

# Bausteine für den internationalen Erfolg

Stand und Perspektiven der Internationalisierung  
deutscher Hochschulen



**HRK** Hochschulrektorenkonferenz  
Audit „Internationalisierung der Hochschulen“

# Inhalt

Grußwort .....	4
Editorial .....	5
<b>Globalisierung gestalten, Internationalisierung fördern – Eine Einführung .....</b>	<b>6</b>
<b>Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ auf einen Blick .....</b>	<b>8</b>
<b>I. Worum es geht: Internationalisierung als Zukunftsaufgabe .....</b>	<b>11</b>
Internationalisierung der deutschen Hochschulen – Herausforderungen und Perspektiven	
Cornelia Quennet-Thielen, Staatssekretärin im Bundesministerium für Bildung und Forschung .....	12
Die deutschen Hochschulen in der Welt und für die Welt – Die Internationale Strategie der HRK	
Prof. Dr. Dieter Lenzen, Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz .....	16
<b>II. Das ist zu tun: Handlungsbedarfe auf dem Weg zur internationalen Hochschule .....</b>	<b>21</b>
<b>III. So kann es gehen: Gute Internationalisierungspraxis in Deutschland .....</b>	<b>27</b>
Brandenburgische Technische Universität Cottbus: Attraktivität	
durch integriertes Auslandsstudium .....	28
Justus-Liebig-Universität Gießen: Zukunft durch Internationalisierung .....	32
Georg-August-Universität Göttingen: Exzellenz durch Internationalität .....	36
Hochschule Mannheim: Internationalität und Arbeitsmarktbezug in der Lehre .....	40
Hochschule München: Internationalität durch Perspektivenwechsel in Studium und Verwaltung .....	44
<b>Internationalität als Prinzip – Ein Ausblick .....</b>	<b>48</b>
<b>Impressum .....</b>	<b>50</b>

## Grußwort



Internationalisierung gehört zu den Kernaufgaben der Hochschulentwicklung. Deshalb fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung seit 2009 das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“. Das Audit berät die Hochschulen unabhängig und systematisch und hilft ihnen dabei, ihre spezifische internationale Ausrichtung zielgerichtet und qualitätsorientiert herauszuarbeiten und weiterzuentwickeln.

Die in dieser Publikation vorgestellten Beispiele guter Internationalisierungspraxis reflektieren die vielgestaltige Hochschullandschaft in Deutschland. Sie stammen von Hochschulen, die das Audit während der Pilotphase des Projekts durchlaufen haben. Ich freue mich sehr, dass sich mittlerweile fast jede dritte deutsche Hochschule für eine Teilnahme am Audit beworben hat.

Annette Schavan

**Prof. Dr. Annette Schavan**  
Bundesministerin für Bildung und Forschung

Fortschritt steht vor allem im Zusammenwirken führender Kompetenzträger. Hochschulen, die im globalisierten Wettbewerb bestehen wollen, müssen exzellent und weltoffen sein. Das Audit, das beratungsintensiv und auf einzelne Hochschulen zugeschnitten ist, eignet sich deshalb ausgezeichnet, um Strategien für mehr Internationalität nachhaltig zu verbessern.

Ich danke allen Beteiligten für ihre Beiträge zur vorliegenden Publikation. Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich eine anregende und erkenntnisreiche Lektüre.

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

die Ausbildung der nachwachsenden Generation an deutschen Hochschulen verfolgt das Ziel, junge Menschen nicht nur berufsfähig zu machen, sondern ihnen auch das „Tor zur Welt“ zu öffnen. Durch ihr Studium sollen sie in die Lage versetzt werden, in anderen Ländern und fremden Kulturen zu leben, zu arbeiten und zivile Verantwortung zu übernehmen. Die Forschung an deutschen Hochschulen zielt nicht nur darauf ab, wissenschaftliche Erkenntnis durch methodisch-systematisches Vorgehen zu mehren, sondern auf dieser Grundlage neues Wissen für eine zunehmend grenzüberschreitende, transnationale Gesellschaft zu generieren.

In diesem Sinne agieren „die deutschen Hochschulen in der Welt und für die Welt“. Dies ist auch der Titel der Internationalen Strategie der HRK aus dem Jahre 2008, mit der wir die Interessen der deutschen Hochschulen international vertreten und ihre Internationalisierung unterstützen. Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“, dessen erste Zwischenergebnisse in dieser Publikation vorgestellt werden, ist ein wichtiger Bestandteil dieser Strategie.

Ich freue mich außerordentlich, dass das Audit innerhalb so kurzer Zeit zu einem echten Erfolgsmodell geworden ist und auf eine so große Nachfrage bei den Hochschulen stößt. Nach nur zwei Jahren hat es sich bereits als Marke in der deutschen Hochschullandschaft etabliert. Zusätzlich zu dem Nutzen, den die Hochschulen aus der Internationalisierungsberatung erfahren, lassen sich aus einer Zusammenfassung der Ergebnisse der einzelnen Auditierungen wichtige Rückschlüsse auf die Internationalisierungsbedarfe des deutschen Hochschulsystems als Ganzes ziehen.

Im Zuge der fortschreitenden Ausdifferenzierung der Hochschullandschaft wird Internationalität als institutionelles Profilmerkmal zukünftig noch an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig rückt das Thema auf den politischen Agenden in Berlin und Brüssel immer weiter nach oben. So ist die Unterstützung der europäischen Hochschulen bei der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien ein wichtiger Baustein von „Europa 2020“ – der Gesamtstrategie der EU für das kommende Jahrzehnt.

Die HRK wird den Internationalisierungsprozess ihrer Mitgliedshochschulen auch in Zukunft begleiten und sie darin unterstützen, ihre Internationalisierungsziele zu erreichen.

Ich wünsche Ihnen nun eine spannende, anregende Lektüre!

Ihre

Margret Wintermantel



**Prof. Dr. Margret Wintermantel**  
Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz

# Globalisierung gestalten, Internationalisierung fördern – Eine Einführung

Globalisierung ist ein Prozess, der neben einer zunehmenden Vernetzung von Politik und Wirtschaft auch soziales und interkulturelles Zusammenwachsen einschließt. Dies bringt weitreichende Implikationen für wissenschaftliche Lehre und Forschung mit sich: Die voranschreitende Ausbreitung globaler Netzwerke und Wissenssysteme stellt die Hochschulen vor eine große Herausforderung. So sehen sie sich zunehmend vor die Aufgabe gestellt, als Agenten des Wandels diesen Prozess mitzutragen und zu gestalten. Darüber hinaus wird der Grad an Flexibilität und internationalem Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Hochschulen von entscheidender Bedeutung dafür sein, ob sie als Institutionen den Anschluss an internationale Entwicklungen halten und dabei die Qualität von Forschung und Lehre bewahren können.

Vor diesem Hintergrund wird die internationale Dimension des Denkens und Handelns an deutschen Hochschulen immer wichtiger werden. Nur eine internationalisierte Hochschule kann im 21. Jahrhundert den Prozess der Globalisierung aktiv mitgestalten und langfristig im zunehmend grenzüberschreitenden Wettbewerb um die besten Köpfe, Finanzmittel und innovative Technologien bestehen. Dazu wird es zukünftig nicht genügen, Internationalisierung als den bloßen Austausch von Studierenden und Lehrenden und die Beteiligung an internationalen Forschungsprojekten zu definieren. Vielmehr wird es darauf ankommen, dass jede Hochschule auf der Grundlage ihrer Mission und ihres individuellen Profils eine umfassende Internationalisierungsstrategie entwickelt, die ein hohes Maß an Internationalität der Hochschule als Ganzes zum Ziel hat. Die Hochschulkultur in Ländern wie den USA, Großbritannien, der Schweiz oder auch den Niederlanden weist diesbezüglich bereits eine lange Tradition auf.

Auch innerhalb der deutschen Hochschullandschaft wird Internationalisierung heute als wesentlich wichtiger eingestuft und folglich bewusster betrieben als noch vor zehn Jahren – sie ist heute nicht mehr Kür, sondern Pflicht und wird vielerorts bereits als ein zentraler Baustein des zukunftsorientierten Hochschulmanagements verstanden. Gleichwohl offenbart sich an vielen Stellen konkreter Handlungsbedarf. Zu oft ist Internationalisierung noch ein Zufallsprodukt, das auf individuellen Kontakten einzelner Lehrender und Forschender beruht. Sie zeigt sich häufig als Summe unverbundener Einzelaktivitäten. Zukünftig wird es wichtig sein, Internationalisierung als geplantes Handeln der ganzen Hochschule, d. h. als deren bewusste Ausrichtung auf internationale Inhalte, Methoden, Personen und Strukturen zu lancieren. Mithin kommt es darauf an, die Internationalisierung als strategische Aufgabe des Hochschulmanagements zu etablieren und als eine tragende Säule des institutionellen Selbstverständnisses zu verankern.

Aufbauend auf der zentralen Annahme, dass Internationalisierung strategisch, ganzheitlich, individuell und qualitätsorientiert betrieben werden muss, entwickelte die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) im Jahr 2009 das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“. Das Audit bietet eine unabhängige und systematische Internationalisierungsberatung; es unterstützt die Hochschulen gezielt darin, ihren Internationalisierungsprozess strategisch auszurichten und die Entwicklung und Implementierung eines eigenen internationalen Profils voranzubringen. Im Rahmen des Audits wird Internationalisierung als Aufgabe verstanden, die in allen Schaffensbereichen der Hochschule eine Rolle spielt: in Studium und Lehre ebenso wie in der Forschung, im Bereich Verwaltung und Dienstleistung ebenso wie im Management. Auf diese Weise deckt das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ ein breites Spektrum von Handlungsfeldern ab, die sich – wie Bausteine – passgenau ergänzen und schlüssig aufeinander aufbauen.

Dass das Konzept des Audits tragfähig und zielführend ist, zeigen zum einen die ausgesprochen hohe Nachfrage – seit Projektbeginn haben sich 120 Hochschulen um eine Teilnahme beworben – und zum anderen die sehr positiven Rückmeldungen seitens der auditierten Hochschulen. Besonders hervorgehoben werden dabei die praxisnahe, auf die individuelle Situation und die Bedürfnisse der einzelnen Hochschule ausgerichtete Beratung sowie die ganzheitliche Perspektive des Audits, welches die gesamte Institution und alle relevanten Akteure in den Blick nimmt.

Seit Beginn des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts im Sommer 2009 konnten 18 deutsche Hochschulen auditiert werden. Die vorliegende Publikation präsentiert erstmals Befunde aus dem Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ und macht sie einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich. Die Publikation richtet ihren Fokus auf die gegenwärtige Situation der Internationalisierung an deutschen Hochschulen, identifiziert Problemfelder und konkrete Handlungsbedarfe und stellt Beispiele guter Internationalisierungspraxis vor.

In Kapitel I werden der aktuelle Stand und, daraus abgeleitet, zukünftige Herausforderungen und Handlungsansätze hinsichtlich der Internationalisierung deutscher Hochschulen erörtert. Bei den Beiträgen in diesem Kapitel handelt es sich um gekürzte Fassungen der Reden von Cornelia Quennet-Thielen, Staatssekretärin im BMBF, und Prof. Dr. Dieter Lenzen, Vizepräsident für Internationale Angelegenheiten der HRK, die auf der Abschlusskonferenz der Pilotphase des Audits „Internationalisierung der Hochschulen“ am 30. September 2010 im Umweltforum Berlin gehalten wurden.

Kapitel II richtet einen genaueren Blick auf konkrete Internationalisierungsbedarfe deutscher Hochschulen, wie sie sich aus den bislang durchgeführten Auditierungen darstellen. So legen die bisherigen Erfahrungen aus dem Audit nahe, dass die internationale Hochschule nicht existiert: In der Regel bestehen zwischen den Fakultäten bzw. Fachbereichen und Instituten innerhalb einer Hochschule signifikante Unterschiede bezüglich des Internationalisierungsgrades und -verständnisses. Interne Zielkonflikte zwischen Individuen, Fakultäten/Fachbereichen und der Hochschulleitung stellen eines der größten Hindernisse auf dem Weg zu einer institutionellen Internationalisierungsstrategie dar.

Im Rahmen der durchgeführten Audits offenbarte sich zudem, dass viele Hochschulen ihr institutionelles Internationalisierungshandeln bislang weitgehend auf den Bereich „Studium & Lehre“ ausgerichtet haben, während beispielsweise die gezielte Internationalisierung von „Forschung & Technologietransfer“ bisweilen vernachlässigt wird.

Die bisherigen Erfahrungen aus dem Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ haben gleichwohl gezeigt, dass viele deutsche Hochschulen bereits erfolgreiche Ansätze für eine strategische Internationalisierung verfolgen und Maßnahmen umsetzen, die als Beispiele guter Internationalisierungspraxis dienen können. In Kapitel III erfolgt die Darstellung einer Reihe solcher konkreter *good practice*-Beispiele, die für die jeweilige Hochschule wichtige Eckpfeiler einer erfolgreichen und nachhaltigen Internationalisierung repräsentieren. Die hier vorgestellten Beiträge stammen von fünf Hochschulen, die an der Pilotphase des Projekts teilgenommen haben: der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus, der Justus-Liebig-Universität Gießen, der Georg-August-Universität Göttingen, der Hochschule Mannheim sowie der Hochschule München. Die Auswahl der in dieser Publikation vorgestellten *good practice*-Beiträge zielt darauf ab, ein breites Sortiment unterschiedlicher Bausteine bzw. Handlungsfelder der Internationalisierung abzudecken. Wir hoffen, dass diese Beispiele auch anderen Hochschulen neue Perspektiven für ihre Internationalisierung aufzeigen und zur Planung weiterer Internationalisierungsschritte anregen.

## Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“

### Was bietet das Audit den Hochschulen?

Das Audit bietet eine unabhängige und systematische Internationalisierungsberatung, die passgenau auf das Profil der jeweiligen Hochschule abgestimmt ist. Es unterstützt die deutschen Hochschulen gezielt darin, ihr spezifisches internationales Profil zu entwickeln bzw. zu schärfen.

Das Audit fördert Internationalisierung im Dialog: Innerhalb der Hochschule initiiert das Audit einen Prozess der Selbstreflexion und Diskussion, der die Hochschule als Ganzes einbindet. Darüber hinaus liefert die Zusammenarbeit mit externen Beraterinnen und Beratern eine sachkundige Außensicht auf die Internationalisierungsprozesse und -maßnahmen der Hochschule.

### Wie wird beraten?

Das Audit nimmt alle für die Internationalisierung relevanten Akteure, Strukturen und Prozesse an der Hochschule in den Blick. Es untersucht Internationalisierung als Dimension in allen Schaffensbereichen der Hochschule: in Lehre und Studium, in der Forschung, der Verwaltung und im Hochschulmanagement. Aufbauend auf der Analyse des aktuellen Internationalisierungsstands werden spezifische Empfehlungen für die weitere Internationalisierung der Hochschule in allen relevanten Handlungsfeldern entwickelt. Dabei berücksichtigt das Audit den jeweiligen Internationalisierungsstand der Hochschule und wird gezielt dort wirksam, wo die Hochschule für sich den größten Beratungsbedarf identifiziert.

### Wer führt das Audit durch?

Durchgeführt wird das Audit von einem Team international erfahrener Beraterinnen und Berater sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der HRK. Von Seiten der Hochschule wird eine Projektgruppe eingesetzt, die für die Umsetzung des Audits verantwortlich ist. Alle externen Beraterinnen und Berater sind ausgewiesene Experten auf dem Gebiet der Internationalisierung von Hochschulen; sie bringen außerdem wichtige Erfahrung aus der Hochschulleitung, der Qualitätssicherung und anderen relevanten Bereichen in die Beratung mit ein. Da die Beraterinnen und Berater keine aktive Position an einer deutschen Hochschule bekleiden, ist ihre Unabhängigkeit und Unbefangenheit gewährleistet.

### Wie lange dauert das Audit?

Mit dem Audit durchläuft jede teilnehmende Hochschule einen ca. zwölfmonatigen Prozess. Zentrale Meilensteine stellen dabei der Selbstbericht der Hochschule sowie der dreitägige Audit-Besuch an der Hochschule dar.

### Wann kann man sich um eine Teilnahme bewerben?

Die nächste Ausschreibung zur Teilnahme am Audit wird voraussichtlich in der zweiten Jahreshälfte 2012 erfolgen. Diese wird bei Veröffentlichung per Rundschreiben an alle HRK-Mitgliedshochschulen versendet werden.



