

Institutionalisierung von Internationalisierungsstrategien an deutschen Hochschulen

**Uwe Brandenburg
Sabine Knothe**

**Arbeitspapier Nr. 116
Dezember 2008**

CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH
Verler Str. 6
D-33332 Gütersloh

Telefon: (05241) 97 61 0
Telefax: (05241) 9761 40
E-Mail: info@che.de
Internet: www.che.de

ISSN 1862-7188
ISBN 978-3-939589-83-9



Institutionalisierung von Internationalisierungsstrategien an deutschen Hochschulen

**Uwe Brandenburg
Sabine Knothe**

**Arbeitspapier Nr. 116
Dezember 2008**

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	6
Summary	7
1. Ausgangssituation	8
2. Methodik und Prämissen	17
2.1 Bestehende deskriptive Erkenntnisse zu Internationalisierungsstrategien.....	18
2.2 Entwicklung eines Analyserasters für die Gesamtanalyse	21
2.2.1 Analyseraster allgemeiner Hochschultypen.....	21
2.2.2 Strategische Ziele der Internationalisierung	24
2.2.3 Zusammenfassung	26
3. Gesamtanalyse der Internationalisierungsstrategien	26
3.1 Beschreibung des Datensatzes	26
3.2 Auswertung.....	28
3.2.1 Inhaltsanalyse I – Inhaltliche Zuordnung der Hochschultypen	28
3.2.2 Inhaltsanalyse II – Auswertung der Internationalisierungsdokumente.....	31
3.2.3 Varianzanalyse – Effizienz einer Internationalisierungsstrategie.....	32
4. Fazit	38
Literaturverzeichnis	41

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategischer Internationalisierungsprozess	11
Abbildung 2: Mögliche Querschnittsaufgaben der Hochschulsteuerung und Positionierung Internationalisierung (in Anlehnung an Pfeiffer/Glöckner et al.)	13
Abbildung 3: Strategieansätze zur Internationalisierung (Davies).....	18
Abbildung 4: Analyseraster der Internationalisierungstypen	23
Abbildung 5: Mögliche Ziele einer Internationalisierungsstrategie	25
Abbildung 6: Regionale Verteilung der teilnehmenden Hochschulen	27
Abbildung 7: Zahl der Studierenden der teilnehmenden Hochschulen	28
Abbildung 8: Rechtsformen und Trägerschaft der teilnehmenden Hochschulen	28
Abbildung 9: Inhaltliche Zuordnung der Hochschultypen	29
Abbildung 10: Auswertung der Internationalisierungsziele.....	31
Abbildung 11: Deskriptive Statistik mit ANOVA (3-Jahres Durchschnittswerte von 2003/04 bis 2005/06).....	34

Zusammenfassung

Das übergeordnete Ziel dieses Arbeitspapiers liegt in einem Status Quo Befund der Institutionalisierung von Internationalisierung an deutschen Hochschulen im Rahmen von schriftlichen Dokumenten.

Im ersten Teil der Studie werden die Grundlagen der Internationalisierung des Bildungssektors vermittelt. Es erfolgt eine ausführliche Darstellung des Internationalisierungsprozesses an Hochschulen aus der Perspektive des Strategie-Controllings¹.

Der zweite Teil der Arbeit dient der Beschreibung der Methodik und Prämissen der Studie. Aufbauend auf bereits bestehenden theoretisch-deskriptiven Internationalisierungskonzepten von Davies (1995), van der Wende (1999) und Hahn (2004) werden zwei Analyseraster zur Klassifizierung/Typisierung von deutschen Hochschulen in Bezug auf die Dokumentation ihrer Internationalisierungsaktivitäten entwickelt. Das erste Analyseraster unterscheidet zwischen sechs möglichen Hochschultypen, die ein unterschiedliches Ausmaß der schriftlichen Dokumentation ihrer Internationalisierungsanstrengungen aufweisen. Das zweite Analyseraster prüft, welche Akzente der Internationalisierung sich innerhalb der Hochschulen durchsetzen, welche an den Rand gedrängt und welche in den Mittelpunkt gestellt werden.

Im dritten Teil der Arbeit erfolgt die Auswertung einer empirischen Untersuchung, die von uns durchgeführt wurde. Es lässt sich insgesamt eine erfreulich hohe Rücklaufquote von 91 der 338 befragten Hochschulen konstatieren, welches 27% der Grundgesamtheit der deutschen Hochschulen ausmacht. Das untersuchte Sample wies einen unerwartet hohen Integrations- und Institutionalisierungsgrad des Internationalisierungsprozesses auf. 46% der teilnehmenden Hochschulen haben bereits eine Internationalisierungsstrategie nebst Maßnahmenkatalog entwickelt.² Die Zielorientierung der Internationalisierungsaktivitäten lag vor allem in der quantitativen und qualitativen Optimierung der international-orientierten Lehre. In der sich anschließenden Varianzanalyse wird die Effizienz der untersuchten Hochschulen anhand von sechs Indikatoren³ gegen die Internationalisierungstypen gesetzt, um einen Eindruck einer möglichen Korrelation zwischen der Existenz von Strategien und der höheren Effizienz zu gewinnen. Es hat den Anschein, dass das Vorhandensein einer Strategie einen positiven Einfluss auf die Effizienz der Hochschule im Bereich Internationales ausübt; diese Vermutung kann aufgrund des zu hohen p-Wertes jedoch nur bedingt statistisch signifikant bestätigt werden.

Abschließend werden im Fazit die empirischen Ergebnisse zusammengefasst und einige Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für Hochschulen zur Institutionalisierung von Internationalisierungsstrategien abgeleitet.

¹ Strategie-Controlling bedeutet in diesem Kontext die Verknüpfung der strategischen Ausrichtung einer Hochschule mit dem operativen Prozess der Internationalisierung. Die Grundannahme ist, dass die Zielorientierung einer Hochschule maßgebend für die Implementierung operativer Maßnahmen ist.

² Das Ergebnis musste jedoch relativiert werden, da die teilnehmenden Hochschulen stark überproportional die international aktiven Hochschulen vertreten haben.

³ DAAD-Gesamtförderbeträge pro Student/-in, DAAD-Individualförderung für Ausländer/-innen, DAAD-Individualförderung für Deutsche, Anteil der DAAD-Ausgaben in EU-Programmen, Teaching-Staff Mobilitäten und Erasmus-Mobilitäten

Die Erkenntnisse sollen im Ergebnis sowohl praktische als auch theoretische Relevanz entfalten, indem diese einerseits Prozesse der Praxis gestalten und damit als Entscheidungshilfe in den Hochschulen im Sinne einer erhöhten Internationalität Verwendung finden sollen. Andererseits können die Resultate als Beitrag zur Entwicklung einer kohärenten Theorie im Problembereich der Internationalisierung des Bildungssektors herangezogen werden.⁴

Summary

The aim of this paper is to provide a status quo report on the institutionalisation of internationalisation at higher education institutions (HEIs) in the framework of written documentation.

The first part of the study focuses on the basic concepts of internationalisation in higher education followed by a detailed description of the internationalisation process at HEIs from the perspective of strategic management accounting.

The second part elaborates on the description of the methodology and the premises of the study. First, the relevant research approaches undertaken so far are introduced. Based on this information, two analysis patterns are developed in order to classify and typologise the German HEIs with relation to their documentation of internationalisation.

The third part contains the results of the empirical research. In a content analysis of the provided documents, the HEIs are classified according to the existence or non-existence of internationalisation strategies or their varying approaches. Also, the documents – if existing – are evaluated according to their objectives. Finally, the quantitative performance of the sample HEIs is being analysed in a variance analysis (ANOVA) based on six indicators which are compared to the different types of institutions. This step is meant to give an indication whether the existence of strategies correlates with a better performance.

In the end, the empirical findings are summarised and some conclusions and suggestions are drawn concerning the institutionalisation of internationalisation strategies.

The findings are meant to provide theoretical and practical relevance by designing practical processes in HEIs and thus serving as support for decision-making. In addition, they can be used as a contribution to enhance the theoretical understanding of the issue of internationalisation in higher education.

⁴ Eine umfassende Theorie der Internationalisierung liegt noch nicht vor, obwohl in letzter Zeit vermehrt Versuche unternommen wurden, die Internationalisierung von Hochschulen in ein Konzept zu verfassen (vgl. Kapitel 2.1). Mehr Informationen dazu vgl. Altbach (1991), zitiert in Hahn (2004), S. 101. „Internationalization of higher education remains somewhat too general as well as too peripheral for research. It seems to be practically oriented, atheoretical and thus, does not easily fit in the frame of any traditional science, any academic field“.

1. Ausgangssituation

Notwendigkeit zur Internationalisierung des Bildungssektors

Was Globalisierung bedeutet, wird der Welt im Herbst 2008 durch die Kulminierung der Finanzkrise eindrücklich vor Augen geführt. Eine Spekulationsblase im US-amerikanischen Hypothekengeschäft weitet sich sukzessive immer mehr in der Welt aus und erfasst immer neue Bereiche nicht nur des Finanzwesens, sondern mehr und mehr auch der Realwirtschaft und treibt Staaten an den Rand des finanziellen Ruins. Die meisten Staaten gehen dabei in der politischen Bewertung des Phänomens Globalisierung insgesamt davon aus, dass es sich hier um einen Prozess handelt, dem sich einzelne Staaten und ihre Volkswirtschaften nicht entziehen können und der daher der politischen Gestaltung und Begleitung bedarf. Dabei kann Deutschland, als die am stärksten vom Export abhängige Volkswirtschaft der Welt, bisher vor allem als Globalisierungsgewinner gelten, dessen Wohlstand sich dem Erfolg auf internationalen Märkten verdankt.

Dabei mögen die wirtschaftlichen Verflechtungen zwar der bedeutendste aber keinesfalls der einzige wichtige Aspekt sein, unter dem Globalisierungstendenzen für die Hochschulen relevant sind. Nicht nur ist Wissenschaft per se und schon seit Alters her eine internationale Angelegenheit, sondern daneben spielen die Anforderungen der Arbeitsmärkte für Akademiker/-innen, kultureller Austausch und eine ohnehin zunehmende weltweite Kommunikation, die gerade auch durch die Populärkultur forciert wird und sich die verfügbaren technischen Kommunikationsformen besonders zunutze macht, eine wesentliche Rolle. Die fortschreitende europäische Integration kann als eine Form der gezielten Gestaltung von Globalisierung verstanden werden. Allein dies beschleunigt und intensiviert Internationalisierungsbedürfnisse für die Hochschulen seit den 1990er Jahren massiv.

Am 29. Juni 1999 unterzeichneten 29 europäische Staaten die sogenannte *Bologna Deklaration* und bekannten sich zu dem Ziel, bis zum Jahre 2010 einen gemeinsamen europäischen Bildungsraum zu schaffen. Für Deutschland haben Bund und Länder gemeinsam den Vertrag im Jahr 1999 unterzeichnet und damit die Absicht erklärt, die Reform des deutschen Hochschulwesens im europäischen Kontext voranzutreiben. So steigt auch die Zahl der Akteure im deutschen Bildungssektor, die gezielt Internationalisierung vorantreiben und Programme für Förderung der Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Hochschule und Wissenschaft in Deutschland anbieten. Die wichtigsten Akteure im Bildungssektor zur gezielten Unterstützung des Bologna Prozesses sind das *Bundesministerium für Bildung und Forschung* (BMBF), die *Kultusministerkonferenz* (KMK), der *Deutsche Akademische Austausch Dienst* (DAAD), der *freie Zusammenschluss von studentInnenschaften* (fzs), der *Akkreditierungsrat* (AR), das *Deutsche Studentenwerk* (DSW) und die Sozialpartner (BDA, GEW).

Die Bologna Deklaration hat aber auch ganz direkt im Blick auf die Studienprogramme der Internationalisierung einen hohen Stellenwert eingeräumt. Es geht nicht allein um die Erhöhung der Mobilität, sondern auch um die stärkere Verankerung internationaler Studieninhalte in die Curricula. Die durch den Bologna-Prozess eingeleitete Studienreform ist in der Welt einmalig und findet auch in der Geschichte kein Beispiel was ihre quantitative

Dimension und die gleichzeitige qualitative Tiefe der eingeleiteten Veränderungen betrifft – immerhin haben inzwischen 48 Länder in Europa, seien sie Mitglied der Union oder nicht, die Erklärung unterschrieben und begonnen, ihre Studiensysteme dieser bedeutenden nicht nur formalen Reform zu unterziehen. Das drei-zyklische Studiensystem ist ganz wesentlich ein internationales Studienkonzept, das die Menschen darauf vorbereiten will, in einer „globalisierten“ Welt zu leben, in der Wissen und seine Verarbeitung und Anwendung eine immer bedeutendere Rolle spielen.

Dieser Hintergrund illustriert schlaglichthaft, in welchem Ausmaß Hochschulen sich heute mit Internationalisierung auseinandersetzen müssen. Die Internationalisierung der Hochschulen ist jedoch ein mit Emotionen besetztes Thema. Teile der Öffentlichkeit nehmen hier vor allem das Vordringen marktwirtschaftlicher Prinzipien in das Hochschulwesen wahr und warnen vor dem potenziellen Verlust der nationalen Identität des Bildungswesens und der kulturellen Vielfalt (Rotter 2005). Die Europäische Kommission selbst hat mit ihrer Diskussion um die Anpassung von Bildung als handelbare Ware im Rahmen des GATS (General Agreement on Trade in Services, ein Abkommen der Welthandelsorganisation WTO) diese Debatte gefördert. Unabhängig aber von einer solchen Bewertung entspricht der Ausbau der länderübergreifenden Zusammenarbeit in allen Bereichen der Gesellschaft und Wirtschaft mittlerweile der Realität. Eine vermehrt internationale Entwicklung auch im deutschen Hochschulraum ist also nicht nur die Antwort auf die fortschreitende Globalisierung, sondern auch auf makrosoziologische ökonomische Veränderungen, wie zum Beispiel die vermehrte Privatisierung staatlicher Organisationen oder Verwaltungsreformen wie die Einführung des New Public Managements (NPM).

Die Notwendigkeit zur Internationalisierung verstärkt sich noch durch die in den vergangenen Jahren initiierten Veränderungen der Governance Strukturen für öffentlich-rechtliche Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland. Bislang besaß der Staat die vollständige Kontrolle in fachlicher, rechtlicher und finanzieller Hinsicht über die Hochschulen. In der neuen Hochschulpolitik nimmt sich der Staat jedoch vielfach zurück und überlässt den Hochschulen die Gestaltung. Der Staat hat dann überwiegend nur noch die Aufgabe, dezentrale Planungen der Hochschulen anzustoßen und Rechenschaft über diese Planungen in Form von Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule zu verlangen (Ziegele/Langer 2005). Inzwischen sind in den Landesgesetzen oft die notwendigen Voraussetzungen der Handlungsfähigkeit in den Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen der Hochschulen geschaffen worden (Müller-Böling 2006). Das neue politische Leitbild für das Hochschulsystem konzentriert sich somit zunächst auf den Abbau von Denkblockaden in den Hochschulen, das gewandelte Verhältnis von Staat und Hochschule, den Wettbewerb als leistungsförderliches Steuerungsprinzip und darauf bezogen die Forderungen an die Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschulen. Die Verantwortung für die zukünftige Gestaltung unserer Gesellschaft liegt dann hauptsächlich bei den Hochschulen und nicht mehr beim Staat.

Bevor der Internationalisierungsprozess der Hochschulen genauer beleuchtet wird, ist es notwendig, zwischen den Begriffen *Internationalität* und *Internationalisierung* zu unterscheiden. An dieser Stelle wollen wir uns auf diese Unterscheidung beschränken und den Forschungsstand zu einem späteren Zeitpunkt thematisieren. Dies geschieht zum einen, da

es sich hier nicht um ein Forschungspapier handelt, und zum anderen, da die Forschungsansätze, die wir vorstellen, direkt zu unserem Untersuchungsdesign führen.

Definition Internationalität versus Internationalisierung

Bedingt durch die vielen möglichen Ansätze der Internationalisierung des Bildungssektors, gibt es in der gängigen Literatur verschiedene Definitionen dieses Begriffes. Nach Knight (1999) ist die Internationalisierung des Bildungssektors ein Prozess, der eine internationale/interkulturelle Dimension in die Hochschullehre, Forschung und Servicefunktionen der Hochschule integriert.

Internationalisation of higher education is the process of integrating an international/intercultural dimension into the teaching, research and service functions of the institution.

Ausgehend von dieser Arbeitsdefinition wird oftmals in der Hochschulgesellschaft von Internationalisierung gesprochen, wenn eigentlich nur Internationalität gemeint ist. Anders ausgedrückt, die korrekterweise von Knight hervorgehobene Prozesseigenschaft der Internationalisierung wird in eine letztlich reine Zustandsbeschreibung eines vorhandenen oder angestrebten Status übertragen. CHE Consult hat daher in einem früheren Arbeitspapier versucht, die Begriffe wie folgt voneinander abzugrenzen (Brandenburg/Federkeil 2007):

Internationalität beschreibt den momentanen oder zum Zeitpunkt der jeweiligen Datenerhebung sichtbaren Ist-Zustand einer Einrichtung mit Bezug auf internationale Aktivitäten.

