Gemeinsam tragfähige Strukturen entwickeln

Deutsch-Afrikanische Hochschulkooperationen

eine Handreichung

Vorbemerkung

work in progress

Die vorliegende Handreichung ist der Versuch, Erfahrungen und Erkenntnisse deutscher und afrikanischer Projektleiterinnen und -leiter mit dem Auf- und Ausbau von Hochschulkooperationen zwischen deutschen und afrikanischen Hochschulen aus der Region Subsahara-Afrika zusammenzufassen.

Eigene Erfahrungen und Fallbeispiele der Leserin oder des Lesers, die die hier aufgeführten Erkenntnisse um weitere Perspektiven ergänzen oder Herausforderungen und Gelingensbedingungen verdeutlichen, **sind ausdrücklich erwünscht**!

Die vorliegende Handreichung versteht sich als offenes Dokument und erhebt in diesem Sinne keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie möchte Anregungen für einen fortlaufenden Erkenntnisaustausch liefern.

Beiträge können auf einem dafür erstellten Formular über die Emailadresse p24@daad.de eingereicht werden. Das Formular kann unter derselben Adresse angefordert werden.

Vorwort

Die vorliegende Handreichung nimmt die Erfahrungen beim Auf- und Ausbau von Hochschulkooperationen auf. Der regionale Schwerpunkt liegt dabei auf den Ländern und Hochschulen in der **Region Subsahara-Afrika**.

Die Handreichung geht auf den **regionalen, kulturellen** und **administrativen Kontext** ein und vermittelt einen Eindruck von den unterschiedlichen Vorgaben, Interessen und Restriktionen der beteiligten Akteure.

Sie **beschreibt die Herausforderungen**, denen sich die Projektverantwortlichen aus zwei vom BMBF geförderten DAAD-Programmen zur Kooperation mit Afrika bzgl.

- der Gestaltung der kooperativen Zusammenarbeit (Teil 1),
- dem Projektmanagement (Teil 2) und
- der Erreichung der Förderziele (Teil 3)

gegenübersahen **und gibt Beispiele**, wie die Beteiligten damit umgingen und welche Lösungen sie für sich fanden.

Dazu wurden auch die Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren der afrikanischen Hochschulen befragt, so dass die Herausforderungen **sowohl aus deutscher als auch aus afrikanischer Perspektive** beschrieben werden.

Die Handreichung möchte eine Unterstützung für alle Beteiligten bei der **Planung und Durchführung von Hochschulkooperationen** sein. Sie richtet sich zunächst in erster Linie an Projektverantwortliche deutscher Hochschulen als potentielle Antragsteller.

Sie versteht sich als offenes Dokument, das ergänzt und kommentiert werden kann.

Die Handreichung bezieht ihre Informationen aus folgenden **Quellen:**

Berichte von Projektverantwortlichen deutscher Hochschulen, Zwischenevaluation der beiden Förderprogramme im Bereich Hochschulkooperationen mit Subsahara-Afrika, qualitative Fokus-Interviews mit afrikanischen Partnern und Beiträge von Projektleiterinnen und -leitern deutscher Hochschulen im Rahmen einer Monitoring-Veranstaltung im DAAD im November 2015.

Gestaltung Deckblatt: Dirk Donath, Professor an der Bauhaus Universität, Weimar
Text und Layout: Referat P 24 unter Mitarbeit von Sabine Neuhauss, partnership for development, Bonn, die den ersten Entwurf gemacht und den Veranstaltungs-Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung 2

Vorwort 3

1. Gestaltung der kooperativen Zusammenarbeit 5

1.1. Persönliche Treffen gestalten 7

2. Transparenz und Rollenklarheit 10

2.1. Den Mehrwert der Kooperation verdeutlichen 12

2.2. Verwaltungen, Unileitungen und andere Stakeholder einbeziehen 14

2.3. Nutzung der fachlich/ wissenschaftlichen Ergebnisse 16

2.4. Partnerschaften auf Augenhöhe gestalten 18

3. Projektmanagement 19

3.1. Vorklärungen 20

3.2. Können wir auf vorhandene Partner zurückgreifen? 20

3.3. Soll eine neue Partnerschaft aufgebaut werden? 20

3.4. Planung des Personalbedarfs 21

3.5. Planung des Zeitaufwandes 21

3.6. Technische Ausstattung, Material und Infrastruktur 21

3.7. Verträge und Genehmigungen 22

4. Beiträge zur Erreichung der Förderziele 22

4.1. Was bedeutet Wissenschaftsreflexion, z.B. unter verschiedenen kulturellen Bedingungen? 23

4.2. Wie findet man Meilensteine und wie definiert man sie? 23

4.3. Was gehört zur Kapazitätsbildung (zum Verorten, Etablieren, Implementieren, Strukturieren)? 23

4.4. Was braucht erfolgreiche Forschung? 24

4.5. Was kennzeichnet moderne Lehr- und Lernformen und wie kann man sie erfolgreich umsetzen? 24

4.6. Was sind die Voraussetzungen für Integration in Netzwerke? 25

4.7. Was ist Innovativ? 25

4.8. Worin besteht der Gewinn von Afrika- bzw. Deutschlandkompetenz und was bedeutet in diesem Zusammenhang Interkulturalität? 25

4.9. Was ist nachhaltig? 26

Anhang 27

Funktioniert meine Uni anders als die meines afrikanischen Partners? 27

Lösungsvorschläge und Gelingensbedingungen für Hochschulkooperationen aus Sicht der afrikanischen Partner: 28

1. Gestaltung der kooperativen Zusammenarbeit

„Es gab viele positive Erfahrungen, aber es war nie leicht.“ (deutsche/r Projektverantwortliche/r)

Die Planung und Durchführung einer Hochschulkooperation mit einer oder mehreren (ausländischen) Partnerhochschule/n ist ein **komplexes Vorhaben**. Besonderheiten der jeweiligen Wissenschaftsdisziplinen, Strukturen der unterschiedlichen Hochschulsysteme und verschiedene kulturelle Kontexte sowie Ziele, Interessen und Erwartungen mehrerer Akteure müssen berücksichtigt und für alle Seiten gewinnbringend zusammengebracht werden.

Daraus ergeben sich **teilweise unbekannte Variablen**, die man bei der Planung nur ansatzweise vorhersehen kann und die im Laufe der Durchführung ein flexibles Reagieren erfordern. Im Dialog mit deutschen und afrikanischen Projektverantwortlichen und -koordinatoren wurde deutlich, dass es dennoch einige Faktoren gibt, die man als Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation benennen kann.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen **Überblick über die wichtigsten Aussagen** der Projektbeteiligten und ihre erstaunliche Übereinstimmung.

Gelingensbedingungen für Hochschulkooperation	
Aus Sicht afrikanischer Projektbeteiligter	Aus Sicht deutscher Projektbeteiligter
Engagement und intrinsische Motivation	Engagierte und bekannte Partner
	Alumni als Partner (haben „Deutschland-Kompetenz“, kennen das dt. Hochschulsystem)
Klare, frühzeitige Absprachen zu den gegenseitigen Erwartungen, Rollen, Aufgaben und Budget	
Physische Treffen zur Vorbereitung, zum Zwischencheck, zur Gestaltung des Überganges (z.B. Summer Schools zum Wissenstransfer und zur Vernetzung)	Präsenztreffen (z.B. in Form mehrwöchiger spring-, summer-, autumn schools) und aktive, kontinuierliche Kontaktpflege
Strukturen der afrikanischen Hochschulen gut kennen	Dekan / Verwaltung einbeziehen
Das Interkulturelle sollte explizit zum Thema gemacht werden (z.B. über Workshops)	Kultursensitivität: Hinterfragen des eigenen kulturellen Kontext und eigener Stereotype (z.B. bestimmte Afrika-Bilder)
Standards zur Wissensweitergabe sollten festgelegt werden	
	Vorausschauende Planung beim Thema Ausstattung und Zeit
in *langfristige* Beziehungen, Kooperationen und Partnerschaften investieren	
	Wissenschaftsreflexion

Im Laufe des Monitorings- und Evaluationsprozesses wurden von allen Projektbeteiligten immer wieder erfolgreiche oder schwierige Situationen geschildert, in denen die Gestaltung der kooperativen Zusammenarbeit selbst ein zentraler Faktor war. So betrachten zum Beispiel sowohl deutsche als auch afrikanische Projektpartner die bereits vorhandene Erfahrung mit den jeweiligen Forschungspartnern als einen entscheidenden Erfolgsfaktor. Wenn man von seinem Partner schon etwas weiß, die Abläufe in seiner Hochschule kennt oder Wissen über Land und Kultur des Partners hat, wird das als sehr nützlich empfunden:

> *„Alumni als Partner sind ein Erfolgsfaktor, weil sie eine ‚Deutschland-Kompetenz' mitbringen und ein Verständnis vom deutschen Hochschulsystem haben." (deutsche/r Projektverantwortliche/r)*

Eventuell kennt man sich aus einem früheren gemeinsamen Projekt oder aus einem eigenen Studien- oder Forschungsaufenthalt an der Partnerhochschule. Idealerweise kann man sogar auf ein **bestehendes Netzwerk an Ansprechpartnern** zurückgreifen:

> *„Wir kannten unseren Partner vorher schon, deshalb gab es keine Überraschungen." (deutsche/r Projektverantwortliche/r)*

> *„Ich kannte die deutschen Unis, auch den Professor schon 2 Jahre vor dem Projekt. Wir haben eine freundschaftliche Beziehung." (afrikanische/r Projektverantwortliche/r)*

Eine Zwischenevaluation der beiden Hochschulkooperationsprogramme mit Subsahara-Afrika untermauert diese Aussage. Alle Befragten bestätigten unabhängig von der Hierarchieebene die **Relevanz der persönlichen Beziehung**: Erfolgreiche Kooperationen bauen häufig auf bereits bestehenden Kontakten auf.

Befindet man sich nicht in der glücklichen Lage, auf bereits bestehende Kontakte zurückgreifen zu können, ist es umso wichtiger, dem Aufbau der Beziehungen besondere Aufmerksamkeit zu schenken und dafür Zeit und Geld einzuplanen.

1.1. Persönliche Treffen gestalten

Wie soeben dargelegt, ist der persönliche Umgang miteinander ein entscheidender Erfolgsfaktor. Deshalb sollte die Beschäftigung mit dem sozialen und kulturellen Kontext der Kooperationspartner fester Bestandteil der Vorbereitungen auf das gemeinsame Projekt sein.

So ist es z.B. **ein typisch deutsches Vorgehen,** sofort mit „der Sache" zu starten, das in anderen Kulturen häufig Irritationen erzeugt.

Hier ist es sinnvoll, sich die eigene (deutsche) kulturelle Prägung bewusst zu machen, denn wieviel Persönliches in eine berufliche Beziehung „gehört" ist von Kultur zu Kultur unterschiedlich. Ein bewährtes Konzept zur Reflexion der eigenen kulturellen Prägung sind die sogenannten **„Kulturstandards"**.

Kulturstandards beschreiben Muster, die das Wahrnehmen, Denken und Handeln der meisten Angehörigen einer Kultur in Relation zu einer anderen ausmachen und zu Missverständnissen bei interkultureller Kommunikation führen können. Deutsche Kulturstandards, die bei der Gestaltung persönlicher Treffen eine Rolle spielen können, sind z.B. Sachorientierung, verinnerlichte Regeln und Trennung von Lebensbereichen. Mehr zu Kulturstandards unter folgendem link
https://de.wikipedia.org/wiki/Kulturvergleichende_Sozialforschung#Kulturstandards

Kultursensitivität im Stil

Inwieweit bestimmtes Verhalten kulturell geprägt ist, war auch Thema der Monitoring-Veranstaltung des DAAD im November 2015:

> *„Formale Treffen sollte man unbedingt wahrnehmen und zwar mit allem Pipapo - also schickes Outfit, Material, Urkunde, Schreiben vom DAAD - und zwar kein dünnes Blättchen ausgedruckt, sondern das dicke Büttenpapier – und Gastgeschenk und so weiter." (deutsche/r Projektverantwortliche/r)*

> *„ ‚Unsere' Lässigkeit kommt in Asien und Afrika einfach nicht an. Für sie sind diese ‚Formalien' Ausdruck von Wertschätzung und Respekt." (deutsche/r Projektverantwortliche/r)*

LITERATURHINWEIS:
THOMAS, ALEXANDER (1996). ANALYSE DER HANDLUNGSWIRKSAMKEIT VON KULTURSTANDARDS. IN: THOMAS, ALEXANDER (HRSG.), PSYCHOLOGIE INTERKULTURELLEN HANDELNS (S. 107-135). GÖTTINGEN: HOGREFE.
HTTP://WWW.HOGREFE.DE/PROGRAMM/PSYCHOLOGIE-INTERKULTURELLEN-HANDELNS.HTML

SCHROLL-MACHL, SYLVIA (5TH EDITION 2013) DOING BUSINESS WITH GERMANS. THEIR PERCEPTION, OUR PERCEPTION, GÖTTINGEN: VANDENHOECK & RUPRECHT

Beispiele und Erfahrungen

Der intensive direkte Erfahrungsaustausch und die Reflexion über die Zusammenarbeit sind sowohl für deutsche als auch für afrikanische Projektverantwortliche zentral. Bei der Frage nach **Erfolgsfaktoren für eine kooperative Zusammenarbeit** wurden mehrfach verschiedene Formen von **persönlichen Treffen** genannt, die auf verschiedenen Ebenen angesiedelt waren und unterschiedlichen Zielen dienten, z.B.:

- Persönliche Treffen auf Projektleiter/-koordinatorebene zur gemeinsamen Planung

  „Wir haben viel Interesse und Wertschätzung von unseren afrikanischen Partnern erlebt; der persönliche Kontakt war ganz wichtig.“ (deutsche/r Projektverantwortliche/r)

  „We had an early meeting at the start of the project. That was a good basis.” (afrikanische/r Projektverantwortliche/r)

- Spring / Summer / Autumn Schools mit Studierenden und Dozenten zum gemeinsamen Kennenlernen, Erfahrungsaustausch, Forschen, Lehren und Lernen durchführen

  „Das Paket Sommerschule hat gut funktioniert: Es weckte bei den Studenten ein erstes Interesse und führte dann dazu, dass sich Studenten zum Beispiel dazu entschlossen haben, ihren Master im anderen Land zu machen.“ (deutsche/r Projektverantwortliche/r)

- Persönliche Treffen mit wichtigen Stakeholdern wie z.B. Dekanen u.a. Repräsentanten, um sie für das Vorhaben zu gewinnen.