### Leistungen des Audits

- Standortbestimmung der Internationalität der Hochschule
- Herausarbeitung bzw. Konkretisierung der Internationalisierungsziele der Hochschule
- (Weiter-)Entwicklung einer institutionellen Internationalisierungsstrategie
- Empfehlung konkreter Maßnahmen in definierten Handlungsfeldern der Internationalisierung

### Ziele und Ergebnisse

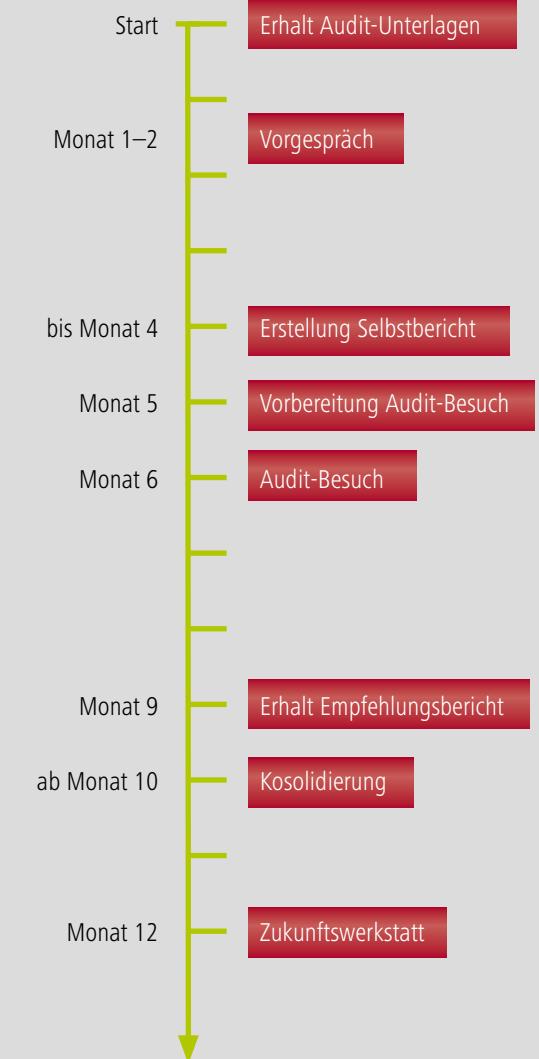
Durch das Audit wird die Hochschule in die Lage versetzt

- auf der Grundlage ihres institutionellen Auftrags und der ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen ein spezifisches Internationalisierungsprofil zu definieren und weiter zu entwickeln,
- transparente, dauerhafte Internationalisierungsstrukturen und -prozesse zu etablieren und Internationalisierung auf diese Weise nachhaltig in der Institution zu verankern,
- bereits implementierte Internationalisierungsmaßnahmen zu bündeln und gezielt zu ergänzen.

### Das Audit ist

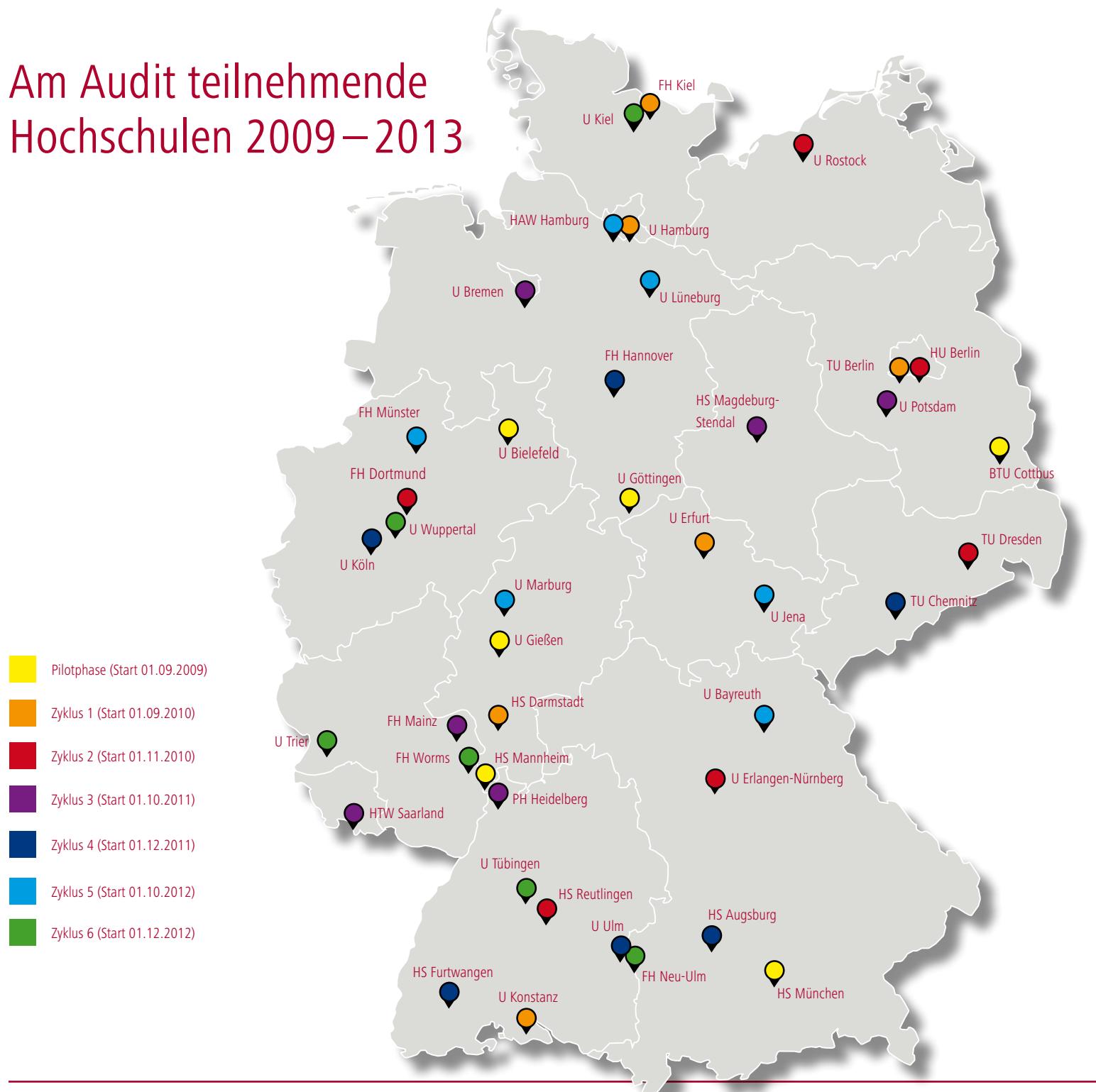
unabhängig • bedarfsoorientiert & flexibel • ganzheitlich • vertraulich

### Ablauf



Passgenaue Internationalisierung

## Am Audit teilnehmende Hochschulen 2009–2013



## Kapitel I

Worum es geht:

# Internationalisierung als Zukunftsaufgabe

# Internationalisierung der deutschen Hochschulen – Herausforderungen und Perspektiven

**Cornelia Quennet-Thielen,**  
Staatssekretärin im Bundesministerium für Bildung und Forschung



**Cornelia Quennet-Thielen**  
Staatssekretärin im Bundesministerium  
für Bildung und Forschung

**Redebeitrag auf der Konferenz „Internationalisierung in der Praxis: Herausforderungen und Perspektiven“ am 29.09.2010 in Berlin. Die Konferenz bildete den Abschluss der Pilotphase des Audits „Internationalisierung der Hochschulen“.**

**Sehr geehrte Damen und Herren,**

die Hochschule der Zukunft wird international sein. Internationalisierung bereichert nicht nur die Kultur in einer Hochschule, sie steigert auch Kreativität und Innovation in Forschung, Lehre und Studium. Sie ist ein zentraler Baustein der institutionellen Profilentwicklung und zugleich Motor der Hochschulreform. Und sie hilft neben der wissenschaftlichen Zusammenarbeit auch dem Dialog der Kulturen, gerade in einer Zeit, in der wir erkennen, dass kulturelle, ethnische und religiöse Konflikte wieder zunehmen und wir Wege finden müssen, etwa unser Verhältnis zur islamischen Welt auf eine zukunftsfähige Basis zu stellen.

## Rahmenbedingungen

Noch vor kurzem bescheinigten uns kritische Geister: „Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Hochschulen lässt nach wie vor sehr zu wünschen übrig“ und „Deutschland nimmt die Situation nicht ernst genug“<sup>1</sup>. Die Plätze, die deutsche Hochschulen in internationalen Rankings einnehmen, werden immer wieder als Beleg für eine fehlende bzw. fehlgeschlagene Internationalisierung ins Feld geführt. Doch diese Kritik greift aus meiner Sicht erstens zu kurz, und zweitens ist sie nicht mehr aktuell.

Sie trägt nicht der enormen Dynamik Rechnung, die durch die Exzellenzinitiative ausgelöst wurde. In den geförderten Projekten sind bisher rund 4.200 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler rekrutiert worden, davon ca. 25 Prozent aus dem Ausland. Die Mehrheit der Professorinnen, Professoren und Postdocs, die an Exzellenzcluster und Graduiertenschulen gehen, kommt aus den USA und Großbritannien, gefolgt von Italien, Frankreich und der Schweiz. Viele dieser aus dem Ausland kommenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler verfügen über die deutsche Staatsangehörigkeit und gehen im Rahmen der Exzellenzinitiative als „Bildungsheimkehrer“ nach Deutschland zurück.

Die Kritik negiert den guten Ruf, den deutsche Hochschulen international genießen. Seit 1997 hat sich die Zahl der ausländischen Studierenden in Deutschland von etwa 100.000 auf mehr als 180.000 erhöht. Wir belegen weltweit den dritten Platz hinter den USA und Großbritannien.

Die Kritik, wir würden die Situation nicht ernst genug nehmen, ist mittlerweile unbegründet. Das belegt ein ganzes Bündel an Maßnahmen der Bundesregierung. Ich nenne hier nur einige: die Internationalisierungsstrategie als unseren übergreifenden Politikansatz; die Initiative „GAIN“ mit jährlichen Tagungen in den USA; Marketing-Initiativen wie „Hi!Potentials“, „Land der Ideen“ und die Deutschen Häuser der Wissenschaft und Innovation; Programme wie „EURAXESS“, das bei der Alexander von Humboldt-Stiftung angesiedelt ist und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus aller Welt bei der Mobilität hilft; neue, hoch dotierte Anreiz-Maßnahmen für internationale Top-Leute wie die Alexander von Humboldt-Professur und den Sofja Kovalevskaja-Preis.

Denn eines ist sicher: Die Probleme von morgen lösen wir nicht, wenn wir nicht über den nationalen Tellerrand schauen. Ohne internationale Kooperation, Netzwerke und Austausch gibt es keine Exzellenz; ohne Internationalisierung und weitere Professionalisierung ihrer Strukturen werden die Hochschulen auch ihre gesellschaftlichen Kernaufgaben in Lehre und Forschung – die Vermittlung von Qualifikationen und Kompetenzen für die Welt von heute, Beiträge zu Bildung und Kultur, die Grundlage für geistigen, technologischen und wissenschaftlichen Fortschritt und wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit – nicht erfüllen können.

Und das gilt für alle Hochschulen: Jede Hochschule kann international sein, aber nicht jede nach demselben Muster. Daher überzeugt mich auch ein viel gehörtes Argument nicht, eine kleinere FH beispielsweise wirke nur in die Region und habe keinen Bedarf für Internationalität, denn auch dort kann man sich der Globalisierung, der fortschreitenden Verflechtung der Märkte und dem Europäischen Hochschulraum nicht entziehen. Denken Sie nur an die vielen deutschen Mittelständler in den verschiedensten Regionen Deutschlands, die in ihrem jeweiligen Feld Weltmarktführer sind!

## Ein Blick zurück

Die Forschung in Deutschland hat eine lange Tradition der Internationalität – Studium und Lehre haben sie nicht. Das, was im Mittelalter begann und sich in der Renaissance und im Zeitalter der Aufklärung fortsetzte, nämlich Mobilität

bei Lehrenden und Lernenden, verblasste in der Neuzeit immer mehr. Lehre und Studium bekamen stark nationale Bezüge, in Deutschland wie in vielen anderen Ländern Europas. Vor allem die wachsende europäische Integration löste Veränderungen aus. Den Wendepunkt markieren die europäischen Bildungsprogramme, die vor mehr als 20 Jahren beschlossen wurden, insbesondere Erasmus. Nun zogen studentischer Austausch, Mobilität und Zusammenarbeit innerhalb Europas – und bald auch mit der übrigen Welt – in den Alltag der Hochschulen ein.

Diese Internationalisierung nach außen setzte eine Entwicklung auch im Inneren der Hochschulen in Gang. Dafür steht der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD), der sich von einer auf den weltweiten Personenaustausch ausgerichteten Stipendienvergabe-Organisation zu einer Internationalisierungsagentur für die deutschen Hochschulen, die zunehmend Strukturprogramme fördert, weiterentwickelt hat. Dafür stehen Aktivitäten wie das Hochschulmarketing und der Export von Studienangeboten sowie die aktuellen Anstrengungen im Zuge von „Bologna“. Das Fazit ist, dass in dieser Hinsicht an Deutschlands Hochschulen bereits viel geschehen ist.

Doch noch habe ich den Eindruck, dass eher eine punktuelle Internationalisierung vorherrscht. Nötig ist aus meiner Sicht jedoch eine strategische Internationalisierung der Hochschulen. Noch beobachten wir, dass das internationale Engagement an den Hochschulen vielfach getragen ist von der Initiative einzelner Personen, Fachbereiche oder Auslandsämter. Diese Internationalisierung in den Hochschulen – das sollten wir ehrlich konstatieren – ist aber noch keine Internationalisierung der Hochschulen. Zu einer umfassenden Internationalisierungsstrategie gehört, dass die Hochschulleitungen dieses Thema ganz oben auf ihre Zukunftsagenda setzen und die gesamte Hochschule dabei mitnehmen. Sie müssen sich fragen: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin und wie erreichen wir das? Umfassende Internationalisierung bedeutet, dass alle Bereiche der Hochschule einbezogen werden: Lehre, Forschung, Service, Verwaltung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

<sup>1</sup> Prof. Dr. Hans N. Weiler, Stanford University, Rede „Eliten im Wettbewerb – Deutsche Hochschulen und die internationale Konkurrenz“ bei der Jahrestagung des Emmy Noether-Programms der DFG am 25.07.2008.

Den Übergang von der punktuellen Internationalisierung zu einer umfassenden, strukturellen Internationalisierung – diesen Weg hat auch das BMBF in seiner Zusammenarbeit mit der HRK beschritten. Zunächst vergab die HRK den vom BMBF finanzierten Preis für „Herausragende Leistungen in der internationalen Hochschulzusammenarbeit“ an einzelne Hochschulangehörige, die sich in besonderer Weise um die Intensivierung der internationalen Zusammenarbeit verdient gemacht hatten.

Dann veränderte sich der Fokus: Seit 2007 unterstützen wir Internationalisierungsstrategien für die gesamte Hochschule. Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ war der nächste logische Schritt auf diesem Weg.

Beim Audit stehen Beratung und Hilfe bei der Festlegung des eigenen Internationalisierungsprofils im Mittelpunkt. Es geht nicht um *one size fits all*, es geht nicht um Bevormundung, es geht nicht um *top-down*-Vorgaben. Mit diesem Instrument haben wir Neuland betreten und es war klar, dass dies nur funktioniert, wenn das Angebot auf einen tatsächlichen Bedarf bei den Hochschulen trifft. Daher freuen mich die große Nachfrage und die positive Resonanz auf das Audit. In der Pilotphase gab es für die sechs Audits zehnmal so viele Bewerbungen; in der zweiten Phase, die nun startet, nehmen rund 45 Hochschulen teil!<sup>2</sup> Zudem möchte ich zwei Rückmeldungen der Hochschulen aus der „Probezeit“ des Projekts hervorheben:

1. „Es hat sich gezeigt, dass die Hochschulen großen Nutzen für sich aus der Pilotphase gezogen haben und eine Teilnahme am Audit auch anderen Hochschulen empfehlen. Das ist auch das Verdienst der engagierten und kompetenten Beraterinnen und Berater, denen ich hiermit Dank und Anerkennung ausspreche!“
2. „Die Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der HRK wurde einstimmig als sehr gut bewertet. Daher möchte ich Herrn Professor Lenzen und dem Audit-Team ganz herzlich für die große Sachkenntnis, Umsicht und Professionalität danken, mit der sie diese Aufgabe wahrgenommen haben!“

<sup>2</sup> Stand September 2010

### Perspektiven der Internationalisierung von Hochschulen

Wie soll die internationale Hochschule in zwei bis drei Jahrzehnten aussehen? Sie soll ein schlüssiges internationales Profil haben, das aufgrund interner Abstimmungen und Zielvereinbarungen Teil der Gesamtstrategie der Hochschule ist. Aus meiner Sicht geht es hier insbesondere um folgende Meilensteine:

1. Die internationale Qualifizierung der deutschen Studierenden. Hochschulen müssen ihre Studierenden ermutigen, während ihres Studiums andere Länder und Hochschulen kennenzulernen – gerade auch in den neuen BA-Studiengängen. Gleichzeitig gehören auch gute Information, Beratung und Vorbereitung rund um Studium und Bewerbung im Ausland zu dieser Motivations- und Unterstützungs kultur – inklusive eines Sprachangebots. Englisch ist wichtig, doch gerade mit Blick auf den Europäischen Hochschulraum sollten wir Studierende ermutigen, auch in bisher weniger nachgefragte Länder zu gehen. Das scheitert bisher hauptsächlich an mangelnden Sprachkenntnissen, nicht an mangelnder Attraktivität der Zielländer. Daher fordern wir jetzt auch über den DAAD die Sprachvorbereitung in weniger verbreiteten Sprachen und wir bitten die Hochschulen, ihre Studierenden mit passenden Angeboten zu unterstützen. Meine Vision ist, dass in zwei bis drei Jahrzehnten die Hälfte aller deutschen Studierenden während ihres Studiums einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt absolviert hat.
2. Integrierte Studiengänge mit gemeinsamen oder doppelten Abschlüssen. Gerade auch für eine strukturierte Mobilitätsförderung im Bologna-Raum sind integrierte Studiengänge von entscheidender Bedeutung. Zeitverlust und Anerkennungsprobleme werden deutlich reduziert, die Arbeit an gemeinsamen Projekten gefördert, so dass ein Gemeinschaftsgefühl entsteht. Diese Form der Kooperation, auch mit mehreren Partnern, sollte künftig selbstverständlich zum Regelangebot an den Hochschulen gehören.
3. Internationalisierte Lehre. Die Lehrangebote müssen noch weiter internationalisiert werden, um für ausländische Studierende und Graduierte attraktiv zu sein. Mit der Förderung von auslandsorientierten Studiengängen

vor mehr als zehn Jahren haben wir mit dem DAAD den ersten Anstoß gegeben. Mittlerweile sind Lehrveranstaltungen in einer Fremdsprache an deutschen Hochschulen fest etabliert. Leider konzentriert sich das Angebot meist auf englischsprachige Studienangebote, was zwar nachvollziehbar ist, aber der Vielfalt der europäischen Sprachen nicht hinreichend Rechnung trägt. Auch darf man als andere Seite der Medaille die Vermittlung der deutschen Sprache an unsere internationalen Gäste nicht vergessen. Hier gibt es Raum für eine gute Profilierung. In 20 bis 30 Jahren sollte die Entwicklung eines passenden Sprachenkonzepts für jede Hochschule selbstverständlich sein.