Internationalisierung beschreibt demgegenüber einen Prozess, der eine Einrichtung in einem mehr oder weniger gesteuerten Verfahren von einem Ist-Zustand der Internationalität zum Zeitpunkt X in einen anderen Ist-Zustand der erweiterten Internationalität zum Zeitpunkt X+N bewegt. Hierbei wird im Falle einer guten Planung dem Ist-Zustand ein erwarteter Soll-Zustand entgegengesetzt werden.

Beschreibung der Internationalität

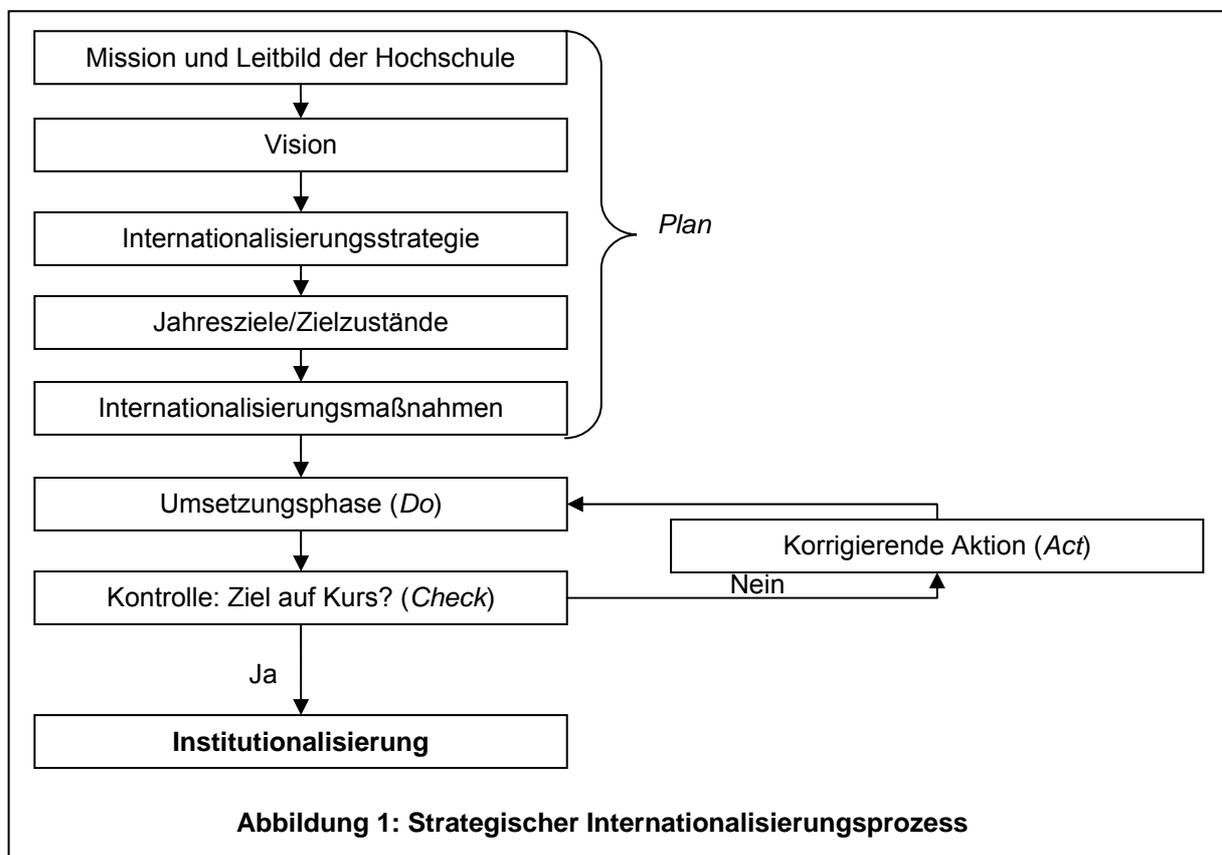
In den vergangenen Jahren haben viele Hochschulen angefangen, Internationalisierungsstrategien und ähnliche Dokumente zu entwickeln, um ihre Internationalität zu beschreiben und somit den Internationalisierungsprozess zu strukturieren und optimieren.

Die Beschreibung der Internationalität⁵ von Hochschulen erfolgt dabei häufig mit Hilfe quantitativer Indikatoren, wie Strukturvariablen (Studierendenmobilität, Kooperationsverträge, Auslandserfahrungen von Professor(inn)en, Mitgliedschaft in internationalen Netzwerken, Angebot an englischsprachigen Lehrveranstaltungen) oder Leistungskriterien (internationale Forschungsergebnisse, Anzahl der Absolvent(inn)en mit Doppelabschluss). Diese zur quantitativen Messung eingesetzten Instrumente und Indikatoren sind sehr bedeutsam, um

⁵ Es ist festzustellen, dass der Begriff häufig Anwendung findet, ohne dass es ein klares Verständnis darüber gäbe, was Internationalität für die jeweilige Einrichtung bedeutet, was positive Internationalität ist, was negative.

den erreichten Grad der Internationalität der Hochschule in objektiven Maßgrößen darstellen zu können. Dennoch sind diese rein quantitativen Kriterien nicht mehr ausreichend, um *die Internationalität* der Hochschule zu bestimmen, so dass vermehrt qualitative Faktoren für diesen Vorgang untersucht werden sollten. Ursachen für den vermehrten Gebrauch qualitativer Faktoren mag in der dynamischen Entwicklung des komplexen Internationalisierungsprozesses liegen, der Bedarf konstatiert das Phänomen der Internationalisierung tiefergehend zu verstehen und Internationalität vermehrt im Sinne der Einstellung, Kultur und Tradition zu untersuchen. Eine rein quantitative Beschreibung der Internationalität der Hochschulen gilt heutzutage somit nicht mehr als alleiniges Ideal; und qualitative Faktoren sollten zunehmend in die Dokumentation der Internationalisierung integriert werden.

Internationalisierung als hochkomplexer Prozess



Der Begriff „Internationalisierung der Hochschulen“ entwickelt sich allmählich von einer rein quantitativen Aufzählung internationaler Aktivitäten zu einem hochkomplexen Prozess, der einem sinnvollen Prozessmanagement zur Qualitätskontrolle unterworfen werden sollte. Hierfür werden Elemente aus dem *PDCA-Zyklus* des Strategie-Controllings nach Edward Deming auf den Bildungssektor übertragen. W. Edwards Deming (1900-1993) gilt als einer der renommiertesten und international anerkannten Führer im Qualitätsmanagement. Seine entwickelten theoretischen Modelle und Instrumente sind signifikant für das Organisationsmanagement und Qualitätsverbesserungen in der Dienstleistungsindustrie. Die Relevanz für

ein geeignetes Prozessmanagement ist für den Bildungssektor, wie für jeden anderen Dienstleistungssektor auch, gegeben (Redmond et al. 2008).⁶

Der leicht geänderte, dem Hochschulsektor angepasste *PDCA-Zyklus* bietet ein gutes Anwendungs- und Erklärungsmodell für die Prozessorientierung der Internationalisierung an Hochschulen. Dieser Prozess wird wie in Abbildung 1 zu erkennen in die vier idealtypischen Phasen *Plan* (Planung), *Do* (Ausführung), *Check* (Kontrolle) und *Act* (korrigierende Aktion) eingeteilt. In der Planungsphase sollten Zielsetzungen und -vereinbarungen der Hochschule auf Basis einer Analyse des Status Quo der Internationalisierung definiert und Maßnahmen zur Förderung der Internationalität formuliert werden. Die Ausführungsphase sollte der Umsetzung der konkreten Maßnahmen mit anschließender Dokumentation dienen. In der Kontrollphase sollten die Ergebnisse bewertet und mit der entsprechenden Zielsetzung verglichen werden. Die letzte Phase sollte die Reflexion des Internationalisierungsprozesses unterstützen mit einer Standardisierung der erfolgreichen Ergebnisse und einer möglichen Durchführung von Optimierungsmaßnahmen und Folgeaktivitäten.

Durch diesen Prozesscharakter mit einem wirksamen Rückkopplungsprozess der einzelnen Phasen auf die gewünschten Zielzustände werden Internationalisierungsbemühungen systematisch operationalisiert und in dynamische und komplexe Bedingungen eingebettet. Es wird ein konkreter Handlungs- und Orientierungsrahmen für die Hochschulleitung und die weiteren Mitarbeiter/-innen geschaffen, so dass der Internationalisierungsprozess nachhaltig gewährleistet werden kann.

Internationalisierungsstrategie und Hochschulstrategie

Der Internationalisierungsprozess ist ein Kernprozess in der Gesamtausrichtung der Hochschule (Abbildung 2).⁷ Es muss in diesem Zusammenhang also noch die Frage nach dem Verhältnis einer möglichen Internationalisierungsstrategie zur allgemeinen und übergreifenden Strategie einer Hochschule gestellt werden und bildet dann nur einen Faktor unter mehreren:

⁶ Obwohl Bildung als eine Art „Dienstleistung“ angesehen werden kann, differenziert sich der Bildungssektor in vielen Hinsichten von dem Dienstleistungssektor. Es müssen beispielsweise die z. T. divergierenden Ansprüche der „Stakeholder“ beachtet und größtenteils erfüllt werden, die sich aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Interessengemeinschaften zusammensetzen, wie Studierende, Eltern, Unternehmen, Verwaltungspersonal, Aufsichtsrat, Rektorat, die Regierung und die Gesellschaft.

⁷ Pfeiffer/Glückner et al. identifizieren sieben Unternehmensbereiche der Gesamtausrichtung der Universitäten.

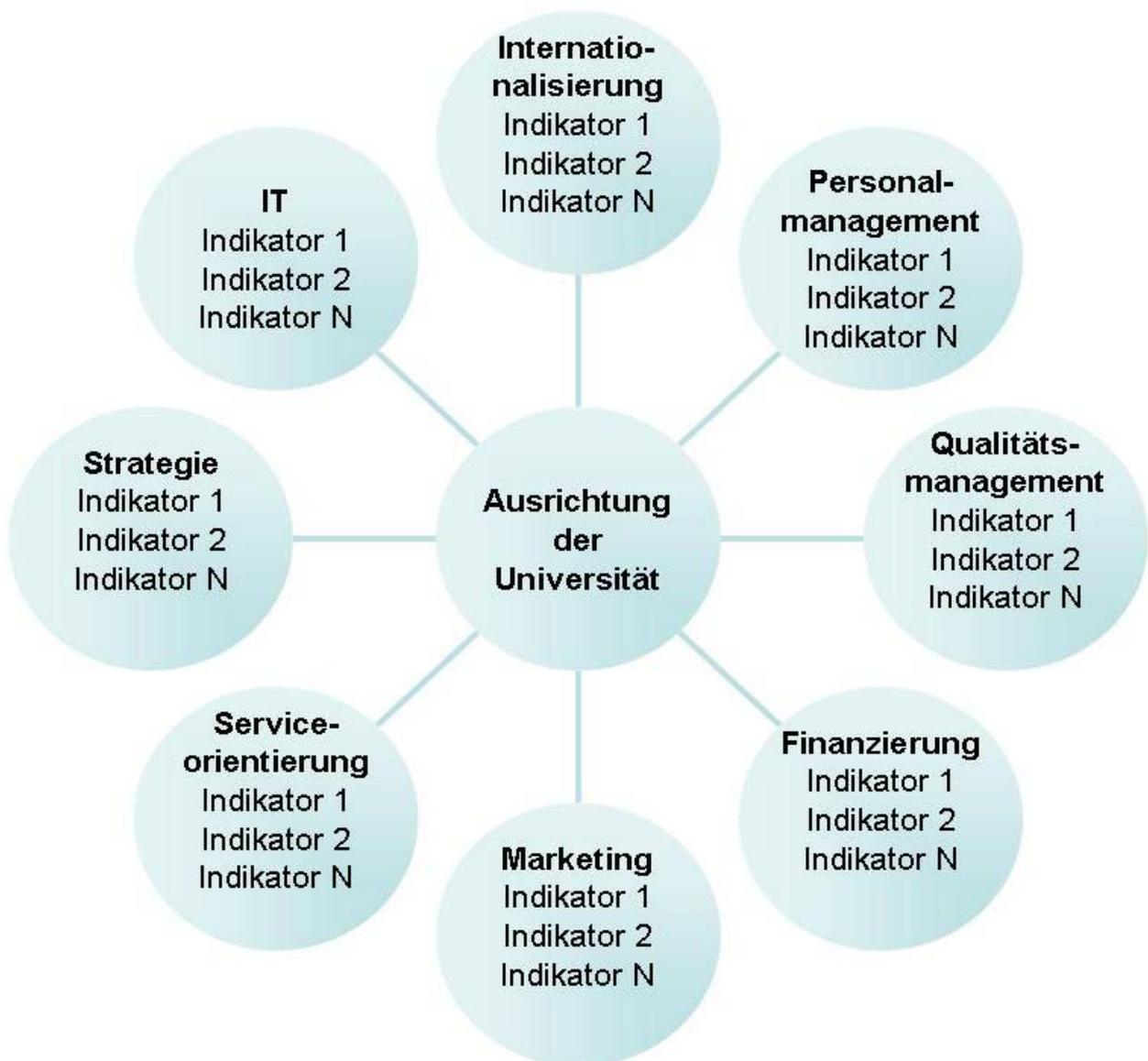


Abbildung 2: Mögliche Querschnittsaufgaben der Hochschulsteuerung und Positionierung Internationalisierung (in Anlehnung an Pfeiffer/Glückner et al.)

Unter der berechtigten Annahme, dass Internationalisierung kein Selbstzweck ist, wäre es wünschenswert, dass sich eine mögliche Internationalisierungsstrategie bruchlos in die übergreifenden Zielsetzungen und strategischen Pläne der Hochschule integriert. Es ließe sich sogar umgekehrt sagen, dass eine eigene Internationalisierungsstrategie vor allem dann und nur solange als sinnvolles Teil- und Einzelinstrument der Hochschulsteuerung angesehen werden kann, wie die internationale Dimension noch kein selbstverständliches Element des Handelns der Hochschule und ihrer Mitglieder ist oder mit anderen Worten noch nicht im Mindset aller Mitglieder sowie institutionell verankert ist.⁸

⁸ Ähnliche Entwicklungen haben wir in den letzten Jahrzehnten in der IT beobachten können, die auch anfangs in den Hochschulen eine Sonderrolle einnahm und nun immer mehr alle Bereiche der Hochschule, alle Handlungsfelder und alle Studienangebote durchzieht. Somit wird es zur Notwendigkeit, die Rolle der IT immer wieder neu zu durchdenken und auch dem Management von IT-Ressourcen wie Unterstützungsprozessen und -inhalten neue Formen zu geben. Manche Funktionen in der Entwicklung und Unterstützung der IT sind im Zuge der immer stärkeren

Zusätzlich muss man noch nach den verschiedenen Handlungsbereichen der Lehre, Forschung und Administration unterscheiden. Viele wissenschaftliche Disziplinen sind von ihrem Gegenstand oder der Forschungskultur her für sich bereits ausgesprochen international ausgerichtet – das gilt für die Regionalwissenschaften oder Sprachwissenschaften, aber auch in Teilen für die Wirtschaftswissenschaften sowie für viele andere Fächer – , ohne dass dies aber zwangsläufig mit Internationalisierungsbestrebungen in der Lehre einhergehen muss.⁹ In anderen Disziplinen findet sich dies jedoch in geringerer Ausprägung – etwa in der Germanistik oder im Sozialwesen. Die Anforderungen des Arbeitsmarktes schlagen in dieser Hinsicht wiederum sehr verschieden auf die Fächer durch. Aus dieser Gemengelage ergeben sich sehr diverse Kulturen der Internationalisierung der Studieninhalte in den Curricula.

Im Bereich der Administration haben sich durch den Bologna-Prozess viele strukturelle Änderungen ergeben. Mit den formalen Angleichungen der Bedingungen zur Anrechnung von Studienleistungen konnte an die Vorarbeiten des ECTS angeknüpft werden und so viele Hemmnisse des Studierendenaustauschs abgebaut werden. An dem Beispiel zeigt sich, dass auch im Verwaltungsbereich Internationalisierung Relevanz hat, wenn auch in der Regel bisher vor allem zur Unterstützung von Internationalisierungszielen in den Kernprozessen.

