

Erasmus+ Kooperationsprojekte – Bausteine für die erfolgreiche Internationalisierung

Die Beteiligung deutscher Hochschulen 2014–2020
Ziele, Motivation und Wirkung

Broschüre zur Evaluationsstudie



eu.daad.de



Erasmus+ Kooperationsprojekte – Bausteine für die erfolgreiche Internationalisierung

Die Beteiligung deutscher Hochschulen 2014–2020
Ziele, Motivation und Wirkung

Broschüre zur Evaluationsstudie

Vorwort

Ein Blick nach vorn erfordert auch immer einen Blick zurück. Das Ende der Erasmus+ Programmgeneration 2014–2020 nahm die NA DAAD zum Anlass für eine umfassende Evaluation der deutschen Beteiligung an den Erasmus+ Kooperationsprojekten im Hochschulbereich. Die Idee war es – wie auch in den vorangegangenen Programmgenerationen-Bilanz zu ziehen, aber auch neue Erkenntnisse zur Teilnahmemotivation der Hochschulen am Programm und zur Wirksamkeit der Förderungen und unserer Informations- und Beratungsarbeit zu gewinnen.

Diese drei zentralen, gleichrangigen Ziele des Vorhabens sollten helfen, Optimierungspotential für die Beratungs- und Öffentlichkeitsarbeit der NA DAAD in der neuen Programmgeneration zu identifizieren, sowie Handlungsempfehlungen für die deutschen Hochschulen und die EU-Kommission bzw. deren Exekutivagentur EACEA zu generieren.

Der Projektstart folgte Ende 2020 mit ersten Interviews mit Hochschulen. Darauf aufbauend wurde eine Online-Umfrage bei Hochschulen durchgeführt, gefolgt von einer Sekundärdatenanalyse, weiteren Interviews und abschließenden Fokusgruppendifkussionen. Neben Projektbeteiligten an deutschen Hochschulen wurden dabei auch Expertinnen und Experten, Gutachterinnen und Gutachter und politische Stakeholder einbezogen. Die daraus entwickelten Fallbeispiele zeigen in ausgezeichneter Weise die vielfältigen Wirkungsmöglichkeiten der Erasmus+ Kooperationsprojekte auf die Internationalisierung von Hochschulen sowie Synergien, die, zusätzlich zu eigenen Zielen und zur strategischen Planung der Hochschulen und Projektkonsortien, durch eine kreative Nutzung des Erasmus+ Portfolios entstehen können.

Bei allen Teilnehmenden möchte ich mich herzlich dafür bedanken, dass sie sich die Zeit genommen haben, ihren Erfahrungsschatz, ihre Expertise und Reflexionen mit uns und der interessierten Öffentlichkeit zu teilen. Nur so konnten so profunde und umfassende (und selbstverständlich anonymisierte) Analysen vorgenommen werden. Angesichts der Erkenntnisse meine ich, es hat sich gelohnt!

Eine vollständige Darstellung der Ziele, der Evaluationsfragen und vor allem der Ergebnisse kann dem Evaluationsbericht der Technopolis Group entnommen werden, der im Oktober 2021 finalisiert wurde¹. Auf ihm basiert die vorliegende Broschüre als Kurzfassung, mit der wir die relevantesten Ergebnisse mit Ihnen teilen möchten.

Last but not least bedanke ich mich bei unserem NA- bzw. DAAD-internen Projektteam, das mit viel Fachwissen und Engagement zum Erfolg des Projekts entscheidend beigetragen hat:

Matthias Becker, Kathrin Herres, Florian Hillnhütter, Beate Körner, Britta Schmidt, Yvonne Schnocks, Elisabeth Tauch, Felixa Wingen, Katrin Winter (Koordination).

Darüber hinaus danke ich Nadia Galati, Maria Stalla, Frau Dr. Lisa Nieth und Dr. Florian Berger von der Technopolis Group, die die Evaluation durchgeführt und den Abschlussbericht erstellt hat, für Ihre Expertise und die angenehme Zusammenarbeit. Ferner gilt mein Dank dem Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Bereitstellung der finanziellen Mittel für dieses Vorhaben.



Dr. Stephan Geifes, Direktor der NA DAAD

1. Auf unserer Website unter eu.daad.de/evaluation-kooperationen-2014-2020

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

6

Die zentralen
Ergebnisse
der Evaluation

10

Programm-
dimension

11

Hochschul-
dimension

14

Beratungs-
dimension

19

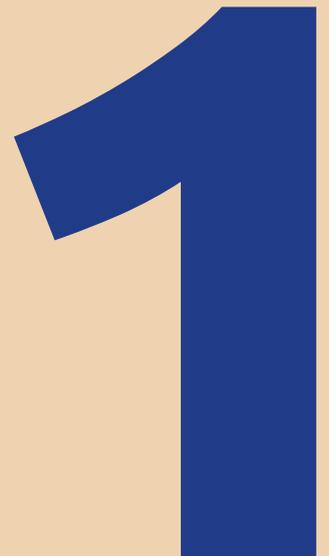
Fazit und
Handlungs-
empfehlungen

20

Beispiele guter
Praxis

26

Einleitung



Mit dem europäischen Bildungsprogramm Erasmus+ für allgemeine und berufliche Bildung, Jugend und Sport werden sowohl die Mobilität von Studierenden, Lehrenden und Hochschulpersonal, als auch Kooperationsprojekte im Hochschulbereich zwischen europäischen Einrichtungen und mit Partnerländern weltweit gefördert.

Die **Erasmus+ kooperationsbezogenen Förderlinien** unterstützen die akademische Zusammenarbeit sowie die deutschen Hochschulen bei der Weiterentwicklung und Umsetzung ihrer Internationalisierungsstrategien.

Die Studie „Evaluation der Beteiligung an den Erasmus+ Kooperationsprojekten im deutschen Hochschulbereich und der projektbezogenen Informations- und Beratungsarbeit der NA DAAD“² nimmt die Aktivitäten in der gesamten Programmgeneration 2014–2020 in den Blick und untersucht die Aktivitäten in acht kooperationsbezogenen Förderlinien:

Leitaktion 1	Leitaktion 2	Leitaktion 3
Erasmus Mundus Joint Master Degrees	Strategische Partnerschaften Kapazitäts- aufbauprojekte Wissensallianzen	Zukunftsweisende Kooperations- projekte Projekte Sozialer Inklusion Europäische Experimentelle Maßnahmen
Transversal		
Jean Monnet-Aktivitäten		

Die Studie bezieht alle im Hochschulbereich relevanten Erasmus+ Kooperationsförderlinien ein, die sich hinsichtlich ihrer thematischen Ausrichtungen und Konsortialstrukturen zum Teil deutlich voneinander unterscheiden³.

2. Der vollständige Evaluationsbericht der Technopolis Group ist auf der Website der NA DAAD abrufbar: eu.daad.de/evaluation-kooperationen-2014-2020.

3. Detaillierte Informationen zu den einzelnen Förderlinien können der Website der NA DAAD entnommen werden: <https://eu.daad.de/infos-fuer-hochschulen/programmlinien/de/>.

Ziele und Vorgehen

Neben einer quantitativen Auswertung der Programmbeteiligungen deutscher Hochschulen und weiterer Einrichtungen im Hochschulbereich wurde untersucht, welche Ziele deutsche Hochschulen mit der Beteiligung an den oben genannten acht Förderlinien verfolgen und welche nachhaltigen Wirkungen durch die Projektdurchführung erzielt werden können.

Nicht zuletzt ließ die NA DAAD auch den Nutzen und die Wirksamkeit ihrer eigenen Informations- und Beratungsarbeit erfassen, um das Angebot für die deutschen Hochschulen in der kommenden Programmgeneration zu optimieren.

Um diese Ziele zu erreichen, wurden drei zentrale Fragestellungen entwickelt, die sich wiederum in eine Vielzahl einzelner Fragestellungen ausdifferenzieren⁴. Um diese systematisch zu untersuchen, wurden sie drei Evaluationsdimensionen zugeordnet:



Copyright: NA DAAD

Die Fragestellungen wurden durch eine **Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden** untersucht. Konkret umfasst dies eine umfangreiche Dokumenten- und Sekundärdatenanalyse, qualitative Erhebungen über ein Interviewprogramm und Fokusgruppen mit Hochschulvertreterinnen und -vertretern und weiteren Erasmus+ Expertinnen und Experten sowie eine Online-Befragung unter Projektbeteiligten⁵.

4. Ein vollständiger Überblick über die Fragestellungen befindet sich im Evaluationsbericht, URL eu.daad.de/evaluation-kooperationen-2014-2020, S. 5f (Tabelle 1).

5. Eine ausführliche Darstellung der Methodologie der Studie lässt sich dem Evaluationsbericht, S. 6–8 entnehmen.



Der Methodenmix sowie eine abschließende Validierung in insgesamt fünf Fokusgruppen ergeben eine solide Datenlage für die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen.

Da die Gestaltung des EU-Bildungsprogramms Erasmus+ maßgeblich der EU-Kommission und der Europäischen Exekutivagentur Bildung und Kultur (EACEA) obliegt und auf europäischer Ebene regelmäßig Evaluationen zur Umsetzung der Ziele des Erasmus-Programms durchgeführt werden, untersucht die vorliegende Studie ausdrücklich nicht die übergeordneten Ziele des Programms oder seiner Kooperationsförderlinien. Vielmehr nimmt sie gezielt die Hochschulen als Orte ihrer Umsetzung in den Blick.

Die zentralen Ergebnisse der Evaluation

Grundsätzlich lässt sich den Ergebnissen voranstellen, dass die Studie von einer hohen Komplexität geprägt ist: Diese spiegelt sich einerseits in der Vielfalt der zu untersuchenden Förderlinien wider, die sich in ihrem Charakter teils deutlich voneinander unterscheiden; andererseits zeigt sich dies in der Heterogenität der Evaluationsfragestellungen. Dem entsprechend lassen die Ergebnisse vor allem vielfältige übergreifende Schlüsse zu, die wir im Folgenden vorstellen.

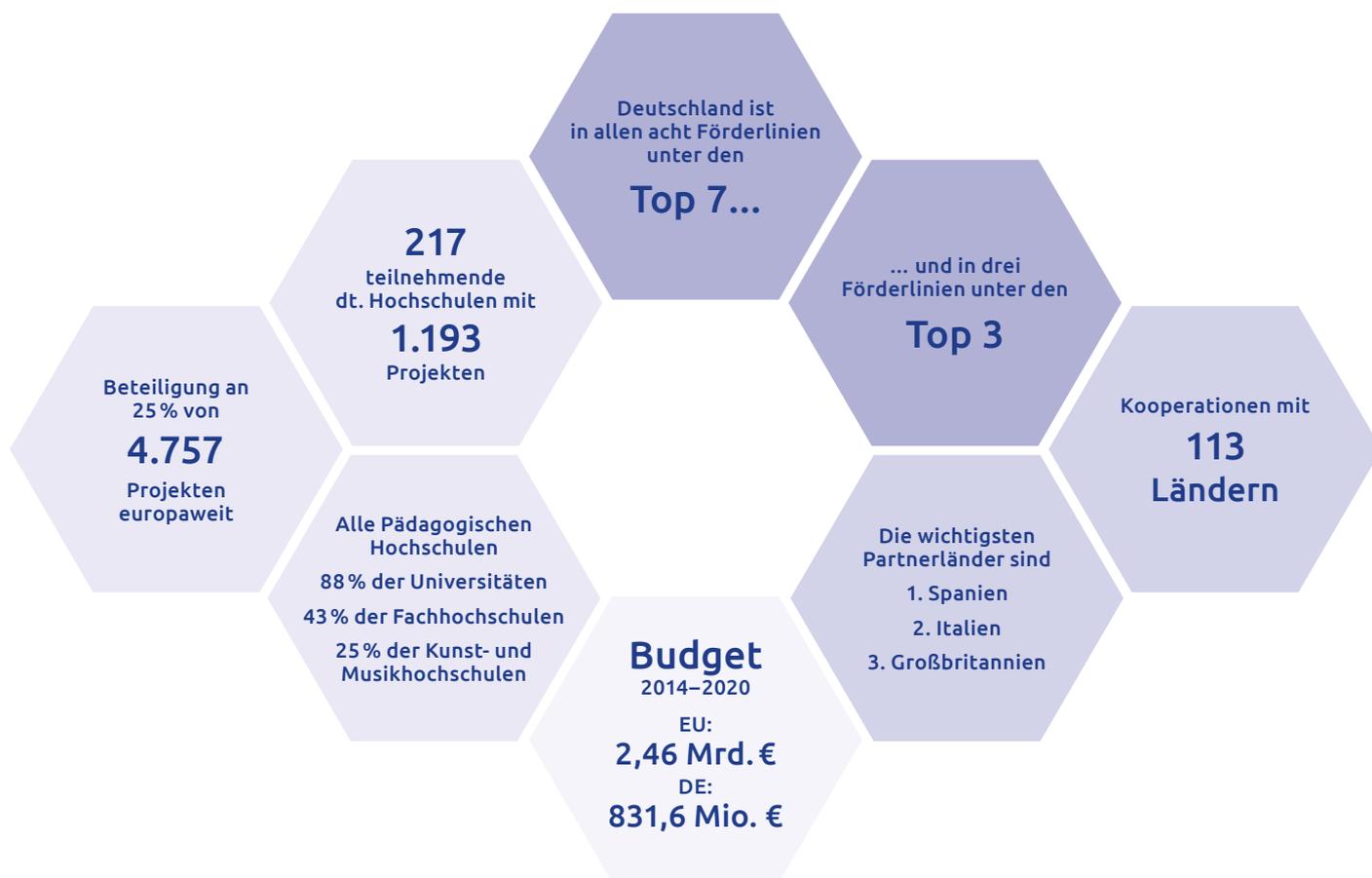


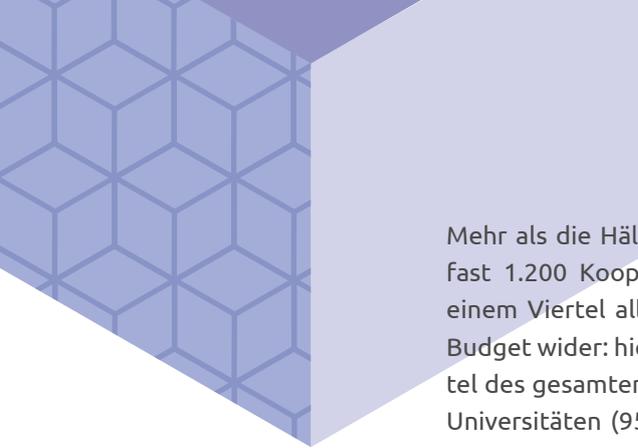
Die Programmbeteiligung

Programmdimension

Die Programmbeteiligung deutscher Hochschulen ist ein wichtiger Gradmesser für die Attraktivität der Förderlinien, lässt aber aus Sicht der NA DAAD auch Rückschlüsse zur Rolle der NA DAAD für eine zielführende Information und Beratung der deutschen Hochschulen zu.

Die Evaluationsergebnisse sind beachtlich – folgende „Highlights“ haben sich herauskristallisiert:





Mehr als die Hälfte aller deutschen Hochschulen (217 von 406) haben sich mit fast 1.200 Kooperationsprojekten in der Programmgeneration beteiligt, was einem Viertel aller Projekte europaweit entspricht. Dies spiegelt sich auch im Budget wider: hier konnten Projekte mit deutscher Beteiligung mehr als ein Drittel des gesamten Budgets einwerben. Während sich 88 Prozent aller deutschen Universitäten (95 von 108) und alle der insgesamt sechs Pädagogischen Hochschulen beteiligen, nehmen 43 Prozent der Fachhochschulen/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (103 von 240) sowie 25 Prozent der Kunst- und Musikhochschulen teil (13 von 52).

Die Beteiligung deutscher Institutionen bewegt sich im europäischen Vergleich insgesamt auf hohem Niveau: Deutschland befindet sich in allen acht Förderlinien stets unter den ersten sieben Ländern mit den meisten Projekten, in einigen Förderlinien auch in den Top 3 (Strategische Partnerschaften, Kapazitätsaufbauprojekte und Wissensallianzen). Insbesondere beteiligt sich die große Mehrheit der Universitäten, aber auch eine Vielzahl weiterer Hochschulen.

Über Erasmus+ Kooperationsprojekte arbeiten deutsche Institutionen mit mehr als der Hälfte (113) aller Staaten weltweit zusammen. Die drei wichtigsten Partnerländer sind Spanien (441 Projekte), Italien (423) und Großbritannien (295).

Bedingt durch einen substanziellen Budgetzuwachs verzeichnet die Beteiligung an den dezentral organisierten Strategischen Partnerschaften ab 2016 eine starke Steigerung. Über die Programmgeneration 2014–2020 ist in den meisten anderen Förderlinien die Beteiligung deutscher Institutionen als Koordinatoren stabil. Dennoch ist ein Anstieg der Fördervolumina für Erasmus+ Kooperationsprojekte mit deutschen Koordinatoren sowie eine ebenfalls stabil hohe Beteiligung auch bei den zentral organisierten Förderlinien zu verzeichnen.

Zentral in dieser Studie ist auch die Untersuchung von Teilnahmemustern, d. h. die Analyse der Häufigkeit der Nutzung einzelner oder verschiedener Förderlinien durch einzelne Hochschulen. In der Evaluation wird dabei u. a. eine Nutzung mehrerer Förderlinien – als eine von verschiedenen Herangehensweisen – als ein Hinweis auf eine strategische, im Sinne einer nicht nur auf die Projektverantwortlichen beschränkte Nutzung des Portfolios von Erasmus+ Kooperationsprojekten gedeutet.

Prozentualer Anteil in der Nutzung verschiedener Förderlinien
nach Hochschultyp (Koordination und Partner)

Hochschultyp/Anzahl Förderlinien	1	2	3	4	5	6	7	8
Universitäten	31%	22%	19%	19%	6%	1%	1%	1%
FH / HAW	61%	25%	12%	3%	0%	0%	0%	0%
Pädagogische Hochschulen	0%	50%	17%	17%	0%	17%	0%	0%
Kunst- und Musikhochschulen	92%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Anzahl der Hochschulen (absolut)	104	50	31	22	6	2	1	1

Die Analyse zeigt, dass die Hälfte der Hochschulen sich auf eine der Förderlinien fokussiert und knapp ein Viertel der Hochschulen an zwei Förderlinien beteiligt sind. Zwischen den verschiedenen Hochschultypen lassen sich Unterschiede in den Teilnahmemustern feststellen: Universitäten nutzen zu fast 70 Prozent mehr als eine Förderlinie, die meisten zwei bis vier Förderlinien. Fachhochschulen und Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (FH/HAW) beteiligen sich in der überwiegenden Mehrheit an einer oder zwei Förderlinien. Die Beteiligung steigt mit den jeweils verfügbaren Ressourcen und der hochschulinternen Unterstützung. Zudem wird die Programmbeteiligung mit zunehmender Hochschulgröße wahrscheinlicher, bedingt durch die höhere Anzahl an potenziellen Antragstellenden.

Hochschuldimension

Zielsetzungen der Hochschulen

Die Zielsetzungen an den Hochschulen sind vielfältig. Was motiviert die Hochschulvertreterinnen und -vertreter zur Teilnahme an den Erasmus+ Kooperationsförderlinien? Orientieren sich die Ziele der Hochschulen an den Vorgaben der jeweiligen Förderlinie, oder gibt es weitere, implizite Zielsetzungen?

Die Auswertung der Online-Befragung sowie der explorativen Interviews von Projektverantwortlichen ergab, dass die Förderlinien für Zielsetzungen auf verschiedenen Ebenen genutzt werden können. Insbesondere die **kooperationsbezogenen sowie intrinsisch/fachliche Motivatoren** stehen bei den Erasmus+ Projektbeteiligten im Vordergrund. Vor allem der **Auf- und Ausbau von fachlichen Netzwerken** zählt zu den wichtigsten Zielen in allen Förderlinien. **Fachliche Motivatoren** wie eine **erhöhte Sichtbarkeit des Projektthemas, gesellschaftlicher Impact oder ein verbessertes Lehrangebot** spielen ebenso eine Rolle.

Je nach Förderlinie zeigen sich verschiedene Schwerpunkte in den Motivatoren bei den Projektbeteiligten⁶; gemeinsam ist allen Förderlinien die hohe Bedeutung kooperationsbezogener Ziele.

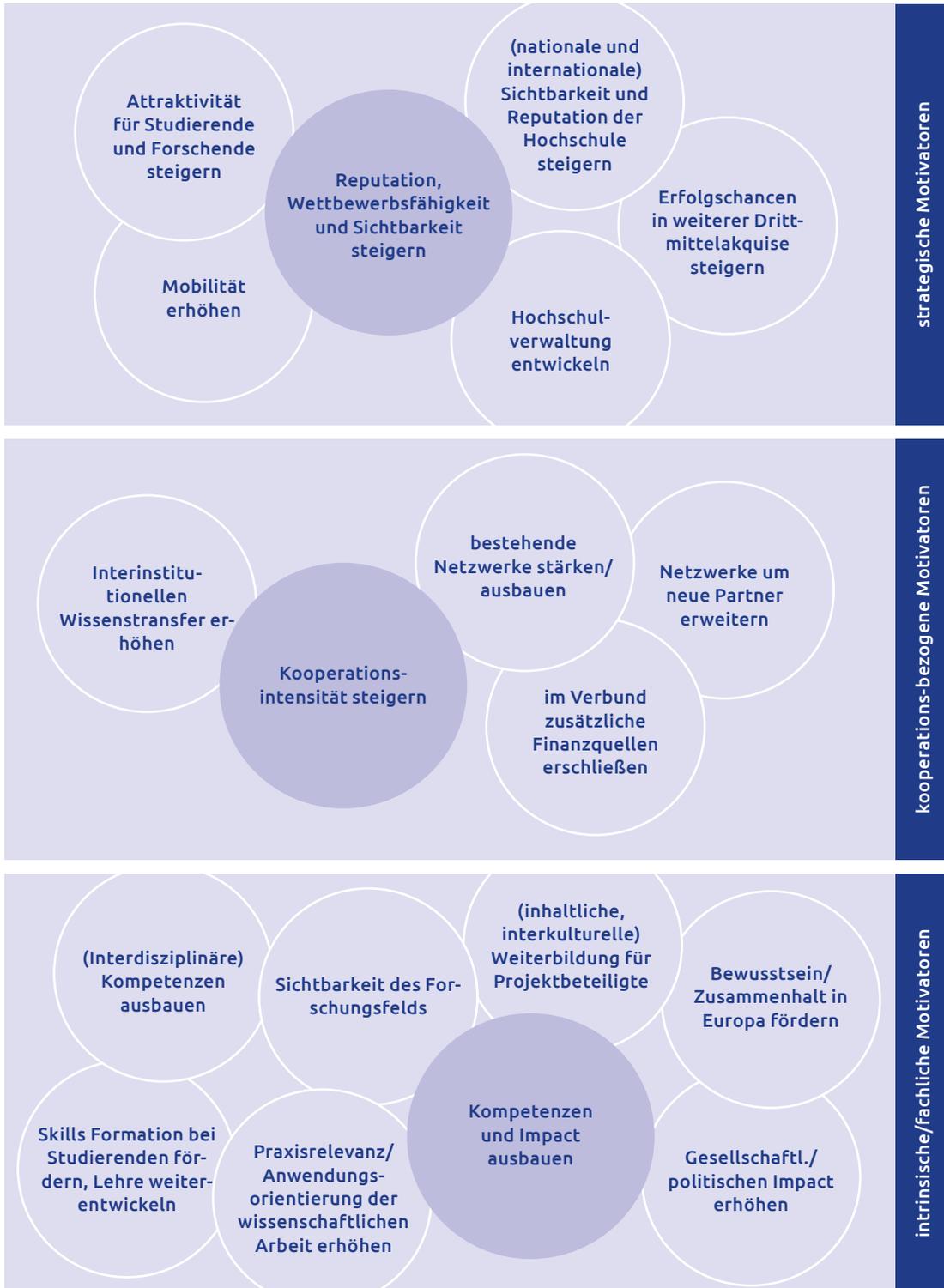
Weitere in der Befragung identifizierte Ziele sind u. a. die **Internationalisierung/ Europäisierung des eigenen Forschungsgebiets** oder die **internationale Ausbildung wissenschaftlichen Nachwuchses**.

Als **strategische Motivatoren** gelten auch eine **gesteigerte Sichtbarkeit und Reputation der Hochschule**. Differenziert man nach Hochschultypen, zeigt sich, dass strategische Ziele auf Ebene der Hochschule als Ganzes an FH/HAW stärker ausgeprägt sind als bei Universitäten (z. B. Steigerung der Sichtbarkeit der Hochschule 83 Prozent an FH/HAW gegenüber 65 Prozent an Universitäten), Steigerung der Attraktivität 83 Prozent an FH/HAW gegenüber 62 Prozent an Universitäten.

Zur Herangehensweise an die Projekte lässt sich feststellen, dass die Initiierung fast ausschließlich über die Befragten selbst oder über Partnerorganisationen, d. h. primär über einen **Bottom-up-Ansatz** erfolgt.

6. Eine Einordnung der Förderlinien zu ihren jeweils relevantesten Motivatoren befindet sich auf S. 30 des Evaluationsberichts (Abbildung 14).

Was motiviert die Hochschulvertreterinnen und -vertreter zur Teilnahme?

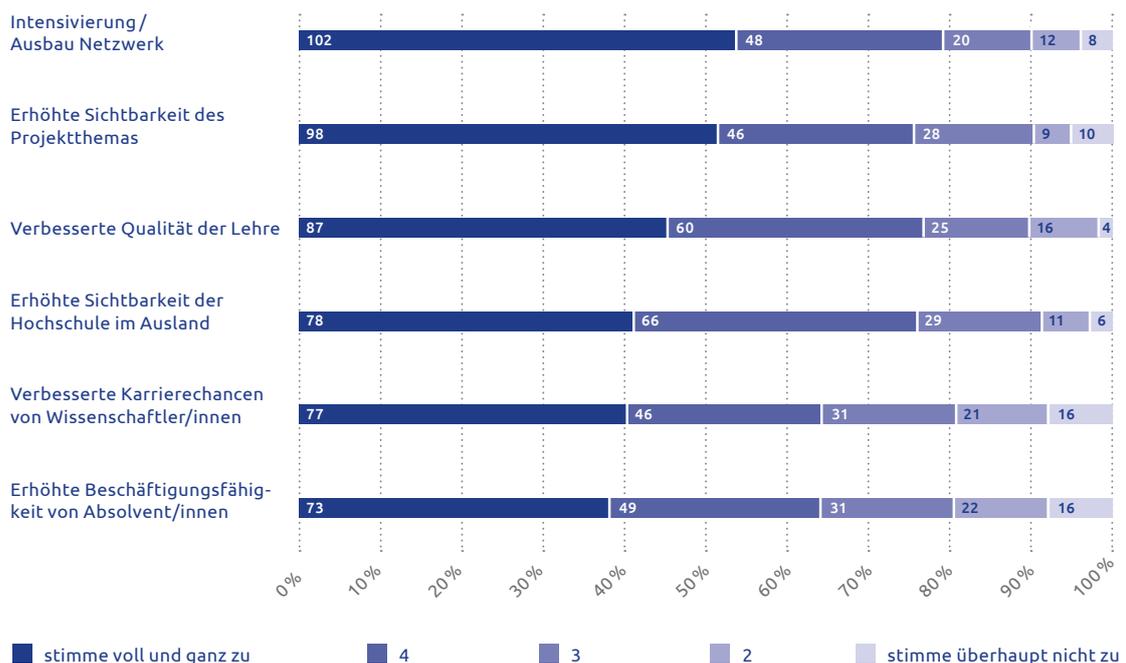


Die Wirkungen auf beteiligte Personen und Institutionen und ihre Nachhaltigkeit

Mithilfe explorativer Interviews mit Projektbeteiligten und Hochschulleitungen wurden verschiedene Hypothesen generiert und anschließend in einer Online-Befragung derselben Zielgruppe überprüft. Hierbei wurden insbesondere die Effekte und Wirkungen bei den Projektverantwortlichen und beteiligten Hochschulen über die konkreten Projektergebnisse hinaus (z. B. erarbeitete innovative Lehrformate oder -methoden) in den Blick genommen.

Im Einklang mit den kooperationsbezogenen Zielen der Projektbeteiligten zeigt sich auch hinsichtlich der Wirkungen der Erasmus+ Kooperationsprojekte, dass die Intensivierung der Kooperationsaktivitäten und der Ausbau der Netzwerke zu den wichtigsten Effekten zählen (79 Prozent Zustimmung, siehe auch folgende Abbildung). Sie bewirken ihrerseits eine Internationalisierung „von unten“.

Welche spezifischen Effekte und Wirkungen konnten Sie infolge Ihres Projekts beobachten?



Zu den wichtigsten Wirkungen zählen auch ein verbessertes Lehrangebot sowie die erhöhte Sichtbarkeit des jeweiligen Projektthemas oder auch der Hochschule (77 bzw. 75 Prozent Zustimmung).

Diese **zentralen Wirkungen** sind primär auf **Ebene der Hochschulangehörigen, die an den Projekten beteiligt sind** bzw. waren, sowie ggf. **des jeweiligen Fachbereichs/Instituts** (o. ä.) angesiedelt.

Weitere Effekte umfassen beispielsweise die breitere Nutzung der Projektergebnisse zum Thema Digitalisierung der Lehre und/oder *virtual mobility* an den Hochschulen im Rahmen der COVID-19-Pandemie. Auch nutzten einige Projektbeteiligte ihre Projekte als Vorbereitung für andere Förderinitiativen.

Wirkungen, die darüber hinaus die Hochschule als Gesamteinstitution adressieren, sind etwa eine erhöhte Reputation der Hochschule oder auch ein Beitrag der Erasmus+ Kooperationsprojekte zur (Weiter-)Entwicklung der Internationalisierungsstrategie der Hochschule.

Mit Blick auf den gesellschaftspolitischen Impact bezeugen die Projektverantwortlichen insbesondere den Förderlinien der Leitaktion 3 ein hohes Potenzial, auf (bildungs-)systemischer Ebene Wirkungen zu erzielen, begünstigt etwa durch die direkte Einbindung von politischen Akteuren wie Ministerien⁷.

Als explizit nachhaltig sehen die Projektbeteiligten insbesondere die **Netzwerkbildung**, ein **erweitertes Lehrangebot** sowie die **Weiterentwicklung und Veröffentlichung** eigener wissenschaftlicher Arbeiten u.a. mittels Publikationen an. Dennoch stellt die Sicherung der Nachhaltigkeit der konkreten Projektergebnisse eine Herausforderung für viele befragte Projektbeteiligte dar. Dies ist beispielsweise bedingt durch eine zum Teil herausfordernde Verankerung von entwickelten Lehrmodulen angesichts unterschiedlicher Auslegungen der Bildungssysteme oder Hochschulvorgaben. Auch eine mangelnde personelle Verstetigung sowie fehlende Anschlussfinanzierungen z. B. für Folgeaktivitäten, die Weiterentwicklung der Projektergebnisse oder förderlinienspezifische Elemente (z. B. EMJMD Stipendien) können die Nachhaltigkeit beeinträchtigen.

Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

Zusätzlich zu den Wirkungen und Nachhaltigkeitsperspektiven wurden in der Evaluation verschiedene **Erfolgsfaktoren sowie Hemmnisse** identifiziert, die für die Zielerreichung und die Nachhaltigkeit der Projekte von Relevanz sind. Diese lassen sich jeweils der Projektebene, der Hochschulebene und der Förderadministration zuordnen.

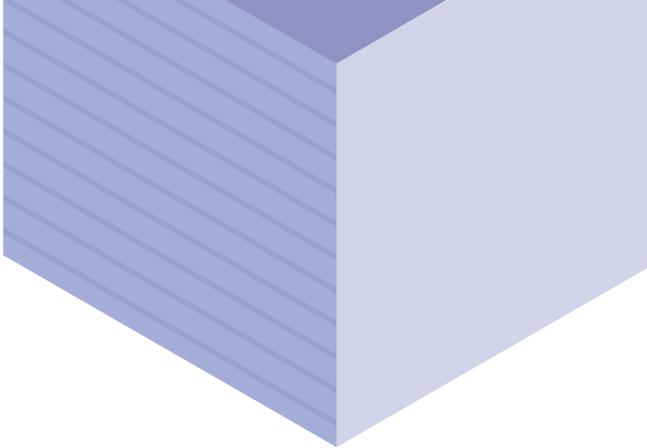
- **Auf Projektebene** sind ein hohes persönliches Engagement, gute persönliche Beziehungen im Konsortium sowie fachliche, interkulturelle und soziale Kompetenzen von hoher Relevanz für den Projekterfolg. Auch eine frühzeitige Kommunikation und Verankerung der Projekte in die Hochschulcurricula sowie die Akquirierung von Möglichkeiten zur Folgefinanzierung spielen eine wichtige Rolle. Als Hemmnis hingegen gelten auf der anderen Seite Personen- oder Partnerwechsel und (z. B. interkulturell bedingte) Differenzen im Konsortium sowie, hinsichtlich der Nachhaltigkeit, eine mangelnde personelle und inhaltliche Verstetigung sowie mangelnde Folgefinanzierungsmöglichkeiten.

7. Diese und weitere von den Befragten genannte Wirkungen lassen sich dem Evaluationsbericht, S. 35ff, entnehmen.

- 
- **Auf Hochschulebene** nennen die Projektbeteiligten einerseits die Wertschätzung und Anerkennung der Hochschulleitung für die Beteiligung an Erasmus+ als begünstigenden Faktor, u.a. auch in Form von hochschulinternen Anreizen. Andererseits gilt auch die konkrete Unterstützung durch die Hochschulverwaltung – in der Antragstellung, Projektumsetzung und Verankerung, aber auch in der strategischen Einbettung und Begleitung der Projekte – als wichtiger Erfolgsfaktor für die Projektdurchführung und Verwertung. In- des können eine mangelnde Unterstützung oder auch spezielle Rahmenbedingungen an den Hochschulen (und ggf. bei den Partnerinstitutionen) die Projektumsetzung erschweren. Deshalb führen die Projektverantwortlichen ihre Projekte oftmals ohne deren explizite institutionelle Anbindung durch – einerseits bewusst, um gezielt die Freiräume für die individuelle Themen- und Partnerwahl zu nutzen, andererseits würden sich einige Verantwortliche eine solche Anbindung auch wünschen⁸. Das Label „EU-gefördert“ ist durchaus bereits per se ein Prestigefaktor. Ebenso kann sich das Prestige je nach Förderlinie unterscheiden; so wird eine hohe Reputation mit Jean Monnet, den EMJMD oder auch den Förderlinien der Leitaktion 3 verbunden.
 - **Auf Ebene der Förderadministration** wird die Unterstützung durch die NADAAD (siehe auch Folgekapitel) sowie auch die teils durchaus flexible Unterstützung der EACEA in der Projektumsetzung als begünstigender Faktor genannt.
 - Auf der anderen Seite sehen die befragten Projektbeteiligten einen sehr hohen bürokratischen Aufwand in der Antragstellung und Projektabwicklung, insbesondere für koordinierende Einrichtungen, was das Verhältnis des Aufwands gegenüber dem Nutzen der Projekte belastet. Änderungen in den Anforderungen während der Programmlaufzeit sowie unterschiedliche Aussagen seitens der EACEA nennen die Projektverantwortlichen als zusätzliches Hemmnis. Auch vergleichsweise geringe Mittel für das Projektmanagement – welches angesichts der anspruchsvollen Projektabwicklung als Schlüssel für die erfolgreiche Koordination und Umsetzung des Projekts angesehen wird – gelten als Hemmnis für die inhaltliche Arbeit.

8. Ab S. 26 dieser Broschüre finden Sie neun in der Evaluationsstudie herausgearbeitete Fallbeispiele von Hochschulen mit E+ Kooperationsprojekten mit verschiedenen Schwerpunktsetzungen und Herangehensweisen.

Beratungsdimension



Der Beitrag der NA DAAD

Ein Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Erasmus+ Kooperationsprojekte ist u. a. die Unterstützung der Hochschulen durch die NA DAAD. Das Informations- und Beratungsangebot der NA DAAD umfasst dabei eine Reihe von Elementen: Zum einen stellt die NA DAAD verschiedene (Online-)Informationsmaterialien zur Verfügung, darunter die NA DAAD-Webseite als zentrale Informationsplattform, Broschüren, Erklärvideos, Newsletter etc. Ergänzt wird das Angebot um regelmäßige Veranstaltungen, so etwa Antragsteller-Workshops, Informationsseminare oder Erfahrungsaustauschtreffen. In direkten Kontakt mit der NA DAAD können die Hochschulen mittels der persönlichen Beratung kommen, beispielsweise zu konkretem Feedback auf Antragsskizzen. Diese erfolgt gemäß dem Ansatz „Von der Idee zum Projekt“, d. h. die NA DAAD zielt auf die ganzheitliche Beratung von Projektvertreterinnen und -vertretern sowie weiteren Interessierten im gesamten Förderspektrum, besonders hinsichtlich der Passgenauigkeit ihrer Ideen zu Förderlinien und übergeordneten Zielen. Bei den dezentralen Strategischen Partnerschaften erfolgt zudem eine Beratung über den gesamten Förderzyklus hinweg.

Darüber wurden die Hochschulvertreterinnen und -vertreter in der online-Umfrage wie auch gezielt in den Interviews befragt und diskutierten in den Fokusgruppen über mögliche Optimierungen. Sowohl die Umfrageteilnehmenden als auch die Gesprächspartnerinnen und -partner in den Interviews und Fokusgruppen äußern sich fast ausschließlich **hoch zufrieden mit der Arbeit der NA DAAD**.

Zwei Drittel der Befragten hatten das Informations- und Beratungsangebot der NA DAAD genutzt. Am positivsten werden von ihnen die Veranstaltungen bewertet: Diese werden von 73 Prozent der Befragten als hilfreich eingeschätzt, darunter von knapp 37 Prozent als sehr hilfreich. Insbesondere die Antragsteller-Workshops und die Projektskizzenberatung nehmen die Projektbeteiligten als gewinnbringend wahr. Auch die Beratung wird mehrheitlich positiv bewertet: Knapp 70 Prozent der Befragten sehen diese als hilfreich an, darunter fast 50 Prozent sogar als sehr hilfreich.

Hervorgehoben wird etwa die bedarfsgerechte, ausführliche Beratung engagierter und kompetenter Vertreterinnen und Vertreter der NA DAAD sowie die üblicherweise schnelle und zuverlässige Reaktion der Nationalen Agentur. Betreffend die Beratung wird auch betont – wie im Fallbeispiel der Universität Jena auf S. 37 der vorliegenden Broschüre ersichtlich – dass mithilfe des Engagements der NA DAAD u. a. ermöglicht wird, auch Projektideen in einem frühen Stadium weiterzuentwickeln und hierfür auf die passende Erasmus+ Förderlinie aufmerksam zu werden – entsprechend dem NA-Ansatz „Von der Idee zum Projekt“.

Fazit und Handlungsempfehlungen

3

Die Ergebnisse der Evaluation lassen vielfältige übergreifende Schlüsse zu. In der Gesamtschau lassen sich verschiedene Aspekte der übergreifenden Mehrwerte und Stärken der Erasmus+ kooperationsbezogenen Förderlinien wie folgt darstellen:

Stärken der Erasmus+ kooperationsbezogenen Förderlinien

Durchführung innovativer, anwendungsorientierter Projekte , auch unter Einbindung von Studierenden	(weitgehend) themen-offene Ausrichtung und Flexibilität in der Verwertung	(teils) Kopplung von Lehre und Forschung sowie interdisziplinäres Arbeiten möglich	Inhalte
Anbahnung und Ausbau von internationalen Kooperationen → Bedingung für systematische Internationalisierung	Öffnung der Hochschulen für neue Kontexte (in Partnerländern, mit externen Akteuren wie NGOs, Behörden, Unternehmen etc.)	Potentielle Generierung von gesellschaftlichem / politischem Impact (z. B. europ. Zusammenhalt, europ. Bildungsraum)	Wirkungen
E+ Projekte sind bottom-up Bausteine für die Internationalisierung der HS über Inhalte und Netzwerke und potentiell strategisch nutzbar	E+ Projekte u. a. geeignet als vergleichsweise „niedrigschwelliger“ Einstieg in internationale Projekte / Vorbereitung für andere Programme	E+ Projekte u. a. geeignet für Spezialthemen (z. B. Lehrendenausbildung, Transfer, Digitalisierung, europ. Bildungsraum etc.)	Bedeutung

Insgesamt haben die Erasmus+ kooperationsbezogenen Förderlinien das besondere Potenzial, als **Bottom-up-Bausteine an der Schnittstelle von Lehre, Forschung sowie potenziell weiteren Themen** wie etwa Entrepreneurship oder Digitalisierung für die Internationalisierung von Hochschulen genutzt zu werden.

Präsentation der Grafik im Erasmus+ Partnerschaftsforum der NA DAAD am 12.11.2021

Die Projektbeteiligten können fachspezifische internationale Netzwerke auf- und ausbauen, die i.d.R. langfristig bestehen bleiben und belastbare Beziehungen für die beteiligten Personen und ihre Hochschulen darstellen. Diese Netzwerke und die erarbeiteten Inhalte erweisen sich als substanzieller Mehrwert für den jeweiligen Arbeitsbereich der involvierten Personen. Sie können darüber hinaus aber auch, sofern Synergien bestehen, für die Hochschule als Gesamtinstitution genutzt werden.

Hinsichtlich der Wirkungen zählt zu den zentralen Stärken der Kooperationsprojekte erwartungsgemäß die kooperationsbezogene Dimension: So ermöglichen die Projekte die Anbahnung und den Ausbau von belastbaren, fachbezogenen internationalen Netzwerken, was eine wichtige Bedingung für die breite Internationalisierung von Hochschulen ist. Auch öffnen sich die Hochschulen mittels der Kooperationsprojekte für neue Kontexte, sei es für unterschiedliche Bildungskontexte in den Partnerländern oder in der Zusammenarbeit mit hochschulexternen Akteuren, wie etwa Organisationen, Behörden, Unternehmen oder Einrichtungen der Zivilgesellschaft.

Blickt man auf die aktuelle **Erasmus+ Programmgeneration (2021–2027)**, wird deutlich, dass sich keine grundlegenden Veränderungen für die Kooperationsprojekte im Hochschulbereich abzeichnen. Einige in der Studie identifizierten Stärken und Potenziale werden in der neuen Programmgeneration bereits gestärkt fortgesetzt⁹. Damit können die Evaluationsergebnisse grundsätzlich auch für diese Programmgeneration Verwendung finden.

Auf Basis der empirischen Erkenntnisse lassen sich verschiedene **Handlungsempfehlungen** für die an den Erasmus+ kooperationsbezogenen Förderlinien beteiligten **Hochschulen**, die **NA DAAD**, sowie die **Europäische Kommission / EACEA** ableiten:

Handlungsempfehlungen an die Hochschulen

Aus den Evaluationsergebnissen lassen sich die folgenden Empfehlungen an die Hochschulen für die noch weiterreichende Nutzung der Kooperationsförderlinien ableiten. Die im Anschluss vorgestellten Fallbeispiele exemplifizieren Erfolgsfaktoren auf Hochschulebene, die auch für die Hochschullandschaft als Ganzes relevant sein können.

1. Die Sensibilisierung auf Hochschulebene für das Potenzial der Erasmus+ Kooperationsprojekte sollte vorangetrieben werden.

Hierbei erweist sich eine (verstärkte) Kommunikation der Relevanz der Erasmus+ Kooperationsprojekte durch die Projektverantwortlichen selbst als zentral, um die Hochschul-Strategieebene zu sensibilisieren. Infolgedessen kann die Anerkennung und Wertschätzung für die Durchführung derartiger Projekte in der Hochschulebene erhöht werden, was als informeller Anreiz von hoher Bedeutung für die Projektbeteiligten und auch potenziell interessiertes Hochschulpersonal ist.

Bei einer erhöhten Sensibilisierung kann auch die verstärkt bewusste Nutzung von Erasmus+ Kooperationsprojekten im Rahmen von institutionellen Strategien und Strategieprozessen verbessert werden – im Rahmen von Internationalisierungsstrategien, aber auch anderen Querschnittsthemen, zu denen Erasmus+ Schnittstellen aufweist, darunter Digitalisierung der Lehre, gesellschaftliche Verantwortung oder Nachhaltigkeit.

In den Gesprächen mit Projektbeteiligten hat sich gezeigt, dass die Kooperationsprojekte hohes Potenzial aufweisen, in verschiedenen Themen und Missionen der Hochschule Inhalte und Netzwerke (auch zunächst testweise) zu entwickeln und auf dieser Basis, durch Folgeaktivitäten und entstehende Dynamiken, wichtige Impulse auf strategischer Ebene zu setzen.

2. Auf formeller/struktureller Ebene erweist sich die institutionelle Anbindung der Projekte sowie eine hochschulinterne Vernetzung ebenso als vorteilhaft, um die Internationalisierung der Hochschulen systematisch voranzutreiben.

9. Der Blick auf die E+ Programmgeneration ab 2021 wird im ausführlichen Evaluationsbericht, S. 57, vertieft.

So hat sich insbesondere in den Fallbeispielen gezeigt, dass klare institutionelle Zuständigkeiten für die Erasmus+ kooperationsbezogenen Förderlinien und die Einbindung der Projekte in Hochschuleinrichtungen mit strategisch-administrativer Verantwortung für Internationalisierung die (strategische) Nutzung der Projekte innerhalb der Hochschule verbessern kann. Auch der Auf- und Ausbau von hochschulinternen Anreizen (z. B. Ermäßigungen des Lehrdeputats) für internationale Projekte kann die Beteiligung an Erasmus+ Kooperationsprojekten verbessern.

Grundsätzlich hat sich in der Analyse der Programmbeteiligung gezeigt, dass bereits ein hoher Anteil an deutschen Hochschulen an den Erasmus+ kooperationsbezogenen Förderlinien beteiligt, jedoch fast die Hälfte auf eine Förderlinie fokussiert ist. An Hochschulen, die sich an mehreren Förderlinien beteiligen, konnte das Evaluationsteam zumindest vereinzelt beobachten, dass eine hochschulinterne Vernetzung der Projektbeteiligten fruchtbar für einen erhöhten, übergreifenden Mehrwert der Projekte an der Hochschule sein kann. Dementsprechend kann es sinnvoll sein, an Hochschulen mit breiter Programmbeteiligung Möglichkeiten zur (regelmäßigen) hochschulinternen Vernetzung zu schaffen: So können sich die Projektverantwortlichen und ggf. interessierte Hochschulvertreterinnen und -vertreter zu Fragen zur administrativen Abwicklung und Lösungsmöglichkeiten austauschen, aber auch inhaltlich ins Gespräch kommen, was einerseits potenzielle inhaltliche Synergien offenbaren kann, andererseits mögliche komplementäre Förderlinien für die Projektbeteiligten einer Förderlinie aufzeigt.

.....
Stärken der Erasmus+ kooperationsbezogenen Förderlinien



Eine verstärkte Sensibilisierung von Hochschulleitungen und Verwaltungseinheiten mit der Zuständigkeit für Internationalisierung für die (strategischen) Mehrwerte für Hochschulen kann somit zuträglich sein. Konkrete Beispiele, wie verschiedene Förderlinien und Projekte in die Strategie und Umsetzung der Internationalisierung an Hochschulen eingebettet werden können, werden im Folgenden aufgezeigt.

Präsentation der Grafik im Erasmus+ Partnerschaftsforum der NA DAAD am 12.11.2021

Handlungsempfehlungen an die NA DAAD

Allgemein hat sich in der Evaluation gezeigt, dass die Hochschulen die Unterstützung der NA DAAD bereits in hohem Maße schätzen. Dennoch könnte die NA noch gezielter Unterstützung leisten, indem sie (noch) zielgruppenspezifischer in ihrer Kommunikation vorgeht.

1. Zu den empfohlenen Maßnahmen gehört die Entwicklung von konzisem, noch weiter zielgruppengerecht aufbereitetem Beratungs- und Informationsmaterial, wie praktischen Handreichungen für Antragstellerinnen und Antragsteller, aber auch u. a. auch für Hochschulleitungen und -verwaltungen, um für ihre hochschulinterne Unterstützung für die Projekte zu werben. Auch die Formate bestehender Veranstaltungen könnten insofern angepasst werden, als die Zielgruppen noch differenzierter angesprochen werden können (wie z. B. Sessions mit erfahrenen vs. neuen Antragstellern, etc.).
2. Auf der Landesebene sollten Ministerien, die einen großen Einfluss auf die Prioritäten der Hochschulen haben, als spezifische Zielgruppe der NA DAAD neu erschlossen und ebenfalls mit entsprechendem Informationsmaterial angesprochen werden.
3. Zudem sollten die Relevanz und das Potenzial die komplementären Nutzungsmöglichkeiten der Kooperationsförderlinien noch deutlicher als bisher herausgestellt werden. Insbesondere Beispiele guter Praxis, die auch in der Evaluation herausgearbeitet wurden und im Folgenden dargestellt werden, können hierzu gezielt genutzt werden.

Handlungsempfehlungen an die Europäische Kommission und an die Exekutivagentur EACEA

Auf Seiten der Förderadministration konnten Optimierungspotenziale identifiziert werden, durch die die Bedeutung und Wirksamkeit der Erasmus+ Projekte erhöht werden können.

- 4. Ein verbessertes Aufwand-Nutzen-Verhältnis für die Projektbeteiligten sollte erzielt werden.** Als wesentliche Hürde in den Erasmus+ Kooperationsprojekten haben sich der Aufwand und die Komplexität in der Antragstellung und insbesondere der Projektumsetzung herausgestellt. Eine Diskussion über die Vereinfachung der Prozesse und Nachweispflichten in den Erasmus+ kooperationsbezogenen Förderlinien wird bereits seit längerer Zeit geführt; nichtsdestotrotz besteht weiterhin der Bedarf, Wege zu finden, um einerseits die Qualität der Anträge und Projektumsetzung sicherzustellen, und andererseits die Belastung für die Projektbeteiligten angemessen zu gestalten, sodass die Projektadministration nicht auf Kosten der inhaltlichen Arbeit geht.
- 5. Auch verstärkte Ressourcen für das Projektmanagement können den Projekten zuträglich sein.** In der Evaluation wurde wiederholt deutlich, welche Bedeutung das Projektmanagement für die Zielerreichung hat. Ein höherer Stellenwert und eine verbesserte Ausstattung für das Projektmanagement in der Förderung können somit positive Effekte auf die Wirkungen der Projekte (ggf. auch über die Projektbeteiligten hinaus) haben, auch kann so die Bedeutung der Projekte ggf. am Fachbereich und/oder an der Hochschule erhöht werden, da sich die Projektarbeit auch in der Ressourcenausstattung widerspiegelt.
- 6. Darüber hinaus kann die Nachhaltigkeit der Projekte, die in der Evaluation als Herausforderung genannt wurde, durch mögliche Anschlussfinanzierungsmöglichkeiten (in kleinerem Umfang) auf europäischer Ebene unterstützt werden.** Hierbei kann explizit auf Projekte ohne Aussicht auf alternative Finanzierungsquellen fokussiert werden. Beispielhaft sind hier die EMJMD Stipendien zu nennen, durch die die Gewinnung von hochqualifizierten internationalen Studierenden erst ermöglicht wird, jedoch oftmals nach Förderende keine alternativen Möglichkeiten zur Weiterfinanzierung der Stipendien bestehen.

Beispiele guter Praxis

Ein wesentlicher Aspekt der Evaluation ist auch, Beispiele guter Praxis sichtbar zu machen, die in besonderem Maß für die verschiedenen Mehrwerte und Wirkungsmöglichkeiten der Erasmus+ Kooperationsprojekte stehen, aber auch eine deutliche Entsprechung zu eigenen Zielen und zur strategischen Planung der Hochschulen aufzeigen.

Diese können und sollen interessierten Hochschulen als Anregung dienen, um die vielfältigen Möglichkeiten des Erasmus+ Programms in der Programmgeneration 2021–2027 im Bereich der Partnerschaften und Kooperationsprojekte für die Weiterentwicklung der Kooperationen und zur Optimierung ihrer Internationalisierungsaktivitäten zu nutzen.



Dezentrale Gruppierung von Erasmus+ Projekten als Grundlage für interdisziplinären Erfahrungsaustausch und Inspiration für Strategiebildung

Fallbeispiel 1

Hochschule: Universität des Saarlandes

Förderlinien/ Projekte: diverse Erasmus+ Kooperationsprojekte in verschiedenen Förderlinien (u. a. Strategische Partnerschaften, EMJMD, Jean Monnet, Kapazitätsaufbauprojekte)

An der Universität des Saarlandes werden die verschiedenen Erasmus+ Projekte nach einem informellen „Bottom-up-Ansatz“ innerhalb der Fachbereiche und/oder Fakultäten gruppiert. Das heißt, dass innerhalb dieser thematischen Gruppierungen Synergien zwischen den Projekten genutzt und Erfahrungen ausgetauscht werden. Die Gruppierungen der Projekte entstehen dezentral, oft durch diejenigen Personen, welche die Impulsgeber für Erasmus+ Projekte sind und diese mit verschiedenen hochschulinternen und -externen Partnern durchführen. In diesem Zuge ergänzen sich hier die verschiedenen Förderlinien und können so „einen maßgeblichen Beitrag für die breitere Basis der Internationalisierung“ darstellen.

Synergien in der Projektadministration werden überdies durch informelle Vernetzungstreffen angestoßen. So muss nicht für jedes Projekt „das Rad neu erfunden werden“ und die Projektadministration kann als Schnittstelle zwischen der Drittmittelabteilung, der Finanzabteilung und den thematisch Verantwortlichen (durch die Fakultät) auftreten. Die angesprochenen informellen Entwicklungen im Zuge der Erasmus+ Projekte haben die Organisationsentwicklung der Universität angeregt, indem das Ziel der Internationalisierung nun noch stärker auch durch institutionelle Vernetzung vorangetrieben wird.

Innerhalb der Hochschule werden verschiedene Erasmus+ Förderlinien außerdem als Motor für die Strategieentwicklung angesehen. So können Projekte entlang der Erasmus+ Kooperationsprojekte fachspezifische Strategien auf Fakultätsebene inspirieren und/oder flankieren. Da diese Projekte internationale Beziehungen, thematischen Austausch und Kooperationen auf- und ausbauen, wird angestrebt, dass einige fachspezifische strategische Elemente in einem zukünftigen Schritt auch auf die Universitätsstrategie projiziert werden können.

Lessons Learned

- Hochschulinterne Unterstützung, um strategisches Matching verschiedener Projekte und auch Förderlinien anzuregen und Erfahrungen zwischen Projekten/Förderlinien auszutauschen
- Erasmus+ Projekte als „Inspirationsquelle“ für (Hochschul- und Fachbereichs-) Strategien

Innovative, komplementäre Projektleitung an den Schnittstellen zwischen Internationalisierungsstrategie, Projektmanagement und Fachwissen

Hochschule: Technische Hochschule Ulm

Lessons Learned

- **Innovativität und Flexibilität bei der Gestaltung und Besetzung der Projektleitung und der hochschulinternen Projektzusammenarbeit und -koordination**
- **Passung der Projekte (und Partner) mit verschiedenen Elementen der Hochschulstrategien**

Förderlinien/ Projekte	Kapazitätsaufbauprojekt/ Employability enhancement in the field of renewable energies, on the basis of closer collaboration between university and industry
Partner:	Fachhochschule Technikum Wien, Technische Universität Tshwane, Deloitte Limited, Technische Universität Durban, Technische und Wirtschaftswissenschaftliche Universität Budapest, Central University of Technology
Fördersumme/ Projektlaufzeit:	984.984 €/ 2020–2023

Das Besondere dieses Kapazitätsaufbauprojekts ist ein Projektleitungsteam, welches aus zwei Professoren aus zwei verschiedenen Fakultäten (Produktionstechnik und -wirtschaft bzw. Mathematik, Natur- und Wirtschaftswissenschaften) mit unterschiedlichen Forschungsschwerpunkten (Energietechnik bzw. -wirtschaft) und einer Referentin für Internationales besteht. Über die Referentin für Internationales, die im Rektorat angesiedelt ist, besteht eine Schnittstelle zum Rektorat sowie zum Akademischen Auslandsamt.

Diese komplementäre Zusammensetzung ermöglicht die strategische Einbettung des Projekts und der entsprechenden Aktivitäten in die Internationalisierungsstrategie der Hochschule, während der fachliche Fokus interdisziplinär durch zwei sich ergänzende Forschungsfelder gesichert ist. In Bezug auf die Strategie der Hochschule (2018–2028), welche die Internationalisierungsstrategie beinhaltet, deckt das Projekt gleich zwei der vorhandenen Zielfelder ab: Aufbau von internationalen Aktivitäten mit Premiumpartnern und Forschungs- und Transferaktivitäten im internationalen Raum.

Durch die verschiedenen Kompetenzen innerhalb des Teams erfolgt somit eine hoch funktionelle Themen- und Aufgabenteilung. Die Synergien zwischen den verschiedenen Akteuren werden genutzt, indem die inhaltliche Arbeit primär durch die Professoren durchgeführt wird und das Projektmanagement sowie die Administration durch die Referentin.

Die Nutzung der Synergien und unterschiedlichen Kompetenzen im Projektleitungs-Team sind eine große Chance, es muss aber auch eine Vertrauensbasis zwischen den Akteuren geben.

Projektverantwortliche Person der Technischen Hochschule Ulm

Vom Projektpartner zum Masterstudiengangskoordinator

Fallbeispiel 3

Hochschule: Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde

**Förderlinien/
Projekte:** verschiedene Kapazitätsaufbauprojekte als Partner
(GeoServices-4-Sustainability, 2015–2018) und
Koordinator (BioEcon, 2017–2020)

In diesem Fallbeispiel hat die Hochschule für Nachhaltige Entwicklung die Erasmus+ Kooperationsprojekte zunächst über die Anfrage einer österreichischen Hochschule zur Partnerschaft in einem Kapazitätsaufbauprojekt kennengelernt. Über eine DAAD-Veranstaltung in Bonn kam anschließend der Kontakt zu vietnamesischen Projektpartnern zustande, mit welchen ein weiteres Kapazitätsaufbauprojekt konzipiert wurde. Hier konnte auf den zuvor gewonnenen Erfahrungen insofern aufgebaut werden, dass der ursprüngliche Projektpartner Eberswalde – mit wichtiger Antragsunterstützung des NA DAAD – zum Projektkoordinator eines Projektes der Erasmus+ Programmgeneration 2014–2020 wurde.

Auch der Einbezug weiterer Partner aus Spanien, die durch die vietnamesischen Partner in das Konsortium eingebracht wurden, war ergebnisreich. So wurde auf den guten Erfahrungen mit neuen Partnern aufgebaut und ein neues gemeinsames Erasmus+ Projekt (ebenfalls in der Erasmus+ Programmgeneration 2014–2020) mit dem spanischen Partner als Koordinator beantragt. Dieses Projekt wurde zunächst abgelehnt, bei einer erneuten Beantragung aber auf Basis des konstruktiven Feedbacks der Gutachterinnen und Gutachter bewilligt.

Insgesamt bewährte sich die Strategie des „Suchens“ eigener strategischer Partner, die nicht unbedingt von der Hochschule vorgegeben sein müssen. Aufgrund des Erfolgs der Projekte wurden weitere Förderlinien geprüft, die zur Verstärkung der Partnerschaften genutzt werden. In diesem Zuge wurde die Förderlinie „Erasmus Mundus Joint Master Degree“ als längerfristige Verstärkung der Hochschulpartnerschaften als nützlich erkannt und beantragt.

Lessons Learned

- **Starke Partner suchen, anhand von Projekten zu strategischen Partnern entwickeln und diese auch in andere Projekte involvieren**
- **NA DAAD & Review Prozess (bei nicht erfolgreichem Antrag) zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Antrags nutzen**
- **Auf gewonnener Erfahrung als Partner aufbauen und verschiedene Förderlinien je nach Interesse strategisch nutzen**

Ich habe mir eigene strategische Partner gesucht.

Projektverantwortliche Person der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Support-Strukturen für die Umsetzung von Erasmus+ Projekten

Hochschule: Fachhochschule Dortmund

Lessons Learned

- **Institutionalisierung des Projekt-Supports und direkte Unterstützung der Strategieumsetzung durch Erasmus+ Projekte**
- **Schaffung von längerfristigen Projektstrukturen innerhalb der Hochschule fördert den Erfahrungsaufbau beim Personal**

Förderlinien/ Projekte:

diverse Erasmus+ Kooperationsprojekte in verschiedenen Förderlinien, Beteiligung sowohl als koordinierende als auch Partnereinrichtung (u. a. Strategische Partnerschaften, Wissensallianzen, Jean Monnet)

An der FH Dortmund werden die verschiedenen Erasmus+ Förderlinien als eine Art Baustein-System verstanden, durch welches Kompetenzen ausgebaut, Ressourcen geschaffen und engagiertes Personal aktiv involviert werden kann. Es besteht dementsprechend eine enge, teilweise strategische Verbindung zwischen den Erasmus+ Projekten und der Hochschulleitung, welche signifikante hochschuleigene Ressourcen für die Projekte mobilisiert. So werden zum Beispiel Ressourcen in die Begleitung von Antragsverfahren investiert und Anreize (wie Bonuszahlungen und die Erlassung von Semesterwochenstunden) dafür geschaffen, sich auf Projekte zu bewerben und diese umzusetzen. Somit soll eine Internationalisierungsförderung ähnlich der bestehenden Forschungsförderung geschaffen und die große Arbeitsbelastung anerkannt werden. Genau diese Aspekte der Institutionalisierung von Prozessen bzgl. der Projektinitiierung und des -managements sollen in einer Zukunftswerkstatt noch weiter konkretisiert werden. Im Laufe dieser verschiedenen Entwicklungen hat sich an der FH Dortmund nicht nur ein breites Portfolio an Erasmus+ Projekten entwickelt, diese haben auch eine gewisse Struktur geschaffen, in deren Rahmen die Internationalisierungsstrategie begleitend entstanden ist.

Auch das Potenzial der Erasmus+-Projekte im Austausch mit der Wirtschaft wurde als Win-Win-Situation erkannt und wird aktiv genutzt. So hat sich gezeigt, dass Erasmus+ Projekte (vor allem Wissensallianzen) den direkten Kontakt zu Fachabteilungen der Industrie (anstatt nur zur Personalabteilung) ermöglichen. Zum Vorteil der Unternehmen und der Absolventinnen und Absolventen wird die Weiterbildung im Unternehmen mit der Masterausbildung verbunden, die Unternehmen identifizieren zukünftiges Personal, und die Hochschule profitiert von Praxisbeispielen. Auch Masterarbeiten, Unternehmensbesuche und Vorträge aus der Industrie sind Beispiele der möglichen Ergebnisse von Erasmus+ Kooperationen. Für die Hochschule sind die Industrie-Kooperationen nicht zuletzt ein Alleinstellungsmerkmal und erhöhen ihre Attraktivität gegenüber anderen Hochschulpartnern und Studierenden.

*Die Projekte sind für mich aus mehreren Gründen relevant:
Ein wichtiger Grund in der Hochschule ist, dass man damit Fakten schafft.*

Projektverantwortliche Person an der Fachhochschule Dortmund

**Förderlinien/
Projekte:**

diverse Erasmus+ Kooperationsprojekte in fünf kooperationsbezogenen Förderlinien, Beteiligung sowohl als koordinierende als auch Partnereinrichtung (u.a. Strategische Partnerschaften, Kapazitätsaufbauprojekte, Zukunftsweisende Kooperationsprojekte)

Eine besonders enge institutionelle Anbindung der Erasmus+ Kooperationsprojekte kann an der TU Dresden beobachtet werden. Das „European Project Center“ (EPC) der TU Dresden kann als ein Beispiel guter Praxis dafür gesehen werden, wie das Projektmanagement und die fachliche Expertise/Ausarbeitung von Erasmus+ Projekten erfolgreich aufgeteilt werden kann. So sind alle Mitarbeitende im EPC drittmittelfinanziert und übernehmen – sozusagen als **Multi-Programm Management Einheit** – die administrativen und koordinativen Aufgaben innerhalb der Erasmus+ Projekte.

Dementsprechend können die EPC Mitarbeitenden Synergien erkennen und neue Projekte anstoßen, da sie den Überblick über Ausschreibungen und neue Förderlinien haben, welche sie mit den Interessen der entsprechenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler abgleichen. In Koordination mit dem International Office der TU Dresden kann außerdem das Thema individuelle Mobilität mit Erasmus+ Kooperationsprojekten verzahnt werden. Neben dieser Art „Dienstleistung“ für Förderprojekte, die von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Fakultäten geleitet werden, hat das EPC auch für „Eigenprojekte“ die inhaltliche Leitung übernommen.

Lessons Learned

- **Innovative Struktur mit einer hochschul-internen Instanz, die Bewerbungen und das Projektmanagement für Erasmus+-Projekte abwickelt, Kompetenzen bündelt und Synergien identifiziert**

Erasmus+ Projekte mit politischem Impact

Hochschule: Technische Universität (TU) Dresden

Lessons Learned

- Erfolgreiche Kommunikation der Resultate des Projekts an politische Instanzen auf nationalem und internationalem Level

Förderlinien/ Projekte:	Zukunftsweisendes Kooperationsprojekt/ Towards a European Framework for Community Engagement of Higher Education
Partner:	Catalan Association of Public Universities, Landeshaupt- stadt Dresden, Dublin City Council, Stadt Rijeka, Institute for the Development of Education Croatia, Regio Twente, PPMI Group, Universität Gent, Universität Twente, Stichting European Consortium of Innovative Universities
Fördersumme / Projektlaufzeit:	499.300 € / 2018–2021

Das Zukunftsweisende Kooperationsprojekt „Towards a European Framework for Community Engagement of Higher Education“ (TEFCE) wurde von den beteiligten Akteuren so aufgestellt und kommuniziert, dass es sowohl national als auch international Wirkungen auf die Politik und die betroffenen Akteure (Hochschulen und ihren Wirkungskreis) aufzeigen kann. Die Projektpartner konnten die Themen innerhalb der EU politisch platzieren, sodass das Thema des gesellschaftlichen Engagements von Hochschulen in zukünftige Förderprogramme aufgenommen wurde. Die im Projekt entwickelte Toolbox, welche Hochschulen in die Lage versetzen soll, ihr Engagement in diesem Bereich zu erfassen, zu bewerten und zu steuern, wurde kontinuierlich verbreitet und wird heute auch von Hochschulen außerhalb des Konsortiums angewandt.

Förderlinien/ Projekte:	Europäische Experimentelle Maßnahmen / A New Way for Talents in Teaching (NEWTT)
Partner:	15 Partner aus Österreich, Bulgarien, Lettland, Rumänien und dem Baskenland
Fördersumme / Projektlaufzeit:	2.500.000 € / 2016–2019

Auch in dem Projekt NEWTT der Förderlinie Europäische Experimentelle Maßnahmen wird eine bildungspolitische Dimension adressiert: So wird hier ein alternatives Ausbildungsprogramm in der Lehrerbildung „als policy experiment“ vergleichend in mehreren europäischen Ländern erprobt. Hierbei werden Bildungsministerien aus fünf europäischen Ländern sowie verschiedene Universitäten, Netzwerke und zivilgesellschaftliche Ebenen eingebunden; das Projekt wird somit auf höchster politischer Ebene angesiedelt und durch Expertise aus Wissenschaft und Zivilgesellschaft begleitet. Dabei müssen sich die Projektbeteiligten bereits bei der Antragstellung darauf verständigen, ob sich die Maßnahmen für die Übernahme in die jeweiligen Bildungssysteme eignen, wodurch gute Voraussetzungen für die Generierung von bildungssystemischem Impact geschaffen werden. Mit diesem Projekt der Leitaktion 3 werden Schwerpunkte in der europäischen Bildungspolitik, die Unterstützung von Lehrkräften sowie die Bewältigung des EU-weiten Lehrermangels effektiv adressiert. Die Projektergebnisse wurden nach Abschluss der Arbeiten in einem weiteren Kooperationsprojekt derselben Förderlinie aufgegriffen und weiterentwickelt. Ein Erfolgsfaktor ist hierbei u. a., dass die gleichen Partnerorganisationen zum großen Teil – d. h. das bestehende Netzwerk – auch in das Folgeprojekt involviert wurden und die Beziehungen somit weiter ausgebaut werden konnten.

Lessons Learned

- Partner im Konsortium, der bereits vor Projektbeginn in allen Teilnahmeländern operativ im Feld war; so konnten Kommunikationsstrukturen und Arbeitsweisen zielführend und zeitnah etabliert werden
- Überwindung der Sprachbarrieren zwischen Partnern in den Ministerien durch Übersetzung aller Treffen

Das Spannende bei den Europäischen Experimentellen Maßnahmen ist die Einbindung der getesteten Maßnahmen in die Entwicklung von Politik.

Signifikante Steigerung von Internationalen Studierenden und der Verbindung in die Wirtschaft

Hochschule: Hochschule Anhalt

Lessons Learned

- Erfolgreiche und nachhaltige Vernetzung der EMJMD Studierenden und Lehrenden mit der Wirtschaft
- Strategische Nutzung der Potenziale zur internationalen Ausrichtung und Steigerung der Attraktivität für internationale und nationale Studierende

Förderlinien/ Projekte:	Erasmus Mundus Joint Master Degree / European Master of Science in Food Science, Technology and Business
Partner:	Katholische Universität Leuven (Koordinator), Katholische Universität Portugal
Fördersumme/ Projektlaufzeit:	2.779.000 €/ 2015–2020, 2020–2026

Die Hochschule Anhalt führt nun in der vierten Generation einen Erasmus Mundus Joint Master Degree zum Thema Lebensmittelwissenschaften, Technologie und Business durch. Mit Bewerberinnen und Bewerbern aus der ganzen Welt und Studierenden aus allen Kontinenten hat der EMJMD innerhalb der Hochschule die Idee von dualen Masterabschlüssen angestoßen und somit auch Wirkung darauf gehabt, dass die Hochschule Anhalt deutschlandweit eine der Hochschulen mit dem höchsten Anteil ausländischer Studierender (ca. 25 Prozent) ist.

So werden durch die Joint Master-Abschlüsse Netzwerke auf- und ausgebaut und neue Partner gewonnen. Diese Partner sind sowohl Hochschulen als auch Wirtschaftsakteure und kommen aus Sachsen-Anhalt, Deutschland und der ganzen Welt. Die hochqualifizierten Studierenden der EMJMD öffnen neue Türen für die Hochschule, da sie Kontaktpunkte zur Wirtschaft darstellen, beispielsweise durch Praktika, Vorträge von Unternehmensvertreterinnen und -vertretern, Abschlussarbeiten in Unternehmen sowie durch Anstellung nach Abschluss des Studiums. Während einige Studierende nach dem Abschluss in Deutschland bleiben, gehen anderen zurück in ihre Heimatländer und lassen so wiederum neue Verbindungen entstehen, welche durch Alumni-Netzwerktreffen und Aktivitäten gepflegt und genutzt werden. So haben die involvierten Professorinnen und Professoren heute Unternehmenskontakte und werden regelmäßig aktiv von nationalen und internationalen Großunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit dem Wunsch der Zusammenarbeit kontaktiert.

Die globale Ausrichtung des EMJMD hat außerdem das Profil der Hochschule beeinflusst. So ist und war die Hochschule gen Osteuropa orientiert, hat nun jedoch ein weiteres, globaleres Standbein.

Die EMJMDs haben einen Beitrag zur strategischen, globalen Ausrichtung der Hochschule geleistet.

Projektverantwortliche Person der Hochschule Anhalt

Erfolgreiche interne und externe Kommunikation sowie Einbindung verschiedener Akteure

Fallbeispiel 7

Hochschule: Duale Hochschule Baden-Württemberg

Förderlinien/ Projekte:	Strategische Partnerschaften / Comparative Analyses of European Identities in Business and Every-Day Behaviour
Partner:	Polytechnic Institute of Porto, Universität Cergy-Pontoise, Wirtschaftshochschule Budapest, Fachhochschule Südostfinland, Maieutica Cooperative of Higher Education CRL, Polytechnische Universität Łódź, Universität Straßburg, Universität Łódź
Fördersumme / Projektlaufzeit:	436.144 € / 2018–2021

Lessons Learned

- Nutzung diverser Akteure (und der entsprechenden Kompetenzen) innerhalb und außerhalb der Hochschule zur „Bekanntmachung“ des Projekts und seiner Resultate

Die Kommunikation über die Aktivitäten und Resultate dieser Strategischen Partnerschaft hat unter Einbezug diverser interner und externer Akteure erfolgreich stattgefunden. So wurden verschiedenste hochschulinterne Personen, wie der Rektor, Mitarbeitende in Forschungskolloquien oder die Kommunikationsabteilung der Hochschule, involviert und Kommunikationskanäle aktiviert. Diese Akteure haben wiederum externe Partner und Multiplikatoren (wie die Industrie- und Handelskammer, Verbände oder die regionale Presse) angesprochen und einbezogen.

Diese aktive Einbeziehung diverser Akteure in der Kommunikation über das Projekt und dessen Resultate wurde sowohl in Deutschland als auch bei den internationalen Partnern im ähnlichen Format umgesetzt. Eine umfangreiche Website mit Blog dient außerdem der Vermittlung von grundlegenden Informationen und von Updates über den Fortgang des Projekts.

Entsprechend wurde neben der wissenschaftlichen Community auch ein breites Spektrum der Gesellschaft auf das Projekt aufmerksam gemacht und aktiv Wissenstransfer angebahnt. Für die wissenschaftliche Community, welche über Publikationen und bei Veranstaltungen involviert wurde, war das Projekt besonders interessant, weil es ein interdisziplinäres Team sowie verschiedene Themen und Resultate zusammenbindet. So wurden nicht nur die Themen, sondern auch diverse Methoden in mehreren (wissenschaftlichen) Communities nachhaltig weiterentwickelt.

Ich habe keine Gelegenheit ausgelassen, von dem Projekt zu erzählen.

Projektverantwortliche Person der Dualen Hochschule Baden-Württemberg

Fakultätsübergreifende Zusammenarbeit über erfolgreiche Erasmus+ Projekte

Hochschule: Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen

Lessons Learned

- Nutzung der Erasmus+ Projekte zur Inspiration und Schaffung von (fakultätsübergreifenden) Querschnittsthemen
- Identifikation des richtigen Zeitpunkts und Ansprache der richtigen Personen innerhalb der Hochschule, um ein funktionales und proaktives Kernteam zu bilden
- Hochschulübergreifende Wirkung wird durch Interesse der Hochschulleitung an konkretem Querschnittsziel signifikant befördert

Förderlinien/ Projekte:

Strategische Partnerschaften/
Social Entrepreneurship for Local Change

Partner:

MTÜ Social Enterprise Network, Creative Room Association, Wirtschaftsakademie Bukarest, Estnische Universität der Umweltwissenschaften, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Heldenrat - Beratung für soziale Bewegungen e.V., Fachhochschule van Hall Larenstein

**Fördersumme /
Projektlaufzeit:** 316.435 €/
2015–2018

In dieser Fallstudie wurden besondere Aspekte und Themen der Strategischen Partnerschaft „Lokaler Wandel und Entrepreneurship“ zu fakultätsübergreifenden Querschnittsthemen an der Hochschule entwickelt. Der erste Impuls kam dabei aus einem erfolgreichen Erasmus+ Projekt der Vorgängergeneration (Erasmus Thematic Network), in welchem fachspezifische internationale Online-Lehre an einem Fachbereich entwickelt wurde. Das Projekt hat die Hochschulleitung dazu inspiriert, die Themen Internationalisierung und Digitalisierung der Lehre auch an anderen Fakultäten zu stärken und den Transfer im bereits Erasmus+ erfahrenen Fachbereich anzuregen. Die Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren wählten hierfür das Format der **Strategischen Partnerschaften** sowie das Querschnittsthema **Social Entrepreneurship/Social Innovation** aus. Diese Kombination von Themen wurde schließlich in einem neuen Projekt weiterentwickelt. So wurden mit dem Ziel des Wissenstransfers und der Vernetzung der Fakultäten ein fakultätsübergreifender Wahl-Kurs kreiert, welcher unter anderem curriculare Veränderung mit sich brachte.

Außerdem sind im Zuge der Zusammenarbeit mit den Projektpartnern (und auf Basis des Wissensaustauschs mit diesen) ein **Living Lab** sowie **Entrepreneurship Center** entstanden. Langfristig hat somit diese erste Partnerschaft – sowie entsprechende Folgeprojekte¹⁰, die fakultätsübergreifende Zusammenarbeit und Involvierung der verschiedenen Studiengangleitungen – die langfristige Anpassung der Strukturen, Nutzung neuer Methoden und die Bildung übergreifender Kompetenzthemen angeregt.

10. Bei einem dieser Folgeprojekte handelt es sich um eine weitere Strategische Partnerschaft (Community Learning for Local Change), die im Anschluss an das erste Erasmus+ Kooperationsprojekt zwischen 2018 und 2021 durchgeführt wurde. (Anm. aus dem Evaluationsbericht, S. 41.)

Eine Kooperation beflügelt die nächste.

Projektverantwortliche Person der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen

Durch zielführende Beratung neue Förderlinien erkennen und nutzen

Fallbeispiel 9

Hochschule: Friedrich-Schiller-Universität Jena

Förderlinien/ Projekte:	Jean Monnet-Aktivitäten/Netzwerke/ Network for Applied European Contemporary History
Partner:	Stiftung Ettersberg, Forum Ziviler Friedensdienst e. V., Universität Gent, Universität Breslau, Universität Tuzla, Universität Belgrad, Universität Sarajewo, Krzywowa Foundation, Museum of Yugoslav History, CegeSoma/ State Archives
Fördersumme/ Projektlaufzeit:	300.000 €/ 2016–2019

Das Jean Monnet-Netzwerk zur Thematik „Angewandte Europäische Zeitgeschichte“ ist aufgrund der zielführenden Vermittlung der Nationalen Agentur des DAAD entstanden. Die Projektpartner hatten bereits eine Projektskizze zu der Idee, eine Netzwerkstruktur zu schaffen, die interessierte Historikerinnen und Historiker zusammenbringt, jedoch wussten die Projektpartner nicht, welche Förderprogramme hierfür in Frage kämen.

Während eines Arbeitstreffens im BMBF wurde der Kontakt zum DAAD hergestellt und die Projektpartner auf die Förderlinie aufmerksam gemacht. Daraufhin folgte eine zielführende und sachkundige Unterstützung durch die NA DAAD, welche die Projektskizze schnell der entsprechenden Förderlinie zugeordnet hat. So konnten die Projektpartner durch hilfreiche Sondierungsgespräche verschiedene Szenarien durchsprechen und durch die Bereitstellung entsprechender Lösungsmöglichkeiten und Hilfsmittel in kurzer Zeit die Projektskizze an den entsprechenden Antrag anpassen. In einem Zeitraum von ca. zwei Monaten wurde somit ein kompletter Projektantrag eingereicht, welcher direkt erfolgreich war. Dieses Projekt ist somit nicht nur der erste wissenschaftliche und direkt erfolgreiche Antrag des Antragstellers, sondern gleichzeitig das erste Jean Monnet-Netzwerk in Deutschland.

Lessons Learned

- Offenheit der Antragstellenden, sich auf neue Förderlinien einzulassen, sowie die engagierte Beratung der NA DAAD
- Klare Kommunikation zwischen festen Ansprechpartnern, damit auf bestehendem Wissen und entsprechenden Absprachen aufgebaut werden konnte

Sehr gut war, dass genug Fantasie vorhanden war, wie man das, was wir formuliert hatten, weiterentwickeln könnte, damit es in eine Förderlinie passt... Wir hatten das Projekt nicht im Kontext von Jean Monnet gesehen.

Projektverantwortliche Person der Friedrich-Schiller-Universität Jena

Herausgeber

Deutscher Akademischer Austauschdienst
German Academic Exchange Service
Kennedyallee 50, D – 53175 Bonn
Tel.: +49 228 882-0, postmaster@daad.dew
www.daad.de

Vertretungsberechtigter Vorstand:
Präsident Prof. Dr. Joybrato Mukherjee
Registergericht Bonn, Registernummer VR 2107
Umsatzsteuer-IdNr.: DE122276332
Verantwortlicher i. S. v. § 55 Abs. 2 RStV: Dr. Kai Sicks

Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit im DAAD
Erasmus+ National Agency Higher Education
Kennedyallee 50, D – 53175 Bonn
Tel.: +49 228 882-0, erasmus+news@daad.de
eu.daad.de
twitter.com/erasmus_daad

Projektkoordination und Redaktion

DAAD: Dr. Stephan Geifes (verantwortlich), Beate Körner, Katrin Winter
Technopolis Group, Frankfurt a. M./Berlin: Nadia Galati, Maria Stalla, Dr. Lisa Nieth, Dr. Florian Berger

Gestaltung

DITHO Design GmbH, Köln

Übersetzung

Proverb oHG, Stuttgart

Druck

msk marketingservice köln GmbH
Bischofsweg 48–50, D – 50969 Köln



Alle Rechte vorbehalten
© DAAD, 04/2022 – 1.000

Bei dieser Publikation handelt es sich um den Broschüre der Studie „Evaluation der Beteiligung an den Erasmus+ Kooperationsprojekten im deutschen Hochschulbereich und der projektbezogenen Informations- und Beratungsarbeit der NA DAAD“, der auf dem ausführlichen Evaluationsbericht der Technopolis Group basiert:
eu.daad.de/evaluation-kooperationen-2014-2020.

Alle Abbildungen im Broschüre entstammen, wenn nicht ausdrücklich anders benannt, dem ausführlichen Evaluationsbericht der Technopolis Group.

Diese Publikation wurde mit Mitteln der Europäischen Kommission und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Sie gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Weder die Europäische Kommission noch das BMBF noch der DAAD sind für eine mögliche weitere Verwendung der enthaltenen Informationen verantwortlich. Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert. Es wird jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Daten übernommen.