4. Internationale Lehre. Ganz sicher ist es wünschenswert, den Anteil ausländischer Dozentinnen und Dozenten an deutschen Hochschulen von derzeit rund neun Prozent weiter zu erhöhen. Warum sollten nicht – wie das bei den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an manchen Forschungseinrichtungen schon der Fall ist – 20 oder 25 Prozent von ihnen ganz oder zeitweise aus dem Ausland kommen? Dazu kann das vom BMBF finanzierte Gastdozentenprogramm des DAAD nur ein, wenn auch qualitativ überzeugender, Beitrag sein.
5. Ein strategisches Forschungskonzept und Vor-Ort-Präsenz. Zur Internationalität der Hochschulen muss auch ein strategisches Forschungskonzept gehören, das die Kooperation mit exzellenten Partnern weltweit zum Ziel hat, sich auch aus internationalen Förderquellen speist und damit internationale Sichtbarkeit erzeugt. Zu dieser internationalen Sichtbarkeit trägt schließlich auch die Vor-Ort-Präsenz in anderen Ländern bei, zum Beispiel durch das Angebot eigener Studiengänge im Ausland, durch Verbindungsbüros in wichtigen Ländern oder durch kooperative Neugründungen. Für die Hochschule von morgen werden solche Vertretungen im Ausland selbstverständlich sein – am besten im Verbund mit anderen, damit Kräfte gebündelt und die nötige Aufmerksamkeit für Lehre und Forschung in Deutschland erreicht werden können.
6. Internationalität und interkulturelles Know-How für alle Bereiche der Hochschule. Das betrifft die Professorinnen und Professoren, für die dies teilweise je nach Fachbereich und Hochschule ohnehin gelebte Praxis ist. Doch

ebenso wichtig sind die internationale Weiterbildung und die eigene Auslandserfahrung von Verwaltungs- personal. Den Administratorinnen und Administratoren kommt eine Schlüsselkraft für das Funktionieren der Institution Hochschule zu. Meine Wunschvorstellung ist, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltung und Serviceeinrichtungen mindestens Englisch sprechen, interkulturell geschult sind und die Hochschulpraxis in anderen Ländern kennen gelernt haben.

7. Willkommenskultur. Wir alle merken es: Der Wettbewerb um die klügsten Köpfe findet weltweit statt, und er wird schärfter. Wir wollen, dass Studierende früh in Kontakt mit Deutschland kommen, um später als Freunde Deutschlands in der Welt mit uns partnerschaftlich zusammenzuarbeiten. Zugleich wollen wir gute und beste Graduierte, Doktorandinnen und Doktoranden sowie Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler gewinnen, die einen Beitrag leisten können zur Fortentwicklung von Wissenschaft und Forschung in Deutschland. Daher setzen wir bei unserem Marketing jetzt noch stärker auf diese Zielgruppe. Damit Deutschland im internationalen Talent-Wettbewerb mithalten kann, müssen wir attraktive Rahmenbedingungen schaffen. Das betrifft die Vereinfachung von Bürokratie, Hilfestellungen im Alltag sowie Jobperspektiven auch für den Partner oder die Partnerin.

Letztlich verändern wir mit der Werbung um ausländische Studierende insgesamt die Haltung unserer Hochschulen zu Studierenden. Indem wir unsere Hochschulen zum internationalen Wettbewerb hin öffnen, fördern wir gleichzeitig die Motivation in den Hochschulen, studierendenorientierter zu arbeiten und attraktiver zu werden.

Ich wünsche mir, dass wir alle gemeinsam eine Willkommenskultur schaffen und eine von unnötigen administrativen und rechtlichen Hürden befreite internationale Mobilität verwirklichen.

Um zum Anfang zurückzukommen: Sehr geehrte Damen und Herren, die Hochschule der Zukunft ist international. Das BMBF wird die deutschen Hochschulen auf diesem Weg auch in Zukunft tatkräftig unterstützen!

**Ich danke Ihnen!**

# Die deutschen Hochschulen in der Welt und für die Welt – Die Internationale Strategie der HRK

Prof. Dr. Dieter Lenzen,  
Vizepräsident für Internationale Angelegenheiten der Hochschulrektorenkonferenz



Prof. Dr. Dieter Lenzen  
Vizepräsident für Internationale Angelegenheiten  
der Hochschulrektorenkonferenz

**Redebeitrag auf der Konferenz „Internationalisierung in der Praxis: Herausforderungen und Perspektiven“ am 29.09.2010 in Berlin. Die Konferenz bildete den Abschluss der Pilotphase des Audits „Internationalisierung der Hochschulen“.**



**Sehr geehrte Damen und Herren,**

im Interview für ein deutsches Hochschulmagazin wurde ich neulich gefragt, ob sich „denn überhaupt jede Hochschule internationalisieren“ müsse. Die Skepsis gegenüber der Internationalisierung – einem Prozess, der sich in den vergangenen Jahren zu einem globalen hochschulpolitischen „Megatrend“ entwickelt hat – war in der Fragestellung nicht zu überhören.

Meine Antwort auf diese Frage ist ein eindeutiges „Ja“. Internationalisierung ist keine Mode- oder Randerscheinung, die nur für einige wenige Hochschulen mit entsprechender Ausrichtung und entsprechendem Profil von Bedeutung ist. Ebenso fatal wäre es, Internationalisierung als schmückendes Beiwerk zu verstehen, d. h. als Zusatzaktivität, die eine Hochschule in dem Maße verfolgt, wie sie es sich gerade leisten kann bzw. will. Ich bin der Überzeugung, dass im 21. Jahrhundert nur eine internationale Hochschule in der Lage sein wird, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen und damit ihre Stellung im nationalen und weltweiten Hochschulsystem zu behaupten. Dabei wird es für die deutschen Hochschulen jedoch kaum ausreichen, darauf zu verweisen, dass für sie internationale Kooperation in Forschung, Studium und Lehre eine Jahrhunderte lange Tradition habe und deshalb quasi selbstverständlich sei.

Von der *universitas* zum Agenten des Wandels

In den vergangenen 20 Jahren hat sich der Kontext, in dem deutsche Hochschulen agieren, grundlegend verändert. Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung und Europäisierung (richtigerweise müsste man mit Blick auf die mittelalterliche Entstehungsgeschichte der *universitas* von einer Re-Europäisierung sprechen) hat die internationale Dimension ihres Schaffens nicht nur deutlich an Bedeutung gewonnen, sie hat sich auch in ihrer Qualität verändert.

Zu den traditionellen akademischen und kulturellen Motiven für Internationalisierung treten heute wirtschaftliche Interessen, politische Forderungen und gesellschaftliche Erwartungen. Die deutschen Hochschulen sollen einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, Deutschland zur Bildungsrepublik zu machen, deren *knowledge economy* international wettbewerbsfähig zu halten, „intelligentes Wachstum“ in Europa zu fördern und auf diese Weise langfristig Wohlstand zu sichern – sowohl für den Einzelnen als auch für das Gemeinwesen insgesamt.

Wirtschaft, Politik, aber auch die Gesellschaft als Ganzes verlangen heute von den Hochschulen, ihre Studierenden zu Weltbürgerinnen und Weltbürgern heranzubilden und Forschung für die Weiterentwicklung der Gesellschaften und für die Bewältigung der so genannten *grand challenges* zu betreiben. Gleichzeitig sehen sich die Hochschulen national und international einem sich verstärkenden Wettbewerb untereinander ausgesetzt – einem Wettbewerb um Finanzmittel, um exzellente Studierende und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie um Anteile auf dem expandierenden Weltmarkt für global mobile Studierende und innovative Technologien.

Kurz gesagt: Im Globalisierungsprozess kommt den Hochschulen heute einerseits die Rolle als Zukunftswerkstätten, als Agenten des Wandels zu, während sie gleichermaßen von globalen ökonomischen, sozialen und politischen Entwicklungen beeinflusst werden und darauf reagieren müssen.

Die Internationale Strategie der HRK

Die Hochschulrektorenkonferenz hat im Jahr 2008 eine Internationale Strategie formuliert, die die beschriebenen Entwicklungen aufgreift und die neue Rolle und Verantwortung der deutschen Hochschulen in einem entstehenden Welthochschulsystem definiert. Angesichts der veränderten Rahmenbedingungen sollte neu überdacht werden, was die Internationalität von Hochschulen ausmacht und wie sich eine erfolgreiche Internationalisierung der Hochschulen gestaltet.

Internationalität, lediglich verstanden als die Summe von internationalen Einzelaktivitäten einer Hochschule, bleibt zwangsläufig oberflächlich und zufällig; sie ist wenig effizient und noch weniger nachhaltig. Ebenso wäre es ein grundlegendes Missverständnis, Internationalisierung als einen isolierten Einzelbereich innerhalb der Hochschule bzw. als isoliertes Element im Rahmen einer Hochschulstrategie zu konzipieren.

Einer Internationalisierung in einem solch vordergründigen Sinne stellt die HRK das Konzept der transnationalen Hochschule entgegen. Was meinen wir mit „transnational“?

„Transnational“ bedeutet, dass sich die Hochschule in ihrer Gesamtheit als Akteur in einem globalen Kontext versteht. Eine erfolgreiche, effektive und nachhaltige Internationalisierung wird deshalb zuallererst darauf basieren, dass eine Hochschule ihr Selbstkonzept als globalisiertes Konzept entwickelt. Internationalisierung muss als ganzheitlicher Ansatz betrieben werden, d. h. sie muss als Dimension in allen Schaffensbereichen der Hochschule – angefangen mit Lehre und Lernen, über Forschung und Dienstleistung bis hin zur Verwaltung – vorhanden sein.



Ebenso wichtig ist, dass sich Internationalisierung durch geplantes Handeln entwickelt, d. h. durch die bewusste Ausrichtung einer Hochschule bzw. einzelner Teilbereiche einer Hochschule auf internationale Inhalte, Methoden, Personen und Strukturen. Dies wiederum setzt voraus, dass Internationalisierung nicht nur aktiv betrieben, sondern auf allen Ebenen einer Hochschule professionell gemanagt werden muss. Nicht zuletzt ist Internationalisierung auch eine strategische Aufgabe der Hochschulleitungen.

Nur eine in diesem Sinne verstandene transnationale Hochschule wird in der Lage sein, ihren Platz in einem sich entwickelnden Welthochschulsystem zu finden und selbst aktiv an der Entwicklung und Definition dieses Systems mitzuwirken.

Auch die Bundesregierung hat diesen Handlungsbedarf erkannt und im Rahmen ihrer Strategie zur Internationalisierung von Wissenschaft und Forschung adressiert. Es wird nun darauf ankommen, die angestoßenen Initiativen konsequent fortzuführen und die Hochschulen, die nach wie vor den Kern des deutschen Wissenschaftssystems bilden, angemessen in eine solche nationale Strategie zu integrieren.

#### Internationalisierung ist kontextabhängig

Ausgehend von dem Befund, dass Internationalisierung heute eine Kernaufgabe im Rahmen der Hochschulentwicklung ist, stellt sich für jede Hochschule die Frage nach ihren individuellen Motiven, Zielen und Herangehensweisen: Warum möchte sie sich internationalisieren, was möchte sie durch ihre Internationalisierung erreichen, und wie soll sie die Internationalisierung gestalten, um ihre Ziele zu erreichen?

<sup>1</sup> Das Projekt „Profildata zur Internationalität der Hochschulen“ wird gemeinsam durchgeführt von der Hochschulrektorenkonferenz, der Alexander von Humboldt-Stiftung und dem Deutschen Akademischen Austauschdienst.

Die Tatsache, dass Internationalisierung heute ein weltweites Phänomen im Hochschulbereich ist, bedeutet keinesfalls, dass Internationalisierung überall auf der Welt dasselbe beabsichtigt und auf die gleiche Art und Weise betrieben wird. So unterscheidet sich beispielsweise die Internationalisierung der australischen Hochschulen in den zugrunde liegenden Motiven und der inhaltlichen Schwerpunktsetzung deutlich von der Internationalisierung, wie sie in weiten Teilen Europas betrieben wird. Während in Australien Fragen der Hochschulfinanzierung und des Wettbewerbs die entscheidenden Triebkräfte der Internationalisierung darstellen, dominiert zumindest im kontinentalen Europa weiterhin ein kooperativer Zugang zum Thema Internationalisierung, der zuallererst den Mehrwert durch wissenschaftlichen und kulturellen Austausch im Blick hat.

Schaut man noch genauer hin, wird man wiederum grundlegende Unterschiede zwischen der Internationalisierung schwedischer und deutscher Hochschulen feststellen können. Und natürlich unterscheiden sich die Internationalisierungsziele und -bedarfe einer Münchner Universität von denen einer Fachhochschule im Ruhrgebiet oder einer Musikhochschule in Sachsen.

Internationalisierung ist kontextabhängig; es existiert keine Musterlösung. Mit der Hilfe von Indikatoren – wie sie z. B. vom gemeinsamen HRK/AvH/DAAD-Projekt „Profildata zur Internationalität der Hochschulen“<sup>1</sup> vorgelegt wurden oder gerade vom EU-Projekt „Indicators for Mapping and Profiling Internationalisation“ erarbeitet werden – lässt sich lediglich auf einer allgemeinen Ebene beschreiben, was Internationalisierung ausmacht. Indikatoren sind hilfreich, um Transparenz und Vergleichbarkeit herzustellen, aber sie eignen sich nur eingeschränkt dazu, Hochschulen in der Entwicklung und Umsetzung einer Internationalisierungsstrategie zu unterstützen.

Was für Hochschule A gut ist, ist nicht automatisch auch für Hochschule B geeignet. Internationalisierung muss vielmehr eine Reihe interner und externer Faktoren berücksichtigen: den Hochschultyp, das fachliche Profil und das institutionelle Leitbild der Hochschule, finanzielle und personelle Kapazitäten, aber auch die Position der Hochschule in ihrer Region und im nationalen Hochschulsystem. In diesem Sinne muss auch die Internationalisierungsstrategie einer Hochschule maßgeschneidert sein, damit die an die Internationalisierung geknüpften Erwartungen erfüllt werden können.

#### Das Audit als Schnittstelle zwischen Internationalisierung und Qualitätsentwicklung

Dabei darf der Zusammenhang zwischen Qualität und Internationalisierung nicht außer Acht gelassen werden. In dem Maße, wie Internationalisierung zu einem Qualitätsindikator für die Aktivitäten einer Hochschule wird, stellt sich auch die Frage der Qualität der Internationalisierung selbst. Mehr Internationalität ist nicht automatisch besser. Denn Internationalisierung ist nicht nur Selbstzweck, sondern in erster Linie ein Mittel, das anderen Zwecken dient. Durch Internationalisierung können bessere Lernergebnisse erreicht und den Studierenden zusätzliche Kompetenzen vermittelt werden; Internationalisierung kann für hochwertige Forschungsergebnisse und effektiven Wissenstransfer sorgen; letztlich kann Internationalisierung auch zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule als Ganzes beitragen. Es muss also für die Hochschulen darum gehen, Internationalisierung nicht bloß um ihrer selbst willen, sondern zielgerichtet und qualitätsorientiert zu betreiben. Dazu muss sich jede Hochschule darüber klar werden, welche Ziele sie sich setzen will und mit Hilfe welcher Maßnahmen sie diese Ziele am besten erreichen kann.

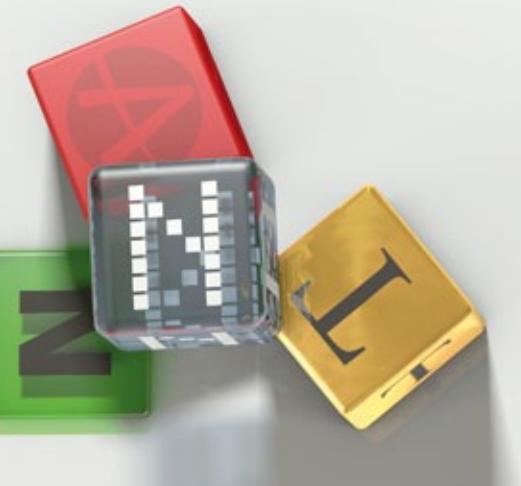
Auf der Grundlage dieser Überzeugung hat die Hochschulrektorenkonferenz im Jahr 2009 das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ ins Leben gerufen, das die Mitgliedshochschulen der HRK darin unterstützt, ihre Internationalisierung strategisch nach ihren Bedarfen auszurichten und innerhalb der Institution dauerhaft zu verankern. Das Audit bietet eine unabhängige und systematische Internationalisierungsberatung, die passgenau auf das Profil der jeweiligen Hochschule abgestimmt ist. Es folgt einem ganzheitlichen Ansatz, der die Multidimensionalität des Internationalisierungsprozesses berücksichtigt. Das Audit beinhaltet keine expliziten oder impliziten Vergleiche mit anderen Hochschulen, die am Audit teilnehmen; es ist ein selbst-referenzielles Verfahren, das sich an den Zielsetzungen und vorhandenen Kapazitäten der jeweiligen Hochschule orientiert. Insofern ist das Audit ein Instrument, das von den Hochschulen zur Qualitätsentwicklung ihrer Internationalisierung genutzt werden kann.

Im Rahmen des Audits durchläuft die Hochschule einen ca. zwölfmonatigen Prozess, der Elemente der Selbstreflexion sowie der externen Beratung beinhaltet. Die zentralen Meilensteine dieses Prozesses sind der Selbstbericht der Hochschule sowie ein dreitägiger Audit-Besuch einer Gruppe international erfahrener Beraterinnen und Berater an der Hochschule. Ausgehend von einer Analyse des Ist-Zustands unterstützt das Audit die (Weiter-)Entwicklung einer institutionellen Internationalisierungsstrategie und empfiehlt konkrete Maßnahmen, um diese Strategie nachhaltig und effektiv umzusetzen.

Eine Evaluation des Audit-Prozesses durch die sechs Pilot-Hochschulen – die Universität Bielefeld, die Brandenburgische Technische Universität Cottbus, die Justus-Liebig-Universität Gießen, die Georg-August-Universität Göttingen, die Hochschule Mannheim sowie die Hochschule München – machte den besonderen Nutzen des Audits für die Hochschulen deutlich und lieferte gleichzeitig wichtige Erkenntnisse zur Weiterentwicklung des Konzepts.

Folgende Aspekte wurden in der Evaluation besonders hervorgehoben:

1. Das Audit liefert den Hochschulen eine unabhängige und sachkundige Außensicht auf ihre Internationalisierungsprozesse und -maßnahmen.
2. Das Audit ist ein hochgradig individualisiertes und flexibles Instrument. Es berücksichtigt den jeweiligen Internationalisierungsstand der Hochschule und wird daher gezielt dort wirksam, wo die Hochschule für sich den größten Beratungsbedarf identifiziert.
3. Innerhalb der Hochschule initiiert das Audit einen Prozess der Reflexion und Diskussion, der die Hochschule als Ganzes, d. h. alle mit der Internationalisierung befassten Akteure und Bereiche, einbindet und daher besonders nachhaltig wirkt.
4. Der strukturierte Ablauf des Audits mit definierten Meilensteinen unterstützt die Hochschulen gezielt darin, ihre Internationalisierungsstrategie zu erarbeiten bzw. (weiter) zu entwickeln. Im Vordergrund stehen dabei die Etablierung von transparenten, dauerhaften Strukturen und Prozessen innerhalb der Hochschule sowie die Bündelung und gezielte Ergänzung bereits implementierter Internationalisierungsmaßnahmen.
5. Das Audit erhöht die Sichtbarkeit der Internationalität einer Hochschule sowohl nach innen als auch nach außen.



Zusätzlich zu dem Nutzen, den die auditierten Hochschulen aus der Beratung ziehen können, lassen sich aus einer Zusammenschau der Ergebnisse der einzelnen Audits wichtige Rückschlüsse für das Hochschulsystem als Ganzes ziehen. Je mehr Audits durchgeführt werden, desto besser und exakter wird es möglich sein, spezifische Internationalisierungsbedarfe der deutschen Hochschulen zu identifizieren. Diese Informationen sind nicht zuletzt sehr wertvoll für die internationale Arbeit der Hochschulrektorenkonferenz, um die Interessen ihrer Mitglieder gezielt zu vertreten und deren Internationalisierung durch die passenden Dienstleistungen zu unterstützen.

Es ist sehr erfreulich, dass das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ von unseren Mitgliedern so gut angenommen wurde und dass wir es ihnen auch über die Pilotphase hinaus weiter anbieten können. Freundlicherweise hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung die notwendigen finanziellen Mittel bewilligt, um das Audit bis Ende 2013 fortzuführen. Wir freuen uns auf viele weitere Auditierungen.

**Vielen Dank!**

## Kapitel II

Das ist zu tun:

**Handlungsbedarfe auf dem Weg zur internationalen Hochschule**

# Das ist zu tun: Handlungsbedarfe auf dem Weg zur internationalen Hochschule

Im Rahmen des Audits „Internationalisierung der Hochschulen“ wurden zwischen Oktober 2009 und September 2011 bisher insgesamt 18 Hochschulen auditiert und hinsichtlich der Weiterentwicklung ihres internationalen Profils beraten. Erste Ergebnisse aus der Pilotphase mit sechs Hochschulen (Universität Bielefeld, Brandenburgische Technische Universität Cottbus, Justus-Liebig Universität Gießen, Georg-August-Universität Göttingen, Hochschule Mannheim und Hochschule München) wurden auf der vom Audit-Team der HRK organisierten Konferenz „Internationalisierung in der Praxis: Herausforderungen und Perspektiven“ am 29./30. September 2010 in Berlin

diskutiert. Neben ausgewählten *good practice*-Beispielen wurden dort von den über 180 Teilnehmerinnen und Teilnehmern insbesondere Schwachstellen und Desiderate der Hochschulen thematisiert, um die Entwicklungsbedarfe und Verbesserungspotenziale im Bereich der Internationalisierung aufzuzeigen. Die Ergebnisse aus den Konferenzworkshops zusammen mit den Erfahrungen aus 18 Auditierungen führen zu einer Reihe von verallgemeinerbaren Erkenntnissen zu den spezifischen Herausforderungen für die deutschen Hochschulen, die im Folgenden dargestellt werden sollen.



## Rahmenbedingungen für die deutschen Hochschulen

Generell lässt sich feststellen, dass die politischen, rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen für die Internationalisierung der deutschen Hochschulen Verbesserungswürdig sind. Zwischen den Bundesländern, aber auch zwischen den einzelnen Institutionen gibt es große Unterschiede hinsichtlich des hochschulpolitischen Stellenwerts von Internationalisierung, z. B. als Kriterium für Ziel- und Leistungsvereinbarungen oder die leistungsorientierte Mittelvergabe. Gleichzeitig wird eine „endogene“, d. h. eine von der Hochschule selbst bestimmte Strategieentwicklung dadurch behindert, dass Internationalisierung im deutschen Hochschulsystem finanziell zu sehr von Drittmitteln abhängig ist. Hochschulen müssen sich nach vorhandenen Förderprogrammen richten, die in der Regel zeitlich begrenzt sind und deshalb wenig Nachhaltigkeit gewährleisten. Eine andere Schwierigkeit besteht darin, dass das geltende Berufungs- und Besoldungsrecht die Rekrutierung von wissenschaftlichem Personal aus dem Ausland behindert. Gerade wenn es darum geht, international renommierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu gewinnen, sind die deutschen Hochschulen nur eingeschränkt konkurrenzfähig.

Abgesehen von diesen Rahmenbedingungen zeigen die bisherigen Erfahrungen aus dem Audit „Internationalisierung der Hochschulen“, dass der Stand der Internationalisierung an deutschen Hochschulen von Institution zu Institution sehr unterschiedlich ist. Auch zwischen Hochschulen gleichen Typs (Universitäten, Fachhochschulen, Technische Universitäten) und vergleichbarer Größe lassen sich gravierende Unterschiede feststellen. Der Internationalisierungsstand variiert dabei sowohl hinsichtlich messbarer Leistungsindikatoren als auch hinsichtlich des hochschulinternen Prozesses der Strategiebildung.

Die internationale Hochschule existiert nicht, denn in der Regel ist der Internationalisierungsprozess in verschiedenen Teilbereichen einer Institution ungleich entwickelt und es bestehen signifikante Unterschiede zwischen den Fakultäten bzw. Fachbereichen und Instituten. Zudem richten viele Hochschulen ihre institutionelle Gesamtstrategie der Internationalisierung einseitig auf den Bereich Studium und Lehre aus.

Für die deutschen Hochschulen besteht offensichtlich Handlungsbedarf hinsichtlich der (Weiter-)Entwicklung institutioneller Internationalisierungsstrategien. Dabei geht es nicht um das Abfassen einer allgemeinen Absichtserklärung für die Hochschul-Website, sondern um eine strategische Entwicklungsplanung, die hochschulintern abgestimmt und mit konkreten Zielsetzungen, einem festen Zeitplan sowie den notwendigen Ressourcen versehen ist.

Als wesentliches Desiderat aller Hochschulen kristallisieren sich zudem verbesserte hochschulinterne Kommunikationsstrukturen heraus. Mit Blick auf eine institutionelle Gesamtstrategie wurde wiederholt betont, wie stark interne, oft nicht offen thematisierte Zielkonflikte zwischen einzelnen Individuen, den Fakultäten und der Hochschulleitung die Internationalisierung behindern können. Festzustellen ist weiterhin, dass der Mehrwert einer Gesamtstrategie, wie beispielsweise ein daraus resultierender Reputationsgewinn der Hochschule und ein besserer Zugang zu Drittmitteln, von den relevanten Akteuren häufig nicht erkannt wird. Dies dürfte nicht zuletzt auch damit zusammenhängen, dass innerhalb der jeweiligen Institution die Definition von Erfolg im Bereich der Internationalisierung zumeist unscharf bleibt und sich die Indikatoren zur Messung der Zielerreichung nur schwer operationalisieren lassen.

Es zeigt sich zudem, dass in der Regel alle Hochschulen konkrete Internationalisierungsbedarfe in jedem der vier Handlungsfelder „Planung & Steuerung“, „Studium & Lehre“, „Forschung & Technologietransfer“ und „Beratung & Unterstützung“ aufweisen – wenn auch in unterschiedlichem Maße. Auf der Grundlage der bisherigen Erfahrungen werden im Folgenden die wichtigsten Befunde je nach Handlungsfeld schlaglichtartig beleuchtet.

#### Planung & Steuerung

Im Bereich „Planung & Steuerung“ werden von den Hochschulen grundlegende Fragen zum Management von Internationalisierung aufgeworfen. Im Vordergrund steht dabei das Ziel, die Internationalisierung als Querschnittsaufgabe zu verstehen und umzusetzen. Damit einher gehen insbesondere Überlegungen, wie ein effektives Gleichgewicht zwischen *top down*- und *bottom up*-Prozessen erreicht werden kann. Ein Beispiel dafür wäre die Festlegung konkreter Auswahlkriterien für strategische Kooperationen mit Partnerinstitutionen im Ausland. Hochschulen müssen außerdem im Prozess der Internationalisierung die unterschiedlichen Ausgangssituationen, Interessenslagen und Kapazitäten der einzelnen Fakultäten bzw. Fachbereiche berücksichtigen sowie mögliche Zielkonflikte zwischen den dezentralen Einheiten und der Hochschulleitung ausgleichen.



Die systematische Erfassung von Daten und die Nutzung von Kennzahlen stellen grundlegende Instrumente für die allgemeine Entwicklung und qualitative Verbesserung der Internationalisierung dar, werden jedoch gegenwärtig von vielen Hochschulen zu wenig genutzt. Weitere Überlegungen betreffen Kosten, Aufwand und Nutzen eines internationalen Hochschulmarketings zur Steigerung der internationalen Sichtbarkeit. Überraschenderweise wird in diesem Zusammenhang häufig die Bedeutung unterschätzt, die einer mehrsprachigen Internetpräsenz einer Hochschule für die Gewinnung ausländischer Studierender, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zukommt. Nicht zuletzt spielt die Frage nach den Kosten der Internationalisierung im Verhältnis zu den insgesamt verfügbaren Ressourcen und Kapazitäten eine zentrale Rolle in der hochschulinternen Diskussion. Während angesichts zunehmend knapper Grundmittel immer mehr Zeit und Arbeit in die Einwerbung zusätzlicher Gelder investiert werden muss, nur um bereits bestehende Internationalisierungsmaßnahmen fortführen zu können, drängt sich gleichzeitig der Gedanke auf, dass durch das Versäumnis einer weiteren Internationalisierung in Zukunft deutlich höhere Kosten bzw. Verluste auf die Hochschulen zukommen könnten.

#### Studium & Lehre

Für den Bereich „Studium & Lehre“ erweisen sich insbesondere die Anerkennungsproblematik der im Ausland erbrachten Studienleistungen, Schwierigkeiten bei der Einführung integrierter Mobilitätsfenster und ein mangelndes Angebot an englisch- bzw. fremdsprachiger Lehre als Hürde für die Internationalisierung. Letzteres liegt auch darin begründet, dass die Sprachkenntnisse der Lehrenden nicht immer für die Gestaltung fremdsprachigen Unterrichts ausreichen. Ein verstärkter internationaler Dozierendenaustausch könnte hier Abhilfe schaffen, doch wird die Dozierendenmobilität an den meisten deutschen Hochschulen bislang eher vernachlässigt. Als problematisch erweist sich zudem der Mangel an Sprachkenntnissen bei *incoming*-Studierenden, dem die Hochschulen im Zuge der weiteren Internationalisierung aktiv begegnen müssen, um die Qualität der Lehre sowie den Studienerfolg der ausländischen Studierenden gewährleisten zu können. Ein eher überraschender Befund, der sich aus den bisher durchgeführten Audits ergibt, weist auf die Schwierigkeit hin, bestehende Austauschpartnerschaften effizient zu gestalten: So steht die meist hohe Anzahl an Erasmus-Partnerschaften oft im Missverhältnis zur Anzahl mobiler Studierender pro Abkommen. Erkennbar ist weiterhin, dass ein kontinuierliches Monitoring von Studienangeboten im Ausland (Studiengänge, Aufbau von Fakultäten, Hochschulgründungen) nicht immer gewährleistet ist. Es mangelt an Qualitätsstandards für solche Auslandsunternehmungen.

#### Forschung & Technologietransfer

Hinsichtlich der Forschung wird oft argumentiert, dass diese per se international sei, jedoch zeigen sich an den audi- tierten Hochschulen auch hier vergleichbare Problemfelder. So fehlt in der Regel eine ausreichende Datenbasis, um die internationale Ausrichtung der Forschungstätigkeit (fremd- sprachige Publikationen, Einwerbung internationaler För- dermittel für F&E-Projekte etc.) gezielt weiterzuentwickeln. Außerdem ist der Anteil ausländischen wissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen im internationalen Vergleich noch immer auffällig gering. Gerade im Anschluss an die Promotion bieten die deutschen Hochschulen für (ausländische) Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu wenige langfristige Karriereperspektiven. Dieser Befund geht einher mit einer entsprechenden Situation bei den Fördermöglichkeiten für den internationalen wissenschaftlichen Nachwuchs: Zwischen der Finanzierung internati- onaler Doktorandenprogramme (z. B. durch die DFG, den DAAD oder die Exzellenzinitiative) und Preisen für weltweit anerkannte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem Ausland (z. B. Humboldt-Professur) klafft eine Förderlücke.



### Beratung & Unterstützung

Nicht zuletzt zeigen sich auch für den Bereich „Beratung & Unterstützung“ einige konkrete Handlungsbedarfe. Die Internationalisierung von Lehre und Forschung geht nicht immer mit der nötigen Internationalisierung der Verwaltung einher. Dies gilt sowohl für die administrativen Prozesse innerhalb der Hochschule als auch für das Verwaltungspersonal. Aus den Erfahrungen der bisherigen Audits geht hervor, dass ausländische Austauschstudierende in der Regel eine umfangreiche Betreuung erfahren, während die wichtige Zielgruppe der ausländischen *degree-seeking*-Studierenden häufiger vernachlässigt wird. Ein anderer wichtiger Aspekt ist hier sicherlich die Sensibilisierung des Verwaltungspersonals für die spezifischen Bedürfnisse der ausländischen Studierenden und des ausländischen wissenschaftlichen Personals, die durch interkulturelle und sprachliche Schulungen gestärkt werden müsste. Hinzu kommt, dass Struktur und Zuständigkeiten der unterstützenden Einrichtungen an den Hochschulen häufig intransparent bzw. nicht eindeutig geklärt sind, was den ausländischen Gästen die Orientierung erschwert. Typische „Problemzonen“ in diesem Zusammenhang existieren z. B. in der Arbeitsteilung zwischen dem Akademischen Auslandsamt (AAA) bzw. International Office (IO) und dem Studienbüro sowie zwischen AAA/IO und den Fakultäten bzw. Fachbereichen.

Dieser Überblick über erste verallgemeinerbare Ergebnisse aus dem Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ weist bereits darauf hin, dass für das deutsche Hochschulsystem spezifische Internationalisierungsbedarfe existieren. Die Erkenntnisse hierüber werden umso gesicherter und detaillierter sein, je mehr Auditierungen durchgeführt werden. Bis Ende 2013 werden die Ergebnisse von ca. 45 Audits vorliegen. Auf der Grundlage dieser Fallzahl sollten dann auch Rückschlüsse darüber möglich sein, ob sich spezifische Internationalisierungsbefunde für unterschiedliche Hochschultypen, Hochschulgrößen oder Hochschulregionen ergeben. Die HRK verfolgt eine entsprechende Auswertung und wird erste Ergebnisse voraussichtlich Anfang 2014 vorlegen.



## Kapitel III

So kann es gehen:

### Gute Internationalisierungspraxis in Deutschland

Brandenburgische Technische Universität Cottbus:

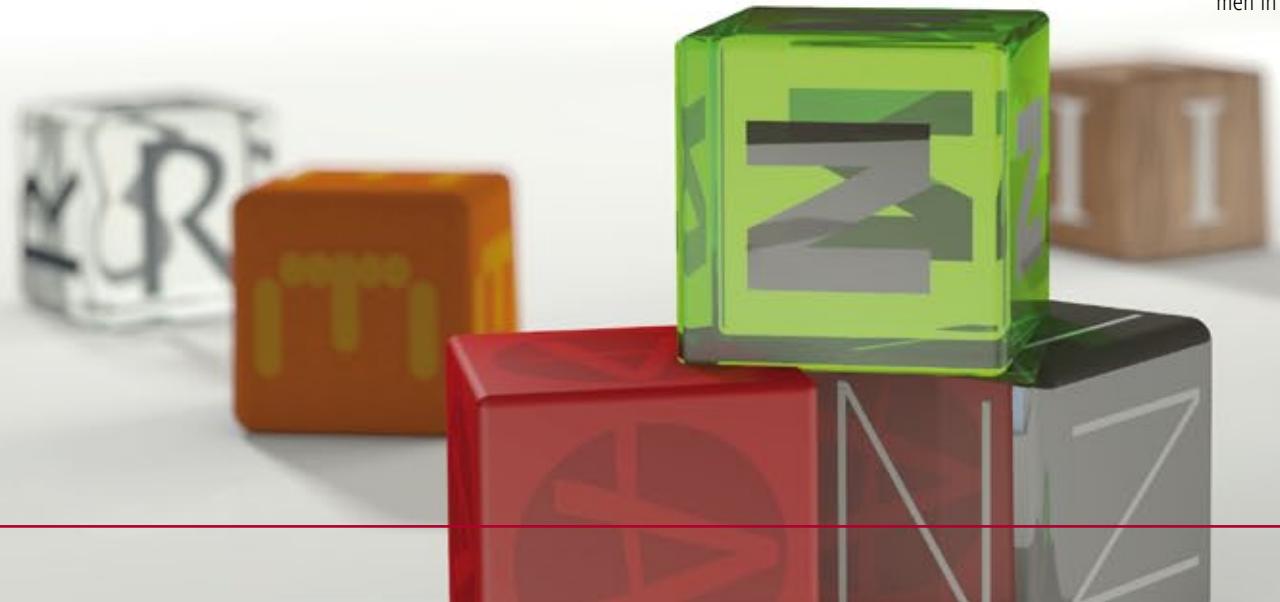
## Attraktivität durch integriertes Auslandsstudium

### Internationalisierung als langfristige Querschnittsaufgabe der BTU Cottbus

Obwohl die BTU noch eine relativ junge Universität ist und ihr 20-jähriges Jubiläum erst im Jahr 2011 begangen hat, verfügt sie bereits heute über ein gutes internationales Netzwerk und zieht eine hohe Zahl von ausländischen Studierenden an. Grund hierfür ist, dass Internationalisierung schon seit einigen Jahren groß geschrieben wird und das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ als eine Chance begriffen wurde, das bisher Erreichte zu optimieren und das Internationalisierungsprofil zu schärfen.

Das Audit hat der BTU sowohl eine Standortbestimmung als auch eine Selbstvergewisserung in ihren Internationalisierungsbemühungen ermöglicht. Einerseits erhielt die Hochschule eine Bestätigung bereits erfolgreicher Ansätze, z. B. im Bereich der Internationalisierung von Studium und Lehre. Andererseits bekam die BTU durch

das Audit wichtige Hinweise, wo strukturelle und inhaltliche Verbesserungsmöglichkeiten gegeben sind. Bislang ist nur ein Etappenziel erreicht. Letztendlich muss nun in den kommenden Jahren die Internationalisierungsstrategie selbstständig weiterentwickelt werden. Die Änderung der Organisationskultur dahingehend, dass Internationalisierung als Querschnittsaufgabe von allen Hochschulangehörigen wahrgenommen wird, ist ein langfristiger Prozess, der einige Jahre in Anspruch nehmen wird. Es erscheint daher wichtig und ein sehr vielversprechender Ansatz zu sein, dass das Audit-Team die Projekthochschulen der Pilotphase auch weiterhin in diesem Prozess begleitet.



### Der Studiengang „Environmental and Ressource Management“: Auslandsstudium inklusive

In Relation zu ihrer Größe verfügt die BTU über eine ansehnliche Zahl an internationalen Studienprogrammen und hat sich in bestimmten Nischen wissenschaftlicher Exzellenz etabliert. Rund ein Drittel der ausländischen Studierenden ist in diesen internationalen Programmen eingeschrieben. Hierzu zählen das Masterprogramm „World Heritage Studies“, der darauf aufbauende PhD-Studiengang „Heritage Studies“ und der Masterstudiengang „Power Engineering“, der auch als Doppelabschluss mit zwei chinesischen, einer taiwanesischen und einer polnischen Technischen Universität angeboten wird. Über das Programm „Euro-Hydroinformatics and Water Management“ ist die BTU auch an einem Erasmus-Mundus Studiengang beteiligt, der einen gemeinsamen Abschluss (*joint degree*) verleiht. Den Grundstein zur internationalen Reputation der BTU im Bereich Studium und Lehre hat allerdings der Studiengang „Environmental and Ressource Management“ (ERM) gelegt, der 1998 als englischsprachiges Bachelorprogramm startete – weit vor der Zeit, als Bachelorprogramme an deutschen Hochschulen flächendeckend etabliert wurden. Ein Jahr später wurde der konsekutive Masterstudiengang ERM eingeführt und im Jahr 2002 folgte ein PhD-Programm. Damit war die BTU Vorreiter bei der Internationalisierung von Studienprogrammen in den deutschen Umweltwissenschaften.



### Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Die 1991 gegründete Brandenburgische Technische Hochschule ist Deutschlands östlichste Technische Universität und die einzige technische Universität im Land Brandenburg. Sie verfügt über vier Fakultäten (Fakultät 1 für Mathematik, Naturwissenschaften und Informatik, Fakultät 2 für Architektur, Bauingenieurwesen und Stadtplanung, Fakultät 3 für Maschinenbau, Elektrotechnik und Wirtschaftsingenieurwesen, Fakultät 4 für Umweltwissenschaften und Verfahrenstechnik) und zählte im Wintersemester 2010/11 über 6.700 Studierende, davon 987 aus dem Ausland. Die BTU unterhält Kooperationen mit 49 Partnerhochschulen im Ausland.



Brandenburgische  
Technische Universität  
Cottbus

Brandenburgische  
Technische Universität Cottbus  
Konrad-Wachsmann-Allee 1  
03046 Cottbus

Telefon: 03 55 / 69-0  
[www.tu-cottbus.de](http://www.tu-cottbus.de)

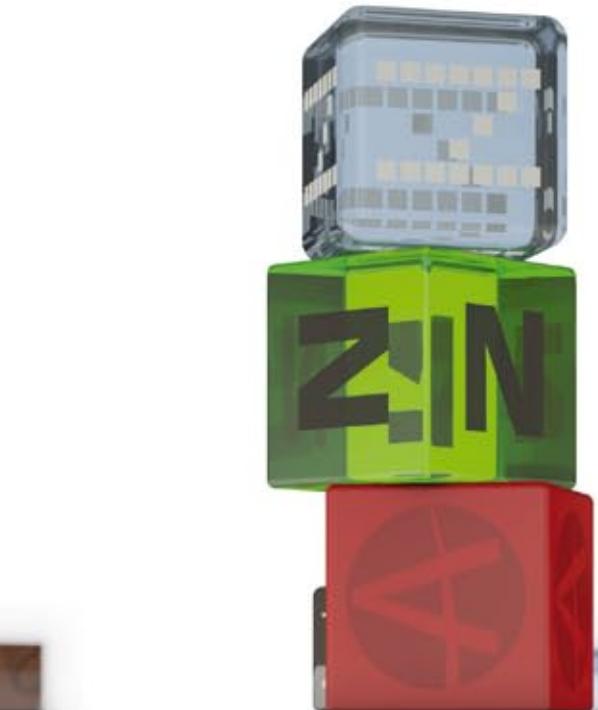
Ziel des Studiengangs ERM ist die Vermittlung von Wissen und die Schulung von Fähigkeiten, die technologische, wirtschafts- und infrastrukturbestimmende Prozesse unter dem Gesichtspunkt des integrativen Umwelt- und Ressourcenschutzes betreffen. Absolventinnen und Absolventen sollen komplexe wirtschaftliche und technologische Prozesse unter Beachtung des vorsorgenden Umweltschutzes und des rationalen Umgangs mit natürlichen und volkswirtschaftlichen Ressourcen beherrschen. ERM ist durch Interdisziplinarität und Internationalität geprägt. Internationalität wird durch die Unterrichtssprache Englisch gefördert, und interdisziplinär wird das Lehrangebot durch die Verbindung von Naturwissenschaft, technischem Wissen und Managementfertigkeiten. Eine zusätzliche internationale Komponente erhält die Ausbildung durch die Integration eines Pflichtauslandssemesters.

#### Integriertes Auslandssemester und verlässliche Anerkennung

Auf die spezielle Ausgestaltung dieses integrierten Auslandssemesters und die Anerkennungsregelung soll im Folgenden als *good practice*-Beispiel der Internationalisierung an der BTU eingegangen werden. Der Unterrichtsplan ist für die Studierenden so gestaltet, dass sie innerhalb der ersten vier von sechs vorgesehenen Semestern die Pflichtmodule abschließen und das fünfte Semester im Ausland verbringen können. Aus dem Auslandssemester sollen 30 ECTS-Punkte mitgebracht werden, wobei hier eine Bandbreite von 18 bis 36 Kreditpunkten erlaubt ist. Im Vorfeld des Auslandsaufenthalts erstellen die Studierenden ein vorläufiges *Learning Agreement*, in das die zu belegenden Module an der Partneruniversität eingetragen werden und das als Grundlage für die Anerkennung dient. Das *Learning Agreement* wird an der BTU vom Fachbetreuer

und Prüfungsausschussvorsitzenden unterzeichnet, die mit ihrer Unterschrift bekennen, dass eine Anerkennung der mitgebrachten Studienleistungen erfolgen wird. Innerhalb der ersten zwei Wochen an der Partneruniversität können an diesem Anerkennungsabkommen noch Änderungen vorgenommen werden. Sind die Studierenden dann nach dem fünften Semester aus dem Ausland zurückgekehrt, können sie die noch fehlenden Module belegen und ihre Bachelorarbeit anfertigen.

Die Anerkennung der im Ausland erarbeiteten Kreditpunkte erfolgt durch die Vorlage des an der Partnerhochschule ausgestellten *Transcripts of Records* und durch dessen Abgleich mit dem *Learning Agreement*. Diese Unterlagen müssen die Studierenden spätestens ein halbes Jahr nach der Rückkehr vorlegen. Die Anerkennungsquote beträgt nahezu 100 Prozent, so dass für die Studierenden Planungssicherheit gegeben ist. Für Anerkennungsfragen zeigt sich an der BTU der Prüfungsausschuss verantwortlich. Dieses dezentrale Verfahren weicht vom Vorgehen anderer deutscher Hochschulen ab, wo ein zentralisierter Ansatz zur Anerkennung von Studienleistungen verfolgt wird.



#### Weltweites Netzwerk von Partnerhochschulen

Bei der Auswahl der Gastuniversitäten greifen die Studierenden auf das weltweite Netzwerk der 22 ERM-Partnerhochschulen zurück, mit denen spezielle Abkommen geschlossen wurden und bei denen die Passgenauigkeit der Studienprogramme gewährleistet ist. Weiterhin haben die Studierenden die Möglichkeit, einen Austauschplatz im Rahmen des Erasmus-Programms an Hochschulen zu erhalten, mit denen ein bilaterales Abkommen geschlossen wurde. Auch im außereuropäischen Bereich regeln die Vertragswerke die gegenseitige Anerkennung, Austauschquoten und die etwaige Befreiung von Studiengebühren. Für den Austausch mit den außereuropäischen Partnerhochschulen hat die BTU das so genannte STUDEXA-Netzwerk (Student EXchange Abroad) eingerichtet. Dieses BTU-eigene Austauschprogramm, das den Studierenden ebenso geläufig ist wie das Erasmus-Programm, besteht seit dem Jahr 1995 bzw. 1996. Im STUDEXA-Netzwerk sind Hochschulen organisiert, die hauptsächlich in den USA, Lateinamerika, Ostasien und Australien liegen. Als Bestandteil des STUDEXA-Netzwerks ist die BTU auch Mitglied in der Vereinigung der 50 europäischen Ingenieurhochschulen GE4 (Global Engineering Education Exchange).

#### Umfassendes Betreuungsangebot für ERM-Studierende

Die Anerkennung im Studiengang ERM verläuft auch deshalb erfolgreich, weil ein breit aufgestelltes Beratungsnetzwerk existiert: Die Studiengangsadministration im Büro für Internationale Studiengänge, das Akademische Auslandsamt sowie studentische Tutoren und die Studierendenvertretung sowie das ERM Board of Students bieten eine breite, aufeinander abgestimmte Beratung. Das Beratungsangebot umfasst Informationsveranstaltungen und Einzelberatungen. Dieses Beratungsangebot sowie die Berücksichtigung des Auslandssemesters in der Prüfungs- und Studienordnung sind sicherlich die wichtigsten Faktoren für den Erfolg von ERM, denn erfahrungsgemäß sind die Faktoren Zeit und Beratung besonders relevant bei der Entscheidung für bzw. gegen einen Auslandsaufenthalt. Studierende, die im Rahmen der Wiederholungsuntersuchung zu studienbezogenen Auslandsaufenthalten im Auftrag des BMBF befragt wurden, gaben an, dass „Zeitverluste im Studium“ der wichtigste und „geringe Unterstützung der Heimathochschule“ der dritt wichtigste Grund für Probleme beim studienbezogenen Auslandsaufenthalt sind. Die erfolgreiche ERM-Anerkennungspraxis fand auch bereits Würdigung durch den Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD): Im Dezember 2010 wurde der Studiengang für seine Etablierung von vorbildlichen Strategien und Verfahren mit dem Preis „Vorbildliche Anerkennung 2010“ ausgezeichnet.

Dr. phil. Nina Wolfeil  
Leiterin Akademisches Auslandsamt der BTU Cottbus



Justus-Liebig-Universität Gießen:

## Zukunft durch Internationalisierung

### Internationalisierung als Leitungsaufgabe

Früh hat das Präsidium der Justus-Liebig-Universität Internationalisierung als Leitungsaufgabe und als strategisches Instrument zur institutionellen Weiterentwicklung erkannt. Insofern ist Internationalisierung an der JLÜ heute ein Querschnittsthema von entscheidender Bedeutung für die Zukunft der Universität – sie ist Teil des institutionellen Selbstverständnisses und ein Kernelement in der Gesamtausrichtung und Entwicklungsplanung der Hochschule.



#### Qualität vor Quantität

„Zukunft durch Internationalisierung“ ist der Titel der 2006 verabschiedeten Internationalisierungsstrategie der JLÜ Gießen, in der Internationalisierung als ein Prozess verstanden wird, der internationale Elemente und interkulturelle Dimensionen in die verschiedenen Handlungsbereiche der Universität (Forschung, Lehre, Dienstleistung) integriert und die Weiterentwicklung der Hochschule nachhaltig mitbestimmt. Von zentraler Bedeutung ist dabei eine differenzierte Integration internationaler Elemente, die den unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Handlungsbereiche Rechnung trägt. Dabei ist der Internationalisierungsprozess für die JLÜ optimalerweise nicht Selbstzweck, sondern essentieller Bestandteil in der Weiterentwicklung der Hochschule. Die Qualität internationaler Lehr- und Studienangebote sowie Forschungskooperationen hat Vorrang vor einer rein quantitativen Ausweitung von Mobilitätszahlen und Kooperationsvereinbarungen.

### Internationalisierung in der Breite und zur Profilbildung

Die Justus-Liebig-Universität verfolgt bewusst eine anspruchsvolle doppelte Zielsetzung und betreibt sowohl Internationalisierung in der Breite als auch Internationalisierung zur Profilbildung.

In der Breite dient ein weites Spektrum an Programmen als Grundlage für Mobilität und internationale Öffnung; explizit wird an der JLÜ akademische Mobilität auf allen Ebenen unterstützt. Mit der Umsetzung des Bologna-Prozesses und der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen an der JLÜ wurde die Grundlage für akademischen Austausch und die *internationalisation at home* konsequent weiterentwickelt. Verstärkt wurden in den letzten Jahren international ausgerichtete Studienangebote etabliert, wie z. B.

- englischsprachige Masterstudiengänge wie z. B. „Agrobiotechnology“ oder „Transition Studies“,
- gemeinsame Studiengänge mit internationalen Partnern wie z. B. „Comparative Child Law“,
- Studiengänge mit integrierter Auslandsmobilität wie z. B. „Moderne Fremdsprachen, Kulturen und Wirtschaft“ oder „Neuere Fremdsprachen und Fremdsprachendidaktik“.

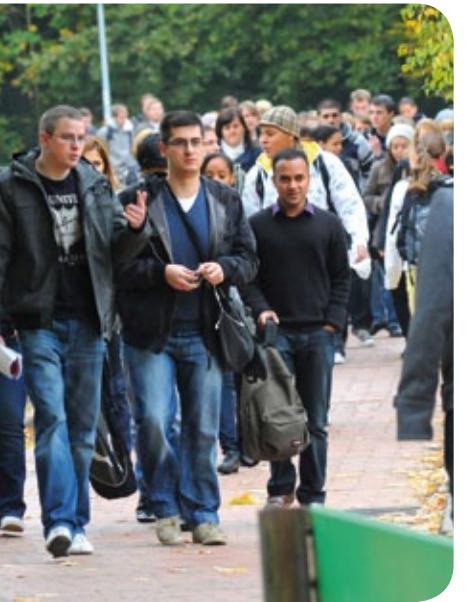


### Justus-Liebig-Universität Gießen

Die Justus-Liebig-Universität Gießen (JLU) ist eine gleichermaßen traditionsreiche wie zukunftsorientierte Hochschule. Im Jahr 1607 als Landesuniversität zunächst mit den Fächern Theologie, Jurisprudenz, Medizin und Philosophie gegründet, ist sie gegenwärtig mit ca. 25.000 Studierenden, davon ca. 1.700 aus dem Ausland, eine Volluniversität und die zweitgrößte Hochschule Hessens.

Heute prägen die JLÜ insbesondere zwei profilbildende Schwerpunkte: die Lebenswissenschaften und die Kulturwissenschaften. Elf Fachbereiche und sechs wissenschaftliche Zentren halten mit den Lebens- und Naturwissenschaften, den Kultur-, Geistes-, Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, mit Umwelt-, Agrar- und Ernährungswissenschaften sowie mit der Medizin und der Veterinärmedizin eine außergewöhnliche Breite an wissenschaftlichen Disziplinen vor. Derzeit unterhält die JLÜ ca. 60 Kooperationen und 180 Erasmus-Vereinbarungen mit ausländischen Hochschulen.

## Interdisziplinarität und Interkulturalität: Das International Graduate Centre for the Study of Culture (GCSC)



Mit dem Mut und der Bereitschaft, neue Wege zu gehen, betreibt die JLU gezielt Internationalisierung zur Profilbildung und Stärkung ihrer Exzellenzbereiche. Vor allem in den Kultur- und Lebenswissenschaften nutzt die Universität dazu systematisch Projekte mit internationaler Strahlkraft. Die konsequente Entwicklung internationaler Exzellenz in einem Profilbereich der JLU lässt sich am Beispiel des International Graduate Centre for the Study of Culture (GCSC) anschaulich nachvollziehen:

In Anlehnung an das Profil der JLU mit einem Schwerpunkt in den Gesellschafts- und Kulturwissenschaften wurde bereits 2001 mit der Einrichtung des Gießener Graduiertenzentrums Kulturwissenschaften (GGK) das Fundament für eine systematische Neustrukturierung der Doktorandenausbildung in den Geistes- und Sozialwissenschaften gelegt. Auf diesem Pioniermodell, das sich am Vorbild internationaler *graduate schools* orientiert, baut das seit Herbst 2006 im Rahmen der Exzellenzinitiative geförderte International Graduate Centre for the Study of Culture auf.

Das GCSC ist ein interdisziplinäres Graduiertenzentrum, das optimale Bedingungen für Promovierende der Kulturwissenschaften bietet und Spitzenforschung in derzeit acht kulturwissenschaftlichen Themenfeldern vorantreibt. Als Initiator und Mitglied internationaler Netzwerke ist das Graduiertenzentrum der Mittelpunkt einer Vielzahl von transeuropäischen und weltweiten Kooperationsprojekten und zugleich Anziehungspunkt für internationale Promovierende und Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler aus aller Welt.

Wiederum wegweisend ist 2008 die Einrichtung des PhD-Net am GCSC gewesen. Das binationale Promotionsnetzwerk mit Partnern in insgesamt fünf europäischen Ländern schafft die Grundlage für grenzüberschreitende, binationale Promotionen hochqualifizierter Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler und ist gleichzeitig Drehscheibe für die Intensivierung internationaler wissenschaftlicher Kooperationsbeziehungen.

Innerhalb dieser Entwicklung kommen an der JLU zunehmend binationale Promotionsverfahren (Cotutelle-Verfahren) zum Einsatz. Binationale sind die Verfahren vor allem im Hinblick auf die Betreuung der Dissertation, Aufenthalte zur Anfertigung der Arbeit an den beteiligten Hochschulen sowie die Mitwirkung auswärtiger Betreuerinnen und Betreuer in der abschließenden Prüfung.

Der Erfolg konsequenter strukturbildender Maßnahmen an der JLU spricht für sich: Ein universitätsübergreifendes Netzwerk von internationalen Graduiertenzentren und -kollegs, Research Training Networks, internationalen PhD-Programmen und PhD-Netzwerken hat den Anteil internationaler Doktorandinnen und Doktoranden an der Universität in den letzten Jahren auf nahezu 30 Prozent steigen lassen. Damit setzt die JLU gezielt Akzente in der Doktorandenausbildung. International orientierte Einrichtungen der strukturierten Graduiertenausbildung werden systematisch gefördert.

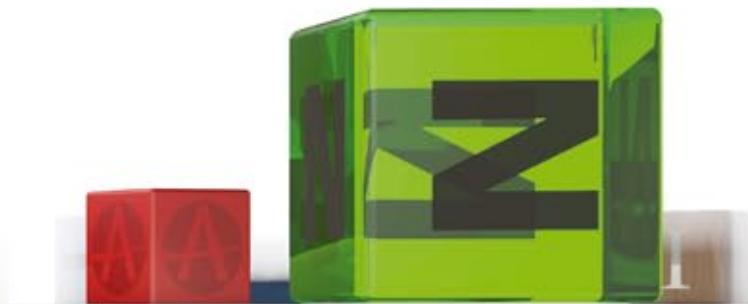


## Regionalwissenschaftliche Forschungsschwerpunkte als Motoren der Internationalisierung

In besonderem Maße wird auch die regionalwissenschaftliche Schwerpunktsetzung der Justus-Liebig-Universität zur internationalen Profilbildung der Hochschule eingesetzt. Mit der Etablierung interdisziplinärer und international ausgerichteter Forschungszentren und mit der regionalwissenschaftlichen Schwerpunktsetzung verfolgt die JLU verschiedene Ziele, vor allem aber eine Stärkung der Internationalisierung. Seit seiner Gründung im Jahr 1998 betreibt das Zentrum für internationale Entwicklungs- und Umweltforschung (ZEU) problemorientierte, interdisziplinäre Forschung. Im Vordergrund stehen dabei Forschungsfragen aus der internationalen Entwicklungs- und Umweltforschung. Diese Kombination basiert auf der Überzeugung, dass Umwelt und Entwicklung interdependent und deshalb gemeinsam zu behandeln sind. Durch die Positionierung des ZEU an der Schnittstelle zwischen Natur- und Gesellschaftswissenschaften existiert ein komparativer Vorteil für Gießen: es gibt zahlreiche Institute und Professuren, die im internationalen Kontext an beiden Themenbereichen arbeiten.

### Das Gießener Zentrum Östliches Europa

Das Gießener Zentrum Östliches Europa (GiZo) ist das regionalwissenschaftliche Forschungs- und Lehrzentrum zum östlichen Europa an der JLU Gießen. Es wurde im Juli 2006 gegründet und bündelt die geisteswissenschaftliche Forschung und Lehre zum östlichen Europa in Hessen. Das GiZo baut auf einer starken Tradition der Osteuropaforschung in den Kultur-, Sozial-, Politik-, Wirtschafts-, Rechts- und Agrarwissenschaften an der JLU Gießen auf und arbeitet in enger Kooperation mit dem Herder-Institut in Marburg. Ausgehend von der regionalen Konzeption „östliches Europa“, die neben Ostmittel-, Südost- und Osteuropa auch die Türkei sowie die turksprachigen Regionen der ehemaligen Sowjetunion umfasst, setzt sich das GiZo zum Ziel, das östliche Europa im Kontext von Gesamteuropa zu beschreiben, zu analysieren und zu bewerten.



Julia Volz  
Leiterin Akademisches Auslandsamt der Justus-Liebig-Universität Gießen

## Georg-August-Universität Göttingen: Exzellenz durch Internationalität

### Internationalisierung als Bestandteil der Entwicklungsplanung

Die Georgia Augusta hat in ihrem Leitbild fünf Ziele definiert, die die institutionelle Entwicklung der Universität bestimmen: Internationalität, forschungsorientiertes Lehren und Lernen, Interdisziplinarität und Vielfalt, Autonomie und Eigenverantwortung auf allen Ebenen der Universität sowie Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Indem sie sich auf diese besonderen Stärken konzentriert, will die Universität Göttingen mit ihren Leistungen in Forschung und Lehre ihr internationales Ansehen mehren. Die Universität lebt Internationalität und schätzt Diversität. Sie will mit ihrem Internationalisierungskonzept Exzellenz, Innovation und Kreativität in der Forschung fördern und die Studierenden zu *global citizens* ausbilden. Das Streben nach mehr Internationalität zielt auch darauf ab, die Anziehungskraft der Universität für ausländische Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftler und Studierende zu erhöhen und so zur Qualitätssicherung an der Universität beizutragen. Über die Förderung individueller Forschungskooperationen ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hinaus werden auch die Kooperation mit strategischen Partneruniversitäten sowie internationale

Netzwerke der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ausgebaut. Die Förderung der Mobilität des eigenen wissenschaftlichen Personals und der eigenen Studierenden ergänzt die Strategie.

Die Internationalisierung der Universität Göttingen profitiert dabei auch von einem ständig wachsenden institutionalisierten Netzwerk mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen vor Ort. Durch das Zusammenwachsen von Universität und nichtuniversitären Forschungseinrichtungen (fünf Max-Planck-Institute, das Deutsche Primatenzentrum und das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt) zu einem gemeinsamen Wissenschaftsstandort, dem Göttingen Research Campus, ergeben sich spezifische Göttinger Möglichkeiten, exzellente Forscherinnen und Forscher aus dem In- und Ausland zu gewinnen und zu halten sowie international konkurrenzfähige Spitzenforschung auf- und auszubauen. Diese Verbindung von Universität und außeruniversitären Instituten zieht exzellente internationale Studierende an: Der Göttingen Research Campus betreibt gemeinsame Graduierschulen, die Max-Planck-Professoren bringen sich aktiv in alle Bereiche der universitären Lehre ein und es gibt eine gemeinsam genutzte Infrastruktur (Großgeräte, Labore), die auch den Studierenden zu Gute kommt.

Internationalisierung ist ein wichtiger Bestandteil des universitären Zukunftskonzepts „Göttingen. Tradition – Innovation – Autonomie“, das 2007 im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder ausgezeichnet wurde.

In ihrem Zukunftskonzept setzt die Universität Göttingen zur Zeit eine Reihe von Maßnahmen um: *brain gain* als innovativen Ansatz, herausragende Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler für Göttingen zu gewinnen und ihnen einen sicheren Karriereweg zu eröffnen, und *brain sustain*, ein Konzept zur Bindung etablierter Spitzenforscherinnen und -forscher.

Als weitere Maßnahme fördert das Lichtenberg-Kolleg vorrangig die geistes- und gesellschaftswissenschaftliche Forschung, während die Stabsstelle Göttingen International die Anwerbung exzellenter Studierender sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem Ausland unterstützt.

Erfolgreich in der Internationalisierung im Sinne einer Querschnittsmaßnahme waren dabei insbesondere die Initiativen *brain gain*, in der hochattraktive *tenure track*-Positionen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler ausgeschrieben waren, die mittlerweile zu 37,5 Prozent mit internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern besetzt sind, sowie das Lichtenberg-Kolleg mit bisher 75 Prozent internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Als Erfolg gewertet wird ebenfalls, dass mittlerweile 58 international ausgerichtete Studiengänge und -programme mit einer Kapazität von insgesamt 1.000 Studienplätzen eingerichtet werden konnten.

Des Weiteren wurde, flankiert durch das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“, das Projekt „Internationalisierung 2012“ aufgelegt, in dem unter anderem mit allen Einrichtungen der Universität gemeinsam eine Internationalisierungsstrategie entwickelt worden ist. In diesem Zusammenhang erhielt auch jede Fakultät eine Internationalisierungsbeauftragte oder einen Internationalisierungsbeauftragten. Die Internationalisierungsstrategie, die im Rahmen der Maßnahme Göttingen International entwickelt wurde, baut auf den traditionell guten Verbindungen zu europäischen Hochschulen auf und erweitert diese um Kooperationen in Zukunftsregionen wie China, Indien, USA und Japan. Wichtige Instrumente der spezifischen Maßnahme sind dabei die Auslandsrepräsentanzen sowie das Welcome Centre. Im Folgenden wird auf die Einrichtung des Welcome Centre und das Projekt „Internationalisierung 2012“ als Beispiele im Internationalisierungsprozess der Universität Göttingen näher eingegangen.



**Georg-August-Universität Göttingen**

Die Georg-August-Universität Göttingen, gegründet 1737, versteht sich als international bedeutende Forschungsuniversität mit Schwerpunkten in der forschungsbasierten Lehre. Sie zeichnet sich durch eine enge Kooperation mit außeruniversitären Einrichtungen am Standort und die Vielfalt ihrer Fächer insbesondere in den Geisteswissenschaften aus. In 13 Fakultäten sind nahezu alle wissenschaftlichen Disziplinen – mit Ausnahme der Ingenieurwissenschaften – vertreten. Derzeit sind etwa 25.000 Studierende, davon 2.900 aus dem Ausland, an der Universität Göttingen eingeschrieben. Zahlreiche Fächer haben Forschungs- und Lehrschwerpunkte im internationalen Bereich. Die Universität Göttingen unterhält rund 360 Kooperationen mit Partnerhochschulen im Ausland.

 **GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT  
GÖTTINGEN**

Georg-August-Universität  
Wilhelmsplatz 1 (Aula)  
37073 Göttingen

Telefon: 05 51 / 39-0  
Telefax: 05 51 / 39-41 35

[www.uni-goettingen.de](http://www.uni-goettingen.de)

## Welcome Centre

Das Welcome Centre ist Teil des Zukunftskonzeptes der Universität und wurde im Jahr 2008 eingerichtet. Die Servicestelle ist die erste Anlaufstelle für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die für einen begrenzten Zeitraum an die Universität kommen oder aus dem Ausland an die Universität wechseln, und alle im Rahmen des Dual Career Service neu berufenen Professorinnen und Professoren. Das Angebot der Servicestelle reicht von deutsch- und englischsprachigen Informationen, persönlichen Beratungsgesprächen und der Begleitung bei Behördengängen über die Vermittlung von Deutschkursen, Wohnungen, Schulen, Krippen- und Kindergartenplätzen bis hin zu Veranstaltungen, die den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und ihren Familien den Start an der Universität und in der Stadt erleichtern sollen.



Das Welcome Centre spielt eine zentrale Rolle im Rahmen der Internationalisierungsstrategie der Universität. Der umfassende Service rund um alle nicht-akademischen Fragen soll dazu beitragen, dass hervorragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem Ausland gewonnen werden und ohne lange Verzögerungen durch bürokratische Fallstricke schnell ihre Forschungsarbeit aufnehmen können. Die Arbeit und Konzeption des Welcome Centre wurde ausgezeichnet im Wettbewerb „Welcome Centres für international mobile Forscher“, den die Alexander von Humboldt-Stiftung, die Deutsche Telekom Stiftung und der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft gemeinsam durchgeführt haben. Gewürdigt wurde die umfangreiche Beratung und Betreuung ausländischer Forscherinnen und Forscher und deren Familien vor und während ihres Aufenthalts in Göttingen. Mit dem Preisgeld wird das Serviceangebot weiter ausgebaut. So gibt es nun u. a. weitere Informationsveranstaltungen zu Themen wie Steuern, Versicherungen und Rente sowie Angebote zur sozialen Integration der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und ihrer Familien in Göttingen. Zudem sollen die Angebote des Welcome Centre für weitere internationale Zielgruppen ausgebaut werden.

## Projekt „Internationalisierung 2012“

Wie an vielen anderen Hochschulen auch vollzog sich die Internationalisierung an der Universität Göttingen in der Vergangenheit in vielen Feldern eher ungesteuert und bestand primär aus Einzelmaßnahmen, die keine Einbindung in ein strategisches gesamtuniversitäres Konzept aufwiesen. Deshalb wurde im Frühjahr 2010 unter Federführung der Vizepräsidentin für Forschung und Internationales, koordiniert durch die Stabsstelle Göttingen International, ein erster Entwurf für eine Internationalisierungsstrategie erarbeitet. Dieser diente als Grundlage für einen strategischen Internationalisierungsprozess, der durch die Teilnahme am Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ begleitet wurde. Im Sommer 2010 verabschiedete das Präsidium der Georg-August-Universität zusammen mit der bereits erweiterten Arbeitsgruppe das erarbeitete Projekt „Internationalisierung 2012“. Für den Zeitraum 2010–2012 wurden zehn Maßnahmen identifiziert, um die Internationalisierung der Fakultäten bereits vor der endgültigen Verabschiedung der Internationalisierungsstrategie zu fördern. Die Maßnahmen mit einem Gesamtvolumen von fast 2 Millionen Euro dienen verschiedenen Zielen bzw. Handlungsfeldern.

### Zehn Maßnahmen zur Förderung der Internationalisierung

1. Förderung der Internationalisierung der Fakultäten
2. Englischsprachige Semester
3. Internationale Studiengänge
4. Internationales Marketing
5. Internationalisierung der Verwaltung
6. Stipendienvorbereitende Kurse
7. Stipendien zur Steigerung der *outgoing*-Mobilität
8. Strategische Partnerschaften
9. Forschungsförderung in neuen Schlüsselländern
10. Internationalisierung der Graduiertenschulen

Um die Internationalisierungsstrategie langfristig und unabhängig von Einzelpersonen als Kernprozess in der Gesamtausrichtung der Hochschule zu etablieren, ist es wichtig, alle *stakeholder* in diesen Entwicklungsprozess einzubeziehen. Dies bedeutet, dass das Verständnis für die Rolle der Internationalisierung bei allen Beteiligten an der Hochschule geweckt und eine hohe Akzeptanz erzeugt werden musste. Hierzu wurden im Rahmen des Projektes „Internationalisierung 2012“ an allen Fakultäten Internationalisierungsbeauftragte benannt, die in Zusammenarbeit mit dem Kollegium fakultätsspezifische Internationalisierungskonzepte entwickelt haben. Des Weiteren wurden insgesamt fünf Arbeitsgruppen zu internationalisierungsrelevanten Themen gebildet, die ebenfalls themenspezifische Strategiepapiere entwickelt haben.

Die Internationalisierungskonzepte der Fakultäten sowie die darin formulierten Ziele und Maßnahmen fließen in die universitäre Internationalisierungsstrategie ein und sind maßgeblich Gegenstand der Planungen im Zusammenhang mit der Antragstellung im Zukunftskonzept II.

Dr. Uwe Muuss  
Direktor der Stabsstelle Göttingen International



Hochschule Mannheim:

## Internationalität und Arbeitsmarktbezug in der Lehre

### Regional verwurzelt und international vernetzt

Die Hochschule Mannheim versteht sich als Hochschule der Metropolregion Rhein-Neckar. Sie ist in ein dichtes Netz an Kooperationen mit den umliegenden Universitäten, insbesondere der Universität Heidelberg, wie auch außeruniversitären Forschungseinrichtungen, insbesondere dem Deutschen Krebsforschungszentrum (DKFZ), eingebunden. Zudem kooperiert sie eng mit den teilweise sehr international operierenden Unternehmen in der Region, wie beispielsweise BASF, Daimler, John Deere, Freudenberg, Heidelberger Druckmaschinen, Pepperl+Fuchs, SAP oder Siemens.

Ein weiteres Kennzeichen der Hochschule Mannheim ist die hohe Praxisrelevanz der akademischen Ausbildung. Alle angebotenen Studiengänge folgen der Bachelor-Master-Struktur und sind nach dem Schema 210 Kreditpunkte / 90 Kreditpunkte (7 Semester + 3 Semester) modularisiert. Der 7-semestrige Bachelor bietet mit seinem integrierten praktischen Studiensemester den großen Vorteil, dass die Studierenden bereits während des Studiums – meist im 5. Semester – in engen Kontakt zu Unternehmen oder Institutionen kommen, wo sie für ihre spätere Berufstätigkeit Anknüpfungspunkte schaffen können. Dieses praktische Studiensemester wird von den Studierenden auch häufig als Auslandssemester genutzt.

Der darauf folgende dreisemestrige Master, der in jeder Fakultät passend zu den Bachelorstudiengängen angeboten wird, hat mit seiner stärker auf Forschung orientierten Ausrichtung entscheidenden Anteil daran, dass die Hochschule Mannheim auch einen international guten Ruf als forschungsstarke Einrichtung hat. Tatsächlich ist die Hochschule eine der forschungsaktivsten Fachhochschulen Deutschlands. Generell existiert für jeden Bachelorstudiengang ein konsekutives Masterangebot. Der wissenschaftliche Nachwuchs kann sich bereits heute in einigen Fakultäten in geeigneten Promotionsangeboten, die in Zusammenarbeit mit in- und ausländischen Universitäten realisiert werden, weiterqualifizieren. Fernziel ist, dies für alle Fakultäten weiterzuentwickeln.

Damit möglichst viele Studierende auch außerhalb offizieller Programme internationale Erfahrung sammeln können, verfügt die Hochschule über ein gut ausgebautes Stipendien- und Förderungssystem sowohl für *incomings* als auch für *outgoings*. Die einheimischen Studierenden können sich im hochschul-eigenen Sprachenzentrum auf den Auslandsaufenthalt vorbereiten. Dort unterrichten sieben ausgebildete Sprachlehrerinnen und -lehrer als Voll- und Teilzeitkräfte ein breites Spektrum von Sprachen.

Die Hochschule verfügt zudem über eine große Zahl an internationalen Partnerunternehmen und -hochschulen, allein 80 Kooperationsverträge gibt es mit ausländischen Hochschulen. Durch ein hochschuleigenes internationales Gastdozentenprogramm können auch Dozentinnen und Dozenten aus dem außereuropäischen Ausland für Kurzaufenthalte gewonnen werden.

### Der Masterstudiengang „Informationstechnik“: Internationale Attraktivität durch Deutsch als Unterrichtssprache

Eine hochwertige, vielseitige Ausbildung geht neben dem Erwerb von fachlichen Kenntnissen und praktischen Fertigkeiten unbedingt auch mit sprachlicher und interkultureller Kompetenz, Teamfähigkeit in einem internationalen Umfeld und fundierten Kenntnissen über Partnerländer einher. Solche Faktoren sind entscheidend für die Gewinnung von qualitativ sehr guten Studierenden im Ausland wie in Deutschland.

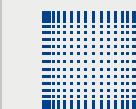
Der Masterstudiengang „Informationstechnik“, der von Anfang an als internationaler Masterstudiengang in deutscher Sprache konzipiert wurde, ist durch eine konsequente Verfolgung der oben geschilderten Philosophie zum „Flaggschiff“ der Hochschule Mannheim avanciert. Das Gesamtkonzept umfasst die Akquisition von Studieninteressierten aus dem Ausland (50% der Bewerberinnen und Bewerber kommen aus Nicht-EU-Staaten) und deren Integration in die Hochschule Mannheim sowie die Einführung von allen Studierenden in ein internationales Hochschulumfeld (*internationalisation at home*). Durch das gemeinsame Studieren und die Zusammenarbeit zwischen in- und ausländischen Studierenden, beispielsweise in Laborgruppen, wird der Prozess der zunehmenden Globalisierung des Arbeitsumfelds vorweg genommen und somit die Erfolgsschancen der Absolventinnen und Absolventen auf dem deutschen und weltweiten Arbeitsmarkt deutlich erhöht.



### Hochschule Mannheim

Im Jahr 1898 als Ingenieurschule gegründet, ist die Hochschule Mannheim heute mit rund 5000 Studierenden, davon ca. 760 internationale Studierende, und 170 Professuren (Stand: Wintersemester 2010/11) die viertgrößte Fachhochschule des Landes Baden-Württemberg. Sie verfügt über ein breites Fächerspektrum aus Ingenieurwissenschaften, Biotechnologie, Sozialwesen und Gestaltung. Der Profilschwerpunkt liegt in den Ingenieurwissenschaften und der Biotechnologie. Die Hochschule Mannheim unterhält derzeit 80 Kooperationen mit anderen Hochschulen im Ausland.

**hochschule mannheim**



Hochschule Mannheim  
Paul-Wittsack-Straße 10  
68163 Mannheim

Telefon: 06 21 / 292-61 11  
Telefax: 06 21 / 292-64 20  
[www.hs-mannheim.de](http://www.hs-mannheim.de)

Die größte Gruppe unter den Studierenden im Masterstudiengang „Informationstechnik“ bilden die Absolventinnen und Absolventen aus den Studiengängen der Fakultät Informationstechnik. Seit März 2000 haben bereits rund 200 Studierende aus aller Welt (ca. 40 Nationalitäten) an diesem Programm erfolgreich teilgenommen, wobei der geographische Schwerpunkt in den spanisch- und portugiesischsprachigen Ländern liegt, mit denen die Hochschule Mannheim seit über zwei Jahrzehnten rege Kooperationen pflegt. Die Unterstützung der Partnerhochschulen bei der Vorauswahl gewährleistet eine hohe Qualität, da ausschließlich Absolventinnen und Absolventen mit herausragenden Leistungen in die engere Wahl kommen. Mit der langjährigen Partnerhochschule Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) in Brasilien wurde 2010 ein Abkommen für einen Doppelmaster abgeschlossen, drei weitere derartige Vereinbarungen werden aktuell vorbereitet.

#### Integrierter Spracherwerb: Attraktive Option für ausländische Studierende

Durch die Möglichkeit des integrierten Spracherwerbs – d. h. durch strukturierte Sprachangebote als regelmäßiger Bestandteil des Studiums – können exzellente Studierende aus dem Ausland gewonnen werden. Entgegen der vorherrschenden Trends für internationale Studiengänge wirkt sich Deutsch als Studiersprache nicht abschreckend, sondern im Gegenteil sehr positiv aus. Anderssprachige Studierende nennen oft als Entscheidungsgrund den Wunsch, nach einem zweijährigen Aufenthalt in Deutschland neben der Weltsprache Englisch auch Deutsch zu beherrschen. Dieser Wunsch steht häufig in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Ziel, einen Beruf in der deutschen Industrie auszuüben bzw. in der Heimat eine Stelle zu finden, in deren Ausübung die gewonnenen Deutsch- und Deutschlandkenntnisse zum Tragen kommen.

Der Erwerb der deutschen (Fach-)Sprache trägt maßgeblich zur persönlichen Integration der Studierenden bei und wirkt sich äußerst positiv auf die Abbrecherquote aus, die im Masterstudiengang „Informationstechnik“ verschwindend gering ist. Ferner findet die im Allgemeinen sehr gute sprachliche Qualifizierung der ausländischen Masterabsolventinnen und -absolventen eine beachtliche Resonanz in der Industrie. Das geht aus einer Umfrage unter allen Absolventinnen und Absolventen mit Erststudium im Ausland hervor (s. nebenstehende Abbildung).

#### Intensive Betreuung durch Koordinierungs- und Informationsstelle

Die intensive Betreuung der Studierenden im Masterstudiengang „Informationstechnik“ von der ersten Kontaktnahme bis zum Ende des Aufenthalts bzw. bis zum Studienabschluss (in der Regel auch darüber hinaus) erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Akademischen Auslandsamt. Der individuelle Kontakt mit der fakultätseigenen Koordinierungs- und Informationsstelle, unbürokratisch über E-Mail oder Telefon in mehreren Sprachen, erfreut sich einer regen Nachfrage und ist laut Befragungen ein entscheidender Faktor für die Hochschulauswahl. Die Koordinierungs- und Informationsstelle ist weitestgehend für die Akquisition und außerfachliche Betreuung von Studierenden aus dem Ausland zuständig und arbeitet eng mit den Partneruniversitäten zusammen. Der direkte, persönliche Kontakt ist in der Zusammenarbeit mit den Partnerhochschulen unentbehrlich. Anonyme Beziehungen könnten niemals mit so viel Engagement und so erfolgreich geführt werden wie die persönlich gepflegten Kontakte. Auch hier ist die Mehrsprachigkeit in der Kommunikation von großer Bedeutung. Darüber hinaus finden alle Interessenten weit reichende Auskunft über den Studiengang, die Fakultät, die Hochschule Mannheim, die Stadt und die Region unter [www.hs-mannheim.de/master-inftech](http://www.hs-mannheim.de/master-inftech) in ihrer eigenen oder einer ihnen geläufigen Sprache (Deutsch, Englisch, Spanisch, Portugiesisch und Französisch).

Da in den Ländern der Partnerhochschulen meistens der finanzielle Aspekt über die Durchführbarkeit eines Auslandsstudiums entscheidet, wird kontinuierlich nach unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten (unter anderem nach Förderprogrammen, Stipendien, Industriekontakten in Hochschulnähe) gesucht. Dank der hohen fachlichen Qualität der ausländischen Studierenden ist diese Suche oft erfolgreich. Unter den Studierenden und Alumni des Masterstudiengangs „Informationstechnik“ finden sich inzwischen 14 Preisträger (davon zehn aus dem Ausland) und sechs Patentinhaber (darunter vier aus dem Ausland).

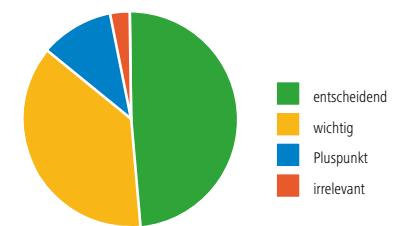
#### Hohe Resonanz in der Industrie

Ein weiterer Erfolgsfaktor für das Masterprogramm „Informationstechnik“ ist die hervorragende Resonanz in der Industrie. Ausländische Absolventinnen und Absolventen streben häufig eine – wenn auch meist nur vorübergehende – Beschäftigung in einem deutschen Unternehmen an, um Berufserfahrung zu sammeln und später auf Führungspositionen in Unternehmen in ihrem Heimatland zu wechseln. Die (ausländischen) Absolventinnen und Absolventen des Masterprogramms haben hervorragende Berufsaussichten in Deutschland. Zurzeit sind über 120 Alumni, die ihr Erststudium im Ausland absolviert hatten, in deutschen Unternehmen oder Hochschulen (als Doktoranden) tätig. Das nebenstehende Diagramm gibt einen genaueren Überblick über den Verbleib ausländischer Absolventinnen und Absolventen.

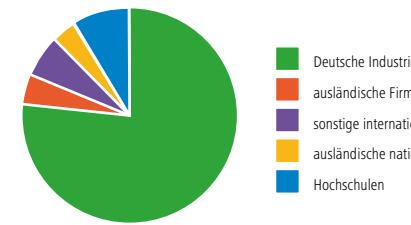
Wegen seiner hohen internationalen Attraktivität und Arbeitsmarktorientierung wurde der Masterstudiengang „Informationstechnik“ der Hochschule Mannheim im Jahr 2006 vom DAAD und vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft mit dem Qualitätslabel „TOP 10 International Master’s Degree Courses made in Germany“ ausgezeichnet.

Prof. Dr. Astrid Hettke-Becker  
Prorektorin für Internationale Angelegenheiten, Hochschulmarketing und Diversity Management an der Hochschule Mannheim

#### Welche Rolle spielte Ihre Beherrschung der deutschen Sprache bei Ihrer Einstellung?



#### Verbleib der Masterabsolventen mit Erststudium im Ausland



Hochschule München:

## Internationalität durch Perspektivenwechsel in Studium und Verwaltung

### Internationalität als Querschnittsthema

Berufsqualifizierung an der Hochschule München ist in der international ausgerichteten Wirtschaftsregion München nicht auf den regionalen Rahmen beschränkt, sondern grenzüberschreitend angelegt. Die Hochschule München versteht Internationalisierung des Studiums als einen Prozess, der die gesamte Institution erfasst. Internationalität als Querschnittsthema ist an der Hochschule München kein leeres Schlagwort, sondern betrifft – in unterschiedlichen Graden – tatsächlich alle Dimensionen der Hochschule: Lehre, angewandte Forschung und die zentralen Services. Durch die Teilnahme am Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ wurde die innerhochschulische Verständigung über den Internationalisierungsprozess intensiviert. Auf diese Weise konnten in Zusammenarbeit mit dem Audit-Team der HRK bestehende Stärken und Schwächen kritisch beleuchtet und Ideen für Verbesserungen und Innovationen entwickelt werden.

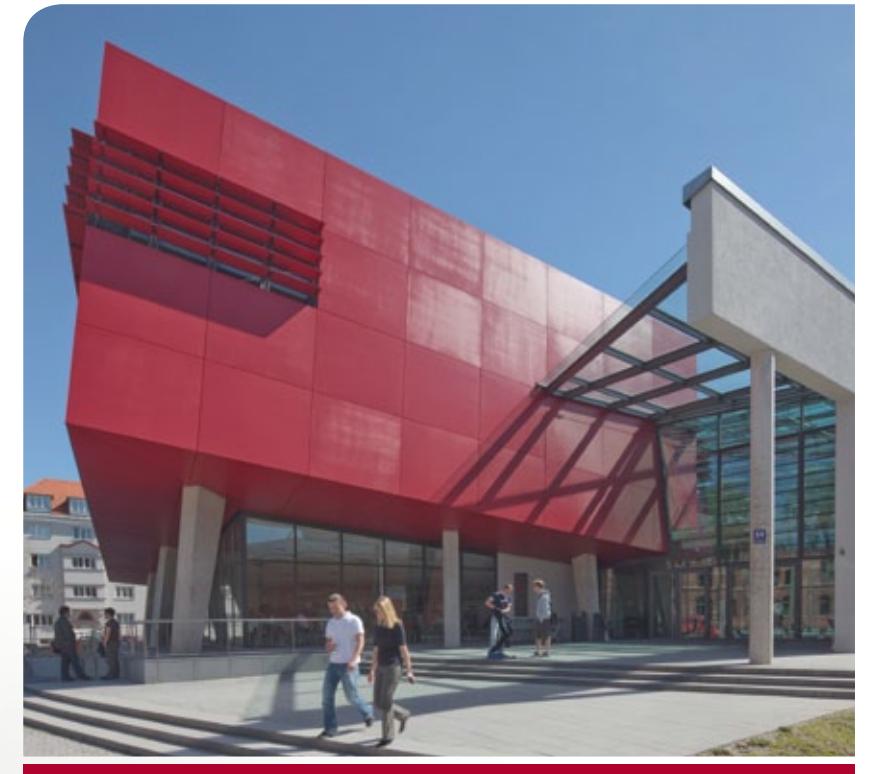
Die Internationalisierung des Studiums bildet einen besonderen Schwerpunkt an der Hochschule München. Ziel ist es, die Zahl der Studierenden, die für ein Semester ins Ausland gehen, deutlich zu steigern und gleichzeitig für internationale Studierende attraktiv zu sein. Zudem sollen regelmäßig Gastprofessorinnen und Gastprofessoren an alle Fakultäten geholt werden. Die fortschreitende Internationalisierung des Studiums und die damit verbundenen Mobilitäten der Studierenden und der Lehrenden müssen aber auch von entsprechenden Maßnahmen zur Internationalisierung der Verwaltung flankiert werden. Die folgenden Beispiele erlauben einen Eindruck davon, wie die Internationalisierung von Studium und Verwaltung an der Hochschule München parallel zueinander entwickelt werden.

### Die Munich Summer School of Applied Sciences

Die Hochschule München ist eine der wenigen deutschen Hochschulen, die eine internationale Sommerakademie im ingenieurwissenschaftlichen Bereich anbietet. Da die deutschen Ingenieurdisziplinen einen sehr guten internationalen Ruf genießen und alle Technologieunternehmen weltweit nach effizienteren – d. h. zunehmend Ressourcen schonenden – Innovationen und Lösungen suchen, bietet die Munich Summer School of Applied Sciences (MSSAS) mit den Modulen im Bereich Fahrzeugtechnik, Erneuerbare Energien und Entrepreneurship ein hoch attraktives Studienangebot unter Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsaspektes.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen auf anspruchsvolle Aufgaben in der Entwicklung und im Management, vor allem in den technologieintensiven Branchen, vorbereitet werden. Neben den jeweiligen Modulen im Ingenieurwesen sollen die Module zu BWL und Unternehmertum als Angebot verstanden werden, sich neben der technischen Spezialisierung auch mit der ökonomischen Perspektive zu beschäftigen und umgekehrt Wirtschaftlichkeit an einem konkreten ingenieurwissenschaftlichen Thema zu erarbeiten.

Zielgruppe sind internationale und deutsche Studierende aus den Fachbereichen Maschinenbau, Fahrzeugtechnik, Elektrotechnik, Wirtschaftsingenieurwesen und Wirtschaftswissenschaften. Die Sommerakademie spricht fortgeschrittenen Bachelor-Studierende an; eine Altersbegrenzung gibt es nicht. Die Studierenden wählen aus sechs angebotenen Modulen insgesamt zwei, die von international gemischten Lehrerteams auf hohem fachlichem Niveau und auf Englisch unterrichtet werden. Für die ausländischen Teilnehmenden ist ein einwöchiger Intensivsprachkurs „German Language and Culture“ vorgeschaltet.



### Hochschule München

Die 1971 gegründete Hochschule München ist mit 16.000 Studierenden, davon 2.281 aus dem Ausland, die größte Hochschule für angewandte Wissenschaften des Freistaats Bayern und die zweitgrößte ihrer Art in Deutschland. Ein vielseitiges Studienangebot (64 Studiengänge) in 14 Fakultäten, welches die Bereiche Technik, Wirtschaft, Design sowie Soziales umfasst, bildet das fachliche Profil der Hochschule München ab. Die Internationalität der Hochschule spiegelt sich u. a. in über 230 Partnerschaften mit Hochschulen weltweit wider.



Hochschule für angewandte  
Wissenschaften München  
(Hochschule München)  
Lothstraße 34  
80335 München

Telefon: 0 89 / 1265-0  
Telefax: 0 89 / 1265-3000

[www.hm.edu](http://www.hm.edu)

Mit der Durchführung der MSSAS möchte die Hochschule München außerdem ihren besten Studierenden der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften die Möglichkeit geben, in einem internationalen und multikulturellen Umfeld zu lernen und zusammenzuarbeiten. Daneben sollen die guten Beziehungen zu den am Lehrprogramm beteiligten ausländischen Partnerhochschulen ausgebaut und intensiviert werden.

Die internationalen Studierenden treten durch den Unterricht in Kontakt mit den deutschen Lehrenden und Teilnehmenden und lernen das Rahmenprogramm Deutschland intensiv kennen. Durch die internationale Zusammensetzung der Gruppe erlangen die Teilnehmenden interkulturelle Erfahrungen und Kompetenzen. Neben dem Kultur- und Bildungsauftrag ist es auch Absicht, Interessenten aus dem In- und Ausland für die Master-Studiengänge der Hochschule München zu gewinnen. Darüber hinaus ist die Aufnahme und Einbindung der Teilnehmenden in das Alumni-Netzwerk der Hochschule München vorgesehen; eine von der Hochschule moderierte Facebook Gruppe wurde Anfang 2010 gegründet.

#### Kulturelles Begleitprogramm

Die MSSAS bezieht ihre Attraktivität auch aus dem begleitenden Programm. Dieses zielt darauf ab, die Teilnehmenden mit der Kultur, aber auch mit dem Wirtschafts- und Produktionsstandorten in München und Bayern vertraut zu machen. Das kulturelle Programm umfasst eine Stadtführung durch München und Ausflüge ins Münchner Umland (z. B. Exkursion zum Schloss Herrenchiemsee, Wasserkraftwerk Walchensee), um den Studierenden den Großraum München näher zu bringen. Ergänzt wird das Programm durch einen Besuch der Repräsentation der Europäischen Kommission, eine Führung in der Gedenkstätte KZ Dachau und einen Besuch der Denkstätte „Weiße Rose“. Erfahrungsgemäß besteht unter den Studierenden ein reges Interesse an deutscher Geschichte. Diese Exkursionen werden im Rahmen des Kurses „German Language and Culture“ vor- und nachbereitet.



Des Weiteren sind zwei Werksbesichtigungen bzw. Firmengespräche in bayerischen Unternehmen (z. B. BMW) vorgesehen, die in Kooperation mit den Lehrenden geplant und durchgeführt werden. Eingerahmt wird das Programm von einem feierlichen Empfang beim Präsidenten der Hochschule München und einem Abschiedsessen. Das kulturelle Begleitprogramm soll dazu beitragen, den Auslandsaufenthalt zu einem unvergesslichen Erlebnis zu machen, das den Teilnehmenden positiv im Gedächtnis bleibt.

Der kurze Auslandsaufenthalt der internationalen Teilnehmenden bedingt eine intensive Betreuung vor und während des Aufenthaltes in München. Für diese Betreuungsleistung stehen die Programmkoordinatorin sowie vier studentische Tutorinnen und Tutoren zur Verfügung. Die Koordinatorin ist Ansprechpartnerin für alle mit dem Aufenthalt in Verbindung stehenden Fragen und Probleme. Dies betrifft das Bewerbungsverfahren und Fragen zum Programmablauf und -inhalt, aber auch zu alltagspraktischen Angelegenheiten, die ein Studienaufenthalt im Ausland mit sich bringt.

Als studentische Tutorinnen und Tutoren werden bevorzugt Studierende eingesetzt, die im Anschluss an die MSSAS selbst ein Studiensemester im Ausland absolvieren, da diese erfahrungsgemäß eine besonders hohe Motivation und Bereitschaft, sich intensiv um die Gaststudierenden zu kümmern, mitbringen. Sie fungieren als Kontaktpersonen für persönliche Angelegenheiten und initiieren Ausflüge, Parties und weitere Unternehmungen, die über das organisierte kulturelle Programm hinausgehen. Des Weiteren assistieren sie der Koordinatorin bei der Durchführung des kulturellen Programms und beim Empfang der ausländischen Teilnehmenden, der einen Abholservice vom Flughafen sowie die Begleitung zur Unterkunft und zur Hochschule München umfasst.

## „Perspektivwechsel“ – Hospitationsprogramm für Verwaltungspersonal an Partnerhochschulen im Ausland

Die Hochschule München bietet seit 2009 das Programm „Perspektivwechsel“ an, über das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschule München an sechs deutschen Fachhochschulen Hospitationsaufenthalte durchführen können. Die Ausweitung auf internationale Partnerhochschulen soll das Programm nun sinnvoll erweitern: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der zentralen Verwaltung sowie der Fakultätsverwaltungen bekommen einen Einblick in Kultur und Arbeitsweise ihres Aufgabengebietes an einer ausländischen Hochschule.

Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschule München haben in ihrer täglichen Arbeit entweder direkten Kontakt mit internationalen Studierenden bzw. Lehrenden oder sind für Sachgebiete verantwortlich, die eine internationale Dimension haben bzw. daran anknüpfen. Mit dem internationalen Hospitationsprogramm erzielt die Hochschule einen unmittelbaren Nutzen aus dem Wissens- transfer und verbesserten interkulturellen Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese wiederum profitieren vom Ideenaustausch und der Erweiterung ihres persönlichen Erfahrungshorizonts.



Die mit der Teilnahme an der Pilotphase des Audits verbundenen Fördermittel konnte die Hochschule München für die Vergabe solcher Hospitationsstipendien verwenden. An dieser Stelle vielen Dank! Der Aufruf und die Vergabe von internationalen Hospitationsstipendien hat sehr positive – und zusätzliche – Aufmerksamkeit auf das Thema Internationalität/Internationalisierung gelenkt. Diese Aufmerksamkeit ist ein wichtiger Baustein, um noch mehr Mitglieder der Hochschule für internationale Aktivitäten zu gewinnen. Derzeit wird ein Konzept erarbeitet, um den internationalen Perspektivwechsel über das Audit hinaus an der Hochschule München dauerhaft zu implementieren.

Olivia Key

Referentin für Studium und Lehre an der Hochschule München



# Internationalität als Prinzip – Ein Ausblick

Die hohe Nachfrage nach dem Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ belegt die Relevanz und Aktualität der Thematik für die deutschen Hochschulen und verdeutlicht den Bedarf an unterstützenden Maßnahmen zur weiteren Internationalisierung. Es ist zu erwarten, dass im Zuge der fortschreitenden Ausdifferenzierung der Hochschullandschaft Internationalität als institutionelles Profilmerkmal zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen wird. Zudem erfährt das Thema gerade im europäischen Kontext eine wachsende politische Bedeutung. So ist in der neuen „Agenda für die Modernisierung von Europas Hochschulsystmen“ der Europäischen Kommission die Unterstützung der Hochschulen bei der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien als explizites Ziel formuliert.



Deshalb wird die HRK auch in Zukunft bestrebt sein, ihre Serviceleistungen im Rahmen des Audits „Internationalisierung der Hochschulen“ in enger Zusammenarbeit mit den Hochschulen weiterzuentwickeln und auszubauen. Um möglichst vielen Hochschulen eine Teilnahme am Audit zu ermöglichen, ist geplant, das Angebot auch über den vom BMBF bewilligten Förderzeitraum, d. h. über das Jahr 2013 hinaus, fortzuführen. Die Fähigkeit, innerhalb der Beratungstätigkeit bedarfsoorientiert und passgenau auf die einzelnen Hochschulen einzugehen, wird dabei eine ganz wesentliche Zielsetzung des Audits bleiben.

Um das Konzept und die Methodik des Audits kontinuierlich zu verbessern, nutzt die HRK nicht nur das Feedback der auditierten Hochschulen. Parallel dazu findet ein intensiver Austausch mit Wissenschaftsorganisationen in Deutschland und Europa statt.

Von den Erfahrungen aus den bisherigen Audits profitieren nicht nur die teilnehmenden Hochschulen, sondern das gesamte Hochschulsystem. Diese Informationen sind sehr wertvoll für die internationale Arbeit der HRK, um durch gezielte Dienstleistungen und Interessenvertretung die Internationalisierung ihrer Mitglieder zu unterstützen.

Zusätzlich zur Durchführung der regulären Audits arbeitet die HRK augenblicklich außerdem an der Entwicklung eines Re-Audits. Bereits auditierte Hochschulen werden ab Mitte 2012 mit dem Re-Audit die Möglichkeit haben, ihren Internationalisierungsprozess begleiten zu lassen. Die Hochschulen werden dabei unterstützt, ihre selbst definierten Internationalisierungsziele systematisch zu verfolgen und zu erreichen. Zum Ende des Prozesses erfolgt eine Neubewertung des internationalen Profiles, die mit Empfehlungen für die künftige Internationalisierung der Hochschulen verbunden ist. Für die Teilnahme am Re-Audit wird den Hochschulen ein Siegel verliehen.

Nachdem die Hochschule das Re-Audit erfolgreich durchlaufen hat, hat sie zudem die Möglichkeit, eine benchmarkbasierte Messung ihrer Internationalität vornehmen zu lassen. Bewertet werden dabei ausgewählte Daten zur Internationalität der Hochschule im Vergleich zu den entsprechenden Durchschnittswerten einer relevanten Bezugsgruppe von Hochschulen. Der Erfolg bemisst sich demnach daran, ob die Hochschule bestimmte Standards erfüllt, die von einer Referenzgruppe vorgegeben werden. Im Erfolgsfall wird der Hochschule ein Qualitätssiegel verliehen. Dieses Angebot wird die HRK voraussichtlich ab 2014 unterbreiten können.

Darüber hinaus soll gerade kleineren Hochschulen bzw. solchen Hochschulen, für die eine Teilnahme am Audit aus Mangel an personellen, zeitlichen oder finanziellen Kapazitäten schwierig ist, ein attraktives und „schlankeres“ Alternativangebot zum Audit angeboten werden. Mit der „Strategiewerkstatt Internationalisierung“ plant die HRK, ab dem Jahr 2013 ein kompaktes Beratungsformat anzubieten, das die Angebotspalette für deutsche Hochschulen bedarfsgerecht ergänzen wird.

**Weitere Informationen zum Audit erhalten Sie von uns per Telefon, per E-Mail oder im Internet:**

**Tel.: 02 28/8 87-120**

**Fax: 02 28/8 87-181**

**audit@hrk.de**

**[www.audit-international.hrk.de](http://www.audit-international.hrk.de)**



# Impressum

## Bausteine für den internationalen Erfolg

Stand und Perspektiven der Internationalisierung deutscher Hochschulen

Audit „Internationalisierung der Hochschulen“  
Herausgegeben von der Hochschulrektorenkonferenz  
Ahrstraße 39, 53175 Bonn  
Tel.: 02 28/8 87-0  
Fax: 02 28/8 87-1 10  
audit@hrk.de  
www.audit-international.hrk.de

**Verantwortlich**  
Dr. Rolf Peter, Projektleiter Audit „Internationalisierung  
der Hochschulen“

**Redaktion**  
Stephan Keuck, Hannah Schneider, Dr. Wiebke Bachmann

**Gestalterische Konzeption**  
Stephan Keuck, Hannah Schneider,  
Bosse <sup>und</sup> Meinhard Wissenschaftskommunikation, Bonn

**Gestaltung**  
Bosse <sup>und</sup> Meinhard Wissenschaftskommunikation, Bonn

**Bonn, April 2012, 1. Auflage**

**ISBN 978-3-942600-05-7**

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen  
– auch auszugsweise – nur mit vorheriger schriftlicher  
Genehmigung durch die Hochschulrektorenkonferenz. Die  
HRK übernimmt keine Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit  
und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen der  
abgedruckten Texte.

Reprinting and use in electronic systems of this document  
or extracts from it are subject to the prior written approval  
of the German Rectors' Conference. The German Rectors'  
Conference does not guarantee the topicality, accuracy and  
completeness of the printed documents.

**Bildnachweis:**

3D-Composings:  
Bosse <sup>und</sup> Meinhard Wissenschaftskommunikation, Bonn  
S. 4: Bundesministerium für Bildung und Forschung  
S. 5: Hochschulrektorenkonferenz  
S. 12: Bundesministerium für Bildung und Forschung  
S. 16: Universität Hamburg, Dichtant  
S. 29: BTU Cottbus, Pressestelle  
S. 31: BTU Cottbus, Pressestelle  
S. 33: JLU Gießen, Pressestelle, Franz E. Möller  
S. 34: JLU Gießen, Pressestelle, Franz E. Möller  
S. 37: Georg-August-Universität Göttingen, Pressestelle  
S. 38: Georg-August-Universität Göttingen, Pressestelle  
S. 41: Künker Fotodesign  
S. 45: Hochschule München, Florian Hammerich  
S. 47: Hochschule München, Lila Hartig



### **Hochschulrektorenkonferenz**

Audit „Internationalisierung der Hochschulen“

Ahrstraße 39

53175 Bonn

Tel.: 02 28/8 87-1 20

Fax: 02 28/8 87-1 81

[www.audit-international.hrk.de](http://www.audit-international.hrk.de)

[audit@hrk.de](mailto:audit@hrk.de)

**[www.hrk.de](http://www.hrk.de)**

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung