wurde zur Antwortfindung der Frage "Was wäre gewesen, wenn die Intervention nicht stattgefunden hätte?" in den Fallstudien, wo die jeweiligen Einzelprogramme implementiert wurden, eine Einschätzung mit den beteiligten Akteuren entwickelt.

Zweitens wurden *alle* Befragungen und deren Befragungsinstrumente im Rahmen der Einzelprogramme als programminternen Vergleich anlegen. Beim programminternen Vergleich handelt es sich um eine Vollerhebung aller ehemaligen sowie aller aktuellen geförderten Personen und Projekte des DAAD in den Einzelprogrammen, die bis zum Erhebungszeitpunkt in die Programme aufgenommen wurden. Die Befragungen wurden damit als approximierende Längsschnittstudie angelegt. Durch die Befragung aller bisher und gegenwärtig an den Programmen beteiligten Projektverantwortlichen und geförderten Personen wurde ein programminterner Vergleich möglich, wodurch die individuellen Entwicklungen und Verläufe der Projekte und geförderten Personen nachgezeichnet werden konnten.

Indem sich die geförderten Personen und Projekte zum Zeitpunkt der Befragungen in unterschiedlichen Phasen im Projektverlauf (bspw. beginnende Projekt- bzw. Personenförderung (bis zu einem Jahr), laufende Projekt- bzw. Personenförderung (länger als ein Jahr), abgeschlossene Projekt- bzw. Personenförderung) befanden, konnten längsschnittliche Analysen durchgeführt werden, die wiederum Rückschlüsse über individuelle Entwicklungen und Projektentwicklungen im Zeitverlauf zuließen. Jedoch konnte, dies nicht in allen Befragungen umgesetzt werden, da der Anteil der erreichten Geförderten im Vergleich zu den ehemaligen Geförderten zu gering war.

Auf diese Weise konnte eine Baseline etabliert werden, gegen die Veränderungen aufgrund der Programmteilnahme gemessen werden konnten. Veränderungen einzelner geförderter Personen oder Projekte konnten aufgrund der Programmteilnahme zwar nicht direkt gemessen werden, da es sich um eine einmalige Erhebung handelt. Da sich die Personen und Projekte aber unterschiedlich lang im Programm befanden, ließen sich im längsschnittlichen Vergleich Veränderungen auf individueller Ebene oder Projektebene approximieren. Die so produzierten Daten lieferten

valide Ergebnisse in Bezug auf Entwicklungen und Veränderungen auf Personen- und Projektebene aufgrund der Programmteilnahme. Im Vergleich zur Alternative der retrospektiven Erfassung von Veränderungen, welche aufgrund mangelnden menschlichen Erinnerungsvermögens zu verzerrten Messungen führen können, konnten mit diesem, an ein prospektives Längsschnittdesign angenähertem Vorgehen, deutlich validere Daten produziert werden. Das detaillierte Vorgehen bei den Befragungen ist in den Kapiteln 1.2.3 bis 1.2.6 dargestellt.

Drittens konnte die Besonderheit der ausgeschriebenen Evaluation mit der Ausdifferenzierung in Einzelprogrammevaluationen erstens auf Programmbereichsebene sowie zweitens auf Ebene der Einzelprogramme genutzt werden, die jeweiligen Evaluationen anzureichern und so Effekte besser zu extrahieren. Wo dies möglich war, wurden in den quantitativen Befragungen im Rahmen der Einzelprogramme einzelne Fragen/Fragenblöcke konstant gehalten, bzw. in allen Befragungen bei gleichen Untersuchungsdimensionen gleiche Operationalisierungen verwendet (siehe Bewertungsraster in Anlagenband 2). Hierdurch wurden einzelne Ergebnisse auch über die Ebene des jeweiligen Einzelprogramms hinweg miteinander vergleichbar. Auch bei den qualitativen Untersuchungsaspekten konnten, in Übereinstimmung mit dem übergeordneten Wirkungsgefüge und den einzelnen Wirkungslogiken, gleiche Untersuchungsaspekte in den Einzelprogrammen in ähnlicher Weise berücksichtigt werden.

Auch hinsichtlich des Programmbereichs hätte die Messung und die Bewertung von Wirkungen vom methodischen Standpunkt immer anhand eines Vergleiches – im Idealfall im Rahmen eines Kontrollgruppendesigns – erfolgen müssen, um identifizieren zu können, welche Wirkungen aufgrund des Programmbereiches eingetreten sind und welche nicht. Die Untersuchung dieser kontrafaktischen Situation war auf der Ebene des Programmbereiches durch ein Vergleichsgruppendesign nicht möglich, da in den Fallstudienländern die intermediierenden Variablen zu zahlreich waren, als dass sie durch ein solches Design konstant gehalten werden konnten.

In der Programmbereichsevaluation konnten jedoch anhand eines qualitativen Vergleiches zwischen den vier Fallstudienländern Wirkungen auf Programmbereichsebene approximiert werden. Dies wurde dadurch ermöglicht, dass die Zielerreichung und die erreichten intendierten Wirkungen des Programmbereiches des DAAD immanent zwischen den vier Fallstudienländern auf qualitativer Basis verglichen wurden. So konnten auch innerhalb dieses Vergleiches verschiedene externe sozioökonomische und kulturelle Einflussfaktoren auf die intendierten Wirkungen des Programmbereiches untersucht werden. Dabei erfolgte die Wirkungsmessung des Programmbereiches anhand der vier Fallstudien jedoch nur exemplarisch.

Zur Vorbereitung auf die **Fallstudien** wurden **Kontextanalysen** und **Interviews mit den Länderverantwortlichen** im DAAD durchgeführt, um einen ersten vertiefenden Einblick über die Rahmenbedingungen in den Fallstudienländern zu gewinnen. Durch die Kontextanalysen wurden, die vom Individuum oder der Organisation unabhängige Faktoren sichtbar gemacht, die im sozio-kulturellen Umfeld Einfluss auf die unterschiedlichen Programme des Programmbereiches hatten. In den Kontextanalysen wurden hierbei u. a. Schwerpunkte auf die politischen Rahmenbedingungen (z. B. Veränderung von Governance Indikatoren), wirtschaftliche Faktoren (wie z. B. durchschnittliches Einkommen sowie Bildungs- und Qualifizierungsstand der Zielgruppe) und bildungspolitische Faktoren (z.B. Entwicklung von Hochschulabsolventen) gelegt, um somit externe Erfolgs- und Misserfolgskonzepte ableiten zu können.

In einem nächsten Schritt wurde ein **Portfolio für die Fallstudien** erstellt, um eine gleichbleibende Qualität der Fallstudien zu garantieren und qualitativ hochwertige Ergebnisse zu erhalten. Das Portfolio enthielt eine kurze Projekt- und Aufgabenbeschreibung, eine methodische Notiz, Kontaktinformationen, die verschiedenen Gesprächsleitfäden für unterschiedliche Akteure, eine standardisierte Vorlage für die Fallstudienberichte und die Debriefing Notes sowie die entwickelten Bewertungsraster für den Programmbereich und die Einzelprogramme. Das methodische Konzept für die Fallstudien wurde anschließend mit dem DAAD und der Arbeitsgruppe in einem **gemeinsamen Abstimmungsworkshop** abgestimmt. Das Portfolio, die Evaluationsmethodik sowie die Aufgaben und Ziele für die Fallstudien wurden jedem Evaluator in einem gemeinsamen internen Fallstudien-Auftaktworkshop vorgestellt und erklärt.

Im Rahmen der Fallstudien wurden von Rambøll Management Consulting insgesamt 156 Interviews und Workshops durchgeführt, um die benötigten Informationen zur Beantwortung der Evaluationsfragen und -kriterien zu erheben. Dabei wurde eine der Fallstudien als Pilot-Fallstudie durchgeführt, um Anpassung am methodischen Konzept vornehmen zu können. Rambøll Management Consulting führte diese Interviews und Workshops mit verschiedenen Organisationen und Zielgruppen durch, die sich in die folgenden Gruppen einordnen lassen:

- Aktuell geförderte Nachwuchswissenschaftler
- Aktuell geförderte junge Fach- und Führungskräfte
- Aktuell geförderte Studierende
- Hochschulvertreter
- Alumni des DAAD und seiner Programme
- Nationale Partnerorganisationen (z. B. Hochschulen)
- Neue und etablierte Partnerorganisationen in den Einzelprogrammen
- Nationale Geldgeber (zum Beispiel bei Regierungsstipendien)
- Projektverantwortliche
- Projektmitarbeiter und Projektmitarbeiterinnen
- Zielgruppe/Begünstigte (z. B. Fach- und Führungskräfte, künftige Hochschullehrer, Nachwuchswissenschaftler, etc.)
- Nicht-Geförderte
- Deutsche EZ und AKBP Organisationen
- Lokale/nationale Behörden und Wirtschaftsakteure
- Vertreterinnen und Vertreter bzw. Organisationen der Zivilgesellschaft, die in programmrelevanten Bereichen tätig sind
- Andere (inter)nationale Geber, die in programmrelevanten Bereichen aktiv sind

Weiterhin wurden in jedem Land Debriefings mit der Außenstelle oder dem IC des DAAD abgehalten. Eine Übersicht über alle geführten Interviews befindet sich in Anlagenband 4.

Die gesammelten Ergebnisse der einzelnen Fallstudien analysierten und systematisierten die jeweiligen internationalen Gutachterinnen und Gutachtern von Rambøll Management Consulting gemeinsam mit den lokalen Gutachterinnen und Gutachtern. Nachdem ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Beantwortung der Fragen, die in der Fallstudie beantwortet werden sollten, gefunden wurde, wurden die **Fallstudienberichte** verfasst.

Nach Beendigung der Fallstudien und der Einzelevaluationen wurden die gewonnenen Ergebnisse in einem **internen Syntheseworkshop** mit allen Expertinnen und Experten von Rambøll Management Consulting nochmals reflektiert, vereinheitlicht und bewertet. Der Workshops erzeugte insofern einen weiteren Mehrwert, da nochmals alle Sichtweisen der Expertinnen und Experten in die Bewertung der Ergebnisse mit einbezogen werden konnten, sodass nochmals eine Triangulation der Ergebnisse stattfinden konnte. Deshalb waren die Ziele dieses Workshops zum einen, die Befunde aller Untersuchungsschritte zusammenzuführen und zu bewerten, und zum anderen, auf deren Grundlage Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Hierzu wurden die Untersuchungsergebnisse gemeinsam von den Evaluatorinnen und Evaluatoren bewertet. Daraufhin wurden in einem nächsten Schritt auf Basis der Untersuchungsergebnisse Handlungsfelder identifiziert. Diese Handlungsfelder wurden, unter Berücksichtigung der Untersuchungsergebnisse, in Bezug auf die Wirksamkeit des Programmbereiches sowie damit verbundenen inhaltlichen, methodischen, strukturellen und prozessualen Erfolgs- und Misserfolgskriterien mit ersten Handlungsoptionen unterlegt. Diese wurden in einem gemeinsamen Workshop mit dem DAAD zu Handlungsempfehlungen weiterentwickelt.

Abschließend legte Rambøll Management dem DAAD bis zum 21. August 2012 einen **Entwurf für den Hauptbericht** vor. Dieser wurde in **einem gemeinsamen Abstimmungsworkshops** mit dem DAAD und der Arbeitsgruppe präsentiert und diskutiert. Alle Anmerkungen in diesem Abstimmungsworkshop wurden von Rambøll Management Consulting protokolliert und Änderungswünsche soweit möglich in den Berichtsentwurf eingearbeitet. Die Endfassung des Hauptberichtes wurde von Rambøll Management Consulting fristgemäß bis zum 31. Oktober 2012 an den DAAD übermittelt.

1.2.3 Evaluationskonzept – Akademischer Neuaufbau Südosteuropa

Aufbauend auf den vorbereitenden Analysen (siehe Kapitel 1.2.1) wurde von Rambøll Management Consulting eine **Online-Befragung aller ehemaligen und gegenwärtigen deutschen Projektverantwortlichen sowie aller ehemaligen und gegenwärtigen Projektpartner in Südosteuropa** konzipiert und durchgeführt. Ziel der Befragung war es Aussagen zum Zugang und zur Motivation zum Projekt, zur Umsetzung der Projekte, zur Berücksichtigung der Wünsche und Vorstellungen der Hochschulen in der Projektumsetzung, zur Zielerreichung auf Ebene der Effekte und Wirkungen und zu relevanten Kontext- und Einflussfaktoren zu erhalten. Die Befragung erfolgte mit unserer hauseigenen Befragungssoftware SurveyXact® in einem Zeitraum von sechs Wochen im Oktober und Dezember 2011.

In der Befragung wurden 50 Projektverantwortliche und 199 Projektpartner kontaktiert, von denen 35 bzw. 93 antworteten. Somit lag die Rücklaufquote bei 54 Prozent bzw. 35 Prozent.

Weiterhin wurde eine **Online-Befragung aller ehemaligen und gegenwärtigen Geförderten** durchgeführt. Diese Online-Befragung der Geförderten diente insbesondere der Untersuchung der Zielerreichung des akademischen Neuaufbaus Südosteuropa auf individueller Ebene hinsichtlich u.a. der folgenden Fragen:

- Inwieweit auf individueller Ebene eine Qualifizierung stattgefunden hat und weitergehendes Fach- und Methodenwissen aufgebaut werden konnte?
- Inwieweit die Geförderten im Anschluss eine berufliche Perspektive in der Region erhalten?
- Inwiefern sie dort zur Weiterentwicklung der Hochschulsysteme beitragen können?

Darüber hinaus konnten die Geförderten eine Bewertung der erfolgten Maßnahmen vornehmen und Einschätzungen abliefern, inwieweit der akademische Neuaufbau Südosteuropa die regionalen Hochschulstrukturen stärkt, die Vernetzung untereinander unterstützt und die Lehre und Ausbildung modernisiert.

Der entsprechende Fragebogen wurde auf Grundlage der bereits erfolgten vorbereiteten Analysen entwickelt. Die Online-Befragung erfolgt ebenfalls mithilfe der Befragungssoftware SurveyXact® im selben Zeitraum. In dieser Befragung wurden 1260 ehemalige und gegenwärtig Geförderte kontaktiert, von denen 543 antworteten. Somit lag die Rücklaufquote bei 43 Prozent. Weiterhin wurde eine Befragung der Teilnehmenden an den Deutschkursen und unter den Drittlandstipendiaten durchgeführt. In diesen Befragungen wurden 203 bzw. 88 Personen kontaktiert, von denen 136 bzw. 44 antworteten. Somit lag die Rücklaufquote bei 67 bzw. 50 Prozent.

Parallel zu den Befragungen wurde eine **Daten- und Dokumentenanalyse** durchgeführt, um die Rahmenbedingungen in den Partnerländern zu erfassen. Hierbei wurde bspw. ein Schwerpunkt auf die Analyse der Studentenzahlen vor und nach dem Programm gelegt.

Im Anschluss an die beiden Online-Befragungen wurden zwölf **vertiefende Interviews** mit Projektverantwortlichen und Projektpartnern geführt. Die Interviews griffen hierbei Aspekte aus der Online-Befragung auf und vertiefte diese. Hierbei standen Fragen nach Erfolgs- und Misserfolgskriterien sowie Gelingensbedingungen im Vordergrund. Weiterhin bildeten Fragen zur Motivation der deutschen Hochschulen zur Teilnahme an dem Programm sowie Fragen zum Mehrwert der Vernetzung mit deutschen Hochschulen einen Schwerpunkt dieser Interviews.

Die Auswahl der zwölf Gesprächspartner erfolgte kriterienbasiert auf Grundlage der Online-Befragung. Es wurden die folgenden Auswahlkriterien zugrunde gelegt:

- **Vernetzung zwischen den Projektpartnern:** Um Faktoren zu identifizieren, die Vernetzung in den Projekten bedingen wurden sowohl Projekte, in denen zahlreiche Kontakte entstanden sind, als auch Projekte, in denen wenig Kontakte entstanden sind, ausgewählt.
- **Modernisierung der Lehre:** Um besser zu verstehen, welche Bedingungen und Faktoren die Modernisierung der Lehre an den Partneruniversitäten begünstigt, wurden solche

Projekte ausgewählt, die in diesem Bereich viel Veränderung bewirkt haben und solche, die nur wenig Veränderung bewirkt haben.