Vor diesem Hintergrund wird auch deutlich, dass die Annahme so nicht generell haltbar ist, nach der gerade die internationalisierten Hochschulen keiner eigenen Internationalisierungsstrategie mehr bedürfen. Denn gerade der Studierendenaustausch, aber auch andere Formen der internationalen Kooperation entfalten so große und bedeutende Handlungsfelder, dass ihnen in jeder Strategie zumindest ein eigener Raum gewidmet werden müsste. Wenn man aber unterstellt, dass auch eine separate Internationalisierungsstrategie in einem inhaltlichen engen und koordinierten Verhältnis zu der eigentlichen und generellen Strategie der Hochschule steht, dann ist es von nachrangiger Bedeutung, ob es sich um zwei Dokumente handelt oder um eines.

Indes ist die alleinige Frage nach der Strategie einer Hochschule sehr heikel. Auch hierfür ließe sich mit Recht den Fragen nachgehen, wie das Verhältnis zwischen der beschriebenen Strategie (vielleicht in Form eines Hochschulentwicklungsplans) und ihrer Umsetzung aussieht, wie sehr solche Strategiepapiere überhaupt in den Hochschulen bekannt sind, in welchem Grad sie Wirkung entfalten und ob es Erfolgsindikatoren und eine Form der Evaluierung oder des Controllings gibt.¹⁰ Verglichen mit der gesamten strategischen

Durchdringung weiterer Bereiche der Hochschule durch die IT überflüssig geworden (Vgl. Berthold/Hener/Skorupinski 2008).

Ein weiteres Vergleichsbeispiel könnten die Gender-Strategien sein. Hier handelt es sich auch um eine Querschnittsfunktion im Verhältnis zu den hochschulischen Kernaufgaben, von der alle sich wünschen, dass sie so sehr zum selbstverständlichen Agieren einer Hochschule gehört (gender mainstreaming), dass es keiner gesonderten Gender-Strategie mehr bedarf. Bisher besteht allerdings noch so großer Handlungsbedarf, dass die Ziele vermutlich leichter erreicht werden können, wenn eine solche Strategie eigens ausformuliert wird als wenn lediglich im Hochschulentwicklungsplan die entsprechenden Kapitel pflichtgemäß ausformuliert sind.

⁹ So gibt es an vielen Universitäten sprachwissenschaftliche Institute, an denen man einen Abschluss erwerben kann, ohne je im Land der erlernten Sprache längere Zeit studiert zu haben. Andererseits wird oftmals in anderen Fächern die Anerkennung im Ausland erworbener Leistung erschwert, was nicht zur Internationalisierung beiträgt.

¹⁰ Zu eben dieser Frage wird CHE Consult im Jahre 2009 eine Untersuchung vorlegen.

Ausrichtung wird man allerdings insbesondere im Teilbereich der Internationalisierung strukturelle Entwicklungsfortschritte vorfinden, weil die meisten Hochschulen über ein International Office und daher sozusagen über eine institutionalisierte „Koordinationsstelle“ verfügen.

Das genaue Verhältnis einer etwaigen Internationalisierungsstrategie zur der generellen Hochschulstrategie muss also im Rahmen dieser Untersuchung einstweilen weitgehend offen bleiben. Dies zu klären obliegt einer weiteren Untersuchung. Hier müssen wir uns mit dem Hinweis begnügen, dass die sozusagen losgelöste Thematisierung der Internationalisierungsstrategie keineswegs den Eindruck erwecken soll, als würden wir in der Internationalisierung entweder einen Selbstzweck sehen oder als wäre ihnen nicht das im Detail komplizierte Verhältnis zwischen beiden Strategien bewusst. In der Tendenz wird hier unterstellt, dass die Ausgliederung der Internationalisierungsstrategie (nicht der Maßnahmen- und Umsetzungspläne) eher ein Ausdruck der Tatsache ist, dass die betreffende Hochschule sich noch nicht als eine solche versteht, die Internationalisierung als einen integralen Bestandteil ihres Hochschulmanagements betrachtet.

Im Gegenteil kann mitunter aber auch das Fehlen einer eigenen Internationalisierungsstrategie gerade darauf hindeuten, dass die betreffende Hochschule sich so selbstverständlich als international versteht, dass darauf in der Strategie kaum Bezug genommen werden muss. So sind Musikhochschulen vielfach sowohl in der Bewerber(innen)lage als auch in der Hochschullehrer(innen)schaft und ihren Kooperationen so international, dass dieses Thema hinter anderen Herausforderungen (wie etwa der Umgestaltung ihrer künstlerischen Studiengänge in Bachelor- und Masterprogramme) zurücksteht.

Internationalisierungsstrategie als Basis im Internationalisierungsprozess

In diesem Sinne und mit den genannten Einschränkungen stellt eine Internationalisierungsstrategie das Basiskonzept für den Internationalisierungsprozess und die umfangreichen Internationalisierungsmaßnahmen deutscher Hochschulen dar und ist ein Instrument der Profilbildung, Positionierung, Hochschulentwicklung und Qualitätssicherung (Hahn 2004). Eine Internationalisierungsstrategie kann also explizit als eine solche benannt werden, aus einer Reihe von Handlungsanweisungen bestehen oder aber als Querschnittsaufgabe in die allgemeine Hochschulstrategie verknüpft werden. Alle Ansätze werden in dieser Untersuchung als mögliche Formen einer Internationalisierungsstrategie und somit als gleichwertig betrachtet.¹¹ Für eine erfolgreiche, strategiebetonte Steuerung dieses Prozesses ist es erforderlich, dass aus der Strategie klar formulierte, messbare und kontrollierbare Steuerungsgrößen abgeleitet werden können und diese der Hochschulleitung sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Richtung weisen.

Neben der systematischen Verknüpfung der Maßnahmen mit manifesten Kennzahlen ist es zusätzlich wünschenswert, dass die Maßnahmen mit der Zielorientierung der Hochschulen übereinstimmen, da den Maßnahmen andernfalls sozusagen die Richtung fehlt und sie für sich allein genommen über keine inhärente Bedeutung verfügen. Als gutes Beispiel kann hier

¹¹ Im Weiteren wird auch von einer Internationalisierungsstrategie gesprochen, wenn eine solche inhaltlich z. B. in die allgemeine Hochschulstrategie integriert wurde.

die verbreitete Parole „mehr ist besser“ dienen. Viele Hochschulen versuchen die Leistung bereits bestehender Internationalisierungsaktivitäten durch eine höhere Studierendenmobilität, mehr Austauschprogramme und eine höhere Anzahl von internationalen Studierenden besser erscheinen zu lassen, wobei doch aber Pseudoparameter wie die Anzahl der Austauschverträge keinerlei Aussagekraft haben, da mit ihnen weder etwas über die Quantität noch über die Qualität der Austausche ausgesagt werden kann. Es stellt sich hier etwa die Frage, ob eine Verminderung der Studienabbruchquote durch Ausbau der Betreuungsmöglichkeiten nicht erstrebenswerter wäre als eine rein quantitative Erhöhung der Studierendenmobilität. Sollte also nicht vielmehr eine Infrastruktur mit ausreichenden Support-Funktionen die Grundlage für eine Erhöhung der internationalen Mobilität sein?

Rein quantitative Zahlen sind somit in dem Prozess der Institutionalisierung der Internationalisierung strategisch bedeutungslos; sie bedürfen eines normativen Entscheidungsgerüsts, welches die übergreifenden Ziele möglicher Handlungsoptionen definiert und festlegt. Selbst wenn eine Internationalisierungsstrategie mit Zielen ausgestattet wird, werden oftmals nicht diejenigen Prozesse identifiziert, die tatsächlich strategisch wichtig und für den Erfolg der Internationalisierung ausschlaggebend sind. Zudem ist bedeutsam, dass Hochschulen keine für sich handelnden Organismen sind, sondern Schlüsselpersonen in den HEIs entscheidend für die Richtung sind, die die Strategie einer Hochschule nimmt. Insgesamt lässt sich wohl sagen, dass eine konsequente Verfolgung der Ursachen des Erfolgs und Misserfolgs eine ausschlaggebende Rolle für eine erfolgreiche Implementierung der Internationalisierungsstrategie spielt.

Zusammenfassend sollten erfolgreiche Internationalisierungsstrategien zum einen als Ausgangsbasis das internationale Leitbild mit der Zielorientierung der Hochschule beinhalten; zum anderen sollte die operative Umsetzung der Internationalität in allen Kernbereichen der Hochschule (Lehre, Forschung und Dienstleistung) über einen längeren Zeitraum durch quantitative Kennzahlen und qualitative Aspekte nachvollziehbar und vor allem kontrollierbar gemacht werden. Diese Kennzahlen und Aspekte hängen ursächlich von den in der Strategie definierten Zielen und den entsprechenden Maßnahmen ab und müssen darauf abgestimmt sein (Beispiele hierzu finden sich in Brandenburg/Federkeil 2007).

Ausgangsmotivation der Untersuchung

Die Ausgangsmotivation zur Durchführung der vorliegenden Untersuchung durch CHE Consult ist die deutlich zunehmende Notwendigkeit der Nutzung einer Internationalisierungsstrategie für eine effektive Steuerung des Internationalisierungsprozesses und des insgesamt geringen Erkenntnisstandes über den Status Quo der Internationalisierungsbemühungen deutscher Hochschulen. Nach einer Zeit des schnellen Wachstums der Internationalisierungsaktivitäten liegt es nahe, eine Positionsbestimmung der deutschen Hochschulen vorzunehmen und zu untersuchen, ob und inwieweit sich die Hochschulen in einer Schlüsselrolle in der Internationalisierung des deutschen Bildungssektors sehen. Darüber hinaus verfolgt die vorliegende Studie das Ziel, Internationalisierungsmaßnahmen und -strategien deutscher Hochschulen zu systematisieren und wo möglich zu klassifizieren.

Um dieses Hauptziel zu erreichen, hat CHE Consult eine empirische Erhebung durchgeführt, in deren Rahmen alle Akademischen Auslandsämter deutscher Hochschulen um die Zusendung der Internationalisierungsstrategie und/oder der entsprechenden Maßnahmenkataloge, falls vorhanden, gebeten wurden.¹²

2. Methodik und Prämissen

Die Internationalisierung der Hochschulen ist ein „verführerischer und berauschender Cocktail von verschiedenen Möglichkeiten“ (Ninnes und Hellsten 2005) und somit reagieren nicht nur die Länder durch Gesetzesänderungen unterschiedlich auf die Internationalisierung der Lehre, Forschung und Dienstleistung, sondern auch die einzelnen Hochschulen entwickeln und implementieren unterschiedliche Internationalisierungsstrategien und -maßnahmen. Daher lag zu Beginn der Untersuchung die Vermutung nahe, dass eine große Spannweite vorzufindender Typen von Internationalisierungsstrategien zu beobachten sein würde.

Basierend auf den theoretisch-deskriptiven Internationalisierungskonzepten von Davies (1995), van der Wende (1999) und Hahn (2004) entwickelten wir zwei Analyseraster zur Klassifizierung/Typisierung von deutschen Hochschulen in Bezug auf die Dokumentation ihrer Internationalisierungsaktivitäten. Anschließend ordneten wir die Hochschulen entsprechend ihrer bereits bestehenden Internationalisierungsstrategien oder Herangehensweise verschiedenen Gruppen auf Basis der möglichen Zielsetzung ihrer Internationalisierungsbemühungen zu. In dieser Untersuchung liegt also der Fokus auf der Analyse des strategischen Internationalisierungsprozesses der Hochschulen, der bei der Entwicklung eines Leitbildes anfängt und bis zu einer Institutionalisierung der entwickelten Strategie führt.

Hier sei darauf hingewiesen, dass in dieser Untersuchung nicht die Wirkmächtigkeit bestimmter Strategien, Aktivitäten, Maßnahmen und Ansätze diskutiert wird. Ebenso wenig soll und kann die Studie eine Antwort darauf geben, welche Hochschule die Inhalte einer Strategie in welcher Form umsetzt. Diese Fragestellungen müssen einer späteren Untersuchung vorbehalten bleiben. Zunächst geht es hier um einen Status Quo-Befund zur Institutionalisierung von Internationalisierung an Hochschulen auf Basis von schriftlichen Dokumenten.

Auch wenn wir in einem weiteren Schritt die quantitative Effizienz der untersuchten Hochschulen im Bereich Internationales anhand von sechs Indikatoren gegen die Internationalisierungstypen setzen, so geht es uns nicht um eine Bewertung der unterschiedlichen strategischen Ansätze, sondern um die Gewinnung eines ersten Eindrucks einer möglichen Korrelation zwischen der Existenz von Strategien und höheren Leistungen der Internationalisierung. Hierbei ist zu beachten, dass die Indikatoren verfügungsbedingt nur Aspekte der Lehre und Mobilität im Besonderen erfassen können. Sie sind damit keinesfalls ein Spiegel der allgemeinen Internationalisierungsleistung noch können sie auch nur in den genannten Bereichen abschließende Auskunft geben.

¹² An dieser Stelle möchten wir dem Deutschen Akademischen Austauschdienst, namentlich Frau Nellessen-Assenmacher, für die Unterstützung im Vorfeld der Untersuchung und die Bereitschaft, alle DAAD-Mitgliedshochschulen anzuschreiben, danken.

2.1 Bestehende deskriptive Erkenntnisse zu Internationalisierungsstrategien

Die Internationalisierung der Hochschulen in Deutschland ist ein junges Forschungsfeld, so dass die Zahl der empirischen Studien in diesem Bereich überschaubar ist. Es existieren zwar zahlreiche Versuche, das Phänomen theoretisch zu beleuchten; doch sind diese in der Regel sehr vage und beschränken sich nur auf Teilaspekte. Im Folgenden soll ein Überblick über eine Auswahl von bereits geleisteten deskriptiv-strukturierenden Arbeiten über Internationalisierungsstrategien gegeben werden, so dass bereits bestehendes Wissen übernommen und bereichert werden kann.

John Davies (1995) untersucht in seiner Studie die möglichen organisatorischen und strukturellen Auswirkungen der Internationalisierungsbemühungen der Hochschulen in Bezug auf die Formulierung, Entwicklung und Institutionalisierung einer Strategie. Hierzu entwickelt er eine zweidimensionale Matrix von Strategieansätzen zu Internationalisierungskonzepten. Die erste Dimension gibt das strategische Spektrum wieder, das von einer ad hoc-Institutionalisierung (sporadische Einzelelemente) bis hin zu einer hochsystematischen Institutionalisierung (strukturierte Prozesse) reicht. Die zweite Dimension definiert, ob die Internationalisierungsstrategie einen marginalen oder zentralen Stellenwert für die Hochschule hat. Beide Dimensionen werden als unendliche Möglichkeitsschienen gesehen, auf denen jede Hochschule an irgendeinem Punkt verortet werden kann. Abbildung 3 bildet die von Davies entwickelte Matrix ab mit den vier Quadranten: „ad hoc/marginal“, „systematisch/marginal“, „ad hoc/zentral“ und „systematisch/zentral“.

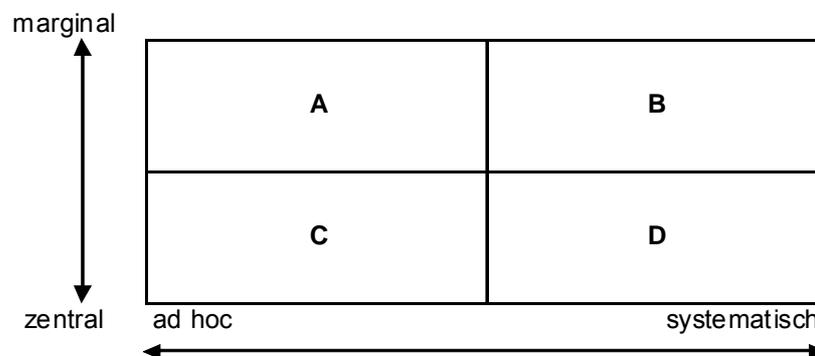


Abbildung 3: Strategieansätze zur Internationalisierung (Davies)

Die Internationalisierung der Hochschulen wäre in diesem Sinne ein dynamischer Prozess, bei dem eine hohe Fluktuation zwischen den einzelnen Quadranten möglich ist. Dabei wäre wahrscheinlich, dass sich kaum eine Hochschule fest in einem Quadranten positionieren ließe, zumal für beide Kontinua keine eindeutig messbaren Indikatoren festgelegt sind und es somit weitgehend einer subjektiven Einschätzung überlassen bleibt, wo genau die jeweilige Hochschule zu einem Zeitpunkt X zu verorten wäre. Trotz der Problematik des Ansatzes von Davies bzgl. der fehlenden Konkretisierung der quantitativen Erfassbarkeit soll der Aspekt des erreichten Umfangs der Institutionalisierung übernommen werden. Der Aspekt der Marginalität/Zentralität wird kaum anhand von Dokumenten erfassbar sein, deshalb soll er in der Untersuchung vernachlässigt werden. Eine Untersuchungskategorie wird folglich sein:

Wie groß ist der Umfang der Institutionalisierung des Internationalisierungsprozesses der jeweiligen Hochschule auf Basis der Dokumentation und – falls prüfbar – wie verhält sich der Prozess an der jeweiligen Hochschule im Marginalitäts-Zentralitäts-Kontinuum?

Ein weiterer Ansatz zur Systematisierung des Internationalisierungsprozesses wurde von Marijk van der Wende (1999) eingeführt, die in der Internationalisierung ein Instrument der Innovation an Hochschulen sieht (Innovation wird hier verstanden als positiver Veränderungsprozess) und sich dabei auf die Theorie von Arthur Levine (1980) stützt, der den Innovationsprozess in vier Phasen einteilt. Auf die Hochschule angewandt, würde demnach die erste Phase die Erkenntnis der Hochschulleitung umfassen, dass Internationalisierung sehr wichtig für den Bildungssektor ist (*recognizing the need*). Darauf aufbauend folgte die Entwicklung und Formulierung eines Maßnahmenkataloges mit Internationalisierungsaktivitäten (*planning and formulating a solution*). Im dritten Schritt würde der Maßnahmenkatalog an der Hochschule eingeführt und implementiert (*initiating and implementing a plan*). Der Innovationsprozess endete schließlich entweder mit der Institutionalisierung oder aber mit der Einstellung der Internationalisierungsbemühungen (*institutionalisation or termination*).¹³ Das Wunschresultat eines Internationalisierungsprozesses dieses Ansatzes, die Institutionalisierung, wird neben externen Faktoren, wie der hochschulpolitischen finanziellen Unterstützung der Internationalisierungsbemühungen, hauptsächlich durch ein hohes Maß an Kompatibilität und einen hohen Wirkungsgrad der Investitionen erreicht. Unter Kompatibilität wird hier die Vereinbarkeit der Werte, Normen und Ziele des Internationalisierungsprozesses in die der gesamten Hochschulinstitution verstanden; der Wirkungsgrad kann beispielsweise an dem Zufriedenheitsgrad der Hochschulleitung, Mitarbeiter/-innen und Studierenden mit den Internationalisierungsaktivitäten gemessen werden.

Dieser theoretische Ansatz von van der Wende/Levine bildet einen ideal-typischen Innovationsprozess ab, den man in der Realität nur selten vorfindet. Einzelne Phasen werden gerade in Internationalisierungsprozessen häufig übersprungen oder in verkehrter Reihenfolge angewandt. So kann es vorkommen, dass eine Hochschule sporadisch Internationalisierungsmaßnahmen durchführt, ohne diese vorher schriftlich zu dokumentieren. Die Anwendung der Innovationstheorie auf den Internationalisierungsprozess gibt dennoch Rückschlüsse darauf, ob Internationalisierungsstrategien nachhaltige Veränderungen für die Hochschule bewirken können und bildet somit eine gute Basis für ein darauf aufbauendes Analyseraster. Zudem ist ein Wesensmerkmal eines Innovationsprozesses, dass dieser gewollt angeregt wird und nicht zufällig entsteht. Die Anregung kann dabei extrinsischer wie auch intrinsischer Natur sein und wird häufig eher Zwängen (Zielvereinbarungen) oder Defiziten (mangelnden Studienbewerbungen) entspringen. Dennoch bedeutet die Einordnung der Internationalisierung in die Kategorie der Innovationsprozesse, dass Internationalisierung heutzutage als ein Prozess an sich betrachtet und somit einem sinnvollen Prozessmanagement unterworfen werden kann. Ob in der Realität ein zunehmender Bedarf an einem solchen Prozessmanagement der Internationalisierung besteht, gilt es zu prüfen. Eine wichtige Fragestellung und Zuordnungskategorie einer Hochschule wird somit sein:

¹³ Letzteres dürfte allerdings in der Praxis kaum aktiv beschlossen werden.

Wird Internationalisierung als Innovationsprozess gesehen, indem man sie in einem Innovationsprozess-typischen Strukturmuster (Strategie, Maßnahmen, Qualitätssicherung) abbildet?

Wie weit ist die Integration von Internationalisierungsaktivitäten mit der nötigen Dokumentation/Formulierung eines Planes fortgeschritten?

Karola Hahn (2004) differenziert unter den Hochschulen drei verschiedene Akteurstypen, die aus einem unterschiedlichen Selbstverständnis resultieren. Typ A („Dornröschen“) weist eine ignorante Haltung auf und sieht keine Notwendigkeit, die Internationalisierung der Hochschule zu betreiben. Typ B („Kasuistischer Player“) reagiert auf die veränderten Rahmenbedingungen im Hochschulwesen und führt reaktiv Internationalisierungsmaßnahmen durch, um im Bildungssektor wettbewerbsfähig zu bleiben. Typ C wird als „Strategischer Player“ bezeichnet. Die Internationalisierung dient dann als Instrument zur Erreichung eines klar definierten Zieles, wobei die Ziele der einzelnen Hochschulen stark variieren. Die wesentlichen Antriebe für Internationalisierung können hierbei in der Qualitäts- und Existenzsicherung, Profilbildung, Positionierung, Verbesserung der Reputation, Steigerung der Autonomie oder sogar in kommerziellen Motiven liegen.

Hahns Ansatz ist in Teilen mit der Kategorienbildung vergleichbar, die Rami Ayoubi (2007) durchgeführt hat. Dabei betrachtet er allerdings im Gegensatz zu Hahn die Situation nicht rein theoretisch und abstrakt, sondern basierte seine Gruppenbildung auf empirischen Befunden zu den tatsächlichen internationalen Aktivitäten und den in Absichtserklärungen (Mission Statements, Strategien etc.) formulierten Zielen der Hochschulen im Vereinigten Königreich. Allerdings muss einschränkend gesagt werden, dass seine Wahl der empirischen Indikatoren zwar im UK-Kontext sinnvoll ist (die untersuchten Indikatoren werden von HESA¹⁴ und anderen hochschulpolitischen Akteuren im UK verwendet), aber in Bezug auf die Aussagekraft der Indikatoren über die Internationalität der deutschen Hochschulen nicht unstrittig sein dürfte. Indem er die quadrierte Euklidische Distanz¹⁵ zwischen dem *internationalen Studierendenfaktor*¹⁶ und der *internationalen strategischen Intention*¹⁷ anwendet, kommt er letztlich zu vier Clustern: dem „international loser“, der weder internationale Absichten hegt noch auf diesem Feld Ergebnisse erzielt; dem „international speaker“, der Internationalisierungsabsichten zwar verlautbart, aber nicht in den Ergebnissen nachweisen kann; dem „international winner“, der Internationalisierungsstrategien und Ergebnisse in einem sinnvollen Gleichgewicht setzt und letztlich dem „international actor“, der international handelt, ohne auf eine zielformulierende Basis zurückgreifen zu können.

Die Gemeinsamkeit dieser theoretischen Konzepte zur Internationalisierung des Bildungsektors liegt in der Betonung der Notwendigkeit einer gut strukturierten Strategie. Eine solche *a priori*-Annahme wird so allerdings nicht von uns geteilt. Zu unterstreichen ist hier, dass das Vorhandensein einer Strategie an einer Hochschule für sich allein nicht automa-

¹⁴ Higher Education Statistics Agency

¹⁵ Unter der quadrierten Euklidischen Distanz versteht man die Summe der quadrierten Differenzen:

$\sum = (x_i - y_i)^2$. Diese berechnet die Abweichung der beiden Objektpaare über alle Variablen.

¹⁶ Errechnet durch eine Faktoranalyse der drei empirischen Indikatoren

¹⁷ Errechnet durch die Anzahl bestimmter Internationalisierungswörter im Mission Statement der Hochschule

tisch zu einer international orientierten Hochschule führt. Somit ist auch das schlichte Vorhandensein noch kein Qualitätskriterium. Nur die Kombination von durchgeführten Internationalisierungsmaßnahmen und einer dazugehörigen schriftlich formulierten, klar kommunizierten Strategie kann nach unserer Ansicht den Weg zu einer nachhaltigen Internationalisierung ebnen und somit zu einer guten Profilbildung und Positionierung auf dem internationalen Bildungsmarkt führen. Es lässt sich trefflich streiten, ob Internationalität ein notwendiges Charakteristikum für eine gute Hochschule ist, allerdings erscheint es doch selbstverständlich, dass eine Hochschule kaum für sich den Status einer „world university“ reklamieren kann, wenn sie nicht auch über einen erheblichen Grad der Internationalität verfügt. Entsprechend war für die Entwicklung eines Analyserasters für uns im Gegensatz z. B. zu Ayoubi maßgeblich, keine Bewertung der Hochschulen in den Typenbezeichnungen vorzunehmen, die einer vorhandenen Strategie automatisch auch eine höhere Wertigkeit zuordnen würde.

2.2 Entwicklung eines Analyserasters für die Gesamtanalyse

Das Analyseraster dieser Arbeit formt aus Teilen der genannten theoretischen Ansätze ein eigenständiges Klassifizierungsmuster, das für eine empirische Anwendung der Internationalisierungsbemühungen an deutschen Hochschulen geeignet erscheint. Damit bietet die Studie eine erste Grundlage für die praktische Diskussion und Dokumentation von Internationalisierungsstrategien.

2.2.1 Analyseraster allgemeiner Hochschultypen

Zunächst entwickelten wir ein Analyseraster allgemeiner Hochschultypen. In Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Ministerien wird zum Teil verlangt, die internationale Orientierung der Hochschule zu dokumentieren (Beispiel WWU Münster). Das Ausmaß der schriftlichen Dokumentation der Internationalisierungsanstrengungen ist jedoch Aufgabe der Hochschule und nimmt somit einen unterschiedlichen Stellenwert an den einzelnen Institutionen ein. Die Vermutung liegt dabei nahe, dass die Formulierung der Texte oftmals nicht aus eigenem intrinsischen Interesse der Hochschulen erfolgt, sondern eher eine reaktive Haltung darstellt und somit einer Pflichtaufgabe entspricht, um den bekannten oder vermuteten Vorgaben der Länder und/oder Regierung bestmöglich entgegenzukommen. Die Effizienz solcher Texte, die bestmöglich in einer Institutionalisierung der Strategie resultieren sollte, ist Folge des inneren Engagements und der Einstellung der Hochschulleitung gegenüber dem Internationalisierungsprozess.

Zudem gibt es unterschiedliche Ebenen und Textformen, in denen sich Internationalisierung und diesbezügliche Aktivitäten festschreiben lassen (Mission Statements, allgemeine Hochschulstrategien, Maßnahmenkataloge, Handlungsanweisungen). Die Studie beschränkt sich daher nicht allein auf die Feststellung des Vorhandenseins oder Fehlens einer Internationalisierungsstrategie im Sinne eines entsprechend benannten Dokuments, sondern versucht auch eine inhaltliche Analyse vorzunehmen, um den Charakter der Strategie, so es eine gibt, oder der Maßnahmenpakete zu erfassen. Für eine Typologisierung des Analyserasters sollen die verschiedenen Dokumentformen in zwei Grobtypen unterteilt werden: die Internationalisierungsstrategie mit den übergeordneten Zielorientierungen der

Hochschule und der Maßnahmenkatalog mit manifesten Internationalisierungsfaktoren. Beide Dokumentformen können auch unabhängig voneinander existieren. Aus dem Vorhandensein oder Fehlen der beiden Dokumente lässt sich auf Basis der genannten Ansätze eine Reihe von Typen der Internationalisierung bilden. Das in Abbildung 4 dargestellte Analyseraster umfasst sechs verschiedene Internationalisierungstypen, die den entsprechenden Hochschulen zugeordnet werden können. Zu jedem Typ wird gegebenenfalls auf Besonderheiten und eventuelle Schwierigkeiten hingewiesen. Wie oben angedeutet, verzichten wir dabei auf wertende Bezeichnungen der Typen, wie dies Ayoubi oder Hahn tun, da unseres Erachtens auch die Entscheidung gegen Internationalisierung im Gesamtkontext einer Hochschule durchaus rational begründet sein kann. Zudem ist es bisher empirisch noch nicht erwiesen, dass das Vorhandensein einer Strategie zu effizienteren Internationalisierungsergebnissen führt, als wenn keine Strategie existiert.¹⁸ Eine Internationalisierungsstrategie ist unserer Ansicht nach daher weder Selbstzweck noch eine *conditio sine qua non*, sondern nur ein Faktor unter mehreren.

Dennoch sei hier klar gesagt, dass aus unserer hochschulberuflichen Erfahrung eine Strategie mit einer sinnvollen Ressourcenverteilung klare Vorteile mit sich bringt und ungesteuerten ad hoc-Internationalisierungsaktivitäten in einem organisierten Chaos ohne Zieldefinition und Zielerreichungsprüfung deutlich vorzuziehen ist.

Eine Zuordnung zu einem der sechs Internationalisierungstypen basiert auf einer Dokumentenanalyse. Als Folgeuntersuchung sollte anhand von Fallstudien geprüft werden, ob die dokumentierte Internationalisierung auch der realen Internationalisierung der Hochschulen entspricht.

Hochschul-typ	Internationalisierungs-strategie	Maßnah-menkatalog	Internationalisierungsstand
A	Ja	Ja	Internationalisierung ist bereits institutionalisiert
B₁	Ja	Nein	Pseudo-Internationalisierung; Ziele werden nicht systematisch in Maßnahmen und Aktionspläne umgewandelt
B₂	In Entw.	Nein	Strategie ist in Entwicklung, ein Maßnahmenkatalog ist noch nicht vorhanden; ob sich dieser Typ nach Vorhandensein der Strategie in B ₁ oder A umwandelt, hängt von der Art des Strategiepapiers ab (Inkludierung von Maßnahmen ja/nein)
C	nein/in Entw.	Ja	Maßnahmenkatalog und viele schriftliche Handlungsunterlagen fördern Internationalisierung, die aber nicht in einer kohärenten Strategie zusammenlaufen, organisiertes Chaos

¹⁸ Im weiteren Verlauf der Studie wird jedoch ein erster Ansatz dargestellt, dass das Vorhandensein einer Internationalisierungsstrategie ggf. zu einer erhöhten Internationalität führen kann.

D₁	Nein	Nein	Bewusste, rationale Entscheidung gegen Dokumentation: a) Nachfrage genügend vorhanden b) Zielgruppe ist der lokale deutsche Markt
D₂	Nein	Nein	nicht explizit genannter, aber faktischer Verzicht auf Dokumentation: a) Bedarf an Veränderungen erkannt b) Bedarf an Veränderungen nicht erkannt

Abbildung 4: Analyseraster der Internationalisierungstypen

Typ A

Der Hochschultyp A besitzt bereits eine Internationalisierungsstrategie, untersetzt mit einem Maßnahmenkatalog. Dies ist das typ-entscheidende Kriterium. Beschreibend lässt sich festhalten, dass Hochschulen des Typs A viele Aktivitäten im Bereich Internationales durchführen, die vermutlich mit einer klaren und effektiven Prozessstruktur verbunden sind. Es ist anzunehmen, dass sie sich im internationalen Wettbewerb um Qualitätssicherung und Reputation gut positionieren möchten bzw. bereits haben – und demzufolge eine innovative Vorreiterrolle in Internationalisierungsaktivitäten einnehmen. Letzteres wird davon abhängen, wie häufig dieser Typus in Deutschland vertreten ist, d. h. wie sehr er bereits den Mainstream der Hochschulen charakterisiert.

In der Untersuchung wird die Dokumentation der Internationalisierungsbemühungen in einer Internationalisierungsstrategie und einem unteretzten Maßnahmenkatalog geprüft. Je nach Dokumentenlage können auch Aussagen zum zweiten, beschreibenden Aspekt getroffen werden, die Anzahl der Aktivitäten im Bereich Internationales. Die Überprüfung der effektiven Prozessstruktur und der effizienten Implementierung der Internationalisierungsbemühungen kann in zukünftigen Untersuchungen in Form von Fallstudien vollzogen werden.

Typ B

Typ B legt den Schwerpunkt auf den formalen Aspekt des Vorhandenseins einer Internationalisierungsstrategie. Der Hochschultyp B1 besitzt eine formulierte Internationalisierungsstrategie. Im Gegensatz zu Typ A beschreibt Typ B1 eine Hochschule, bei der die Internationalisierung im alleinigen Vorhandensein einer Internationalisierungsstrategie ihren Niederschlag findet, während ein Maßnahmenkatalog fehlt. Hier besteht im Fall B1 konkret die Gefahr, dass die entwickelte Internationalisierungsstrategie ungenutzt in der sprichwörtlichen Schublade landet und nicht effizient innerhalb und außerhalb der Hochschule kommuniziert wird.

Typ B2 ist ein Spezialfall. Hochschulen, die diesem Typ zugeordnet wurden, haben explizit erklärt, dass eine Strategie zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht vorhanden, aber konkret in Entwicklung sei. Ein Maßnahmenkatalog ist noch nicht vorhanden. Im Fall B2 wird dann bei

Vorhandensein der Strategie zu prüfen sein, ob die Hochschule dem Typ B1 oder A zuzuordnen ist, da oftmals der Maßnahmenkatalog direkt in die Strategie integriert wird.

Typ C

Eine Hochschule des Typs C hat noch keine formulierte Internationalisierungsstrategie. Durch einen konkreten Maßnahmenkatalog oder eine Vielzahl von schriftlichen Handlungsgrundlagen werden aber bereits viele Internationalisierungsmaßnahmen durchgeführt, ohne dass die Hochschule jedoch ein explizites Ziel vor Augen hat oder ein solches formulieren kann. Studierende beispielsweise nehmen an Austauschprogrammen mit ausländischen Universitäten teil, Forschungsprojekte werden durch motivierte Hochschulmitarbeiter/-innen durchgeführt und Dozent(inn)enaustausch findet gelegentlich statt; Typ C wendet also die üblichen Instrumente an und beteiligt sich an den bekannten Programmen zur Internationalisierung. Hierbei besteht jedoch die Gefahr, dass die Internationalisierungsanstrengungen in einem „organisierten Chaos“ enden und Ressourcen nicht optimal genutzt werden. Falls die Internationalisierungsstrategie der Typ C-Hochschulen jedoch explizit in Entwicklung ist, verschieben sich diese sofort zu Typ A, sobald die Strategie veröffentlicht wird.

Typ D

Dem Hochschultyp D fehlt sowohl eine nennenswerte Internationalisierungsstrategie als auch ein Maßnahmenkatalog. In einer tiefergehenden Differenzierung ist eine Unterscheidung auf Basis der Ursachen für die Nicht-Dokumentation der Internationalisierungsbemühungen denkbar.

Typ D1 repräsentiert die Hochschulen, in denen die Schlüsselpersonen an der Hochschule die Entscheidung gegen eine Dokumentation der Internationalisierungsbemühungen in Form einer formulierten Strategie, und somit einer gezielten Internationalisierung, bewusst und rational getroffen haben. Hier könnte theoretisch zwischen Subtyp i (keine Strategie, da ohnehin genügend Nachfrage vorhanden ist: Beispiel Musikhochschulen) und Subtyp ii (keine Strategie, da der internationale Markt als unwichtig betrachtet wird und man sich auf den lokalen nationalen Markt orientiert) unterschieden werden.

Typ D2 repräsentiert Hochschulen, die faktisch keine Strategie aufzuweisen haben, dies aber im Gegensatz zu D1 nicht aktiv begründen. Ursachen für die fehlende Begründung können in der mangelnden Einsicht in die Notwendigkeit der Internationalisierung liegen oder in einer zeitlichen Verschiebung des Problems.

2.2.2 Strategische Ziele der Internationalisierung

Im zweiten Schritt der Untersuchung werden die Hochschulen genauer betrachtet, die bereits eine Internationalisierungsstrategie oder vergleichbare Dokumente entwickelt haben (Hochschultyp A und B). Laut Teichler (2007) nehmen internationale Aktivitäten an Hochschulen nämlich nicht nur quantitativ zu; viele Hochschulen unternehmen auch systematische Schritte, um Mobilität und Kooperation in den Mainstream ihrer Aktivitäten einzubetten. Anhand des zweiten Analyserasters möchten wir prüfen, welche Akzente der

Internationalisierung sich innerhalb der Hochschulen durchsetzen, welche Aktivitäten der Internationalisierung an den Rand gedrängt und welche in den Mittelpunkt gestellt werden und inwiefern sich dabei disziplinübergreifende Profile herausbilden. Die Strategien systematisieren wir nach zwei verschiedenen Dimensionen. Die erste Dimension gibt das inhaltliche Spektrum wieder, das in die drei Kernbereiche der Hochschulaktivitäten Lehre, Forschung und Dienstleistung aufgeteilt werden kann.¹⁹ Die zweite Dimension stellt die Schwerpunktsetzung in den drei Kernbereichen dar. Hier differenzieren wir, ob die Internationalisierung auf qualitative oder quantitative Ziele ausgerichtet ist. Als Zusatzinformation können die Hochschulen regionale Schwerpunkte ihrer Internationalisierungsbemühungen spezifizieren.

	Lehre		Forschung		Dienstleistung		Regionale Schwerpunkte
Qualität	1	%	3	%	5	%	
Quantität	2	%	4	%			
Gesamt	%		%		%		

Abbildung 5: Mögliche Ziele einer Internationalisierungsstrategie

Im Folgenden werden die drei Kernbereiche der Internationalisierungsbemühungen deutscher Hochschulen in Anlehnung an das CHE Arbeitspapier Nr. 83 von Brandenburg und Federkeil (2007) definiert und voneinander differenziert. Es wird eine Vielzahl von möglichen Zielen entwickelt, die anschließend den Bereichen Lehre, Forschung oder Dienstleistung zugewiesen werden. Es sind zum Teil fließende Übergänge zwischen diesen Bereichen zu erkennen und/oder Hochschulen haben verschiedene Ziele in der Internationalisierungsstrategie definiert. Wenn eindeutige Prioritäten (z. B. „Qualität vor Quantität“) in den Zielen zu erkennen waren, wurden nur die Schwerpunkte der Ziele in der Auswertung der Dokumentenanalyse zusammengefasst.

Internationalisierung der Dienstleistungen

Zahlreiche Aspekte der Internationalisierung sind auf der Ebene der gesamten Hochschule anzusiedeln, die sowohl einen Einfluss auf die Forschungsaktivitäten als auch die Lehre ausüben können. Entscheidende Faktoren für eine Internationalisierung der Dienstleistungen sind Führung/Administration, Professor(inn)en, Wissenschaftlicher Nachwuchs, Verwaltungspersonal, Ressourcen/Infrastruktur, Service/Betreuung und Internationale Vernetzung. Hier wird nicht zwischen Qualität und Quantität unterschieden, da eine personelle Aufstockung für Dienstleistungen (quantitative Maßnahme) üblicherweise auf eine qualitative Verbesserung der Dienstleistungen im Bereich Internationales abzielt.

¹⁹ Eine genauere Erläuterung dieser drei Kernbereiche erfolgt im unteren Abschnitt dieses Kapitels.

Internationalisierung der Lehre

Die Internationalisierung der Lehre ist der Schwerpunkt im Bologna-Prozess. Faktoren der Internationalisierung der Lehre sind: Dozent(inn)en, Studierende, der Service zur internationalen Vernetzung in Lehre und Studium, Stipendienmittel und internationale Studiengänge. Hier muss zwischen einer quantitativen und qualitativen Dimension der Internationalisierung der Lehre differenziert werden. Ein Beispiel für eine quantitative Verbesserung der Internationalisierungsmaßnahmen wäre die Erhöhung der Kooperationsprogramme für Studierendenaustausch. Eine qualitative Verbesserung der Internationalisierung der Lehre wäre dann etwa die Fokussierung der Kooperationsprogramme auf die renommiertesten Hochschulen weltweit.

Internationalisierung der Forschung

Traditionell wird gerade an den Universitäten der Forschung besondere Bedeutung für die Qualität einer Hochschule beigemessen. Aspekte der internationalen Forschung beinhalten internationale Vernetzung in der Forschung, Ressourcenverteilung und Internationale Forschungsvorhaben und -ergebnisse. Auch in diesem Bereich muss zwischen Quantität und Qualität unterschieden werden. Quantität kann man in dem Sinne verstehen, dass man eine hohe Anzahl an internationalen Publikationen als Zieldimension definiert; eine qualitative Maßnahme hingegen wäre zum Beispiel die Schwerpunktsetzung auf Publikationen in A-ranked Journals.

2.2.3 Zusammenfassung

Im Zuge des *Kapitels II* wurden auf Basis von bereits bestehenden theoretisch-strukturierten Internationalisierungskonzepten von Hochschulforschern zwei Analyseraster entwickelt. Zunächst werden dabei die Hochschulen allgemeinen Typen zugeordnet aufgrund der Dokumentation ihrer Internationalisierungsbemühungen; anschließend erfolgt die inhaltliche Analyse ihrer Internationalisierungsdokumente. Um realwissenschaftlichen Ansprüchen gerecht zu werden, typisieren wir im folgenden Kapitel die deutschen Hochschulen aufgrund von empirischen Befunden.

3. Gesamtanalyse der Internationalisierungsstrategien

3.1 Beschreibung des Datensatzes

Im Rahmen der Studie wurde eine Vollerhebung angestrebt. Die Grundgesamtheit umfasste alle Akademischen Auslandsämter der deutschen Fachhochschulen, Musik- und Kunsthochschulen und Universitäten als offizielle Kontaktstelle für den Themenkomplex Internationalisierung.²⁰ Von den 338 angeschriebenen Hochschulen haben 93 Hochschulen geantwortet. Der Rücklauf bei den Universitäten war mit **62,07%** deutlich höher als bei den Fachhoch-

²⁰ Dies bedeutet nicht, dass die AAAs die einzigen oder auch nur immer die wichtigsten Akteure in der Internationalisierung sind, aber sie sollten aus unserem Verständnis heraus diejenigen sein, die am besten über die Entwicklungen informiert sind und daher als beste Informationsquelle angesehen werden.

schulen mit **10,59%** und den Kunst- und Musikhochschulen mit **5,77%**. Mit einer Rücklaufquote von insgesamt **27,51%** war gleichwohl eine erfreulich hohe Beteiligung der Hochschulen an der Studie zu verzeichnen. In die Auswertung wurden letztendlich die Antworten von 91 Hochschulen einbezogen (**26,9%**), die explizite Aussagen über das Vorhandensein und ggf. die Dokumentation und Inhalte ihrer Internationalisierungsstrategien und -maßnahmen machen konnten. Zwei Universitäten wollten aufgrund von Zeitmangel und fehlenden Kapazitäten nicht an der Studie teilnehmen. Die Hochschulen, die in keiner Weise auf die Anfrage geantwortet haben, wurden nicht mit in die Ergebnisauswertung genommen. Zur finalen Analyse der Untersuchung standen somit Informationen von 91 Hochschulen zur Verfügung. Die teilnehmenden Hochschulen waren eine heterogene Gruppe mit den in den folgenden Abbildungen dargestellten Eigenschaften, gruppiert nach der regionalen Verteilung, Zahl der Studierenden, Hochschultyp und Trägerschaft. Es besteht eine im Weiteren deutlicher ausgeführte starke Vermutung, dass eine Verzerrung in den Antworten besteht. Es ist anzunehmen, dass eher die Hochschulen geantwortet haben, die über Dokumente und Strategien verfügen als diejenigen, die keine vorzuweisen haben. Die Auswirkungen dieser Vermutung sind zu einem späteren Zeitpunkt bei der Auswertung der Befunde berücksichtigt worden.

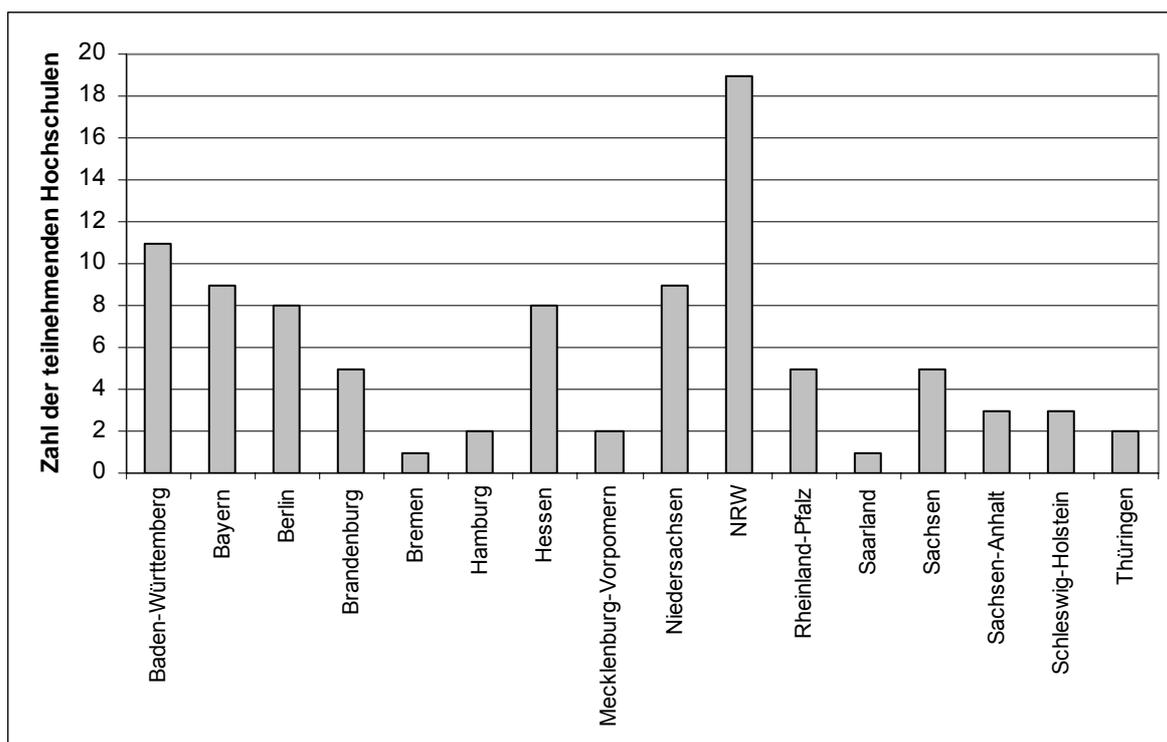


Abbildung 6: Regionale Verteilung der teilnehmenden Hochschulen

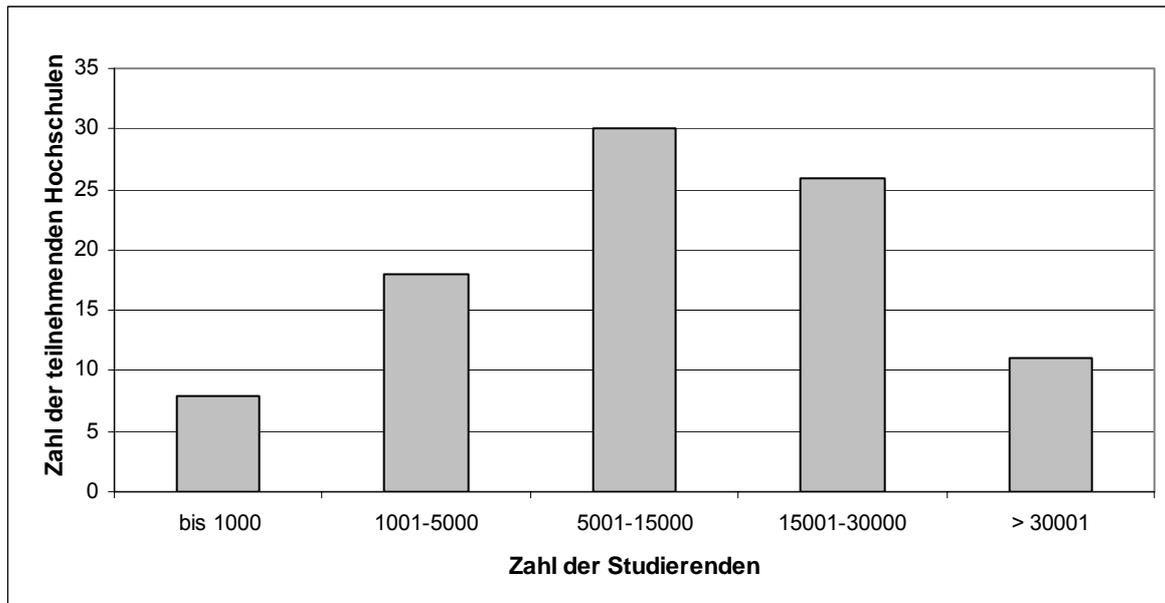


Abbildung 7: Zahl der Studierenden der teilnehmenden Hochschulen

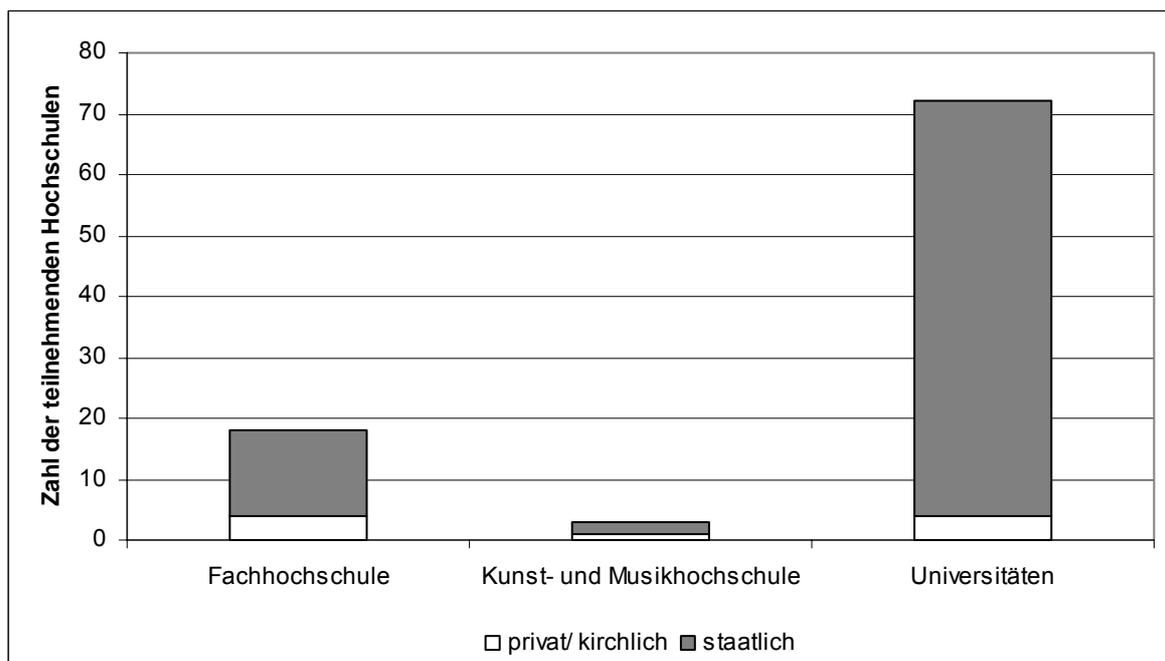


Abbildung 8: Rechtsformen und Trägerschaft der teilnehmenden Hochschulen

3.2 Auswertung

3.2.1 Inhaltsanalyse I – Inhaltliche Zuordnung der Hochschultypen

Zunächst wurden die Hochschulen gemäß ihren Aussagen zu Internationalisierungsstrategien und -maßnahmen den von uns entwickelten Analyserastern inhaltlich zugeordnet. Ziel war es, einen Überblick über den Stand insbesondere der Dokumentation der Internationalisierungsstrategien und einem unterlegten Maßnahmenkatalog an deutschen Hochschulen zu ermöglichen.

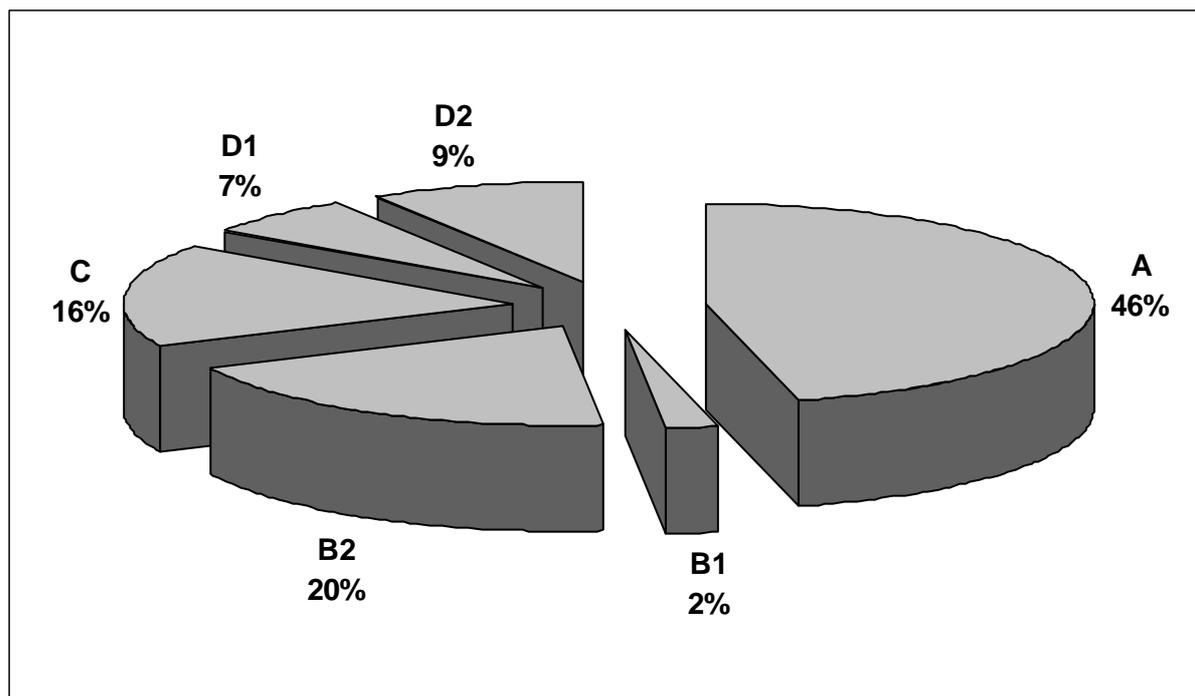


Abbildung 9: Inhaltliche Zuordnung der Hochschultypen

Es ist auffallend, dass mit 46% beinahe die Hälfte aller an der Untersuchung teilnehmenden Hochschulen dem Typus A zuzuordnen waren und damit bereits eine Internationalisierungsstrategie inklusive Maßnahmenkatalog formuliert haben. Unter den Universitäten lag die Quote bei 40,3%, von den teilnehmenden Fachhochschulen haben sogar 72% eine Internationalisierungsstrategie nebst Maßnahmenkatalog bereits entwickelt.²¹ Lediglich 2% haben eine Strategie ohne Maßnahmenkatalog (Typ B1). Weitere 20% (Universitäten 22,2%, Fachhochschulen 5,6%) haben mitgeteilt, dass eine solche Strategie in Entwicklung sei (Typ B2). Wenn man von einer durchschnittlichen realistischen Implementierungszeit von 1 - 1,5 Jahren ausgeht und weiterhin davon ausgeht, dass diese Hochschulen in ähnlichem Umfang auch Maßnahmenkataloge beschließen, dann heißt dies, dass in sehr absehbarer Zeit ca. 2/3 aller teilnehmenden Hochschulen (Universitäten 62,5%, Fachhochschulen 77,8%) über eine Strategie mit Maßnahmenkatalog verfügen und somit dem Typus A zuzuordnen sind. Nur 9% der befragten Hochschulen (Universitäten 9,7%, Fachhochschulen 0%) haben angegeben, keine Internationalisierungsstrategie zu haben, ohne dass dies eine bewusste Entscheidung war, 7% haben sich bewusst gegen eine Strategie entschieden (Universitäten 5,6%, Fachhochschulen 5,6%). Diesen Typus D repräsentieren hauptsächlich die Musik- und Kunsthochschulen mit knapp 70%. Lediglich 16% des Samples fallen in die Kategorie C, d. h. sie betreiben Aktivitäten auf Basis von Maßnahmenkatalogen und anderen Dokumenten, jedoch ohne auf eine umfassende Strategie zurückzugreifen (Universitäten 16,7%, Fachhochschulen 16,7%). Hier sei noch einmal auf die oben genannte Vermutung hingewiesen, dass eher aktive Hochschulen geantwortet haben. Dies mag auch eine Erklärung für die Verzerrung der Typ-Verteilung sein, die aber empirisch nicht zu beweisen ist.

²¹ Da sich jedoch nur ca. 10% der Fachhochschulen an der Umfrage beteiligt haben, ist dieses Ergebnis nicht repräsentativ und muss somit relativiert werden.

Unter den Hochschulen des Typus A fiel auf, dass die meisten Strategiepapiere jedoch vertraulicher Natur und nur für den internen Gebrauch gedacht sind, eine Veröffentlichung war eher selten. Oftmals wurde sogar explizit Wert darauf gelegt, dass die Strategie nur im Rahmen der Analyse betrachtet, keinesfalls jedoch der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Nur bei sechs Hochschulen konnte die Internationalisierungsstrategie öffentlich im Internet gefunden werden. Das sind die Universität Gießen, die Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, die Technische Universität Hamburg-Harburg, die Leibniz Universität Hannover, die Universität Kassel und die Universität Osnabrück.²² Diese Handlungsweise der Geheimhaltung ist z. T. nachvollziehbar, wenn man annimmt, dass Strategiepapiere im Sinne einer Spot-Analyse eventuell auch kompetitive (in welchem Markt will man agieren, welche neuen Programme will man gründen) oder unangenehme Informationen (in welchen Bereichen muss die Hochschule sich verbessern, wo ist man schwach) enthalten können. Es ist somit zu vermuten, dass zunehmend auch deutsche Hochschulen die Wettbewerbssituation im Rahmen des Bologna-Prozesses und der neuen Governance Strukturen für die öffentlich-rechtlichen Hochschulen spüren und sich strategisch vor ihren Wettbewerbern positionieren wollen. Dann werden natürlich Prioritätensetzungen und vor allem Maßnahmenkataloge zu Konkurrenzwissen. Berücksichtigt man den Trend, die strategischen Ziele direkt mit den dazugehörigen Maßnahmen in einem Dokument zu kombinieren, so ist es in diesen Fällen nicht möglich die allgemeinen Ziele zu veröffentlichen, ohne gleichzeitig die sensitiveren Maßnahmen ebenfalls einer Allgemeinheit und damit auch potenzieller Konkurrenz zugänglich zu machen. Es ist hier jedoch zu beachten, dass die Veröffentlichung der strategischen Ziele einer Hochschule mit einiger Berechtigung wünschenswert wäre. Für Hochschulen ist es also sinnvoll, Strategie und Maßnahmenkatalog als getrennte, aber auf einander rekurrierende Dokumente anzulegen.

Dabei ist sicher zu beachten, dass der Grad der an Hochschulen gewährten Vertraulichkeit vor allem dann nicht allzu hoch ist, wenn viele Personen in dem Strategieprozess involviert sind. Hier zeigt sich also durchaus ein Konflikt. Sofern Hochschulen den Wettbewerb in dem genannten Sinne ernst nehmen und die konkreten Maßnahmen nicht publizieren wollen, laufen sie Gefahr die erstrebten Ziele zu konterkarieren, weil die internen Beteiligten von den Informationsflüssen und den vorhergehenden Diskussionen ausgeschlossen sind. Werden dagegen auch die Maßnahmenkataloge und Umsetzungskonzeptionen veröffentlicht, könnte die Konkurrenz hiervon profitieren.

²² Die Internationalisierungsstrategien dieser Universitäten können auf den folgenden Webseiten heruntergeladen werden:

<http://www.uni-giessen.de/cms/internationales/internationalisierungsstrategie>

http://www.verwaltung.uni-halle.de/prorfor/dokumente/int-bez/IntKonzept_End.pdf

http://www.tu-harburg.de/tuhh/info/Internationalisierungsstrategie_TUHH_2006.pdf

<http://www.uni-hannover.de/de/internationales/strategie/internationalisierungsstrategie/>

<http://www.uni-kassel.de/aaa/pdf/InterKonzeptII.pdf>

<http://www.uni-osnabrueck.de/867.html>

Ein Sonderfall scheint die Humboldt-Universität zu Berlin zu sein, da hier zwar eine sehr umfangreiche Strategie im Internet vorliegt, diese aber nicht aktuell ist. Die auf Anfrage zugesandte aktuelle Strategie ist wesentlich knapper gehalten.

Ein hervorragendes Beispiel für eine sehr erfolgreiche Strategie ist die der Sciences Po Paris, die auf der folgenden Seite heruntergeladen werden kann:

http://www.sciences-po.fr/presse/sciencespo_infos/doc/politique_internationale.pdf

3.2.2 Inhaltsanalyse II – Auswertung der Internationalisierungsdokumente

Bei den Hochschultypen, die bereits eine strategische Ausrichtung für die Internationalisierungsbemühungen entwickelt und Ziele definiert haben, dominierten die in Abbildung 10 dargestellten Internationalisierungsziele, wobei Doppelbenennungen für die einzelnen Hochschulen möglich waren. Die Lehre stand hierbei im Zuge der Internationalisierung mit knapp 50% (Universitäten 45%, Fachhochschulen 54%) im Vordergrund. Zu annähernd gleichen Teilen betraf dies die qualitative wie die quantitative Optimierung der Lehre. So waren typische Ziele die Intensivierung bestehender qualitativ hochwertiger Hochschulpartnerschaften oder die Akquise neuer Partnerhochschulen mit ähnlichen Lernzielen, der Ausbau der Austauschplätze oder die Steigerung der Anerkennung von im Ausland erbrachten Leistungen. Forschung (hier mit einem deutlichen Überhang der qualitativen Aspekte) und Dienstleistung (Betreuung, Beratung, Service-Centers etc.) sind mit jeweils ca. 25% seltener als strategische Schwerpunktsetzung der Internationalisierung benannt worden (Forschung: Universitäten 31%, Fachhochschulen 15%; Dienstleistung: Universitäten 24%, Fachhochschulen 30%).

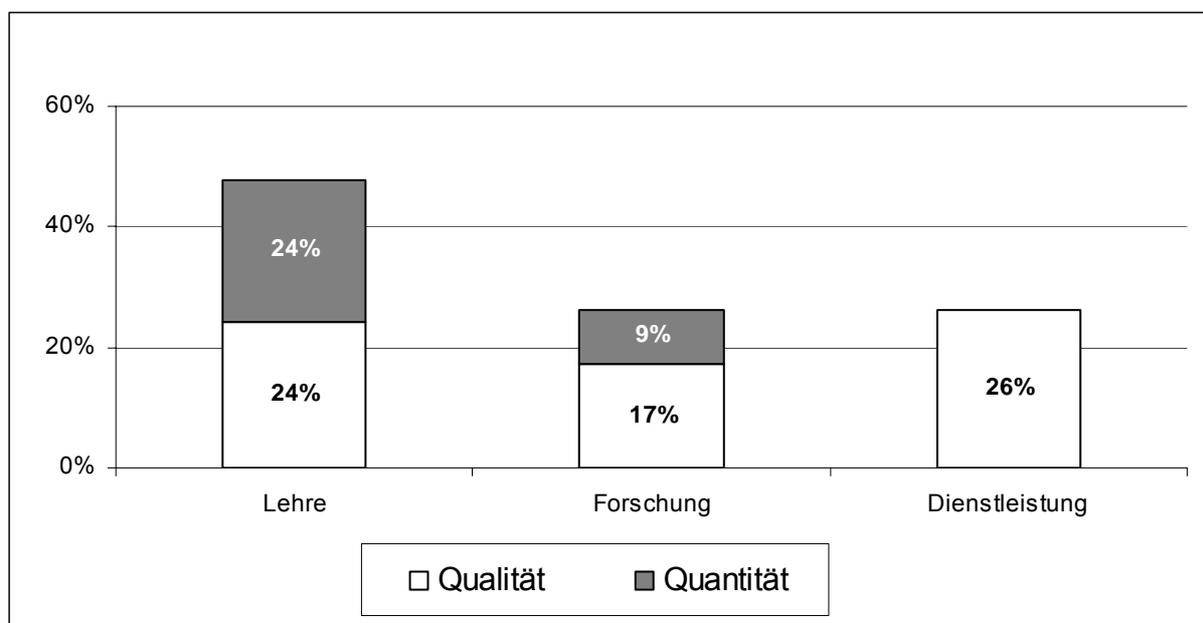


Abbildung 10: Auswertung der Internationalisierungsziele

Bei der inhaltlichen qualitativen Auswertung der Internationalisierungsdokumente ist jedoch auffallend gewesen, dass die dokumentierten Ziele z. T. nicht mit dem unterlegten Maßnahmenkatalog übereingestimmt haben. So wurden Ziele genannt, die nicht im Maßnahmenkatalog wiederzufinden waren. Die Strategie sagte beispielsweise, dass man sich um die Steigerung der Qualität der Auslandsaufenthalte bemühen möchte, die Maßnahmen waren aber rein quantitativer Natur (z. B. mehr Austauschabkommen). Andersherum ist zu beobachten gewesen, dass es konkrete Beschreibungen der Maßnahmen gab, ohne dass dazu Ziele definiert wurden. Dies bedeutet, dass man Arbeitsaufgaben definiert hat, die eine erhebliche Beanspruchung der Kapazitäten verlangen dürften, ohne dass sie einem übergeordneten strategischen Ziel dienen. Jedes Ziel sollte aber in präzisen Maßnahmen wiederzufinden sein, da es sonst inhaltsleer ist. Umgekehrt sollten nur Maßnahmen beschrieben werden, die auch einem Ziel zuzuordnen sind.

3.2.3 Varianzanalyse – Effizienz einer Internationalisierungsstrategie

Nach der Klassifizierung der Hochschulen in einzelne Hochschultypen und der qualitativen Auswertung der vorhandenen Internationalisierungsdokumente soll mit der Methode der ANOVA (Varianzanalyse)²³ untersucht werden, ob Zusammenhänge zwischen den Internationalisierungstypen (A - D) und ihrer Performance im Bereich Internationales bestehen. Zunächst wird hierfür die Effizienz der Typen im Bereich Internationales untersucht. Als Outputfaktoren zur Messung der Effizienz dienen die folgenden sechs Kriterien: DAAD-Gesamtförderbeträge pro Student/-in (*GF*), DAAD-Individualförderung für Ausländer/-innen (*IA*), DAAD-Individualförderung für Deutsche (*ID*), Anteil der DAAD-Ausgaben in EU-Programmen (*EU*), Teaching-Staff-Mobilitäten (*TS*) und Erasmus-Mobilitäten (*Erasmus*).²⁴

Um die Effizienz aller Hochschulen in den sechs Bereichen nicht auf absoluten Zahlen beruhen zu lassen, sondern der Größe der Hochschule Rechnung zu tragen, wurden für jeden Jahreswert (2003/04, 2004/05 und 2005/06) die Ergebnisse gegen die Gesamtzahl der Studierenden an der Hochschule gesetzt.²⁵ Der entstehende Prozentwert kann dann als normalisierter Wert verglichen werden und drückt aus, in welchem Ausmaß eine Hochschule in einem der sechs Indikatoren aktiv ist. Anschließend wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführt, um hinter den Daten steckende Gesetzmäßigkeiten zu der bereits vorgenommenen Klassifizierung der Hochschulen zu entdecken. Da das Ergebnis der ANOVA der 18 Effizienz-Indikatoren (3 Jahreswerte pro Indikator) nicht abgewichen ist von dem Ergebnis mit den 3-Jahres-Durchschnittswerten, wurde im weiteren Verlauf der Analyse mit den Durchschnittswerten der 6 Indikatoren gearbeitet.²⁶ Mit den Prüfgrößen des Verfahrens wurde folglich getestet, ob die Varianz *zwischen* den Hochschultypen größer ist als die Varianz *innerhalb* der Typen. Ziel der ANOVA war es festzustellen, ob sich die vier Internationalisierungstypen signifikant voneinander unterscheiden.

Konkret wurde die folgende Hypothese untersucht:

Das Vorhandensein einer Strategie übt einen positiven Einfluss auf die Effizienz der Hochschule im Bereich Internationales aus.

Das Vorhandensein einer Strategie war hier die unabhängige Variable mit nominalem Skalenniveau und wurde dabei an der bereits vorgenommenen Klassifizierung der Hochschulen gemessen. Diese Variable unterscheidet somit die insgesamt sechs gültigen

²³ Die Varianzanalyse wird definiert als ein Verfahren, das die Wirkung einer (oder mehrerer) unabhängigen Variablen auf eine (oder mehrere) abhängige Variablen untersucht (Backhaus 2005).

²⁴ Die Förderbilanzen des Großteils der an der Studie teilnehmenden Hochschulen sind unter folgendem Link auf den DAAD-Seiten herunterzuladen: <http://www.daad.de/portrait/de/1.9.html>; weitere Quellen: Sokrates/Erasmus 2005/06: Statistische Übersichten zur Studierenden- und Dozentenmobilität.

²⁵ Die Gesamtzahl der Studierenden ist eine angemessene Relativierungsgröße, da in den DAAD und ERASMUS-Statistiken keine Fachspezifika berücksichtigt wurden.

²⁶ Falls für einzelne Hochschulen nicht alle Daten des gesamten Untersuchungszeitraums von 2003/04 bis 2005/06 öffentlich zugänglich waren, wurde für das fehlende Jahr/die fehlenden Jahre der Mittelwert der zur Verfügung stehenden Daten der Jahre angenommen. Beim Fehlen aller Daten für die Kriterien wurde die entsprechende Hochschule nicht in die statistische Gesamtauswertung für diesen Indikator berücksichtigt. Dies erklärt die variierende Größe des Untersuchungssamples (N) für die sechs Kriterien (siehe Abbildung 11).

Typen: A, B1, B2, C, D1 und D2. Da einige dieser Typen nur schwach besetzt waren, wurde eine weitere Variable mit neu kodierten Kategorien gebildet und fasste die Untertypen B1 und B2 sowie D1 und D2 zu B sowie D zusammen (k=4 Faktorstufen). Die in Tabelle 11 erfassten Internationalisierungsindikatoren sind die sechs abhängigen Variablen mit metrischem Skalenniveau, welche die Effizienz der Hochschulen misst. Es wurde der Durchschnittswert jedes Indikators über den Zeitraum 2003/04 bis 2005/06 gebildet.

Mit Hilfe dieser Performance-Indikatoren (*GF, IA, ID, EU, Erasmus, TS*) wurden die vier Hochschultypen A, B, C und D genauer untersucht. Bei dem Vergleich der Mittelwerte der Indikatoren ließen sich Unterschiede zwischen den Hochschultypen beobachten (vgl. Abbildung 11), die nachfolgend kurz zusammengefasst werden:

Für den Indikator *Erasmus-Mobilitäten* ist zu erkennen, dass die Typ A-Hochschulen mit 2,07% die höchste Mobilität aufweisen. Die durchschnittlichen Mobilitätsraten der drei anderen Typen sind mit 1,31%, 1,28% bzw. 1,25% knapp 40% niedriger. Die durchschnittlichen Erasmus-Mobilitäten liegen bei 1,65%.

Der Indikator *Teaching Staff-Mobilitäten* spiegelt ein ähnliches Bild wieder. Auch hier weisen die Typ A-Hochschulen mit 0,29 mobilen Wissenschaftler(inne)n pro Student/-in die höchsten Mobilitäten im Bereich des Teaching Staffs auf, die drei anderen Typen weisen niedrigere Mobilitätsraten auf. Die durchschnittliche TS-Mobilität liegt bei 0,22 mobilen Wissenschaftler(inne)n pro Student/-in.

Typ A-Hochschulen bekommen die höchste *Gesamtförderung* mit durchschnittlich 140,27 € pro Student/-in. Typ B-Hochschulen erhalten ungefähr 110,53 € pro Student/-in. Typ C und D-Hochschulen bekommen unter 100 € Gesamtförderung pro Student/-in.

Der Indikator *Individualförderung für Ausländer/-innen* bestätigt das oben gewonnene Bild. Typ A-Hochschulen bekommen Förderung für 0,74% ihrer Studierenden. Typ B, C und D bekommen dementsprechend nur 0,62%, 0,66% und 0,55%.

Für den Indikator *Individualförderung für Deutsche* kann man größtenteils keine Zusammenhänge feststellen und die Mittelwerte der vier Gruppen liegen nahe zusammen.

Der Indikator *EU-Programme* lässt wieder Zusammenhänge zwischen Hochschultyp und Effizienz erkennen. Typ A-Hochschulen erhalten die höchsten Förderzuschüsse für EU-Programme mit 29,35 € pro Student/-in. Typ B-, C- und D-Hochschulen erhalten wesentlich geringere Förderzuschüsse mit 22,62 €, 15,11 € und 12,71 € pro Student/-in.

		N	Mittelwert	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		p-Wert ²⁷
				Untergrenze	Obergrenze	
Erasmus Mobilität	Typ A	40	2,07%	0,89%	3,24%	0,577
	Typ B	19	1,31%	1,14%	1,48%	
	Typ C	15	1,28%	0,88%	1,67%	
	Typ D	12	1,25%	0,77%	1,73%	
	Gesamt	86	1,65%	1,10%	2,19%	
TS-Mobilität (pro 100 Studierende)	Typ A	40	0,29	0,10	0,48	0,520
	Typ B	18	0,17	0,08	0,26	
	Typ C	15	0,12	0,06	0,17	
	Typ D	13	0,19	0,07	0,32	
	Gesamt	86	0,22	0,13	0,31	
Gesamtförderung	Typ A	32	140,27	84,99	195,55	0,472
	Typ B	16	110,53	82,83	138,23	
	Typ C	14	93,12	68,78	117,46	
	Typ D	10	96,26	69,96	122,56	
	Gesamt	72	118,38	92,90	143,86	
Individualförderung Ausländer/-innen	Typ A	28	0,74%	0,59%	0,89%	0,386
	Typ B	16	0,62%	0,43%	0,81%	
	Typ C	13	0,66%	0,49%	0,83%	
	Typ D	10	0,55%	0,39%	0,70%	
	Gesamt	67	0,67%	0,59%	0,75%	
Individualförderung Deutsche	Typ A	30	0,27%	0,22%	0,33%	0,718
	Typ B	15	0,31%	0,21%	0,40%	
	Typ C	13	0,33%	0,21%	0,46%	
	Typ D	11	0,33%	0,18%	0,49%	
	Gesamt	69	0,30%	0,26%	0,34%	
EU-Programme	Typ A	32	29,35	10,71	48,00	0,498
	Typ B	16	22,62	11,12	34,11	
	Typ C	14	15,11	10,81	19,40	
	Typ D	10	12,71	6,68	18,75	
	Gesamt	72	22,77	14,20	31,35	

Abbildung 11: Deskriptive Statistik mit ANOVA (3-Jahres Durchschnittswerte von 2003/04 bis 2005/06)

Bei alleiniger Betrachtung der deskriptiven Statistik mit den variierenden Mittelwerten zwischen den Hochschultypen scheint somit die ursprüngliche Hypothese bekräftigt zu werden, dass das Vorhandensein einer Strategie einen positiven Einfluss auf die Effizienz der Hochschule im Bereich Internationales ausübt, denn die Hochschulen mit einer Strategie zeigen bessere Ergebnisse (manchmal marginal besser, manchmal anscheinend deutlich besser) als die ohne.²⁸

²⁷ Als signifikant ($p < 0,05$) gilt ein Ergebnis dann, wenn es mit höchstens fünfprozentiger Wahrscheinlichkeit zufällig zustande gekommen und daher mit mindestens 95% Wahrscheinlichkeit kein Zufallsergebnis sein kann.

²⁸ Für die Variable Erasmus-Mobilität z. B. beträgt der Mittelwert 1,38%. Zwischen den vier Hochschultypen kann man jedoch starke Schwankungen konstatieren und der Mittelwert von 1,38% entspricht nicht dem Mittelwert der vier individuellen Gruppen (Typ A: 1,51%; Typ B: 1,25%; Typ C: 1,28%; Typ D: 1,25%).

Um jedoch präzisere Erkenntnisse über die Richtigkeit der Hypothese zu gewinnen, wurde eine weitere Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführt mit der abschließenden Messung des p-Wertes (Signifikanzwert). Die Varianz ist ein Streuungsmaß und gibt an, wie weit sich die Ergebnisse über eine Skala verteilen.²⁹ Eine hohe Varianz bedeutet folglich, dass die Ergebnisse weit gestreut sind und somit eine nur geringe Aussagekraft haben. Untersucht wurden die Gesamtvarianz der Stichprobe und die Varianzen innerhalb der einzelnen Gruppen. Wünschenswert wäre eine kleine Varianz innerhalb der einzelnen Gruppen, da dies darauf hindeuten würde, dass sich die Elemente der einzelnen Gruppen ähnlich sind. Zu diesem Zweck wurde das Konfidenzintervall des Mittelwertes der einzelnen Gruppen betrachtet. Dieses hängt direkt von der Varianz ab - d. h. je größer das Konfidenzintervall ist, desto größer ist die Varianz innerhalb einer Gruppe und desto weniger signifikant sind die Ergebnisse.

Die Ursprungshypothese kann aufgrund der z. T. überlappenden Konfidenzintervalle und der daraus resultierenden hohen p-Werte nur bedingt statistisch signifikant bestätigt werden (siehe Abbildung 11). Für die Variable *Gesamtförderung* z. B. liefert der Signifikanztest eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 52,0%.³⁰ Das heißt also: Mit der Wahrscheinlichkeit von 48,0% unterscheiden sich die Mittelwerte der vier Stichprobengrößen signifikant. Mit anderen Worten: Die Mittelwerte der Indikatoren der vier Hochschultypen variieren zwar stark, so dass man von einer Korrelation zwischen dem Vorhandensein einer Strategie inklusive Maßnahmenkatalog (Typ A) und hoher Effizienz ausgehen könnte; dennoch sind die Streuungen innerhalb der Typen zu hoch, um signifikante Unterschiede bestätigen zu können.

Diese Widersprüchlichkeit zwischen den Mittelwerten und der Varianz ließe sich z. T. dadurch erklären, dass es im Bereich der Typ A-Hochschulen im Gegensatz zu den anderen Typen einige besonders herausragend international performierende Hochschulen gab, so dass dieser Mittelwert außerordentlich positiv ausgefallen ist. Betrachtet man ausschließlich die Top Hochschulen für jeden der fünf Internationalisierungsindikatoren (also sozusagen die Ausreißer)³¹, so findet man unter den 10 auftretenden Fällen ausschließlich Typ A-Hochschulen. Somit sind 100% der Top-Performer im Bereich Internationales Typ A-Hochschulen. Als Good Practice-Beispiel sei hier die TU Cottbus zu nennen, die die führende Position in den Internationalisierungsindikatoren einnimmt und eine durchdachte Internationalisierungsstrategie mit dazugehörigem Maßnahmenkatalog veröffentlicht hat.

Zudem stellt sich die Situation wesentlich differenzierter dar, wenn wir berücksichtigen, in welchem Verhältnis die Performance des Samples zu der der Grundgesamtheit steht. So haben sich alle Top 20 Hochschulen in Deutschland im Bereich der DAAD-Gesamtförderungsbeträge, der Individualförderung für Ausländer/-innen, der Individualförderung für Deutsche und der DAAD-Ausgaben für EU-Programme des Jahres 2005/2006 an der Studie beteiligt. Auch wenn man sich die Top 100 Hochschulen in Deutschland in diesen vier

²⁹ Die Varianz wird definiert als die normierte Summe der quadrierten Abweichung vom Mittelwert in einer Beobachtungsreihe.

³⁰ Da man in der Regel jedoch von einer Irrtumswahrscheinlichkeit $\alpha \leq 0,05$ ausgeht, können wir unsere Nullhypothese nicht mit genügender Sicherheit ablehnen.

³¹ Den Internationalisierungsindikator Individualförderung für Deutsche (*ID*) analysieren wir nicht im Weiteren, da hier keine Korrelationen auftauchen.

Kategorien anschaut, sind die Leistungen der teilnehmenden Hochschulen weit überproportional zu ihrem Anteil an der Gesamtzahl der Hochschulen. 27,5% der Grundgesamtheit der teilnehmenden Hochschulen repräsentieren über alle Indikatoren gemittelt 70,3% der Top 100 Hochschulen (72 Hochschulen im Bereich DAAD-Gesamtförderbeträge, 67 im Bereich DAAD-Individualförderung für Ausländer/-innen, 70 im Bereich DAAD-Individualförderung für Deutsche und 72 im Bereich DAAD-Ausgaben für EU-Programme). Der erste Eindruck wird bekräftigt, dass nur die bereits international Aktiven an der Untersuchung teilgenommen haben; Hochschulen, die sich bereits mit der Frage der Dokumentation ihrer Internationalisierungsstrategie auseinandergesetzt haben, wurden folglich überproportional stark im Datensatz berücksichtigt. Daher ist die Zusammensetzung des Samples nicht repräsentativ für die Gesamtheit der Hochschulen in Deutschland. Wir vermuten, dass die nicht teilnehmenden Hochschulen, die in überwiegendermaßen zu den weniger effizienten Hochschulen im Kontext der Internationalisierung gehören, auch weniger häufig über Strategien verfügen. Eine Hochschule, die eine Strategie vorzuweisen hat, dürfte natürlich stärker daran interessiert sein, dies im Rahmen einer solchen Studie auch zu kommunizieren und somit eine Vorreiterrolle in der Hochschullandschaft einzunehmen. Diese Vermutung konnte im Rahmen dieses Projektes noch nicht statistisch untersucht werden, liegt aber anhand der Daten und aus allgemeiner Kenntnis des Feldes nah.³²

Eine Einschränkung dieser Deutung soll aber genannt sein. Aufgrund des allgemeinen Charakters der Befragung und der Indikatorensuche sowie die Fokussierung auf die Dokumentenanalyse konnten stärker qualitative Aspekte, die man als Auswirkung von Internationalisierungsbemühungen definieren könnte (wie beispielsweise die Qualität der Leistungsanerkennungsmechanismen), nicht berücksichtigt werden. Quantitative Aspekte sind aber für eine Hochschule nicht notwendigerweise die ausschlaggebenden im Kontext der Internationalisierung. Insbesondere die qualitativen Optimierungen der Lehre werden, wie die Dokumentenanalyse der Strategien und Maßnahmenkataloge zeigte, von den Hochschulen angestrebt. Diese konnten aber nicht im Rahmen dieser ersten Studie analysiert werden. Während die vorliegende empirische Untersuchung eine Aussage über die entsprechenden quantitativen Aspekte der Ziele und Maßnahmen erlaubt, müssen qualitative Aspekte einer Folgestudie mit Fallstudieneinsatz vorbehalten bleiben. Dennoch ist auch aus der hochschulberuflichen Erfahrung der Autorin/des Autors im Internationalisierungskontext zu erwarten, dass Hochschulen, die im quantitativen Sektor der Internationalisierung besonders gut oder schlecht agieren, im qualitativen häufig entsprechende Leistungen aufweisen. Außerdem kann natürlich unterstellt werden, dass diejenigen Hochschulen, die eine ausformulierte Internationalisierungsstrategie besitzen, sich in der Regel auch intensiver mit dem gesamten Internationalisierungsprozess befasst haben. Die positive Korrelation zwischen Strategie und Performance könnte also auch auf diesen nicht intendierten Effekt zurückzuführen sein – es muss nicht der Beleg dafür sein, dass die Strategie selbst und die etwa in diesem Zusammenhang geplanten Maßnahmen greifen. Die Untersuchung selber kann aber nicht als Basis für eine endgültige Aussage zu diesem Aspekt herangezogen werden.

³² Diese Vermutung wird noch gestärkt, wenn man zusätzlich beachtet, dass die Auslandsämter der Hochschulen angeschrieben wurden, die wohl eher geantwortet haben dürften, wenn ihre Hochschule aus der Sicht der Verantwortlichen im Auslandsamt in diesem Feld eine aktive Rolle einnehmen.

Rückschlüsse der Auswertung

Abschließend wurden die vorliegenden Unterlagen, Befunde und Ergebnisse genutzt, um konkrete und präzise Rückschlüsse auf die ursprünglichen Fragestellungen zu ziehen.

- a) *Wie groß ist der Umfang der Institutionalisierung des Internationalisierungsprozesses der jeweiligen Hochschule auf Basis der Dokumentation und – falls prüfbar – wie verhält sich der Prozess an der jeweiligen Hochschule im Marginalitäts-Zentralitäts-Kontinuum?*
- b) *Wie weit ist die Integration von Internationalisierungsaktivitäten mit der nötigen Dokumentation fortgeschritten?*

Diese beiden Fragestellungen bezogen sich überwiegend auf die Verstetigung von strategischen Fragestellungen in Dokumentationen, explizit in Strategiepapieren und darauf basierenden Maßnahmenkatalogen. Das untersuchte Sample wies hier einen unerwartet hohen Integrations- und Institutionalisierungsgrad des Internationalisierungsprozesses auf. Es ist jedoch fraglich gewesen, ob das untersuchte Sample die Gesamtheit der Hochschullandschaft repräsentiert hat und somit mussten wir die ersten Befunde z. T. relativieren. Wie im Abschnitt der Effizienzmessung erkenntlich wurde, repräsentieren die teilnehmenden Hochschulen die besonders erfolgreich im internationalen Kontext agierenden deutschen Hochschulen. Daher muss man das Ergebnis einer überraschend hohen Institutionalisierung und Integration von Internationalisierungsbestrebungen relativieren und es kann nicht von der Sample-Struktur auf die Befindlichkeit der Grundgesamtheit geschlossen werden. Die Ergebnisse der Effizienzmessung legen die Vermutung nahe, dass die untersuchten 27,5% der Hochschulen stark überproportional die Typen A und B vertreten haben.

Darüber hinaus wäre eine vorsichtig realistische Aussage zur Fragestellung a, dass die meisten hocheffizienten Hochschulen Internationalisierung als zentrale Querschnittsaufgabe sehen und folglich eine strategische Umsetzung gewährleisten möchten/müssen. Gute Beispiele hierfür sind die Exzellenzuniversitäten, bei denen häufig auch im Exzellenzvertrag für die dritte Säule die Internationalisierung als erheblicher Erfolgsfaktor benannt wurde (Beispiel FU Berlin). Für die Mehrheit der deutschen Hochschulen vermuten wir allerdings, dass Internationalisierung auf dem Marginalitäts-Zentralitäts-Kontinuum in der faktischen Ausprägung eher im marginalen Bereich vorzufinden sein dürfte. Dies ließe sich aber nur bestätigen oder negieren, wenn eine höhere Rücklaufquote aus den weniger international aktiven Hochschulen vorläge.

- c) *Wird Internationalisierung als Innovationsprozess gesehen, indem man sie in einem Innovationsprozess-typischen Strukturmuster (Strategie, Maßnahmen, Qualitätssicherung) abbildet?*

Die Frage nach der strukturellen Organisation des Internationalisierungsprozesses ließ sich aus den Ergebnissen zumindest für das untersuchte Sample größtenteils beantworten. Unter den oben genannten ceteris paribus-Annahmen bezüglich der in Entwicklung befindlichen Strategien (d. h. dass viele dieser in Entwicklung befindlichen Strategien einen Maßnahmenkatalog enthalten werden), sahen 2/3 der teilnehmenden Hochschulen den Internationalisie-

rungsprozess als einen Innovationsprozess an. Die Innovationsprozess-typischen Strukturmuster in Form einer Strategie und einem unterlegten Maßnahmenkatalog waren zum größten Teil vorhanden bzw. in Entwicklung und unterstützten eine erfolgreiche Umsetzung des Internationalisierungsprozesses der jeweiligen Hochschulen. Das Vorhandensein der Qualitätssicherungsmaßnahmen für diese Strategien und Maßnahmen, die den *PDCA-Zyklus* (oder einen anderen Management-Zyklus) aus dem Strategiecontrolling³³ ergänzen und somit den Veränderungs- und damit idealiter Innovationsprozess (im Sinne der Innovation als positive Form der Veränderung) vervollständigen würden, war den vorliegenden Unterlagen zumeist nicht zu entnehmen. Dies wäre eine sinnvolle weiterführende Untersuchung im Rahmen einer Fallstudie unter den Typus A Hochschulen.

4. Fazit

Durch dieses Projekt wurde die Ist-Situation der Internationalisierung deutscher Hochschulen aufgrund von empirischen Befunden genauer beleuchtet. Viele Hochschulen haben systematische Schritte unternommen, um den Grad der Internationalisierung zu steigern, welches wiederum entweder zu einer Effizienzsteigerung im Bereich Internationales führte (höhere DAAD-Fördereinnahmen sowie Mobilitätsraten) oder teilweise auch als Auswirkung einer starken Effizienz betrachtet werden konnte (viele Aktivitäten und Erfolge nötigen zu Strategiebildung bzw. hohe Leistung fördert das Interesse an strategischem Handeln).

Es war dennoch eine mangelnde Verknüpfung von strategischer und operativer Planung festzustellen. Die meisten Hochschulen fühlten sich bereits als internationalisiert und haben regelmäßig Internationalisierungsmaßnahmen durchgeführt. Bei immerhin ca. 33% des Samples (und einer vermutlich wesentlich höheren Prozentzahl unter der Grundgesamtheit deutscher Hochschulen) waren jedoch keine strukturierte Dokumentation der Internationalisierungsbemühungen zu erkennen und auch nicht in Planung. Für die Schaffung eines europäischen Hochschulraumes ist es aber notwendig, Internationalisierungsmaßnahmen in den Mainstream der Hochschulaktivitäten einzubetten. Diese Maßnahmen sollten systematisch durchgeführt werden und durch eine entsprechende Internationalisierungsstrategie auch konzeptionell in das Hochschulkonzept verankert werden. Hier sei noch einmal darauf hingewiesen, dass Internationalisierung nicht nur im Sinne einer eigenen Strategie sinnvoll erscheint, sondern sehr wohl auch als eine der Querschnittsaufgaben in einer hochschulweiten Strategie. Natürlich darf es als einzelne Strategie nicht konträr zur allgemeinen Hochschulstrategie laufen, im Falle unabhängiger Strategien ist daher unbedingt auf Kompatibilität zu achten, sonst ist der Prozess schnell kontraproduktiv.

Die in diesem Papier entwickelten Internationalisierungstypen mit unterschiedlichen strategischen Zielen sind selbstverständlich keine starre Vorgabe und es ist z. T. schwierig bis unmöglich, eine Hochschule genau einem Typen zuzuordnen. Hochschulen können aber durchaus versuchen, sich an den Ergebnissen orientierend selbst zu verorten und daraus ihre eigene situationsspezifische Internationalisierungsstrategie zu entwickeln und innerhalb sowie außerhalb der Hochschule zu kommunizieren.

³³ Vgl. Kapitel 1, S. 11.

Zu beachten sei dennoch, dass eine Hochschule mit einer elaborierten schriftlichen Internationalisierungsstrategie nicht unbedingt international ist. Sowohl externe Rahmenbedingungen wie etwa die Governance Struktur, rechtliche Restriktionen des Bundeslandes oder finanzielle Engpässe oder auch der menschliche und kulturelle Faktor³⁴ können den Internationalisierungsprozess deutscher Hochschulen erheblich beeinflussen und limitieren.³⁵ Zudem sagen die quantitativen Ergebnisse noch nichts über die Realisierung der oft genannten qualitativen Ziele, insbesondere in der Lehre, aus. Hier können Anspruch und Wirklichkeit weit auseinander liegen. Darüber hinaus ist Internationalisierung weit mehr als internationales Studium und internationalisierte Lehre. Aspekte im Kontext der Forschung konnten aber in dieser schlaglichtartigen Performanzuntersuchung nicht abgebildet werden.

Eine durchdachte Internationalisierungsstrategie unterstützt den Internationalisierungsprozess der Hochschule erheblich, wenn sie sowohl innerhalb als auch außerhalb der Hochschule der Öffentlichkeit kommuniziert wird und in das Konzept der Personal- und Entwicklungsplanung der Hochschule eingebettet ist.

Folgende Empfehlungen können die Entwicklung und Implementierung einer Internationalisierungsstrategie vereinfachen. Auch wenn sich diese Empfehlungen nicht direkt aus der Untersuchung ableiten lassen, so ergibt sich doch eine hinreichende Evidenz:

1. Eine Strategie sollte in einem holistischen Prozess entwickelt werden. Für die spätere Akzeptanz ist es entscheidend, dass zumindest alle wichtigen Stakeholder-Gruppen eingebunden sind (hierzu gehören neben dem Hochschulrat, der Leitung, den Fakultäten und Gremien insbesondere auch gesellschaftliche Akteure und vor allem die Studierenden). Nur wenn ein internationales Verständnis von allen Beteiligten geteilt wird, wird eine Strategie langfristig und unabhängig von wenigen Einzelpersonen Erfolg haben. Ob der Prozess streng bottom-up oder top-down gestartet und geleitet wird, ist dann weniger erheblich.
2. Eine Internationalisierungsstrategie sollte entweder als Einzeldokument verfasst und veröffentlicht werden oder aber in einer Gesamtstrategie explizit aufgenommen sein. Ein Maßnahmenkatalog gehört zwingend als zusätzliches Dokument hinzu, das hauptsächlich zu internen Zwecken genutzt werden und als Kontrolle der Qualitätssicherung dienen sollte.
3. Die Strategie sollte klare Ziele (qualitative wie quantitative) benennen, die überprüfbar und realistisch erreichbar sind. Unklare Ziele wie „internationale Exzellenz“ sind wenig hilfreich.
4. Der Maßnahmenkatalog sollte sich ausschließlich auf die Operationalisierung der Ziele fokussieren. Die Maßnahmen sollten mit quantitati-

³⁴ Zwischenmenschliche Beziehungen, Engagement, Vertrauen, Kommunikation, Offenheit, Einstellungen und Wertesysteme etc.

³⁵ Vgl. Hahn (2004), S.327.

ven und/oder qualitativen Zielvorgaben versehen werden, die zu bestimmten zeitlichen Fristen zu erfüllen sind.

5. Es sollten keine Ziele ohne Maßnahmen und keine Maßnahmen ohne Ziele formuliert und definiert werden.
6. Als Mindeststandard sollten eine Internationalisierungsstrategie und der sie begleitende Maßnahmenkatalog einem Monitoring und einer Qualitätssicherung unterliegen, das in regelmäßigen Abständen die Zielerreichung kontrolliert, Schwächen identifiziert und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen einleitet, dabei aber nach dem Prinzip des geringstmöglichen Aufwandes installiert wird.
7. Eine separate Internationalisierungsstrategie ist nur der erste Schritt. Langfristig erfolgreich wird Internationalisierung nur sein, wenn sie Teil des Mindsets einer Hochschule wird und diesbezügliche Aktivitäten in ein umfassendes Qualitätsmanagement einbezogen werden.

Die Internationalität stellt einen langjährigen Prozess dar und ist folglich als ein durchgehendes Konzept in Abstimmung mit dem Leitbild sowie der Strategie in das System der einzelnen Hochschulen zu implementieren. Die Hochschulforschung sollte diesen Prozess kritisch begleiten; sie nimmt somit eine wichtige Rolle ein, deutsche Hochschulen international wettbewerbsfähig zu halten.

Literaturverzeichnis

Ayoubi, Rami; Massoud, Hibak:

The strategy of internationalization in universities. A quantitative evaluation of the intent and implementation in UK universities. In: International Journal of Educational Management (2007). Vol. 21, Nr. 4, S. 329-349.

Backhaus, Klaus:

Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin 2005.

Berthold, Christian; Hener, Yorck; Skorupinski, Jörg:

Kundenorientiertes IT-Management an der Universität Dortmund. Centrum für Hochschulentwicklung. Gütersloh 2008.

Bologna Deklaration:

The European Higher Education Area. Joint Declaration of the European Ministers of Education Convened in Bologna at the 19th of June 1999.

Brandenburg, Uwe; Federkeil, Gero:

Wie misst man Internationalität und Internationalisierung von Hochschulen? Indikatoren- und Kennzahlenbildung. Centrum für Hochschulentwicklung. Gütersloh 2007.

Bundesministerium für Bildung und Forschung:

Bologna-Prozess. Nationaler Bericht 2005-2007 für Deutschland.

Davies, John:

University strategies for internationalisation in different institutional and cultural settings. A conceptual framework. In: Policy and Policy Implementation in Internationalisation of Higher Education. EAIE Occasional Paper 8. Amsterdam 1995. S. 15-16.

Deutscher Akademischer Austausch Dienst (DAAD):

Sokrates/Erasmus 2005/2006: Statistische Übersichten zur Studierenden- und Dozentenmobilität.

Hahn, Karola:

Die Internationalisierung der deutschen Hochschulen: Kontext, Kernprozesse, Konzepte und Strategien. Wiesbaden 2004.

Huisman, Jeroen; van der Wende, Marijk:

On cooperation and competition. National and European Policies for the Internationalisation of Higher Education. Bonn 2004.

Huisman, Jeroen; van der Wende, Marijk:

On cooperation and competition II. Institutional Responses to Internationalisation, Europeanisation and Globalisation. Bonn 2005.

Kaplan, Robert; Norton, David:

Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997.

Kehm, Barbara:

Europäische Trends und Internationalisierungsstrategien von Hochschulen in Deutschland. EAIE, S. 65-92.

Klasek, Charles:

Bridges to the Future: Strategies for Internationalizing Higher Education. Association of International Education Administrators. November 1992.

Knight, Jane:

Internationalisation of Higher Education. OECD 1999.

Künzel, Rainer:

Elemente einer Internationalisierungsstrategie. In: Hochschule Innovativ (2001), Nr. 6.

Levin, Arthur:

Why Innovation Falls. Albany 1980.

Müller-Böling, Detlef:

Nach der Reform ist vor der Reform. Neue Herausforderungen für die entfesselte Hochschule. Lohmar 2006.

Ninnes, Peter; Hellsten, Meeri:

Introduction: Critical Engagements with the Internationalization of Higher Education. In: Internationalizing Higher Education. Critical Explorations of Pedagogy and Policy. Hong Kong 2005.

Pfeiffer, Iris; Glöckner, Ulf; Sharma, Manon Rani; Kaiser, Simone:

Unternehmen Hochschule - Die Zukunft der Hochschulen im Wettbewerb. Düsseldorf 2006.

Redmond, Richard; Curtis, Elizabeth; Noone, Tom; Keenan, Paul:

Quality in higher education. The contribution of Edward Deming's principles. In: International Journal of Educational Management (2008). Vol. 22, Nr. 5, S. 432-441.

Reithmayer, Walter; Hagmayer, Harald:

Strategiecontrolling mit System. Strategien so messbar wie eine Bilanz? In: Controller Magazin (2007). Nr. 6, S. 562-563.

Rotter, Carolin:

Internationalisierung von Studiengängen: Typen - Praxis - Empirische Befunde. Dissertation. Ruhr-Universität Bochum. November 2005.

Schedler, Kuno; Proeller, Isabella:

New Public Management. Wien 2000.

Teichler, Ulrich:

Internationalisierung - auch eine Gestaltungsaufgabe für die Hochschule. In: Hochschule Innovativ (2001), Nr. 6, S. 2-3.

Teichler, Ulrich:

Die Internationalisierung der Hochschulen. Neue Herausforderungen und Strategien. Frankfurt/New York 2007.

van der Wende, Marijk:

Internationalisierungsstrategien in angelsächsischen und kontinentaleuropäischen Ländern. In: Hochschule Innovativ (2001). Nr. 6, S. 5-6.

van der Wende, Marijk:

An Innovation Perspective on Internationalisation of Higher Education Institutionalisation: The Critical Phase. In: Journal of Studies in International Education (1999). Vol. 3, Nr. 1, S. 3-14.

Ziegele, Frank; Langer, Markus:

Steuerungs- und Monitoring-Systeme für Hochschulen. In: Check Up, Nr. 1. Centrum für Hochschulentwicklung. Gütersloh 2005. S. 1-2.

ISSN 1862-7188

ISBN 978-3-939589-83-9