  „Formale Treffen mit dem Dekan wahrnehmen, das war ganz wichtig. Denn alle Entscheidungen, auch die kleinen, wie zu Terminen oder Workshop-Material, gingen immer über die höchste Uni-Ebene. Das kostete Zeit. Nachdem der Dekan uns kannte, konnte mein afrikanischer Projektkoordinator Dinge viel schneller klären.“ (deutsche/r Projektverantwortliche/r)

Physische Treffen mit dem afrikanischen Partner dienen in unterschiedlicher Weise als Türöffner und legen eine gute Basis für eine fruchtbare Zusammenarbeit. Bereits in der Planung des Kooperationsprojektes sollten **über den gesamten Projektverlauf** verbindliche Möglichkeiten für Treffen mitgedacht werden und dafür Zeit und Geld eingeplant werden.

Bei der Gestaltung einer Partnerschaft auf Augenhöhe wurde von Seiten der afrikanischen Partner der Wunsch geäußert, frühzeitig und kontinuierlich in die Planung des Vorhabens **von Beginn an einbezogen** zu werden. Auch dafür würden sich natürlich direkte Gespräche

anbieten. Eventuell gibt es Möglichkeiten bei einer bestehenden Partnerschaft ein ohnehin geplantes Treffen dafür zu nutzen.

Auch wenn ein Zusammentreffen zur Planung der gemeinsamen Antragstellung nicht realisierbar ist, ist es sinnvoll **den Antrag gemeinsam zu „denken“**. So wurde während der Monitoring-Veranstaltung mehrfach von überraschend herausfordernden Situationen berichtet, bei denen Bekanntes in einen neuen Kontext übertragen werden musste und dann nicht in der geplanten Form realisiert werden konnte.

> *„Wir kannten unseren Partner vorher aus der gemeinsamen Lehrkooperation. Deshalb wollten wir jetzt daran anknüpfen und probierten es mit der Forschungskooperation. Da gab es dann schon auch Überraschungen. Das war schwierig.“ (deutsche/r Projektverantwortliche/r)*

> *„Bei uns war es genau andersherum. Wir kannten uns aus der Forschungskooperation und mussten nun feststellen, dass gemeinsam Lehre auszubauen weniger trivial ist als angenommen.“ (deutsche/r Projektverantwortliche/r)*

> *„Wir wollten ein Projekt, das wir in Kuba erfolgreich durchgeführt hatten, nun mit unserem afrikanischen Partner umsetzen. Das hat so nicht funktioniert.“ (deutsche/r Projektverantwortliche/r)*

Der jeweilige Partner **schaut aus einer anderen Perspektive auf die Projektplanung**. Er kennt die Abläufe und Gepflogenheiten seines eigenen Universitätsbetriebes. Durch das „gemeinsame Denken“ treten bereits einige der unbekannten Variablen zutage, die im Zeit- und Kostenplan berücksichtigt werden können. So berichtete ein Projektleiter von folgender Situation:

> *Eine Gruppe Studierender wollte Feldforschung in einem bestimmten Gebiet durchführen. Was weder ihnen noch der Projektleitung klar war und sich dann erst vor Ort bei der Partnerhochschule herausstellte: dieses Gebiet war auch der natürliche Lebensraum von Löwen. Damit die Sicherheit der Studenten gewährleistet werden konnte, mussten guards engagiert werden. Deren Entlohnung war im ursprünglichen Budgetplan nicht vorgesehen gewesen.*

Vorschläge für Handlungsmöglichkeiten auf einen Blick

- Gestalten Sie verbindliche Möglichkeiten für persönliche Treffen.
- Planen Sie genügend Zeit und Geld dafür ein.
- Nehmen Sie sich auch bereits in der Phase der Antragstellung Zeit, das geplante Vorhaben mit dem Partner zu durchdenken.
- Klopfen Sie bei Irritationen oder Missverständnissen auch das eigene Verhalten auf mögliche kulturelle Muster ab.

Offizielle Dokumente oder Informationsmaterialien wie z.B. Broschüren des DAAD zum Programm werden als Unterstützung bei formalen Treffen als sehr hilfreich empfunden.

2. Transparenz und Rollenklarheit

Transparenz und Klarheit der Erwartungen und Rollen wurden von allen Beteiligten als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit genannt, aber für die afrikanischen Partner hatte dieser Punkt besonderes Gewicht.

So berichteten viele afrikanische Partner in den Interviews, dass der **logistische Aufwand eine Herausforderung** war. Es gab hohe Anforderung an kurzfristige Verfügbarkeit zum Beispiel für Flugbuchungen, Unterkünfte oder Fahrten mit dem privaten PKW.

Für die afrikanischen Partner bedeutete die Kooperation teilweise ins private gehende Investitionen, die zwar gerne getätigt wurden, aber für die man sich langfristig Unterstützung wünscht:

> *„Wir haben die Reisen organisiert, Studenten ausgesucht, Zimmer reserviert. Dann waren es Studentinnen und wir mussten spontan neue Zimmer organisieren.“ (afrikanische/r Projektverantwortliche/r)*

> *„Die Uni unterstützt uns nicht, man muss vieles selber machen: eigener Sprit, eigenes Auto, Telefon, Internet, das muss man alles selbst bezahlen.“ (afrikanische/r Projektverantwortliche/r)*

> *“Teachers here are not paid a lot, our government cannot afford that. So most work only one or two days per week at the university. To pay our rent we have our own personal projects. For the Germans this was hard to understand. German teachers have a full time job, they only do research and teach.” (afrikanische/r Projektverantwortliche/r)*

Des Weiteren resultierten Irritationen daraus, dass man aus Förderprogrammen anderer Geldgeber bestimmte Verfahrensweisen gewohnt war, die in diesen Projekten keine Anwendung fanden.

> *„It's important to know, how to use the budget, otherwise it could get frustrating." (afrikanische/r Projektverantwortliche/r)*

> *"There were different expectations, how funds were used and for whom." (afrikanische/r Projektverantwortliche/r)*

Da bei internationalen Projekten in Hochschulkooperation häufig nicht nur verschiedene Länder und Hochschulsysteme sondern auch **verschiedene Wissenschaftsdisziplinen** miteinander kooperieren, ist es sinnvoll, diesen erhöhten Abstimmungs- und Verständigungsbedarf einzuplanen und ggf. durch **moderierende Runden** zu begleiten.

Die Projektbeteiligten berichteten immer wieder von Situationen, wo die Übertragbarkeit von Erfahrungen einfach nicht möglich war. Routinen stimmten nicht mehr und die Zusammenarbeit musste neu aufgebaut werden:

> *„Wir haben uns gefragt: Wie finden wir zu gemeinsamen Plattformen? Unser Vorschlag ist, moderierende Runden in den Verlauf des Programms einzubetten, die sollten interkulturell und interdisziplinär zusammengesetzt sein."*

Transparenz und Rollenklarheit sind in diesem Sinne entscheidende Erfolgsfaktoren für eine fruchtbare Kooperation. **Klare und frühzeitige Absprachen zu den gegenseitigen Erwartungen, Rollen, Aufgaben und auch zum Budget sind für die afrikanischen Projektpartner besonders wichtig**. Gerade hierfür sind persönliche Treffen der geeignete Rahmen.