- **Regionale Zusammenarbeit nach Projektabschluss:** Um Faktoren herauszukristallisieren, die die regionale Zusammenarbeit zwischen den Projektpartnern auch nach Abschluss der Projekte fördern, wurden sowohl Projekte ausgewählt, in denen die regionale Zusammenarbeit auch nach Projektabschluss weiter vorangetrieben wurde, als auch Projekte, in denen dies nicht der Fall war.
- **Projektdauer:** In den Gesprächen in der Fallstudie in Serbien wurde von den Projektpartnern die lange Förderdauer einiger Projekte als wesentlicher Erfolgsfaktor für die positiven Veränderungen durch die projektbezogenen Hochschulkooperationen genannt. Um in Erfahrung zu bringen, wie sich die lange Projektdauer auf den Projekterfolg auswirkt, wurden Projekte mit langer Förderdauer und Projekte mit kurzer Förderdauer ausgewählt.
- **Fachbereich:** Um zu analysieren, wie der Fachbereich die Zielerreichung der Projekte beeinflusst, wurden Projekte aus möglichst verschiedenen Fachbereichen ausgewählt.

Darüber hinaus wurde in der **Fallstudie** Serbien weitere Interviews mit (ehemaligen) Geförderten, Projektpartnern und Umfeldakteuren (auch nicht-Geförderte) durchgeführt, um weitere qualitative Informationen bezüglich der Wirkungen des Programms Akademischer Neuaufbau Südosteuropa zu erheben. Eine Auflistung aller Gesprächspartner findet sich in Anlagenband 4.

1.2.4 Evaluationskonzept – Alumni-Sonderprojekte

Auf Grundlage der vorbereitenden Analysen (siehe Kapitel 1.2.1) wurde eine **Online-Befragung aller Alumni** zur Erhebung der kurz- und mittelfristigen Wirkungen des Programmes entwickelt und durchgeführt. Die Befragung ermöglichte den Befragten die Sommerschulen, Expertenseminare und Fachmessen hinsichtlich ihrer Weiterbildungsqualität zu bewerten. Weiterhin wurde die Vernetzung der Alumni untereinander sowie mit der Wirtschaft und Wissenschaft in Deutschland erfasst. Darüber hinaus wurde die Online-Befragung dazu genutzt, die Beurteilung der Programmumsetzung sowie Wünsche und Anhaltspunkte für die künftige Ausrichtung und Themensetzung durch den DAAD zu erfassen.

Die Befragung erfolgte mit unserer hauseigenen Befragungssoftware SurveyXact© in einem Zeitraum von sechs Wochen im Oktober und Dezember 2011. In der Befragung wurden 746 Alumni kontaktiert, von denen 440 antworteten. Somit lag die Rücklaufquote bei 59 Prozent.

Nach der Befragung wurden **sieben telefonische Interviews mit Projektverantwortlichen** durchgeführt. Im Gegensatz zur Befragung der Alumni thematisierten die Interviews insbesondere die strategische Ausrichtung und Umsetzungsmerkmale der Alumni-Sonderprojekte, sowie Empfehlungen für die künftige Ausrichtung und Umsetzung. Die Auswahl der Projektverantwortlichen erfolgte anhand von zwei Kriterien: Beteiligungsdauer der Projektverantwortlichen im Programm Alumni-Sonderprojekte und der Fachrichtung des Alumni-Sonderprojektes. Eine Übersicht der geführten Interviews findet sich in Anlagenband 4.

Neben den Interviews mit den Projektverantwortlichen wurden zusätzlich vier telefonische Interviews mit Vertretern der Wirtschaft durchgeführt. Dabei erfolgte die Auswahl der Interviewpartner über die Online-Befragung, in der Alumni angaben mit welchen Wirtschaftsvertretern sie kooperieren. Themen der Interviews waren das Interesse, die Bedarfe, die Wünsche und Herausforderungen der Wirtschaftsvertreter hinsichtlich potentieller Kooperationen mit den Alumni.

1.2.5 Evaluationskonzept – Aufbaustudiengänge

In Absprache mit dem DAAD und der Universität Oldenburg erhielt Rambøll Management Consulting den Datensatz der Befragung einschließlich Codebook nach Beendigung der Befragung von der Universität Oldenburg und wertet diesen aus. In der Befragung wurden 6272 Geförderte und Alumni der Aufbaustudiengänge kontaktiert, von denen 2352 aus OECD-DAC Ländern antworteten. Somit lag die Rücklaufquote bei 59 Prozent.

Anschließend wurden sieben **leitfadengestützten Tiefeninterviews mit Projektverantwortlichen und drei Hochschulleitungen an Hochschulen** durchgeführt. Zielsetzung der leitfadengestützten Tiefeninterviews mit Projektverantwortlichen an Hochschulen war es zu untersuchen, inwieweit das Programm Aufbaustudiengänge zur Weiterentwicklung der Masterstudiengänge, den Aufbau von Kontakten von Hochschulen zu außeruniversitären Partnern oder zur Entwicklung gemeinsamer Strukturen beigetragen hat. Dabei konnten in den Tiefeninterviews auch Fragestellungen hinsichtlich der Umsetzungsprozesse der Studiengänge sowie der Integration und Betreuung der ausländischen Studierenden durch die Hochschulen nachgegangen werden. Einen weiteren Schwerpunkt der Tiefeninterviews bildeten Fragen zu den Wirkungsdimensionen, der Berücksichtigung der Interessen der Hochschulen und insbesondere zur Motivation der Hochschulen zur Teilnahme an den Aufbaustudiengängen.

Die drei Interviews mit den Hochschulleitungen verfolgten das Ziel den möglichen Einfluss hochschulinterner Widersprüche auf die Wirksamkeit des Programms untersuchen. In diesem Kontext wurde auch mit diesen Gesprächspartner die Motivation der Hochschulen zur Teilnahme an den Aufbaustudiengängen thematisiert sowie deren Interessensberücksichtigung innerhalb des Programms.

Die Auswahl der Gesprächspartner für die Interviews erfolgte anhand der folgenden Kriterien:

- **Angebotene Fachrichtungen:** Um ein repräsentatives Bild hinsichtlich der Fachrichtung der Aufbaustudiengänge zu bekommen, sollten in den Interviews möglichst alle unterschiedlichen Fachrichtungen abgedeckt sein.
- **Dauer des Bestehens des Studiengangs bzw. der Förderung:** Um den Einfluss der Dauer der Förderung auf die Umsetzung der einzelnen Aufbaustudiengänge beurteilen zu können, sollte sowohl länger geförderte als auch erst seit kurzem geförderte Aufbaustudiengänge bei der Auswahl der Interviews mit den Projektverantwortlichen berücksichtigt werden.
- **Umfang der Studienplätze:** Die Interviews sollten darüber hinaus Aufbaustudiengänge unterschiedlicher Größe – gemessen am Studienplatzumfang – beinhalten, um weitere Einflussfaktoren hinsichtlich der Umsetzung und des Erfolges herausarbeiten zu können.
- **Kooperationen mit anderen EZ-Organisationen:** In der Auswahl der Interviews sollten sowohl Aufbaustudiengänge mit einbezogen werden, die Kooperationen mit anderen EZ-Organisationen vorweisen können als auch welche, die keine Kooperationen haben. Hierdurch kann herausgearbeitet werden, welche Einflüsse eine Kooperation mit einer EZ-Organisation auf die Sichtbarkeit des Aufbaustudiengangs hat und inwieweit dieses die Umsetzung der Aufbaustudiengänge beeinflusst.
- **Durchgeführte Maßnahmen der Hochschule:** Um einen Überblick über die durch die Hochschulen durchgeführten Maßnahmen zu erlangen und ihren Einfluss auf den Erfolg und die Umsetzung der Aufbaustudiengänge beurteilen zu können, sollten die Interviews Aufbaustudiengänge bzw. Hochschulen abdecken, die unterschiedliche Begleitmaßnahmen anbieten.

Weiterhin wurden **telefonische leitfadengestützte Interviews mit Absolventen** durchgeführt, um die Wirkungsdimensionen der Wirkungslogik auf Ebene der Absolventen (u. a. „Erzielung von nachhaltigen Entwicklungseffekten in Partnerländern“) zu erheben. Hierzu wurden auf Grundlage der Befragungsergebnisse die folgenden Auswahlkriterien entwickelt:

- **Vernetzungsgrad der Absolventen:** Es sollten sowohl Interviews mit Absolventen geführt werden, die einen hohen Grad der Vernetzung aufweisen, als auch mit Absolventen, die einen geringen Grad haben.
- **Persönlicher Nutzen:** Die Absolventen sollen von den Aufbaustudiengängen persönlich profitieren. Dies soll sich in bspw. in Beförderungen oder höherer Verantwortung am Arbeitsplatz niederschlagen. In diesem Zusammenhang sollten Absolventen befragt werden, die sowohl einen hohen als auch geringen persönlichen Nutzen durch die Aufbaustudiengänge erfahren haben.
- **Veränderungen in der Organisation:** Um qualitative Daten zu nachhaltigen Entwicklungseffekten in den Partnerländern zu erlangen, sollten insbesondere Absolventen be-

fragt werden, die erfolgreich Veränderungen in ihren Organisationen bewirkt haben. Darüber hinaus sollten jedoch auch Absolventen interviewt werden, die wenige Veränderungen bewirken konnten.

- **Deutschlandbindung:** Zur Herausarbeitung der Einflussfaktoren auf die Deutschlandbindung, sollten Absolventen befragt werden, die sowohl eine hohe als auch eine niedrige Deutschlandbindung aufweisen.

Parallel zu der Durchführung der Befragungen und den Interviews wurde die im Desk Research begonnene Auswertung der bereits vorhandenen Evaluationen fortgeführt, um die Ergebnisse für diese Einzelevaluation zu synthetisieren. Ziel dieses Schrittes war es, neben den primären Erhebungen auch bereits vorliegende sekundäre Informationen und Ergebnisse (z. B. Ergebnisse der Querschnittsanalyse) in die Evaluation gewinnbringend einzubeziehen.

Darüber hinaus wurden in den **Fallstudien** – dort wo es sich anbot – weitere Interviews mit Absolventen und Umfeldakteuren durchgeführt, um weitere qualitative Informationen bezüglich der Wirkungen des Programms Aufbaustudiengänge zu erheben.

1.2.6 Evaluationskonzept - Regierungsstipendien / Ko-finanzierten Programme

Aufbauend auf den vorbereitenden Analysen wurde eine **Online-Befragung von ehemals und aktuell Geförderten** der ausgewählten drei Regierungsstipendien-Länder (Mexiko, Kasachstan und Ägypten) konzipiert und durchgeführt. Die Befragung konzentrierte sich auf Fragen des Zugangs, Motivation, Erwartung und Zielsetzung der Teilnehmenden, auf die wahrgenommene Zielerreichung, Umsetzungsbedingungen und -faktoren, Kontextfaktoren in Bezug auf die Integration in die Hochschulen sowie auf Effekte und Wirkungen auf Ebene der Teilnehmenden (z.B. Bindung an Deutschland). Hierbei sollte auch in der Befragung untersucht werden, welche Instrumente eine Deutschlandbindung und die Vermittlung der deutschen Sprache fördern und welche nicht. In diesem Kontext wurde auch analysiert, inwieweit sich die Geförderten aufgrund des erhaltenden Stipendiums an den DAAD oder ans eigne Land gebunden fühlen.

Die Befragung erfolgte mit unserer hauseigenen Befragungssoftware SurveyXact© in einem Zeitraum von sechs Wochen im Oktober und Dezember 2011. In der Befragung wurden 204 Geförderte und Alumni in Ägypten (GERLS), 91 in Ägypten (GERS), 513 in Mexiko und 189 in Kasachstan kontaktiert, von denen jeweils 121, 52, 255 und 82 antworteten. Somit lagen die Rücklaufquote bei 59 Prozent, 57 Prozent, 55 Prozent und 43 Prozent.

Zudem wurden **zehn telefonische Einzelinterviews mit geförderten Teilnehmerinnen und Teilnehmern** durchgeführt. Diese dienten dazu, die in der quantitativen Teilnehmerbefragung vorgefundenen Zusammenhänge qualitativ zu validieren und zu erklären. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte anhand der folgenden Auswahlkriterien:

- **Partnerländer:** Es sollten Interviews mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus allen drei relevanten Ländern geführt werden, um eine ausgewogene regionale Verteilung zu gewährleisten.
- **Fachrichtungen:** Um ein repräsentatives Bild hinsichtlich des ggf. vorhandenen Einflusses der Fachrichtung auf die Zielerreichung auf Ebene der Teilnehmenden zu erhalten, sollten in den Interviews möglichst viele unterschiedliche Fachrichtungen abgedeckt sein.
- **Persönlicher Nutzen:** Es sollten Interviews mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern geführt werden, die sowohl einen hohen als auch geringen persönlichen Nutzen durch die Regierungsstipendien / Ko-finanzierten Programme erfahren haben.
- **Vernetzungsgrad und Integration:** Es sollten Interviews mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern geführt werden, die sowohl einen hohen als auch einen geringen Grad an Vernetzung und Integration in Deutschland haben bzw. hatten.
- **Veränderungen im Heimatland (change agents):** Um qualitative Daten zu nachhaltigen Entwicklungseffekten in den Partnerländern zu erlangen, sollten insbesondere Teilnehmerinnen und Teilnehmer befragt werden, die erfolgreich Veränderungen in ihren Heimatländern und -organisationen bewirken. Darüber hinaus sollten jedoch auch Teil-

nehmerinnen und Teilnehmer interviewt werden, die wenige Veränderungen bewirken konnten.

- **Deutschlandbindung und deutsche Sprache:** In den Interviews sollten Teilnehmende befragt werden, die sowohl eine hohe als auch eine niedrige Deutschlandbindung aufweisen. Gleiches gilt für die vorhandenen deutschen Sprachkenntnisse. Hierdurch können qualitative Daten zu diesen Wirkungsdimensionen erhoben werden und Erfolgs- und Misserfolgskriterien identifiziert werden.

Neben diesen Interviews fanden weitere **neun Interviews mit den Betreuerinnen und Betreuern von Stipendiatinnen und Stipendiaten an deutschen Hochschulen** statt. Ziel dieser Interviews war es, die Umsetzungsbedingungen und Implementierungsprozesse in Deutschland, Fragen zur Integration der Geförderten innerhalb der deutschen Hochschulen, Bedingungen der nachhaltigen Vernetzung sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien zu diskutieren. Die Auswahl der Betreuerinnen und Betreuern erfolgte anhand der folgenden Auswahlkriterien:

- **Partnerländer:** Es sollten Interviews mit Expertinnen und Experten bzw. Betreuerinnen und Betreuern geführt werden, die mit den Regierungsstipendien / Ko-finanzierten Programmen in allen drei relevanten Ländern vertraut sind, um eine ausgewogene regionale Verteilung zu gewährleisten.
- **Fachrichtungen:** Um ein repräsentatives Bild hinsichtlich des ggf. vorhandenen Einflusses der Fachrichtung auf Implementierungsprozesse, Integration, Vernetzung und Zielerreichung zu erhalten, sollten in den Interviews möglichst viele unterschiedliche Fachrichtungen abgedeckt sein.
- **Nutzen für Stipendiatinnen und Stipendiaten:** Es sollten Interviews mit Expertinnen und Experten bzw. Betreuerinnen und Betreuern geführt werden, die für die Begleitung von Stipendiatinnen und Stipendiaten verantwortlich sind / waren, die sowohl einen hohen als auch geringen persönlichen Nutzen durch die Regierungsstipendien / Ko-finanzierten Programme erfahren haben.
- **Dauer des Bestehens der Kooperation:** Um den Einfluss der Dauer der Zusammenarbeit mit den Regierungsstipendien / Ko-finanzierten Programmen beurteilen zu können, sollten sowohl länger mit den Regierungsstipendien / Ko-finanzierten Programmen als auch erst seit kurzem mit den Programmen zusammenarbeitende Personen bei der Auswahl der Interviews berücksichtigt werden.
- **Anzahl der Stipendiatinnen und Stipendiaten:** Die Interviews sollten zudem Vertreterinnen und Vertreter von Hochschulen mit unterschiedlicher Aufnahmekapazität für Geförderte der Regierungsstipendien/Ko-finanzierten Programmen adressieren, um so ggf. vorhandene weitere Einflussfaktoren hinsichtlich der Umsetzung und des Erfolges herausarbeiten zu können.

Zudem wurden **neun telefonische Einzelinterviews (9) mit Vorgesetzten von zurückgekehrten Alumni** in den Partnerländern durchgeführt. Diese dienen dazu, Effekte und Wirkungen auf Ebene der Teilnehmenden aus externer Sicht (z. B. beruflicher Nutzen), Effekte und Wirkungen in den Partnerländern (z. B. Rolle der Alumni als change agents) sowie Effekte und Wirkungen in Organisationen vor Ort (z. B. strukturelle Veränderungen, bessere Vernetzung) zu beleuchten. Die Auswahl der Personen für die Interviews mit Vorgesetzten erfolgte anhand der folgenden Auswahlkriterien:

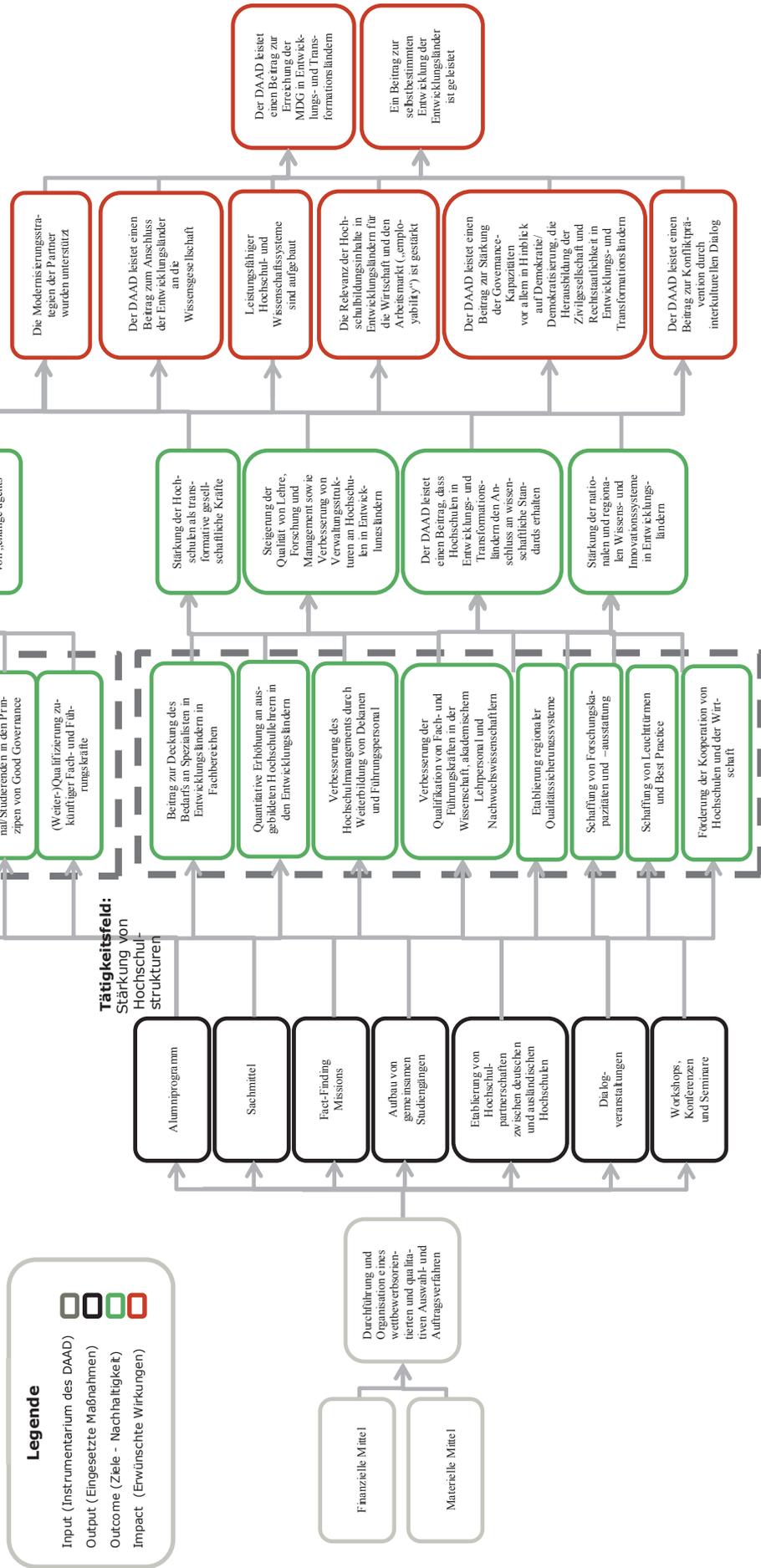
- **Partnerländer:** Es sollten Interviews mit Vorgesetzten aus allen drei relevanten Ländern geführt werden, um eine ausgewogene regionale Verteilung zu gewährleisten.
- **Fachrichtungen:** Um ein repräsentatives Bild hinsichtlich des ggf. vorhandenen Einflusses der Fachrichtung zu erhalten, sollten in den Interviews möglichst viele unterschiedliche Fachrichtungen abgedeckt sein.
- **Beruflicher Nutzen:** Es sollten Interviews mit Vorgesetzten von Alumni durchgeführt werden, die sowohl einen hohen als auch geringen persönlichen Nutzen durch die Regierungsstipendien / Ko-finanzierten Programme erfahren haben.
- **Veränderungen im Heimatland (change agents):** Es sollten insbesondere Vorgesetzte von Alumni befragt werden, die aus eigener Sicht erfolgreich Veränderungen in ihren

Heimatländern und -organisationen bewirkt haben. Darüber hinaus sollten auch Vorgesetzte von Alumni interviewt werden, die nach eigener Aussage wenige Veränderungen bewirken konnten.

Ergänzend wurden zwei zusätzliche dreitägige Fallstudien in Mexiko und Ägypten durchgeführt, in denen die Kooperationspartner, ehemalige Geförderte, Umfeldakteure (z.B. Hochschulen und internationale Organisationen) und Mitglieder der Auswahlkommissionen (falls vorhanden) interviewt wurden. Ziel dieser beiden Fallstudien war es, die Einbettung der Regierungsstipendien in die nationale Strategie der Partnerländer sowie die Ownership der Partnerlandregierungen für die Regierungsstipendien vertiefend zu analysieren.

Darüber hinaus wurden in den weiteren Fallstudien – dort wo es sich anbot – weitere Interviews mit Alumni und Vorgesetzten sowie Umfeldakteuren durchgeführt, um weitere qualitative Informationen bezüglich der Wirkungen der Regierungsstipendien / Ko-finanzierten Programmen zu erheben.

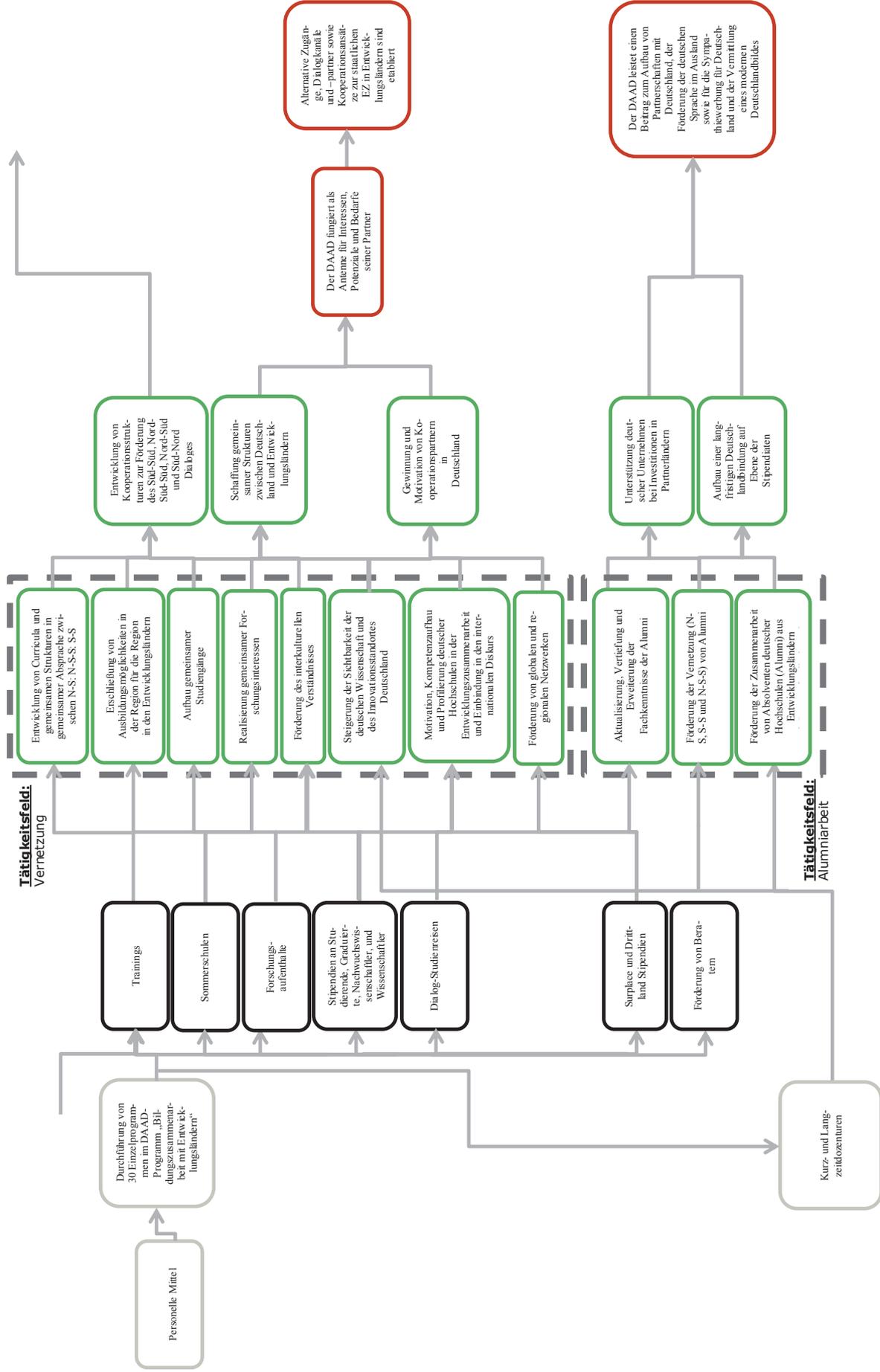
3. WIRKUNGSGEFÜGE DER EVALUATION



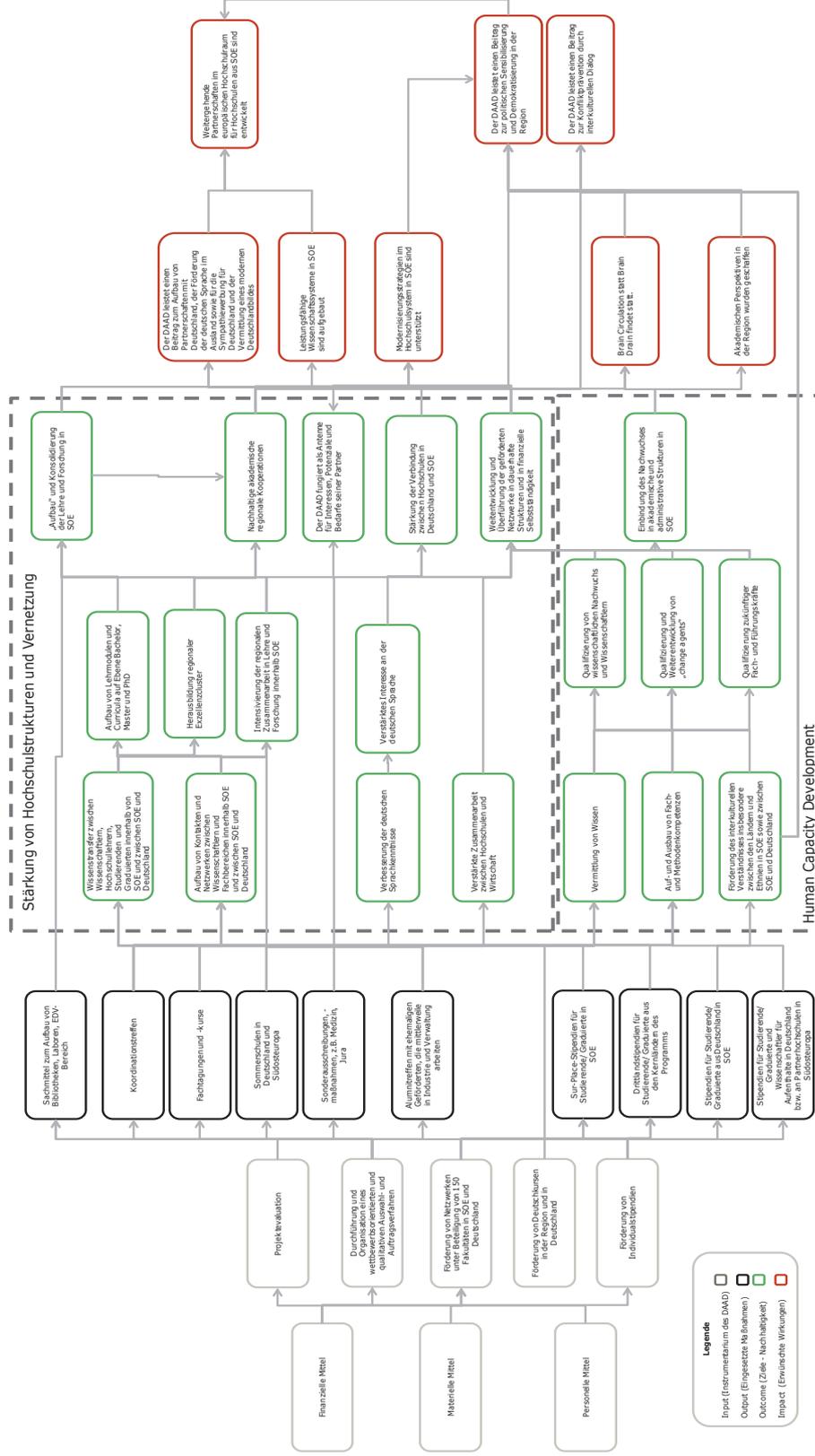
Legende

- Input (Instrumentarium des DAAD)
- Output (Eingesetzte Maßnahmen)
- Outcome (Ziele - Nachhaltigkeit)
- Impact (Erwünschte Wirkungen)

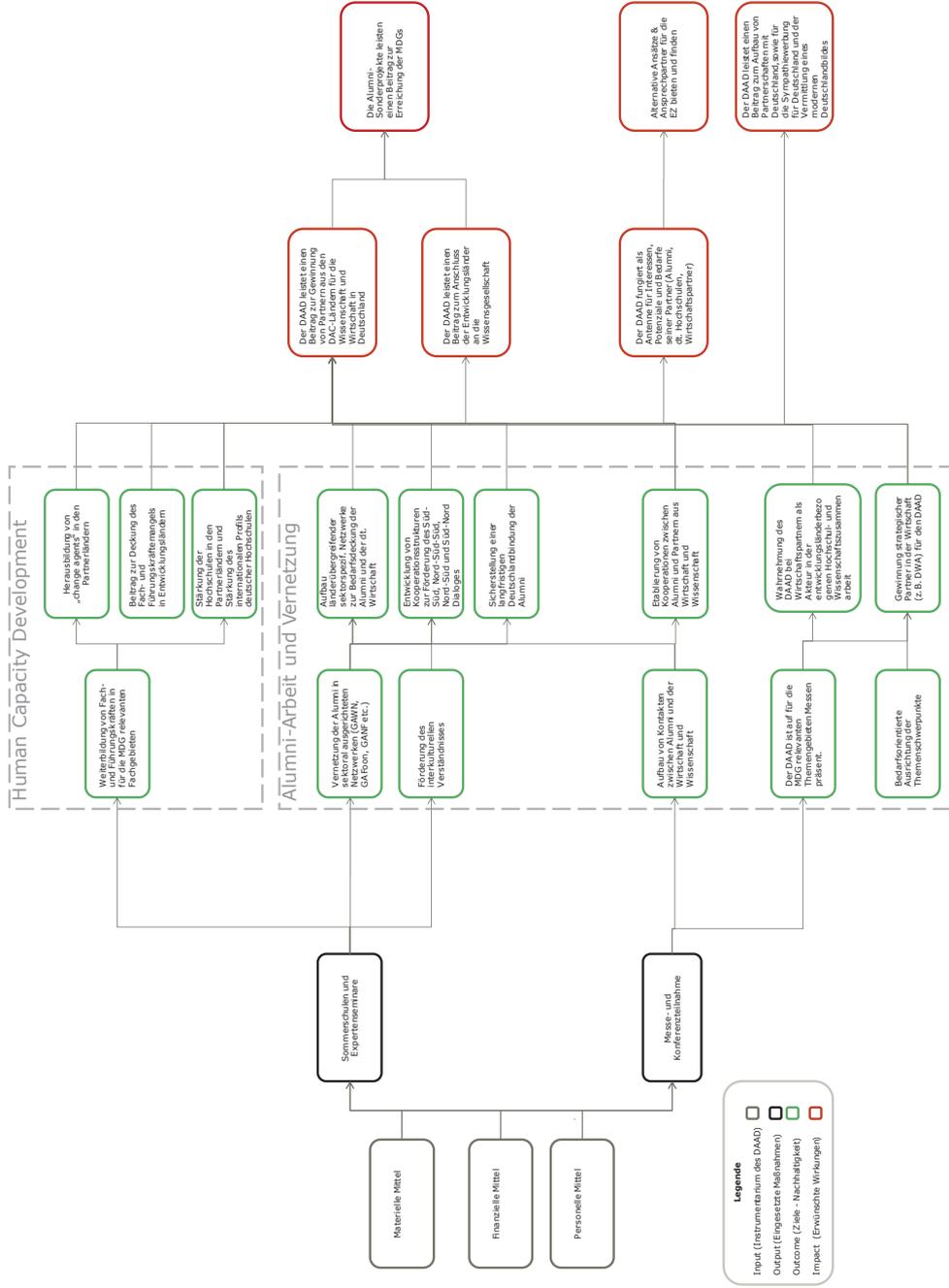




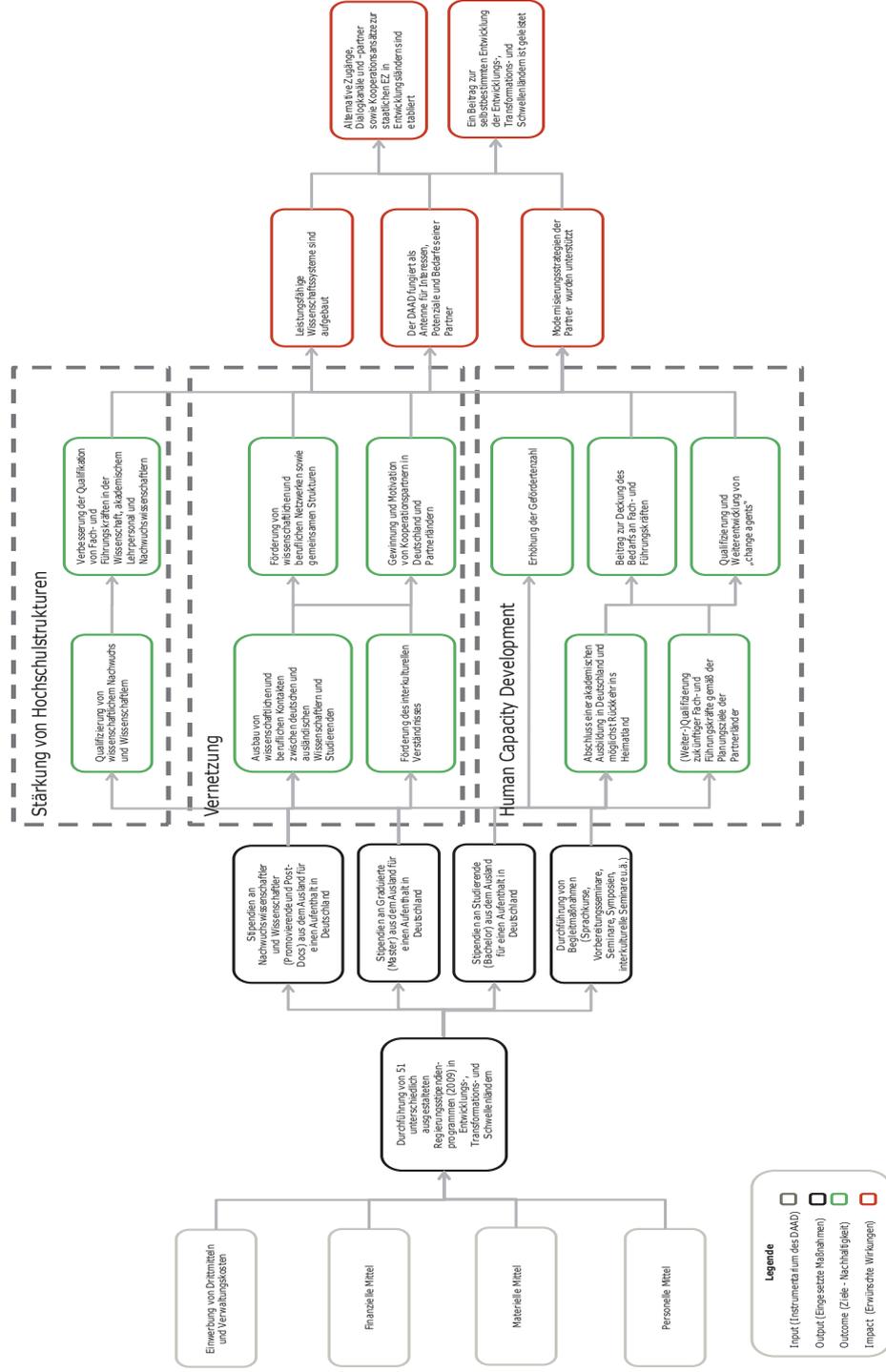
4. WIRKUNGSLOGIK AKADEMISCHER NEUAUFBAU SÜDOSTEUROPA



5. WIRKUNGSLOGIK ALUMNI-SONDERPROJEKTE



7. WIRKUNGSLOGIK REGIERUNGSTIPENDIEN



ANHANG 11
PROGRAMMBEREICHSEVALUATION
BILDUNGSZUSAMMENARBEIT MIT
ENTWICKLUNGSLÄNDERN
LITERATURVERZEICHNIS,
ÜBERSICHT DER GEFÜHRTEN
INTERVIEWS

INHALT

1.	Literaturverzeichnis	393
2.	Übersicht der geführten Interviews	408

1. LITERATURVERZEICHNIS

- Adediran, A., Baumann, M., & Löenstein, W. (2003). Staff Development and Management in Eastern Africa. Report on behalf of DAAD.
- African Economic Research Consortium. (AERCAFRICA) (2011). Abgerufen am 13.09.2011.
<http://www.aercafrica.org/programmes/training.asp>
- Auswärtiges Amt. (AA) (2011). Abgerufen am 05.09.2011. Aussenpolitik Serbien.
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Serbien/Wirtschaft_node.html
- Auswärtiges Amt. (AA) (2010). Bildungspolitik Kenia. Abgerufen am 14.9.2011.
http://www.auswaertiges-amt.de/sid_57A7C86D92F29F68AA852827CB6175B8/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Kenia/Kultur-UndBildungspolitik_node.html#doc351776bodyText1
- Auswärtiges Amt (2012). Beziehungen zwischen Kolumbien und Deutschland. http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Kolumbien/Bilateral_node.html (letzter Zugriff: 20.06.2012).
- Auswärtiges Amt. (AA) (2010). Innenpolitik Vietnam. Abgerufen am 19.9.2011.
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Vietnam/Innenpolitik_node.html
- Auswärtiges Amt. (AA) (2010a). Wirtschaft Vietnam. Abgerufen am 19.9.2011.
http://www.auswaertiges-amt.de/sid_40D12B6FAF48EEC5557DAF22FA45EECF/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Vietnam/Wirtschaft_node.html
- Auswärtiges Amt. (AA) (2010b). Außenpolitik Vietnam. Abgerufen am 19.9.2011.
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Vietnam/Aussenpolitik_node.html
- Auswärtiges Amt. (AA) (2010c). Kultur- und Bildungspolitik Vietnam. Abgerufen am 19.9.2011.
http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Vietnam/Kultur-UndBildungspolitik_node.html
- Asian Development Bank. (ADB) (2011). Abgerufen am 20.9.2011.
<http://www.adb.org/Projects/project.asp?id=42079>
- Außenhandelskammer. (AHK) (2011). Abgerufen am 21.9.2011.
<http://www.vietnam.ahk.de/vietnaminfo/aussenpolitik/>
- Bender, R. & Schnitzer, K. (2007). Evaluierung des Masterstudiengangs Quality, Safety and Environment (QSE) an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Evaluierung im Auftrag des DAAD.
- Berning, E. (2007). Evaluierung des „Regional SEEFORM-PhD-Program“, des Master-Programms „Earthquake Engineering“ und des Master-Programms „Computational Engineering“ im Internationalen Netzwerk DYNET. Evaluierung im Auftrag des DAAD.
- Berning, E. (2010). Evaluierung des Projekts MetaNet-SEE (Netzwerk Akademischer Netzwerke in Südosteuropa) der Universität Bielefeld, Fakultät für Gesundheitswissenschaften. Evaluierung im Auftrag des DAAD.
- Bertelsmann Stiftung. (BTI) (2003). Abgerufen am 05.09.2011. Transformationsindex.
<http://bti2003.bertelsmann-transformation-index.de/168.0.html>
- Bertelsmann Transformation Index. (BTI) (2010). Abgerufen am 21.9.2011. Vietnam Country Report

- Betancourt, M. (2010). Inward FDI in Colombia and its policy context. Country profiles of inward and outward foreign direct investment. Vale Columbia Center on Sustainable International Investment.
- Blalock, A. B. (1999). Evaluation Research and the Performance Management Movement: From Estrangement to Useful Integration?. In *Evaluation* 5 (2), 117-149.
- Blum, W. & Schnitzer, K. (2009). Evaluierung des Masterstudiengangs Tropical Forestry and Management der TU Dresden. Evaluierung im Auftrag des DAAD.
- Blum, W. & Schnitzer, K. (2009). Evaluierung des Masterstudiengangs Tropical and International Forestry der Universität Göttingen. Evaluierung im Auftrag des DAAD.
- Blumbach, H. (2005). Donor policies in co-operation modalities – The German Academic Exchange Service (DAAD). Nuffic Conference „A Changing Landscape“, The Hague 2005.
- Brandon, P. R. (1998). Stakeholder Participation for the Purpose of Helping Ensure Evaluation Validity: Bridging the Gap between Collaborative and Non-collaborative Evaluations. In *American Journal of Evaluations* 19 (3), 325-337.
- British Council. (2011). Abgerufen am 20.9.2011. <http://www.britishcouncil.org/africa-ke-contact-us.htm>
- British Council. Abgerufen am 09.09.2011. <http://www.britishcouncil.org/serbia/>
- British Council Vietnam. (BS) (2011). Abgerufen am 20.9.2011. <http://www.britishcouncil.org/vietnam.htm>
- British Institute in Eastern Africa. (BIEA) (2011). Abgerufen am 20.9.2011. <http://www.biea.ac.uk/>
- Brown, Stephen Donor. (2009). Responses to the 2008 Kenyan Crisis: Finally Getting it Right?. *Journal of Contemporary African Studies*, vol. 27, no. 3.
- Brown, Stephen. (2011). Well, what can you expect?: Donor officials' apologetics for hybrid regimes in Africa. *Democratization*, vol. 18, no. 2.
- Brown, Stephen. (2011). Justice pénale internationale et violences électorales : les enjeux de la CPI au Kenya. *Revue Tiers Monde*, n° 205.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (BMBF) (2011). Kooperation Serbien. Abgerufen am 5.9.2011. <http://www.kooperation-international.de/serbien/themes/international/fub/laender/forschungs-bildungslandschaft/bildungslandschaft/?PHPSESSID=c332>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (BMBF) (2011a). Bilaterale wissenschaftlich-technische Zusammenarbeit. Abgerufen am 10.10.2011. <http://www.kooperation-international.de/serbien/themes/international/fub/laender/kooperationen/bi-und-multilaterale-programme/?PHPSESSID=c332>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2003). Abgerufen am 21.06.2012. DAAD eröffnet Außenstelle in Vietnam. Online abrufbar unter: <http://www.kooperation-international.de/detail/info/daad-eroeffnet-aussenstelle-in-vietnam.html>

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)-Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). Planung 2010. S. 105. Bonn: BMZ, S. 105.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). (2006).
Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. BMZ

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). (2010). Zehn Ziele für
mehr Bildung. Bonn: BMZ.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). (2011).
Länderinformation Kenia. Abgerufen am 15.9.2011.
http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/laender_regionen/subsahara/kenia/index.html

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (BMZ) (2011). Abgerufen am
09.09.2011.
http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/laender_regionen/europa_udssr/serbien/index.html

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (BMZ) (2011a).
Zusammenarbeit. Abgerufen am 16.09.2011.
http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/laender_regionen/subsahara/kenia/zusammenarbeit.html

BMZ (2012). Abgerufen am 07.07.2012.
http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/laender_regionen/europa_udssr/serbien/zusammenarbeit_serbien.html

Bundeszentrale für politische Bildung. (BPB) (2010). Fischer Weltalmanach Serbien. Abgerufen am
06.09.2011. <http://www.bpb.de/wissen/R9W0JZ,0,0,Serbien.html#art0>

Cabinet Office (2003). The Magneta Book Guidance notes for policy evaluation and analysis. London.

Canadian International Development Agency. (CIDA). Abgerufen am 09.09.2011. <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/Eng/JUD-8314424-PXC>

Canadian International Development Agency. (CIDA) (2011). Abgerufen am
21.09.2011. <http://www.canadainternational.gc.ca/vietnam/development-developpement/cida-acda.aspx?lang=eng&view=d>

Castillo Esparcia, A. (2006). Relaciones Públicas y Think Tanks en America Latina. Estudio Sobre su
Implementación y Acción. Relaciones Públicas”, Numero 70.

Castro, F. G., Kellison, J. G., Boyd, S. J. & Kopak, A. (2010). A Methodology of Conducting Integrative
Mixed Methods Research and Data Analyses 4 (4), 342-360.

Center for Educational Policy. (CEP). Abgerufen am 05.09.2011. <http://www.cep.edu.rs/en/about-cep/what-cep>

Central European Exchange Program for University Studies. (CEEPUS). Abgerufen am 07.09.2011.
http://dl.dropbox.com/u/15113946/ceepus_at_a_glance_30-6-2011.pdf

Central Intelligence Agency. (CIA) (2011). Abgerufen am 19.09.2011.
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ke.html>

Commission for Accreditation and Quality Assurance. (CAQA). Abgerufen am 06.09.2011.
<http://www.kapk.org/index.php?lang=en>

Confucius Institute Belgrade. (CIB) Abgerufen am 09.09.2011.
http://konfucije.fil.bg.ac.rs/index_eng.html

Country Brief. (CB) (2010). Abgerufen am 09.09.2011. <http://go.worldbank.org/4PABA2PNX0>

Corruption Perceptions Index. (TI) (2010). Abgerufen am 19.09.2011.
http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results

Congreso de Colombia. (2009). Ley No. 1286, 23 enero, 2009.
http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-186955_archivo_pdf_ley_1286_2009.pdf

Coryn, C. L., Noakes, L. A., Westine, C. D. & Schröter, D. C. (2010). A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice From 1990 to 2009. In American Journal of Evaluation 32 (2), 199-226.

dalje.com. (2011). Colombia to increase education funding. Von <http://dalje.com/en-world/colombia-to-increase-education-funding/369137>

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) und Auswärtiges Amt (AA). Strategische Zielvereinbarung zwischen dem Auswärtigen Amt und dem Deutschen Akademischen Austauschdienst, 2005.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). Abschlussfragebogen für Stipendiaten des DAAD in Deutschland. Kodebuch.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). Legislaturperiodendokument 2009 - 2013 Teil 3. Bonn: DAAD, S. 8 - 13.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010). Jahresbericht 2010.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2007). Antrag auf Finanzierung von Projekten zur Förderung der Deutschen Sprache aus Mitteln des Stabilitätspaktes für Südosteuropa.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010). DAAD-Finanzantrag für den Stabilitätspakt Südosteuropa, einschließlich des Sonderprogramms Serbien, für das Haushaltsjahr 2011.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). DAAD-Förderprogramme im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. 2009.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2002). DAAD-Förderprogramme im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung .

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2009). Fortführungsantrag des DAAD an das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ (Referat 111).

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010). Fortführungsantrag des DAAD an das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ (Referat 311). DAAD-Ärzteprogramm / PAGEL, Partnerschaften für den Gesundheitssektor in Entwicklungsländern (Hochschulkooperationsprojekte).

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2006). Partner für Entwicklung. Ergebnisse einer DAAD-Absolventenbefragung.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010). Postgraduate Courses for Professionals with Relevance to Developing Countries. Scholarships in Germany. Stipendien in Deutschland. Aufbaustudiengänge für Fach- und Führungskräfte mit entwicklungsländerbezogener Thematik.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2002). Vorschläge des DAAD zur 15. Legislaturperiode 2002 – 2006. DAAD-Förderprogramme im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2009). Vorschläge des DAAD zur 17. Legislaturperiode 2009 – 2013. DAAD-Förderprogramme im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

Deutscher Akademischer Austauschdienst. (DAAD) (2010). Außenstellenbericht Kenia. Abgerufen am 14.09.2011. <http://www.daad.de/berichte/Nairobi.pdf>

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) (2010). Abgerufen am 20.06.2012. Estudiar e Investig: Alemania. http://www.daad.co/imperia/md/content/informationszentren/ic-bogota/otros-docs/daad_colombia_folleto_informativo_a5_2010_21.8.pdf

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010). Fortführungsantrag auf Gewährung der Zuwendung zur Durchführung des Programms „Förderung von Hochschulberatern/-beraterinnen in der Entwicklungszusammenarbeit“ für 2011 und Folgejahre aus dem Titel „Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften aus Entwicklungsländern im Hochschulbereich“ (Kapitel 2302, Titel 685 01):

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010). Fortführungsantrag des DAAD an das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ (Referat 311). Fachbezogener Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010). Fortführungsantrag auf Gewährung der Zuwendung zur Durchführung des Programms „African Good Governance Network (AGGN)“ für 2011 und Folgejahre aus dem Titel „Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften aus Entwicklungsländern im Hochschulbereich“ (Kapitel 2302, Titel 685 01)

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010). Fortführungsantrag des DAAD an das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ (Referat 311). Alumni-Programm zur Betreuung und Bindung ausländischer Alumni.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010). Fortführungsantrag des DAAD an das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ (Referat 311).

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010). Fortführungsantrag auf Gewährung der Zuwendung zur Durchführung des Programms „Entwicklungsländerbezogene Aufbaustudiengänge“ für 2011 und Folgejahre aus dem Titel „Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften aus Entwicklungsländern im Hochschulbereich“ (Kapitel 2302, Titel 685 01).

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010). Fortführungsantrag des DAAD an das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ (Referat 311). „Entwicklungsländerbezogene Aufbaustudiengänge“, „Sur place/ Drittland Programm“, „African Good Governance Network“, „Beraterprogramm“ sowie „EZ-Dozentur im ‚Engineering Capacity Building Program‘ (ECBP) in Äthiopien“ .

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010). Fortführungsantrag auf Gewährung der Zuwendung zur Durchführung des Programms „DAAD-Langzeitdozentur im Engineering Capacity Building Program (ECBP) in Äthiopien“ für 2010 und Folgejahre aus dem Titel „Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften aus Entwicklungsländern im Hochschulbereich“ (Kapitel 2302, Titel 685 01).

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010). Fortführungsantrag des DAAD an das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ (Referat 311). Exceed – Hochschulexzellenz in der Entwicklungszusammenarbeit.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010). Fortführungsantrag des DAAD an das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ (Referat 311).

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010) Fortführungsantrag auf Gewährung der Zuwendung zur Durchführung des Programms „Sur Place-/Drittlandstipendienprogramm in Entwicklungsländern“ für 2011 und Folgejahre aus dem Titel „Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften aus Entwicklungsländern im Hochschulbereich“ (Kapitel 2302, Titel 685 01)

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2011). Bewilligung des BMZ für das länderbezogene Stipendienprogramm für Nachwuchswissenschaftler aus fortgeschrittenen Entwicklungsländern für das Jahr 2011ff.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2011). Antrag auf Bewilligung von Zusatzmitteln aus Titel 68501 für das Sur Place-/Drittlandstipendienprogramm in Entwicklungsländern. Ergänzung zum Antrag vom 16. Juli 2010 zur Erhöhung der Programmmittel im o.g. Programm mit dem Schwerpunkt Maghreb/Subsahara/Afrika (Kapitel 2302, Titel 68501.)

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2011): Der DAAD und der akademische Austausch mit Ägypten – Sachstandsbericht.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2011): Sachstand 2011 – DAAD-Sonderprogramm „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“.

Deutscher Akademischer Austauschdienst (2011): Sachstand 2011 und 2012: DAAD-Sonderprogramm „Akademischer Neuaufbau Südosteuropa“

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2010). Merkblatt 'Rahmenbedingungen DAAD-Stipendien für Aufbaustudiengänge mit entwicklungslanderbezogener Thematik an Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland.

Deutscher Akademischer Austauschdienst. (DAAD) (2011). Referat 535. Hochschulen in Serbien.

Deutscher Akademischer Austauschdienst. (DAAD) (2011). Referat 535. Bildungsmarktanalyse Serbien.

- Deutscher Akademischer Austauschdienst. (DAAD) (2010). Außenstellenbericht Hanoi. Abgerufen am 21.9.2011. <http://www.daad.de/berichte/Hanoi.pdf>
- Deutscher Akademischer Austauschdienst. (DAAD) (2011). DAAD, Vietnam. Online abrufbar unter: http://www.daad.de/de/download/laenderinfos/handout_vietnam-de.pdf (zuletzt aufgerufen am 21.06.2012).
- Danish International Development Agency. (DANIDA) (2011). Abgerufen am 21.09.2011. <http://www.crownagents.com/procurement-services-DANIDA.aspx>
- Deutsche Botschaft Nairobi. (DBN) (2011). Abgerufen am 19.09.2011. http://www.nairobi.diplo.de/Vertretung/nairobi/de/006__Wirtschaft/s__Wirtschaft_20in_20Kenia.html
- Deutscher Entwicklungsdienst. (DED) (2011). Abgerufen am 22.09.2011. http://vietnam.dimedis.de/cipp/ded/custom/pub/content/lang,1/oid,17314/ticket,g_u_e_s_t/~/_Promotion_of_Technical_and_Vocational_Education_and_Training_and_Labor_Market.html
- Dybdal, L., Nielsen, S. B. & Lemire, S. (2011). Contribution Analysis Applied: Reflections on Scope and Methodology. In *The Canadian Journal of Program Evaluation* 25 (2), S. 29-57.
- European Commission. (2007). Colombia Country Strategy Paper 2007-2013. European Commission.
- European Commission. (EC) (2010). Tempus Report on Higher Education in Serbia. http://eacea.ec.europa.eu/tempus/participating_countries/reviews/serbia_review_of_higher_education.pdf
- Europäische Investitionsbank. (EIB) (2010). Abgerufen am 08.09.2011. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=BEI/10/92&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en>
- European Training Foundation (ETF) . (2006). Abgerufen am 13.10.2011. [http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/\(getAttachment\)/B7241094A55CB51EC12571FF0044AE5F/\\$File/NOTE6UBGMU.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/B7241094A55CB51EC12571FF0044AE5F/$File/NOTE6UBGMU.pdf)
- Fetterman, D. & Wandersman, A. (2005). *Empowerment Evaluation Principles in Practice*. New York.
- Freedom House. (2010). Country Report. Vietnam. Abgerufen am 21.09.2011. <http://freedomhouse.org/template.cfm?page=22&year=2010&country=7949>
- Forest Science Institute of Vietnam. (FSIV) (2011). Abgerufen am 22.09.2011. <http://www.fsiv.org.vn/index.php>
- Gaebel, M., Purser, L., Wächter, B. (2008). *Internationalisation of European higher education: an EUA/ACA handbook*, Band 1. Berlin : Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH.
- German Institute of Global and Area Studies. GIGA. (2008). Abgerufen am 11.10.2011. http://repec.giga-hamburg.de/pdf/giga_08_wp68_elischer.pdf
- German Institute of Global and Area Studies. GIGA. (2008a). Abgerufen am 11.10.2011. http://www.giga-hamburg.de/dl/download.php?d=/content/publikationen/pdf/gf_afrika_0801.pdf
- Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (gtz). (2010). *Projektfortschrittskontrolle Bikulturelle Masterstudiengänge in der MENA-Region*.

Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. (GTZ) (2011). Vietnam. Gesundheit. Abgerufen am 19.09.2011. <http://www.gtz.de/de/weltweit/asien-pazifik/vietnam/4804.htm>

Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. (GTZ) (2010). Unterstützung der Armutsbekämpfung. Abgerufen am 19.9.2011. <http://www.gtz.de/de/praxis/18211.htm>

Gliemann, K., & Bauschke-Urban, C. (2010). Internationale Studiengänge und globales Lernen - Erwartungen und Erfahrungen von Studierenden aus Entwicklungsländern. Eine Untersuchung am Beispiel von vier Studiengängen an den Universitäten Bochum, Bremen, Dortmund und Hannover. Im Auftrag des DAAD.

Goethe Institut. (GI) (2011). Abgerufen am 20.09.2011. <http://www.goethe.de/ins/ke/nai/deindex.htm>

Goethe Institut Belgrad. Abgerufen am 08.09.2011.
<http://www.goethe.de/ins/cs/bel/wis/fut/deindex.htm>

Goethe Institut Hanoi. http://www.goethe.de/ins/vn/han/deindex.htm?wt_sc=hanoi. Zuletzt abgerufen: 2011.

Germany Trade & Invest. (GTAI) (2010). Vietnam. Abgerufen am 21.09.2011. <https://www.gtai.de/fdb-SE,MKT201004088000,Google.html>

Grolig, W., & Bode, C. Straegische Zielvereinbarung zwischen dem Auswärtigen Amt und dem Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD). 2005.

Hans Seidel Stiftung. (HSS) (2007). Sonderbericht Wahlen 2007. Abgerufen am 16.09.2011.
http://www.hss.de/fileadmin/migration/downloads/kenia_wahlen_01.pdf.

Hatry, H., Wholey, J. & Newcorner, K. (2004). Handbook of Practical Program Evaluation. Second Edition. San Francisco.

Heinrich Böll Stiftung. (HBFA) (2011). Abgerufen am 20.9.2011. <http://www.hbfha.com/web/107-196.html>

Human Development Index. (HDI) (2011). <http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/SRB.html>

Human Development Report. (HDR) (2008). Country Report Serbia. Abgerufen am 08.09.2011.
http://hdr.undp.org/en/reports/national/europethecis/serbia/Serbia_nhdr2008_eng.pdf

Hochschul Information Systems GmbH (HIS). (2009). Untersuchung von Organisation und Administration der vom DAAD geförderten internationalen Masterstudiengänge am Institut für Technologie in den Tropen an der Fachhochschule Köln.

Internal Displacement Monitoring Centre IDMC. (2011). Property restitution in sight but integration still distant. Internal Displacement Monitoring Centre.

International Bank for Reconstruction and Development. (June 2011). Country Partnership Strategy for The Republic of Colombia.
Instituto Cervantes. Abgerufen am 09.09.2011. <http://belgrado.cervantes.es/rs/default.shtm>

International Development Research Centre. <http://publicwebsite.idrc.ca/EN/AboutUs/Pages/default.aspx>

Institute Francais de Recherche en Afrique. (IFRA) (2011). Abgerufen am 21.09.2011.<http://www.ifra-nairobi.net/index.html>

Institut Francais. Abgerufen am 09.09.2011. <http://www.ccf.org.rs/>

Institute for Educational Research. (IER) (2011). Abgerufen am 08.09.2011.
<http://www.ipisr.org.rs/EIndex.aspx>

International Human Development Indicators. (HDI) (2010). Abgerufen am 23.9.2011.<http://hdr.undp.org/en/statistics/>.

International Food Policy Research Institute. (IFPRI) (2011). Abgerufen am 21.09.2011.<http://www.ifpri.org/>

International Labour Organisation Viet Nam. (ILO) (2011). Abgerufen am 23.09.2011.
http://www.ilo.org/hanoi/Areasofwork/lang--en/WCMS_DOC_HAN_ARE_STA_EN/index.htm

International labour Organisation. (ILO) (2011). Abgerufen am 08.09.2011.
http://www.ilo.org/public/english/region/eurpro/budapest/download/dwcp/dwcp_serbia.pdf

International Network for Higher Education in Africa. (INHEA) (2011). Abgerufen am 19.09.2011.
<http://www.bc.edu/research/cihe/inhea.html>

InWEnt. (2011). Abgerufen am 16.09.2011.<http://www.inwent.org/ez/articles/170988/index.de.shtml>

InWEnt. (2011a). Abgerufen am 12.10.2011. <http://liportal.inwent.org/kenia.html>

Indiana University. (IUPIU) (2009). Abgerufen am 16.09.2011.
<http://international.iupui.edu/kenya/resources/Education-in-Kenya.pdf>

Jäger, T., & Markgraf, B. (2007). Die Tragödie Kolumbiens: Staatszerfall, Gewaltmärkte und Drogenökonomie. Wiesbaden: VS Verlage für Sozialwissenschaften.

Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2008). Proyecto de documento del Programa para Colombia (2008-2012). UNDP.

Kächelein, H. (2010). Sachbericht zum Verwendungsnachweis f. Zeichen 324-zet-ke. Bericht im Auftrag des DAAD.

Kagwanja, P. and Southall, R. (2010). Kenya's Uncertain Democracy: The Electoral Crisis of 2008. London: Routledge

Kind Baudoin Foundation. (KBF) (2011). Abgerufen am 07.09.2011. <http://www.kbs-frb.be/call.aspx?id=246704&LangType=1033>

Kenyatta University. (KU) (2011). Abgerufen am 20.9.2011. <http://www.ku.ac.ke/irst/>

King, J. A., Cousings, J. B. & Whitmore, E. (2007). Making Sense of Participatory Evaluation: Framing Participatory Evaluation. In *New Directions for Evaluation* 114, S. 83-105.

Kommission zur Evaluierung der Fakultät für deutsche Ingenieur- und Betriebswirtschaftsusbildung (FDIBA). Bericht der Kommission zur Evaluierung der „Fakultät für deutsche Ingenieur- und Betriebswirtschaftsusbildung (FDIBA)“ an der Technischen Universität Sofia. 2006.

Konrad-Adenauer Stiftung. Länderbericht Serbien. (KAS) (2010). Abgerufen am 05.09.2011.
<http://www.kas.de/serbien/de/publications/20950/>

Kulturkontakt Austria. KKA (2011). Abgerufen am 09.09.2011.
<http://www.kulturkontakt.or.at/de/kulturfoerderung-ost-und-suedosteuropa>

Law on Higher Education in the Republic of Serbia. (LHE) (2003). Abgerufen am 06.09.2011.
http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/law-high-educ-prel-draft-yug-ser-enl-t04.pdf

Lemaitre, M., Matos, N. & Teichler, U. (2011). East African-German Co-operation in Enhancing Quality Assurance in Higher Education: An External Review of the IUCEA-DAAD Pilot Initiative.

Lemire, S. T., Nielsen, S. B. & Dybdal, L. (2011). Making contribution analysis work: Reflections on the practical experience of building credible contribution stories. Copenhagen.

Maiworm, F. (2007). Erfahrungen ausländischer DAAD-Stipendiaten in „Aufbaustudiengängen mit entwicklungsländerbezogener Thematik“ an deutschen Hochschulen.

Maiworm, F. (2009). Afrikanische Sur-Place und Drittlandstipendiaten. Ergebnisse der Abschlussbefragungen. Studie im Auftrag des DAAD.

Maiworm, F. (2010). Erfahrungen ausländischer DAAD-Stipendiaten in Deutschland. Ergebnisse der Abschlussbefragung 2008/09. Studie im Auftrag des DAAD.

Ministerio de Educación Nacional, Republica de Colombia. (2011). Estadísticas de Educación Superior.

Ministerio de Educación Nacional, Republica de Columbia. (2006). Diagnóstico de la deserción estudiantil en Colombia. Boletín de Educación Superior No.7,
http://menweb.mineducacion.gov.co/educacion_superior/numero_07/001.htm.

Ministry of Education Kenya. Abgerufen am 15.09.2011.
<http://www.education.go.ke/Home.aspx?department=1>

Ministry of youth and sports. (MOS). Abgerufen am 07.09.2011. <http://www.mos.gov.rs/en>
National Council for Higher Education. (NCHE)
(2011). http://www.unche.or.ug/page.php?1=about_us&&2=About Us

Ministry of Education and Training. (MOET) (2011). Abgerufen am 22.09.2011. <http://en.moet.gov.vn/>

Mohr, L. B. (1995). Impact Analysis for Program Evaluation. London.

Moi University.(MUK) (2011). Abgerufen am 16.09.2011.
http://www.muk.ac.ke/index.php?option=com_content&view=article&id=293&Itemid=324

Murakami, Y., & Blom, A. (February 2008). Accessibility and Affordability of Tertiary Education in Brazil, Colombia, Mexico and Peru within a Global Context. World Bank Policy Research Paper 4517 .

Muuss, U., & Neue, H.-U. (2005). Bericht zur Evaluierung des DAAD Sur-Place- und Drittland-Stipendien-Programms für ein Postgraduierten-bzw. Promotionsstipendium beim SEAMO Regional Centre for Graduate Study and Research in Agriculture, Los Banos, Philippinen. Im Auftrag des DAAD.

Nitz, A. (2009). Evaluation des UNIBRAL-Programms basierend auf einer Befragung unter den brasilianischen ehemaligen Stipendiaten. Evaluation im Auftrag des DAAD.

Netherlands Organisation for international cooperation in Higher Education. (Nuffic) (2011). Abgerufen am 23.09.2011. <http://www.nuffic.nl/international-organizations/services/capacity-building/niche/country-list/vietnam>

OECD-DAC (1991). DAC Principles for the Evaluation of Development Assistance. Paris. OECD

Österreichische Entwicklungszusammenarbeit. (OEZA) (2008). Abgerufen am 09.09.2011. http://www.entwicklung.at/fileadmin/media/L%C3%A4nder_und_Regionen/Suedosteuropa/Serbien/Laenderinformation_Serbien.pdf

Österreichische Entwicklungszusammenarbeit. (OEZA) (2011). Abgerufen am 05.09.2011. <http://www.entwicklung.at/laender-und-regionen/suedosteuropawestbalkan/serbien/>

Patton, M. Q. (2008). Advocacy Impact Evaluation. In Journal of MultiDisciplinary Evaluation 5 (9), S. 1-10.

Pedagogic Society of Serbia. (PSOS). Abgerufen am 9.9.2011. <http://www.pedagog.org.rs/english/istorijae.htm>

Petereit, K. (2008). Evaluation des Tsunami-Sonderprogramms Crises, Catastrohes & Conflicts. Evaluation im Auftrag des DAAD.

Petereit, K., & Büsgen, A. (2007). Evaluation des Aufbaustudiengangs „Textil- und Konfektionstechnik“ an der Technischen Universität Dresden. Evaluation im Auftrag des DAAD.

Petereit, K., & Carle, R. (2010). Re-Evaluierung des Aufbaustudiengangs „Master of Science in International Horticulture“ an der Leibnitz Universität Hannover. Evaluation im Auftrag des DAAD.

Petereit, K., & Gerlach, J. (2010). Evaluierung des Aufbaustudiengangs „Master of Law in Intellectual Property and Competition Law“ am Munich Intellectual Property Law Center (MIPLC) im DAAD – Programm „Aufbaustudiengänge mit entwicklungsländerbezogener Thematik“ (AST). Evaluation im Auftrag des DAAD.

Petereit, K., & Mitschang, S. (2007). Evaluation des Aufbaustudiengangs „Landmanagement und Land Tenure“ an der Technischen Universität München. Evaluation im Auftrag des DAAD.

Petnica Institute. Abgerufen am 9.9.2011. <http://pi.petnica.rs/index.php>

Pisa 2009 Ergebnisse. (OECD) (2009). Abgerufen am 06.09.2011. <http://www.oecd.org/dataoecd/34/19/46619755.pdf>

Plottu, B. & Plottu, E. (2009). Approaches to Participation in Evaluation. Some Conditions for Implementation 15 (03), S. 343-359.

- Preskill, H. & Boyle S. (2008). A Multidisciplinary Model of Evaluation Capacity Building. In American Journal of Evaluation 29 (4), S. 443-459.
- Prinz, T., & Petereit, K. (2009). Evaluation des Master-Studiengangs „Photogrammetry & Geoinformatics“ an der Hochschule für Technik Stuttgart im DAAD - Programm „Aufbaustudiengänge mit entwicklungsländerbezogener Thematik“. Evaluation Im Auftrag des DAAD.
- Polity IV (2008). Country Report Vietnam. Abgerufen am 21.9.2011. <http://www.systemicpeace.org/polity/Vietnam2008.pdf>
- Pupin Institute. Abgerufen am 9.9.2011. <http://www.pupin.rs/>
- Rogers, A. P., Huebner, T. A. & Hacsı, T. A. (2000). Program Theory Evaluation: Practice, Promise, and Problems. In New Directions in Evaluation 87, S. 5-13.
- Rossi, P., Lipsey, M. & Freeman, H. (2003). Evaluation: A Systematic Approach. London.
- SALSS - Sozialwissenschaftliche Forschungsgruppe GmbH. (2008). Evaluation des Jungingenieurprogramms mit Argentinien - UTN. Evaluation im Auftrag des DAAD.
- SALSS - Wissenschaftliche Forschungsgruppe GmbH. (2004). Evaluation des Jungingenieurprogramms mit Brasilien. Evaluation im Auftrag des DAAD.
- SALSS - Sozialwissenschaftliche Forschungsgruppe GmbH (2007). Verbleibstudie "Studenten der Ingenieurwissenschaften in Mexiko". Studie im Auftrag des DAAD.
- SAS. (2011). Abgerufen am 12.10.2011. http://www.gotothinktank.com/wp-content/uploads/2011/01/2010GlobalGoToReport_ThinkTankIndex_UNEDITION_15_.pdf
- Serbian Academy of Science and Arts. (SANU). Abgerufen am 8.9.2011. <http://www.sanu.ac.rs/English/Clanstvo/Instituti.aspx>
- Schnitzer, K., & Wiegler, G. (2007). Evaluierung des Masterstudienganges "MSC Technology and Resource Management in the Tropics and Subtropics (TERMA)" der FH Köln. Evaluierung im Auftrag des DAAD.
- Schnitzer, K. (2007). Evaluierung des Deutschsprachigen Studiengangs „Chemische Verfahrenstechnik“ an der UCTM Sofia unter besonderer Beachtung der Förderung der südosteuropäischen Drittlandstudierenden. Evaluierung im Auftrag des DAAD.
- Schnitzer, K. (2007). Evaluierung des Masterstudiengangs „European Economic Studies“ an der Universität Tirana. Evaluierung im Auftrag des DAAD.
- Schnitzer, K. (2009). Evaluierung des Projekts „Medizinische Aus- und Fortbildung in Südosteuropa“ der Universität Hamburg.
- Schnitzer, K., & Mockenhaupt, A. (2010). Re-Evaluierung des Masterstudienganges "Technologie- und Innovationsmanagement (TIM) der Fachhochschule Brandenburg (FHB) und der Brandenburgischen Universität Cottbus (BTUC). Evaluation im Auftrag des DAAD.
- Schnitzer, K., & Petereit, K. (2010). Querschnittsanalyse der Einzelevaluationen „Aufbaustudiengänge mit entwicklungsländerbezogener Thematik“. Im Auftrag des DAAD.

Schleussner (2009). Gesundheitswesen Vietnam. Abgerufen am 23.9.2011. <http://www.leben-vietnam.de/vietnam/gesundheitswesen-vietnam-ProzentE2Prozent80Prozent93-teil-1/>

Scriven, M. (2008). A Summative Evaluation of RCT Methodology: & An Alternative Approach to Causal Research. In *Journal of MultiDisciplinary Evaluation* 5 (9), S. 11-24.

Shaw, I., Greene, J. & Mark, M. (2006). *The SAGE Handbook of Evaluation*. London.

Shisanya, C., Chris, S., & Johannes, N. M. (2008). Evaluation of the SPRING programme between the Technical University Dortmund and the Kwame Nkrumah University of Science and (KNUST), Kumasi/Ghana "Master of Science in Regional Development Planning and Management". Evaluation im Auftrag des DAAD.

Spiegel. (2010). Artikel Prozess gegen Kenianische Politiker beginnt. Abgerufen am 16.09.2011. <http://www.spiegel.de/politik/ausland/0,1518,734936,00.html>

Stern. (2011). Artikel Neue Anhörung in den Haag zu Gewalt nach Präsidentenwahl in Kenia. Abgerufen am 12.10.2011. <http://www.stern.de/news2/aktuell/neue-anhoerung-in-den-haag-zu-gewalt-nach-praesidentenwahl-in-kenia-1723088.html>

Statistisches Bundesamt Deutschland. (Destatis) (2009). Data by country Serbia. Abgerufen am 7.9.2011. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/EN/Content/Statistics/Internationales/InternationalStatistics/Country/Europe/Serbia,templateId=renderPrint.psml>

Stiftung Wissenschaft und Politik. (SWP). (2011). Abgerufen am 10.10.2011. <http://www.swp-berlin.org/de/kurz-gesagt/kanzlerin-in-zagreb-und-belgrad.html>

Stockmann, R., & Krapp, S. (2005). Evaluation des DAAD-Programmbereichs I "Stipendien für Ausländer" Evaluation im Auftrag des DAAD.

StudyBelgrad. (2011). Abgerufen am 11.10.2011. http://www.studybelgrade.com/univerzitet_de/univerzitet_bu.htm

Swedish International Development Cooperation Agency. (SIDA). Abgerufen am 09.09.2011. <http://www.sida.se/English/Countries-and-regions/Europe/Serbia-/Our-work-in-Serbia/>

Sweden International Development Agency. (SIDA) (2010). Abgerufen am 19.09.2011. http://www.niaslinc.dk/gateway_to_asia/nordic_webpublications/x400249137.pdf

Swiss Agency for Development and Cooperation. (SDC). Abgerufen am 09.09.2011. http://www.swiss-cooperation.admin.ch/serbia/en/Home/Domains_Programs_and_Small_Projects/Education

Tagemeo. (2008). Abgerufen am 19.09.2011. <http://www.tegemeo.org/documents/work/Tegemeo-WP30-Rural-incomes-inequality-poverty-dynamics-Kenya.pdf>

Trading Economics. (TE) (2011). Abgerufen am 19.09.2011. <http://www.tradingeconomics.com/kenya/unemployment-rate>

Transparency International. (TI) (2010). Abgerufen am 07.09.2011. http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results

The Columbia Program on International Investment. (2007). FDI flows into Latin America are set for strong growth in 2007. Economist Intelligence Unit.

The Think Tank and Civil Societies Program 2008. (SAS) (2009). Abgerufen am 21.09.2011.
http://www.sas.upenn.edu/irp/documents/2008_Global_Go_To_Think_Tanks.pdf

UNICEF. (2010). Abgerufen am 13.09.2011.
http://www.unicef.org/infobycountry/kenya_statistics.html#77

United Nation Development Project. (UNDP) (2011). Abgerufen am 16.09.2011.
<http://www.ke.undp.org/index.php/programmes>

UN Department of Economic and Social Affairs. (ESA) (2010). Abgerufen am 21.09.2011.
[http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/\(ynDK_contentByKey\)/ENTR-7C3HEZ/\\$FILE/SchöneProzent20neueProzent20Wissens-Welt.pdf](http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/(ynDK_contentByKey)/ENTR-7C3HEZ/$FILE/SchöneProzent20neueProzent20Wissens-Welt.pdf)

United Nations Development Project. (UNDP) (2010). Viet Nam and the MDGs. Abgerufen am 20.09.2011. <http://www.undp.org.vn/mdgs/viet-nam-and-the-mdgs/?&languageId=1>

United States Agency for International Development. (USAID) (2010). HIV/ AIDS Health Profile Vietnam. Abgerufen am 22.09.2011. http://www.usaid.gov/our_work/global_health/aids/Countries/asia/vietnam_profile.pdf

University of Nairobi. (UONBI) (2011). Abgerufen am 20.9.2011. <http://www.uonbi.ac.ke/about/profile>

United States Central Intelligence Agency. (2011). The World Fact Book. Von Colombia: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>

United States Agency for International Development. (USAID). Abgerufen am 07.09.2011.
<http://www.worldlearning.org.rs/pages/world-learning-en/world-learning-serbia.php>

University of Belgrade. (BG) (2011). Abgerufen am 09.09.2011. http://www.bg.ac.rs/en_index.php

Usher, A., & Cervenán, A. (2005). Global Higher Education Rankings. Toronto: Educational Policy Institute.

Vedung, E. (2000). Public Policy and Program Evaluation. New Jersey.

Vinca Institute. Abgerufen am 09.09.2011. <http://www.vinca.rs/en/>

Vision of Scientific and Technological Development of the Republic of Serbia. Abgerufen am 07.09.2011.

Vietnam Education Foundation. (VEF) (2010). Abgerufen am 19.09.2011. <http://home.vef.gov/>

Weiland, H., & Roxin, H. (2009). Evaluation of the UNISTAFF-Development Witzenhausen-Kassel.

Wheeldon, J. (2010). Mapping Mixed Methods Research: Methods, Measures, and Meaning. In Journal of Mixed Methods Research 4 (2), 87-102.

World Bank. (2011a). Colombia at a Glance. Von http://devdata.worldbank.org/AAG/col_aag.pdf

Worldbank (2010). New Model Universities Projekt. Abgerufen am 21.09.2011.
<http://web.worldbank.org/external/projects/main?pagePK=64283627&piPK=73230&theSitePK=40941&menuPK=228424&Projectid=P110693>

World Bank. (2011b). Economy Ranking. Doing Business: Measuring Business Regulations:
<http://www.doingbusiness.org/rankings>

Worldbank. (2006). Abgerufen am 14.09.2011.
http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/11/09/000104615_20061110101256/Rendered/PDF/Integrated0Saf1et010Appraisal0Stage.pdf

Worldbank. Database. Country Profile Kenia. Abgerufen am 22.09.2011.
<http://data.worldbank.org/country/kenya>

Worldbank.(2011). Database. Abgerufen am 09.09.2011. <http://data.worldbank.org/country/serbia>

Worldbank. Directory of Think Tanks in Serbia 2001. Abgerufen am 09.09.2011.
http://info.worldbank.org/etools/docs/library/7405/Directory_ThinkTanks_Serbia.pdf

World Health Organisation. (WHO) (2011). Kenya health profile. Abgerufen am 20.09.2011.
<http://www.who.int/gho/countries/ken.pdf>

Worldbank. (2003). Economic Recovery Strategy for Wealth Creation. Abgerufen am 13.09.2011.
<http://siteresources.worldbank.org/KENYAEXTN/Resources/ERS.pdf>

Die Zeit. (ZEIT). (2011). Abgerufen am 10.10.2011. <http://www.zeit.de/politik/ausland/2011-08/merkel-kroatien-serbien/>

Neue Züricher Zeitung (2012). Abgerufen am 07.07.2012.
<http://www.nzz.ch/aktuell/international/rueckkehr-von-milosevics-erben-1.17297045>

Die Zeit (ZEIT). (2012). Abgerufen am 06.07.2012. <http://www.zeit.de/politik/ausland/2012-03/eu-serbien-beitritt>

2. ÜBERSICHT DER GEFÜHRTEN INTERVIEWS

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Herr Dr. Limberg	AVH	Verantwortlicher für den Programmbereich Stipendien bei der AVH	26.05.2011	Einzelinterview	Berlin
Herr Webers	BMBF	Referatsleiter	31.05.2011	Einzelinterview	Berlin
Frau Bögemann-Hagedorn	BMZ	Unterabteilungsleiterin	13.04.2011	Einzelinterview	Berlin
Herr Lindenthal	BMZ	Referatsleiter des Sektorreferats Bildung	31.05.2011	Einzelinterview	Berlin
Frau Dr. Scholz	DIE	Stellvertretende Direktorin DIE	13.04.2011	Einzelinterview	Berlin
Herr Dr. Au	DAAD	Referatsleiter im Referat 414, Lateinamerika Nord	23.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Herr Bienfeld	DAAD	Referatsleiter (Hochschulexcellenz und Dozentenförderung)	23.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Herr Dr. Birk	DAAD	Gruppenleiter Gruppe 42	29.03.2011	Einzelinterview	Berlin
Frau Bischopping	DAAD	Sonderprogramm Förderung der Demokratie in der Ukraine, „Querschnittsreferat“, Zuwendungsvertragsprogramme	28.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Herr Dr. Blumbach	DAAD	Abteilungsleiter, Programmabteilung Süd	24.03.2011	Einzelinterview	Berlin
Herr Brisch	DAAD	Referatsleiter Gruppe 32, Kaukasus und Zentralasien	23.03.2011	Einzelinterview	Berlin
Frau Büchl	DAAD	Programm Regierungsstipendien seit	28.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Frau Grot	DAAD	Zuständige für Alumniprogramme	23.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Frau Hardenbicker	DAAD	Zuständige für Alumni-Sonderprojekte und	23.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Frau Heinen	DAAD	Leiterin Referat 421	29.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Herr Heinemann	DAAD	Referent für Aufbaustudiengänge	24.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Frau Hübler	DAAD	Zuständige für Finanzberatung und -aufstellung	28.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Herr Dr. Hülsdorfer	DAAD	Gruppenleiter Nordafrika, Naher und Mittlerer Osten	23.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Herr Klein	DAAD	Zuständiger für ASoPro Energie, Medizin, Bildung	24.03.2011	Einzelinterview	Berlin
Frau Dr. Hussner	DAAD	2009 Referatsleiterin Kaukasus und Zentralasien	03.05.2011	Gruppeninterview	Berlin
			29.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
			23.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
			28.03.2011	Gruppeninterview	Berlin

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Frau Limbert	DAAD	Zuständige für Kasachstan	23.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Frau Paschke	DAAD	Zuständige für ASoPro Wasser, Energie und Biodiversität	29.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Frau Dr. Pieper de Avila	DAAD	Leiterin der Gruppe 43, Afrika, Lateinamerika, Nahost	23.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Herr Dr. Prah	DAAD	Referat Russland, Weißrussland	24.03.2011	Einzelinterview	Berlin
Herr Dr. Rörig	DAAD	Leitung des Referats akademischer Neuaufbau Südosteuropa	28.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Frau Dr. Schulze	DAAD	Gruppenleiterin Afrika, Lateinamerika	24.03.2011	Einzelinterview	Berlin
Frau Stahl	DAAD	Leiterin des Referats 431	28.03.2011		Berlin
Herr Wilde	DAAD	Entwicklungslanderbezogene Aufbaustudiengänge	24.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Herr Zettler	DAAD	Zuständiger DIES-Programme	23.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Herr Heinrichs-Drinhaus	EED	Leiter des Referats Südosteuropa, Stabilitätspakt (zehn Länder), PPP-Programme	28.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Frau Prof. Dr. Terlau:	FH Bonn	Regionalreferent für Zentralafrika	13.04.2011	Einzelinterview	Berlin
Herr Dr. Weiß	FH Bonn	Vizepräsidentin Internationales und Leiterin Studiengang NGO-Management	28.03.2011	Gruppeninterview	Berlin
Herr Prof. Dr. Metzner	FH Köln	Leiter International Office	28.04.2011	Gruppeninterview	Berlin
Herr Wetzel	Goethe-Institut	Präsident der FH Köln	02.05.2011	Einzelinterview	Berlin
Herr Dr. Beier	GIZ	Projektleiter für "Kultur und Entwicklung" in der Abteilung Strategie und Evaluation	03.05.2011	Telefoninterview	Berlin
Frau Jung	GIZ	Vorstand GIZ	04.05.2011	Einzelinterview	Berlin
Herr Dr. Bichmann	KfW	Abteilungsleiterin der Bildungsabteilung der GIZ – Teamleiter des Kompetenzzentrums Gesundheit, Bildung, Soziale Sicherung der KfW	04.05.2011	Einzelinterview	Berlin
Frau Dr. Sieburger	KfW	Division Chief Evaluation	05.05.2011	Telefoninterview	Berlin
Herr Boeren	Nuffic NL	Senior Policy Officer im Bereich von Wissen und Innovation	04.05.2011	Einzelinterview	Berlin
Herr Prof. Dr. von Braun	ZEF	Leiter des Zentrums für Entwicklungsforschung	28.04.2011	Telefoninterview	Berlin
			02.05.2011	Telefoninterview	Berlin

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Einzelevaluationen Alumni Sonderprojekte					
Herr Prof. Dr. Doppler	Universität Hohenheim	Projektverantwortlicher	20.06. 2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Dr. Pu Li / Herr Hopfgarten	TU Ilmenau	Projektverantwortlicher	18.06. 2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Dr.-Ing. Tröger	TU Berlin	Projektverantwortlicher	06.07. 2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Dr. Heiss	Frankfurt School of Business & Finance	Projektverantwortliche	15.06. 2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Dr. Meyer	TU Berlin	Projektverantwortlicher	17.07. 2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Pütz	Universität Hohenheim	Projektverantwortliche	13.06. 2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Dr. Höher	Universität Gießen	Projektverantwortlicher	11.07. 2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Goldmaier	AUTARCON GmbH	Wirtschaft	02.07. 2012	Telefoninterview	Berlin
Prof. Dr. U Zimmermann	ZIM Plant Technology	Wirtschaft	02.07. 2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Eckert	Würth Solar GmbH	Wirtschaft	12.07. 2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Langensiepen	Anuga Food	Wirtschaft	06.07. 2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Chowdhury	n/A	Alumnus	13.07. 2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Ahmed	n/A	Alumnus	13.07. 2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Guerra	n/A	Alumnus	14.07. 2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Baccar	n/A	Alumnus	14.07. 2012	Telefoninterview	Berlin

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Einzelevaluation Aufbaustudiengänge					
Herr Dr.Zomahoun	GIZ	AST-Alumni	12.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Shams	Herat Universität Afghanistan	AST-Alumni	21.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Boonthai	n/A	AST-Alumni	14.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Tediou	National Research Institute Togo	AST-Alumni	13.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Guardado	Universität El Salvador	AST-Alumni	11.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Kichaeva	Universität Istanbul	AST-Alumni	03.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Rizal	Australien Software Company	AST-Alumni	07.05.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Natib	n/A	AST-Alumni	04.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Obong	All Nation Christian Care	AST-Alumni	14.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Pham	n/A	AST-Alumni	23.05.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Dr.Ibra khimov	KRASS	AST-Alumni	18.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Maree	n/A	AST-Alumni	12.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Upadhaya	Landwirtschaftsministerium	AST-Alumni	12.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Parvez	Universität Punjab	AST-Alumni	19.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Atieno	n/A	AST-Alumni	23.03.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Dr. Friedrich	Universität Stuttgart	AST-Hochschulleitung	18.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Dr. Kulka	HFTW Berlin	AST-Hochschulleitung	10.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Prof. Dr. Reicher	n/A	AST-Hochschulleitung	19.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Schmidt-Kallert	TU Dortmund	AST-Studiengangsleitung	02.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Dr. Ribbe	FH Köln	AST-Studiengangsleitung	15.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Dr. Pretzsch	TU Dresden	AST-Studiengangsleitung	19.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Dr. Ulrich Wurzel	HFTW Berlin	AST-Studiengangsleitung	09.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Schneider	Universität Stuttgart	AST-Studiengangsleiterin	15.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Bäcker	RÜni Bochum	AST-Studiengangsleitung	23.05.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Kohnen	Deutsche Welle-Akademie	AST-Studiengangsleiterin	19.06.2012	Telefoninterview	Berlin

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Einzelevaluation Regierungstipendiaten					
Frau Navarro	Universität Hamburg	Regierungstipendiat	29.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Vasquez	n/A	Regierungstipendiat	07.05.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Hernandez	BTU Cottbus	Regierungstipendiat	07.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Hussien	n/A	Regierungstipendiat	14.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Aly	n/A	Regierungstipendiat	14.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Emam	n/A	Regierungstipendiat	14.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr El Komy	Universität Kairo	Regierungstipendiat	21.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Atanayeve	Universität Achen	Regierungstipendiat	20.04.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Seidigali	n/A	Regierungstipendiat	14.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Tursunova	n/A	Regierungstipendiat	22.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prado	n/A	Regierungstipendiatenvorgesetzter	08.05.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Kutchan	Universität München	Regierungstipendiatenvorgesetzter	13.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Sheta	Universität Kairo	Regierungstipendiatenvorgesetzter	25.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Elkaffash	Universität Alexandria	Regierungstipendiatenvorgesetzter	22.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Tzschentke	HU Berlin	Regierungstipendiatenvorgesetzter	20.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Rashied	Universität Kairo	Regierungstipendiatenvorgesetzter	21.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Hoeglinger	n/A	Regierungstipendiatenvorgesetzter	27.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Rosales	Universität Mexcio Stadt	Regierungstipendiatenvorgesetzter	13.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Valdez	Metalsa	Regierungstipendiatenvorgesetzter	12.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Schill	TU Dresden	Regierungstipendiatenbetreuer	25.05.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Nagel	TU Berlin	Regierungstipendiatenbetreuer	12.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Weller	Artec Forschungsinstitut	Regierungstipendiatenbetreuer	04.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Gebel	MHH Hannover	Regierungstipendiatenbetreuer	28.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Wycz	n/A	Regierungstipendiatenbetreuer	11.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Wilmsen	Museum für Mineralogie & Geologie Senkenburg	Regierungstipendiatenbetreuer	09.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Wächter	Universität Trier	Regierungstipendiatenbetreuer	12.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Jansen	Deutsche Universität Verwaltungswissenschaften Speyer	Regierungstipendiatenbetreuer	18.06.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Förster	Max-Planck-Institut für Biochemie	Regierungstipendiatenbetreuer	16.07.2012	Telefoninterview	Berlin

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Einzelevaluation Stabipakt					
Herr Prof. Dr. Brzoska	n/A	Projektleiter	28.11.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Cico	Universität Tirana	Projektpartner	11.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Prof. Dr. Ciglenecki	n/A	Projektpartner	13.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Jurca	Universität Timisora	Projektpartner	13.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Prof. Dr. Gegovskaje-Zajkova	Universität Skopje	Projektpartner	12.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Dr. Ismaili	n/A	Projektpartner	16.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Prof. Dr. Zimmermann	Universität Konstanz	Projektleiter	13.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Dudas	n/A	Projektpartner	26.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Dr. Jakir	Universität Split	Projektpartner	27.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Dr. Kalpic	Universität Zagreb	Projektpartner	27.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Dr. Begovitch-Dreilich	Institut für Friedensforschung- und Sicherheitspolitik Hamburg	Projektleiterin	12.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Dr. Bothe	n/A	Projektleiter	31.07.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Krasni	n/A	Forschungskurzzeitstipendium	11.05.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Kabic	private Hochschule Novi Sad	Semesterstipendium	30.05.2012	Telefoninterview	Berlin

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Fallstudie Kenia					
Frau Karanja	n/A	AST-Alumni	23.03.2012	persönliches Interview	Nairobi
Herr Ketoto	n/A	AST-Alumni	30.03.2012	persönliches Interview	Nairobi
Frau Kiiru	Universität Nairobi	AST-Alumni	23.03.2012	persönliches Interview	Nairobi
Frau Kiguru	Universität Kenyatta	AST-Alumni	28.03.2012	persönliches Interview	Nairobi
Herr Kabare	Hanns-Neumann-Stiftung	AST-Alumni	30.03.2012	persönliches Interview	Nairobi
Frau Ndung'u	Weitbank	AST-Alumni	26.03.2012	persönliches Interview	Nairobi
Herr Jama	Universität Nairobi	AST-Vorgesetzter	23.03.2012	persönliches Interview	Nairobi
Herr Prof. Yoshio	Institut für Tropenmedizin	AST-Vorgesetzter	20.03.2012	persönliches Interview	Nairobi
Herr Etzold	DAAD	Referatsleiter 413	13.03.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Hansert	DAAD	Direktor Nairobi	19.03.2012	Persönliches Interview	Nairobi
Herr Linneweber	GIZ	Direktor	19.03.2012	Persönliches Interview	Nairobi
Herr Owuor, Frau Isiaho	African Research Consortium	Programm Manager	19.03.2012	Gruppeninterview	Nairobi
Herr Bundi	Institut für Tropenmedizin	DAAD Alumni	20.03.2012	Persönliches Interview	Nairobi
Herr Kaimenyi	Universität Nairobi	Vize Kanzler	20.03.2012	Persönliches Interview	Nairobi
Herr Mwabora	Universität Nairobi	Professor Biologie & Physik	20.03.2012	Persönliches Interview	Nairobi
Herr Aduda	Universität Nairobi	DAAD Alumni	20.03.2012	Persönliches Interview	Nairobi
Frau Swaleh, Frau Kenana, Frau Muthel, Herr Wanyonyi	Universität Kenyatta	DIES Teilnehmer	21.03.2012	Gruppeninterview	Nairobi
Herr Atilaw	n/A	Stipendiat	21.03.2012	Persönliches Interview	Nairobi
Herr Derese	Universität Nairobi	DIES Teilnehmer	21.03.2012	Persönliches Interview	Nairobi
Herr Yusuf	Universität Nairobi	Vorsitzender der Abteilung Chemie	21.03.2012	Persönliches Interview	Nairobi
Frau Kiraka	Strathmore Universität	Dekan School of Research and Graduate Studies	22.03.2012	Persönliches Interview	Nairobi

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Herr Mitawi, Herr Shabayya Herr Ochieng, Frau Mbogo	Strathmore-Universität Strathmore-Universität	Direktor Strategie und Qualitätssicherung, DIES Teilnehmer Stipendiaten	22.03.2012 22.03.2012	Gruppeninterview Gruppeninterview	Nairobi Nairobi
Herr Buyu, Frau Arara, Herr Namuye, Herr Mulindi, Herr Kanyi,	United States International University, Professoren für Psychologie, Vize Kanzler, Professor für Informationssysteme, Dozent School of Business	DIES Teilnehmer	22.03.2012	Gruppeninterview	Nairobi
Frau Atieno Herr Jama	Universität Nairobi Universität Nairobi	AST-Alumna Direktor	23.03.2012 23.03.2012	Persönliches Interview Persönliches Interview	Nairobi Nairobi
Frau Lenga Herr Ndegwa	Kommission für Bildung n/A	Stellvertretende Staatssekretärin AST-Alumnus	23.03.2012 24.03.2012	Persönliches Interview Persönliches Interview	Nairobi Nairobi
Herr Tuitoeck Frau Indede	Universität Egerton Universität Maseno	DIES Teilnehmer DIES Teilnehmer	25.03.2012 26.03.2012	Persönliches Interview Telefoninterview	Nairobi Nairobi
Herr Boga Herr Wangila, Frau Sigot, Frau Muliro	Kenya-Universität Universität für Wissenschaft und Technologie	DIES Teilnehmer Stellvertretender Vize Kanzler für Akademische Angelegenheiten	26.03.2012 26.03.2012	Telefoninterview Telefoninterview	Nairobi Nairobi
Herr Wachira Herr Kuria	Daystar University Daystar University	Vize Kanzler Direktor für Qualitätssicherung	27.03.2012 27.03.2012	Telefoninterview persönliches Interview	Berlin Nairobi
Herr Makawiti Herr Abulrazak, Herr Rugutt, Herr Kibiru	Maseno-Universität National Council for Science & Technology	Vize Kanzler CEO, Deputy Council Secretary, Chief Science Secretary	28.03.2012 28.03.2012	Telefoninterview Gruppeninterview	Berlin Berlin
Herr Margiotta Herr Kaane Herr Tsigemelak	ICIPE Bildungsministerium Universität Nairobi	Leiter Capacity Building und Institutionelle Entwicklung Staatssekretär Master Student	28.03.2012 29.03.2012 29.03.2012	Persönliches Interview Persönliches Interview Persönliches Interview	Nairobi Nairobi Nairobi
Frau Bibi, Frau Brachmann Herr Ketoto	Goethe-Institut High Office of the President	Head of Languages and Examinations, Language Advisor Technical Officer, AST-Alumni	29.03.2012 30.03.2012	Gruppeninterview Persönliches Interview	Nairobi Nairobi

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Fallstudie Kolumbien					
Herr Prof. Klose	Universität Kassel	n/A	18.04.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Dr. Beuster	TU Berlin	n/A	18.04.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Rincón	Universität Kolumbien	Koordinatorin	14.05.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Gomez	Universität Kolumbien	Vize rektor	14.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Herr Prof. Benitez, Herr Godoy	Fakultät Bauingenieur, Mechatronik	Direktor	14.05.2012	Gruppeninterview	Bogotá
Herr Zuluaga, Herr Garcia	n/A	Stipendiaten	14.05.2012	Gruppeninterview	Bogotá
Herr Baldión, Herr Burgos, Herr Martinez, Herr Sánchez, Frau Cuervo	n/A	Nicht Stipendiaten	14.05.2012	Gruppeninterview	Bogotá
Herr Dr. Werkmeister	DAAD	Direktor Informationszentrum	15.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Herr Barreto, Herr Hermandó	ICETEX	n/A	16.05.2012	Gruppeninterview	Bogotá
Herr Castro, Frau Huertas, Frau Donoso	COLFOTURO	Direktor, Verwaltungsdirektorin, Koordinatorin	17.05.2012	Gruppeninterview	Bogotá
Herr Vela	ALG	AST-Stipendiat	16.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Herr Vargas	n/A	Stipendiat Colfuturo DAAD	17.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Herr Chapparro	n/A	Stipendiaten Vorgesetzter	17.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Herr Palacio	Universität Antioquia	Dekan	18.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Frau Cáceres	Universität Antioquia	Programmkoordinatorin	18.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Herr Angel	Empresa Geoingenieria	AST-Alumni	23.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Herr Burgos	Empresa Geoingenieria	AST-Vorgesetzter	23.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Herr Luhmann	GIZ	Direktor	24.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Frau Jaramillo	Bildungsministerium	Leiter des Büros für Zusammenarbeit	24.04.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Frau Kessing	Goethe-Institut	Direktorin	25.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Frau Cardozo	n/A	Stipendiat	18.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Herr Santos	COLCIENCIA	Leiter Gruppe Internationales	23.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Frau Mejía	n/A	Stipendiat Colfuturo DAAD	22.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Herr Rios, Frau Gonzalez, Frau Vasquez, Herr Alcemo, Frau Villegas, Herr Ramirez, Herr Arroyave, Herr Quintero	Universität Antioquia	Stipendiaten	18.05.2012	Gruppeninterview	Bogotá
Frau Chiquillo	n/A	Stipendiat Colfuturo DAAD	22.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá
Herr Salcedo	n/A	Stipendiatenvorgesetzter	22.05.2012	Persönliches Interview	Bogotá

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Fallstudie Mexico					
Herr Sylvester, Herr Ramos, Herr Llamas	DAAD	Regionalbüro DAAD	09.05.2012	Gruppeninterview	Mexico Stadt
Herr Herrera, Herr Vargas, Herr Manterola, Frau Morena, Herr Ochoa	n/A	CONACYT	09.05.2012	Gruppeninterview	Mexico Stadt
Frau Murillo, Herr Leyva, Herr de la Rosa, Frau Ortega, Herr Sauter, Frau Medina, Herr Zurita, Frau Escobedo	Auswahlkommission	n/A	09.05.2012	Gruppeninterview	Mexico Stadt
Frau González, Frau Chavez, Herr Castillo, Herr Hernandez, Herr Gonzalez	n/A	Alumni	10.05.2012	Gruppeninterview	Mexico Stadt
Frau Meza, Frau Silva, Herr Castillo	n/A	Alumni	10.05.2012	Gruppeninterview	Mexico Stadt
Herr Cisneros Herr Marroquín, Frau Pineda, Frau Fuentes	Instituto Mejicano del Petróleo	n/A	10.05.2012	persönliches Gespräch	Mexico Stadt
	n/A	Alumni	11.05.2012	Gruppeninterview	Mexico Stadt

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Fallstudie Serbien					
Frau Milic	Universität Belgrad	Praktikaförderung	14.05.2012	Persönliches Interview	Belgrad
Herr Dr. Stöckel	DAAD	Direktor, DAAD Informationscenter	14.05.2012	Persönliches Interview	Belgrad
Frau Prof. Dr. Zivkovic	Universität Bor	Projektförderung	15.05.2012	Persönliches Interview	Bor
Herr Andjelkovic	Universität Belgrad	Forschungskurzzeitstipendium	16.05.2012	Persönliches Interview	Belgrad
Frau Prof. Dr. Petronijevic	Universität Belgrad	Projektförderung	16.05.2012	Persönliches Interview	Belgrad
Herr Prof. Dr. Boskovic	Universität Novi Sad	Forschungsaufenthalt	17.05.2012	Persönliches Interview	Novi Sad
Herr Prof. Dr. Nad Herr Welte, Frau Lambertz	Universität Novi Sad GIZ	Projektförderung	17.05.2012	Persönliches Interview	Novi Sad
Frau Prof. Dr. Sinadinovic-Fiser	Universität Novi Sad	Projektförderung	18.05.2012	Persönliches Interview	Belgrad
Frau Ljubojevic	Sirogino	Promotionsstipendium	18.05.2012	Persönliches Interview	Novi Sad
Herr Prof. Dr. Stankovic	Nationale Bildungskommission Kommission für Akkreditierung und Qualitätssicherung	Präsident	21.05.2012	Persönliches Interview	Belgrad
Frau Prof. Dr. Vujcic	Delegation der Europäischen Union der Republik Serbien	Präsident	21.05.2012	Persönliches Interview	Belgrad
Frau Colic	Fiat Serbien	Projektmanager	21.05.2012	Persönliches Interview	Belgrad
Frau Bondzinc		Drittlandstipendium	21.05.2012	Telefoninterview	Belgrad
Frau Prof. Dr. Kovac-Cerovic	Wirtschaftsministerium Serbien	Staatssekretärin	22.05.2012	Persönliches Interview	Belgrad
Herr Gruber	n/A	Stabi-Pakt-Stipendium	22.05.2012	Skype-Interview	Belgrad

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Herr Prof. Dr. Turajlic	UNESCO	Chairholder in Development of Education Research and Institutional Building	22.05.2012	Persönliches Interview	Belgrad
Frau Filipovic	n/A	Forschungskurzzeitstipendium	22.05.2012	Persönliches Interview	Belgrad
Herr Pavlovic	n/A	Drittlandstipendium	22.05.2012	Telefoninterview	Belgrad
Herr Prof. Dr. Stojcev	Universität Nis	Projektförderung	23.05.2012	Persönliches Interview	Nis
Frau Cvetkovic, Frau Javor	Universität Nis	Projektförderung	24.05.2012	Persönliches Interview	Nis
Herr Prof. Dr. Denic	Universität Nis	Projektförderung	24.05.2012	Persönliches Interview	Nis
Herr Prof. Dr. Bokan	Universität Belgrad	Projektförderung	25.05.2012	Persönliches Interview	Nis
Frau Hercog, Frau Juives, Frau Milutinov, Herr Pekaric-Nad, Herr Mak, Herr Pakoci, Frau Dokic	Universität Novi Sad	Projektförderung	17.05.2012	Gruppeninterview	Novi Sad

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Frau Prof. Dr. Vokinovic-Miladovic; Herr Dr. Nikolovski, Herr Dr. Kevresan, Herr Dr. Stojanovic, Frau Dipl. Ing. Matic-Kos, Frau Dipl. Ing. Govedarica, Frau Prof. Dr. Sinadinovic-Fiser Herr Marjanovic, Herr Tosic, Herr Coric, Herr Radistic, Herr Marjanovic, Frau Nefosvska-Danilovic, Herr Turina, Frau Marinkovic, Herr Mandic Frau Arsic, Herr Mihajlovic, Herr Djordjevic, Frau Niculovic, Herr Milic, Herr Nikolic, Frau Loza, Frau Savic	Universität Novi Sad	Projektförderung	18.05.2012	Gruppeninterview	Novi Sad
Herr Milutinovic Herr Prof. Dr. Pekaric Nad Frau Prof. Gavrovic-Jankulovic, Herr Prof. Cvetkovic, Dr. Javor, Herr Dr Cvetkovic, Frau Ilic, Frau Zivaljevic, Frau Peric Herr Govedarica, Frau Kovacevic, Frau Teodosin, Herr Todorovic, Frau Buljovscic	Universität Bor Universität Novi Sad Universität Novi Sad	Projektförderung Universitätsverwaltung Projektpartner	16.05.2012 17.05.2012 17.05.2012	Gruppeninterview Persönliches Interview Persönliches Interview	Bor Novi Sad Belgrad
	Universität Nis	Projektförderung	24.05.2012	Gruppeninterview	Belgrad
	Universität Novi Sad	Projektförderung	18.05.2012	Gruppeninterview	Novi Sad

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Fallstudie Vietnam					
Frau Krüger	DAAD	Abteilungsleiterin	15.05.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Ribbe	FH Köln	EXCEED Koordinator	15.05.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Bahadir	TU Braunschweig	EXCEED Koordinator	23.04.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Dr. Hofmann	HU Berlin	Koordinator Deutsche Partnerschaft	24.04.2012	Telefoninterview	Berlin
Herr Prof. Blitewski	TU Dresden	Koordinator Deutsche Partnerschaft	19.04.2012	Telefoninterview	Berlin
Frau Bossmann	DAAD	Direktorin	21.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Thi	Universität Hanoi	EXCEED Koordinator	21.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Nguyen, Herr Thu, Herr Hoa	n/A	EXCEED Stipendiaten	21.05.2012	Gruppeninterview	Hanoi
Herr Nguyen	Universität Hanoi	Dekan	21.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Nguyen	Universität Hanoi	Koordinator Deutsche Partnerschaft	22.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Bui	Universität Hanoi	Präsident	22.05.2012	persönliches Interview	Hanoi
Herr Nguyen, Herr Tran, Frau Trinh, Herr Vu, Herr Le, Herr Nguyen, Herr Ngo	Universität Hanoi	Stipendiaten	22.05.2012	Gruppeninterview	Hanoi
Herr Tran	MOET	externer Stakeholder	22.05.2012	Telefoninterview	Hanoi
Herr Phan	MOET	Direktor	22.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Nguyen	Akademie für Wasser Ressourcen	EXCEED Koordinator	23.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Frau Viet	Akademie für Wasser Ressourcen	Direktor	23.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Nguyen	Akademie für Wasser Ressourcen	Vize Rektor	23.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Straub	FH Köln	Projekt Koordinator	23.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Vu, Herr Ha, Herr Duong, Frau Nguyen, Herr Bach, Frau Dang	n/A	EXCEED Stipendiaten	23.05.2012	Gruppeninterview	Hanoi
Frau Tran	Institut für Materialwissenschaften	BMZ Alumnibetreuung	23.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Frau Nguyen	Institut für Materialwissenschaften	Leiterin	23.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Nguyen	Universität Hanoi	Koordinator Deutsche Partnerschaft	24.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Herr Nguyen	Universität Hanoi	Vize Rektor	24.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Bui, Herr Tran, Herr Duong, Herr Tran, Herr Nguyen, Herr Nguyen, Herr Dong, Herr Nguyen, Herr Nguyen, Herr Le, Herr Do, Herr Bach	n/A	Stipendiaten	24.05.2012	Gruppeninterview	Hanoi
Herr Mai	Weltbank	Bildungsspezialist	25.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Tran	Institut für Bildungswissenschaften	Regierungsstipendiat	25.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Nguyen	Institut für Bildungswissenschaften	Leiterin	25.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Lange, Herr Sommer	GIZ	Direktor, Berufsbildungsprogramm	28.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Nguyen	Bildungsministerium	Direktor	28.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Tran	Norwegische Botschaft	Stipendiat BMZ-Alumnibetreuung	28.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Nguyen	Institut für Biotechnologie	Regierungsstipendient	29.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Lai	Institut für Biotechnologie	Leiter	29.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Truong	Institut für Biotechnologie	Leiter	29.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Nguyen	Universität für Transport und Kommunikation	Regierungsstipendiat	29.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Nguyen	Universität Hanoi	Regierungsstipendiat	29.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Nguyen	Universität Hanoi	Leiter	29.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Thi	IPP	BMZ Alumnibetreuung	30.05.2012	Persönliches Interview	Hanoi
Herr Andelković	n/A	Drittlandstipendium	24.05.2012	Schriftliches Interview	Belgrad

Interviewpartner	Institution	Funktion	Datum	Art des Interviews	Ort
Fallstudie Ägypten					
Herr Harms / Frau Ayoub	GERSS	Regierungsstipendiatenbetreuer	04.06.2012	persönliches Gespräch	Kairo
Herr El-Shayeb	GERLS	GERLS Programmkoordinator	04.06.2012	persönliches Gespräch	Kairo
Herr El-Sherbiny	ASRT	Leiter ASRT	04.06.2012	persönliches Gespräch	Kairo
Frau Samaan, Herr Aboulseoud, Herr Yousif, Herr Komy	n/A	GERSS Stipendiaten	04.06.2012	Gruppeninterview	Kairo
Herr El-Shafeiy, Herr Bakr, Herr Bishara	n/A	GERLS Stipendiaten	04.06.2012	Gruppeninterview	Kairo
Herr El-Gemie / Herr Hamza	Hochschulministerium	Unterstaatssekretär	05.06.2012	persönliches Gespräch	Kairo
Herr Acloque	Institut Francais	n/A	05.06.2012	persönliches Gespräch	Kairo
Frau Salem, Frau Barakat, Herr Fawzy, Herr El Kady, Herr El Damaty	n/A	2 GERSS, 3 GERLS Leiter STDF und GERSS&GERLS Lenkungsaussussmitgliedern vizepräsidentin	05.06.2012	Gruppeninterview	Kairo
Herr Sakr	DAAD	Graduiertenausbildung und Forschung Kairo Universität	05.06.2012	persönliches Gespräch	Kairo
Herr Esmat	Universität Kairo	Präsident National Research Center	06.06.2012	persönliches Gespräch	Kairo
Herr Shaalan	Nationale Research Institut	n/A	06.06.2012	persönliches Gespräch	Kairo
Frau Khamis	British Council	n/A	06.06.2012	persönliches Gespräch	Kairo
Herr Ghozian, Herr Fathy, Herr Zohdi, Herr Moubasher	Auswahlkommission	n/A	06.06.2012	Gruppeninterview	Kairo