Nicht unerwähnt soll jedoch die Erfahrung bleiben, dass unter Umständen die Transparenz für nicht glaubwürdig befunden wird:

> *„Auf die ‚Echtheit' und ‚Verlässlichkeit' von Finanzplänen, besonders auch im Zusammenhang mit Verfahren zur Antragsstellung wird nicht vertraut. Wenn ein gestellter Antrag abgelehnt wird, kommt es auch schon mal zum Vertrauensverlust. Hilfreich war hier für uns, alle offizielle Dokumente und Bescheide auch in Englisch zu haben." (deutsche/r Projektverantwortliche/r)*

Hier sei es wichtig, immer wieder pro-aktiv über Förderstrukturen in Deutschland aufzuklären.

2.1. Den Mehrwert der Kooperation verdeutlichen

„Wenn [deutsche] Studenten das erste Mal in Addis Boden betreten, sieht man, dass da was [in ihnen] passiert."

Zur Klärung der Erwartungen ist es hilfreich, den jeweiligen Nutzen und Mehrwert, den sich die Partner von der Kooperation versprechen und den sie bieten können, offen und transparent anzusprechen und zu verdeutlichen. Folgende Punkte wurden in Gesprächen als Mehrwert einer Kooperation genannt:

Mehrwert einer Hochschulkooperation	
aus Sicht afrikanischer Projektbeteiligter	aus Sicht deutscher Projektbeteiligter
Hochqualifizierte deutsche Dozenten	Persönlichkeitsentwicklung und Lebenserfahrung durch Reisen
Neue Impulse durch Internationalität und Multidisziplinarität	Spannender Anreiz für Studierende: Wir konnten auch Studierende anderer Fakultäten dafür gewinnen, teilzunehmen
Neue Erhebungs- und Auswertungsmethoden (z.B. Forschung mit Videokamera), neue Techniken (z.B. Hausbau mit lokal vorhandenen Materialien), neue Studiengebiete (z.B. Ethnobotanik, frühkindliche Bildung), neue Seminarkonzepte, Didaktik, Inhalte, IT-Programme	Kennenlernen neuer Arbeitsweisen und praxisorientiertes Herangehen
Auf persönlicher Ebene: interkulturelles Lernen, neue Kontakte	Interkulturelle Anpassung der Methodik, herausfordernde Forschungsbedingungen und Laborsituationen
Gefühl der Bereicherung ganz grundsätzlich: Projekte als Anschub für Neues bzw. als Weiterführung von Bestehendem	Neue Netzwerke und Weiterentwicklung auf persönlicher und fachlicher Ebene

Die Reflexion der eigenen Erwartungen ist wichtig für ein erstes gemeinsames Treffen, um damit die Grundlagen der Zusammenarbeit zu legen. Hier einige Fragen, die das unterstützen können.

Fragen zur Unterstützung:

- Warum wollen wir (ich persönlich / meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen / meine Studierenden / mein Institut / meine Universität / ggf. meine Gesellschaft) eine Kooperation mit Hochschulen aus der Region?
- Mit welchen Hochschulen wollen wir kooperieren? Und warum?
- Was wollen wir mit der Kooperation erreichen? (für mich / uns persönlich, für unsere Uni, für unsere Studierenden, Dozenten, für unsere Forschung, für die Gesellschaft, für unsere Stadt, unser Bundesland, Deutschland insgesamt, …)
- Welche konkreten Ergebnisse erhoffen wir uns? (in Bezug auf Lehre, Forschung, …)
- Mit welcher Haltung gehen wir in die Kooperation?
- Welche Erwartungen haben wir an unseren Partner?
- Welchen Mehrwert haben wir zu bieten?
- Welche Erwartungen hat unser Partner?
- Welchen Mehrwert hat die Kooperation für beide Seiten?
- Welche Erfahrungen im Zusammenhang mit früheren Projekten/Hochschul-kooperation wollen wir miteinander teilen, weil wir glauben, dass eine Auseinandersetzung damit die Arbeit im vorliegenden Projekt positiv beeinflussen könnte?

2.2. Verwaltungen, Unileitungen und andere Stakeholder einbeziehen

„Die Wissenschaftler unserer Partnerinstitution waren sehr kooperativ, aber die Administration war ganz schwierig."

(deutsche/r. Projektverantwortliche/r)

Während der Monitoring-Veranstaltung gab es einige Berichte zum Thema **Verwaltung und Administration an den Hochschulen der Regionen Subsahara-Afrika**. Die Projektverantwortlichen haben gravierende Unterschiede festgestellt:

In vielen afrikanischen Ländern ist das Verhältnis von Verwaltung zu wissenschaftlichem Personal anders als bei den deutschen Partnern. Verwaltungsmitarbeiter genießen durch eine bessere Bezahlung mitunter ein höheres Ansehen.

> *„Die Administration haben wir als elitär erlebt. Das drückt sich schon im Zahlenverhältnis aus, das ca. 1/3 Wissenschaftler zu 2/3 Verwaltung ist und in höheren Gehältern für die Verwaltung." (deutsche/r Projektverantwortliche/r)*

> *„Man muss sich fragen: Mit welcher Ebene (Wissenschaftler, Verwaltung, Entscheider-Ebene) muss ich was wie machen? Es wird erwartet, dass ich mit der oberen Ebene formale Treffen wahrnehme. Da gibt es aber auch eine hohe Fluktuation, so dass es mitunter mehrere Treffen benötigt. Mit der mittleren Ebene muss ich langfristig agieren. Hier ist wenig Fluktuation. Hier sollte man auch auf Konfliktmanagement und ähnliches ten." (deutsche/r Projektverantwortliche/r)*

Neben der Einbeziehung der Verwaltungsebene einer afrikanischen Universität können es auch andere **Stakeholder** sein: ein Projektpartner (einer kirchlichen Hochschule) berichtete zum Beispiel, dass es essenziell war, den Bischof einzubeziehen.
Ein anderer Projektpartner berichtete, dass bei Besuchen des afrikanischen Projektkoordinators an der deutschen Universität ab und zu auch der Dekan mit eingeladen wurde, auch wenn er in das Projekt nicht so tief involviert war. Es war aber auf Grund seiner Entscheidungskompetenz wichtig, ihn in die Projektgestaltung einzubinden. Das sollte man als Zeichen der besonderen Wertschätzung gegenüber den Abläufen an der jeweiligen Universität verstehen und sich freuen, dass man auf diese Weise **einen entscheidungsstarken Verbündeten gewinnen** kann.

Wen man als Verbündeten gewinnen sollte, kann sich von Land zu Land stark unterscheiden. So berichteten auch die afrikanischen Partner bzgl. der Zusammenarbeit mit anderen afrikanischen Universitäten:

> *„The administration?* A certain nightmare!“

Literatur zu den Kulturstandards des jeweils afrikanischen Lands kann hierzu weiterhelfen und natürlich das Gespräch mit dem Partner selbst.

Vorschläge für Handlungsmöglichkeiten auf einen Blick

- Überlegen Sie, wer idealerweise in dieses Treffen einbezogen werden sollte, um die Kooperation auf eine solide Basis zu stellen.
- Planen Sie auch Zeit für das „informelle“ Kennenlernen ein und machen Sie sich bewusst, dass in vielen Kulturen das persönliche Gespräch vor der Sachklärung kommt.
- Für den Start des Projekts ist zusätzlich ein Kick-Off-Meeting zu empfehlen.

Arbeitsfragen könnten sein:

- Welche Erwartungen haben beide Seiten an die Zusammenarbeit?
- Welche Hoffnungen und Befürchtungen werden mit der Zusammenarbeit verbunden?
- Welche offenen Fragen müssen in Bezug auf die Rahmenbedingungen geklärt werden?
- Welche Rollen und Aufgaben müssen ausgehandelt, geklärt und verteilt werden?
- Welches Budget steht für wen zur Verfügung?

2.3. Nutzung der fachlich/ wissenschaftlichen Ergebnisse

„Wissen ist der Rohstoff des 21. Jahrhunderts"

Afrika wird aufgrund guter Wirtschaftsdaten zunehmend als Kontinent der Chancen wahrgenommen. Leistungsfähige Bildungssysteme, in denen die Hochschulen eine Schlüsselposition innehaben, gelten als Voraussetzung, diese Chancen für soziale und wirtschaftliche Entwicklung zu nutzen. Aus diesem Grund werden Hochschulen in den afrikanischen Ländern der Subsahara beim Auf- und Ausbau eigenständiger Lehr- und Forschungskapazitäten unterstützt und in die internationale Wissensgemeinschaft einbezogen.

Vergleichsweise niedrige Investitionen in Bildung und Forschung bei rapide ansteigenden Studierendenzahlen sorgen **auf afrikanischer Seite** dafür, dass diese Unterstützung externer Geldgeber tatsächlich notwendig ist, um international anschlussfähig zu werden. Für **die deutsche Seite** bietet Afrika wichtige Forschungsgebiete und attraktive Innovationsfelder. Dadurch wächst das Interesse zu kooperieren und gemeinsam wissenschaftliche Ergebnisse zu produzieren. Wer profitiert von den Resultaten? Wie können die Daten und die daraus gewonnenen Erkenntnisse angemessen geteilt werden?

Diese Fragen machen deutlich, dass der Umgang mit der Ressource „Wissen" ein sensibles Terrain ist. Sowohl in den Fokusinterviews mit den afrikanischen Partnern als auch bei der Monitoring-Veranstaltung haben beide Seiten darauf aufmerksam gemacht. Deshalb ist gerade hier ein frühzeitiger und transparenter Umgang wichtig.

Beispiele und Erfahrungen

Aus afrikanischer Sicht droht mit dem jeweiligen Projektende ein Wissensverlust:

- Unvollständige gemeinsame Auswertung der gesammelten Daten zwischen deutschen und afrikanischen Studierenden vor Ort

  „For me the project was eye opening in ways of how conducting research. But since the Germans left with the equipment, for me it was hard to conduct the research for my PhD. I needed funds to continue my research. This was very difficult, finding the money to continue." (afrikanischer Student)

- Unklarheit über den Umgang mit den Ergebnissen

  „… furthermore the publications and acknowledging role of our university… I mean, it is a difference, if the studies just take place in the library or if they are combined with our knowledge. The thesis which derive from the project should be also contributed to our unis, to their own hands." (afrikanische/r Projektverantwortliche/r)

- Betreuung durch deutsche Dozenten nicht mehr gewährleistet

  „Für eine Kooperation auf Augenhöhe auch auf der Forschungsebene fände ich gut, wenn es auch Mittel für die Betreuung der Masterarbeit gäbe. Das Projekt ist zu Ende, bevor die ersten Masterarbeiten fertig sind. Die sind erst drei Monate später fertig. Dann sind die deutschen Dozenten aber schon weg." (afrikanische/r Projektverantwortliche/r)

- Wahrnehmung auf deutscher Seite

  „Die Kooperation war super, aber der wissenschaftliche Output war nicht so, wie ich es mir erhoffte hatte." (deutsche/r Projektverantwortliche/r)

Für die afrikanischen Partnerhochschulen ist die Frage nach dem Wissenstransfer und der Wissensweitergabe essenziell. Deshalb sollte **schon zu Beginn des Projektes über Strukturen**, die diese fördern, nachgedacht und gesprochen werden.

Zu Beginn eine gemeinsame Publikationsmatrix erstellen und Publikationsstandards klären.

Für die deutschen Partnerhochschulen

„Es sollten Standards zur Wissensweitergabe vereinbart werden"

„Der Umgang mit Proben und Daten sollte vor Beginn einer Kooperation festgelegt werden; die Arbeitsteilung bei der Auswertung und dem Verfassen von Veröffentlichungen erfordert Absprachen in frühen Stadien der gemeinsamen Forschung."

Mögliche Ansätze könnten sein:

- Physische Treffen zur Zwischen-Analyse und damit zur **Ergebnisauswertung** sind unbedingt notwendig, solange die Partner vor Ort noch gemeinsam arbeiten, so dass jeder Beteiligte die Ergebnisse auch für die eigenen wissenschaftlichen Arbeiten nutzen kann.
- Ein systematisiertes und gemeinsam vereinbartes **Informationsmanagement** innerhalb des jeweiligen Projektkontexts, um Forschungsergebnisse und Erfahrungsberichte nach Ende des Aufenthalts auszutauschen.
- **Absprachen** zu den Themen Datenaustausch und Wissenschaftsethik: Welche ethischen und gesetzlichen Fragen gibt es? Welche Vorgaben gibt es diesbezüglichen von rechtlicher Seite? Auf welchen gemeinsamen Umgang wollen wir uns einigen?

2.4. Partnerschaften auf Augenhöhe gestalten

Der erste Schlüssel zur Kooperation auf Augenhöhe ist das frühzeitige und kontinuierliche **Einbeziehen des Partners in den gesamten Prozess** der Kooperation – von der Planung bis zum Abschluss – und das gemeinsame Klären der Umsetzung inkl. der Frage nach dem Wissenstransfer.

Dafür ist es hilfreich immer wieder mit den Partnern aus der Prozessperspektive auf die Kooperation zu blicken und sich zu fragen, an welcher Stelle man sich eigentlich gerade befindet, wie gut jeder integriert ist und was noch nötig wäre, um gemeinsam die nächsten Schritte erfolgreicher zu gehen.

Der zweite Schlüssel zur Kooperation auf Augenhöhe ist das **Hinterfragen der eigenen kulturellen Prägungen** und gewohnter Abläufe. Gerade das, was für uns ganz selbstverständlich in dieser und jener Weise gemacht wird, ist für den Partner nicht unbedingt in gleicher Weise akzeptabel.

Hier könnte der Besuch eines interkulturellen Kommunikationsseminars eine Austauschplattform zu diesen Themen bieten. So schafft man sich außerdem eine gemeinsame „Sprache“, um über die teilweise nur schwer zu verbalisierenden kulturellen Prägungen zu sprechen und Irritationen in dem Bereich überhaupt ansprechen zu können.

Gelassenheit, Humor und Herzlichkeit sind unverzichtbare Voraussetzungen, um im Bereich der interkulturellen Kommunikation erfolgreich Erfahrungen sammeln zu können. Unterschätzt wird allerdings immer wieder die Rolle der Sprachkompetenz als Verursacher von Schwierigkeiten der interkulturellen Kommunikation.

3. Projektmanagement

„Wir scheiterten an Strukturen und mussten umplanen“.
(deutsche/r Projektverantwortliche/r)

Etliche der deutschen Projektverantwortlichen empfanden eine starke Diskrepanz zwischen Projektplanung und tatsächlicher Projektumsetzung. Auch die afrikanischen Partner berichteten von Schwierigkeiten in der Umsetzung. Eine häufige Ursache dafür war mangelnde Ausstattung oder fehlende Infrastruktur.

> *„Das, was wir in dem Projekt letzten Endes erreicht haben, ist toll. Aber es ist etwas ganz anderes, als das, was wir geplant hatten.“ (deutsche/r Projektverantwortliche/r)*

> *„Unser Internetzugang ist langsam. Manchmal haben wir auch gar keinen. Wir haben dann eben offline gearbeitet. Es geht, aber die Begrenzungen sind schon groß. Die Dozenten haben dann Software mitgebracht.“ (afrikanische/r Projektverantwortliche/r)*

Überraschungen gibt es häufig dann, wenn man sich auf Erfahrungswerte, die man in anderen, vermeintlich vergleichbaren Kontexten gesammelt hatte, verlässt.

Die Zwischenevaluation bescheinigt dennoch allen Projekten einen großen Erfolg sowohl hinsichtlich der Erreichung der Programmziele, als auch hinsichtlich der Relevanz und Nachhaltigkeit der Projekte. Bei allen Umwegen war die Planung flexibel genug, um die angestrebten Resultate zu erreichen.

Als **Erfolgsfaktoren** für eine gute Projektplanung wurde **Flexibilität** genannt und **ausreichend Zeit für die Planungsphase, etwa drei Monate,** um wichtige Fragen bereits vor Antragstellung klären zu können. Die folgenden Punkte sollen helfen, die wesentlichen Planungsfaktoren in den Blick zu bekommen.

3.1. Vorklärungen

Für das Verfassen des Projektantrags ist viel **implizites Wissen notwendig**: Welche Informationen gehören in einen Antrag, welche nicht? Wie ausführlich muss die Darlegung sein? Welche Art von Ansprache, welcher Ausdruck ist angemessen? Wie präsentiert man sein Vorhaben in angemessener Weise etc.

Vor allem ist wichtig zu wissen, welche Hintergründe relevant sind, um das geplante Projekt kontextuell beschreiben zu können:

- Kenntnisse über Wissenschafts- und Universitätssysteme der Zielregion, wie z.B. Studienstrukturen, Bedingungen für die Feldforschung und Gremienwesen.
- Welches Qualitätsniveau ist möglich und angemessen? (Sprachkenntnisse, Diskussionskultur, Publikationserfahrung).
- Wer sind die entscheidenden Stakeholder? Dazu kann bei den vielen konfessionellen Hochschulen in Afrika durchaus ein kirchlicher Würdenträger gehören.
- Fragen der Sicherheit müssen berücksichtigt werden. Welche Risiken bestehen?
- Spiegelt sich in der Struktur des Projektvorhabens Partnerschaftlichkeit und gegenseitiger Mehrwert wider?

3.2. Können wir auf vorhandene Partner zurückgreifen?

Dann siehe Details im Kapitel 1, Gestaltung der kooperativen Zusammenarbeit

3.3. Soll eine neue Partnerschaft aufgebaut werden?

Dann muss geprüft werden, inwiefern der Aufbau einer Partnerschaft im Rahmen des ausgeschriebenen Programms möglich ist und welche Ressourcen dafür zur Verfügung stehen.

Auch für den Aufbau neuer Kontakte empfiehlt es sich, **bestehende Netzwerke** zu nutzen: Vielleicht gibt es die Möglichkeit im Rahmen der Zusammenarbeit mit einer anderen Partneruniversität Kontakte zu knüpfen? Gibt es andere bestehende Forschungskooperationen, bei denen man ansetzten könnte? Oder gibt es vielleicht persönliche Kontakte von eigenen Studien- oder Forschungsaufenthalten aus dem Land?

3.4. Planung des Personalbedarfs

Welche Anforderungen gibt es an das Personal **in quantitativer und qualitativer Hinsicht**? Gibt es eventuell bestimmte gesundheitliche Anforderungen oder bestimmte notwendige Fachkenntnisse? Ist es notwendig, Personal einzustellen oder auszubilden?

Wichtig ist hier auch der Austausch über die **zeitliche Verfügbarkeit des Partners**. Die Dozenten afrikanischer Hochschule haben nicht unbedingt eine Vollzeitstelle und sind deshalb nicht immer verfügbar. Man sollte transparent kommunizieren, wie zeitaufwendig die kooperative Zusammenarbeit ist und welche Erwartungen man in dieser Richtung hat.

3.5. Planung des Zeitaufwandes

Bei der Planung des zu erwartenden Zeitaufwands sollte man nicht zu knapp kalkulieren. **Wartezeiten**, z.B. bei der Erstellung von Verträgen oder dem Einholen von Genehmigung fallen schnell an. Auch die Anschaffung bestimmter technischer Geräte oder Visaanträge können Wartezeiten mit sich bringen.

Unbedingt mit dem Partner abstimmen: „Ruhezeiten“ wie Semesterferien, länderspezifische, oft auch religiöse Feiertage (oft auch „antizyklisch“ mit den Partnern), Urlaub, Fluktuation oder klimatische Besonderheiten.

Auch ein eventuell unterschiedliches Zeitverständnis sollte berücksichtigt werden.

3.6. Technische Ausstattung, Material und Infrastruktur

Es muss damit gerechnet werden, dass die Ausstattung und Infrastruktur der Partneruniversität **nicht auf dem gleichen Stand** ist wie die eigene. Deshalb muss geklärt werden, ob die vorhandene Ausstattung für das Projektvorhaben ausreichend ist.

Wenn Ausstattung angeschafft wird, muss geklärt werden

- wie die Ausstattung ins Land kommt und welche Kosten dafür anfallen
- wer ggf. den Aufbau der Ausstattung übernimmt (z.B. bei technischen Geräten) und welche Kosten dafür anfallen
- wer die Wartung und ggf. Reparatur (+Ersatzteile!) vor Ort übernimmt und welche Kosten dafür entstehen
- was für den laufenden Betrieb benötigt wird und welche Kosten dafür anfallen

Diese Fragen sind insbesondere auch **über den Projektabschluss hinaus zu bedenken**, wenn die Ausstattung beim Partner verbleiben soll.

3.7. Verträge und Genehmigungen

Hier vor allem auch beim Partner in Erfahrung bringen, wofür man Genehmigungen benötigt. Besonders bei **Feldforschung** ist wichtig, Fragen im Bereich Datenschutz und Wissenschaftsethik zu klären.

Wird zum Beispiel Pflanzenmaterial ins Land gebracht oder soll aus dem Land mitgenommen werden?

Werden Fotos von Personen gemacht oder andere Daten von Personen erhoben, für die es eine Genehmigung bedarf?

Swiss Declaration: 1998 hat die Schweizerische Kommission für Forschungspartnerschaften mit Entwicklungsländern (KFPE) einen ethischen Leitfaden veröffentlicht. In der Überarbeitung von 2012, dem "Guide for Transboundary Research Partnerships", werden 11 Prinzipien der Forschungspartnerschaft, wie ‚Promote mutual learning', ‚enhance capacities' etc. proklamiert (vgl. KFPE 2012).

Swiss Commission for Research Partnerships with Developing Countries (KFPE) (2012). A Guide for Transboundary Research Partnerships. 11 Principles. http://www.kfpe.ch/11-Principles/

4. Beiträge zur Erreichung der Förderziele

Rückblickend soll das Erreichte dargestellt und kritisch diskutiert werden. Die Reflexion dient dem Erkenntnisgewinn, dem Lernen aus Erfahrungen, der Unterscheidung von Wesentlichem und Vernachlässigbarem. Mit dem Rückblick legt man sich selbst und der Öffentlichkeit in Gestalt des Geldgebers Rechenschaft ab.

Es ist inzwischen üblich, dies im Rahmen eines Monitoring- und Evaluationsprozesses zu tun. Das durchgeführte Projekt wird in seinen wissenschaftlichen, (förder-)politischen und gesellschaftlichen Kontext gestellt und seine Wirkung in einem dafür konstruierten Gefüge mit Hilfe von Indikatoren gemessen.

Zwischen dem auf diese Weise ermittelten *Impact* und der letztlich inkommensurablen Vielgestaltigkeit von Wirkung gibt es jedoch vieles, was zur Zielerreichung beiträgt, aber nur narrativ erfasst werden kann.

Deshalb behandelt diese Handreichung das Thema „Erreichung der Förderziele" in Form kurzer Beiträge, die die Verlaufsgeschichte des Projektes mit den realen Lebens- und Arbeitsbedingungen unter den sie stattgefunden hat, „erzählen" und widerspiegeln, das viele Wege zum Ziel führen.

Der praktische Nutzen für die Programmentwicklung und die Projektplanung liegt darin, dass die Zitatensammlung als Fundus für eine persönliche „Checkliste" dienen kann.

4.1. Was bedeutet Wissenschaftsreflexion, z.B. unter verschiedenen kulturellen Bedingungen?

Wie positioniert man sich vor Ort, wo es auch internationale Konkurrenz gibt

Netzwerkgedanke

deutsche Spitzenforschung anbieten

Interdisziplinarität führt oft zu Zusammenschlüssen und Kooperationen mit anderen internationalen Akteuren

Wie geht man mit den gemeinsamen Daten um und wer hat das Recht an den Daten

4.2. Wie findet man Meilensteine und wie definiert man sie?

Zielerreichung steht im Vordergrund, Ziele müssen daher klar definiert sein und mit den Partnern in den Zielländern abgestimmt werden, Meilensteine sollten an solchen Stellen im Projekt eingebaut werden, die kritisch oder gar zum Abbruch führen können

Meilensteine sind wichtig, aber nicht über zu bewerten. In Afrika ist ein fließendes Projektmanagement häufig erfolgreicher. Das klassische Projektmanagement ist meilensteingetrieben. Erreicht man seine Ergebnisse laut Meilensteinplan, ist man auf dem richtigen Weg. Erreicht man sie nicht, ist das Projekt gefährdet.
Dieses Konzept wirkt in Afrika oft aufgesetzt und wird zwar formal akzeptiert (weil eben klassische Lehre), aber nicht wirklich gelebt. Hier ist es eher so, dass man eine ganz klare Projektvision haben muss und dann alle Chancen ergreifen muss, die auf dem Weg liegen und zur Erfüllung der Gesamtvision beitragen. Ein erfolgreiches Projekt hat also eine Vision und es passieren Dinge, die zur Vision hinführen. Solange es positiv fließt (deshalb fließendes PM) ist das Projekt auf dem richtigen Weg.

4.3. Was gehört zur Kapazitätsbildung (zum Verorten, Etablieren, Implementieren, Strukturieren)?

Es muss im Zielland eine kontinuierliche Entwicklung erkennbar sein. Ohne das Verständnis für die im Zielland bestehenden Strukturen, lassen sich Anpassungen und strukturelle Verbesserungen nur schwer einbringen, z.B. bei Studiengangentwicklungen, die für das Land besonders wichtig sind und einen Beitrag sowohl für den Arbeitsmarkt als auch einen gesellschaftlichen Nutzen erbringen.

Kapazitätsbildung ist vor allem Übernahme von Verantwortung. Das fängt schon bei den Projektzielen an, die vom afrikanischen Partner ausgehen sollten.

Schon bei der Programmentwicklung muss berücksichtigt werden, um welchen Projekttyp es sich handelt (z.B. Forschung, Studiengang, Strukturentwicklung). Was sind für den jeweiligen Typ die geeignetsten Maßnahmen?

4.4. Was braucht erfolgreiche Forschung?

Infrastruktur, Forschungszentren im Zielland, Research Chairs, Zugang zu internationalen Konferenzen und damit Austausch mit Forscherinnen und Forschern, Zugang zu Online-Bibliotheken.

Universitäten im Zielland müssen im internationalen Vergleich mithalten können und daher Schwerpunkte in der Forschung definieren.

Kommunikation und Transparenz

Motivation und ein gemeinsames Forschungsinteresse

Kreative Freiheit und keinen autoritären Strukturen

4.5. Was kennzeichnet moderne Lehr- und Lernformen und wie kann man sie erfolgreich umsetzen?

Durch forschungsorientierte Lehre, statt Lehrveranstaltungen nur in Modulform sollte die Einbindung der Studierenden in laufende Forschungsprojekte erfolgen,

Intensivierung der wissenschaftlichen und forschungsorientierten Ausbildung,

Verzahnung laufender Forschungsprojekte mit den Lehrveranstaltungen,

ein kompletter Forschungsprozess sollte durchlaufen werden,

Bildung von studentischen Projektgruppen,

Studierende zum wiss. Publizieren motivieren

Interaktion mit den Studenten und praxisorientiertes projektartiges Lehren

4.6. Was sind die Voraussetzungen für Integration in Netzwerke?

(Gemeinsamer) Aufbau von Strukturen, voneinander lernen, sowohl von Stärken als auch von Schwächen

Persönliches Kennenlernen

Partnerschaften auf Augenhöhe aller beteiligter Partner, Respekt

4.7. Was ist Innovativ?

Das was frühzeitig Handlungsfelder im Zielland erkennbar werden lässt

Innovative Studiengänge mit Bezug zu gesellschaftlichen Problemen und damit einen substantiellen Beitrag in Richtung Wohlstand (Arbeitsplatzsicherung, Hungersnot reduzieren, Gesundheit garantieren, Transport und Mobilität erhöhen, Energie) leisten

Alles, was in einem kulturellen Kontext noch nicht gewagt wurde

4.8. Worin besteht der Gewinn von Afrika- bzw. Deutschlandkompetenz und was bedeutet in diesem Zusammenhang Interkulturalität?

Man hat die Strukturen und Funktionsweisen der Universitäten eines anderen Landes/mehrerer Länder kennengelernt.

Auch eine neue Sicht auf sich selbst zu bekommen – stetige Selbstreflexion

Respekt vor der Andersartigkeit, Lösungen aus anderen Blickwinkeln betrachten, Absolute Weisheiten neu reflektieren und daraus innovative Ideen gewinnen.

4.9. Was ist nachhaltig?

Betreuung von Masterarbeiten und Dissertationen über den Förderzeitraum hinaus

Übersetzung von Lehrmaterialien

Das Qualitätsniveau der Berichterstattung und Publikationen steigern und genügend Zeit dafür einplanen

Studiengänge entwickeln und implementieren, die langfristig den Arbeitsmarktanforderungen nachkommen und sich daher selbst tragen müssen

Das Funktionieren des Programmes/der Maßnahme etc. auch ohne Maßnahme etc. in die bestehenden Strukturen vor Ort deutschen Projektpartner.

Feste Implementierung des Programms.

Anhang

Funktioniert meine Uni anders als die meines afrikanischen Partners?

Hier eine Zusammenstellung in Form einer Checkliste zur Selbstreflexion:

- Verschiedenheit der Rahmenbedingungen bzgl.
  - Recht, ethical clearence, Forschungsgenehmigungen
  - Hierarchie und Entscheidungswege
  - (Finanz-) Verwaltung
  - Aufgabenbeschreibung
  - Gremienwesen
  - Studienstrukturen
  - Ressourcen, Infrastruktur (Strom, Telefon, Internet), Logistik
  - Forschungslandschaft
  - Verhältnis Wissenschaft - Gesellschaft
  - Stakeholder (wichtige Repräsentanten, NGOs, Ministerien, Behörden)
  - Publikationswesen, Datenschutz
  - Bedeutung persönlicher Beziehungen
  - Diversität (Ethnie, Gender, Behinderung, Religion, sexuelle Orientierung)
  - Donor-Strukturen (Wer gibt noch Geld an die Uni?)
- Qualifikationsniveau
  - Sprachkenntnisse
  - Hochschuldidaktik / Diskussionskultur
  - Verhältnis Lehre - Forschung (viele afrikanische Hochschulen sind vor allem Lehrinstitute und nicht unbedingt Forschungsinstitute)
  - Publikationserfahrung

Lösungsvorschläge und Gelingensbedingungen für Hochschulkooperationen aus Sicht der afrikanischen Partner:

Für beide Seiten:

- Hohes *Engagement* und hohe *intrinsische Motivation* auf beiden Seiten sind wichtig
- Sehr klare und *frühzeitige Absprachen* zu den gegenseitigen Erwartungen, Rollen, Aufgaben und dem Budget sind wichtig (transparency, openness, respect, communication)
- *Physische Treffen* zur Vorbereitung, zum Zwischencheck, zur Gestaltung des Überganges sorgen, z.B. Summer Schools zum Wissenstransfer und zur Vernetzung sollten stattfinden
- *Standards zur Wissensweitergabe* sollten festgelegt werden
- Es sollte in *langfristige* Beziehungen, Kooperationen und Partnerschaften investiert werden (über das Projekt hinaus im Vorfeld und/oder im Nachgang)
- Das *Interkulturelle* sollte explizit zum Thema gemacht werden (z.B. über Workshops)
- Nachhaltig neue Kontakte knüpfen auch über DAAD Alumni hinaus

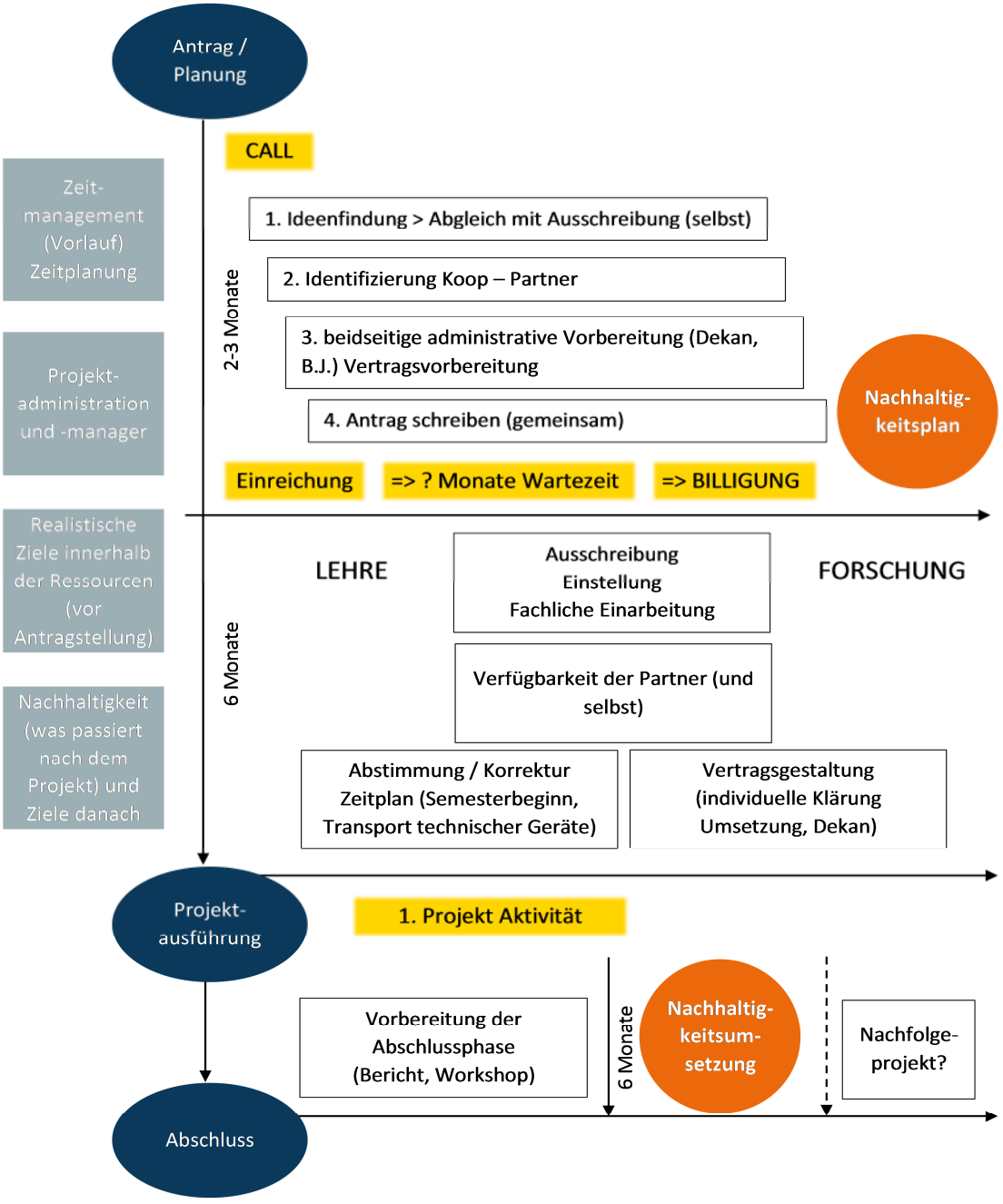
Für die Deutschen

- *Strukturen der afrikanischen HS* gut kennen (Wie bürokratisch, wie flexibel ist sie? Wie erfahren mit HS-Kooperationen? Wie gut sind die Verwaltungsstrukturen?)
- Genau schauen, ob das Commitment und die Strukturen des potenziellen Kooperationspartners zu den eigenen Zielen und Erwartungen passen
- *Kontakte/Netzwerke* haben und neu bilden
- *Bewusstsein* für das hohe Engagement (persönlich und finanziell) der afrikanischen Partner
- Den *Mehrwert* für die Afrikaner sehr deutlich machen
- Afrika von Anfang an *auf Augenhöhe einbeziehen* (s.o. zu Erwartungen und Rollen) d.h., soweit als möglich gemeinsame Entscheidungen treffen, gemeinsame Planung, gemeinsame Umsetzung, gemeinsam gestalteter Übergang, finanzielle Unterstützung (z.B. Reisen nach Deutschland, Summerschools, Folgeprojekte)
- Afrikanischen Partnern *Weiterbildung in Projektmanagement* ermöglichen

Für die Afrikaner

- Sich um *langfristige Kooperationen* bemühen (nicht nur auf das eine Projekt gucken)
- Bereit sein für ein *hohes persönliches Engagement* (und private Kosten)
- Offen sein für *learning by doing*
- Das *eigene Hochschul-System nutzen* und höhere Ebenen einbinden, um mehr Verbindlichkeit zu bekommen

Projektplanung auf einen Blick



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung