

Thomas Schröder/Ilka Sehl (Hrsg.)

Internationalisierung von Hochschulen. Ergebnisse eines deutsch-österreichischen Benchmarking-Verfahrens

HIS: Forum Hochschule
8 | 2010

Impressum

Dr. Thomas Schröder
Tel.: (0511) 12 20 121
E-Mail: t.schroeder@his.de

Ilka Sehl
Tel.: (0511) 12 20 462
E-Mail: sehl@his.de

HIS Hochschul-Informationssystem GmbH
Goseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de
Juni 2010

Vorwort

Der Titel der vorliegenden Veröffentlichung „Internationalisierung von Hochschulen“ ruft unweigerlich Fragen hervor. Ist die weitere Internationalisierung von Hochschulen notwendig? Sind sie nicht bereits seit vielen Jahren internationalisiert? Auf welchen Feldern besteht überhaupt der Bedarf weiterer Internationalisierung, mit welcher strategischen Zielsetzung und unter Einsatz welcher Methoden und Instrumente wird die Internationalisierung an Hochschulen verfolgt?

Tatsächlich ist die Internationalisierung von Hochschulen kein neues Phänomen. Bereits seit dem Mittelalter pflegen Hochschulen internationale Kontakte, sind Studierende sowie Lehrende international mobil. Allerdings hat das Thema der Internationalisierung von Universitäten in den zurückliegenden Jahren einen erheblichen Bedeutungszuwachs erfahren, der u. a. auf die zunehmende Globalisierung zurückzuführen ist und sich in hohem Maße auf die Hochschulen auswirkt. Früher waren Internationalisierungs-Aktivitäten an Universitäten häufig an Individuen gekoppelt und unterstanden in der Regel keiner übergeordneten Strategie. Im Gegensatz dazu ist Internationalisierung heute in Universitäten zunehmend strategisch verankert und institutionalisiert. Internationalisierung betrifft als Querschnittsthema nicht nur die Kernaufgaben von Lehre und Forschung, sondern sämtliche Bereiche der Organisation, so auch die administrativen Dienste. Der Bedeutungszuwachs ist zugleich mit einem qualitativen Wandel verbunden, der mit einer Professionalisierung der dafür zuständigen Einrichtungen und einem veränderten Selbstverständnis einhergeht. Dieses veränderte Selbstverständnis wird nicht zuletzt an Begrifflichkeiten deutlich. Die ehemals als Akademische Auslandsämter bezeichneten Einrichtungen an vielen Hochschulen heißen nunmehr International Offices. An die Stelle des Amt-Charakters ist eine Bezeichnung getreten, die die Service-Orientierung und die gestiegene Bedeutung dieser Einrichtungen verdeutlicht.

Trotz des hohen Stellenwerts, der der Internationalisierung an Hochschulen beigemessen wird, liegen kaum dokumentierte Erkenntnisse über strategische Überlegungen und die konkrete operative Ausgestaltung von Internationalisierungsaktivitäten an deutschen und österreichischen Universitäten vor. Aufgrund dessen gestaltet es sich für die mit der Internationalisierung befassten Akteure vor Ort schwierig, ihre eigenen Aktivitäten und Strategien einzuschätzen, zu bewerten und weiterzuentwickeln. Dies hat die Hochschul-Informationssystem GmbH (nachfolgend als HIS bezeichnet) zum Anlass genommen, den Austausch von International Offices im Bereich Internationalisierung zu befördern. Aus diesem Anlass initiierte und begleitete HIS das Benchmarking-Verfahren „Internationalisierung an Universitäten“.

Im Rahmen mehrerer themenzentrierter Workshops tauschten sich die LeiterInnen der sechs beteiligten International Offices über Rahmenbedingungen, Verfahrensweisen, Lösungsansätze, Zielvorstellungen und Strategien aus. Das Zusammentreffen von VertreterInnen österreichischer und deutscher Universitäten stellte sich als außerordentliche Bereicherung dar. Aufgrund von Unterschieden der nationalen Hochschulsysteme und bedingt durch unterschiedliche Ausgangsbedingungen waren vielfältige Ansatzpunkte für neue Erkenntnisse und einen lohnenswerten Austausch gegeben. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für die weitere Professionalisierung ihrer Aktivitäten. Mit der Erarbeitung verschiedener Themenfelder wurden zugleich Antworten auf die eingangs gestellten Fragen gefunden. So versteht sich von selbst, dass die weitere Internationalisierung von Universitäten notwendig ist, zumindest dann, wenn Internationalisierung als Prozess der fortwährenden qualitativen sowie quantitativen Veränderung verstanden wird, der nie abgeschlossen sein wird und ständigen Modifikationen unterliegt.

Um über den Kreis der TeilnehmerInnen hinaus Erkenntnisse des Benchmarking-Verfahrens weiterzugeben, haben sich die Beteiligten dazu entschlossen, gemeinsam den vorliegenden Sammelband zu erstellen. Neben der Beschreibung des Benchmarking-Verfahrens, der eingesetzten Methoden sowie der erzielten Erkenntnisse werden insbesondere durch die Beiträge der beteiligten Hochschulen die Möglichkeiten des Handelns von International Offices an deutschen und österreichischen Hochschulen aus deren Perspektive dargestellt.

Im einführenden Beitrag **„Benchmarking als Instrument der Hochschulentwicklung für den Bereich Internationalisierung“** stellen *Ilka Sehl* (HIS) und *Dr. Thomas Schröder* (HIS) die Möglichkeiten und Grenzen der Umsetzung von in Lehrbüchern vielfach beschriebenen Benchmarking-Verfahren und deren Anwendung im Hochschulsektor dar. Deutlich gemacht werden die Potenziale, die bei der Berücksichtigung hochschulspezifischer Rahmenbedingungen in der Anwendung dieser Methode im Hochschulsektor gegeben sind. Dazu beschreibt HIS den speziell für den Hochschulbereich entwickelten Benchmarking-Ansatz, der seine Anwendung in der Gruppe der an dieser Publikation beteiligten Hochschulen fand. Dieser Ansatz wird als ein wirkungsvolles Instrument angesehen, mit dessen Hilfe ein systematischer Austausch mehrerer Akteure ermöglicht und die Gestaltung sowohl operativer als auch strategischer Aufgaben der Hochschulen konzipiert werden kann. Zugleich werden die Erfahrungen hinsichtlich Erfolgsfaktoren, Vorteilen sowie Schwierigkeiten des Einsatzes von Benchmarking-Verfahren an Hochschulen erläutert.

In ihrem Beitrag **„Das Akademische Auslandsamt als Motor der Internationalisierung der Hochschule“** beschreibt *Marion Helemann* (Technische Universität Dresden) das Aufgabenfeld von International Offices. Am Beispiel des Akademischen Auslandsamtes der Technischen Universität Dresden verdeutlicht sie, welches Potenzial in der umfassenden organisatorischen und inhaltlichen Einbindung eines International Offices für die Beförderung der Internationalisierung einer Hochschule liegt. Neben der Darstellung des umfangreichen Aufgabenspektrums werden auch Aspekte der Operationalisierung von Aufgaben sowie der organisatorischen Verankerung behandelt. Schließlich zeigt sie Entwicklungsperspektiven für International Offices auf, denen die Idee eines Kompetenzzentrums für internationale Angelegenheiten zugrunde liegt.

Herr *Dr. Stefan Lauterbach* analysiert im Beitrag **„Grenznähe als Faktor der Internationalisierung“** die Auswirkungen, die aus der grenznahen Lage einer Hochschule und den damit einhergehenden politischen und sozioökonomischen Rahmenbedingungen resultieren. Am Beispiel der Universität des Saarlandes zeigt er auf, inwieweit Aspekte der Regionalisierung und Internationalisierung ein besonders Spannungsfeld bilden, aus dem neue Herausforderungen für die Internationalisierung der Universität entstehen. In diesem Zuge wird auch verdeutlicht, inwieweit sowohl interne als auch externe Akteure Einfluss auf die Internationalisierung einer Hochschule nehmen und Internationalisierungsstrategien sowohl direkt als auch indirekt beeinflussen und prägen.

Im Beitrag **„Analyse von Einflussgrößen auf die Durchführung von Internationalisierungsaktivitäten einer Universität mit Hilfe eines deutsch-österreichischen Benchmarking-Verfahrens“** von *Dr. Lottelis Moser* (Universität Wien) wird anhand des direkten Ländervergleichs der am Benchmarking-Verfahren beteiligten deutschen und österreichischen Hochschulen beschrieben, welche Einflussgrößen und Parameter Auswirkungen auf die Internationalisierungsaktivitäten einer Universität haben können. So werden beispielsweise Unterschiede der beiden Länder im Hinblick auf gesetzliche Rahmenbedingungen und die Fördersituation (Drittmittelakquise) näher beleuchtet

und deren Einfluss auf die Internationalisierung der jeweiligen Hochschulen deutlich gemacht. Neben diesen übergeordneten Rahmenbedingungen werden weitere Einflussgrößen (z. B. die geographische Lage einer Universität, deren Größe, Binnenstruktur und Internationalisierungsstrategie thematisiert) und deren Bedeutung für die Internationalisierungsbemühungen aufgezeigt.

Im Beitrag **„Betreuung ausländischer Studierender“** zeichnet *Achim Niessen* (Universität Karlsruhe (TH)) am Beispiel des Betreuungsmodells der Universität Karlsruhe (TH) die historische Entwicklung von Standards der Betreuung für ausländische Studierende an deutschen Hochschulen nach. Zugleich wird dabei das Leistungsspektrum einer Hochschule im Bereich der Studierendenbetreuung beschrieben. Basierend auf den Ergebnissen des Benchmarking-Projekts werden darüber hinaus Aspekte einer qualitativ guten Betreuung im Sinne von Best Practice vorgestellt.

Im Mittelpunkt des Beitrags **„Indikatoren der Internationalisierung: Eine vergleichende Betrachtung aus österreichischer Perspektive“** von *Sabine Pendl* (Universität Graz) steht die Gegenüberstellung von Indikatoren der Internationalisierung. Verglichen werden die im Rahmen der Wissensbilanz von den österreichischen Hochschulen für das zuständige Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung zu erhebenden Indikatoren mit denjenigen, die im Rahmen des hier vorgestellten Benchmarking-Verfahrens erarbeitet wurden. Der direkte Vergleich der Indikatoren gibt Hinweise auf die Aussagekraft und den Interpretationsbedarf als auch den Stellenwert von Indikatoren, wenn diese zielbringend im Rahmen von Benchmarking-Verfahren angewendet werden sollen.

Strategien zum Abbau von Mobilitätshemmnissen stehen im Mittelpunkt des Beitrags **„Der Abbau von Mobilitätshemmnissen als Erfolgsfaktor für die Internationalisierung – Am Beispiel der Europa-Universität Viadrina“**. Anhand der Europa-Universität Viadrina zeigt *Petra Weber* (Europa-Universität Viadrina) auf, wie durch eine hochschulweit abgestimmte Strategie bestehende Mobilitätshemmnisse abgebaut und die Mobilität von Studierenden gefördert werden konnte. In Augenschein werden begleitende Rahmenbedingungen und Einflussgrößen genommen, die sich direkt auf das Mobilitätsverhalten der Studierenden auswirken. Besonderes Augenmerk gilt dabei der engen Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure, wie z. B. dem International Office, den Fakultäten und den Prüfungsausschüssen. Zugleich wird die Bedeutung einer Internationalisierungsstrategie sowie deren Operationalisierung zur Steigerung der Mobilität verdeutlicht.

Mithilfe des Sammelbands wird aufgezeigt, welches Potenzial in einem auf Hochschulen adaptierten Benchmarking-Verfahren liegt und wie dieses gestaltet sein kann. Berücksichtigung finden mithilfe der Beiträge der am Benchmarking-Verfahren beteiligten Hochschulen in gleichem Maße die verschiedenen Möglichkeiten aber auch Grenzen der Einflussnahme von International Offices zur Förderung der Internationalisierung an deutschen und österreichischen Universitäten, die für den Leser aufgezeigt werden. Zugleich werden in den Beiträgen Strategien und Vorgehensweisen vorgestellt, die diese zur Internationalisierung ihrer Hochschule entwickelt haben. Daraus lassen sich Anregungen für die Praxis an der eigenen Hochschule ableiten. Schließlich trägt die Publikation dazu bei, den Kenntnisstand über die operative Ausgestaltung der Internationalisierung zu erweitern.

Wir möchten an dieser Stelle den „externen“ Autorinnen und Autoren Frau Marion Helemann (Technische Universität Dresden), Dr. Stefan Lauterbach (Universität des Saarlandes), Dr. Lotte Moser (Universität Wien), Herrn Achim Niessen (Universität Karlsruhe (TH)), Frau Sabine Pendl

(Karl-Franzens Universität Graz) und Frau Petra Weber (Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder) für ihre Mitwirkung an dieser Veröffentlichung herzlich danken. Unser Dank gilt ebenfalls allen weiteren am „Benchmarking Internationales“ beteiligten Akteuren, die durch ihre aktive Mitarbeit den erfolgreichen Abschluss des Benchmarking-Verfahrens ermöglicht haben.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Benchmarking als Instrument der Hochschulentwicklung für den Bereich Internationalisierung	
Dr. Thomas Schröder, Ilka Sehl (HIS GmbH).....	1
Das Akademische Auslandsamt als Motor der Internationalisierung der Hochschule	
Marion Helemann (Technische Universität Dresden).....	49
Grenznähe als Faktor der Internationalisierung. Am Beispiel der Universität des Saarlandes	
Dr. Stefan Lauterbach (Universität des Saarlandes)	63
Analyse von Einflussgrößen auf die Durchführung von Internationalisierungsaktivitäten einer Universität mit Hilfe eines deutsch-österreichischen Benchmarking-Verfahrens	
Dr. Lottelis Moser (Universität Wien)	75
Internationalisierung von Universitäten – Ergebnisse eines deutsch-österreichischen Benchmarking-Verfahrens	
Achim Niessen (Universität Karlsruhe (Technische Hochschule))	95
Indikatoren der Internationalisierung. Eine vergleichende Betrachtung aus österreichischer Perspektive	
Sabine Pendl (Karl-Franzens-Universität Graz)	111
Der Abbau von Mobilitätshemmnissen als Erfolgsfaktor für die Internationalisierung – Am Beispiel der Europa-Universität Viadrina	
Petra Weber (Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder).....	125
Anhang	137
Anhang 1: Indikatorensammlung.....	137
Anhang 2: Indikatoren-Glossar – Akademische Auslandsämter/International Offices	139
Anhang 3: Aufgabenspektrum im Akademischen Auslandsamt	141
Autorenverzeichnis	147

Benchmarking als Instrument der Hochschulentwicklung für den Bereich Internationalisierung

Dr. Thomas Schröder, Ilka Sehl (HIS GmbH)

Benchmarking als Instrument der Hochschulentwicklung für den Bereich Internationalisierung

Dr. Thomas Schröder, Ilka Sehl (HIS)

1 Einleitung

Wer sich auf die Suche nach adäquaten Methoden zum Austausch von Praxiserfahrungen, Lösungsansätzen und innovativen Herangehensweisen zwischen und innerhalb von Organisationen begibt, wird früher oder später auf die Benchmarking-Methode stoßen. In der Praxis von Unternehmen hat sich dieses Instrument mittlerweile neben einer Vielzahl anderer Methoden etabliert. Zahlreiche Lehrbücher und Aufsätze widmen sich dem Vorgehen und den einzelnen Arbeitsschritten, geben Hinweise und Ratschläge und machen auf erforderliche Rahmenbedingungen aufmerksam. Möchte man jedoch Benchmarking-Verfahren im Hochschulkontext implementieren, so ist schnell festzustellen, dass die Zahl der dokumentierten Verfahren im Hochschulbereich überschaubar ist und meist rein deskriptiv gehalten sowie kaum im Sinne einer Handlungsempfehlung nutzbar sind. Eine Übertragbarkeit der Benchmarking-Methode aus dem Unternehmens- in den Hochschulkontext ist daher mit großen Herausforderungen verbunden. Auch in diesem Zusammenhang trifft die Feststellung zu, dass Hochschulen im Vergleich zu Unternehmen Unterschiede aufweisen. Dies betrifft sowohl die Steuerungsmechanismen, die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen als auch die Zielsetzungen. Vor diesem Hintergrund hat HIS kontinuierlich an der Entwicklung eines hochschulspezifischen Ansatzes zur Anwendung der Benchmarking-Methode gearbeitet, der nachfolgend beschrieben wird.

Ziel des vorliegenden Aufsatzes ist es, diesen Ansatz am Beispiel des Projekts „Benchmarking Internationales“ vorzustellen. Dabei steht im Vordergrund, die wesentlichen Unterschiede zwischen dem unternehmensspezifischen aktuellen Stand der Benchmarking-Methode mit den Erfahrungen des auf den Hochschulbereich übertragenen HIS-Ansatzes aufzuzeigen. Das Thema Internationalisierung eignet sich dafür in besonderer Weise. So wirkt sich Internationalisierung als Querschnittsthema auf sämtliche Aktivitäten von Hochschulen aus und besitzt eine strategische Bedeutung für die Hochschulentwicklung. Darüber hinaus unterliegt die Internationalisierung von Hochschulen weiterhin einer großen Dynamik und Veränderung. Schließlich sind die Internationalisierungsaktivitäten einer Hochschule als ein wesentlicher Baustein für deren Positionierung im nationalen und internationalen Umfeld und als Wettbewerbselement einzustufen.

Zunächst erfolgt eine Einführung in das Thema der Internationalisierung. Es werden zugrundeliegende Definitionen und Hintergründe sowie Entwicklungen vorgestellt. Damit wird das Verständnis zur Anwendung der Benchmarking-Methode im Kontext der Internationalisierung von Universitäten geschaffen. Daran anschließend werden Ursprünge, Merkmale und Elemente der Benchmarking-Methode beschrieben. Es wird auf die idealtypische Ausgestaltung eines entsprechenden Verfahrens eingegangen. Ergänzend dazu steht der darauf folgende Abschnitt, bei dem die Vorstellung des HIS-Ansatzes erfolgt. Der Schwerpunkt liegt auf der Herausarbeitung von Unterschieden, die gegenüber der idealtypischen Ausprägung bestehen. Schließlich werden die im Rahmen des „Benchmarking Internationales“ gesammelten Erfahrungen vorgestellt. Neben der

Formulierung von Erfordernissen sowie den Vorteilen der Benchmarking-Methode werden auch Hinweise auf mögliche Schwierigkeiten thematisiert.

2 Internationalisierung

Der Begriff der Internationalisierung ist vom Begriff der Internationalität klar abzugrenzen. Sie unterscheiden sich im Wesentlichen dadurch, dass Internationalität einen Status Quo bezeichnet, wohingegen der Begriff der Internationalisierung einen Prozess bzw. die Dynamik einer Veränderung umschreibt. Internationalität charakterisiert einen Zustand, der Aussagen über internationale Aktivitäten einer Hochschule zu einem festgelegten Zeitpunkt zulässt. Demgegenüber verbirgt sich hinter dem Begriff der Internationalisierung der Prozess, der die Veränderung und Verstärkung des Zustands der Internationalität sowie die Änderung der qualitativen und quantitativen Ausprägung zwischen einem Zeitpunkt A und einem zeitlich dahinter liegenden Zeitpunkt B beschreibt (vgl. Brandenburg und Federkeil 2007, S. 6).

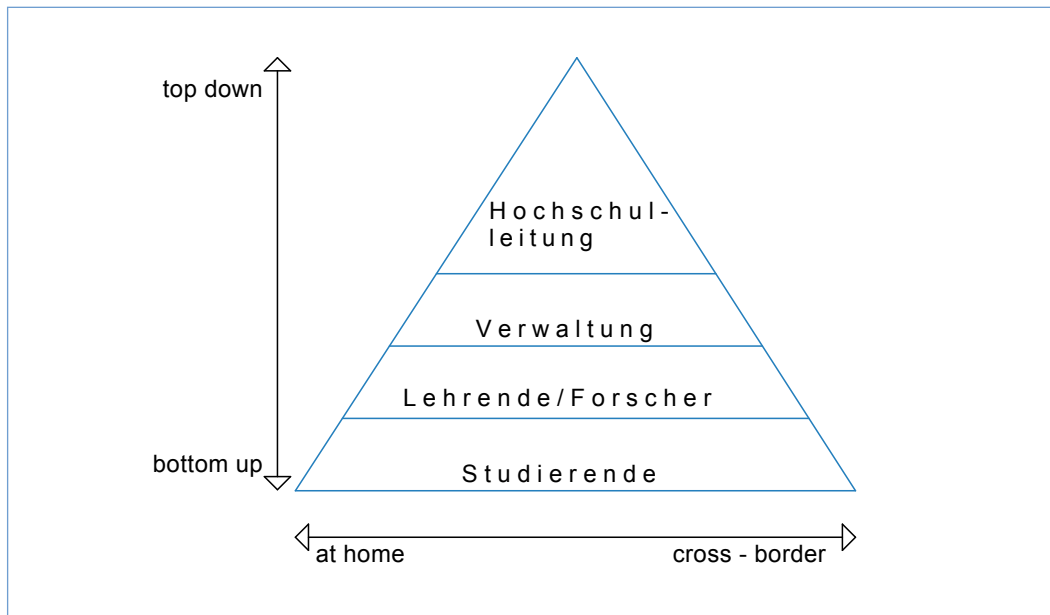
Hiermit ist einerseits zwar der Unterschied zwischen Internationalität und Internationalisierung ausreichend definiert. Andererseits ist noch nicht hinreichend beschrieben, was sich hinter dem Begriff der Internationalisierung – der sich kontinuierlich durch das hier vorgestellte Benchmarking-Verfahren ziehen wird – konkret verbirgt. Eine allgemein anerkannte Definition des Begriffs der Internationalisierung stammt von Knight (1997): „Internationalisation of higher education is the process of integrating an international/intercultural dimension into the teaching, research and service of the institution“. Zwischenzeitlich hat sich der Prozess der Internationalisierung weitergehend ausdifferenziert (siehe unten), so dass von Knight eine Weiterentwicklung dieser Definition vorgenommen wurde. Demnach ist Internationalisierung „... the process of integrating an international, intercultural or global dimension into the purpose, functions or delivery of higher education.“ (Knight 2004, S. 9). Die Anpassung der Definition trägt der Tatsache Rechnung, dass der Begriff der Internationalisierung verschiedene Bedeutungen in Abhängigkeit vom Betrachter und dessen individuellen Zielsetzungen einnehmen kann. Die erweiterte Definition gewährleistet, dass unabhängig von den jeweiligen Zielsetzungen, Interessen, Aktivitäten und Akteuren, die mit der Internationalisierung in Zusammenhang gebracht werden können, eine allgemeingültige anwendbare Definition gegeben ist (vgl. Knight 2008, S. 115). Auf die Vielschichtigkeit des Begriffs der Internationalisierung wird nachfolgend eingegangen.

Das Phänomen der Internationalisierung ist in den zurückliegenden Jahren komplexer und umfangreicher geworden, umfasst neue Aufgaben und unterliegt zugleich sich wandelnden gesellschaftlichen Erwartungen und Herausforderungen. In den 1980er Jahren war der Begriff vor allem mit Aspekten der Mobilität verbunden, insbesondere der Studierendenmobilität. Diese zielte darauf ab, den Studierenden anwendbare Sprachkenntnisse sowie kulturelle Kompetenzen zu vermitteln. Aktivitäten der Internationalisierung gingen vor allem von einzelnen Akteuren innerhalb der Hochschulen aus, beispielsweise von engagierten Professorinnen und Professoren, die Austauschprogramme starteten und Partnerschaften knüpften und somit den Prozess der Internationalisierung bottom-up vorantrieben. In den 1990er Jahren wurde Internationalisierung in Europa zunehmend institutionalisiert. Aktivitäten der Europäischen Kommission hatten zum Ziel, die Mobilität weiter zu steigern, die Anerkennung von im Ausland erworbenen Studienleistungen zu erleichtern und weitere Mobilitätshemmnisse abzubauen. Gegenwärtig umfasst die Internationalisierung der Hochschulen Aspekte der Curricula-Gestaltung, der Mobilität von Studierenden

und WissenschaftlerInnen sowie der Qualität (vgl. Crowther 2000, S. 36 f.). Diese zunehmende inhaltliche Veränderung schlägt sich in einer begrifflichen Differenzierung nieder.

Dementsprechend werden Aktivitäten zur Internationalisierung entsprechend ihrer Ausrichtung nach „Internationalisation at Home“ sowie „Cross Border Education“ unterschieden (vgl. Knight 2008, S. 115) (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Aktivitäten der Internationalisierung



Quelle: eigene Darstellung

Mit „Cross Border Education“ ist die grenzüberschreitende Hochschulbildung gemeint und umfasst die damit in Zusammenhang stehende Mobilität von Personen, Programmen, Wissen, Ideen, Projekten und Diensten über nationale Grenzen hinweg (vgl. Knight 2006, S. 19). Der Begriff „Internationalisation at Home“ ist am ehesten mit Aktivitäten in Verbindung zu bringen, die zu einer Internationalisierung des Campus der Hochschule führen. Dazu zählen beispielsweise die Internationalisierung der Studienprogramme und Lehrinhalte, der interkulturellen Kompetenzen und Sprachkenntnisse von Beschäftigten und Mitgliedern der Hochschule, die internationale Ausrichtung der Hochschule als auch die Einbindung von Aspekten der Internationalisierung auf strategischer Ebene der Hochschule. Internationalisierung ist somit als der Hochschule inhärentes Charakteristikum zu verankern, das sich sowohl in Projekten und Aktivitäten als auch in den Einstellungen und dem Handeln der Akteure widerspiegelt.

Darüber hinaus ist der Druck auf Hochschulen gestiegen, in einem zunehmend durch Wettbewerb charakterisierten Umfeld auch auf diesem Feld durch entsprechende Aktivitäten Wettbewerbsvorteile zu realisieren (vgl. Degenhardt und Schröder 2010, S. 212 ff.). Der Gedanke der Internationalisierung umfasst somit die Institution der Hochschule in ihrer Gesamtheit und bezieht sich sowohl auf akademische Aspekte, auf die Verwaltung als auch auf die angebotenen Dienstleistungen (vgl. Hahn 2004, S. 129). Der Internationalisierungsprozess setzt sich folglich sowohl aus „Cross Border Education“ und „Internationalisation at Home“ zusammen und wird parallel bottom-up als auch top-down vorangetrieben. Internationalisierung umfasst begrifflich somit nicht nur die Summe aller internationalen Aktivitäten einer Institution, sondern darüber hinaus auch

die institutionenweite Koordination und übergeordnete Steuerung der Aktivitäten. Grundlegend stellt sich die Frage, welche übergeordneten Ziele mit Internationalisierungsaktivitäten verfolgt werden. Die Interessen, die Internationalisierung einer Hochschule zu befördern, sind so vielfältig wie die beteiligten Akteure. Bezogen auf öffentlich finanzierte, d. h. nicht gewinnorientiert ausgerichtete Hochschulen, zeigen aktuelle Untersuchungen, dass unterschiedliche Argumente zusammenwirken. Ganz vorne steht für europäische Hochschulen der Zugang zu international verfügbarem Spezialwissen sowohl für Studierende als auch für Forschende sowie die Förderung der eigenen Kompetenzen in der Forschung. Mit der Internationalisierung wird das Ziel verfolgt, ein internationales Profil und entsprechende Reputation aufzubauen. Darüber hinaus werden die Steigerung interkultureller Kompetenzen von Studierenden, die Förderung der Qualität von Forschung und Lehre sowie die Bereicherung der Curricula genannt (vgl. IAU 2005). Bislang ist das Ziel, internationale Studierende zu rekrutieren, um durch Studiengebühren Einkünfte zu generieren, im deutschen Hochschulsystem von geringer Bedeutung. Auch wenn Internationalisierung im deutschen Hochschulsystem traditionell nicht gewinnorientiert und kompetitiv ausgerichtet ist, so trägt sie indirekt dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit, die Reputation und die Attraktivität einer Hochschule zu steigern (vgl. Altbach und Knight 2007, S. 292 f.).

Aus den beschriebenen Entwicklungen ist abzuleiten, dass der Kreis, der in den Prozess der Internationalisierung involvierten Akteure, erheblich gewachsen ist. Davon sind Studierende, Lehrende, Forschende, die Hochschulleitungen aber auch Beschäftigte der Verwaltung gleichermaßen betroffen. Daraus ergibt sich wiederum die Notwendigkeit einer übergeordneten Steuerung und Konzeption. Hier kommt den Akademischen Auslandsämtern, die nachfolgend als International Offices bezeichnet werden, eine zentrale Stellung zu. Zudem hat das strategische Element zur Entwicklung der Internationalisierung eine weitaus größere Bedeutung erlangt, als noch vor einigen Jahren. Unbestritten ist, dass aufgrund der gestiegenen Komplexität und der Vielschichtigkeit der Internationalisierung ein übergeordneter koordinierender Ansatz erforderlich ist (vgl. Crowther 2000, S. 37; Parsons, S. 4; Söderqvist 2007, S. 36 f.). Internationalisierung ohne entsprechende Strategie erscheint aufgrund der Komplexität der Aufgabe der Internationalisierung einer Hochschule sowie der Vielzahl daran beteiligter Akteure als nicht realisierbar.

Während das Thema Internationalisierung hinsichtlich Definition, Zielsetzung und Entwicklung umfassend analysiert und erforscht ist, ist im Gegensatz dazu wenig darüber bekannt, mit welchen konkreten Maßnahmen, Instrumenten und Strategien Hochschulen und insbesondere deren International Offices mit den damit einhergehenden Herausforderungen umgehen. Dies war Anlass für HIS, gemeinsam mit sechs Universitäten ein Benchmarking-Verfahren zu initiieren, bei dem sowohl operative Aspekte als auch strategische Zielsetzungen analysiert und miteinander verglichen wurden. Zu Beginn des Benchmarking-Verfahrens fand eine Auftaktveranstaltung statt, bei der die Auswahl der zu bearbeitenden Themenstellungen erfolgte (siehe auch Abschnitt 3.3). Dabei wurde eine Auswahl von vier Themen getroffen, die sich in den Kontext der Internationalisierung einordnen lassen und den Interessen der beteiligten Hochschulen an neuen Erkenntnissen bestmöglich entsprachen. Im ersten Workshop befasste sich die Gruppe mit der **„Operationalisierung von Internationalisierungsstrategien“**. Im Vordergrund des Interesses stand dabei die Frage, wie die Hochschulen mit der strategischen Bedeutung der Internationalisierung umgehen und welche Lösungen zur Etablierung und Umsetzung von Internationalisierungsstrategien existieren. Ein besonderes Interesse bestand darin, im Rahmen des Benchmarking-Verfahrens nicht auf die Analyse der operativen Ebene beschränkt zu bleiben, sondern basierend auf den Ergebnissen des „Benchmarking Internationales“ Hinweise zum Aufbau und zur Gestaltung von Internationalisierungsstrategien abzuleiten, wozu dieser Workshop wichtige Impulse lie-

ferte. Ebenfalls eng mit strategischen Fragestellungen verbunden war ein weiterer Workshop, der sich mit dem Thema **„Internationalisierung und grenznahe Standorte“** befasste. Hierbei wurde besonderes Augenmerk auf die Frage gelegt, inwieweit äußere Rahmenbedingungen – in diesem Falle die Grenznähe der beteiligten Hochschulen – Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Internationalisierungsstrategie und Internationalisierungsaktivitäten haben. Diese Themenstellung erörterte die Komplexität der Erarbeitung von Internationalisierungsstrategien und die Bedeutung von äußeren Faktoren für deren Ausgestaltung. Hierbei wurde auch deutlich, dass Internationalisierung als Aufgabe von Hochschulen nicht losgelöst vom regionalen Umfeld betrachtet werden kann. Daraus erklärt sich zugleich, dass es stets unterschiedliche Formen der Internationalisierung gibt und dementsprechend auch nicht von einem identischen Internationalisierungs-Modell gesprochen werden kann (vgl. de Wit 2009, S. 3). Wurde in den zuvor genannten Workshops der Schwerpunkt auf die strategische Ausgestaltung gelegt, so wendeten sich die Themen der beiden anderen Workshops explizit der Ausgestaltung auf operativer Ebene zu. In den Workshops zur **„Betreuung ausländischer Studierender“** sowie zum **„Abbau von Mobilitätshemmnissen für Studierende“** wurden somit Themen aus dem Bereich der „Cross Border Education“ sowie der „Internationalisation at Home“ aufgegriffen. Alle genannten Themen repräsentieren somit einen Ausschnitt des Gesamtprozesses der Internationalisierung einer Hochschule.

3 Das Benchmarking-Konzept

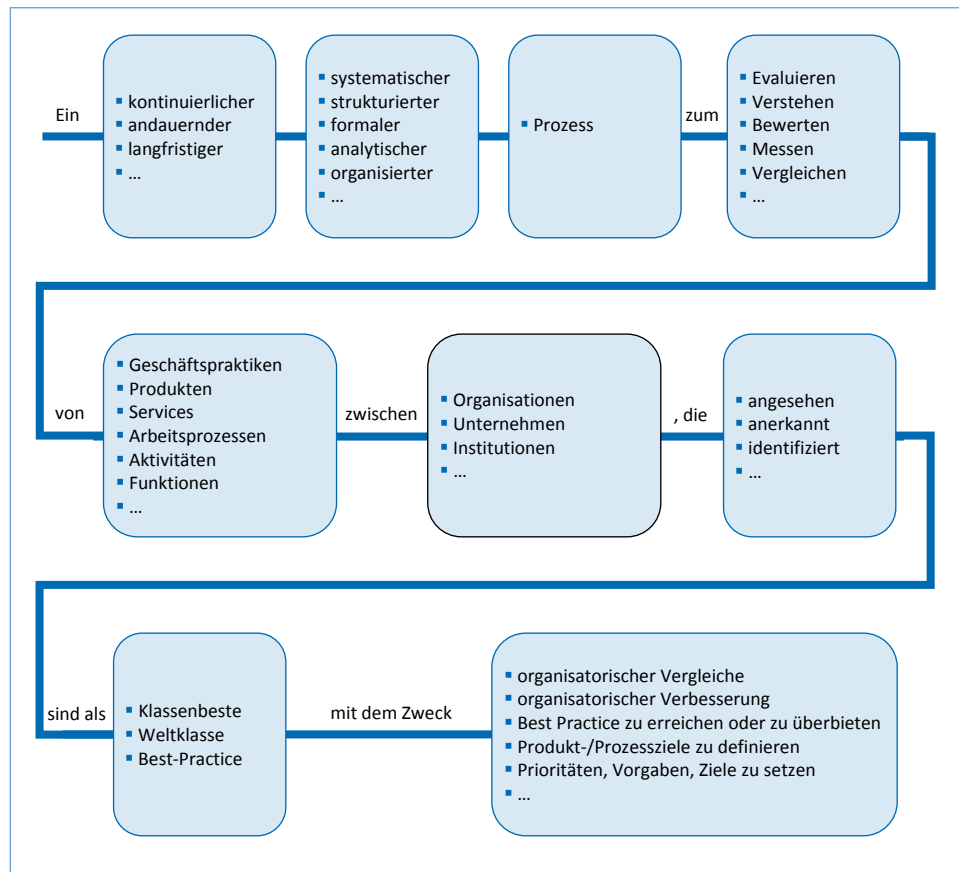
3.1 Begriffsbestimmung

Im Sprachgebrauch ist zunächst zwischen den Begriffen „Benchmark“ und „Benchmarking“ zu unterscheiden. Der Begriff „Benchmark“ bedeutet wörtlich übersetzt „Festpunkt“ und stammt ursprünglich aus dem Bereich der Landvermessung, wo er Fixpunkte bei Höhen- und Richtungsvergleichen bezeichnet und damit als Norm- bzw. Referenzgröße diente. Als „Benchmarking“ wird ganz allgemein der gesamte Prozess des Setzens, Ermitteln und Überprüfens der Einhaltung dieser Normen bzw. Referenzgrößen – der sogenannten Best Practices – bezeichnet.

In einen betriebswirtschaftlichen Zusammenhang wurde der Begriff „Benchmark“ Ende der siebziger Jahre erstmals durch das amerikanische Unternehmen „Rank Xerox Corporation“ gesetzt. Mittels Benchmarking konnte das Unternehmen verschiedene Leistungsdefizite gegenüber seinen Konkurrenten aufdecken und gezielt abbauen. Benchmarking umfasst im Sinne von Xerox, „... den kontinuierlichen Prozess, Produkte, Dienstleistungen und Praktiken an den härtesten Konkurrenten zu messen oder an den als branchenführend anerkannten Firmen ...“ (Camp 1989, S. 10). Dem von Xerox angewendeten Benchmarking-Verfahren folgten zahlreiche Beschreibungen von anderen Benchmarking-Projekten in der betrieblichen Praxis. Unter Bezug auf Unternehmensführung, Qualitätsmanagement oder Business Reengineering fanden diese Mitte der achtziger Jahre Eingang in die Managementliteratur und bildeten jeweils einen eigenen Definitionsvorschlag heraus (vgl. Fifer u. a. 1988, Pryor 1989, Horvath und Herter 1992, Karlöf und Östblom 1994). Die Vielzahl der Definitionen verdeutlicht die Bandbreite der Einsatzmöglichkeiten und Anwendungsfälle von Benchmarking. Um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass für unterschiedliche Anwender bzw. Anwendungsfälle jeweils andere Zielsetzungen und Untersuchungsobjekte relevant sind, entwickelte Spendolini (1992) ein Menü aus Definitionsbausteinen, aus dem

sich kontextbezogen für unterschiedliche Benchmarking-Projekte eine passende Definition zusammenstellen lässt (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Definitionsmenü Benchmarking



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Spendolini 1992, S. 10

Obgleich sich bis heute kein allgemein akzeptiertes Begriffsverständnis herausgebildet hat, haben alle Definitionen folgende Merkmale gemeinsam:

- Beim Benchmarking dienen extern vorgegebene Standards als Richtwert zur Steigerung der eigenen Leistungen. Effektivitäts- und Effizienzkriterien finden dabei Anwendung.
- Benchmarking-Verfahren können sich auf alle Aspekte in einer Organisation beziehen.
- Benchmarking-Verfahren sind gekennzeichnet durch ihren systematischen, strukturierten bzw. standardisierten Ablauf in einem kontinuierlichen, sich wiederholenden Prozess.

Vereinfacht kann Benchmarking als „Lernen von den Besten“ definiert werden. Eine derart vereinfachte Definition kann jedoch immer dann zu Misserfolg und Frustration führen, wenn die Best Practice-Lösungen und -Methoden lediglich kopiert werden. Dies entspricht nicht dem Sinn eines Benchmarking-Verfahrens. Vielmehr gilt es, die Erfolgsbedingungen für Best Practice zu verstehen und die als Best Practice identifizierten Lösungen auf die Rahmenbedingungen des eigenen Unternehmens zu übertragen und passend in die Unternehmensstruktur und -kultur einzugliedern.

Die Orientierung an den jeweils Besten kann insbesondere für privatwirtschaftlich tätige Organisationen von wettbewerbsrelevanter Bedeutung sein, wenn

- marktgängige Produkte hergestellt werden,
- die eigenen Produkte mit den Produkten anderer Hersteller vergleichbar sind,
- unterschiedliche Rahmenbedingungen und Zielkonflikte mit verschiedenen öffentlichen Belangen keine Rolle spielen – der Markt also keine Differenzierung erlaubt,
- es eindeutige in Geldeinheiten zu messende Erfolgsgrößen gibt.

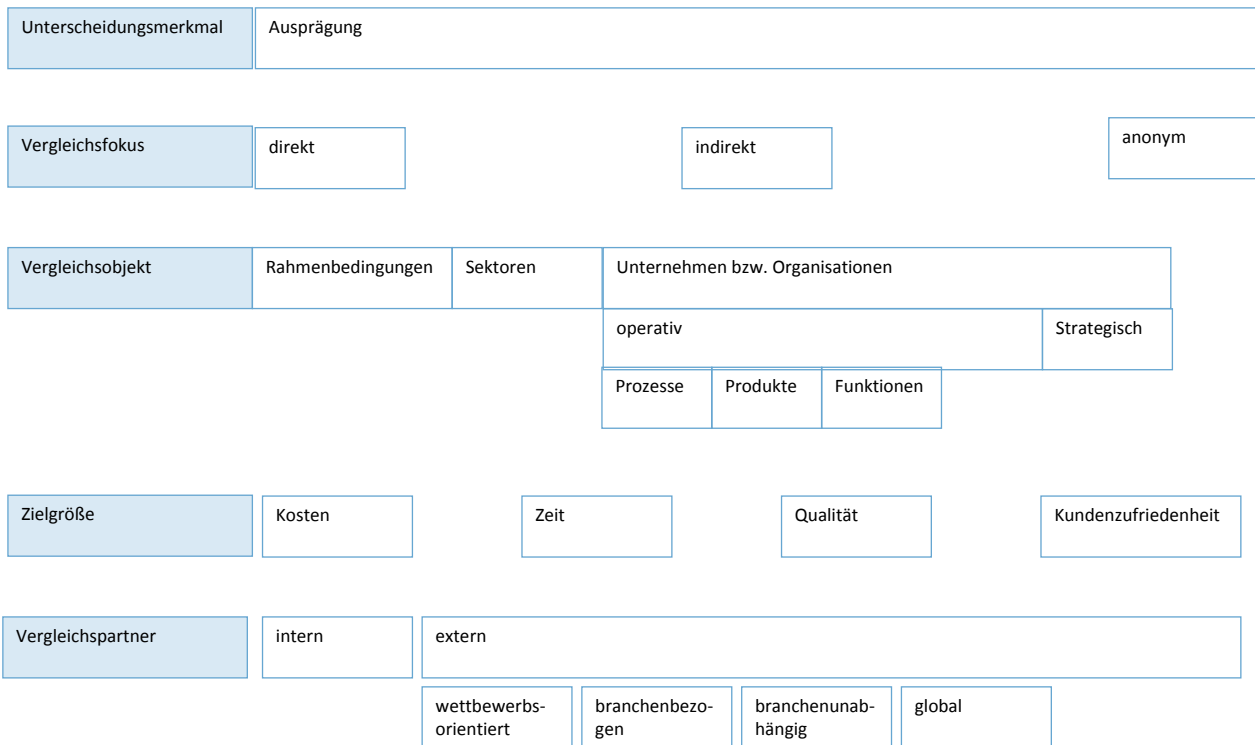
Für öffentliche Organisationen gestaltet sich das Lernen von den Besten hingegen oftmals anders. Organisationen im öffentlichen Sektor verfolgen im Unterschied zu privatwirtschaftlichen Unternehmen häufig politische oder soziale Ziele, die nicht in monetären Größen messbar sind (siehe auch Abschnitt 4.1), sondern nur durch mehrdimensionale Kennzahlensysteme mehr oder weniger eindeutig messbar sind. Es steht selten offenkundig fest, wer „der Beste“ ist, und möglicherweise gibt es auch kaum vergleichbare Organisationen, weil es sich nicht um marktgängige Produkte handelt oder die öffentliche Organisation eine Monopolstellung hat. Die Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen, die Übertragbarkeit der Verfahren ist problematischer, usw. Um den Besonderheiten öffentlicher Organisation gerecht zu werden, soll deshalb die Definition des Public Sector Benchmarking Service (vgl. www.benchmarking.gov.uk) verwendet werden. Diese schlägt die Orientierung am Besten/an den Besten und damit einen Quasi-Wettbewerb vor, wenn

- klar zu definieren ist, wer der „Beste“ ist,
- ein Vergleich der Ergebnisse und der Voraussetzungen für bessere Wirkungen, Leistungen, geringere Kosten usw. den Beteiligten sinnvoll erscheint,
- trotz begrenzter Vergleichbarkeit der Partner die Chance und das Potenzial zum Lernen von anderen Lösungen vorhanden ist und Gestaltungsmöglichkeiten genutzt werden können,
- „der Beste“ zwar nicht die gleichen Produkte oder Aufgaben hat, sich im Sinne des generischen Benchmarkings dennoch Lernmöglichkeit ergeben.

3.2 Benchmarking-Formen

Die schnelle Verbreitung von Benchmarking-Verfahren als Managementinstrument hat dazu geführt, dass zusammen mit den unterschiedlichen Begriffsbestimmungen in Theorie und Praxis zahlreiche scheinbar sehr unterschiedliche Varianten und Konzeptionen für Benchmarking-Verfahren entwickelt wurden. Dies wird bereits aus der eingangs vorgestellten Bandbreite unterschiedlicher Definitionen ersichtlich. Sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der wissenschaftlichen Theorie werden die unterschiedlichen Benchmarking-Verfahren entweder anhand ihrer Vergleichsobjekte, der Vergleichspartner oder der Zielgrößen kategorisiert. Abbildung 3 gibt einen Überblick über Klassifizierungsmöglichkeiten der zahlreichen Benchmarking-Formen anhand unterschiedlicher Parameter.

Abbildung 3: Benchmarking-Formen



Quelle: eigene Darstellung

Unterscheidung nach Vergleichsobjekt

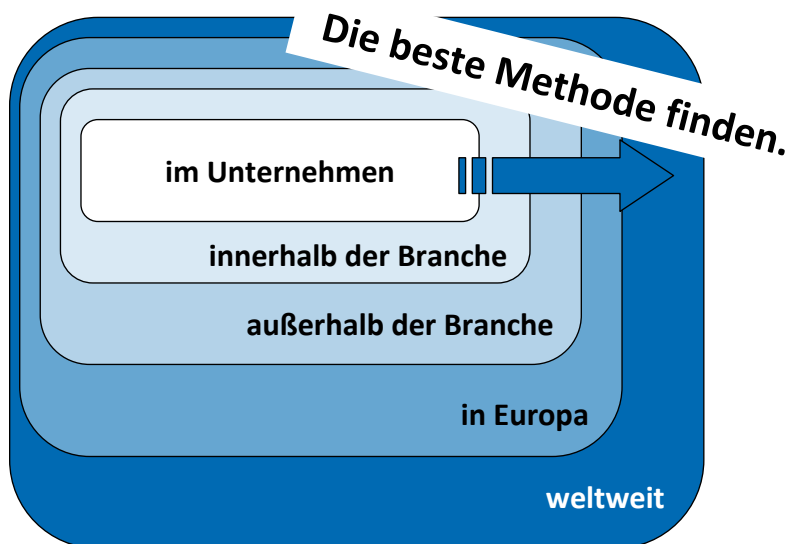
Die in einem Benchmarking-Verfahren zu vergleichenden Objekte können sich aus der operativen Geschäftstätigkeit einer Organisation ergeben oder aus einer organisationsübergreifenden strategischen Perspektive erwachsen. Die Zielsetzung operativer Benchmarking-Verfahren ist eher kurzfristig angelegt und wird häufig eingesetzt, wenn eine klar abgegrenzte Aufgabenstellung oder ein bestimmter Problemdruck besteht, z. B. Beschleunigung bestimmter Abläufe, Verbesserung von Produkteigenschaften, Ausbau von Funktionsbereichen. Das Benchmarking von Produkten beinhaltet den Vergleich von physischen Produkten oder produktbezogenen bzw. eigenständigen Dienstleistungen hinsichtlich ihrer Funktionalität, Leistungsfähigkeit oder Eigenschaften. Produkt-Benchmarking ist häufig der Einstieg in Benchmarking-Aktivitäten einer Organisation, da es eng mit der Wettbewerbsanalyse verwandt ist. Unmittelbar mit den Produkten einer Organisation sind die Geschäftsprozesse zur Produkt- und Leistungserstellung verknüpft. Beim prozessorientierten Benchmarking werden betriebliche Wertschöpfungsprozesse, die der Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen dienen, miteinander verglichen. Das Benchmarking von Strategien ist eine jüngere Entwicklungsform des Benchmarkings und zielt auf die Veränderungen der gesamten Organisation ab. Im Fokus des Vergleichs stehen die Verbesserung der eigenen Zielfindung und Strategieentwicklung sowie die Bestimmung von Kernkompetenzen und Ausrichtung von zukünftigen Schlüsselbereichen auf geänderte Rahmenbedingungen. Verglichen werden häufig Produkte, Dienstleistungen, Kunden- und Marktsegmente hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung der Organisation (vgl. Mertins u. a. 1994, S. 360 f). Da Benchmarking allgemein mit einem nicht unerheblichen Aufwand verbunden ist, scheint es schwer reali-

sierbar, mehrere Benchmarking-Objekte gleichzeitig zu analysieren. Sabisch und Tintelnot (1997, S. 21) empfehlen daher, genau abzuwägen, welche Objekte zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit wirklich relevant sind.

Unterscheidung nach Vergleichspartnern

In der Literatur wird zur Einteilung der Benchmarking-Formen am häufigsten auf die Unterscheidung nach der Art der Vergleichspartner zurückgegriffen. Danach erfolgt die grundsätzliche Einteilung in interne und externe Benchmarking-Verfahren, wobei diese Einteilung weiter differenziert wird. Bei der Wahl des Vergleichspartners kann davon ausgegangen werden, dass mit zunehmendem Horizont, in dem der Vergleich stattfindet, die Chance zum Auffinden gravierender Verbesserungen steigt. Der „Blick über den eigenen Tellerrand hinaus“ liefert somit konkrete Anhaltspunkte für Verbesserungspotenziale in der eigenen Organisation und sensibilisiert für Veränderungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Reichweite für Verbesserungspotenziale



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Spendolini 1992, S. 23

Internes Benchmarking stellt häufig die Basis und den Ausgangspunkt für weiterführende Benchmarking-Aktivitäten einer Organisation dar. Gegenstand des internen Benchmarking ist der Vergleich einzelner Unternehmensteile, Abteilungen oder Filialen innerhalb einer Organisation. Organisationen, die ein internes Benchmarking durchführen, sind häufig große, international tätige oder stark dezentral organisierte Organisationen mit einem Filialsystem und breitem Produkt- und Leistungsspektrum. In der Tabelle 1 werden die Vor- und Nachteile des internen Benchmarkings zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 1: Vor- und Nachteile des internen Benchmarkings

Internes Benchmarking	
Vorteile	Nachteile
Daten können leicht erhoben werden, da auf eine intern vorhandene Datenbasis zugegriffen wird. Dies hat eine zumeist hohe Akzeptanz der gefundenen Lösungen zur Folge.	Begrenztes Verbesserungspotenzial und vermutlich geringe Chance, dass sich innerhalb einer Organisation herausragende Leistungen finden lassen.
Daten können innerhalb einer Organisation ähnlich erhoben werden und sind im Zeitverlauf gut vergleichbar.	

Beim **externen Benchmarking** wird das eigene Unternehmen mit anderen Organisationen oder Gruppen von Organisationen verglichen. Diese können entweder innerhalb der gleichen Branche tätig sein, Konkurrenten sein oder geografisch auf anderen Märkten agieren. Das externe Benchmarking kann somit in wettbewerbsbezogenes, branchenbezogenes, branchenunabhängiges (d. h. generisches bzw. funktionales) und globales Benchmarking differenziert werden.

Beim **wettbewerbsorientierten Benchmarking** werden die eigenen Leistungen mit denen eines im gleichen Marktsegment tätigen direkten Wettbewerbers verglichen. Da Vergleichsdaten von Konkurrenten häufig schwer zu erhalten sind, werden oft Finanzkennzahlen (aus veröffentlichungspflichtigen Dokumenten) oder Außendarstellungen des Unternehmens (Messeauftritte, Internetauftritte, Informationspolitik) miteinander verglichen (vgl. Luczak und Drews 2005, S. 8).

Das **branchenbezogene Benchmarking** zielt auf einen Vergleich der eigenen Erkenntnisse mit denen einer gesamten Branche ab. Dies können sowohl Wettbewerber als auch andere, nicht in direktem Wettbewerb stehende Unternehmen der Branche sein. Ziel der Verbesserungen ist das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen und Branchenführerschaft.

Das **branchenunabhängige generische bzw. funktionale Benchmarking** unterliegt keinen konkurrenz- oder branchenbezogenen Restriktionen. Es werden Aktivitäten oder Prozesse eines bestimmten betrieblichen Funktions- bzw. Aufgabenbereichs miteinander verglichen, z. B. der Funktionsbereich Personal, Produktion, Marketing etc. Die Vergleichspartner müssen dabei nicht in der gleichen Branche oder auf den gleichen geografischen Märkten tätig sein.

Das **globale Benchmarking** als eine recht junge Form des externen Benchmarkings zielt auf die Überbrückung der Unterschiede internationaler Handels-, Kultur- und Geschäftsabläufe ab.

Grieble, Breitling und Behrens (2000) nehmen speziell für öffentliche Organisationen eine weitere Unterteilung des externen Benchmarkings vor. Sie unterscheiden nach der Ansiedlung der Vergleichspartner in den gesellschaftlichen Sektoren, also in Politik/Verwaltung, Wissenschaft/Bildung und Wirtschaft. Ziel ist es, durch horizontale oder vertikale Leistungsvergleiche von Organisationen des eigenen Sektors zu lernen oder im Sinne eines intersektoralen Benchmarkings Verbesserungspotenziale von anderen Sektoren, die nach ausgewählten Kriterien besser erscheinen, zu adaptieren (vgl. Mertins u. a. 2000, S. 8). Beim externen horizontalen Benchmarking vergleichen sich nur Organisationen, die sich auf der gleichen sektoralen staatlichen oder privatwirtschaftlichen Ebene befinden, z. B. ein Benchmarking nur zwischen Hochschulverwaltungen oder ein Vergleich nur zwischen privaten Unternehmen. Das Benchmarking zwischen Unternehmen ist dabei bisher am weitesten verbreitet.

Hingegen wird beim **externen vertikalen Benchmarking** ein Vergleich mit Organisationen durchgeführt, die sich auf einer über- oder untergeordneten sektoralen Ebene befinden. Diese

Form des Benchmarkings findet insbesondere im Bereich staatlicher Organisationen Anwendung, da hier eine deutliche Abgrenzung in vor- und nachgelagerte politische Ebenen bzw. staatliche Verwaltungsebenen möglich ist.

Schließlich ist das **intersektorale Benchmarking** zu nennen, bei dem ein Vergleich zwischen Organisationen stattfindet, die jeweils in einem anderen Sektor tätig ist, z. B. ein Benchmarking zwischen einer öffentlichen Einrichtung und einem privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen. Vordergründig findet jedoch bei dieser Form ein Vergleich zwischen öffentlichen Organisationen und privatwirtschaftlichen Unternehmungen statt. Der Vergleich von Rahmenbedingungen als weitere Form des externen Benchmarkings gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund der Europäischen Union an Bedeutung. Zunehmend sollen politische, gesellschaftliche oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen miteinander verglichen werden, so dass es einzelnen Ländern ermöglicht werden kann voneinander zu lernen. Tabelle 2 fasst die Differenzierungen des externen Benchmarkings unter Berücksichtigung der jeweiligen Vor- und Nachteile zusammen.

Tabelle 2: Vor- und Nachteile externer Benchmarking-Formen

Externes Benchmarking	
Vorteile	Nachteile
Wettbewerbsorientiertes Benchmarking	
Gute Vergleichbarkeit, da Wettbewerber gleiche bzw. sehr ähnliche Produkte erstellen. Höhere Verbesserungspotenziale als mittels interner Benchmarking-Verfahren zu erwarten.	Aufgrund der Konkurrenzsituation möglicherweise schwierigeres Auffinden von vergleichsbereiten Organisationen und erschwerte Datenbeschaffung.
Branchenbezogenes Benchmarking	
Deutliches Verbesserungspotenzial ist zu erwarten.	Komplizierte Datenbeschaffung und möglicherweise aufwändige Suche nach geeigneten vergleichbaren Organisationen. Setzt eine stetige Analyse der Branchenentwicklung voraus.
Branchenunabhängiges Benchmarking (generisches, funktionales Benchmarking)	
Spitzenleistungen aus anderen Branchen können entdeckt und für die eigene Branche adaptiert werden.	Übernahme von branchenspezifischen Best Practices schwierig, da sie in der eigenen Branche möglicherweise keine Verbesserung hervorrufen oder sogar kontraproduktiv wirken.
	Alle Vergleichspartner müssen eine funktionale Organisationsstruktur aufweisen.
Globales Benchmarking	
Identifikation und Adaption von Weltklasseleistungen ist möglich.	Hohe Informationsbeschaffungs- und Verarbeitungskosten
Benchmarking von Sektoren (vertikal, horizontal oder intersektoral)	
Gut geeignet für Vergleiche staatlicher Organisationen und Verwaltungsebenen.	Aufwändige Daten- und Informationsbeschaffung und schwieriges Bestimmen geeigneter Vergleichsmaßstäbe.
Benchmarking von Rahmenbedingungen	
	Aufwändige Daten- und Informationsbeschaffung und schwieriges Bestimmen geeigneter Vergleichsmaßstäbe.

Zu betonen ist, dass sich internes und externes Benchmarking nicht gegenseitig ausschließen, sondern häufig erst das Zusammenwirken beider Formen zu weitreichenden Erkenntnisgewinnen führt.

Unterscheidung nach Zielgrößen/Bewertungskriterien

Eine weitere Unterscheidung der verschiedenen Benchmarking-Formen kann mit Blick auf die mit dem Benchmarking zu erreichende Zielsetzung vorgenommen werden. So können Benchmarking-Verfahren mit Fokus auf qualitative oder produktivitätsorientierte Aspekte durchgeführt werden. Qualitätsbezogene Benchmarkings untersuchen die Wirkung, die bestimmte Produkte und Dienstleistungen auf den Nutzen bei Kunden und gegebenenfalls auf deren Zufriedenheit ausüben. Produktivitätsbezogene Benchmarking-Verfahren zielen auf die mengenmäßige Betrachtung der Relation von Input und Output bei der Leistungserstellung ab. Diese werden häufig in Kosten oder Zeitdauern ausgedrückt, z. B. als Kosten je Student in einem Studiengang oder als Studiendauer je Absolvent.

Benchmarking-Kriterien umfassen die Mess- und Bewertungsgrößen, die zu einem Benchmarking-Objekt erhoben werden können. Als Bewertungskriterien können in einem Leistungsvergleich abhängig von der Komplexität des Benchmarking-Objekts und von der Art der Vergleichspartner verschiedene monetäre als auch nicht-monetäre Größen, Kennzahlen und Indikatoren zum Einsatz kommen. Nachfolgende, nicht abschließend aufgeführte Gruppen von Vergleichsgrößen finden häufig Anwendung (vgl. Sabisch und Tintelnot 1997 S. 23 f.):

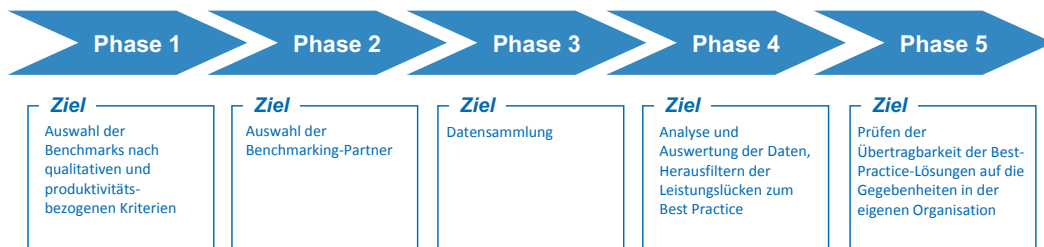
- und Qualität (z. B. Standardisierungsgrad, Produktlebensdauer, Fehlerfreiheit)
- Ressourcenaufwand (z. B. Personaleinsatzstunden, Material-, Energieverbrauch etc.)
- Produktivität (z. B. Umsatz je Mitarbeiter, erbrachte Leistungen je Zeiteinheit etc.)
- Effizienz (z. B. Amortisationsdauer, Kapitalwerte von Investitionen etc.)
- Kosten und Preise (z. B. Prozesskosten, Kostenanteile und Kostenstrukturen je Produkt, Preis-Leistungsverhältnisse)
- Zeiten (z. B. Bearbeitungszeiten, Liegezeiten, Dauer von Forschung und Entwicklungstätigkeiten etc.)
- Umweltverträglichkeit (z. B. Schadstoff-, Geräuschemission, Abfallprodukte, Grad der Wiederverwertung etc.)
- Mengen und Häufigkeiten (z. B. Bearbeitungsfälle, Anzahl Kunden, Anzahl Projekte, Anzahl Module etc.)

3.3 Ablauf eines Benchmarking-Verfahrens

Die sich aus der Unternehmenspraxis heraus entwickelten zahlreichen Varianten und Konzeptionen für Benchmarking-Verfahren wurden hinsichtlich der für ein Verfahren erforderlichen Schritte durch Unternehmensberatungen aufgegriffen und in der Literatur weiterentwickelt. Entsprechend der Definitionen beruht Benchmarking auf einer strukturierten Vorgehensweise, die als kontinuierlicher Prozess abläuft. In der Literatur wird der Ablauf eines Benchmarking-Verfahrens daher auch zumeist als Prozess mit mehreren Schritten skizziert. Die Anzahl der vorgeschlagenen Schritte und Phasen ist dabei je nach Autor und Detaillierungsgrad sehr unterschiedlich strukturiert (vgl. Camp 1995; Siebert 1998). Letztlich umfasst jedes Benchmarking-Verfahren wenigstens die in Abbildung 5 dargestellten fünf Phasen. Denkbar ist die Ergänzung dieser Phasen entsprechend der in einer Organisation vorherrschenden Rahmenbedingungen und Zielsetzungen um

weitere detaillierende Schritte. Die nachfolgende Beschreibung der einzelnen Phasen orientiert sich im Wesentlichen an den Ausführungen von Karlöf und Östblom 1994, S. 86 ff.

Abbildung 5: Phasen eines Benchmarking-Verfahrens



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Karlöf und Östblom 1994, S. 86 ff.

Phase I: Auswahl der Benchmarking-Objekte

Der Anlass, ein Benchmarking-Verfahren durchzuführen, kann ein bestimmter Problemdruck oder die bewusste Entscheidung sein, sich mit anderen Organisationen zu messen. Ausgangspunkt jeder Benchmarking-Untersuchung ist somit das Festlegen einer Zielsetzung. Ausgehend von den Benchmarking-Zielen sind diejenigen Objekte zu bestimmen, die in einem Benchmarking-Verfahren untersucht werden sollen. Da es kaum Einschränkungen hinsichtlich möglicher Analyseobjekte für das Benchmarking gibt, müssen die Benchmarking-Objekte herausgearbeitet werden, die steuerungsrelevant sind und die für die Leistungskraft und das Image einer Organisation verantwortlich sind. Diese Stellgrößen, die vom Management beeinflussbar sind, um die Leistungen im Unternehmen zu verbessern, werden als kritische Erfolgsfaktoren bezeichnet (vgl. Karlöf und Östblom 1994, S. 91 ff.). Neben dem Identifizieren und Begreifen der kritischen Leistungsfaktoren müssen gleichzeitig Möglichkeiten und Indikatoren gefunden werden, wie diese Leistungsfaktoren zweckmäßig gemessen werden können. Einen starken Einfluss auf die Wahl der Leistungsindikatoren hat das zuvor festgelegte Ziel der Benchmarking-Untersuchung, d. h., ob sich die Analyse auf Qualitätsaspekte, Produktivität oder die Kombination von beiden Zieldimensionen konzentriert. Dann müssen die Beziehungen innerhalb der zu untersuchenden Unternehmen erfasst werden, d. h. struktureller Aufbau, Verbindung zu den kritischen Leistungsfaktoren und die Art und Weise, wie die Leistung gemessen werden kann. Bei der Auswahl der Indikatoren, die am besten die Leistungsfähigkeit ausdrücken, sollten vorrangig quantitative Beurteilungsgrößen gewählt werden, wenn es darum geht, die Qualität ausdrücken zu können. Zwar kann und sollte auf beschreibende Vergleiche nicht verzichtet werden, das Anwenden „handfester Zahlen“ erleichtert die Interpretation der Ergebnisse jedoch maßgeblich (ebenda, S. 110 ff.). Insbesondere im öffentlichen Sektor erscheint die Einbeziehung von weitreichend qualitativen Aspekten unbedingt zielführend und für den Zweck eines Benchmarking-Verfahrens angemessen (vgl. dazu Abschnitt 4.2).

Diese erste Phase erscheint für Benchmarking-Verfahren im öffentlichen Sektor und im Besonderen von Hochschulen von besonderer Bedeutung zu sein. Unter der Annahme, dass Effizienzsteigerung ein Ziel der Hochschulverwaltung ist, ist es notwendig, die Best Practice-Lösungen unter Berücksichtigung der Spezifika von Hochschulen zu bewerten. Nur wenn eindeutig geklärt werden kann, welche Referenzgrößen als Best Practice anzusehen sind, können in der nachfolgenden Phase die passenden Partner zusammenfinden.

Phase II: Auswahl von Benchmarking-Partnern

Die Aufgabe der zweiten Phase des Benchmarkings liegt zunächst im Identifizieren von Organisationen, die ein hohes Maß an Spitzenleistung repräsentieren bzw. als Best Practice in einem Bereich gelten, in dem die eigene Leistung verglichen werden soll. Dass gerade im öffentlichen Bereich die Einbeziehung weitreichender qualitativer Aspekte nicht immer möglich und zielführend ist, zeigt Abschnitt 4.2. Je nach Ziel der Benchmarking-Untersuchung muss bei der Suche nach geeigneten Benchmarking-Partnern vorher festgelegt werden, ob die Untersuchung intern, also innerhalb der eigenen Organisation, extern oder funktional durchgeführt werden soll (vgl. Abschnitt 3.2). Das Aufspüren geeigneter Benchmarking-Partner setzt eine systematische Suche in verschiedenen Informationsquellen voraus. Das Spektrum dieser Methoden und Quellen der Informationssammlung reicht vom Erfahrungsschatz in der eigenen Organisation über Veröffentlichungen, Berichte und Statistiken von Verbänden oder Unternehmen bis hin zu professionellen Datenbanken, in denen Spitzenleistungsunternehmen und die besten Methoden zusammengestellt sind. Im Anschluss daran müssen Kontakte zu den möglichen Benchmarking-Partnern hergestellt werden, um eine Beziehung des gegenseitigen Vertrauens zum Zweck eines offenen Informationsaustauschs zu erreichen (siehe auch Abschnitt 3.1.1). Benchmarking basiert auf einem offenen, ehrlichen Informationsaustausch, bei dem der Initiator eines Benchmarking-Projekts dazu bereit sein muss, die gleichen Informationen über die eigene Organisation aufzudecken, die er von seinem Benchmarking-Partner in Erfahrung bringen will (ebenda, S. 119).

Phase III: Datensammlung

Die Menge und Komplexität der benötigten Informationen wird stark durch die Zielsetzung und Art des Benchmarking-Verfahrens bestimmt. Um den Prozess der Informationssammlung in Gang zu bringen, sollte die Informationsbeschaffung im eigenen Unternehmen beginnen. Das Erkennen und Verstehen der eigenen Leistungskraft und der organisatorischen Prozesse ist Voraussetzung für die Analyse anderer Unternehmen und die Bewertung derer Leistungen. Ausgehend von der ersten Phase, in der die Auswahl von Benchmarking-Objekten bezüglich kritischer Erfolgsfaktoren erfolgte, muss nun genau festgelegt werden, welche Informationen notwendig sind, um die Bestimmungsgrößen der Leistungsfähigkeit verstehen und dokumentieren zu können. Die Informations- und Datenbeschaffung in der eigenen Organisation, beim Benchmarking-Partner und bei allgemeinen Wirtschaftsinformationsquellen oder Statistiken kann über verschiedene Kanäle erfolgen: Strukturierte Fragebögen, telefonische Befragung, Videokonferenzen, Interviews per Post oder Telefax, persönliche Interviews. Sobald im Verlauf der Informationssammelungsphase keine Aspekte mit hochgradig neuem Erkenntniszuwachs ausfindig gemacht werden können, sollte die Informationsbeschaffung beendet werden (ebenda, S. 137 ff.).

Phase IV: Analyse und Auswertung der Informationen

Es folgt einerseits das systematische Ordnen und Zusammenstellen der gesammelten Informationen und andererseits erfolgt eine Qualitätskontrolle der vorhandenen Informationen auf ihre Richtigkeit und Verwendbarkeit. Liegt eine strukturierte Informationssammlung von Vergleichsmessungen und Beschreibungen der Leistungsfähigkeit der Benchmarking-Partner vor, muss das Erkennen und Analysieren verschiedener möglicher Einflussfaktoren erfolgen, die einen Vergleich verfälschen würden. Nicht vergleichbare Einflussfaktoren sind Umstände und Gegebenheiten, die einen Vergleich erschweren bzw. zu einem ungerechten Vergleich führen. Typische Kategorien von Einflussfaktoren, die bei der Informationsanalyse berücksichtigt werden müssen, sind: Unterschiedliche Betriebsinhalte, Unterschiede im Leistungsumfang, unterschiedliche Kostensituation,

unterschiedliche Marktbedingungen sowie länderspezifische Unterschiede. Unter Beachtung der Einflussfaktoren, werden eventuelle, durch die Vergleiche offengelegte Leistungslücken im Hinblick auf die beste Methode identifiziert. Die Leistungslücke wird aus der Differenz zwischen der eigenen Leistung und der Leistung, die vom Benchmarking-Partner mit der besten Methode erreicht wird, gebildet. Nachdem eine Leistungslücke identifiziert wurde, müssen die zugrundeliegenden Betriebsinhalte verstanden werden, welche die Leistungslücke erklären, bzw. welche die Lücke verursacht haben könnten. Auf der Basis dieser gemachten Erkenntnisse, können im nächsten Schritt Rückschlüsse gezogen und Fakten festgehalten werden, die letztendlich den Anstoß für Veränderungen geben. (vgl. Karlöf und Östblom 1994, S. 161 ff.).

Phase V: Adaption gewonnener Erkenntnisse und Umsetzung

Zu einem Benchmarking-Verfahren gehört die Bereitschaft, Informationen preiszugeben ebenso dazu, wie die Bereitschaft, die im Prozess gewonnenen Erkenntnisse zu adaptieren und in die Praxis umzusetzen. Der abschließende Schritt des Benchmarking-Prozesses hat das Schließen der durch die Analyse identifizierten Leistungslücken zur Aufgabe. Die erkannten Verbesserungspotenziale müssen durch entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden. Dabei soll das Gelernte nicht kopiert, sondern auf das eigene Unternehmen übertragen werden. Bevor die durch das Benchmarking gewonnenen Erkenntnisse in konkrete Verbesserungen und neue Zielvorgaben umgesetzt werden können, müssen die Ergebnisse der Untersuchung an alle betroffenen Mitarbeiter, die Betriebsräte und die Führungskräfte geleitet werden. Von großer Bedeutung ist, dass sich die Unternehmensführung der aus der Benchmarking-Untersuchung resultierenden Auswirkungen bewusst wird. Auf der Grundlage der von der Benchmarking-Untersuchung aufgedeckten Leistungslücken und den Erkenntnissen der zugrundeliegenden Arbeitsprozesse müssen die Verbesserungsmaßnahmen definiert, eingeschätzt und quantifiziert werden. Die Umsetzung der Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung darf jedoch nicht mit den regulären Unternehmenszielen in Konflikt geraten, sondern soll darauf abgestimmt werden und so zur Erreichung des übergeordneten Unternehmensziels führen (ebenda, S. 185 ff.).

Um den Erfolg der durch das Benchmarking angestoßenen Verbesserungsmaßnahmen beurteilen zu können, sollten in regelmäßigen Abständen Überprüfungen durchgeführt werden, ob die ermittelten Bestleistungen noch Gültigkeit haben und in welchem Maße sich die eigenen Leistungen relativ dazu weiterentwickelt haben (vgl. Siebert 2002, S. 60 f.). Benchmarking erhält durch dieses Vorgehen eine Kontinuität hinsichtlich Selbsteinschätzung und stetiger Verbesserung (vgl. Mertins/Kohl 2009, S. 54).

4 Das Benchmarking-Konzept für International Offices

4.1 Spezifische Charakteristika von Hochschulen und ihre Auswirkungen für die Durchführung von Benchmarking-Verfahren

Der Ursprung und die Entstehung von Benchmarking-Verfahren liegen in einem hochgradig von Wettbewerb und Konkurrenz geprägten Umfeld (siehe Abschnitt 3.1). Diese Tatsache spiegelt sich nicht zuletzt in der Typisierung unterschiedlicher Benchmarking-Verfahren wider, die z. B. die Begriffe „direkte Konkurrenz“ sowie „Klassenbester“ heranziehen, um die Positionsbestimmung von

Organisationseinheiten zueinander vorzunehmen (vgl. Leibfried und McNair 1993, S. 46). Des Weiteren wird der Vergleich anhand sogenannter Spitzenleistungen gesucht, d. h., man sucht nach denjenigen Vergleichsorganisationen, die aufgrund spezifischer Kriterien als solche ausgewiesen sind und ein „Best Practice“, d. h. ein bewährtes Verfahren bzw. eine bewährte Methode aufweisen. Im Marktumfeld lassen sich diese als Vergleichsmaßstab geltenden Organisationen beispielsweise anhand der Kriterien „Marktanteil, Branchenführerschaft, Umsatz, Innovativität in Produktentwicklung, Führungsmethoden und -philosophien etc.“ definieren (vgl. Leibfried und McNair 1993, S. 273 f.). Damit handelt es sich weitgehend um Begrifflichkeiten, die der Unternehmenspraxis entstammen. Eine Übertragung des Benchmarking-Konzepts auf den Hochschulsektor bedarf mit Blick auf die wesentlichen Unterschiede zwischen Unternehmen und Universitäten einer entsprechenden Anpassung. Diese Unterschiede sowie die Besonderheiten des Hochschulsektors lassen sich insbesondere anhand von Steuerungs- und Finanzierungsmechanismus, Ziel- und Leistungsdefinition sowie Leitungs- und Entscheidungsstrukturen verdeutlichen.

- **Steuerungs- und Finanzierungsmechanismus:** Als wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen Unternehmen und Hochschulen ist herauszustellen, dass öffentliche Hochschulen in erster Linie einen gesellschaftlichen Auftrag erfüllen und bislang keiner Gewinn-Orientierung unterliegen. Ihr Ziel ist es dementsprechend nicht, einen Gewinn zu erwirtschaften. Damit geht einher, dass die Steuerung ihres Leistungsangebots nicht im freien Wettbewerb über eine marktwirtschaftlich gesteuerte Nachfrage, sondern primär durch politische Einflussnahme von Kultus-, Bildungs- oder Wissenschaftsministerien erfolgt. Getragen durch rechtliche Rahmenbedingungen einerseits und durch indirekte gesellschaftliche Einflussnahme verschiedener Anspruchsgruppen andererseits, erfolgt die Ausstattung der Hochschulen durch staatliche Mittel, die über Steuergelder finanziert werden. Zunehmend sehen sich die Hochschulen jedoch der Forderung gegenüber, mehr Verantwortung und insbesondere Rechenschaft gegenüber Gesellschaft und Anspruchsgruppen als Gegenleistung für die staatlichen Finanzierungsmodalitäten zu übernehmen. Die Schaffung einer wettbewerbsähnlichen Situation bietet eine Möglichkeit, diesen Forderungen eine realistischere Aussicht zu verschaffen (vgl. Westermann 2001, S. 251).
- **Ziel- und Leistungsdefinition:** Zudem sind Hochschulen als Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen dadurch gekennzeichnet, dass eine gewisse Zielunklarheit besteht bzw. eine Vielzahl unterschiedlicher Ziele in Abhängigkeit von den jeweiligen Akteuren und Stakeholdern (Anspruchsgruppen) verfolgt wird. Unterschiedliche Anspruchsgruppen, wie beispielsweise Ministerien, Hochschulleitung, Wissenschaftler, Studierende und Unternehmen, haben teilweise recht unterschiedliche Auffassungen von den zu erbringenden Leistungen einer Hochschule. Dies hat zur Folge, dass eine Ausrichtung von Organisations- und Entscheidungsstrukturen auf die Erfüllung einzelner Ziele kaum möglich ist. Oftmals werden von Wissenschaftlern Ziele verfolgt, die von denen der Gesamtorganisation abweichen und entsprechende Probleme einer übergeordneten Steuerung mit sich bringen (vgl. Hanft 2008, S. 67). Eng damit verbunden sind als Folge der unklaren Ziel- und Leistungsspektren über Jahre hinweg Strukturen und Prozesse als Rahmenbedingung der Leistungserstellung in Lehre, Forschung und Weiterbildung entstanden. Dies erschwert die Auswahl geeigneter Partner für Benchmarking-Verfahren.
- **Leitungs- und Entscheidungsstrukturen:** Wesentliche Unterschiede bestehen zudem bei den Leitungs- und Entscheidungsstrukturen. Hierbei kommt zum Tragen, dass die Leitung einer Hochschule nicht in Händen eines Eigentümers liegt, sondern einem Leitungsgremium

übertragen wird, welches sich in der Regel aus den Mitgliedern der Hochschule selbst rekrutiert. Ausgeprägte Gremienstrukturen haben zudem zur Folge, dass Entscheidungen nicht in Form eines Top-Down-Prozesses implementiert werden, sondern im Rahmen eines Gegenstromverfahrens zur Abstimmung gelangen. Hochschulen sind zudem Expertenorganisationen, d. h., die Entscheidungsprozesse werden durch die Experten, also durch den akademischen Bereich gestaltet, bzw. erheblich beeinflusst. Dessen Einflussmöglichkeit beruht vor allem auf Spezialwissen, woraus eine relativ starke Verhandlungsposition gegenüber der formalen Hierarchie resultiert (vgl. Mintzberg 1983). Somit können Entscheidungen nur begrenzt in Form von Top-Down-Anweisungen umgesetzt werden, sondern sind in einem entsprechenden Aushandlungsprozess unter Beteiligung der Betroffenen zu implementieren.

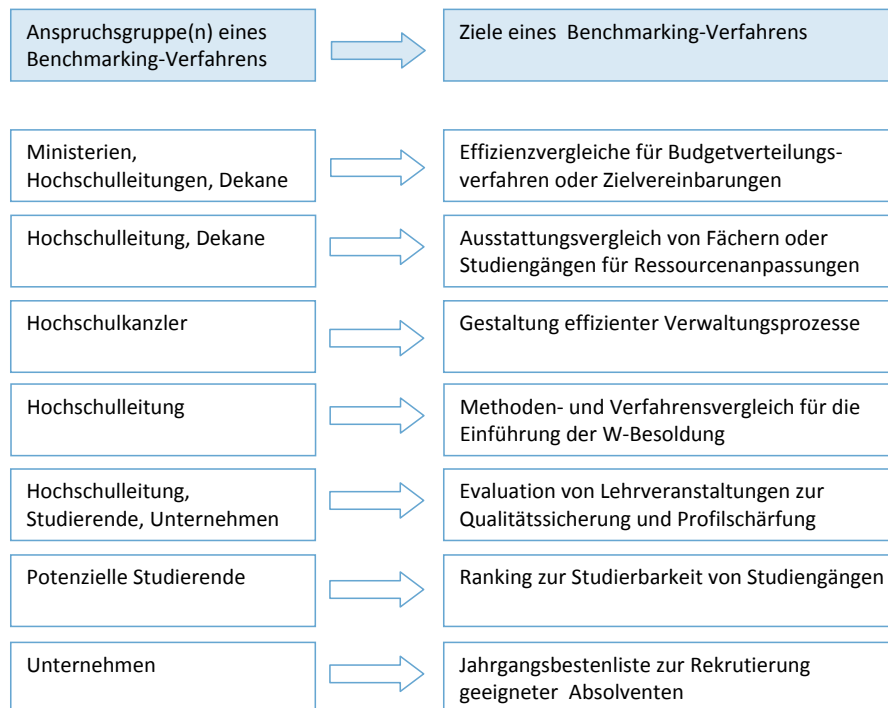
4.2 Einsatz und Potenziale von Benchmarking im öffentlichen Hochschulsektor

Mit der Umsetzung des „Neuen Steuerungsmodells“ stehen zunehmend auch öffentliche Hochschulen im Wettbewerb zueinander. Sie konkurrieren um Ressourcen in Form von Wissenschaftlern, Drittmitteln, Reputation, Grundausrüstung etc. und müssen ihre Leistungen stärker als bisher öffentlich nachweisen. Hochschulen werden zum größten Teil aus öffentlichen Steuergeldern finanziert und der qualitative als auch quantitative Leistungsnachweis wird von verschiedenen Interessengruppen eingefordert. Doch genau dieser Leistungsnachweis stellt die Hochschulen vor enorme Herausforderungen. Sie stellen sich die Frage, welche Leistungen in welchem Umfang an wen überhaupt zu erbringen sind (vgl. Westermann 2001, S. 251). Derartige Entscheidungen werden in privaten Unternehmen in hohem Maße von den Marktmechanismen Angebot und Nachfrage sowie von Effizienz- und Effektivitätskriterien bestimmt. Öffentliche Organisationen orientieren ihr Handeln weitaus weniger an Nachfrage, Effizienz und Effektivität, sondern folgen häufig ihren eigenen historisch gewachsenen Strukturen und Mechanismen (Grieble u. a. 2000, S. 12). Vor diesem Hintergrund können Leistungen öffentlicher Organisationen nur schwer ermittelt und vergleichbar gemacht werden. Es müssen folglich andere Möglichkeiten gefunden werden, um trotz der fehlenden direkten Marktmechanismen Leistungen zu ermitteln und den Vergleich von guten und weniger guten Leistungen zu ermöglichen. Benchmarking könnte das Instrument sein, welches die Lücke schließt und den Hochschulen einen Quasi-Wettbewerb um Studierende und Budgets ermöglicht. Indem Benchmarking wettbewerbsähnliche Vergleichssituationen schafft und marktähnliche Transaktionen anregt, ähnlich den privatwirtschaftlichen Märkten, entfaltet es seine größte Wirkung (vgl. Karlöf und Östblom 1994, S. 43 und Grieble u. a. 2000, S. 12).

Anders als andere betriebswirtschaftliche Instrumente, die in die Verwaltung öffentlicher Einrichtungen übertragen wurden, kann Benchmarking die unterschiedlichen Wertvorstellungen, Aufgaben und Ziele des öffentlichen Sektors recht gut berücksichtigen. Im Zuge der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells werden daher zunehmend Leistungsvergleiche zwischen öffentlichen Verwaltungsorganisationen durchgeführt. Fanden diese bislang vor allem im kommunalen Bereich statt, so etablieren sich seit Beginn der neunziger Jahre erste Benchmarking-Projekte im Hochschulbereich. Ausgehend von den USA haben sich kooperativ-externe Verfahren in geschlossenen Clubs auf der Basis freiwilliger Mitgliedschaft als besonders geeignet erwiesen. Standen in den USA zunächst strikte Kosten-Benchmarkings hochschulspezifischer Dienstleistungen und Geschäftsabläufe im Vordergrund, sind es in Europa überwiegend Prozesse und Organisationsstrukturen, die einem Benchmarking-Vergleich unterzogen werden (vgl. Schreiterer 2004,

S. 24). Einerseits wurde dabei deutlich, dass sich Hochschulen aufgrund ihrer Individualität und aktuellen Situation häufig als nicht miteinander vergleichbar halten. Beispielsweise geraten aus diesem Grund die sich zunächst aufgrund ihrer Öffentlichkeitswirksamkeit großer Beliebtheit erfreuenden Hochschulrankings mehr und mehr in die Kritik. Dies unterstreicht, dass die alleinige Fokussierung auf bestimmte Produktbereiche einer Hochschule, Outputs oder die Kundensicht den individuellen Hochschulspezifika nicht gerecht wird, wenn keine hinreichenden Auswahlkriterien für die einzubeziehenden Vergleichshochschulen existieren (vgl. Westermann 2001, S. 258 f.). Es hat sich dabei andererseits gezeigt, dass Benchmarking im Hochschulbereich weniger ein Instrument zur Durchsetzung politischer Vorgaben ist, sondern vielmehr, seiner Definition entsprechend, bei der Steuerung und kontinuierlichen Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen unterstützt (vgl. Schreiterer 2004, S. 22). Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Anforderungen, Ziele und Einsatzmöglichkeiten der Methode des Benchmarkings im öffentlichen Hochschulsektor.

Abbildung 6: Einsatzmöglichkeiten für Benchmarking an Hochschulen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Westermann 2001, S. 260

Das Potenzial von Benchmarking-Verfahren liegt ferner darin, dass es keine statischen Problemlösungen vorgibt (Griebl u. a. 2000, S. 12). Vielmehr eröffnet sich durch das Berücksichtigen unterschiedlicher Wertvorstellungen, Rahmenbedingungen, Ziele und Aufgaben der öffentlichen Organisationen die Möglichkeit, eigene Schwachstellen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren und diese Erkenntnisse in einem individuellen Veränderungs- und Verbesserungsprozess umzusetzen. Dies impliziert, dass sich Benchmarking im Hochschulbereich, aber auch im gesamten öffentlichen Sektor, nicht allein auf quantitative Kennzahlenvergleiche beschränken kann, sondern weitreichendere qualitative Aspekte in einen Vergleich einbeziehen muss, um eine adäquate Steuerungswirkung zu erzielen. Steuerungswirkung kann mit Benchmarking wiederum nur dann er-

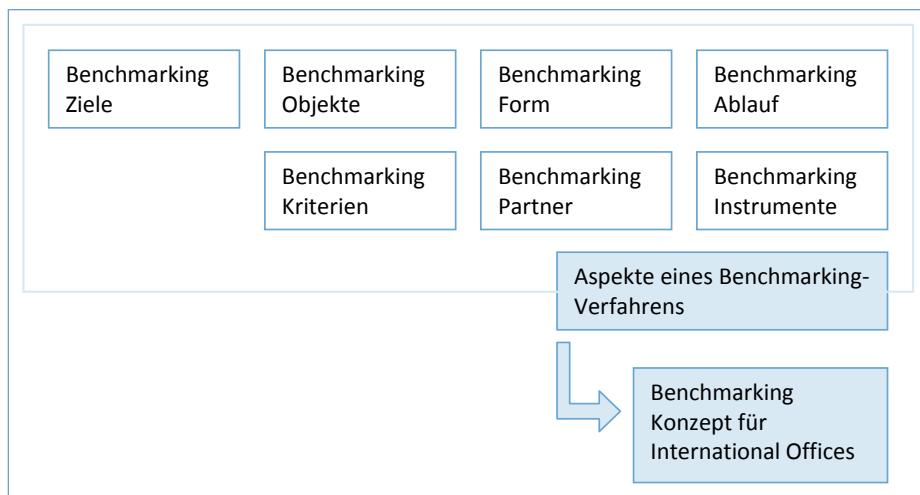
zielt werden, wenn die gewonnenen Informationen nicht bloß kopiert, sondern auf die eigene Situation angepasst und umgesetzt werden, so dass im Ergebnis eine messbare Leistungssteigerung erreicht wird (vgl. Schreiterer 2004, S. 23 f.).

4.3 Ansatz und Vorgehen der Entwicklung des Benchmarking-Konzepts für International Offices

Die beschriebenen Spezifika des öffentlichen Hochschulsektors, die veränderte Ausgangslage und die Potenziale des Einsatzes von Benchmarking-Verfahren haben unweigerlich Folgen für die Durchführung von Benchmarking-Verfahren im Hochschulbereich. In Abschnitt 3.1.3 wurde die exemplarische Durchführung von Benchmarking-Verfahren vorgestellt, wie sie in der Fachliteratur beschrieben wird. Deren Anwendung im Hochschulbereich setzt voraus, dass bestimmte Anpassungen vorzunehmen sind, damit eine entsprechende Berücksichtigung sektorspezifischer Rahmenbedingungen gewährleistet ist. Dementsprechend wurden auch bei dem von HIS durchgeführten Benchmarking-Verfahren sowohl hinsichtlich Ablauf, Struktur und inhaltlicher Ausgestaltung Veränderungen und Anpassungen vorgenommen, auf die nachfolgend überblicksartig eingegangen wird.

Ausgehend von der Darstellung des theoretischen Benchmarking-Konzepts mit seinen unterschiedlichen Ausprägungen und seinem idealtypischen Ablauf soll nachfolgend die Vorstellung des von HIS entwickelten und angewendeten Benchmarking-Konzeptes für International Offices an Hochschulen erfolgen. Abbildung 7 zeigt zunächst die verschiedenen benchmarkingrelevanten Aspekte, die für die Entwicklung einer systematischen Methode für ein Benchmarking-Verfahren von International Offices zu berücksichtigen sind.

Abbildung 7: Aspekte zur Entwicklung eines Benchmarking-Konzepts für International Offices



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Griebble, Scheer 2000, S. 8

Die Notwendigkeit und das Interesse für die Teilnahme an einem Benchmarking-Verfahren resultiert zumeist aus konkreten Erfordernissen, die innerhalb einer Hochschule oder aufgrund von externen Anforderungen entstehen. Die **Benchmarking-Ziele** stellen die Motive und angestrebten Veränderungen dar, die mit einem Vergleich zwischen International Offices verfolgt werden. Dem

Bestimmen der Zielsetzung kommt in einem Benchmarking-Verfahren große Bedeutung zu, da sie die Art und den Verlauf des Benchmarkings maßgeblich bestimmen. Je nach Auftraggeber kann diese Zielsetzung unterschiedlich ausfallen. Mit Blick auf die im Abschnitt 4.1 genannten Spezifika von öffentlichen Organisationen und Hochschulen gibt es viele verschiedene Interessensgruppen innerhalb einer Hochschule und unterschiedliche Anspruchsgruppen, die wiederum vielfältige Anforderungen an eine Hochschule stellen. Sofern nicht bereits als Ziel eines Benchmarking-Verfahrens eine bestimmte Form vorgegeben wurde – also beispielsweise internes oder externes Benchmarking – kann sich in Abhängigkeit von den zum Vergleich bereitstehenden Partnern die **Form des Benchmarkings** ergeben (vgl. Abschnitt 3.2). Die Auswahl der **Benchmarking-Partner** hängt einerseits von den Zielen des Benchmarkings ab und andererseits von der Form des Benchmarkings. Die Herausforderung, die sich den Organisationen im öffentlichen Sektor bei der Durchführung eines Benchmarking-Verfahrens stellt, ist das Einschätzen derjenigen **Objekte und Kriterien**, die sich unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen sowie unter Berücksichtigung von Effizienz- und Effektivitätskriterien optimal zum Leistungsvergleich und damit zur Leistungsverbesserung eignen. Die Objekte stellen dabei den eigentlichen Gegenstand des Vergleichs dar (z. B. International Offices mit ihren Strukturen, Aufgaben und Prozessen), während die Kriterien die Messgrößen bzw. Kennzahlen als Vergleichsmaßstab darstellen. Die Definition der Messgrößen und Kennzahlen stellt häufig die größte Herausforderung in einem Benchmarking-Verfahren dar, denn es gibt kaum standardisierte Kennzahlensysteme. Zudem ist die Wahl der als Vergleichsmaßstab dienenden Kennzahlen immer auch eine Frage des Erhebungsaufwands und der Aussagefähigkeit. Zur Bewertung von Leistungen gibt es daher verschiedene Methoden und Herangehensweisen. Eine für den Hochschulbereich geeignete Bewertung von Leistungsmerkmalen sollte

- mehrdimensional sein und im Sinne eines ganzheitlichen Kennzahlensystems sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Bewertungskriterien enthalten und
- die Unterschiede der Hochschulen berücksichtigen.

Benchmarking-Instrumente sind schließlich die Methoden und Werkzeuge, die zur operativen Umsetzung und Unterstützung eines Benchmarking-Verfahrens eingesetzt werden und die einzelne Phasen und Schritte eines Benchmarkings vorantreiben, z. B. mittels Workshops, Fragebögen, Kennzahlensystemen (vgl. hierzu auch Abschnitt 4.1.4).

Der von HIS entwickelte Benchmarking-Ansatz berücksichtigt hochschulspezifische Rahmenbedingungen in besonderer Weise. Seine Besonderheit liegt in der Wertschätzung der folgenden Aspekte:

- **Reihenfolge der Bearbeitung:** Beim „Benchmarking Internationales“ wurde die Reihenfolge des idealtypischen Ablaufs der Bearbeitung verändert. Die in Phase 3 genannte Datensammlung wurde ans Ende des gesamten Prozesses verschoben. Dementsprechend wurde aufgrund der vorab getroffenen Festlegung inhaltlicher Themenstellungen zuerst eine inhaltliche Diskussion mit Schwerpunkt auf qualitative Aspekte geführt und erst ergänzend dazu im Nachgang eine Sammlung von Basis- und Kennzahlen durchgeführt, die anschließend in die Interpretation einbezogen wurden. Diese Vorgehensweise stellte sicher, dass die Diskussion nicht von vorliegenden Kennzahlen bestimmt wird, sondern zuerst auf Basis von Erkenntnissen qualitativer Art geführt wird. Zudem konnte so sichergestellt werden, dass eine Einbeziehung nicht-quantifizierbarer Informationen in ausreichendem Maße erfolgte und eine frühzeitige Fixierung auf Basis- und Kennzahlen vermieden wurde. Auslöser inhaltlicher Diskussion

stellten somit nicht die verfügbaren Daten, sondern die vorab gemeinsam vereinbarten Themenstellungen und die darauf aufbauende inhaltliche Befassung mit der Thematik dar.

- **Strategiebildungsprozess:** Das von HIS entwickelte Benchmarking-Verfahren ist als integraler Bestandteil eines Strategiebildungsprozesses zu betrachten. Die Ergebnisse des Verfahrens dienen nicht nur zur Positionsbestimmung sowie zur Festlegung von Standards, sie bilden vielmehr die Grundlage für die Erarbeitung einer übergeordneten Strategie, im vorliegenden Fall der Internationalisierungsstrategie. Die einzelnen Workshops stellen Bausteine einer übergeordneten strategischen Ausrichtung dar, sie befähigen die beteiligten Hochschulen, den Aufbau einer Strategie zu erleichtern bzw. die Anpassung und kritische Reflektion bestehender Strategien vorzunehmen. Eine nur auf die Optimierung operativer Tätigkeiten beschränkte Betrachtung im Benchmarking-Verfahren wird als nicht ausreichend angesehen und lässt dessen Möglichkeiten der Verknüpfung von operativen mit strategischen Aspekten weitestgehend ungenutzt.
- **Kombination quantitativer und qualitativer Elemente:** Bei dem von HIS angewandten Verfahren stehen nicht nur quantitative Elemente (Basis- und Kennzahlen, Aufwände) im Mittelpunkt, sie sind gleichbedeutend zu qualitativen Elementen (z. B. Organisationsstrukturen und -kulturen, Aufgabenportfolio, qualitative personelle Ausstattung, strategische Zielsetzungen) zu sehen, die im Rahmen der gemeinsamen Diskussionen ermittelt wurden. Im „Benchmarking Internationales“ wird die alleinige Fixierung auf Kennzahlen als nicht ausreichend betrachtet, um die Gesamtheit der Aspekte der Themenstellungen abzudecken.
- **Einbeziehung verschiedener Analyse-Methoden:** Das von HIS durchgeführte Benchmarking-Verfahren bedient sich einzelner Elemente aus verschiedenen Analyse-Methoden. So werden beispielsweise Bausteine der Stärken-Schwächen-Analyse, der Portfolio-Analyse sowie Elemente der Balanced-Scorecard eingesetzt. Die übergeordnete Zielsetzung ist dabei stets, eine möglichst genaue Analyse der an den Hochschulen vorgefundenen Situation durchzuführen und alle Facetten des Vergleichs zu berücksichtigen.
- **Berücksichtigung standortspezifischer Informationen:** Das Benchmarking-Verfahren wurde abwechselnd an Standorten der beteiligten Hochschulen durchgeführt. Damit wurde den Beteiligten die Möglichkeit geboten, sich vor Ort über die jeweiligen Rahmenbedingungen (z. B. Standort, Lage, Räumlichkeiten etc.) zu informieren. Dieses Vorgehen beförderte wiederum das Verständnis der Beteiligten untereinander für die im Rahmen der Diskussionen genannten standortspezifischen Besonderheiten, die sich sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene auswirken können und Einfluss auf die Internationalisierung haben.
- **Stellenwert von „Best Practices“:** Wenngleich Hochschulen in keinem markt-analogen Umfeld agieren, so sind sie dennoch einem zunehmend verstärkten Wettbewerb ausgesetzt (vgl. Reckenfelderbäumer und Kin 2006, S. 1 ff.). Auf die gestiegene Bedeutung des Wettbewerbs wurde bereits in Abschnitt 2 eingegangen. Dies bewirkt, dass Hochschulen in erhöhtem Maße auf relevante Informationen angewiesen sind, um eine Steuerung und Ausrichtung der Organisation adäquat erfassen, bewerten und vornehmen zu können. Dazu kann ein Benchmarking-Verfahren wertvolle Hinweise liefern. Der daraus generierte Mehrwert ist aus Sicht von HIS beim Benchmarking in Hochschulen weniger in konkreten Höchst- und Bestleistungen, sog. „Best Practices“ zu finden (siehe auch Abschnitt 3.1). Ohnehin lässt sich kritisch hinterfragen, welche Bedeutung sog. „Best Practices“ im Sinne von modellhaften Beispielen im Rahmen von Benchmarking-Verfahren haben. Laut Krücken (2009, S. 53) ist die Suche nach Best Practices aus verschiedenen Gründen nicht immer erfolgversprechend. Zum einen sind bestimmte Praktiken stets in einen kulturellen Kontext eingebunden, d. h. organisationspezifisch. Sie

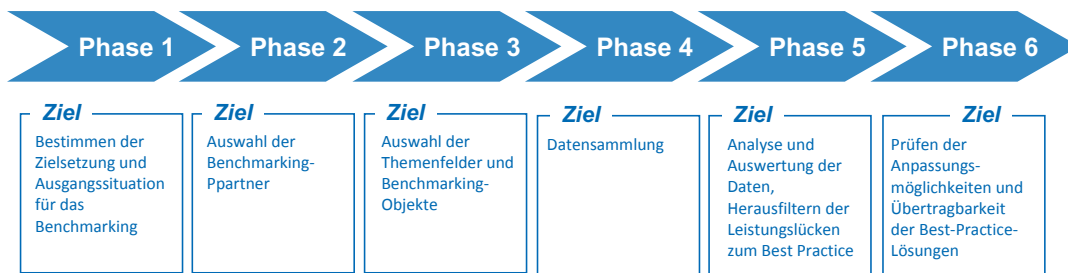
können demnach nicht ohne Weiteres auf eine andere Organisation übertragen werden, da die spezifische Kultur ein wesentliches Erfolgsmoment darstellt. Zum anderen wird mit dem Begriff „Best Practice“ vorgegeben, dass über die als vorbildliches Verfahren gekennzeichnete Praktik tatsächlich Einschätzungen über deren langfristigen Erfolg möglich sind. Dies ist jedoch aufgrund der sich im zeitlichen Verlauf verändernden Bewertung von Verfahren sowie der Abhängigkeit der Bewertung vom subjektiven Standpunkt des Betrachters aus kaum möglich. Für das vorliegende Benchmarking hatte dies zur Folge, dass auf die Benennung expliziter „Best Practices“ weitestgehend verzichtet wurde. Vielmehr oblag es den Beteiligten selbst unter Berücksichtigung ihrer Kenntnisse zu bewerten, inwiefern es sich bei den vorgestellten Praktiken und Lösungen tatsächlich um ein modellhaftes Beispiel vom Standpunkt der eigenen Organisation handelt.

- **Themensuche als Benchmarking-Element:** Der Prozess der Themensuche wurde bereits als Element des Benchmarking-Prozesses verankert. Somit war nicht von vornherein durch HIS als Initiator des Benchmarkings das Themenspektrum festgelegt. In Abstimmung mit den Beteiligten erfolgte eine Auswahl der zu bearbeitenden Themen.
- **Externe Begleitung:** Das gesamte Verfahren „Benchmarking Internationales“ wurde von der Anbahnung bis zum Abschluss von HIS begleitet und moderiert. HIS wurden dabei vielfältige Funktionen zuteil. Diese reichten von der Organisation (Anbahnung, Koordination- und Terminplanung, Unterstützung bei Themenfindung), der Methodik (Entwicklung und Einsatz eines vielfältigen methodischen Instrumentariums, laufende Moderation und Begleitung, Sicherstellung der Kontinuität, Unterstützung bei Indikatorensammlung und Interpretation), über einen inhaltlich-fachlichen Beitrag (Einbringung fachlicher Aspekte (Theoriebezug) sowie externer Sachverstand) bis hin zur Dokumentation (Zusammenstellung, Auswertung und Aufbereitung der Informationen, Ergebnisdokumentation). Diese Funktion entlastete die Beteiligten von organisatorischen Aufgaben, ermöglichte eine optimale Vor- und Nachbereitung der Treffen und gewährleistete eine umfassende Dokumentation der Arbeitsergebnisse. Aufgrund des externen Sachverstandes konnten weitere Betrachtungsperspektiven bei der Gegenüberstellung der Hochschulen hinzugezogen werden. Der theoretische Input lieferte zudem Ergänzungen sowie Anregungen für die Diskussionen und Interpretation der vorliegenden Befunde.

4.4 Vorgehensschritte des Benchmarkings für International Offices

Für den Ablauf des Benchmarking-Konzepts International Offices wird weitgehend analog des zuvor beschriebenen Phasenmodells (vgl. Abschnitt 3.1.3) vorgegangen. Abbildung 8 fasst den Verfahrensablauf grafisch zusammen.

Abbildung 8: Vorgehensschritte des Benchmarkings für International Offices



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Karlöf und Östblom 1994, S. 86 ff.

Einige Abweichungen von dem in der Literatur vorgeschlagenen Fünf-Phasen-Ablauf wurde dahingehend vorgenommen, dass einerseits den fünf Phasen eine sechste Phase vorangestellt wurde und andererseits die Verfahrensschritte in veränderter Reihenfolge durchgeführt wurden.

Dem gesamten Verfahren vorangestellt wurde eine Phase der allgemeinen Orientierung und des Austauschs zwischen potenziellen Benchmarking-Partnern hinsichtlich ihrer Ausgangssituation und der grundsätzlichen Ausrichtung ihrer Hochschulen im Bereich Internationalisierung. Die Kernfrage dieser Phase bezog sich auf: Was ist der Anlass des Benchmarking-Verfahrens, d. h. vor dem Hintergrund welcher Probleme oder Ausgangssituationen wird ein Vergleich angestrebt?

Erst durch das Bestimmen der grundlegenden Zielsetzung eines Benchmarkings im Bereich Internationalisierung konnte der Grundstein für die gezielte Auswahl passender Benchmarking-Partner gelegt werden. Basierend auf der gemeinsamen Interessensbekundung am Thema Operationalisierung von Internationalisierungsstrategien in Verbindung mit der Besonderheit grenznaher Hochschulstandorte wurden in der zweiten Phase die Benchmarking-Partner ausgewählt. Von besonderem Interesse ist somit die Frage: Welche Vergleichspartner können sinnvollerweise vor dem Hintergrund der allgemeinen Zielsetzung zum Vergleich herangezogen werden?

Erst nachdem sich die Benchmarking-Partner verbindlich zusammengefunden haben und eine erste Vertrauensbasis aufgebaut werden konnte, erfolgte in der dritten Phase die Auswahl der Themenfelder mit konkreten Benchmarking-Objekten. Geleitet wird diese Phase von der Frage: Was ist Gegenstand bzw. Objekt des Vergleiches, d. h., was soll verglichen, bewertet und verbessert werden?

Ein Charakteristikum für den gewählten Verfahrensablauf verbirgt sich in Zusammenhang mit der Frage: Mit Hilfe welcher Kriterien werden die Benchmarking-Objekte hinreichend vollständig und möglichst genau bewertet? Entgegen der allgemein üblichen Vorgehensweisen wurden die Kriterien zur Identifikation von Best Practices in Gestalt von quantitativen Kennzahlen nicht vorab entwickelt und als Ausgangspunkt für die Datensammlung gestellt. Vielmehr erfolgte die Entwicklung der Bewertungsmaßstäbe sukzessive im Laufe der Datensammelungsphase. Eine Konzentration und Einschränkung auf die durch Kennzahlen vorgegebenen Aspekte konnte dadurch vermieden werden.

Vielmehr konzentriert sich die Phase der Datensammlung zunächst auf das Sammeln von Informationen zu organisatorischen Strukturgegebenheiten, Aufgabenspektren und Verfahrensabläufen sowie einem qualitativen Austausch zu den Hintergründen für einzelne Sachverhalte. Bezugsrahmen für diese Phase bildet die Frage: Welche Methoden und Instrumente der Informationssammlung und Bewertung werden eingesetzt? Ausgehend von den Erkenntnissen des qualitativen Datenaustauschs erfolgte im Zuge der Datensammlung sukzessive die Sammlung, Erarbeitung und Verdichtung von erhebbaren, eindeutigen und aussagekräftigen Kennzahlen zu

einem Indikatoren-glossar. Mit den qualitativen und quantitativen Ergebnissen der Datensammlung sind die Bausteine vorhanden, anhand derer sich durch die vergleichende Analyse Best Practice Lösungen identifizieren lassen.

In der fünften Phase kann eine abschließende eingehende Datenanalyse stattfinden, um über Ursache-Wirkungszusammenhänge zur Ermittlung von Best Practices zu gelangen. Dabei ist nicht vorauszusetzen, dass identifizierte Best Practices für alle Benchmarking Partner in gleichem Maße eine hohe Priorität haben. Vielmehr geht es in dieser Phase um die Kernfrage: Welche Merkmale und Ausprägungen tragen in welchem Maße dazu bei, dass gute und sehr gute Ergebnisse im Sinne von Best Practice Ansätzen erzielt werden können?

Die letzte Phase des Verfahrens mündet darin, dass jeder Benchmarking-Partner ein Vorgehen für sich findet, um zu prüfen, inwiefern die identifizierten Best Practice Lösungen auf die Gegebenheiten der eigenen Hochschule mit entsprechenden Modifikationen übertragbar und anwendbar sind. Die Adaption ist Voraussetzung dafür, dass die Festlegung konkreter Maßnahmen zur Erreichung einer deutlichen Verbesserung und Ausrichtung an Best Practice-Lösungen erfolgen kann. Die wesentliche Frage in dieser Phase lautet: Wie kann eine Überprüfung des Fortschritts zur Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen kontinuierlich sichergestellt werden, um eine Entwicklung und Ausrichtung an Best Practice Lösungen voranzutreiben?

Eine ausführlichere Dokumentation der einzelnen Phasen mit ihren Besonderheiten des für das Benchmarking International Offices gewählten Verfahrensablaufes wird nachfolgend vorgenommen.

Phase I: Zielsetzung und Ausgangssituation für das Benchmarking

HIS initiierte und begleitete das Projekt Benchmarking Internationales/Akademische Auslandsämter, kurz „Benchmarking Internationales“. Wie bereits in Abschnitt 3.1 erläutert, kann Benchmarking generell als die Suche nach bewährten Methoden und Verfahren und deren Übertragung auf die eigene Organisation verstanden werden (vgl. Camp 1995, S. 15). Wie bei anderen Benchmarking-Projekten stand somit die Identifikation und Umsetzung von Verbesserungsmöglichkeiten in den teilnehmenden Organisationen, in diesem Falle der Akademischen Auslandsämter bzw. International Offices, im Vordergrund. Neben diesem übergeordneten Ziel waren mit dem als Workshopreihe konzipierten Benchmarking-Projekt weitere Zielsetzungen verbunden, die nachfolgend benannt sind:

- Durch den Vergleich wird es den Benchmarking-Partnern ermöglicht, eine **Positionsbestimmung** ihrer eigenen Organisationseinheit vorzunehmen. Konkret bedeutete dies für die teilnehmenden Leiterinnen und Leiter von International Offices, Informationen beispielsweise zu Organisationsstrukturen, personeller Ausstattung und Aufgabenspektrum zu erheben und miteinander zu vergleichen und darauf basierend Schlüsse für die zukünftige organisatorische Ausgestaltung und Aufgabenwahrnehmung zu ziehen.
- Als weitere Zielsetzung ist die **Förderung des hochschulübergreifenden fachlichen Austauschs** ähnlicher Organisationseinheiten – in diesem Falle von International Offices – zu nennen. Damit ist wiederum die Intention verbunden, die Tätigkeiten von International Offices fachlich zu unterstützen, durch Aufgreifen aktueller Diskussionen deren Entwicklung voranzutreiben und somit letztlich zu einer Professionalisierung dieses Aufgabengebiets beizutragen.
- Im Rahmen des themenzentrierten Ansatzes oblag es HIS, Beispiele aus Theorie und Praxis anderer Organisationen bzw. Organisationseinheiten in die Benchmarking-Gruppe einzubringen. Dadurch wird das Spektrum sogenannter „Best Practices“ über den Rahmen der betei-

ligten Benchmarking-Partner erweitert. Damit ist das Ziel verbunden, **neue Lösungsansätze zur Aufgabenwahrnehmung** im Bereich der International Offices zu etablieren.

- Bei der Durchführung von Benchmarking-Verfahren besteht die Gefahr, dass Verbesserungsmöglichkeiten auf rein operative Aspekte beschränkt bleiben. Das durchgeführte Benchmarking-Verfahren war derart konzipiert, dass aufbauend auf den themenzentrierten Workshops die **Erarbeitung einer** daraus abgeleiteten übergeordneten **Internationalisierungsstrategie** für die Benchmarking-Partner möglich ist. Dementsprechend lautete ein weiteres Ziel, die Verknüpfung von Strategie und operativem Geschäft vorzunehmen.
- Schließlich ist mit dem Benchmarking-Verfahren die Zielsetzung verbunden, das bestehende **Methoden-Instrumentarium** von HIS so **weiterzuentwickeln**, dass die Aufgaben und Tätigkeiten von Akademischen Auslandsämtern bzw. von International Offices auch für zukünftige Benchmarking-Verfahren sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht adäquat abgebildet und weiterentwickelt werden können.

Phase II: Auswahl der Benchmarking-Partner

Das „Benchmarking Internationales“ umfasste mehrere Workshops und Treffen der Benchmarking-Partner. Vor Beginn der Workshop-Reihe veranstaltete HIS einen Auftakt-Workshop, der im April 2008 in Hannover stattfand. Dazu hatte HIS im Vorfeld die Leiterinnen und Leiter ausgewählter Akademischer Auslandsämter bzw. International Offices angesprochen und deren Interesse zur Teilnahme an einem Benchmarking im Bereich Internationales/Akademische Auslandsämter erkundet. Dabei handelte es sich um keine willkürliche Auswahl. Maßgeblich für die Ansprache der Akteure war, dass es sich einerseits um Akademische Auslandsämter/International Offices von Universitäten handeln musste und andererseits, dass diese aufgrund ihrer geographischen Lage in Grenznähe zu anderen Staaten liegen. Die Auswahl grenznaher Standorte von Universitäten basierte auf der von HIS vorab definierten Annahme, dass sich die Aufgaben, Inhalte und Tätigkeiten von Akademischen Auslandsämtern bzw. International Offices an Universitäten in Grenznähe zum Ausland von denjenigen unterscheiden, die im Binnenland gelegen sind. Entscheidend für HIS war, durch die Setzung von Auswahlkriterien eine Gruppe von Benchmarking-Partnern zu finden, die vergleichbare Aufgaben wahrnehmen und aufgrund spezifischer Rahmenbedingungen vor ähnlichen Herausforderungen und Fragestellungen stehen. Darüber hinaus wurde durch Einbeziehung von zwei österreichischen Hochschulen eine Erweiterung des Erfahrungshorizonts vorgenommen und über das deutsche Hochschulsystem hinausgehende Erkenntnisse einbezogen. Die Konstituierung der Benchmarking-Gruppe folgte somit dem Konzept eines externen horizontalen Benchmarkings (vgl. Griebel, Scheer 2000, S. 12), im vorliegenden Fall als Benchmarking unter International Offices von Universitäten. Zugleich entspricht HIS bei der Auswahl von Benchmarking-Partnern damit einem Benchmarking-Grundprinzip, und zwar dem der Analogie. Darunter ist zu verstehen, dass die Abläufe und Vorgehensweisen der Benchmarking-Partner vergleichbar sein oder Analogien aufweisen müssen, damit möglichst viele Informationen untereinander ausgetauscht werden können (vgl. Watson 1993, S. 65). Die Initiative zur Durchführung des Benchmarkings ging bei dem hier beschriebenen Verfahren von HIS aus. Entgegen üblicher Verfahren war nicht von vornherein eine konkrete Zielsetzung des Benchmarkings durch einzelne Benchmarking-Partner vorgegeben. HIS war mit der Annahme in das Verfahren gestartet, dass es nicht ein einzelnes International Office gibt, welches in allen Bereichen sogenannte „Best Practices“, d. h. Spitzenleistungen bzw. bewährte und bestmögliche Verfahren aufweist. Vielmehr lag der Zusammensetzung der Benchmarking-Partner die Vermutung zugrunde, dass alle beteiligten Hochschulen in Teilbereichen ihrer Tätigkeiten jeweils Verfahren und Ansätze aufweisen, die

für andere Hochschulen von Interesse sein könnten. Ein Benchmarking-Verfahren mit mehreren Benchmarking-Partnern muss zudem gewährleisten, dass für alle Beteiligten ein Nutzen aus der Teilnahme erfahrbar wird. In dieser Aussage findet sich ein weiteres Benchmarking-Grundprinzip wieder, und zwar das der Wechselseitigkeit (vgl. Watson 1993, S. 65). Dementsprechend wurde bei der Festlegung der Themen auf eine Berücksichtigung der spezifischen Interessen aller Beteiligten Wert gelegt.

In der Fachliteratur wird der Auswahl der Benchmarking-Partner eine hohe Bedeutung zugewiesen, die zweifelsohne gerechtfertigt ist (vgl. Spendolini 1992, S. 105 ff; Watson 1993, S. 85 ff.). Eine gute Auswahl des Kreises der Benchmarking-Partner legt das Fundament für die weitere Zusammenarbeit. Weist der Teilnehmerkreis zu große Ähnlichkeiten bei Aufgaben und Prozessen auf, kann ggf. der Nutzen des Austauschs aufgrund fehlender Impulse und Innovationen zu gering ausfallen. Dies trifft allerdings gleichermaßen zu, wenn die Benchmarking-Partner zu unterschiedlich sind und somit fehlende Gemeinsamkeiten bzw. eine mangelnde Übertragbarkeit das Finden neuer Anregungen und Ideen sowie bewährter Verfahrensweisen hemmt. Im Vorfeld ist es schwer zu bewerten, wer die „richtigen“ Partner sind, insbesondere, wenn wenige Kenntnisse über Aufbau, Organisation sowie Ziele der Organisationseinheiten vorliegen. Konkurrenz und Wettbewerb erschweren zusätzlich die Wahl geeigneter Partner, da potenzielle Konkurrenten vor einem direkten Vergleich zurückschrecken.

Aufgrund der im „Benchmarking Internationales“ gesammelten Erfahrungen hängt die Beurteilung, ob die Zusammensetzung der TeilnehmerInnen der Benchmarking-Gruppe „gut“ oder „schlecht“ gewählt ist, auch vom Zeitpunkt der Beurteilung und vom Wissensstand der Beteiligten ab. Die Dauer der Zusammenarbeit in einem Benchmarking-Verfahren ist beschränkt auf den Zeitraum, in dem es etwas voneinander zu lernen gibt. Die Zusammenarbeit in der Gruppe kann zudem zu neuen Erwartungen einzelner Partner führen, die sich wiederum auf die gewünschte Gruppenkonstellation auswirken. Diese Erkenntnis ist eng mit der Tatsache verbunden, dass sich Bewertungsmaßstäbe des Vergleichs aus dem Vergleichsprozess selbst ergeben und nicht ex ante vorgegeben werden können (vgl. Schreiterer 2004, S. 23). Die zu Beginn als „richtige“ bzw. „gut zusammengesetzte“ Gruppe kann sich im Laufe des Verfahrens durch die Änderung der Ansprüche und Vorstellungen derart verändern, dass im Laufe des Verfahrens der Wunsch nach anderen und neuen Vergleichspartnern entsteht.

Phase III: Auswahl der Benchmarking-Objekte

Aufgrund des von HIS gewählten Ansatzes, quantitative und qualitative Aspekte sowie die operative und strategische Ebene gleichermaßen zu berücksichtigen, ergaben sich für die Auswahl der festzulegenden Benchmarking-Objekte Konsequenzen. Das übliche Verfahren bei der Etablierung eines Benchmarkings sieht vor, zuerst den Gegenstand des Benchmarkings festzulegen und im Anschluss die Auswahl der Beteiligten zu treffen (vgl. dazu Spendolini 1992, S. 54 ff. sowie Karlöf und Östblom 1994, S. 86 ff.). Von dieser Vorgehensweise wurde beim „Benchmarking Internationales“ bewusst abgewichen. Wie bereits beschrieben, wurden von HIS vorab ausgewählte Akteure zu einem Auftaktworkshop eingeladen, in dessen Verlauf die Konkretisierung der im Benchmarking zu behandelnden Themen erfolgte. Im Auftaktworkshop lieferten Inputreferate sowohl von Benchmarking-Partnern als auch von HIS einen ersten Einstieg in die Thematik von Benchmarking, Internationalisierung, Mobilität und grenznahen Standorten. Im Rahmen dieses Auftaktworkshops fand die Konkretisierung der in der folgenden Workshopreihe zu bearbeitenden Themen statt. Die Festlegung der endgültig zu behandelnden Themen war somit bereits ein Teil des Benchmarking-Prozesses. In Folge dessen wurde nicht von einem einzelnen Akteur vorgegeben,

welches die Inhalte des Benchmarkings sein würden. Stattdessen wurde eine gemeinsame Interessensbasis ausgelotet, um analog des Grundsatzes der Wechselseitigkeit für alle Benchmarking-Partner einen größtmöglichen Nutzen bereits bei der Themenauswahl durch ausgeglichene Interessen zu manifestieren. Im Rahmen einer moderierten Diskussion wurden die Interessen der potenziellen Benchmarking-Partner sondiert. Zu diesem Zweck hatte HIS verschiedene Themenvorschläge erarbeitet, die gemeinsam mit den Anwesenden analysiert wurden. In einer anschließenden Arbeitsphase wurde das Themenspektrum eingehend analysiert und mit den Benchmarking-Partnern diskutiert. Das Vorgehen mündete in der Auswahl von vier Themenfeldern, die in der darauf folgenden Workshop-Reihe eingehend bearbeitet wurden. Bis zum Beginn der Workshopreihe, die im Januar 2009 startete, konstituierte sich der endgültige Teilnehmerkreis. Dazu zählten die folgenden Hochschulen: Technische Universität Dresden, Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder, Karl-Franzens-Universität Graz, Universität Karlsruhe (TH), Universität des Saarlandes, Universität Wien. Somit umfasste das Benchmarking insgesamt sechs Universitäten, darunter zwei österreichische Hochschulen. Die Hochschulen entschieden, die Workshops jeweils an verschiedenen Standorten stattfinden zu lassen. Zum Ende des Auftaktworkshops verständigte sich die Gruppe der Teilnehmer darauf, in themenspezifischen Workshops die Aspekte Operationalisierung von Internationalisierungsstrategien, Betreuung ausländischer Studierender, Internationalisierung und grenznahe Standorte sowie Abbau von Mobilitätshemmnissen für Studierende eingehend analysieren und einem Benchmarking unterziehen zu wollen. Folgende themenbezogene Workshops und Treffen der Benchmarking-Partner fanden im Zuge des „Benchmarking Internationales“ statt:

- Auftakttreffen (April 2008, Hannover)
- Workshop I: Operationalisierung von Internationalisierungsstrategien (Januar 2009, Hannover)
- Workshop II: Betreuung ausländischer Studierender (Februar 2009, Karlsruhe)
- Workshop III: Internationalisierung und grenznahe Standorte (März 2009, Saarbrücken)
- Workshop IV: Abbau von Mobilitätshemmnissen für Studierende (April 2009 Frankfurt/Oder)
- Workshop V: Abschluss (Juni 2009, Wien)
- Nachtreffen (Juli 2009, Graz)

Phase IV: Daten- und Informationssammlung – Ablauf der Workshops

Die jeweils in ca. monatlichem Abstand stattfindenden Treffen der Benchmarking-Partner waren als zweitägige Workshops konzipiert. Der Ablauf erfolgte nach einem einheitlichen Schema, welches die folgenden Schritte umfasste:

- **Einleitung in die Thematik:** Ein Einstieg in die Thematik erfolgte durch einen fachlichen Input, der sowohl durch externe Gäste als auch durch HIS oder die Benchmarking-Partner selbst vorgenommen wurde. Damit war die Funktion verbunden, die Benchmarking-Partner in das jeweilige Thema einzuführen, indem sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse (Theoriebezug), der aktuelle Stand der Diskussion und die erkenntnisleitenden Fragestellungen, die die Gruppe durch den Workshop begleiten würden, präsentiert wurden.
- **Begriffsdefinition:** Bevor ein Einstieg in die fachliche Diskussion erfolgte, wurde von den Benchmarking-Partnern die begriffliche Definition des Themas bzw. des Betrachtungsgegenstands vorgenommen. Damit wurde gewährleistet, dass die fortlaufend verwendeten Begriffe, wie z. B. Internationalisierung, Mobilität, Grenznähe bei allen Beteiligten einer einheitlichen

Vorstellung und Definition unterlag. Damit konnten Missverständnisse aufgrund eines unterschiedlichen Begriffsverständnisses von vornherein ausgeschlossen werden.

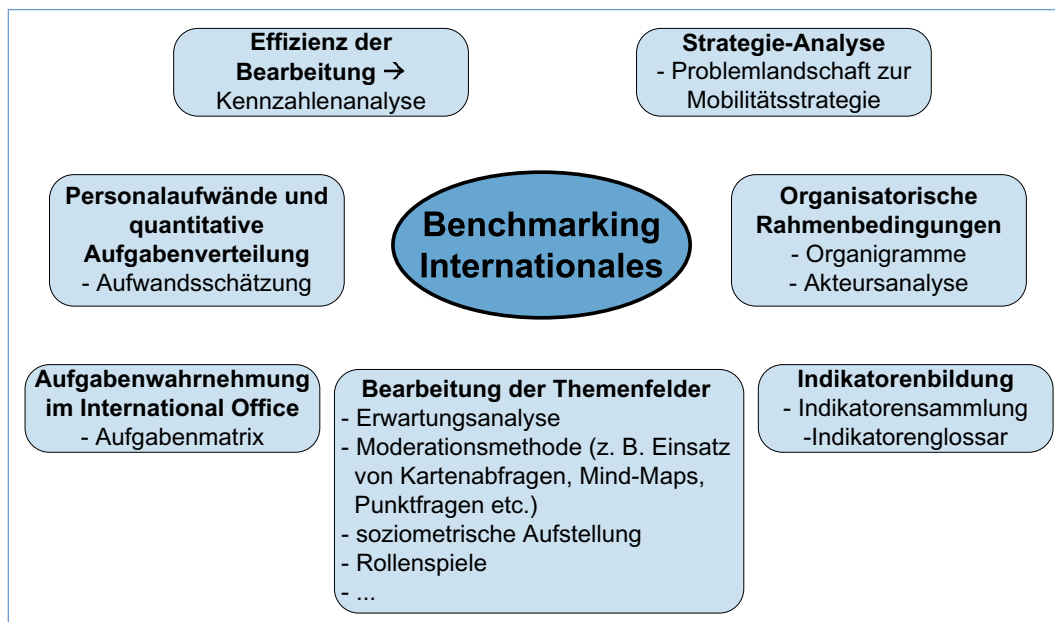
- **Strukturierte Sammlung von Informationen zur Themenstellung und Situationsbeschreibung durch die Benchmarking-Partner:** Im Anschluss erfolgte die strukturierte Sammlung von Informationen zum jeweiligen Thema. Diese Phase war in der Regel derart gestaltet, dass die Benchmarking-Partner ihre Ziele, organisatorischen Rahmenbedingungen, Vorgehensweisen und Arbeitsprozesse bezogen auf das aktuelle Thema des Workshops erläuterten. Zugleich wurde auf die damit verbundenen Vor- und Nachteile eingegangen. Dementsprechend konnte ein guter Überblick über verschiedene Strategien, Verfahren und Ziele an den beteiligten Hochschulen gewonnen werden.
- **Indikatorensammlung:** Basierend auf den durch fachlichen Input, Diskussion und Situationsbeschreibung gewonnenen Erkenntnissen wurde von den Benchmarking-Partnern an der Zusammenstellung eines Indikatorensets gearbeitet. Als Zielsetzung stand dabei im Vordergrund, ein aussagekräftiges Indikatorenset zu entwickeln, mit dem die Aktivitäten der International Offices bestmöglich abgebildet und kontinuierlich verglichen werden können. Die Sammlung der Indikatoren erfolgte fortlaufend im Rahmen der vier Workshops. Eine abschließende Zusammenstellung eines relevanten Indikatorensets wurde schließlich im Abschlussworkshop vorgenommen.
- **Zusammenfassung:** Den Abschluss eines jeden Workshops bildete die Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse und deren Reflektion. Darüber hinaus wurden zum Ende der Workshops nächste Arbeitsschritte definiert und etwaige Aufgaben verteilt, die der Aufbereitung von Informationen sowie der Vorbereitung des kommenden Workshops dienen.
- **Ergebnisdokumentation:** Die Dokumentation der Workshop-Ergebnisse wurde fortlaufend von HIS durchgeführt. Dadurch wurde gewährleistet, dass die Ergebnisse im Nachgang zu den Veranstaltungen allen Benchmarking-Partnern zur Verfügung standen.

Im dritten sowie im letzten Workshop hatte HIS zudem zusätzliche Reflektionsphasen integriert. Diese erfüllten zwei wesentliche Funktionen. Zum einen sollte damit sichergestellt werden, dass eine enge Verknüpfung der in den Workshops behandelten Themen und Ergebnisse mit der täglichen Praxis erfolgt. Die Benchmarking-Partner sollten dazu angeregt werden, konkrete Maßnahmen zu benennen, mit deren Hilfe ein Transfer der neu gewonnenen Erkenntnisse in die täglichen Abläufe realisierbar ist. Zum anderen waren die Reflektionsphasen für HIS ein wichtiges Feedback-Tool, um sowohl inhaltliche als auch methodische Anpassungen der Workshops aufgrund der geäußerten Erfahrungen und Erkenntnisse vorzunehmen. Dabei sollte allerdings berücksichtigt werden, dass zwischen erstem und letztem Treffen der Gruppe lediglich ein Zeitraum von ca. einem halben Jahr lag. Aufgrund dessen waren die Möglichkeiten einer Implementierung von neuen Erkenntnissen, deren Anwendung im Alltag sowie eine abschließende Bewertung erst eingeschränkt möglich. Diese Aktivitäten erstrecken sich zeitlich weit über das Ende der Workshop-Reihe hinaus. Die Reflektionsphase orientierte sich an verschiedenen Fragestellungen, so nach Anregungen und Ideen, die bislang aus dem „Benchmarking Internationales“ gewonnen werden konnten, nach Aspekten, die bereits in die tägliche Arbeit eingebracht wurden und schließlich nach weiteren inhaltlichen Elementen, deren Bearbeitung in den kommenden Workshops noch gewünscht ist. Die im Rahmen des Auftaktworkshops definierten Themenbereiche der Workshops standen dabei nicht zur Diskussion, jedoch bestand die Möglichkeit, im Rahmen der Themenstellungen den Fokus der Betrachtung zu verschieben, so z. B. die Gewichtung von qualitativen zu quantitativen Elementen.

Methodenspektrum

Um das Benchmarking-Verfahren operativ umsetzen zu können, wurde speziell im Rahmen der Daten- und Informationssammlung des „Benchmarking Internationales“ ein vielfältiges Methodenspektrum eingesetzt. Einen Überblick der eingesetzten Methoden vermittelt die Abbildung 9. Der Grundkonzeption entsprechend, quantitative und qualitative Aspekte gleichermaßen im Benchmarking-Verfahren zu berücksichtigen, wurden die Instrumente und Methoden so gewählt, dass beide Formen von Informationen gewonnen wurden. Rein quantitative Erkenntnisse lieferten beispielsweise die **Kennzahlenanalyse** und die **Aufwandsschätzung**. Zusatzinformationen zum besseren Verständnis der vor Ort gegebenen Rahmenbedingungen, wie z. B. organisatorische Einbindung des International Office sowie Umfang und Art der wahrzunehmenden Tätigkeiten, lieferten die **Aufgabenmatrix** sowie **Organigramme** und **Akteursanalysen**. Die **Problemlandschaft** wurde als Instrument herangezogen, um die Analyse strategischer Aspekte zu unterstützen und Fragen hinsichtlich strategischer Zielsetzung und Ausrichtung aufzugreifen und bearbeitbar zu machen.

Abbildung 9: Übersicht des eingesetzten Methodenspektrums



Quelle: eigene Darstellung

Die **Bearbeitung der Themenfelder** basierte auf der inhaltlichen Auseinandersetzung mit den Themenstellungen. Diese erfolgte in vier Workshops zu den Themen Operationalisierung von Internationalisierungsstrategien, Betreuung ausländischer Studierender, Internationalisierung und grenznahe Standorte sowie Abbau von Mobilitätshemmnissen für Studierende (siehe oben). HIS bediente sich dabei eines umfangreichen Methodenspektrums. Zur Ermittlung der Erwartungen der Benchmarking-Partner sowohl im Hinblick auf die einzelnen Themenfelder als auch auf die gesamte Workshopreihe wurden **Erwartungsanalysen** durchgeführt. So konnte im Vorfeld die Erwartungshaltung der Beteiligten ermittelt und auf spezifische Wünsche und Fragestellungen eingegangen werden. Aus dem Spektrum der **Moderationsmethode** wurden z. B. Elemente wie Kartenabfragen, Mind-Maps und Punktabfragen eingesetzt. **Soziometrische Aufstellungen** dienen der Visualisierung verschiedener Positionen der Benchmarking-Partner. Ergänzt wurde das Methodenset zudem durch **Rollenspiele**, bei denen die Beteiligten unterschiedliche Perspektiven

einnahmen und Situationen aus verschiedenen Positionen heraus bewerten mussten. Die eingesetzten Methoden und die damit verbundene Zielsetzung werden nachfolgend beschrieben.

- **Personalaufwände und quantitative Aufgabenverteilung – Aufwandsschätzung:** Wesentliche Informationen zur Personalausstattung sowie zur quantitativen Verteilung der Aufwände auf Tätigkeiten wurden mittels einer Aufwandsschätzung gewonnen. Dazu wurde das von HIS entwickelte Instrumentarium des kennzahlengestützten Benchmarkings eingesetzt. Erhoben wurden dabei sämtliche Aufwände, die von den Beschäftigten der International Offices im Erhebungszeitraum 2008 erbracht wurden. Die Erfassung erfolgte hierbei entlang eines standardisierten Erhebungsbogens, der den systematischen Vergleich zu Daten anderer Hochschulen ermöglichte. Die Zuordnung der Aufgaben erfolgte aufgrund dessen unabhängig von den Organisationsstrukturen und orientierte sich an sog. Produktbereichen, zu denen die Aufgaben zusammengefasst sind. Die Auswertung der Aufwandsschätzung lieferte Erkenntnisse über die Verteilung der Personalaufwände nach Aufgabengebieten. Darüber konnten wiederum Schwerpunkte der Bearbeitung sowie Bereiche identifiziert werden, für die bislang geringe Aufwände erbracht werden. Weitere interessante Erkenntnisse ließen sich beispielsweise auch darüber gewinnen, inwiefern die Aufwände für die Betreuung von Incoming- und Outgoing-Students insbesondere zwischen den deutschen und österreichischen Hochschulen voneinander abweichen. Mithilfe der Aufwandsschätzung konnten folglich Auffälligkeiten bei der Verteilung und Höhe der erbrachten Aufwände jeder Hochschule identifiziert werden. In einem nächsten Schritt dienten diese als Grundlage einer fachlichen Diskussion. Erkenntnisleitend war dabei die Interpretation der vorgefundenen Ergebnisse entlang von Fragestellungen, wie z. B. „Was finden wir vor?“, „Wie lassen sich bestimmte Ausprägungen erklären?“, „Sind die Verteilungen in der vorliegenden Form gewünscht oder sind andere Zielvorstellungen vorhanden?“. Für die Erklärung und Diskussion wurden die Ergebnisse anderer methodischer Elemente hinzugezogen, wie z. B. die organisatorische Struktur und Einbindung sowie die Aufgabenmatrix. Die Aufwandsschätzung diente neben der Darstellung der erbrachten Aufwände somit vor allem als Anstoß für die weitere fachliche Diskussion. Nach eingehender Analyse der Daten konnten schließlich Erkenntnisse dazu abgeleitet werden, die die Interpretation der Höhe und Verteilung von Aufwänden unterstützten und Rückschlüsse auf strategische Ansätze der Benchmarking-Partner zuließen.
- **Effizienz der Bearbeitung – Kennzahlenbildung:** Ergänzend zur Aufwandsschätzung wurden durch die Benchmarking-Partner Basiszahlen sowie Leistungszahlen erhoben. Dazu zählen beispielsweise die Anzahl von Incomings und Outgoings, die Zahl betreuter Hochschulpartnerschaften, Anzahl von Joint Degree Programmen etc. (siehe Anhang 1). Durch das Vorliegen von Arbeitsaufwänden (Aufwandsschätzung) und Leistungszahlen und deren Kombination lässt sich ein Zusammenhang von Ressourceneinsatz (Input, z. B. Personal) und den Ergebnissen von Leistungsprozessen (Output, z. B. betreute Studierende, bearbeitete Fälle) in Form von Kennzahlen abbilden (vgl. Stratmann 2005, S. 5). Mit der Bildung von Kennzahlen ist die Suche nach Auffälligkeiten und Besonderheiten der Benchmarking-Partner eng verknüpft. Darauf basierend wurden wiederum vertiefende Diskussionen geführt, um Hintergründe und Ursachen sowie ausschlaggebende Rahmenbedingungen für die Ausprägung der Kennzahlen zu sondieren. So konnten Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit der International Offices gewonnen werden. Aufgrund des rein quantitativen Charakters sind jedoch keine Erkenntnisse über die Qualität der erbrachten Leistungen zu gewinnen.

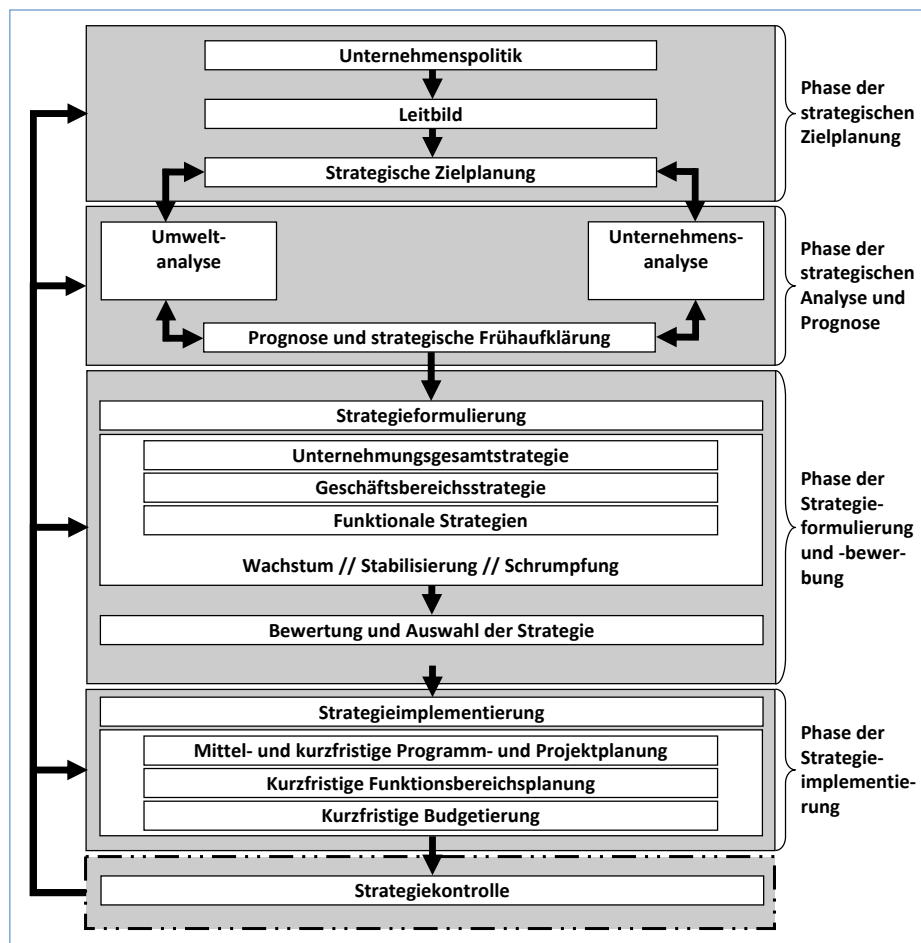
- **Indikatorenbildung – Indikatorensammlung und -glossar:** Inhaltlich eng mit der Kennzahlenbildung verbunden ist die Erstellung eines Indikatorensatzes. Bei der Kennzahlenbildung ist die Relation von Input und Output die Grundlage des Vergleichs. Bei Indikatoren-Sets stellt hingegen die Merkmalsausprägung der gewählten Indikatoren bereits die Vergleichsbasis dar. Die Indikatoren werden so gewählt, dass der Vergleich der Werte der Benchmarking-Partner Aussagen über Leistungen zulässt. Die Benchmarking-Partner hatten sich von vornherein darauf verständigt, dass die zu ermittelnden Indikatoren
 - a) in ihrer Anzahl überschaubar bleiben sollten,
 - b) weitestgehend ohne Hinzuziehung weiterer qualitativer Informationen aussagekräftig sind,
 - c) ohne erheblichen Zusatzaufwand erhebbar sein sollten und schließlich
 - d) an allen Hochschulen verfügbar sind.

Die Auswahl der Indikatoren wurde zudem so getroffen, dass die für die Bewertung, Steuerung und Planung der Aktivitäten von International Offices relevanten Themenbereiche abgedeckt wurden. Dazu zählten beispielsweise Informationen über die betreuten Studierenden (Incomings und Outgoings), die Partnerschaftsaktivitäten (Hochschulpartnerschaften und Verträge) sowie finanzielle Ressourcen (siehe Anhang 1). Wesentlich für die Zusammenstellung des Indikatorensatzes war zudem die Frage, inwieweit die Indikatoren im Hinblick auf den Vergleich der Benchmarking-Partner untereinander aussagekräftig sind. Aufgrund dessen wurde die Zusammenstellung der Indikatoren von einer ausführlichen Diskussion begleitet. Diese zielte darauf ab, die gesammelten Indikatoren auf ihre Tauglichkeit für einen fortlaufenden Vergleich und ihre Aussagekraft zu prüfen. Daraus resultierte schließlich die Erstellung eines ergänzenden Indikatorenglossars (siehe Anhang 2). In diesem sind die zu erhebenden Indikatoren benannt und mit Zusatzinformationen über die Aussage und Interpretationsmöglichkeit der Indikatoren hinterlegt. Durch die gemeinsame Erarbeitung des Glossars wurde gewährleistet, dass bei den Benchmarking-Partnern eine weitgehend ähnliche Vorstellung über Interpretation und Aussage der Indikatoren vorlag. Das Indikatorenglossar stellt somit zugleich die Ergebnisse des Diskussionsprozesses dar.

- **Aufgabenwahrnehmung im International Office – Aufgabenmatrix:** Mittels Erstellung einer Aufgabenmatrix wurde das gesamte Spektrum der Aufgabenwahrnehmung der einzelnen Hochschulen sowie die Zuordnung der Aufgabenerledigung zu Akteursgruppen erfasst. Dazu wurde von HIS eine Übersicht aller in International Offices wahrgenommenen Aufgaben erstellt, die gemeinsam mit den Hochschulen schrittweise vervollständigt wurde. Im Anschluss daran wurde die Aufgabenmatrix von den Benchmarking-Partnern ausgefüllt und von HIS ausgewertet (siehe Anhang 3). Der Vorzug der Aufgabenmatrix liegt darin begründet, dass sie in tabellarischer Form Einblick in das Spektrum der Aufgabenwahrnehmung, die Aufgabenverteilung und die beteiligten Akteure liefert. Damit sind zusätzliche Informationen gegeben, die für die Interpretation von Indikatoren herangezogen werden können. Den Benchmarking-Teilnehmern wurde somit erleichtert, sich unter Hinzuziehung von Aufgabenmatrix und organisatorischen Rahmenbedingungen (siehe unten) in die Situation der anderen Teilnehmer „hineinzudenken“, um ein besseres Verständnis für unterschiedliche Herangehensweise zur Lösung von Problemen und Herausforderungen zu bekommen.
- **Strategie-Analyse – Problemlandschaft:** Das Instrument der Problemlandschaft wurde exemplarisch am Beispiel von Mobilitätsstrategien eingesetzt. Die Komplexität von Mobilitätsstra-

tegien wird hierbei durch die Zerlegung in Einzelaspekte reduziert und komplexe Problemzusammenhänge lassen sich visuell vermitteln (siehe Abbildung 10). Das Instrument wurde im Rahmen des vierten Workshops vorgestellt. Es bietet den Benchmarking-Partnern die Möglichkeit, ihre explizit oder auch nur implizit vorhandenen Mobilitätsstrategien strukturiert zu analysieren und auf Vollständigkeit zu überprüfen. Der Vorzug dieses Instruments liegt in der Option, sowohl einzelne Akteure, Motive, Ziele, Rahmenbedingungen und Hemmnisse konkret zu benennen, ohne den Gesamtzusammenhang der übergeordneten Strategie aus dem Auge zu verlieren. Durch die Entflechtung der Elemente von Mobilitätsstrategien lassen sich gezielt Schritte zur Erarbeitung bzw. Konkretisierung einer Strategie benennen sowie Problemfelder herausstellen und entsprechende Lösungsmöglichkeiten ableiten.

Abbildung 10: Problemlandschaft zu Mobilitätsstrategien



Quelle: eigene Darstellung

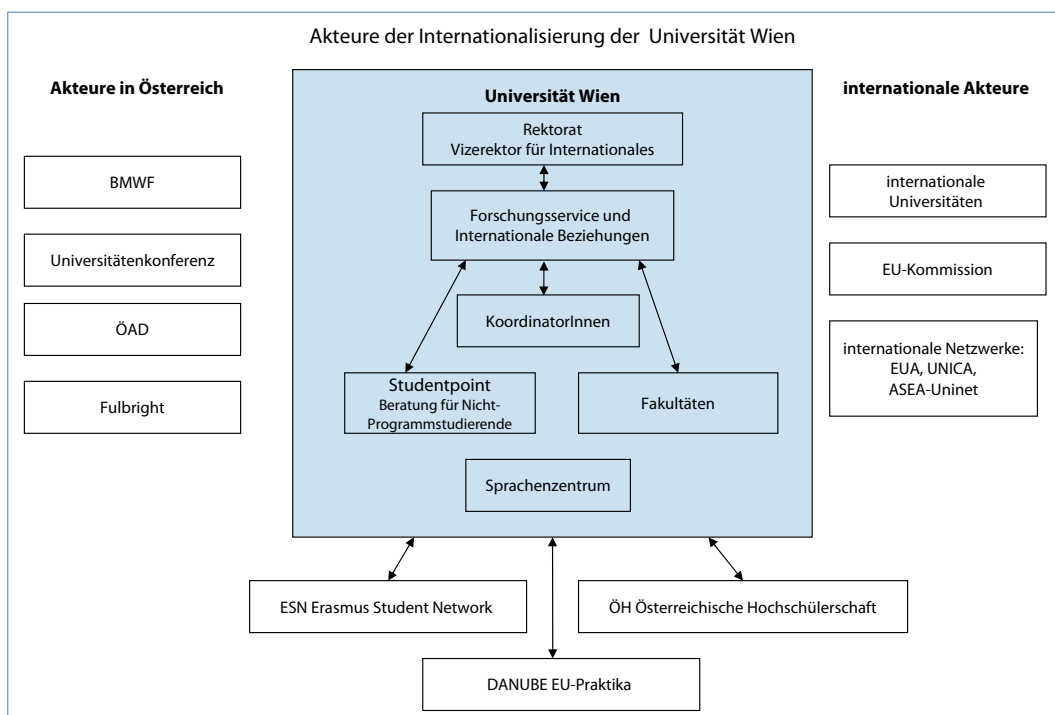
- **Organisatorische Rahmenbedingungen – Organigramm und Akteursanalyse:** Die Interpretation von quantitativen Informationen, wie z. B. Kennzahlen und Aufwände sowie Indikatoren, ist umso aussagekräftiger, je mehr ergänzende Informationen über die zu betrachtende Organisation vorliegen. Vor diesem Hintergrund wurden von allen Benchmarking-Partnern ergänzende Informationen zusammengetragen, die Außenstehenden einen Eindruck über

die Struktur und die organisatorische Einbindung des jeweiligen International Office vermitteln. An organisatorische Rahmenbedingungen sind zugleich Grenzen und Möglichkeiten der Aufgabenwahrnehmung gekoppelt, die nicht ohne Weiteres ersichtlich sind und dementsprechend visualisiert werden sollten. Von den Hochschulen wurden Merkmale der organisatorischen Einbindung sowie zur Struktur der International Offices zusammengestellt. Dabei wurden u. a. die folgenden Aspekte abgefragt:

- eigenständige Organisationseinheit oder Einbettung in ein übergeordnetes Dezernat,
- Anbindung an die Hochschulleitung (z. B. Prorektor für Internationales),
- Zugriff auf finanzielle Ressourcen,
- Art und Umfang outgesourcter Tätigkeiten,
- Zusammenarbeit mit Auslandsbeauftragten, Gremien und Wissenschaftlern,
- Zuständigkeitsbereich für verschiedene Studierendengruppen,
- Übernahme von Aufgaben der Studierendenverwaltung für die Gruppe der ausländischen Studierenden,
- zusätzlich angebotene Services, wie z. B. Tutoriennetzwerke, Datenbanken, Sprachkurse etc.

Ergänzend dazu erstellte jede Hochschule ein Organigramm, welches die organisatorische Einbindung des International Office darstellt und die Beziehung zu hochschulinternen und hochschulexternen Akteuren abbildet, hier am Beispiel der Abbildung 10 verdeutlicht. Diese Darstellungen dienten als Grundlage für die Akteursanalyse, bei der sämtliche Akteure erfasst und kategorisiert wurden, um das Wirkungsgeflecht der organisatorischen und institutionellen Einbindung zu verdeutlichen.

Abbildung 11: Akteure der Internationalisierung der Universität Wien



Quelle: Universität Wien

Phase V: Analyse und Auswertung der Daten

In unmittelbarem Anschluss an die Zusammenstellung der Daten zu Kennzahlen und Indikatoren erfolgte der eigentliche Vergleich und die Analyse der Ursachen für unterschiedliche Werte, um im Sinne von Best Practices bewährte Verfahren und Methoden sowie Kriterien guter Praxis zu identifizieren und zu definieren. Das Ziel war, beispielhafte Lösungen zusammenzutragen und unter Berücksichtigung der verschiedenen Rahmenbedingungen der beteiligten Hochschulen zu überprüfen, inwieweit Handlungsempfehlungen bzw. Veränderungsmöglichkeiten abgeleitet werden können, die zu einer Verbesserung von Organisations-, Ablauf und Personalstrukturen beitragen könnten. Bereits bei der Datenerhebung wurden die Relevanz, der Aussagegehalt und die Erhebbarkeit der Zahlenwerte diskutiert und kritisch geprüft. Die Übersicht der schließlich zusammengetragenen Indikatoren mag dem Betrachter auf den ersten Blick zahlenmäßig als gering erscheinen. Ergänzend hierzu ist zu erwähnen, dass eine Vielzahl weiterer Indikatoren zur Diskussion stand. Die schließlich getroffene Auswahl ist an den oben genannten vier Auswahlkriterien orientiert. Zudem wurde die Erstellung eines gemeinsamen Indikatoren-Sets dadurch erschwert, dass einige der anfangs in Betracht gezogenen Indikatoren entweder nicht für die österreichischen oder aber nicht für die deutschen Hochschulen anwendbar waren. Da das Benchmarking-Verfahren methodisch nicht allein auf die gewählten Indikatoren gestützt war, konnte problemlos auf einzelne von ihnen verzichtet werden, ohne Gefahr zu laufen, von vornherein für die Aufgaben von International Offices relevante Aspekte auszublenden. Für die Benchmarking-Partner stand bei dem methodischen Instrumentarium der Indikatorenbildung die Zielsetzung im Vordergrund, tatsächlich ein für alle beteiligten Hochschulen gültiges Set zusammenzutragen. Dies wirkte sich zwangsläufig auf eine Beschränkung der Zahl von Indikatoren aus, da jeweils von allen erhebbare und zugleich aussagekräftige Indikatoren zu finden waren. Grundlage für eine glaubwürdige und nachvollziehbare Begründung von Veränderungen und Abweichungen einzelner Werte bildeten dabei die Offenlegung der Herkunft des Datenmaterials und der Überprüfung der Datenquellen. Folgende Leitfragen führten im Rahmen der Workshops zur Analyse der erhobenen Daten:

- Welche organisatorischen Rahmenbedingungen sind verantwortlich für eine Abweichung?
- Welche aufbau- und ablauforganisatorischen Unterschiede führen zu unterschiedlichen Werten?
- Welche Ressourcen verursachen hinsichtlich ihrer quantitativen und qualitativen Ausstattung bestimmte Größen?

Mit der Beantwortung dieser und weiterer Fragen wurden nicht nur mögliche Veränderungspotenziale im Sinne von Weiterentwicklung und Verbesserung offengelegt. Vielmehr wurde sichtbar, welche Verbesserungspotenziale vor dem Hintergrund welcher organisatorischen, hochschulpolitischen oder ressourcenabhängigen Restriktionen überhaupt einen gangbaren Weg für die einzelnen Teilnehmer in ihrer weiteren Arbeit darstellen können. Insgesamt diente die Analysephase nochmals der eigenen Standortbestimmung und legte zahlreiche Aspekte offen,

- zu denen die eigene Organisation bereits erste Ideen entwickelt hat, jedoch noch keine Umsetzung in Sicht ist,
- die eigene bereits bekannten Probleme und Defizite untermauern und den Bedarf der Nachjustierung und Steuerung verdeutlichen.

Phase VI: Anpassungsmöglichkeiten und Übertragbarkeit der Erkenntnisse

Im Rahmen des Benchmarking-Verfahrens für International Offices wurden die Möglichkeiten der Übertragbarkeit und Anpassung der gewonnenen Erkenntnisse auf die Gegebenheiten der eigenen Hochschule schon frühzeitig und explizit in den gesamten Verfahrensablauf einbezogen. Unter anderem erfolgten bereits während der Datensammelungsphase zwei Feedback- und Erkenntnisschleifen, in denen die Benchmarking-Partner die Möglichkeiten der Übertragung auf die eigene Hochschule reflektierten und einschätzten. Laut Angabe der Teilnehmer bestand eine erste Form der Reflektion zu den Möglichkeiten der Integration der Benchmarking-Erkenntnisse in den eigenen Hochschulkontext darin, Aspekte aus den geführten Diskussionen des Benchmarking-Verfahrens in die laufenden hochschulinternen, fachlichen Diskussionen einzubringen. Dazu gehörte beispielsweise die Vorstellung ganz konkreter Konzepte und Instrumente, die im Benchmarking vorgestellt wurden. Ebenso wurde hochschulintern auf übergreifende Teilaspekte hingewiesen, die im Benchmarking thematisiert wurden und die es beispielsweise in die Gesamtstrategie einzubinden gilt. Das Benchmarking diente einigen Teilnehmern auch dazu, sich und die Arbeit im International Office in der eigenen Organisation herauszustellen und der Hochschulöffentlichkeit zu präsentieren. Mit der Erstellung des Indikatorenglossars erfolgte dann die abschließende und wesentlich tiefgründigere Auseinandersetzung der Teilnehmer mit den Möglichkeiten und Konsequenzen der Anpassung und Übertragung von guten Verfahrensbeispielen anderer Teilnehmer auf die eigene Hochschule. Ausgehend von den Gesamteindrücken zu den gewonnen Erkenntnissen über Abläufe, eingesetzte Methoden und Leistungen stand es den Teilnehmern dabei frei, konkrete Veränderungspotenziale in ihrer eigenen Hochschule einzuschätzen und zu definieren, um sie mit verschiedenen Hochschulakteuren rückzukoppeln und konkrete Maßnahmen einleiten zu können. Wichtig erschien gerade auch in dieser Phase wieder das Bewusstsein über die Stärken und Schwächen der eigenen Hochschule zu sein, um nur diejenigen Anregungen aufzugreifen und Maßnahmen einzuleiten, die als realistisch übertragbar und zielführend erscheinen. In diesem Zusammenhang erschien es darüber hinaus hilfreich, dass aus den im fachlichen Austausch der jeweiligen Workshops gesammelten Erfahrungen eine Liste mit zu vermeidenden Risiken sowie wenig zielführenden Vorgehensweisen („worst case“) formuliert und zusammengestellt wurde.

5 Zusammenfassung und Resümee

Hochschulen stehen zunehmend vor der Herausforderung, ihre Leistungen für unterschiedliche Anspruchsgruppen nachvollziehbar offenzulegen und sich vergleichen zu lassen. Dieser Vergleich mittels herkömmlicher, für den privatwirtschaftlichen Sektor praktikabler Instrumente ist aufgrund der Eigenschaften von Hochschulen und Besonderheiten des öffentlichen Sektors nicht ohne Weiteres möglich. Daher bedarf es geeigneter Instrumente, die unter Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen marktähnliche Mechanismen schaffen und in einem Quasi-Wettbewerb einen annähernd fairen Leistungsvergleich ermöglichen. Benchmarking kann als entsprechendes Instrument dienen. Das vorgestellte Benchmarking-Konzept für International Offices verdeutlicht die Reichweite und das Potenzial von Benchmarking als ein Instrument für Hochschulen, um

- die verschiedenen hochschulspezifischen Möglichkeiten, aber auch Grenzen der Einflussnahme von Akademischen Auslandsämtern bzw. International Offices auf die Internationalisierung einer Hochschule herauszustellen,
- die Ergebnisse des Leistungsspektrums und -vergleichs der teilnehmenden Hochschulen im Bereich Internationalisierung nach außen zu dokumentieren,
- eine Bewusstseinsbildung zum Thema Internationalisierung zu befördern,
- den Anspruchsgruppen der Hochschule zu verdeutlichen, dass Internationalisierung kein Zufallsprodukt ist, sondern aktiv befördert werden muss,
- die Auswirkungen von Bologna auf die Arbeit der Akademischen Auslandsämter darzustellen.

Darüber hinaus können aus den Ansätzen der theoretischen Benchmarking-Konzeption in Verbindung mit den praktischen Erfahrungen des Benchmarkings für International Offices abschließend zwei wesentliche Erkenntnisse abgeleitet werden, die für Benchmarking-Verfahren im Hochschulbereich allgemeine Gültigkeit beanspruchen:

(1) Der größte Aufwand besteht in der Konzeption und Vorbereitung des Benchmarking-Verfahrens.

Bei allen positiven Erfahrungen mit diesem Instrument darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Durchführung eines Benchmarking-Verfahrens einen erheblichen Aufwand an Zeit und Personalressourcen für eine Hochschule bedeutet. Umso wichtiger erscheint die konsequente und akribische Planung und Vorbereitung eines Benchmarking-Verfahrens, welches die Besonderheiten von Hochschulen aufgreift, indem es

- bereits die Phase der Suche, Abstimmung und Auswahl des Benchmarking-Objektes als wesentlichen Teil des Benchmarking-Verfahrens versteht, da bereits an dieser Stelle eine neue Sichtweise auf die eigene Organisation stattfindet, die Beteiligten werden angeregt, ihre bisherige Sicht auf die Dinge zu überdenken,
- Unterschiede der Partner von Beginn an akzeptiert und in das Verfahren einbindet,
- sowohl quantitative als auch qualitative Bewertungskriterien heranzieht,
- während des gesamten Verfahrens, d. h. während des Benchmarking-Prozesses die Selbststeuerung der Hochschule stärkt und nicht allein die Ergebnisse als Resultat des Verfahrens herausstellt.

(2) Der größte Nutzen aus einem Benchmarking-Verfahren kann für alle Beteiligten nur dann gezogen werden, wenn es in einem verbindlich-vertraulichen Klima stattfindet.

Benchmarking bedeutet gegenseitig offen und ehrlich Informationen auszutauschen und sicher sein zu können, dass alle anderen Beteiligten diese Informationen vertraulich behandeln. Nachfolgend sind die Elemente vertrauensbildender Benchmarking-Regeln benannt (vgl. Ziegele und Hener 2004, S. 8 f.):

- *Gegenseitigkeit:* Jeder Benchmarking-Partner erhält nur die Information von anderen, die er selber bereit ist preiszugeben. Im Sinne einer Win-win-Situation sind alle Partner gleichberechtigt und profitieren wechselseitig voneinander. Niemand soll das Gefühl haben, einseitig Informationen zu geben, für die er keine Gegenleistung erhält.
- *Vertraulichkeit:* Benchmarking bedeutet, dass der Kreis der Teilnehmer keine Informationen und Ergebnisse der Leistungsvergleiche nach außen geben darf. Diese Vertraulichkeit ist ei-

nerseits Anreiz zur Teilnahme an einem Verfahren, denn nur die Partner profitieren am Ende von den Vorteilen aus den Erkenntnissen über Best Practices. Andererseits bildet der vertrauliche Umgang die Voraussetzung für einen offenen Austausch und verhindert, dass Dritte von den Ergebnissen profitieren ohne eine entsprechende Gegenleistung zu liefern (sogenannte Trittbrettfahrer-Problematik).

- *Freiwilligkeit:* Die Teilnahme an einem Benchmarking-Verfahren geschieht immer freiwillig und vor dem Hintergrund vorab gemeinsam mit allen Beteiligten abgestimmter Zielsetzungen. Darüber hinaus steht es jedem Teilnehmer frei, individuell mit den Ergebnissen und Informationen aus einem Benchmarking-Verfahren in seiner Organisation Veränderungen einzuleiten und zu gestalten. Kein Partner kann von anderen zu Veränderungen oder zu einer bestimmten Maßnahme gezwungen werden.
- *Einstimmigkeit:* Eng verbunden mit dem Prinzip der Freiwilligkeit finden Schritte und Maßnahmen im Benchmarking-Verfahren nur dann statt, wenn sie von allen Partnern gebilligt werden. Sobald sich ein Partner im Verfahren benachteiligt fühlt, hat er das Recht dazu ein Veto einzulegen. Von Bedeutung sind einstimmige Entscheidungen für den Erfolg eines Benchmarkings insbesondere dann,
 - wenn es um die Auswahl der Benchmarking-Objekte und Messgrößen geht,
 - wenn neue Partner in ein Verfahren einsteigen wollen,
 - wenn abweichend vom Prinzip der Vertraulichkeit Ergebnisse veröffentlicht werden sollen, z. B. in Form einer Publikation.

Das Benchmarking zwischen Hochschulen, noch dazu aus unterschiedlichen Ländern, stellt eine Herausforderung dar. Das beschriebene Benchmarking-Verfahren für International Offices sah sich unter anderem einer Herausforderungen ausgesetzt, als es darum ging, die Benchmarking-Objekte mit ihren verschiedenen inhaltlichen Aspekten einem zielgerichteten Vergleich mit Blick auf Best Practices zu unterziehen. Insbesondere die Verschiedenartigkeit der Organisationsstrukturen und der Produktportfolios erschwerte den Teilnehmern des „Benchmarking Internationales“ den unmittelbaren Vergleich und eine Übertragung der Lösungen auf die eigene Hochschule. Ein Lösungsansatz bestand im zielgerichteten Aufgreifen der Unterschiede und deren Einbindung in das Benchmarking-Verfahren. Im Rahmen der Workshops zu den einzelnen Themenschwerpunkten konnte ein systematischer Vergleich vorgenommen und gute Vorgehensweisen unter Berücksichtigung bestimmter Rahmenbedingungen zusammengetragen werden. Ergänzt um quantitative Größen trugen die themenbezogenen Diskurse dazu bei, dass Verbesserungspotenziale der Teilnehmer sichtbar und offen diskutiert wurden.

5.1 Erfolgsfaktoren von Benchmarking-Verfahren im Hochschulbereich

Das „Benchmarking Internationales“ hat zahlreiche Erfahrungen bestätigt, die bereits im Rahmen anderer Benchmarking-Verfahren gesammelt worden sind und hat zudem neue Erfahrungen zu Tage gebracht. Diese sind für zukünftige Benchmarking-Verfahren im Hochschulbereich nachfolgend dokumentiert. Die Erkenntnisse werden dabei einerseits nach Erfordernissen für die erfolgreiche Durchführung eines Benchmarkings, andererseits nach den damit realisierbaren Vorteilen und dem eintretenden Mehrwert sowie schließlich nach den damit verbundenen Herausforderungen gegliedert. Die dargestellten Aspekte werden von HIS als relevant und zweckmäßig für die Durchführung von Benchmarking-Verfahren an Hochschulen betrachtet. Sie können analog

einer Checkliste für die Planung, Implementierung und Durchführung von Benchmarking-Verfahren im Hochschulbereich herangezogen werden und wertvolle Anregungen und Hinweise liefern.

Erfordernisse und Erfolgsfaktoren

Bevor die Durchführung eines Benchmarking-Verfahrens erfolgt, sind bestimmte Rahmenbedingungen und Erfordernisse zu prüfen, um einen erfolgreichen Verlauf und Abschluss zu gewährleisten. Die Beteiligten haben sich im Vorfeld darüber zu verständigen, ob ihre Erwartungen sowie die Erfordernisse einheitlich sind und erfüllt werden können. Dies bildet die Grundlage für ein einheitliches Verständnis für die Zusammenarbeit und gewährleistet die Erreichung der Zielvorstellungen bei allen Beteiligten. Die Gesamtheit der nachfolgend genannten Erfordernisse und Erfolgsfaktoren charakterisiert zu weiten Teilen die Benchmarking-Philosophie, die mit dem hier dokumentierten „Benchmarking Internationales“ von HIS angewendet wurde.

- **Innovations- und Lernprozess initiieren:** Benchmarking ist kein losgelöstes Instrument, sondern Ausgangspunkt und Beginn eines umfassenden Innovations- und Lernprozesses. Im Vordergrund steht dabei das von- und miteinander lernen. Eng damit verbunden ist die Neugierde der Beteiligten an neuen Lösungen. Das Verfahren sollte so gestaltet sein, dass ein gemeinsames Lernerlebnis wahrgenommen wird und Spaß am Austausch gegeben ist.
- **Austausch von Erfahrungen und Lösungen befördern:** Es steht ein offener Gedankenaustausch im Vordergrund, keine Leistungsschau. Damit geht einher, dass es keine Bewertung der vorgestellten Lösungen und Verfahren im Sinne von „richtig“ und „falsch“ gibt. Dies ist zugleich die Voraussetzung, damit auch die Bereitschaft der Beteiligten gegeben ist, den „worst case“, d. h., negative Erfahrungen darzustellen und diese als Ausgangspunkt für Verbesserungen zu wählen. Es geht nicht darum, am größten, am besten oder am günstigsten zu sein, sondern festzustellen, dass bereits jemand anderes bessere Verfahren kennt und Problemlösungen entwickelt hat. Man sollte daher mit der Einstellung in ein Benchmarking-Verfahren starten, voneinander zu lernen und jene Fehler zu vermeiden, die bereits andere gemacht haben.
- **Vertraulichkeit sicherstellen:** Eine wichtige Voraussetzung ist Offenheit beim Umgang mit Informationen. Ein Zurückhalten von Informationen Einzelner führt zu nachhaltigem Vertrauensverlust und kann den Prozess des Austauschs untereinander empfindlich stören. Gleichermaßen gilt, dass ein vertraulicher Umgang der Daten und Informationen von allen Beteiligten zu gewährleisten ist. Empfehlenswert ist die Unterzeichnung einer Erklärung zum vertraulichen Umgang mit den gesammelten Daten und Informationen durch die Teilnehmer zu Beginn des Verfahrens. Den Akteuren muss klar sein, dass die Informationen nur im Rahmen des Benchmarkings Verwendung finden dürfen.
- **Ursachen analysieren und Lösungen finden:** Der häufig gebrachte Einwand „bei uns ist alles anders“ ist wenig zielführend. Wichtig ist, dass die von anderen Teilnehmern vorgestellten Verfahren und Erkenntnisse reflektiert werden. Im Zuge dessen ist zu hinterfragen, weshalb eine Übertragung nicht möglich ist und welche Rahmenbedingungen ggf. zu ändern sind. Um dieses Ziel zu erreichen, sind die einzelnen Arbeitsschritte Beobachtung und Beschreibung von der Bewertung und Interpretation deutlich zu unterscheiden. Es kommt dementsprechend darauf an, nicht die Differenzen zu betonen, sondern zu lernen, inwiefern Erfahrungen und Lösungen anderer auf die eigene Situation übertragbar sind. Die Übertragbarkeit auf die eigene Situation ist unter Abwägung verschiedener Aspekte, wie z. B. Organisationskultur sowie politische, rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen zu prüfen.

- **Lösungen übertragen und anpassen:** Ein weiteres Erfordernis ist, dass eine Übertragung und Anpassung des Gehörten auf die eigene Hochschule unter Berücksichtigung der eigenen Verhältnisse und Rahmenbedingungen stattfindet. Die reine Imitation bzw. Kopie einer beispielhaften Lösung wird kaum zu den gewünschten Effekten führen. Lösungen und Verfahrensweisen sind abhängig vom kulturellen und organisatorischen Kontext, in dem sie entstanden sind. Dementsprechend müssen sie in einen anderen Kontext eingepasst werden, um ähnliche Effekte zu bewirken. Somit stehen Erfolgsfaktoren von Lösungen im Vordergrund, nicht jedoch das Kopieren der Lösung selbst.
- **Quantitative Informationen relativieren:** Beim von HIS gewählten Benchmarking-Ansatz werden sowohl quantitative als auch qualitative Informationen gleichermaßen einbezogen. Die Erfahrungen zeigen, dass dadurch die Zahlenfixierung minimiert wird. Der Schwerpunkt wird auf das Lernen voneinander sowie auf die Betonung der Ursachen, die für Unterschiede zwischen den Benchmarking-Partnern maßgeblich sind, gelegt. Die Interpretation von Basis- und Kennzahlen liefert zusätzliche Erkenntnisse, erfolgt jedoch nicht zum Selbstzweck.
- **Akteure einbeziehen:** Zur Erzielung von Veränderungen ist die Einbeziehung der Mitarbeiter in das Verfahren erforderlich. Die von den Erkenntnissen Betroffenen werden zu Beteiligten. Dies gewährleistet, dass die Erkenntnisse des Benchmarking-Verfahrens nachvollzogen und besser umgesetzt werden. Zugleich fördert die aktive Einbeziehung die Bereitschaft der Mitarbeit, d. h. die aktive Zuarbeit bei der Zusammenstellung von Informationen sowie der Vor- und Nachbereitung der Treffen. Dies ist ein kritischer Faktor, da der Input im Wesentlichen von den Beteiligten selbst zu liefern ist und zudem ein hoher Arbeitsaufwand entsteht, der neben den üblichen Aufgaben abzudecken ist.
- **Prozessverantwortliche bestimmen:** Schließlich bedarf es für die erfolgreiche Durchführung eines Benchmarking-Verfahrens des sog. Prozesseigners. Dieser ist für die Vor- und Nachbereitung sowie die Durchführung des gesamten Benchmarking-Projekts verantwortlich. Eine wesentliche Funktion besteht darin, den Prozess am Laufen zu halten und dafür zu sorgen, dass durch eine entsprechende Vor- und Nachbereitung sowie Einbeziehung der Teilnehmer die Ziele des Benchmarkings erreicht werden und ein entsprechender Mehrwert bei den Beteiligten wahrgenommen wird. Die Funktion des Prozesseigners umfasst somit sowohl organisatorische als auch motivationale Aufgaben. Im „Benchmarking Internationales“ übernahm HIS diese Rolle.

Nutzen und Mehrwert von Benchmarking

Abgesehen von individuellen Zielen und Motiven, die die am Benchmarking-Verfahren Beteiligten besitzen, gibt es eine Vielzahl weiterer Aspekte, die einen Vorteil bzw. Mehrwert mit sich bringen und nachfolgend genannt werden. Diese sind nicht zwangsläufig im Laufe eines Benchmarking-Verfahrens in ihrer Gesamtheit realisierbar. Sie bieten jedoch einen Überblick über die Möglichkeiten, die im Idealfall über die Teilnahme an Benchmarking-Verfahren zu erreichen sind.

- **Benchlearning:** Ein ganz wesentlicher Effekt jedes Benchmarking-Verfahrens besteht darin, dass die beteiligten Partner in erster Linie sehr viel über sich und das Umfeld der eigenen Organisation erfahren (vgl. Leibfried und McNair 1996, S. 55 ff.). Bereits dieses Bewusstsein und Wissen der eigenen Stärken und Schwächen kann Ausgangspunkt für zukünftige Veränderungen der Organisation bewirken.
- **Kontinuierliche Lernprozesse:** Im Vordergrund des Benchmarking-Verfahrens steht der Transfer guter Ideen und Maßnahmen. Bei den Beteiligten wird eine Einstellung erzeugt, die einen

kontinuierlichen Lernprozess entlang von bewährten Verfahren und Lösungen ermöglicht. Der Mehrwert wird generiert, indem durch den Benchmarking-Prozess entsprechende Lernprozesse und weiterführende Aktivitäten angestoßen werden.

- **Innovationen:** Durch den beiderseitigen Austausch entstehen Innovationen in Bezug auf die Aufgabenerfüllung. Es wird ein einmaliges Umfeld geschaffen, um von den Erfahrungen und der Expertise vergleichbarer Einrichtungen zu profitieren.
- **Qualifizierung des Personals:** Neben dem Vorteil, von anderen zu lernen, liefert ein Benchmarking-Verfahren Erkenntnisse für die Qualifizierung des Personals. Zum einen kann das Benchmarking-Verfahren selbst der Weiterbildung dienen, indem methodisches Wissen zur Aufbereitung eines Vergleichs und zur Interpretation der Informationen vermittelt wird. Bei den Beteiligten ist daher ein direkter Lerneffekt zu erzielen. Zum anderen trägt der Vergleich zur Identifikation von Schulungsbedarfen von MitarbeiterInnen sowie zur Definition neuer Standards bei, indem Leistungslücken aufgedeckt werden.
- **Nutzung impliziten Wissens:** Implizites Wissen (sog. „tacit knowledge“) wird im Rahmen eines Benchmarking-Verfahrens externalisiert. Faktoren, die für den Erfolg einer Einrichtung von Bedeutung sind, aber bislang nicht verbalisiert und objektiviert wurden, werden durch die inhaltliche Diskussion und Auseinandersetzung im Rahmen des Benchmarking-Verfahrens zu explizitem Wissen. Erfahrungen und Können einzelner Personen werden somit zu direkt nutzbarem Wissen.
- **Vergleichbarkeit:** Benchmarking-Verfahren dienen insbesondere im öffentlichen Sektor als Wettbewerbssurrogat. Da aufgrund des weitgehenden Fehlens der Marktfunktion (siehe Abschnitt 4.1.1) über den Preis sowie die Nachfrage keine Aussagen zu Qualität und Effizienz von Leistungen abzuleiten sind, übernimmt ein Benchmarking-Verfahren die Aufgabe, eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Akteuren und den von ihnen angebotenen Dienstleistungen herzustellen.
- **Zeitnahe Umsetzung:** Durch die zeitnahe Umsetzung der im Vergleich gesammelten Erkenntnisse ist eine schnelle Verbesserung von Verfahren in der eigenen Institution möglich. Diese Signalwirkung ist wichtig, um den unmittelbaren Nutzen des Benchmarkings sowohl intern als auch nach außen erlebbar zu machen und zu legitimieren. Die Beteiligten erfahren eine schnelle positive Rückkopplung ihrer Teilnahme und ihres persönlichen Einsatzes.
- **Identität stiften:** Die Teilnahme an einem Benchmarking-Verfahren kann zur Stärkung der Identität der institutionellen Einrichtung (z. B. beteiligtes Dezernat, Institut etc.) beitragen. Dies führt dazu, dass Veränderungen aus eigener Kraft angegangen werden und Ideen und Vorstellungen zur Verbesserung von Services und Leistungen eigenständig entwickelt werden.
- **Kontinuierlicher Vergleich:** Ein Mehrwert wird vor allem dann erzielt, wenn sich aus einem Benchmarking-Verfahren ein kontinuierlicher Vergleich entwickelt. Dadurch kann beispielsweise der Zugang zu Vergleichsdaten erleichtert werden bzw. die Strategiebildung gezielt als Bestandteil des Benchmarkings verankert und langfristig verfolgt werden.

Herausforderungen

Mit der Durchführung von Benchmarking-Verfahren sind Herausforderungen verbunden, die es im Vorfeld zu antizipieren gilt. Eine entsprechende Berücksichtigung und Entwicklung entsprechender Maßnahmen kann sicherstellen, dass die Schwierigkeiten nicht zu größeren Problemen werden, die den Benchmarking-Prozess gefährden oder beeinträchtigen.

- **Ressourceneinsatz:** An die Teilnahme an einem Benchmarking-Verfahren ist ein finanzieller und personeller Ressourceneinsatz gekoppelt. Zum einen müssen die Kosten für die Durchführung (z. B. Kosten der externen Moderation sowie Reisekosten) eingeplant werden. Zum anderen ist mit der Teilnahme eine zeitliche Belastung der Akteure verbunden, da die Vor- und Nachbereitung sowie die aktive Mitarbeit parallel zum Tagesgeschäft erfolgt und entsprechende Zeitfenster für die Workshops freizuhalten sind.
- **Verfügbarkeit, Vergleichbarkeit und Aktualität von Informationen und Daten:** Die im Rahmen des Benchmarkings erhobenen Daten und Informationen unterliegen in Abhängigkeit von der Laufzeit des Projekts einem natürlichen Aktualitätsverlust. Sind die Zeitspannen zwischen den Treffen der Akteure zu groß gewählt, steigt die Gefahr, dass die Aktualität nicht mehr den Erwartungen entspricht. Zudem besteht das Problem, dass aktuelle Daten und Informationen noch nicht in der gewünschten Form vorliegen und aufbereitet sind, so dass nur auf veraltete Bestände zurückgegriffen werden kann. Dies führt zugleich dazu, dass aufgrund unterschiedlicher Verfügbarkeit an den beteiligten Hochschulen die Vergleichbarkeit der Daten und Informationen abnimmt. Im Rahmen des „Benchmarking Internationales“ zeigte sich, dass sowohl zwischen den Hochschulen als auch zwischen deutschem und österreichischem Wissenschaftssystem Unterschiede bei Datenverfügbarkeit, -erhebung, -systematik und -aufbereitung bestehen, die die vergleichende Gegenüberstellung erschwerten.
- **Definition von Standards:** Ein wesentliches Problem beim Benchmarking ist die Definition eines Standards bzw. Benchmarks. Welches sollen die adäquaten Referenzgrößen für ein „Best Practice“ sein? Mangelnde Sorgfalt bei der Partnerwahl kann dazu führen, dass sich wenig Innovative mit ebenso wenig Innovativen vergleichen. Wenn Mittelklasse mit Mittelklasse verglichen wird, werden keine Erkenntnisse aus der Gruppe der Spitzenklasse gesammelt und Potenziale zur Verbesserung bleiben ungenutzt. Zugleich besteht die Gefahr, dass nur die interne Sicht wahrgenommen wird und wichtige Impulse ausbleiben. Beim Benchmarking bleibt zudem stets die Frage im Raum, ob man „die richtige“ Vorgehensweise als Referenzansatz gewählt hat. Aufgrund von Informationsdefiziten zum Zeitpunkt der Entscheidung ist die Beantwortung dieser Fragestellung oft erst ex ante möglich. Zugleich ist zu berücksichtigen, dass es möglicherweise gar nicht die eine Lösung gibt, da die Rahmenbedingungen an den verschiedenen Hochschulen gänzlich andere Vorgehensweise notwendig machen. Diese Feststellung stärkt die Erkenntnis, dass beim Benchmarking nicht die Imitation, sondern die Adaption und Anpassung von Lösungen im Mittelpunkt steht. Darüber hinaus wird eine rein quantitative Betrachtung und Bewertung der Leistungen den Besonderheiten von Hochschulen nicht gerecht. Um den unterschiedlichen und teilweise historisch gewachsenen, unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Hochschulen Rechnung zu tragen, ist in jedem Fall eine ausgewogene Kombination aus quantitativen und qualitativen Benchmarks als Messgröße notwendig. Insbesondere auch dadurch, dass Hochschulen sehr diverse Anspruchsgruppen haben, die jeweils sehr unterschiedliche und sogar widersprüchliche Auffassungen von den Leistungen einer effizienten Hochschule haben.
- **Auswahl der Partner:** Das Finden der „richtigen“ Partner stellt sich als eine kritische Aufgabe heraus, die für den weiteren Verlauf eines Benchmarking-Verfahrens entscheidende Auswirkungen haben kann. Jede Hochschule bzw. Organisation unterscheidet sich hinsichtlich Struktur, Organisationskultur, Zielsetzung etc. Daraus folgt zugleich, dass es bei der Partnersuche kaum Organisationen geben wird, die aufgrund der o. g. Merkmale einen idealtypischen Teilnehmerkreis bilden. Darüber hinaus wird sich kaum eine Hochschule finden, die in allen Bereichen „Best Practices“ aufweist. Selbst wenn dies der Fall wäre, wieso sollte dieser

„Spitzenreiter“ sich dann überhaupt an einem Benchmarking-Verfahren beteiligen? Augenscheinlich könnte diese Hochschule von den anderen Partnern nichts mehr dazulernen. Dieser Sachverhalt verdeutlicht, dass alle Beteiligten einen Mehrwert aus der Teilnahme ziehen müssen, d. h. eine sogenannte Win-win-Situation gegeben sein muss. Für die Preisgabe von Informationen hinsichtlich verbesserter Verfahren in einem Bereich, wird davon ausgegangen, dass neue Erkenntnisse in einem anderen Bereich der Hochschule selbst zugute kommen. Die Verwendung eines gemeinsamen Merkmals als Auswahlkriterium erwies sich im Verlauf des „Benchmarking Internationales“ als schwer operationalisierbar. Der Kreis der teilnehmenden Hochschulen war aufgrund ihrer geographischen Lage in Grenznähe gebildet worden. Dieses Kriterium verlor mit zunehmender inhaltlicher Beschäftigung jedoch an Relevanz für die Beteiligten. Daran lässt sich zugleich ein weiterer Aspekt verdeutlichen. Der Bewertungsmaßstab des Vergleichs kann nur eingeschränkt vorab definiert werden und kristallisiert sich häufig erst im Verlauf des Benchmarking-Verfahrens heraus. Anfangs kann dadurch eine Teilnehmergruppe als gut zusammengestellt wahrgenommen werden. Durch näheres Kennenlernen sowie die Überarbeitung und Neudefinition der individuellen Erwartungen ändert sich auch die Bewertung der Gruppenzusammensetzung. Dies kann durchaus soweit führen, dass eine vormals positiv bewertete Gruppenzusammensetzung zum Ende des Verfahrens als inadäquat eingeschätzt wird (siehe auch Abschnitt 4.4).

- **Implementierung der Erkenntnisse:** Die Einschätzung, ob ein Benchmarking-Verfahren als erfolgreich bewertet werden kann, hängt maßgeblich von der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis ab. Um dies sicherzustellen, ist zu prüfen, inwiefern die Erkenntnisse über Problemursachen und deren Beseitigung im eigenen Handlungsrahmen und der eigenen Einflussphäre liegen. Hierin liegt die genuine Aufgabe der am Benchmarking-Verfahren beteiligten Führungskräfte. Hilfreich dafür ist es, sich von übergeordneter Stelle bereits im Vorfeld ein klares Bekenntnis und die notwendige Unterstützung für die Durchführung eines Benchmarkings einzuholen.
- **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess:** In der Praxis bleibt Benchmarking noch zu oft ein einmaliges Projekt zur Verbesserung eines bestimmten Bereiches. Eine dauerhafte Etablierung des Leistungsvergleiches bleibt aus verschiedenen Gründen häufig ein guter Vorsatz, der nicht so sehr am Willen der Beteiligten, sondern eher auf unterschiedliche Geschwindigkeiten der Umsetzung von Veränderungen oder dem Reagieren auf neue Rahmenbedingungen der Hochschulen zurückzuführen ist. Zwar umfassen nahezu alle Benchmarking-Konzepte die Einbindung von Benchmarking in den Managementprozess oder die Kopplung an die Organisationsentwicklung, jedoch ist auch hier die tatsächliche Umsetzung maßgeblich von den verschiedenen Partikularinteressen an einer Hochschule abhängig.

Ausblick

Bereits seit 2002 setzt HIS die Benchmarking-Methode umfangreich im Beratungskontext an Hochschulen ein. Anfangs wurde schwerpunktmäßig das kennzahlenorientierte Benchmarking genutzt, um mittels Bildung von Indikatoren und Kennzahlen Hinweise auf Abweichungen und Auffälligkeiten innerhalb von Hochschulverwaltungen zu erhalten. Dementsprechend stand bei diesem Verfahren die Effizienz der Hochschulverwaltung als Kriterium im Mittelpunkt (vgl. Strätmann 2005, S. 5 ff.). Die Ergebnisse dieses Verfahrens können wiederum genutzt werden, um gezielt Veränderungen innerhalb der Organisation der Hochschuladministration und Serviceeinrichtungen anzustoßen. Auch wenn mit diesem Verfahren bereits zahlreiche Optionen zur Verbesserung administrativer Dienste gegeben waren, so blieb es dennoch begrenzt auf rein quantitative As-

pekte. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen hatte HIS das Instrumentarium zwischenzeitlich um Elemente des prozessorientierten Benchmarkings ergänzt, so dass qualitative Aspekte stärker in den Vordergrund gerückt wurden (ebenda, S. 10). Darüber hinaus wurde mit der Erweiterung des Methodenspektrums einer zu starken Monetarisierung und Zahlenfixiertheit entgegen gewirkt. Mithilfe des prozessorientierten Benchmarkings erfolgt eine vergleichende Betrachtung von Schlüsselprozessen innerhalb von Hochschulverwaltungen. Die übergeordnete Zielsetzung hierbei ist es, Möglichkeiten der Prozessoptimierung ausfindig zu machen und nachfolgend umzusetzen. Hierbei werden die Arbeitsorganisation sowie die Arbeitsabläufe zur Ableitung von Entwicklungspotenzialen herangezogen. Die praktische Anwendung beider Verfahren, d. h. sowohl des kennzahlenorientierten als auch des prozessorientierten Benchmarkings, hat in vielen Hochschulen bereits als Grundlage für umfassende Veränderungsprozesse bezüglich interner Organisations-, Ablauf- und Personalstrukturen gedient.

Die Erfahrung aus zahlreichen Beratungsprojekten zeigte jedoch, dass trotz des erweiterten Methodenspektrums beim bisherigen Benchmarking-Verfahren weiterhin Teilaspekte unberücksichtigt blieben. Dabei handelte es sich wiederum primär um qualitative Aspekte. Dazu zählt vor allem der Vergleich strategischer Konzepte und Fragestellungen, die weder durch Kennzahlen noch anhand von Prozessanalysen ausreichend berücksichtigt werden konnten. Zudem brachten die bisherigen Erfahrungen des Einsatzes kennzahlen- als auch prozessorientierter Benchmarking-Verfahren an Hochschulen zu Tage, dass die Analyse von Aufgaben und Tätigkeiten häufig auf die operative Ebene beschränkt blieb und strategische Aspekte nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Das heißt, dass aus den bestehenden Verfahren zumeist lediglich Hinweise darüber gewonnen wurden, in welcher Art und Weise, mit welchen Hilfsmitteln und mit welchem Erfolg bestimmte Aufgaben wahrgenommen werden. Unberücksichtigt blieb hingegen die Frage, mit welcher Zielsetzung und mit welcher Qualität bestimmte Aufgaben wahrgenommen werden, geschweige denn, wie das Aufgabenspektrum der Organisationseinheit aussehen und die Angebotsbreite und -tiefe an Services überhaupt gestaltet sein sollte. Somit blieb bislang vielfach unbeantwortet, ob manche der angebotenen Services überhaupt erforderlich sind und welche übergeordneten strategischen Ziele von der betreffenden Organisationseinheit verfolgt werden. Mit der hier vorgestellten Methodik des „Benchmarking Internationales“ hat HIS diese bestehende methodische Lücke schließen können. Mittels themenspezifischer Erarbeitung bleibt die Benchmarking-Methode nicht auf Kennzahlen sowie Prozesse beschränkt, sondern öffnet sich weiteren Fragestellungen und rückt strategische Aspekte im Kontext der Benchmarking-Methode weiter in den Vordergrund.

Durch das erweiterte Benchmarking-Instrumentarium ist es beispielsweise im Kontext des „Benchmarking Internationales“ möglich geworden, Themen wie die „Operationalisierung von Internationalisierungsstrategien“ oder „Mobilitätshemmnisse von Studierenden“ mit Hilfe der Benchmarking-Methode umfassend zu bearbeiten. Die methodische Weiterentwicklung konnte dazu beitragen, das bestehende Instrumentarium zur Unterstützung der Hochschulen zu erweitern und qualitativ zu verbessern. Das „Benchmarking Internationales“ hatte dementsprechend eine Erhöhung der operativen als auch strategischen Leistungsfähigkeit der teilnehmenden Organisationen zur Folge. Mit der vorliegenden Publikation möchte HIS die Erfahrungen einem breiten Publikum zur Verfügung stellen und die Anwendung der erweiterten Benchmarking-Methode im Hochschulbereich befördern.

Literatur

- Altbach, P.G.; Knight, J. 2007:** The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. In: Journal of Studies in International Education. Nr. 11. S. 290-305.
- Böhnert, A.-A., 1999:** Benchmarking: Charakteristik eines aktuellen Managementinstruments, Hamburg.
- Brandenburg, Uwe; Federkeil, Gero 2007:** Wie misst man Internationalität und Internationalisierung von Hochschulen? Indikatoren- und Kennzahlenbildung. Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) (Hrsg.). Arbeitspapier Nr. 83. Internet: http://www.che.de/downloads/Indikatorenset_Internationalitaet_AP83.pdf (Stand: 17.05.2010)
- Camp, R.C. 1989:** Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance, ASQC Industry Press, Wisconsin.
- Camp, R. C. 1995:** Business Process Benchmarking. Wisconsin.
- Crowther, P. 2000:** Internationalisation at home – institutional implications. In: Crowther, P.; Joris, M.; Otten, M.; Nilsson, B.; Teekens, J.; Wächter, B. 2000: Internationalisation at Home. A Position Paper. European Association for International Education EAIE (Hrsg.). S. 35-40.
- Crowther, P.; Joris, M.; Otten, M.; Nilsson, B.; Teekens, J.; Wächter, B. 2000:** Internationalisation at Home. A Position Paper. European Association for International Education EAIE (Hrsg.).
- Degenhardt, L.; Schröder, T. 2010:** Studierende als Kunden – Kulturwandel oder Modeerscheinung? In: Perspektive Studienqualität. Themen und Forschungsergebnisse der HIS-Fachtagung Studienqualität; Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag 2009. S. 210-223.
- de Wit, Hans 2009:** Measuring Success in the Internationalisation of Higher Education: an Introduction. In: de Wit, Hans (Hrsg.) 2009: Measuring Success in the Internationalisation of Higher Education. EAIE Occasional Paper 22. EAIE Occasional Paper 22. European Association for International Education (EAIE). Amsterdam. S. 1-8.
- de Wit, Hans (Hrsg.) 2009:** Measuring Success in the Internationalisation of Higher Education. In: EAIE Occasional Paper 22. European Association for International Education (EAIE). Amsterdam.
- Fifer, R. M.; Furey, T. R.; Pryor, L. S. ; Rumburg, J. P., 1988:** Beating the Competition: A practical Guide to Benchmarking, Vienna.
- Grieble, O.; Scheer, A.-W. 2000:** Grundlagen des Benchmarkings öffentlicher Dienstleistungen. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Nr. 166, Saarbrücken.
- Grieble, O.; Breitling, M.; Behrens, H. 2000:** Grundsätze und Entwicklungsbegleitende Normung für das Benchmarking öffentlicher Dienstleistungen. In: Benefit, S. 12-15.
- Hahn, K. 2004:** Die Internationalisierung der deutschen Hochschulen. Kontext, Kernprozesse, Konzepte und Strategien. VTS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- Hanft, A. (Hrsg.) 2001:** Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Luchterhand. Neuwied/Kriftel.
- Hanft, A. 2008:** Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. Verlag Franz Vahlen. München.
- Hochschul-Informationssystem GmbH (Hrsg.) 2005:** Benchmarking von Hochschulverwaltungen. Kurzinformation Bau und Technik, Nr.B5. Hannover.
- Horváth, P.; Herter, R.N. 1992:** Benchmarking – Vergleich mit den Besten der Besten. In: Controlling, Heft 4, S. 4-11.

- International Association of Universities IAU (Hrsg.) 2005:** Key results: 2005 IAU Global Survey on Internationalization of Higher Education. http://www.iau-aiu.net/internationalization/i_survey2.html (17.05.2010)
- Karlöf, B.; Östblom, S. 1994:** Das Benchmarking-Konzept: Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität. Vahlen. München.
- Karlöf, B.; Lundgren, K.; Edénfeldt Froment, M. 2001:** Benchlearning: Good Examples as a Lever for Development. John Wiley & Sons. Chichester.
- Knight, J. 1997:** Internationalisation of Higher Education: A Conceptual Framework. In: Knight, J.; De Wit, H. (Hrsg.) 1997: Internationalisation of Higher Education in Asia Pacific Countries, Amsterdam, EAIE, 8.
- Knight, Jane; De Wit, Hans (Hrsg.) 1997:** Internationalisation of Higher Education in Asia Pacific Countries, Amsterdam, EAIE, 8.
- Knight, J. 2004:** Internationalization Remodeled: Rationales, Strategies and Approaches. Journal for Studies in International Education. Jg. 8, Heft 1, S. 5-31.
- Knight, J. 2006:** Higher Education Crossing Borders: A Guide to the Implications of the General Agreement on Trade in Services (GATS) for Cross-border Education. A Guide to the Implications of the General Agreement on Trade in Services (GATS) for Cross-border Education. Vancouver.
- Knight, J. 2008:** New Developments and Unintended Consequences: Whither Thou Goest, Internationalization? In: Bhandari, R.; Shepherd, L. (Hrsg.) 2009: Higher Education on the Move: New Developments in Global Mobility. Institute of International Education. Global Education Report, No 2. S. 113-123.
- Krücken, G. 2009:** Kommunikation im Wissenschaftssystem – was wissen wir, was können wir tun? In: Hochschulmanagement. 4. Jg., Heft 2, S. 50-56.
- Lamla, J., 1995:** Prozessbenchmarking: dargestellt an Unternehmen der Antriebstechnik, München.
- Leibfried, K. H. J.; McNair, C. J. 1993:** Benchmarking. Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen. Rudolf Haufe Verlag. Freiburg im Breisgau.
- Luczak, H./Drews, P. 2005:** Praxishandbuch Service-Benchmarking. Service Verlag Fischer. Landsberg am Lech.
- Mertins, K.; Heisig, P.; Hoffmann, I.; Kohl, H., 2000:** Grundlagen des Benchmarking, In: Informationszentrum Benchmarking am Fraunhofer Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (Hrsg.), 2000: Grundlagen des Benchmarking, Berlin.
- Mertins, K.; Kohl, H. 2009:** Benchmarking. Der Vergleich mit den Besten. In: Mertins, K.; Kohl, H. (Hrsg.) 2009: Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten. S. 19-62. 2. Auflage. Symposium. Düsseldorf.
- Mintzberg, H. 1983:** Power in and around organizations, Prentice Hall. Eaglewood Cliffs. Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- Parsons, C. 2002:** Implementing Internationalisation Strategy. EAIE Forum. <http://www.eaie.org/pdf/F43art2.pdf> (17.05.2010)
- Pryor, L.S. 1989:** Benchmarking. A Self-Improvement Strategy. In: The Journal of Business Strategy, November/December, S. 28-32
- Public Sector Benchmarking Service (PSBS)** <http://www.benchmarking.gov.uk> und http://www.olev.de/b/benchn.htm#_ftnref4 (Stand: 16.03.2010)
- Reckenfelderbäumer, M.; Kin, S. 2006:** Strategisches Hochschulmarketing – Einflussfaktoren und Entscheidungsbereiche. In: Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.): Hochschulmarketing. S. 1-20. Köln.

- Sabisch, H.; Tintelnot, C. 1997:** Integriertes Benchmarking für Produkte und Produktentwicklungsprozesse. Springer-Verlag. Berlin.
- Schreiterer, U. 2004:** Benchmarking. In: Hanft, A. (Hrsg.) 2004: Grundbegriffe des Hochschulmanagements. S. 21-25. UniversitätsVerlagWebler. Bielefeld.
- Siebert, G. 1998:** Prozess-Benchmarking-Methode zum branchenunabhängigen Vergleich von Prozessen. Dissertation IPK. Berlin
- Siebert, G. 2002:** Performance Management – Leistungssteigerung mittels Benchmarking, Balanced Scorecard und Business-Excellence-Modell, Stuttgart.
- Söderqvist, M. 2007:** Internationalisation and its Management at Higher Education Institutions. Applying Conceptual, Content and Discourse Analysis. <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a206.pdf> (17.05.2010)
- Spendolini, M. J. 1992:** The Benchmarking Book. American Management Association (Hrsg.) New York
- Stratmann, F. 2005:** Benchmarking von Hochschulverwaltungen – Einführung und Überblick. In: HIS GmbH (Hrsg.) 2005: Benchmarking von Hochschulverwaltungen. Kurzinformation Bau und Technik, Nr. B5. Hannover.
- Voss, R.; Gruber, T. (Hrsg.) 2006:** Hochschulmarketing. EUL-Verlag. Köln.
- Watson, G. H. 1993:** Benchmarking – Vom Besten lernen. Verlag Moderne Industrie. Landberg/Lech.
- Westermann, G. 2001:** Lernen von den Besten – Benchmarking als Instrument für Hochschulmanagement. In: Cordes, J., Roland, F., Westermann, G. (Hrsg.) 2001: Hochschulmanagement: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung, S. 249-270, Wiesbaden.
- Ziegele, F.; Hener, Y. 2004:** Benchmarking in der Hochschulpraxis. Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung durch kooperatives Handeln. In: Benz, Winfried u. a. (Hrsg.) 2004: Handbuch Qualität in Studium und Lehre, E 7.2, Berlin.
- Zink, K. J., 1995:** TQM als integratives Managementkonzept, München.

Das Akademische Auslandsamt als Motor der Internationalisierung der Hochschule

Marion Helemann (Technische Universität Dresden)

Das Akademische Auslandsamt als Motor der Internationalisierung der Hochschule

Marion Helemann

Abstract

The International Office as a Motor of the Internationalisation of Universities

Internationalisation and internationality are terms that have become increasingly important in the university sector. This development was mainly advanced by the declaration signed by 29 European states in Bologna, Italy on 19 June, 1999, the purpose of which was to create a common European higher education system. The ambitious goal has been to establish Europe as an internationally attractive and highly regarded higher education area and to make it competitive outside of Europe by the year 2010. Even if from today's point of view actual experience indicates that the primary purpose of the Bologna process has not yet been as successful as hoped for and predicted, this course of development is certainly irreversible. Science cannot be restricted to national frontiers; on the contrary, these days global interdependence, network formation, and cooperation have simply become too powerful to ignore.

Internationality includes all areas of higher education – teaching, research, and study organisation. Internationalisation must become an integral part of overall university strategy and, as such, must be guided by university administrations. Here, however, the institution of the International Office within the university is of particular importance; however, its influence on strategic development depends to a large extent on its position and integration within the university.

The international sectors make a major contribution to the development of strategies and activities in order to enable the mobility of students and academics – both in the incoming and the outgoing areas. They are the contact points for all foreign students and will answer all questions with regard to academic conditions and the various possibilities of study, as well as to the recognition of any course of study attained abroad. The International Office organises numerous forms of student assistance, offers comprehensive advice and tutorial services, and makes available information on anything a student may require. It is responsible for all preliminary and main activities carried out by international university marketing.

Altogether, the International Office has a strong and efficient network and can fall back on a large variety of internal and external partners. Nowadays, internationality is considered to be such a comprehensive cross-sectional task within a university that the International Office has become only one actor among many others. It is not only due to this that structures and processes are required that integrate all organisational units of internationality together in order to best support their common endeavour in the widest sense.

There are many spheres of activity that the International Office initiates and/or supports. These tasks play an important role in the portfolio of university internationalisation. Appropriate and significant indicators make the success of the operationalisation of internationalisation strategies a measurable quantity. Professional advice and support of the relevant departments and divisions (chair/rectorate, deans' offices, examination and appointment boards) are required for all academic fields in order to be able to participate in the process of internationalisation. Therefore, the traditional International Offices should become competence centres for international affairs. Due to its strategic importance, it is absolutely necessary that the International Competence Centre be directly responsible to the university administration.

Das Akademische Auslandsamt als Motor der Internationalisierung der Hochschule

1 Internationalisierung der Hochschule – Status

Internationalisierung und Internationalität sind Begriffe, die im Hochschulbereich seit Jahren immer mehr an Bedeutung gewinnen, bis hin zur Gestaltung von „internationalen Hochschulen“. Befördert wurde diese Entwicklung insbesondere durch die von 29 europäischen Staaten am 19. Juni 1999 in Bologna unterzeichnete Erklärung, deren Ziel es ist, einen gemeinsamen europäischen Hochschulraum zu errichten. Zur Unterstützung dieses Prozesses wurde im Oktober 2000 eine internationale Konferenz zur europäischen Hochschulreform in Deutschland durchgeführt.

Ambitioniertes Ziel war es, Europa bis 2010 als einen weltweit attraktiven und beachteten Hochschulraum zu etablieren und konkurrenzfähig gegenüber außereuropäischen Anbietern zu machen.

Auch wenn aus heutiger Sicht und aktuellen Erfahrungen das einstige Anliegen des Bologna-Prozesses, wie beispielsweise die Qualitätssicherung, die Steigerung der grenzüberschreitenden Mobilität, die Schaffung von gestuften Studiengängen sowie von international vergleichbaren und anerkannten Abschlüssen, bislang noch nicht den gewünschten und prognostizierten Erfolg gebracht hat, wird diese Entwicklung sicherlich unumkehrbar sein. Wissenschaft kann nicht auf nationale Grenzen beschränkt werden; im Gegenteil, es gibt eine starke globale Verflechtung, Netzbildung und Zusammenarbeit; Tendenz steigend. Internationale Austauschbeziehungen sind Gradmesser für Spitzenforschung und Innovation. Daher richten sich die Hochschulen vorausschauend mit ihren Angeboten in Lehre und Forschung international aus, um ein international anerkannter und attraktiver Partner zu sein.

Internationalität umfasst alle Bereiche der Hochschule – die Lehre, die Forschung und die Studienorganisation. Umfassende curriculare Veränderungen durch die Einführung der gestuften Studiengänge mit Bachelor- und Masterabschlüssen, Entwicklung von auslandsorientierten Studiengängen und der Einführung von Leistungspunktesystemen sind Elemente des Internationalisierungsprozesses. Die Reform der Studienstruktur ist in vollem Gange. Erfreulicherweise sind hierbei neue didaktische Ansätze erkennbar. Es vollzieht sich ein Umdenken vom „Input“ zum „Outcome“.

„Der Prozess der Internationalisierung ist alternativlos. Der wachsende internationale Konkurrenzdruck wird langfristig strukturelle Auswirkungen auf die nationalen Bildungs- und Wissenschaftssysteme haben. Die globalen Herausforderungen erfordern zunehmend globale Ansätze.“ (Mehlich 2009).

Allgemein betrachtet man die Internationalisierung als zeitlich festgelegten Prozess, in dem ein Zuwachs an Internationalität erkennbar ist. Insofern werden nach Analyse der Ausgangssituation Zielstellungen und Planzahlen festgelegt, die nach verifizierbarem Ablauf erreicht werden sollen; ggf. anhand einer Prioritätenauflistung. Der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) spricht in seiner Veröffentlichung „Die internationale Hochschule in Deutschland“ von drei übergeordneten Aktionsfeldern: „Angestrebt wird erstens die Internationalisierung der „Angebote“ deutscher Hochschulen – etwa durch die Einführung international kompatibler Abschlüsse, obligatorischer Auslandssemester und Fremdsprachenmodule sowie durch die Internationalisierung des Curriculums und des Lehrkörpers. Verbesserungen wurden zweitens hinsichtlich der

rechtlichen, finanziellen und kulturellen Rahmenbedingungen gefordert. Und Handlungsbedarf bestand und besteht drittens in Bezug auf die professionelle internationale Vermarktung deutscher Hochschulen.“ (Bode 2003, S. 14).

Die Internationalisierung muss integraler Bestandteil der Gesamtstrategie der Hochschule sein und als solche gesamtuniversitäre Aufgabe von der Hochschulleitung gelenkt und geleitet werden. Dennoch kommt hierbei der Institution eines International Offices/Akademischen Auslandsamtes innerhalb der Universität eine besondere Bedeutung zu.

2 Die Rolle der International Offices/Akademischen Auslandsämter

Die internationalen Bereiche haben einen großen Anteil an der Entwicklung von Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung von Mobilität der Studierenden und Wissenschaftler; dies sowohl im Incoming- als auch im Outgoing-Bereich. Sie sind Ansprechpartner für alle ausländischen Studierenden zu Fragen über Studienbedingungen und -möglichkeiten, sowie in allen Fragen hinsichtlich der Anerkennung der im Ausland erbrachten Studienleistungen. Das International Office/Akademische Auslandsamt organisiert zahlreiche Studienbegleitmaßnahmen, bietet einen umfassenden Beratungs- und Betreuungsservice und informiert umfangreich zu allen relevanten Themen. Es ist verantwortlich für alle vorbereitenden und durchzuführenden Maßnahmen im Rahmen des internationalen Hochschulmarketings.

Das International Office/Akademische Auslandsamt ist an verschiedenen Aktionsfeldern des Internationalisierungsprozesses aktiv beteiligt bzw. selbst Initiator – wie beispielsweise:

- als Berater und Dienstleister der Hochschulleitung zu Fragen der Internationalisierung
- im Bereich „Internationales Hochschulmarketing“/Öffentlichkeitsarbeit zur Gewinnung qualifizierter ausländischer Studieninteressenten
- im Bereich „Incomings“
- im Bereich „Outgoings“
- bei der Pflege und Betreuung von Hochschulpartnerschaften

Auf diese Arbeitsfelder wird nachfolgend näher eingegangen.

I. Berater und Dienstleister der Hochschulleitung zu Fragen der Internationalisierung

II. Akteur im Bereich „Internationales Hochschulmarketing“/Öffentlichkeitsarbeit zur Gewinnung qualifizierter ausländischer Studieninteressenten

Nur durch ein professionelles und effektives internationales Hochschulmarketing wird es insbesondere auch vor dem Hintergrund des beginnenden dramatischen demografischen Wandels gelingen, der Zielstellung der Hochschule gerecht zu werden, zahlreiche „kluge Köpfe“ zu gewinnen und die eigene Einrichtung im internationalen Bildungs- und Forschungsmarkt erfolgreich zu etablieren.

Im HIS-Benchmarking-Projekt wurde deutlich, dass insbesondere große (gemessen an der Zahl der Studierenden) und international bekanntere Hochschulen weniger Aufwand in den Produktbereich „Hochschulmarketing“ investieren als kleine. Zu beachten ist jedoch hierbei, dass bei Hochschulen in den neuen Bundesländern oftmals noch ein gewisser Nachholbedarf gegenüber

renommierten größeren Hochschuleinrichtungen Westdeutschlands bzw. Österreichs besteht und somit auch höhere Aufwendungen zur Steigerung des Bekanntheitsgrades notwendig sind.

III. Arbeitsfeld „Incomings“

- Information und Beratung ausländischer Studienbewerber
- Anerkennungsverfahren von im Ausland erbrachten Studienleistungen und -zeiten (Äquivalenzprüfung)
- Fachliche, soziale und ausländerrechtliche Beratung ausländischer Studierender
- Initiierung und Koordination von integrativen Betreuungskonzeptionen für ausländische Studierende mit dem Ziel der Verbesserung ihres Studienerfolges
- Organisation von studienbegleitenden Maßnahmen für ausländische Studierende

Ausländische Studierende an deutschen Hochschulen sind gewünscht; mehr noch, es wird um sie massiv geworben. Das International Office/Akademische Auslandsamt ist in der Regel erster Anlaufpunkt für ausländische Studieninteressierte, -bewerber, Immatrikulierte und Alumni. Das internationale Büro ist sehr bemüht, zielgruppenorientierte Serviceleistungen anzubieten. Eine nachhaltige Vernetzung verschiedener Einzelmaßnahmen im Sinne einer Dienstleistung aus einer Hand sollte dabei angestrebt werden.

Im durchgeführten HIS-Benchmarking-Projekt wurden große Unterschiede bei den für Incomings erbrachten Aufwendungen zwischen deutschen und österreichischen Hochschulen sichtbar. Während die deutschen Hochschulen ca. 1/3 ihres Gesamtarbeitsaufwandes für diesen Bereich investieren, liegen diese Anteile bei den österreichischen Hochschulen sehr deutlich darunter; unter 20 %; was sicherlich auch darin begründet ist, dass der Fokus österreichischer Hochschulen bei Angeboten von Betreuungsleistungen ausschließlich auf die Zielgruppe „Programmstudierende“ gerichtet ist.

Obgleich die Beratung/Betreuung ausländischer Studierender als zentraler Bestandteil der Internationalisierungsstrategie zu sehen und systematisch zu betreiben ist, besteht bei der strategischen Verankerung der Beratung/Betreuung Nachholbedarf. Insbesondere in Bezug auf Planung und Planungssicherheit ist dies in einer Strategie zu verankern.

IV. Beratung und Betreuung von ausländischen Doktoranden und Wissenschaftlern

Ziel ist es, allen ausländischen Doktoranden und Wissenschaftlern bestmögliche Arbeits- und Lebensbedingungen zu bieten, so dass sie von deren Attraktivität angezogen werden und sich mit ihren Familien willkommen fühlen. Gerade hierfür ist in jüngster Vergangenheit einiges an den Hochschulen passiert. Sie sind auf einem guten Weg, den es auch weiterhin mit entsprechenden Angeboten und Kapazitäten erfolgreich auszubauen gilt, um gemeinsam mit den ausländischen Doktoranden und Wissenschaftlern durch den Auf- bzw. Ausbau internationaler Netzwerke einen entscheidenden Beitrag zur weiteren Internationalisierung der Hochschule leisten zu können.

V. Arbeitsfeld „Outgoings“

- Werbemaßnahmen, um Auslandsmobilität zu steigern
- Organisation und administrative Verwaltung von Austauschprogrammen

Die Bemühungen des International Offices/Akademischen Auslandsamtes zur weiteren Steigerung der Mobilität waren und sind sehr hoch, insbesondere vor dem Hintergrund, dass das Mobilitätsverhalten der Studierenden im Zuge der Bachelor-/Master-Umstellung als eher verhalten

zu betrachten ist. Die ERASMUS-Zahlen stagnieren seit geraumer Zeit, auch wenn Deutschland beim Auslandsstudium vergleichsweise mit anderen europäischen Ländern noch vor Frankreich an der Spitze Europas liegt.

Besonders mobil ist man gegenwärtig – laut HIS-Studie „Internationale Mobilität 2009“ – in den noch existierenden Diplom- und Masterstudiengängen. HIS spricht sogar von einer Erhöhung um 3 Prozentpunkte (HIS 2009). Die Tendenz des Mobilitätsrückgangs beim Bachelor ist weiterhin anhaltend. Erfreulichweise haben nunmehr die Bildungspolitiker darauf reagiert. Es bleibt zu hoffen, dass eine zügige Umsetzung ihrer Vorschläge, wie beispielsweise die Erhöhung der Ausbildungsdauer des Bachelors, erfolgen wird.

Das International Office/Akademische Auslandsamt wird sich natürlich in diesen Prozess verstärkt einbringen. Unsere Grundauffassung war es seither, dass ein Hochschulabsolvent mit Auslandserfahrungen, die sowohl in fachlicher, sprachlicher und sozial-kultureller Hinsicht gewinnbringend als auch persönlichkeitsprägend für ihn sind, beste Chancen auf dem globalen Arbeitsmarkt haben wird. Bestätigt wird dies ebenso von Prof. Ulrich Teichler, langjähriger geschäftsführender Direktor des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung Kassel (INCHER-Kassel): „Alles spricht dafür, dass die Zahl der Berufspositionen zunimmt, bei denen internationale Kompetenzen verlangt werden: Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelles Verstehen und die Kenntnis der Fach- und Berufswelten in anderen Ländern.“ (Teichler 2009, S. 19).

Ein Thema der HIS-Benchmarking-Projektgruppe war auch der „Abbau von Mobilitätshemmnissen“. Das International Office/Akademische Auslandsamt ist bestrebt, die diskutierten Gründe, die auf externer, curricularer oder administrativer Ebene liegen können, nach den ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten weitestgehend zu minimieren bzw. geeignete Instrumente zur Mobilitätssteigerung zu entwickeln. Die Etablierung von Mobilitätsstrategien, eingebettet in die Internationalisierungsstrategien der Hochschulen, wird hierbei als notwendig und zielführend angesehen.

Hinsichtlich der für Outgoings erbrachten Aufwendungen lassen sich im HIS-Benchmarking-Projekt keine eindeutigen Muster erkennen. Sie belaufen sich auf 9 % bis 25 % des Gesamtarbeitsaufwandes im International Office/Akademischen Auslandsamt der beteiligten Hochschulen. Bei der Interpretation der Outgoing-Anteile sollten auch weitere Aspekte herangezogen werden, die sich aus den angegebenen Werten nicht ableiten lassen, sich jedoch auf die Höhe der Werte auswirken. Dazu zählt u. a. das Mobilitätsverhalten der Studierenden, das sowohl länderspezifisch als auch hochschulspezifisch sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann und somit auch unterschiedliche Aufwände zur Mobilisierung der Studierenden nachzieht. Auch die Frage, ob ein Auslandsaufenthalt von Studierenden als integrativer Bestandteil des Studiums oder als strategische Zielsetzung einer Hochschule angesehen wird, hat Einfluss auf den Anteil der für die Betreuung von Outgoings erbrachten Aufwendungen.

An dieser Stelle sollte unbedingt darauf hingewiesen werden, dass zwischen getätigten Auslandsaufenthalten und internationalem Engagement der Teilnehmer ein kausaler Zusammenhang besteht – und dies sowohl im Bereich der Studierenden als auch im Kreise der Lehrenden. Folgende positive Aspekte können beispielsweise durch erfolgte Auslandsaufenthalte des Lehrkörpers benannt werden:

- bessere Vernetzung mit internationaler Forschung und Lehre
- größere Bereitschaft, fremdsprachige Lehrangebote zu etablieren
- größere Bereitschaft, im Ausland erbrachte Studienleistungen anzuerkennen
- höhere Motivation, Studierende auszutauschen
- höhere Motivation, bei der Betreuung ausländischer Studierender aktiv mitzuwirken

Somit spielt die Einbindung des Lehrkörpers in Austauschmaßnahmen und die damit beförderte Internationalisierung at Home eine wesentliche Rolle des Internationalisierungsprozesses der gesamten Hochschule.

VI. Pflege und Betreuung von Hochschulpartnerschaften

„Die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen im Ausland ist von großer Bedeutung für eine erfolgreiche, an internationalen Leistungsstandards orientierte Entwicklung von Forschung und Lehre. Die meisten Hochschulen haben ein dichtes Netz an Kooperationen mit Partnern in Europa und darüber hinaus.“ (Maiworm und Over 2009, zitiert in Jaeckel 2003, S. 15).

„Kooperationsvereinbarungen können folgende Formen der Zusammenarbeit beinhalten:

- die Anerkennung von Studien- und Prüfungsleistungen
- den Austausch von Wissenschaftlern und Studierenden sowie Verwaltungspersonal
- die Zusammenarbeit in der Lehre (gemeinsame Entwicklung eines Curriculums, Doppeldiplome)
- Forschungsk Kooperationen
- gemeinsame Veranstaltungen (Workshops, gemeinsame Publikationen, Exkursionen etc.)
- die Zusammenarbeit bei der Organisation des Studiums (Betreuungsprogramme für ausländische Studierende, Sprachkurse, Darstellung der Studienprogramme, Abgleich von Studien- und Prüfungsleistungen, Ausstellung von Diploma Supplements)

Verschiedene Formen der Zusammenarbeit sind flexibel kombinierbar. Kooperationsnetze von erstrangigen internationalen Hochschulen können der Elitebildung dienen und leisten somit einen entscheidenden Beitrag zur Stärkung der Hochschule im internationalen Wettbewerb.“ (Jaeckel 2003, S. 15).

Bei den Aufwendungen für Hochschul- und Fachbereichspartnerschaften zeigt sich ein differenziertes Bild innerhalb der Teilnehmer der HIS-Benchmarking-Projektgruppe. Hier betragen die Gesamtarbeitsaufwendungen pro Hochschulteilnehmer weniger als 7 % bis 24 %; zu berücksichtigen ist hierbei allerdings die Größe der Einrichtung. Aus den Zahlen ist ebenso nicht ablesbar, ob es sich um Aktivitäten handelt, die zur Pflege bereits bestehender Hochschul- und Fachbereichspartnerschaften dienen oder, ob eine Akquise neuer Hochschulk Kooperationen im Mittelpunkt steht. Dennoch sind sich alle Teilnehmer des HIS-Benchmarking-Projektes darüber einig, dass dieser Produktbereich als ein ganz wesentlicher Bestandteil der Internationalisierung der Hochschule zu betrachten ist; unabhängig davon, ob es sich um offizielle Hochschulpartnerschaften oder internationale institutionelle Kooperationen im Rahmen von Netzwerkpartnern handelt.

Wenn auch für die Pflege der Hochschulpartnerschaften das International Office/Akademische Auslandsamt im Allgemeinen in Verantwortung steht, ist es natürlich unbestritten, dass die praktische Umsetzung bzw. Ausgestaltung durch die einzelnen Fachbereiche der Einrichtung erfolgen muss.

Die oben genannten Aktionsfelder, die insbesondere durch das International Office/Akademische Auslandsamt initiiert bzw. begleitet werden, spielen im Maßnahmenportfolio der Internationalisierung der Hochschule eine wichtige Rolle. Geeignete und aussagekräftige Indikatoren lassen den Erfolg der Operationalisierung von Internationalisierungsstrategien messbar machen. Diese Indikatoren müssen sinnvoll und sorgfältig ausgesucht werden, um eine Unterstützung im Tagesgeschäft zu sein. Deshalb könnten zur Erfolgsmessung aus Sicht der HIS-Benchmarking-

Projektteilnehmer beispielsweise neben der Anzahl ausländischer Studierender auch die Anzahl ausländischer Studienabschlüsse und die vereinnahmten Drittmittel als hard facts sowie Studienverlaufsanalysen als soft facts herangezogen werden.

Die im Anhang ersichtlichen Indikatoren sind auf ihre Aussagekraft, Verwendbarkeit und Relevanz von der jeweiligen Hochschule zu prüfen (siehe Anhang 1). Für die Erhebung der Indikatoren sollte jedoch der damit verbundene Aufwand in Relation zum erwarteten Nutzen gesetzt werden. Es ist ratsam, vorhandene Daten oder amtliche Statistiken dazu zu nutzen. Ein weiterer Aspekt im Zusammenhang mit der Interpretation der Indikatorenergebnisse stellt die Suche und Bewertung von Ursachen und Gründen für bestimmte Ergebnisgrößen dar, um zielgerichtete Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können. Sinnvoll erscheint auch, dass hierbei nicht nur die Internationalisierung des International Offices/Akademischen Auslandsamtes betrachtet wird, sondern vielmehr müssten die Indikatoren den Internationalisierungsgrad der gesamten Hochschule abbilden.

In diesem Zusammenhang soll ebenso auf das vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) entwickelte Indikatorenset für Internationalität und Internationalisierung von Hochschulen verwiesen werden (vgl. CHE 2007). Hier wurden eine Reihe von Indikatoren und Kennzahlen benannt, die Internationalität und Internationalisierung von Hochschulen messbar werden lassen. Es wurden dabei folgende Bereiche betrachtet:

- Übergeordnete Aspekte (Führung allgemein; Internationalität von Professoren und des wissenschaftlichen Nachwuchses, Verwaltungs- und nichtwissenschaftliches Personal, Ressourcen, internationale Vernetzung)
- Forschung
- Lehre und Studium

Zu beachten gilt hierbei: „Da Indikatoren sich immer auf einen bestimmten Aspekt des Leitungsgeschehens konzentrieren und ein einzelner Indikator in der Regel nicht ein breites Ziel oder einen komplexen Prozess abbilden kann, ist es empfehlenswert, ein Ziel oder eine Maßnahme mit mehr als einem Indikator zu messen. Hierbei müssen die Indikatoren untereinander eine genügend hohe Korrelation aufweisen, nicht jedoch eine so hohe Korrelation, dass zu vermuten steht, dass sie letztlich das Gleiche messen.“ (CHE 2007, S. 37).

Die Gesellschaft für empirische Studien (GES) hat 2009 in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD), der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der Alexander von Humboldt-Stiftung (AvH) ebenso ein Projekt zur Entwicklung von Profildaten zur Internationalität deutscher Hochschulen – basierend auf einer Kategorisierung anhand des Hochschultyps – durchgeführt. Anhand dieser Profildaten soll der Grad an Internationalität der Hochschule und Studienfächer auf der Grundlage aussagekräftiger Kriterien und Daten gezielt bestimmt werden können. Dies ist als weiteres Instrument zu betrachten, durch das die Hochschule ihre eigenen Internationalisierungsaktivitäten im Vergleich mit anderen bewerten und ausbauen kann.

Mit den zuvor beschriebenen Instrumentarien können Hochschulen ihren Internationalisierungsgrad individuell messbar machen. Es ist nun Aufgabe der Hochschule, das für sie relevante Angebot zu nutzen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Dabei ist zu beachten, dass eine Nachhaltigkeit aller Internationalisierungsbestrebungen sicherzustellen ist, denn nur eine langfristige Planung von Maßnahmen des Internationalisierungsprozesses der Hochschule ist zielführend. Kontinuierliches Marketing nach innen sollte dabei nicht vergessen werden. Der ste-

te proaktive Dialog nach innen ist nötig, um die am Prozess Beteiligten stets aktuell zu informieren und sie in alle notwendigen Phasen der Operationalisierung und Umsetzung einzubeziehen.

Natürlich gibt es auch Risiken, die zu Hemmnissen für die Operationalisierung der Internationalisierung werden können, z. B.:

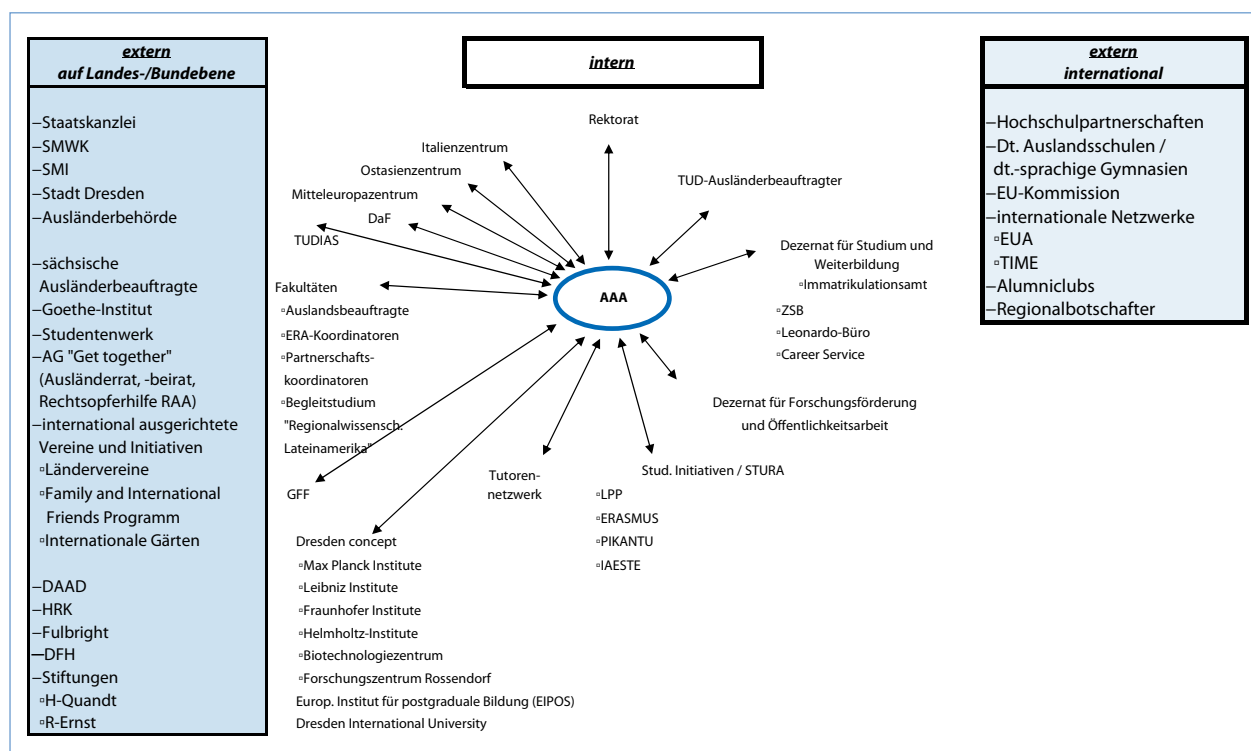
- wenn zu viele Maßnahmen auf einmal angegangen werden; in vielen Fällen wird die Organisation damit überfordert,
- es ist von einer realistischen Zeitplanung auszugehen, die auch erfüllbar sein muss
- weiterhin stellt eine unterschiedliche, oftmals zu hohe, Erwartungshaltung an die Internationalisierungsstrategie ein Risiko dar; insbesondere wenn erwartet wird, dass die Strategie alles regelt und eindeutig interpretierbar ist
- eine ganzheitliche Strategie im Sinne von „Was soll in 15 - 20 Jahren erreicht werden?“ zieht die Frage nach sich, wie die Kultur der Hochschule daraus entwickelt werden kann
- die Entwicklung von Parallelstrukturen sollte vermieden werden; eine Bündelung von Aktivitäten ist sinnvoll und notwendig
- wichtig ist ebenso, dass nur relevante und wesentliche Partner einbezogen werden, also solche, die richtig und wichtig sind (wie z. B. Entscheidungsträger); eine Einbeziehung von Großgruppen erscheint wenig sinnvoll, da sich hier kaum ein Konsens erzielen lässt und sich der Entwicklungsprozess damit äußerst langwierig gestalten kann
- Internationalisierungsstrategien müssen mit Konsequenzen verbunden werden, d. h. aber auch, dass Konsequenzen nicht nur formuliert, sondern auch durchgesetzt werden müssen
- Eine nicht vorhandene Internationalisierungsstrategie muss den Erfolg von Maßnahmen nicht ausschließen.

3 Akteure der Internationalisierung

Insgesamt ist das International Office/Akademische Auslandsamt sehr stark und gut vernetzt und kann auf unterschiedlichste hochschulinterne und externe Partner zurückgreifen. Hochschulleitung, Fakultäten, Studentenwerk, Sprach- und Regionalzentren sowie Studienkollegs sind hierbei Hauptansprechpartner. Ergänzend erhalten die Hochschulen Unterstützung von Organisationen und Arbeitskreisen, die ebenso Betreuungsbearbeit für ausländische Studierende leisten, wie zum Beispiel studentische Initiativen, Theatergruppen u. v. m.

Anhand nachfolgender Abbildung wird deutlich, welche umfangreichen Vernetzungen des International Offices/Akademischen Auslandsamtes mit hochschulinternen und externen Akteuren bestehen:

Abbildung 1 Übersicht: Akteure der Internationalisierung



Wie oben ersichtlich, gibt es viele Akteure im Internationalisierungsprozess. Diese sind sowohl bei seiner Operationalisierung als auch an der Umsetzung beteiligt. Hierbei ist es wichtig und sinnvoll, Maßnahmen mit bzw. zwischen den Akteuren zu verknüpfen, denn nur so ist ein Erfolg im Internationalisierungsprozess zu erzielen.

4 Organisationsstruktur und -entwicklung im Internationalisierungsprozess

Auch wenn das International Office/Akademische Auslandsamt innerhalb der Umsetzung des Internationalisierungsprozesses sicherlich eine zentrale Rolle spielt, ist sein Einfluss insbesondere auf die strategische Entwicklung gleichwohl abhängig von seiner Stellung und Anbindung innerhalb der Einrichtung. In einer Hochschulstruktur, in der das International Office/Akademische Auslandsamt organisatorisch dem Verwaltungsbereich zugeordnet ist, ist seine Wahrnehmung und sein Stellenwert innerhalb der Einrichtung ausschlaggebend für den Einfluss auf die Gestaltung des Internationalisierungsprozesses der Hochschulen. Der direkte Zugang zur Hochschulleitung wird hierbei als unbedingt notwendig angesehen. Nur mit einem Commitment der Hochschulleitung kann sich das International Office/Akademische Auslandsamt erfolgreich und aktiv bei der Umsetzung der Internationalisierungsstrategie einbringen. Die inhaltliche Einbeziehung des International Offices/Akademischen Auslandsamtes in die Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und den einzelnen Fachbereichen wäre wünschenswert, da damit auch die Stellung der internationalen Abteilung als strategisch operierende Einheit innerhalb der Hochschule do-

kumentiert werden würde. Das International Office/Akademische Auslandsamt sollte eine zentrale Koordinatorenrolle für alle dezentralen Akteure einnehmen.

Wenn das International Office/Akademische Auslandsamt aus seiner Funktion als Dienstleister und Servicestelle heraustreten soll, ist eine ausführliche Diskussion innerhalb der Einrichtung unabdingbar; bis hin zu einer möglichen Neustrukturierung mit einer strategischen Verankerung – wie beispielsweise unter Leitung eines Beauftragten für internationale Beziehungen, in der Regel in Persona eines Prorektors für Internationales.

Hinsichtlich der Struktur und organisatorischen Einbindung sind die am HIS-Benchmarking-Projekt beteiligten Hochschulen unterschiedlich positioniert. Es gibt die klassische Zuordnung als Verwaltungseinheit, aber auch als selbstständige Organisationseinheit, die der Universitätsleitung direkt unterstellt ist.

Wie bereits mehrfach genannt, ist Internationalität heutzutage so umfassend und als Querschnittsaufgabe innerhalb der Hochschule zu betrachten, so dass das International Office/Akademische Auslandsamt nur ein Akteur von vielen ist; Internationalität ist ebenso in vielen anderen Bereichen automatisch mit eingebunden. Nicht zuletzt deshalb braucht es Strukturen und Prozesse, die in allen Struktureinheiten Internationalität integrieren, um diese somit im breitesten Sinne ermöglichen und befördern zu können.

Fehlende Angebote, die von ausländischen Studieninteressierten erwünscht, gar oftmals erwartet werden und eine wesentliche Rolle bei der Entscheidungsfindung für ihr künftiges Studium spielen, mindern die Attraktivität der Hochschule merklich. Nachfolgende Beispiele sollen hierfür genannt sein:

- uninteressante Studiengänge
- allgemeine Probleme bei der Studienorganisation
- unzureichende Betreuungsangebote
- fehlende finanzielle Fördermöglichkeiten

Hier gilt es, gemeinsam mit allen relevanten Akteuren des Internationalisierungsprozesses entsprechende Festlegungen zu treffen und Maßnahmen zu ergreifen, um den gewünschten Gesamterfolg zu erreichen.

Zum zuletzt genannten Punkt „fehlende Finanzierungsmöglichkeiten“ ist anzumerken, dass das vielfältige Angebot nationaler und internationaler Förderprogramme, die die Internationalisierungsmaßnahmen der Hochschulen unterstützen, genutzt werden kann und soll. Allerdings werden in der Regel Zielsetzung und Ausrichtung des Maßnahmenpakets vom Geldgeber vorgegeben, so dass die Hochschulen bei dessen Nutzung jeweils in entsprechende Richtungen geleitet werden, wodurch ebenfalls ein gewisser Einfluss auf die Internationalisierungsbestrebungen der Hochschulen ausgeübt wird.

„Viele Akademische Auslandsämter stoßen mit den bestehenden Strukturen an ihre Grenzen. Die heutigen Organisationsstrukturen der mit Internationalisierung befassten Stellen basieren in der Regel auf Entscheidungen, die Jahrzehnte zurückliegen. Seitdem haben sie sich quasi „naturwüchsig“ entwickelt. Eine Studie zur Ausstattung und Struktur der Auslandsämter stellt „an vielen Hochschulen eine starke Zersplitterung von Aufgaben im Bereich der Internationalisierung“ fest, die zu „Reibungsverlusten in Bezug auf die Kooperation zwischen den Mitarbeitern der jeweiligen Organisationseinheiten führt und gleichzeitig kundenunfreundlich ist ...“. Die Studie zeigt auch, dass sich die personelle Ausstattung der Akademischen Auslandsämter in den letz-

ten Jahren nur unwesentlich verbessert hat und mit der rasanten Entwicklung nicht Schritt halten konnte“ (Thimme 2004, S. 16).

Und wenn dann auch noch der Stellenwert bzw. die Wahrnehmung des International Offices/Akademischen Auslandsamtes innerhalb der Hochschule nicht im erforderlichen Maße vorhanden ist bzw. der internationale Bereich von der Hochschulleitung nicht ausreichend unterstützt wird, ist das Tätigkeitsfeld des International Offices/Akademischen Auslandsamtes stark eingeschränkt.

5 Kompetenzzentren für internationale Angelegenheiten

Das Strategiepapier der Arbeitsgruppe „Funktionierendes Auslandsamt“ empfiehlt: „Um alle Arbeitsbereiche der Hochschule am Prozess der Internationalisierung von Forschung und Lehre zu beteiligen, bedarf es einer professionellen Beratung und Begleitung der relevanten Organe und Gliederungen (Präsidium/Rektorat, Dekanate, Prüfungs- und Berufungskommissionen). Es empfiehlt sich daher, die traditionellen Auslandsämter zu Kompetenzzentren für internationale Angelegenheiten auszubauen“ (AG Funktionales Auslandsamt 2003).

Um ihre Internationalisierungsziele zum Erfolg zu führen, werden die Hochschulleitungen ermutigt, bei künftigen Strukturveränderungen folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Aufgabenspektrum der Kompetenzzentren
- Schaffung einer adäquaten Organisationsform und ihre funktionsgerechte Einbindung in die Verwaltungsstruktur der Hochschule
- adäquate Bezeichnung der neuen Organisationseinheit ...

Während traditionell die Arbeit der Auslandsämter vor allem auf zwei Säulen ruhte, der Betreuung individueller mobiler Studierender einerseits und der Wahrnehmung internationaler Fach- und Partnerschaftsprogramme andererseits, zeigt die Auflistung des Aufgabenspektrums deutlich, dass nunmehr umfangreiche Aspekte zusätzlich ins Blickfeld rücken, die bisher nicht primär unter dem Gesichtspunkt der Internationalität wahrgenommen wurden und folglich im Geschäftsverteilungsplan der Verwaltungen ausschließlich unter nicht-internationalem Oberbegriff subsumiert wurden. Dies sind in erster Linie Aufgaben aus dem Spektrum der gegenwärtig stattfindenden Hochschulstrukturreform, die vor allem die strukturelle, nicht mehr nur die individuelle Internationalisierung bezwecken und eng verknüpft sind mit der generellen Bestrebung nach institutioneller Profilbildung und Qualitätsverbesserung in Forschung und Lehre. Im Vordergrund steht die Umsetzung des Bologna-Prozesses. Im Hinblick auf die angesprochene Qualitätsverbesserung wäre beispielsweise die Einbindung von Auslandsaufenthalten in das Curriculum ein entscheidender Faktor. Um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten, müssen diese Entwicklungsaufgaben zusammen mit den internationalen Arbeitseinheiten durchgeführt werden.

Für die optimale Erfüllung dieser Aufgaben ist an den Hochschulen die Weiterentwicklung der existierenden Akademischen Auslandsämter zu internationalen Kompetenzzentren erforderlich, um die vielerorts bestehende Zersplitterung zu überwinden. Nur durch solche Zentren können unter der Voraussetzung knapper Ressourcen die notwendigen Synergien erzeugt und Professionalität garantiert werden. Die Kompetenzzentren sollen service- und kundenorientiert sowie strategisch im Sinne des jeweiligen institutionellen Profils ausgerichtet werden.

Aufgrund der strategischen Bedeutung ist es unbedingt erforderlich, dass das Internationale Kompetenzzentrum unmittelbar an die Hochschulleitung angehängt wird.“ (AG Funktionales Auslandsamt 2003).

Zusammenfassend sei nochmals darauf hingewiesen, dass sich das International Office/Akademische Auslandsamt als Motor der Internationalisierungsbestrebungen der Hochschule aufgrund seiner über Jahre erworbenen Kompetenzen professionell einbringen kann. Dies wird aber nur erfolgreich gelingen, wenn eine strategische, von der Hochschulleitung unterstützte Basis hierfür geschaffen wird. Um den aktuellen Anforderungen und denen der kommenden Jahre nach einer gut im internationalen Bereich positionierten Hochschule in Gänze gerecht werden zu können, bedarf es vieler gemeinsamer Anstrengungen aller am Internationalisierungsprozess beteiligter Akteure in Koordination durch ein zentrales Kompetenzzentrum, was ein International Office/Akademisches Auslandsamt nicht nur sein kann, sondern auch sein will.

Literatur

- Bode, C. 2003:** Die Internationale Hochschule, Politik und Programme, Band 1, DAAD, Bonn.
- Centrum für Hochschulentwicklung CHE (Hrsg.) 2007:** Wie misst man Internationalität und Internationalisierung von Hochschulen? Indikatoren- und Kennzahlensammlung. Arbeitspapier Nr. 83, Gütersloh.
- Funktionales Auslandsamt (Hrsg.) 2003:** Strategiepapier der Arbeitsgruppe “Funktionales Auslandsamt” 2003. DAAD-Jahrestagung der Leiterinnen und Leiter der Auslandsämter, Bonn.
- HIS Hochschul-Informationssystem GmbH (Hrsg.) 2009:** Internationale Mobilität im Studium 2009. Wiederholungsuntersuchung zu studienbezogenen Aufenthalten deutscher Studierender in anderen Ländern. Hannover.
- Jaeckel, E.K. 2003:** Die Internationale Hochschule, Partnerschafts- und Kooperationsprogramme, Band 5, DAAD, Bonn.
- Mehlich, S. 2009:** Evaluierung der Herbert Quandt-Förderprogramme an der TU Dresden, Abschlussworkshop, Dresden.
- Teichler, U. 2009:** Nur Olympiasieger? In: DSW-Journal, Nr. 04/2009, S. 16 - 19.
- Thimme, C. 2004:** Die Internationale Hochschule, Betreuung, Zulassung, Ausländerrecht, Band 7, DAAD, Bonn

Grenznähe als Faktor der Internationalisierung. Am Beispiel der Universität des Saarlandes

Dr. Stefan Lauterbach (Universität des Saarlandes)

Grenznähe als Faktor der Internationalisierung. Am Beispiel der Universität des Saarlandes

Dr. Stefan Lauterbach

Abstract

All universities participating in this benchmarking process are situated near an European boarder. This very fact led to the question if universities that are situated close to a national boarder get special impulses for internationalization from this circumstance. In a first step, the author approaches the problem discussing different levels of cross boarder cooperation as internationalization, Europeanization or regionalization. After that, there is a confrontation of opportunities and challenges that might be linked with the geo-political situation in terms of internationalization. Finally the author describes the special geographical, political and historical conditions that influenced the development of Saarland University, highlighting also a regional cross boarder development project – the University of the Greater Region.

1 Internationalisierung, Europäisierung und Regionalisierung

Alle Universitäten, die an dem Benchmarking Projekt teilnahmen, liegen in der Nähe der jeweiligen Landesgrenze zu einem oder mehreren Nachbarstaaten der Europäischen Union¹. Dieser Umstand legte die Vermutung nahe, dass die Grenznähe auch ein beachtenswerter und vergleichbarer Faktor im Hinblick auf die Internationalisierung ist. Im Verlauf des Benchmarking-Prozesses stellte sich jedoch heraus, dass die Grenznähe von den beteiligten Universitäten in jeweils sehr unterschiedlicher Weise gelebt wird, so dass die dadurch bestimmten Faktoren der Internationalisierung letztendlich nicht in das Indikatorenset des Projektes mit einbezogen wurden (siehe Anhang 1). Dies geschah auch gemäß der Verabredung der beteiligten Partner, nur die Indikatoren der Internationalisierung in die Vergleichsstudie mit aufzunehmen, die bei allen Projektpartnern in ähnlicher Weise angewendet werden konnten. Das bedeutet aber nicht, dass die Grenznähe und die damit verbundenen politischen und sozi-ökonomischen Gegebenheiten kein durchaus interessantes und fruchtbares Spannungsfeld für die Internationalisierung entstehen lassen. Dieses Spannungsfeld soll im Folgenden am Beispiel der Universität des Saarlandes aufgezeigt werden, wobei auch die Ergebnisse der Diskussion im Rahmen des Benchmarking Verfahrens mit in die Betrachtungen eingehen. Zuvor möchte ich jedoch einige grundsätzliche Bemerkungen zur Internationalisierung, der Europäisierung und der Regionalisierung anbringen, die die Beschreibung des Beispiels konzeptuell einbetten sollen.

¹ Graz – ca. 60 km nach Maribor, Slowenien, Wien – 60 km nach Bratislava, Slowakei, Karlsruhe ca. 50 km nach Straßburg, Saarbrücken direkt an der Grenze zu Frankreich, ca. 50 km nach Metz und ca. 80 km nach Luxemburg, Frankfurt/Oder direkt an der Grenze Zwillingsstadt mit Slubice; Dresden ca. 40 km von der Grenze nach Tschechien, 170 km nach Prag.

1.1 Internationalisierung

Das Streben nach Internationalisierung wird allgemein als wichtiger Faktor der Hochschulentwicklung betrachtet. Wenn in diesem Zusammenhang begründet wird, warum Internationalisierung für die Hochschulen erstrebenswert ist, werden in Deutschland und Österreich in erster Linie akademische Begründungen angeführt: Internationalisierung „öffnet Horizonte“, verbessert die Chancen der Absolventen der Universität, erhöht die Attraktivität der eigenen Hochschule, unterstützt eine gute Position im nationalen und internationalen Wettbewerb, trägt zur internationalen Vernetzung der Forschung bei und erhöht insgesamt die Qualität der Lehre und Forschung und damit das Prestige der eigenen Hochschule. Internationalisierung drückt sich aus in Mobilität, Öffnung gegenüber neuen Lehr- und Lernformen und Inhalten und ist durch ein hohes Maß an Kooperation auf vielen Ebenen, insbesondere in der Forschung, gekennzeichnet. Diese internationale Kooperation wird in manchen Fällen von einem gewissen Attraktivitätsgefälle begleitet. Die dabei auftretenden Asymmetrien führen im Idealfall zu den immer wieder gern zitierten „Win-win-Situationen“. Kennzeichnend ist für akademische Kooperationen zudem, dass sie häufig dann besonders gut funktionieren, wenn die Initiative von der akademischen Basis getragen wird. Herausforderungen, die bei internationalen Kooperationen immer wieder gemeistert werden müssen, sind neben Fragen der Finanzierung, die der interkulturellen Unterschiede. Nicht zu vergessen ist auch das Sprachenproblem, das durch die Entwicklung des Englischen zu einer „Lingua Franca“ in gewisser Weise gemildert, aber nicht aufgehoben wird. Die Hilfe bei der Überwindung der „Herausforderung“ Finanzierung ist übrigens das effektivste Instrument der Steuerung von Internationalisierungsmaßnahmen.

Diese Betrachtungen gelten natürlich auch für die Internationalisierung im grenznahen Raum, wobei in vielen Fällen davon ausgegangen wird, dass die Grenznähe per se förderlich für die Internationalisierung ist. Allerdings ist für die internationale Kooperation mit Partnern in Grenznähe auch kennzeichnend, dass die oben angenommene akademische Motivation in besonderem Maße durch geographisch/politisch motivierte Faktoren mitbestimmt wird und, dass das Verhältnis zwischen „Geographie und Akademie“ eine besondere Rolle spielt.

1.2 Europäisierung

Alle hier in Rede stehenden Universitäten sind dadurch gekennzeichnet, dass ihre Internationalisierung durch einen Europäisierungsprozess bestimmt ist. Die Programme der EU-Forschungsförderung, die EU-Mobilitätsprogramme (namentlich ERSAMUS), begleitet vom „Bologna-Prozess“, haben die Internationalisierungsaktivitäten auf allen Ebenen nachhaltig europäisch bestimmt. Auch hier folgen die Hochschulen also einem in vielen Aspekten geopolitisch determinierten Weg, der die akademische Motivation der Internationalisierung überlagert. Zwar ist bei den Mobilitätsflüssen und anderen Indikatoren auch hier ein „Attraktivitätsgefälle“ zu bemerken, aber insgesamt sind wir dem in diversen Erklärungen geforderten europäischen Forschungs- und Hochschulraum ein gutes Stück näher gekommen². Die innereuropäischen Grenzen haben an Bedeutung verloren und damit in gewissem Ausmaß auch das Merkmal der Grenznähe oder Grenzferne.

² Am Rande sei darauf hingewiesen, dass der „Bologna-Raum“ einerseits und die Reichweite der EU Forschungs- und Bildungsprogramme (Erasmus) andererseits nicht deckungsgleich sind. Der Bologna Raum umfasst 46 Staaten, der Erasmus Raum umfasst die 27 Mitgliedsländer der EU, die 3 EFTA-Staaten, sowie (derzeit) 3 Beitrittsländer.

Im Kontext der Internationalisierung ist dabei interessant, dass eine neue Empfindung für das „Innen“ und das „Außen“ entstand – oder positiv formuliert: Die Europäisierung führte zu einem akademischen Identitätsbildungsprozess. Dies führt nun auch dazu, dass von den Akteuren der Internationalisierung zuweilen recht deutlich ein Unterschied zwischen europäischer und außer-europäischer Internationalisierung wahrgenommen wird. Beredter Ausdruck hierfür sind die sog. „Drittland“-Programme der EU, die u. a. wiederum die Entstehung von jeweils regional definierten Hochschulräumen fördern und fordern (TEMPUS, ALFA, ASIA-LINK, ATLANTIS). Interessant im Hinblick auf unsere Betrachtungen der Internationalisierung ist also, dass der durchaus positive Prozess der europäischen Identitätsbildung zu einer zweistufigen Internationalisierung der Hochschulen geführt hat (1. Stufe: Deutschland/Österreich vs. Europa, 2. Stufe: Europa vs. Drittländer).

1.3 Regionalisierung

Ein weiterer Aspekt der Europäisierung ist die Ausbildung oder Weiterentwicklung von europäischen grenzüberschreitenden und transnationalen Regionen, gefördert u. a. durch die EU und den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) in den verschiedenen Auflagen des Programms Interreg (www.interreg.de). Hochschulen, die in interregionalen Räumen situiert sind, sind in verschiedener Weise in die international-regionalen Prozesse eingebunden. Die Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) verdankt z. B. ihre Neugründung 1991 dieser zweifachen Gebundenheit nach Europa einerseits und in die deutsch-polnische Grenzregion „Viadrina“ andererseits. Schon seit 20 Jahren besteht (ohne EU-Förderung) der trinationale Verbund EUCOR der oberrheinischen Universitäten Freiburg, Basel, Straßburg, „Haute Alsace“ und Karlsruhe (KIT) (www.eucor-uni.org) und schließlich ist die Universität des Saarlandes seit 1984 im Konsortium der „Charte“ der Hochschulen im Raum Saar-Lor-Lux-Westpfalz-Wallonie organisiert und ist jetzt Koordinator des Interreg Projektes „Universität der Großregion“ (<http://www.uni-gr.eu>, siehe unten). So werden innerhalb des oben angeführten europäischen Hochschulraumes weitere, kleinere Hochschulräume geschaffen, die wiederum eine neue Dimension des „Außen“ und „Innen“ spürbar machen. Dadurch entsteht für solchermaßen definierte Räume eine „dreistufige“ Internationalisierung.

2 Grenznähe – Chancen

2.1 Geringer Mobilitätsaufwand

Der trivialste Aspekt, die geographische Lage, birgt das größte Potential für die Internationalisierung, da der im Vergleich geringe Mobilitätsaufwand internationale Erfahrungen leicht zugänglich macht. In diesem Zusammenhang entstehen neue, spezifische Formen der Mobilität, sowohl bei Dozenten als auch bei Studierenden. So ist es z. B. durchaus möglich, dass Professoren und Dozenten der Universität des Saarlandes an einem Tag nach Metz fahren, um dort eine Veranstaltung innerhalb eines integrierten Studienganges abzuhalten und am selben Tag wieder nach Hause zurückfahren. Bei einem gemeinsamen Jurastudiengang mit der Universität Metz bietet diese etwa Seminare in einem Institut in der 15 km entfernten Nachbarstadt Saargemünd (Sarreguemini-

nes) an, in die die Studierenden mit einer grenzüberschreitenden Straßenbahn gelangen können. Weitere Formen der semester- oder studienjahrbegleitenden Mobilität sind neben den klassischen Austauschprogrammen denkbar.

Durch den geringen Mobilitätsaufwand sind auch Kooperation und die dazu nötigen Treffen relativ leicht zu organisieren. In der Tat ist eines der Kennzeichen grenznaher Universitäten die im Vergleich hohe Zahl an grenzüberschreitenden, integrierten Studiengängen und Modulen. Die Universität des Saarlandes bietet z. B. 18 Studiengänge mit Doppelabschluss an, acht davon in der „Großregion“ und 16 mit dem Nachbarland Frankreich. Auch in der Forschung können durch gemeinsame Nutzung von Labors und Forschungsanlagen Synergien geschaffen werden. Ein weiterer Effekt der Grenznähe ist auch die potentielle Vergrößerung des Einzugsgebietes für Studierende aus dem Grenzgebiet jenseits der Grenze, wobei im Falle der Universität des Saarlandes Institutionen wie das Deutsch-Französische Gymnasium und die sog. „AbiBac“ – Klassen im Grenzgebiet in Frankreich zur Schaffung der sprachlichen Voraussetzungen beitragen.

2.2 Regional – internationale Integration

Ein weiterer Faktor, der die Internationalisierung von grenznahen Universitäten besonders beeinflusst, ist die kulturelle Verbundenheit mit dem Nachbarland/den Nachbarländern. Diese Vertrautheit mindert die Scheu vor kurz- oder längerfristigen akademischen Kontakten mit dem Nachbarland und senkt interkulturelle Schwellen. Natürlich trägt der Austausch mit dem Nachbarland seinerseits auch zum Abbau evtl. vorhandener interkultureller Hemmnisse bei. Ein fördernder Faktor für die grenzüberschreitende Internationalisierung ist auch der Aspekt der Vorbereitung auf den je spezifischen regional-internationalen, zuweilen grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt. Wie oben beim Punkt „Regionalisierung“ angeklungen, trägt die grenzüberschreitende Kooperation mit grenznahen Partnerhochschulen des Nachbarlandes/der Nachbarländer dazu bei, regional-internationale Hochschulräume zu schaffen, die wiederum ihre eigenen Instrumente der Internationalisierung mit sich bringen und somit das Potential der Universitäten erweitern. Insbesondere werden durch solche regional-internationalen Initiativen besondere zusätzliche Finanzierungsmittel erschlossen, die die finanzielle Disponibilität der Hochschulen erhöhen.

2.3 Erweiterung der Sprachenvielfalt (Englisch + X)

Im Kontrast zu der Tatsache, dass im akademischen Umfeld heute Englisch als die wichtigste welterschließende Fremdsprache angesehen wird, ergibt die Kooperation in Grenznähe eine erhöhte Motivation, die Sprache des Nachbarlandes zu nutzen. Auf diese Weise hilft diese grenznahe Internationalisierung zum einen, die Vielsprachigkeit der Mitglieder der Hochschule zu fördern (Englisch + X) und zum anderen, den Gebrauch des Deutschen, zumindest als „Wissenschaftsumgebungssprache“, zu stützen. An der Universität des Saarlandes gibt es demzufolge z. B. nicht nur englischsprachige, sondern eben auch französischsprachige Studiengänge. Auch die Sprache der Informationsmedien, insbesondere der Homepages, wird durch die Grenznähe beeinflusst. So präsentieren die Universität des Saarlandes und die Universität Viadrina ihre Homepages selbstverständlich auch in Französisch bzw. Polnisch, und die Homepages der Universitäten Metz, Nancy und Luxemburg haben eine deutschsprachige Version ins Netz gestellt. Natürlich spielt hierbei auch die Sprachenpolitik der Regionen eine wichtige Rolle: Französisch ist z. B. in den meisten

saarländischen Schulen erste Fremdsprache und in Frankreich finden wir die Abi-Bac-Schulen, die auf ein deutschsprachiges Abitur vorbereiten.

2.4 Erhöhte Attraktivität

Es ist anzunehmen, dass die internationale Kooperation und die oben beschriebene Integration in eine regional internationale Grenzregion auch die Attraktivität der Hochschule für Studierende aus anderen Teilen Deutschlands erhöht. Dies ist sicherlich der Fall bei Studiengängen, die die Grenzregion thematisieren. Zum Beispiel an der Universität des Saarlandes die Studiengänge „deutsch-französische grenzüberschreitende Studien“, der MBA europäische Integration oder die Europastudien an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder). Denkbar ist auch, dass die grenznahe Position und die Kooperation mit dem Nachbarland sowie die Eingebundenheit in die Region auch die internationale Attraktivität erhöht und damit wiederum internationale Studierende von außerhalb der Region anzieht. Die Verbundenheit der Universität des Saarlandes mit Frankreich hat dazu geführt, dass über die enge Beziehung Frankreichs nach Afrika im Vergleich viele afrikanische Studierende an der Universität des Saarlandes eingeschrieben sind.

2.5 Mehrstufige Internationalisierung

Die Internationalisierung in Grenzräumen bringt es mit sich, dass – wie oben beschrieben – mehrere Stufen der Internationalisierung unterschieden werden können. Diese Mehrstufigkeit kann nun durchaus als wertvolle Erweiterung der Dimensionen der Internationalisierung aufgefasst werden und somit als Bereicherung für die Universität. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Entstehung des Erasmus Mundus Studienganges Material Sciences „AMASE“, der von der Universität des Saarlandes koordiniert wird. Dieser 2005 entstandene, von der EU geförderte Master-Studiengang konnte auf der Grundlage einer langjährigen Zusammenarbeit mit der Universität Nancy einerseits und anderen Partnern in der europäischen Union (Barcelona und Luleå) andererseits realisiert werden. Der Studiengang selbst richtet sich, unter Mitwirkung von Partnern in Drittländern wie Indien, Mexiko etc. an Studierende außerhalb der EU. Somit besteht hier auf einer ersten Stufe der Internationalisierung die Zusammenarbeit mit dem grenznahen Partner, der darüber hinaus in die oben erwähnte Großregion eingebunden ist; auf einer zweiten, europäischen Stufe erwächst daraus eine Zusammenarbeit mit Partnern innerhalb der EU, und auf der dritten Ebene reicht die internationale Ausrichtung in die ganze Welt.

3 Grenznähe – Herausforderungen

Fast alle der oben angeführten positiven Aspekte der grenznahen Internationalisierung haben auch einen problematischen Aspekt, der besondere Herausforderungen für die Internationalisierung der Hochschule mit sich bringen kann.

3.1 Mangelnde Attraktivität der Grenzregion

Gerade die Tatsache der Vertrautheit der Grenzregion sowie der geringe Mobilitätsaufwand machen für nicht wenige Outgoing-Studierende aber auch Dozenten die internationale Erfahrung im grenznahen Gebiet nicht besonders attraktiv. Die Studierenden empfinden diese Stufe der Internationalität als zu nah und nicht „international genug“. Insofern ist es wichtig, für diese Studierenden und Dozenten klarzumachen, dass die Hochschule auch über weitere Dimensionen der Internationalität verfügt, die mit der grenznahen Kooperation verbunden sind. Ein weiteres Phänomen besteht im möglichen Ungleichgewicht der Anziehungskraft auf Studierende des jeweils anderen Nachbarlandes. Wenn also in der eigenen Universität sehr viel mehr Studierende aus dem Nachbarland eingeschrieben sind, als die eigene Universität in das Nachbarland schickt, kann die so gewonnene Internationalität auch als Belastung empfunden werden.

3.2 Das Verhältnis von Akademie und Geographie

Es besteht zuweilen die Befürchtung und Erfahrung, dass in der grenznahen Kooperation die akademischen Motive der Zusammenarbeit gegenüber geographisch/politisch motivierten Momenten zurücktreten. In solchen Fällen droht sich der politische Rückenwind in politische Vorgaben zu verwandeln. Meist ist diese Empfindung dann auch mit einem Ungleichgewicht der Bewegung „Bottom-up“-„Top-down“ verbunden. Wichtig ist, solchen Befürchtungen durch das Aufzeigen weiterer Stufen der Internationalisierung entgegen zu treten und diese auch explizit zu fördern. Darüber hinaus kann dieser Befürchtung durch konsequentes Qualitätsmanagement entgegengewirkt werden. Wenn also klar ist, dass die Zusammenarbeit in der Grenzregion nur dann gefördert wird, wenn sie allgemeinen internationalen Qualitätsmaßstäben entspricht, kann diese Befürchtung abgebaut werden. Das Aufzeigen des qualitativen akademischen Mehrwertes durch die Vergabe von Qualitätslabels kann ein weiteres Instrument sein, die „provinzielle Internationalität“ zu vermeiden.

3.3 Sprachenpolitisches Paradoxon

Der oben beschriebene positive Effekt der Sprachenvielfalt ist dann in Gefahr, wenn, auch aufgrund von sprachpolitischen Maßnahmen, auf beiden Seiten damit gerechnet wird, dass auch im täglichen Miteinander der Kooperationen bei allen genügend Sprachkenntnisse vorhanden sind, um eine problemlose Kommunikation aufrecht zu erhalten. Diese hohen Erwartungen werden jedoch zuweilen enttäuscht und ein Umschalten auf Englisch nicht gewünscht oder möglich. Das Problem ist durch pragmatische Lösungen zwar in den Griff zu bekommen, muss jedoch als mögliches und zu überwindendes Sprachenproblem identifiziert werden. Die Sprachenproblematik erstreckt sich auch auf die Sprachvoraussetzungen bei integrierten Studiengängen, die ja besonders hoch sind. Dadurch entsteht eine starke Restriktion der möglichen Teilnehmer, so dass auch die qualitätsorientierte Auswahl der Studierenden leidet. Auch diese Herausforderung ist überwindbar, muss jedoch bei Rekrutierung, Bewerbung und Zulassung beachtet werden.

3.4 (Unerwarteter) zusätzlicher administrativer Aufwand

Die relativ leichte Herstellbarkeit von internationalen Begegnungen auf allen Ebenen im Grenzgebiet führt auch zu einem vermehrten Aufkommen von Treffen auf allen Ebenen, die häufig zu einer erhöhten Belastung der Akteure führt. Auch die Organisation von grenzüberschreitenden Studiengängen ist auf vielen Ebenen mit einem besonders hohen Aufwand verbunden. Gemessen an den allgemein geringen Teilnehmerzahlen in diesen Studiengängen vervielfacht sich der Organisationsaufwand pro Student sowohl gegenüber den nicht internationalisierten Studierenden als auch gegenüber der „normalen“ Mobilität (Erasmus) erheblich. Weiterhin werden die administrativen Herausforderungen „einfacher“ Lösungen von den hochschulpolitischen Impulsgebern zuweilen unterschätzt. So ist z. B. die Schaffung eines gemeinsamen Studiausweises in einer Grenzregion, obwohl als Forderung leicht nachvollziehbar und unmittelbar einleuchtend, eben kein triviales Unterfangen, sondern bedarf eines ausgiebigen Abstimmungsprozesses. Die grenznahe Internationalisierung ist also eine zusätzliche Dimension, deren Administration in die Standardabläufe integriert und deren zusätzlicher Aufwand als zu planende Größe beachtet werden muss.

4 Spezifische Rahmenbedingungen

Weiter oben wurde angeführt, dass die Grenznähe je spezifische Verhältnisse zwischen „Geographie und Akademie“ zeitigt, wobei die Chancen und Herausforderungen auf je spezifische Weise im Hinblick auf die Internationalisierung umgesetzt werden. Dies sei hier am Beispiel der Universität des Saarlandes skizziert.

4.1 Frankreichbezug

Saarbrücken, der Sitz des Hauptcampus der Universität des Saarlandes liegt unmittelbar an der Grenze zu Frankreich. Zu dieser geographischen Nähe kommt eine geschichtliche Verbindung, die den Frankreichbezug der Universität verstärkt: Die Universität des Saarlandes ist wohl die einzige deutsche Universität, die 1948, als das Saarland noch unter französischer Verwaltung stand, als französische Universität gegründet wurde und deren Gründungsrektor ein Franzose war. Darauf ist auch zurückzuführen, dass die Universität des Saarlandes bis in die heutige Zeit französische akademische Titel vergeben kann, wobei diese Besonderheit durch die Bologna Reformen und die Angleichung der Studienstrukturen zum Teil aufgehoben wird. Ebenfalls bis heute tradiert ist ein französischsprachiges Lehrangebot außerhalb der Philologien. In Jura geht dies auch auf die frühe Gründung des „Centre Juridique Franco Allemand“ (1956) zurück, das bis heute in Saarbrücken Juristen auf Französisch ausbildet, ergänzt von einem integrierten Studiengang mit der Partneruniversität Metz. Erst 1956 übernimmt der erste deutsche Rektor sein Amt, unter dessen Leitung die Universität 1957 nach dem Beitritt des Saarlandes zur Bundesrepublik Deutschland in die damalige „Westdeutsche Rektorenkonferenz“ aufgenommen wurde.

Der Frankreichbezug ist gekennzeichnet durch den Gebrauch der französischen Sprache (als Unterrichtssprache, als Sprache im Internetangebot und in Veröffentlichungen), das Angebot von integrierten Studienangeboten mit französischen Partneruniversitäten (Wirtschaftswissenschaften mit Lyon und Rouen; Mechatronik mit Valenciennes, Chemie und Biologie mit Straßburg; Ma-

terialwissenschaften mit Nancy; Musik mit Paris etc.) und zahlreiche Forschungs Kooperationen mit französischen Partnern. Weiterhin drückt sich der Frankreichbezug durch eine thematische Beschäftigung mit dem Nachbarland aus, etwa durch frankreichorientierte Studiengänge und die immer weiter wachsenden Aktivitäten des Frankreichzentrums, das ein wichtiger Akteur in der Internationalisierung der Universität des Saarlandes geworden ist. Schließlich wird der enge Bezug zum Nachbarland auch dadurch deutlich, dass die mit ca. 230 Studierenden zahlenmäßig größte Gruppe der internationalen Studierenden aus Frankreich kommt.

4.2 Europäische Ausrichtung und Eingebundenheit in die europäische Großregion Saar-Lor-Lux-Wallonie-Westpfalz

Über die bilaterale Verbundenheit mit Frankreich hinaus ist die Universität des Saarlandes aufgrund seiner Lage und Geschichte im Saarland sehr eng mit der Entwicklung Europas verbunden. Schon die Tatsache ihrer Gründung kann als ein Zeichen der europäischen Verbundenheit gesehen werden, die insbesondere auch bei und nach dem Wandel in eine deutsche Universität immer wieder betont wurde. Bereits 1951 wurde das Europainstitut gegründet, das noch heute mit den beiden Sektionen Wirtschaftswissenschaft und Rechtswissenschaft weiterbesteht und internationale europaorientierte Studiengänge anbietet. Insofern ist die Universität des Saarlandes eine von Grund auf europäische Universität, und auch heute ist Europa einer der deklarierten Schwerpunkte der Universität. Diese europäische Ausrichtung spiegelt sich aber auch in der euro-regionalen Situation des Saarlandes wider, die auf engem Raum vier maßgeblich an der europäischen Entwicklung beteiligte Länder versammelt – Belgien, Deutschland, Frankreich und Luxemburg.

Diese europäisch-internationale Regionalität wurde aber auch begleitet von regionalpolitischen Bemühungen des Ausbaus der Großregion Saar-Lor-Lux-Wallonie-Westpfalz – heute einfach „Großregion“. So gibt es seit 1995 regelmäßig Gipfel der Großregion, im Jahr 2007 konnte Luxemburg gemeinsam mit der Großregion das Projekt Kulturhauptstadt Europas ausrichten, und schließlich konnten über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) Interreg-Programme eingeworben werden. Wichtig ist in unserem Zusammenhang, dass die Politik für die Hochschulen der Region wichtige Entwicklungsimpulse und insbesondere auch begrenzte Finanzierungshilfen gibt. Die Universität des Saarlandes schloss sich bereits 1985 in der sog. „Charte“ mit zwölf weiteren Hochschulen der Region zusammen, um die wissenschaftliche Zusammenarbeit zu fördern. Damit waren die Hochschulen der Großregion ihrer Zeit im kooperativen Denken weit voraus; die „Charte“ besteht weiter und pflegt den regional europäischen Hochschulraum, wird dabei aber von weiteren regionalen, europäischen und internationalen Entwicklungen überlagert. Politische Impulse erhielt der Hochschulraum insbesondere auch durch ein von einer Kommission und unter Leitung des Luxemburger Politikers Jaques Santer für den Gipfel der Großregion 2003 entwickeltes „Zukunftsbild 2020“³. In diesem Papier wurde das Bild einer „Hochschule der Großregion“ gezeichnet, in der es für alle Studierenden selbstverständlich ist, die Hochschulangebote der Region wie die einer einzigen Hochschule zu nutzen: Das bedeutete grenzenloses Studieren ohne Anerkennungsprobleme und ohne Sprachprobleme, wobei mit einem einzigen Studenausweis auf alle Angebote der Region zugegriffen werden kann.

3 http://www.saarland.de/dokumente/thema_SaarLorLux/Zukunftsbild_2020_-_dt_Internet-Fassung.pdf

4.2.1 Universität der Großregion

Dieser politische Impuls wurde von einigen Universitäten in der Großregion aufgenommen, so dass nach einer zweijährigen Entwicklungsphase unter der Koordination der Universität des Saarlandes der Antrag auf Förderung im Programm Interreg IV A (2007 – 2013) im Oktober 2008 genehmigt wurde. An der „Universität der Großregion“ (UGR - <http://www.uni-gr.eu>) sind fünf Partneruniversitäten beteiligt: Universität des Saarlandes, Université de Liège, Université du Luxembourg, Université Paul Verlaine Metz, Nancy-Universität sowie zusätzlich die Technische Universität Kaiserslautern und die Universität Trier als sog. strategische Partner. Damit soll das Ziel der Bologna-Deklaration von 1999, „bis zum Jahr 2010 einen gemeinsamen europäischen Hochschulraum (EHR) zu schaffen“, modellhaft in der Großregion verwirklicht werden, der dadurch als Best Practice Beispiel für andere Grenzüberschreitenden Hochschulraums, deren Hauptziele nachfolgend kurz zusammengefasst werden:

Modul 1 „GOUVERNANCE“: Im Rahmen der Projektlaufzeit soll eine nachhaltige Struktur für die Zusammenarbeit im Universitätsverbund entwickelt werden, die unter anderem auch auf eine Kooperationsvereinbarung sowie auf eine gemeinsame Außendarstellung und die Entwicklung eines gemeinsamen Internetportals beruhen wird.

Modul 2 „MOBILITE“: Die Mobilität der Studierenden, Doktoranden, Lehrenden und Forscher ist ein Herzstück des Projekts. Das Modul widmet sich dabei auf zwei Ebenen der Förderung der Mobilität: Der Schaffung der Grundbedingungen und der Beseitigung von Mobilitätshemmnissen (Anerkennungsprobleme, Förderung der Fremdsprachenkompetenz etc.), aber auch die praktische Erleichterung der Mobilität.

Modul 3 „EDUCATION“: Neben der Verbesserung und Erweiterung des grenzüberschreitenden Studienangebots in der Großregion soll auch die Vielfalt des Gesamtstudienangebots der Partneruniversitäten dargestellt und auf dem Internetportal für die Studierenden leicht zugänglich gemacht werden.

Modul 4 „RECHERCHE“: Auch die Vernetzung der Forscher, die Anregung grenzüberschreitender Forschungsprojekte, die gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen (Forschungsgroßgeräte) und vor allem die enge Zusammenarbeit in der Doktorandenausbildung sind Ziele des Projekts „Universität der Großregion“.

Modul 5 „OUVERTURE“: Die Attraktivität des Hochschulraums der Großregion auch über die Grenzen der Großregion hinaus zu bewerben soll nicht nur internationale Studierende auf die Großregion aufmerksam machen, sondern auch Partnerschaften des Universitätsverbunds mit Universitäten weltweit ins Leben rufen.

Besonders wichtig ist bei der Umsetzung des Projektes, dass auch die maßgeblichen Akteure in den einzelnen Hochschulen miteinander in Kontakt treten. Dazu werden in so genannten Expertenausschüssen Fachleute zentraler Bereiche (Studienberatung, Bibliotheken, Prüfungsämter etc.) an einen Tisch gebracht, um gemeinsam Lösungen für viele Probleme des grenzüberschreitenden Studiums zu erarbeiten und umzusetzen.

5 Schlusswort

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die grenznahe Lage, insbesondere in Grenzräumen mit ausgeprägter interregionaler Aktivität, ein wichtiger Impuls für die Internationalisierung für Universitäten sein kann. Dabei muss allerdings die Besonderheit der grenznahen Internationalisierung mit ihren Chancen und Herausforderungen je nach den spezifischen Rahmenbedingungen modelliert und explizit in der Internationalisierungsstrategie eingefügt werden. Es versteht sich hierbei, dass sich die Internationalisierung nicht auf den grenznahen Raum beschränken kann, sondern dass im Sinne der oben beschriebenen Mehrstufigkeit, weitere Dimensionen der Internationalisierung genutzt werden und ebenfalls in die Strategie der Internationalisierung integriert werden sollten. Besonders günstig ist die organische Verbindung der Dimensionen und die Nutzung der Wechselwirkung verschiedener Internationalisierungsstufen. Die Universität des Saarlandes betreibt eine ausgeprägte Internationalisierung im interregionalen Raum, ist darüber hinaus auch in einen Europäisierungsprozess integriert und fördert ausdrücklich auch die außer-europäischen Kontakte. Messbare Indikatoren für die positive Nutzung der grenznahen Internationalisierung bestehen nicht, allerdings ist die Existenz zahlreicher integrierter Doppeldiplomprogramme mit internationalen Partnern ein Hinweis für eine absichtsvolle Nutzung der grenznahen Situation. Grenznähe für sich genommen ist jedoch nicht in jedem Fall ein die Internationalisierung fördernder Umstand. Ein Faktor, der für den Stellenwert der Grenznähe für die Internationalisierung einer Universität eine Rolle spielt, scheint deren Größe zu sein. In unserem Benchmarking-Verfahren waren es gerade die größeren Universitäten, die Grenznähe nicht als prägendes Element der Internationalisierung beschrieben haben.

6 Literatur

Staatskanzlei des Saarlandes (Hrsg.) 2003: Zukunftsbild 2020 für den interregionalen Kooperationsraum Saarland, Lothringen, Luxemburg, Rheinland-Pfalz, Wallonische Region, Französische Gemeinschaft und Deutschsprachige Gemeinschaft Belgiens. Erstellt im Auftrag des saarländischen Vorsitzes des 7. Gipfels durch die Politische Kommission „Zukunftsbild 2020“ unter Vorsitz von Jacques Santer; Saarbrücken .

Karb, Sonja 2009: Die Universität der Großregion. Internes Konzeptpapier. Saarbrücken.

Analyse von Einflussgrößen auf die
Durchführung von Internationalisierungs-
aktivitäten einer Universität
mit Hilfe eines deutsch-österreichischen
Benchmarking-Verfahrens

Dr. Lottelis Moser (Universität Wien)

Analyse von Einflussgrößen auf die Durchführung von Internationalisierungsaktivitäten einer Universität mit Hilfe eines deutsch-österreichischen Benchmarking-Verfahrens

Dr. Lottelis Moser

Abstract

The accomplished benchmarking-project has shown important parameters that influence measures for the internationalization of universities. Given the different legal frameworks, universities have to face diverse challenges which have an impact on the International Offices. The active recruiting and support of foreign students in Austria for example is hardly possible because of the very high number of domestic students (due to the free accession to studies) that has to be taken care of by a restricted number of personnel. Furthermore the size of a country is decisive for the development of intermediate stakeholders. Such stakeholders are weakly represented in Austria and thus important platforms are missing. They are increasingly taking a major role in the field of internationalization. An important parameter of internationalization activities is the acquisition of third-party funds. The accomplished benchmarking process has shown that the acquisition of third-party funds increases the visibility and relevance of administrative units and thus makes them important players within the university system. Due to the specific conditions and regulations, Austrian universities are in a weaker position than their German counterparts in the field of internationalization. Bigger universities show a higher level of decentralization than smaller ones do. As the study has shown, the smaller a university is, the wider the spectrum of tasks that an International Office needs to cope with. Big differences among the compared universities can be seen with regard to the embedment of International Offices into the structure of a university as a whole. This may concern the importance of the position within the structure of a university, the amount of budget to be administered or the scope of duties. The closeness to the central management means also a greater participation in the development of strategies and strengthens the position of International Offices as active players in the process of internationalization. With regard to incoming students all universities that participated in the study stated the necessity of a more intensive support of these students. Outsourcing these tasks – which might become relevant especially for big universities – however normally also implies a smaller degree of identification with the host-university.

Summing up one might state, that formulating a strategy for internationalization essentially contributes to the effectiveness of the internationalization process as a whole. The benchmarking process also made clear, what different roles International Offices play at German and Austrian universities, due to different legal and political frameworks, third-party funding and organizational embedding.

1 Einleitung

Der Trend zur Internationalisierung wird immer stärker sichtbar, da der internationale Wettbewerb zwischen den Hochschulen immer stärker wird, durch Globalisierung, Europäisierung und Internationalisierung wird das System Hochschule zunehmend komplexer (vgl. Hahn 2004, S. 70). In der Literatur wird zwischen Globalisierung und Internationalisierung unterschieden: Unter Globalisie-

rung, bezogen auf das Politikfeld Hochschule, wird die zunehmende Mobilität des Produktionsfaktors „Wissen“, sowie die globale Vermarktung und zunehmende Transnationalität von Hochschulbildung (borderless education) verstanden, wobei das zentrale Merkmal die Entgrenzung ist (Hahn 2004, S. 135). Internationalisierung vollzieht sich hingegen unter Respektierung nationalstaatlicher Grenzen und umreißt eine Vielzahl von zwischenstaatlichen Austauschprozessen (vgl. Hahn 2004, S. 136). Globalisierung steuert auf Konvergenz und Homogenisierung hin, was im Internationalisierungsprozess mit dem Merkmal des Heterogen und Diversen umschrieben werden kann. Internationalisierung als institutionelle Prozesse zur Implementierung der international education verstanden, ist unmittelbar mit den neueren Entwicklungen des Arbeitsmarktes verbunden (Hahn 2004, S. 125). Somit ist eine Integrierung aller Aufgabenbereiche einer Hochschule in den Internationalisierungsprozess von Bedeutung: Bernd Wächter charakterisiert Internationalisierung als „the process of systematic integration of an international dimension into the teaching, research and public service function of a higher education institution“ (Hahn 2004, S. 129).

Da sich, wie eingangs beschrieben, der internationale Wettbewerb verstärkt, wächst die Bedeutung von Benchmarking-Verfahren auch im Hochschulbereich (vgl. Hahn 2004, S. 76). Man unterscheidet zwischen prozessorientierten und kennzahlenorientierten Benchmarking-Verfahren. Beim kennzahlenorientiertem Verfahren steht die Bildung von Indikatoren bzw. Kennzahlen für einen Vergleich der „Produktivität“ als Verhältnis ausgewählter Leistungsparameter zum eingesetzten Personalaufwand im Vordergrund. Das prozessorientierte Verfahren versucht, durch eine vergleichende Betrachtung mit anderen Hochschulen Abweichungen/Auffälligkeiten/Sondersachverhalte in Prozessen ausfindig zu machen und damit die Grundlage für eine Prozessoptimierung zu liefern (vgl. Infoseite Benchmarking von Hochschulverwaltungen

URL: <http://www.his.de/abt3/ab33/infoseite_benchmarking>).

Das abgeschlossene Benchmarking-Projekt kann als Mischform angesehen werden. Weiters kann es auch als funktionales Benchmarking-Verfahren eingeordnet werden, da spezifische Prozesse im Internationalisierungsbereich von unterschiedlichen Hochschulorganisationen zweier Länder miteinander verglichen werden. Die Benchmarking-Initiative wurde moderiert durchgeführt. Man bediente sich eines Methodenmixes, so wurden quantitative und qualitative Verfahren angewandt. In vielerlei Hinsicht wurde Neuland betreten, da spezifische Prozesse hier zum ersten Mal von unterschiedlichen Sichtweisen über die Grenzen hinweg betrachtet und standardisiert dargestellt wurden. Neben der Festlegung von Indikatoren, die die Wirksamkeit einzelner Internationalisierungsmaßnahmen messen sollten, wurden auch sogenannte Kernprozesse im Bereich der Internationalisierungsaktivitäten von Hochschulen definiert:

- Hochschulpartnerschaften
- WissenschaftlerInnenaustausch
- Hochschulmarketing
- Outgoing-/Incoming-Mobilität
- Degree-seeking students

Hahn (2004, S. 142) erweitert diesen Prozessrahmen, indem sie die Aktivitäten folgendermaßen strukturiert:

Quantitativer Wandel	Qualitativer Wandel
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zunahme transnationaler Aktivitäten ■ Mobilität von Studierenden ■ Mobilität von Lehrenden und Forschern ■ Mobilität von Administratoren ■ „virtuelle“ Mobilität ■ Kooperationsprojekte ■ Kooperationspartner ■ Kooperationsformen ■ international/transnational ausgerichtet ■ Lehrangebote 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Internationale/interkulturelle Dimension/internationale Kompatibilität ■ Internationalisierung der Studieninhalte ■ interkulturelle Aspekte des Studiums ■ gestufte Studienstruktur/Bachelor- und Masterstudiengänge/PhD-Programme ■ Fremdsprachenunterricht, Englisch als Lehrsprache ■ Systeme zur akademischen Anerkennung und zum Transfer von Studienleistungen ■ internationale, interkulturelle Schlüssel-/ Lehr-Kompetenzen ■ „Veralltäglichen des Internationalen“ (Teichler 2001) ■ Hochschulbildung zunehmend als „Rohstoff“ ■ Kommerzialisierung von Hochschulbildung ■ Entstehung eines globalen Bildungsmarkts

Für das abgeschlossene Benchmarking-Verfahren war eine Fokussierung auf jene Prozesse von Vorteil, die unmittelbar mit den International Offices oder Akademischen Auslandsämtern in Verbindung zu bringen sind. Somit wurden in erster Linie Parameter untersucht, die sehr stark mit der organisatorischen Abwicklung der International Offices verbunden sind.

Die Untersuchung versucht anhand von Ergebnissen aus dem Benchmarking-Verfahren, das von der TU Karlsruhe, der Universität des Saarlandes (Saarbrücken), der Technischen Universität Dresden, der Europa-Universität Viadrina (Frankfurt (Oder)), der Karl-Franzens Universität Graz und der Universität Wien durchgeführt und von HIS (Hochschul-Informationssystem GmbH) begleitet wurde, jene Einflussgrößen zu identifizieren und zu diskutieren, die für den Internationalisierungsprozess an einer Universität von Bedeutung sind. Anhand der konkreten, länderübergreifenden Beispiele soll gezeigt werden, welche spezifischen Parameter für den Internationalisierungsprozess von Bedeutung sind und wie sich diese auf die Outputgrößen konkret auswirken.

2 Welche Parameter beeinflussen Internationalisierungsmaßnahmen?

Folgende Einflussgrößen, die für Durchführung von Maßnahmen der Internationalisierung von Bedeutung sind, wurden im abgeschlossenen Benchmarking-Verfahren diskutiert: Durch eine länderübergreifende Perspektive des Verfahrens konnten Einflussgrößen identifiziert werden, die aufgrund von gesetzlichen Rahmenbedingungen entstehen. Der tertiäre Bildungsbereich ist in Österreich zentral, in Deutschland föderalistisch organisiert. Welche Konsequenzen sich daraus ergeben, wird diskutiert. Die Vereinheitlichung der Studienarchitektur (Bologna-Prozess) hatte das Ziel, Internationalisierungsprozesse zu beschleunigen. Inwiefern dieses Ziel erreicht werden konnte und wie Universitäten in diesen beiden Ländern mit dadurch neu auftretenden Schwierigkeiten umgegangen sind, soll beispielhaft gezeigt werden. Des Weiteren soll auf die auch daraus resultierenden unterschiedlichen Förderlandschaften eingegangen werden. Gerade der Vergleich

Österreich-Deutschland zeigt sehr deutlich, wie wichtig ein funktionierendes Förderwesen auch im Bereich Internationalisierung/Mobilität ist. Inwieweit die geographische Lage innerhalb eines Landes die Bestrebungen im Bereich Internationales fördert bzw. beeinflusst, wurde im Themenkreis „grenznahe Standorte“ diskutiert.

Die Größe von Universitäten beeinflusst maßgeblich ihre organisatorische Ausrichtung. Dieses Benchmarking-Verfahren hat repräsentativ Universitäten mit Hörerzahlen von 6.000 bis zu einer Größenordnung von 74.000 HörerInnen in die Untersuchung mit einbezogen. Beispielhaft soll gezeigt werden, inwiefern Internationalisierungsprozesse dadurch bedingt unterschiedlich verlaufen. Daran anschließend soll die Frage geklärt werden, welche Formen der Binnenstruktur einer Universität unterschiedliche Maßnahmen der Internationalisierung unterstützen können. Maßnahmen der international education können implizit oder explizit abgeleitet werden: Internationalisierungsstrategien rücken immer stärker in den Fokus strategischer Überlegungen einer Universität. Das von den genannten Universitäten gemeinsam mit der HIS durchgeführte Benchmarking-Verfahren hat sich mit der Operationalisierung von Strategien und deren inhaltlicher Ausrichtung beschäftigt. Anhand von Fallbeispielen konnte gezeigt werden, inwieweit eine Festlegung einer Strategie Internationalisierungsprozesse unterstützt. Jede Universität weltweit sieht sich als international ausgerichtete Universität: Manche betonen dieses Kriterium in ihrem Leitbild und versuchen den grenznahen Standort mit Internationalisierungsmaßnahmen zu verknüpfen. Das selbstentworfen Bild einer Universität beeinflusst so zwangsläufig die Wahl der zu setzenden Maßnahmen im Bereich international education/mobility. Beispiele für Universitäten, bei denen diese Strategie besonders stark anzutreffen ist, sind die Universität des Saarlandes (Saarbrücken) und die Europa-Universität Viadrina (Frankfurt (Oder)).

2.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen

Aufgrund des gesetzlich festgelegten freien Hochschulzugangs in Österreich (Universitätsgesetz 2002, § 60) ergeben sich vollkommen unterschiedliche Ausgangslagen in den Internationalisierungsprozessen der einzelnen am Benchmarking-Verfahren beteiligten Hochschulen: Sind österreichische Universitäten damit beschäftigt, die nicht unbedeutende und noch immer steigende Zahl an inländischen Studierenden zu betreuen – ein aktives Recruiting von ausländischen Studierenden kann gar nicht vorgenommen werden – streben deutsche Hochschulen eine Erhöhung des Anteils an internationalen Studierenden („Incomings“) an. Im Besonderen sind hier die Technischen Universitäten aktiv. Die Servicierung der sogenannten degree-seeking-students ist in vielen Fällen ein fixer Bestandteil im Portfolio eines Akademischen Auslandsamtes, österreichische International Offices sind ausschließlich auf die Betreuung sogenannter Programmstudierender fokussiert (Erasmus-StipendiatInnen und Geförderte im Bereich von außereuropäischen Hochschulpartnerschaften). Das durchgeführte Benchmarking-Verfahren hat gezeigt, dass in Österreich noch keine oder geringe Betreuungskapazitäten für degree-seeking-students zur Verfügung stehen. Eine Veränderung dieser Situation wird in einem ersten Schritt bei den PhD-KandidatInnen anzustreben sein, da sich die sogenannte vertikale Mobilität (i. e. der Wechsel zu einer anderen Universität nach Abschluss eines kompletten Studiums, z. B. Bachelor an Universität A, Master an Universität B) durch die Einführung der Bologna-Architektur verstärken wird.

Alle Maßnahmen in diesem Bereich sollen zu einer Erhöhung der Studienerfolgsquote führen. Bis zur Einführung des Universitätsgesetzes 2002 war das Hochschulwesen in Österreich durchwegs zentralistisch organisiert, das Wissenschaftsministerium in Wien entschied zentral über Stellen-

pläne, Besoldungen und Studiengänge. Mit Inkrafttreten des Universitätsgesetzes 2002 hat sich aufgrund der gesetzlichen Situation ein Paradigmenwechsel vollzogen. Jede Universität entscheidet autonom über ihre inhaltliche und organisatorische Ausrichtung (vgl. Universitätsgesetz 2002, § 5: Weisungs- und Satzungsfreiheit). Ein Prozess der Diversifizierung hat eingesetzt, der aller Wahrscheinlichkeit nach noch stärker als in dem föderalen deutschen System voranschreiten wird.

Des Weiteren hat sich in beiden Ländern durch den immer stärker werdenden Einfluss der Europapolitik ein einheitlicherer Rahmen herausgebildet. Hahn (2004) spricht von einer Zunahme von Systemebenen, die das Hochschulsystem in Europa verändern.

Internationale Ebene	Globale Ebene	Makroebene
	Supranationale Ebene	
Nationale Ebene	Nationales Politisches System	Mesoebene
	Nationales Hochschulsystem (Hochschulsystem der Länder)	
Institutionelle Ebene	Institution Hochschule	Mikroebene
	Individuen (Hochschulangehörige und Individuen aus der Peripherie der Hochschule)	

(Hahn 2004, S. 75)

Hier wie da wird die nationale Steuerungskompetenz (Hahn 2004, S. 76) zugunsten einer supranationalen eingeschränkt. Dies geschieht nicht nur aufgrund gesetzlicher Vorbedingungen, sondern auch freiwillig. Weiteren supranationalen Einfluss übt die voluntaristische Politik der 30 Bildungsminister europäischer Länder aus, die die Bologna Deklaration unterzeichnet haben. „Die Unterzeichner initiierten und formulierten den sogenannten „Bologna-Prozess“, in dem ein gemeinsamer Handlungsrahmen zur Schaffung eines europäischen Hochschulraumes festgeschrieben wurde, dessen Umsetzung bis zum Jahr 2010 erfolgt sein soll. Die weiteren Entwicklungen (Prag, Salamanca) werden die nationalen Hochschulpolitiken in Europa dauerhaft begleiten.“ (Hahn 2004, S. 77). Somit kommt es aufgrund der Europäisierung der Hochschulsysteme mittelfristig zu einer Angleichung der Systeme – speziell im Bereich der international education. Das durchgeführte Benchmarking-Verfahren hat verdeutlicht, wie durch die Europäisierung der Bildungssysteme auch ähnliche Fehlentwicklungen sichtbar werden: Die Universitäten beider Länder konnten negative Auswirkungen durch die neuentwickelte Bologna-Architektur feststellen. Nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Größe der Länder kann ein wesentlicher Unterschied speziell auch im Bereich international education festgestellt werden, der sich auf den Output auswirken kann: Intermediäre Akteure auf nationaler Ebene fehlen nahezu gänzlich oder sind sehr schwach in Österreich vertreten. Sie haben in Deutschland folgende Funktionen:

- „Sie bilden nationale und internationale Plattformen zur Meinungsbildung;
- sie sammeln und arbeiten Informationen auf und verbreiten diese über Landesgrenzen, Systemebenen und Politikfelder hinweg;
- bilden ‚think tanks‘ mit Experten unterschiedlicher Sektoren und Systemebenen;
- beraten sowohl die Hochschulen als auch die Politik;
- koordinieren bundesweite, konzertierte und/oder intersektorelle Aktionen;
- koordinieren nationale Aktionen mit supra- oder internationalen Institutionen

- garantieren international abgestimmte Qualitätssicherung;
- akkreditieren neue Studiengänge;
- agieren als nationale Agenturen im Auftrag supranationaler Organisationen;
- verwalten nationale Fördermittel zur Internationalisierung und internationale Fördermittel für Projekte und Aktionen;
- regulieren partiell die politische Deregulierung;
- mobilisieren Hochschulen, Öffentlichkeit, Politik und Wirtschaft;
- tragen über informelle Kanäle zu praxisnahen, bedarfsorientierten Politikentscheidungen bei, in denen internationale Perspektiven berücksichtigt werden.“ (Hahn 2004, S. 82).

Gerade im Bereich Internationalisierung spielen diese eine immer stärkere Rolle und treiben den Internationalisierungsprozess voran.

2.2 Fördersituation

Die Zusammenarbeit im Benchmarking-Verfahren der sechs Universitäten aus Deutschland und Österreich machte deutlich, wie sehr sich die Fördersituation in den beiden Ländern unterscheidet. Die Drittmittelakquise ist in Deutschland im Bereich Internationalisierung stark ausgebaut. Kompetitive Verfahren erhöhen die Dynamik im Bereich international education in nicht unwesentlicher Weise. Die International Offices der am Benchmarking-Verfahren beteiligten deutschen Universitäten konnten Drittmittel zwischen 500.000 Euro und 1,5 Mio. Euro im Jahr einwerben. Drittmittelleinnahmen verändern die Personalsituation an International Offices stark, viele Aufgaben wären aufgrund gleichbleibender Budgets nicht mehr zu bewältigen. An den österreichischen Universitäten werden in erster Linie Drittmittel aus dem Erasmus-Programm und einigen Förderungen, die auf Länderebene zu akquirieren sind, angesprochen.

Der DAAD ist in diesem Zusammenhang ein gewichtiger Partner der deutschen Hochschulen. 64 Mio. Euro werden ausschließlich für die Programmlinie „Internationalisierung von Hochschulen“ verwendet (vgl. DAAD Kurzportrait). In diesem Programm werden kompetitiv Internationalisierungsmaßnahmen der Universitäten gefördert. Die Internationalität und Attraktivität deutscher Hochschulen soll damit erhöht werden. Die Schwesterorganisation in Österreich, der OeAD (Österreichischer Austauschdienst), hat keinerlei Mittel für eine Programmschiene dieser Art zur Verfügung. Naturgemäß verändert sich aufgrund dieser Rahmenbedingungen das Selbstverständnis von Organisationseinheiten einer Universität. Das durchgeführte Verfahren zeigte auf, dass eingeworbene Drittmittel die Sichtbarkeit und Relevanz von administrativen Einheiten erhöht. Sie werden so zum aktiven Player einer Universität.

Vergleich der Aufgaben von DAAD und OeAD

DAAD	OeAD
„Der DAAD fördert die Internationalität der deutschen Hochschulen, stärkt die Germanistik und deutsche Sprache im Ausland, unterstützt Entwicklungsländer beim Aufbau leistungsfähiger Hochschulen und berät die Entscheider in der Kultur-, Bildungs- und Entwicklungspolitik.“ (DAAD Kurzportrait)	<p>„Unsere Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wir betreuen Programme zu Bildung, Ausbildung, Wissenschaft und Mobilität und Maßnahmen zur Internationalisierung; ■ unterstützen und beraten den Bund bei der Konzeption und Weiterentwicklung europäischer und internationaler Initiativen; ■ informieren und beraten Institutionen, besonders Bildungsinstitutionen und österreichische Vertretungsbehörden; ■ bieten Serviceleistungen für Mobilität in europäischen und internationalen Kooperationen; ■ präsentieren Österreich weltweit als Bildungsstandort; ■ betreuen Programme zur Kooperation bei Entwicklungszusammenarbeit; ■ vertreten österreichische Interessen gegenüber europäischen und internationalen Institutionen im Auftrag des Bundes; ■ informieren die Öffentlichkeit über europäische und internationale Zusammenarbeit; ■ unterstützen Universitätslehrgänge zur Vorbereitung auf Ergänzungsprüfungen (Vorstudienlehrgänge); ■ unterstützen nationale Stellen für internationale und europäische Netzwerke und Transparenzinstrumente; ■ führen Programme und Maßnahmen öffentlicher und privater Geldgeber zur Internationalisierung von Bildung durch.“ (OeAD Aufgaben)

Diese Gegenüberstellung zeigt sehr deutlich, dass neben vielen Überschneidungen einige gravierende Unterschiede bemerkbar sind: Die deutsche Organisation ist fokussiert auf Universitäten im Gegensatz zur österreichischen Schwesternorganisation, die sämtliche Bildungseinrichtungen des Landes im Blickfeld hat. Die Universitäten sind damit nur eine von mehreren Organisationen, die in ihren Internationalisierungsbestrebungen unterstützt werden können. Zentralisierungsmaßnahmen, die in Österreich voranschreiten, können aus Sicht der International Offices auch durchaus positive Effekte haben. Die Auszahlung der Erasmus-Mittel erfolgt zentral durch die Nationalagentur, österreichische Universitäten sind somit nicht damit konfrontiert. Eine Maßnahme, die als sehr sinnvoll angesehen wird. Einzelne Hochschulen sind also im Gegensatz zu den deutschen Partneruniversitäten einer administrativen Aufgabe enthoben.

Ergebnisse des Benchmarking-Verfahrens waren, dass Drittmittelakquise entlang der definierten Kernaufgaben eines International Offices oder der Internationalisierungsstrategie einer Hochschule stattzufinden hat. Ein allzu breites Portfolio verhindert eine effiziente und qualitätsvolle Abwicklung der Kernaufgaben einer Serviceeinheit dieser Ausrichtung.

2.3 Geographische Lage

Neben den gesetzlichen Rahmenbedingungen, supranationalen Förderpolitiken und spezifischen nationalen Förderstrukturen wurde im Benchmarking-Verfahren auch die geographische Lage als eine der Einflussgrößen für den Output im Bereich international education diskutiert. Da alle sechs Universitäten in Grenznähe liegen, konnte exemplarisch untersucht werden, inwiefern dadurch verstärkt Internationalisierungsmaßnahmen gesetzt werden. Hier wurde im Besonderen

die Frage geklärt, inwieweit Grenznähe auch vermehrt grenzüberschreitendes Handeln bedinge und inwieweit sich das Aufgabenspektrum einer Hochschule dadurch verändere. Da alle Teilnehmer-Universitäten grenznah gelegen waren, konnten naturgemäß keine Unterschiede im Output erhoben werden. Da in Österreich alle Standorte grenznah sind, wird damit außerdem eine Unterscheidung erschwert. Es zeigte sich allerdings, dass der Großteil der deutschen Universitäten den Standort als eine Chance für verstärkte Internationalisierungsaktivitäten nützt. Kooperationen mit Universitäten auf der anderen Seite der Grenze werden u. a. mit folgenden Instrumenten realisiert: Größere Anzahl von joint-programmes, double degrees, Universitätenverbünde („Université de la Grande Region“), grenzüberschreitendes Angebot von Services (Bibliotheksbenutzung etc.). Studierende sehen diese Form von Internationalisierung oft als nicht so positiv an, da sie die Aufenthalte an benachbarten Universitäten jenseits der Grenze (z. B. entlang der französisch-deutschen Grenze) nicht als Auslandserfahrung ansehen.

Für die Auswahl von Hochschulpartnerschaften ergab sich ein heterogenes Bild der Herangehensweise: Wird bei manchen Universitäten die Grenznähe als eine Chance zur Internationalisierung erachtet und bewusst in den jeweiligen Internationalisierungsstrategien verankert (Viadrina, Saarbrücken), spielen bei vielen Universitäten andere Aspekte wie Rankings, Abstimmung mit Forschungs- und Lehrinhalten, Drittmittelakquise (INTERREG-Programme) eine weit wichtigere Rolle (Wien). Folgende Unterschiede im Aufgabenspektrum einer grenznahen Hochschule wurden identifiziert und konnten quantifiziert werden:

- hohe Ausländerquote – hoher Betreuungsaufwand
- mehrsprachiges Informationsmaterial
- hohe Frequenz der Kontakte mit Partnern, hoher Abstimmungsbedarf
- spezifisches Design grenzüberschreitender Lehrgänge
- Management spez. Drittmittelprogramme für Regionen
- Nutzung von politischem Support
- Sonderprojekte
- Verstärkung der interkulturellen Kommunikation
- spezifische dafür geschaffene Drittmittelprogramme

(HIS 2009)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Grenznähe einer Universität die International Offices vor spezifische Aufgaben stellt, die auch ungeachtet ihrer strategischen Ausrichtung in der Organisation Berücksichtigung findet. Die beteiligten Teilnehmeruniversitäten, die an französische Nachbaruniversitäten angrenzen, können auf eine jahrzehntelange Partnertradition zurückblicken. An österreichischen Universitäten wurde nach dem Fall des Eisernen Vorhangs wieder verstärkt versucht, Kooperationen mit Universitäten östlicher Nachbarländer aufzunehmen, die traditionell sehr eng waren.

2.4 Größe einer Universität

Die Größe einer Universität wird hier nach der Anzahl der Studierenden und Forschenden bemessen bzw. an dem Anteil der ausländischen Studierenden. Bei den am Benchmarking-Verfahren beteiligten Universitäten variiert der Anteil an ausländischen Studierenden von 6 bis 29 Prozent bei der Anzahl der Studierenden von 6.000 bis 74.000. Somit sind Betreuungskapazitäten unter-

schiedlich stark ausgebaut. Die Höhe der Vollzeitäquivalente variiert von 8 bis 16, wobei nicht immer ein direkter Zusammenhang zwischen Größe und Anzahl der Vollzeitäquivalente zu sehen ist. Die zahlenmäßig größte Universität hat nicht das meiste Betreuungspersonal im International Office. Grundsätzlich konnten vier Parameter, die durch die Größe einer Universität beeinflusst werden, im Bereich Internationales identifiziert werden:

- Breite des Aufgabenspektrums
- Dezentralisierung und Größe korrelieren
- Outsourcing von Diensten größer
- Produktbereich Hochschulmarketing größer, je kleiner die Universität

Anhand eines Vergleiches des Aufgabenspektrums der einzelnen Universitäten kann sehr gut gezeigt werden, wie dieses variiert. Ein grundsätzlicher Unterschied ergab sich zwischen deutschen und österreichischen Universitäten, da in letzteren die degree-seeking students nicht im International Office betreut werden. Generell gilt: Je kleiner die Universität ist, desto größer das Aufgabenspektrum des International Office.

Die größeren Universitäten weisen einen stärkeren Dezentralisierungsgrad auf. Fakultäten übernehmen verstärkt Aufgaben im Bereich Internationalisierung, die bei kleineren Universitäten zentral abgewickelt werden (z. B. Auswahl von Programmstudierenden). Sogenannte Zentren für internationale Beziehungen entstehen an dezentralen Einheiten – das International Office dient dort als Koordinationsstelle dieser dezentralen Einheiten oder als Drehscheibe. Nicht nur Fakultäten und Institute übernehmen in großen Einheiten Funktionen eines internationalen Büros, sondern auch andere Serviceeinrichtungen – insbesondere solche, die mit Studienangelegenheiten befasst sind.

Auch wird in den Bereichen Wohnraumvermittlung, Betreuung von Incoming-Studierenden und Öffentlichkeitsarbeit verstärkt auf externe AkteurInnen, also auf Outsourcing zurückgegriffen.

Hier werden intermediäre Anbieter in Zukunft vermehrt Dienstleistungen von Universitäten übernehmen. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen drei Kooperationstypen, wobei man hier von Idealtypen sprechen kann:

- inhaltliche Kooperation (z. B. Partnerhochschulen)
- formale Kooperation (Ministerien, Förderinstitutionen)
- Kooperationen mit Empfängern von Dienstleistungen (mit Unternehmen)

(vgl. Hahn 2004, S. 336)

Es lassen sich also folgende Formen der Kooperation im Bereich Internationalisierung identifizieren:

Art der Kooperation	Merkmale der Kooperation (Beispiele)
Informelle Kontakte	Kommunikation und Informationsaustausch mit ausländischen Kollegen, individuell, sporadisch, bedarfsorientiert
Projektgebundene Kooperationen	inhaltlich und zeitlich limitiert, oft Drittmittel-gefördert (z. B. SOKRATES-Kooperationen)
Fachbereichs- oder Institutskooperationen	meist projektübergreifend, häufig forschungsbasiert, längerfristig
Universitätspartnerschaften (Hochschulpartnerschaften)	fachbereichs- und aktivitätenübergreifend, längerfristig, aus zentralen Hochschulmitteln finanziert
Strategische Allianzen	umfassende Kooperationen und Abstimmung bei allen Planungen, langfristig (z. B. Hochschule/ausländische Hochschule oder Hochschul-Netzwerk)
Public-Private Partnerships	häufig projektgebunden, zeitlich limitiert, Drittmittel-abhängig (z. B. Hochschule/Unternehmen, Hochschule/NGO)
Public-Public-Partnerships	meist projektgebunden oder basierend auf Zielvereinbarungen (z. B. Hochschule/staatliche Einrichtungen, Hochschule/Ministerium)

(Hahn 2004, S. 337)

Bei größeren Universitäten nimmt das Kooperationsmanagement, sei es mit externen oder mit internen Partnern, einen stärkeren Anteil an den Aufgaben ein. Im Benchmarking-Verfahren variiert der Produktbereich internationales Hochschulmarketing von 2,6 bis 21 Prozent Anteil am gesamten Aufgabenspektrum eines International Office. Nur wenige Bereiche weisen eine so starke Varianz auf. Dies verdeutlicht, dass kleinere Universitäten verstärkte Anstrengungen unternehmen, um Studierende an ihre Hochschule zu holen. Dabei spielt allerdings nicht nur die Größe einer Universität, sondern auch der Standort, Tradition oder fachliche Ausrichtung eine Rolle.

2.5 Binnenstruktur

Das abgeschlossene Benchmarking-Verfahren hat gezeigt, dass International Offices oder Akademische Auslandsämter durchaus unterschiedlich in der Gesamtstruktur einer Universität organisatorisch verankert sind.

So waren alle Einrichtungen im Hinblick auf folgende Kriterien verschieden strukturiert:

- organisatorische Anbindung an das Rektorat
- Einbindung in die Verwaltungsstruktur
- Existenz eines Kanzlers
- eigenes Budget
- Grad der unternehmerischen Selbstständigkeit
- Betreuungsumfang
- Leistungsumfang
- proaktiv vs. reagierend
- Einbettung der Fakultäten bei Aktivitäten des International Offices

(HIS 2009)

Hier wurden nur jene Kriterien herausgegriffen, bei denen ein Einfluss auf die Outputgrößen nachzuweisen war. Bei der organisatorischen Anbindung an das Rektorat zeigt sich, dass eine unmittelbare Linie zwischen International Office und einer/einem für Internationalisierung zuständigen VizerektorIn/-präsidentIn den Strategiewerdungsprozess vorantreibt, v. a. dann, wenn das International Office als eine Art Stabsstelle fungiert. Diese Stelle agiert dann naturgemäß strategischer bzw. internationale Agenden werden innerhalb der Hochschule strategischer platziert. Internationalisierungsstrategien werden dann fruchtbar, wenn es einen unmittelbaren Link zwischen International Office als Stabsstelle bzw. mit der Stabsstelle und dem jeweiligen Mitglied aus dem Rektorat gibt. Insbesondere bei eigener Budgetverwaltung (Drittmittel, Mittel der Länder o. ä.) werden International Offices zu selbstständig agierenden Playern – ein hoher Anteil an nicht von der Universität direkt finanzierten MitarbeiterInnen verdeutlicht dies. Es stellt sich die Frage, welche Zielgruppen einer Universität von der Organisationseinheit betreut werden: In einigen Universitäten ist das Akademische Auslandsamt mit der Abteilung, die für das Studienwesen zuständig ist, verbunden. In diesen Fällen konnte u. a. ein hoher Anteil an Incoming-Studierenden festgestellt werden. Des Öfteren sind die Agenden von Studienwesen und Internationales im Rektorat gemeinsam verankert: Dies führt zu einer starken Fokussierung des Bereiches Internationales auf den Studierendenbereich. Eine andere Variante wird durch die Koppelung von Forschungsagenden und internationalen Aufgaben seitens der Universitätsleitung vorgenommen: Ein erhöhter Ressourceneinsatz für den Bereich internationaler Wissenschaftleraustausch lässt sich hier nachweisen. In letzter Zeit – durch die Verstärkung der Mittel auch im internationalen Bereich durch die Exzellenzinitiative – kommt es manchmal zu einer Zweiteilung der Agenden: Die klassischen Akademischen Auslandsämter werden auf die Aufgabe der Studierendenmobilität reduziert, internationaler Wissenschaftleraustausch wird in einer neuen Organisationseinheit abgewickelt. Das Aufgabenspektrum ist in manchen Fällen sehr breit gefasst, in jedem Fall gibt es vielfältige Abstimmungsaufgaben dieser Organisationseinheiten, da die Akteure der Internationalisierung (Regionenzentren, Sprachenzentrum, Vorstudienlehrgang, fakultäre Einrichtungen) immer im Gewebe einer Universität verteilt sind.

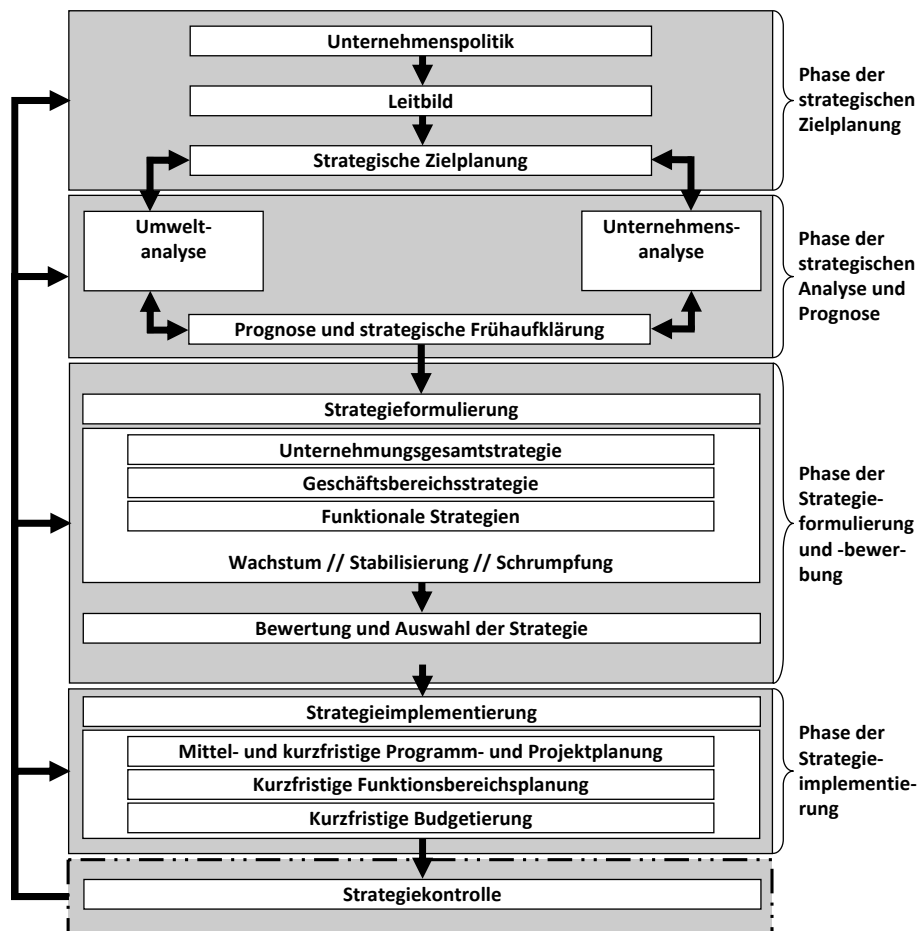
Der Produktbereich Incomings ist an den österreichischen Hochschulen wesentlich weniger ausgebaut als an den deutschen: Dies hängt – wie zu Beginn schon ausgeführt – an den gesetzlichen Rahmenbedingungen, dem freien Hochschulzugang. Die Schwerpunktsetzung an österreichischen Universitäten liegt auch in der Betreuung der Programmstudierenden in diesem Bereich, in den meisten deutschen Teilnehmeruniversitäten werden stärker degree-seeking-students betreut. Der Produktbereich Outgoings ist an österreichischen Hochschulen stärker ausgebaut als der für die Incomings. Die Bereiche Wissenschaftleraustausch und Hochschul- und Fachbereichspartnerschaften sind ebenfalls stärker ausgebaut als in deutschen Universitäten. In einem Fall sind die Internationalen Agenden mit dem Bereich Marketing/Öffentlichkeitsarbeit organisatorisch verbunden, eine verstärkte Konzentration auf den Bereich Internationales Forschungsmarketing wird hier im Aufgabenspektrum sichtbar. Das laufende Benchmarking-Verfahren hat gezeigt, dass sich die Organisationseinheiten eher als umfassende Anbieter von Internationalisierungsaktivitäten einer Hochschule identifizieren:

Im Zuge einer immer stärkeren strategischen Ausrichtung der Internationalisierungsabläufe wird die Rolle der Akademischen Auslandsämter auch in der Wissenschaftsforschung in dieser Richtung gesehen: „Für die Akademischen Auslandsämter bietet sich die Chance zur Entwicklung eines breiteren Aufgabenspektrums und eines erweiterten Rollenverständnisses: Neben der Verwaltungsrolle oder ‚ausführenden Stabsstelle‘ könnten sie auch die Rolle eines zentralen Akteurs oder Moderators in international orientierten Veränderungsprozessen der Hochschulen über-

nehmen – eine Rolle, der sich einige Auslandsämter bereits genähert haben. Ein neues Selbstverständnis der Auslandsämter beinhaltet jedoch eine Professionalisierung im Management von Projekten im Rahmen von Innovations- und Reformprozessen, eine intensive Zusammenarbeit mit anderen, an diesen Prozessen beteiligten Akteuren der zentralen Verwaltung, Hochschulleitung und zentralen Einrichtungen (Forschung, Studium und Lehre, Curriculumsentwicklung, Qualitätssicherung und Entwicklung, Personalentwicklung etc.) als auch eine enge Vernetzung und Kommunikation der zentralen Akteure mit den Schlüsselakteuren auf dezentraler Ebene und in der Hochschulperipherie. Es fordert zudem ein Loslösen vom klassischen Verwaltungsdenken und -handeln hin zu einem kreativen, visionären und unternehmerischen Denken bei ausgeprägter Teamorientierung.“ (Hahn 2004, S. 329f.). Gerade bei Universitäten, die erst spät gegründet wurden, kann diese neue Rolle und deren positive Auswirkungen auf den Output von Kernaufgaben gezeigt werden (Universität Viadrina und Universität Saarbrücken). Die International Offices aller teilnehmenden Universitäten verstanden sich in erster Linie als Serviceeinrichtungen sowohl für Studierende als auch für Forschende. Dies spiegelt auch das umfangreiche Aufgabenspektrum, auf das man sich einigen konnte, wider. Gerade im Bereich der Incomings ist ein erhöhtes Serviceangebot nötig – dem jedoch budgetäre Grenzen des Handelns gesetzt sind. In jenen Universitäten, die größere Studierendenzahlen aufweisen, müssen Services ausgelagert werden (Outsourcing), was oft schlechtere Betreuungsstandards nach sich zieht. Eine Identifikation mit der Gastuniversität bzw. eine Bindung an sie ist damit nicht so stark gegeben. Alle teilnehmenden Universitäten hoben die Wichtigkeit von Schulungen im Servicebereich hervor, interkulturell-psychologische Weiterbildungsmaßnahmen verstärken die Servicefähigkeiten der MitarbeiterInnen der International Offices. Schulungen von intermediären Anbietern wie dem DAAD ermöglichen eine moderne Weiterbildung. Bei Hochschulen mit großen Höreranzahlen stehen die Betreuungsaufgaben der Zielgruppen im Mittelpunkt, bei kleineren Universitäten werden die einzelnen Kernaufgaben relativ gleichmäßig verteilt.

2.6 Internationalisierungsstrategien

„Eine Internationalisierungsstrategie bezeichnet ein mit der übergreifenden Hochschulstrategie verknüpftes Basiskonzept für den Internationalisierungsprozess und daraus ableitende Internationalisierungsmaßnahmen, um langfristig die Profilbildung, Positionierung, Entwicklung und Qualitätssicherung einer Hochschule zu erreichen.“ (HIS 2009). Der strategische Managementprozess kann wie folgt beschrieben werden:



Quelle: Welge/Al-Laham 2001, S. 96

Davon abgeleitet unterscheidet man, ob eine Internationalisierungsstrategie ein integraler Bestandteil einer gesamten Universitätsstrategie (Entwicklungsplan) ist oder, ob ein eigener Strategiewerdungsprozess für den Bereich Internationales vorangetrieben wird. Grundsätzlich sind folgende Überlegungen mit zu berücksichtigen: Internationalisierung ist ein multidimensionaler Prozess, der alle Kernbereiche der Hochschule erfasst. Sie ist Instrument der Profilbildung, Positionierung und Qualitätssicherung und impliziert nachhaltige Reformen, die der Universität eine andere Richtung gibt. Die Internationalisierungsstrategie muss integraler Bestandteil einer Gesamtstrategie sein, die mit Vision und Leitbild übereinstimmt, auch mit anderen Teilstrategien. Die Internationalisierungsstrategie ist nur bedingt steuerbar wegen externer Rahmenbedingungen

wie rechtlicher Restriktionen oder finanzieller Engpässe, sie ist abhängig von zwischenmenschlichen und interkulturellen Beziehungen (vgl. Hahn 2004, S. 327).

Eine Internationalisierungsstrategie erweitert den Handlungsspielraum einer Hochschule und ist, bzw. kann eine Antwort auf die Komplexitätssteigerung sein. Die Deregulierung, die Hochschulen in ganz Europa erfasst hat, nutzen diese durch aktive Internationalisierung als aktiver Bestandteil einer Hochschulentwicklung (vgl. Hahn 2004, S. 74).

Karola Hahn unterscheidet zwischen drei Akteurstypen:

- Dornröschen,
 - kasuistischer Player und
 - strategischer Player
- (Hahn 2004, S. 342)

Im Benchmarking-Verfahren konnten alle drei Typen identifiziert werden, wobei die Ausprägung des kasuistischen Players am stärksten vertreten war. Am ehesten wird die Europa-Universität Viadrina dem Typus eines strategischen Players gerecht. Der Input für eine Strategie erfolgte top down, die Durchsetzung kann nur dann erfolgreich sein, wenn alle Player einer Hochschule die Strategie mittragen – im Besonderen die Fakultäten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Formulierung einer Internationalisierungsstrategie wesentlich zur Fokussierung und Effizienzsteigerung von Internationalisierungsprozessen beiträgt. In der Regel haben international aktive Hochschulen eine Strategie in diesem Bereich. Speziell für „jüngere“ Universitäten sind neu ausverhandelte Festlegungen leichter zu realisieren, da nicht Traditionen dem entgegenstehen.

Die Diskussion in der Benchmarking-Gruppe hat ergeben, dass der Handlungsbedarf bei größeren Universitäten im Hinblick auf eine Internationalisierungsstrategie größer ist als bei einer kleineren, da ein Abstimmungsbedarf zwischen den Organisationseinheiten notwendiger ist. Eine annähernd einheitliche Vorgehensweise ist wichtig und muss kommuniziert werden.

Für kleinere Universitäten ist hier das Argument der Profilbildung von Bedeutung: Mit einer gezielten Schwerpunktsetzung im Bereich ‚Internationales‘ kann man sich gut gegenüber anderen Hochschulen positionieren. Auch die Bündelung von Ressourcen kann so vorangetrieben werden.

Folgende Ziele von Internationalisierungsstrategien wurden aus dem Blickpunkt der Praktiker identifiziert:

- Spezifizieren des Kooperationsspektrums
 - internationale Positionierung in Forschung und Lehre
 - Bewusstseinsbildung für Internationalisierung nach innen
 - Erzielen von Einnahmen: Drittmittel, Studiengebühren
- (HIS 2009)

Mit der Operationalisierung von Internationalisierungsstrategien hat sich das Benchmarking-Verfahren in einem nächsten Schritt beschäftigt und folgende Eckpunkte identifiziert:

- Anregung von anderen Universitäten
- Möglichkeiten von administrativer Umsetzung vorhanden
- Abstraktionsgrad
- mittelfristige und langfristige Ziele

- Berücksichtigung von Organisationshierarchie
- Mangel an top-down Gestaltungsmöglichkeiten
- Instrumente
- Akteure
- Aufgabenwahrnehmung
- Risiken

(HIS 2009)

Folgende Elemente von Internationalisierungsstrategien müssen aus Sicht der Praktiker Eingang in eine Strategie finden:

- regionale Schwerpunkte
- Differenzierung nach Disziplinen
- Instrumente
- Akteure
- Sprachenpolitik
- Beteiligung an internationalen Netzwerken
- Mobilität von Lehrenden, Forschenden und Personal
- internationales Studienangebot
- Qualitätssicherung

(HIS 2009)

Die Diskussion ergab, dass oftmals eine Internationalisierungsstrategie nur implizit vorhanden ist. Dadurch kommt es häufig zu Zielkonflikten, da keine Priorisierung von Maßnahmen vorgenommen wird. In vielen Fällen werden zu viele Maßnahmen geplant. In jedem Fall waren die International Offices im Strategiewerdungsprozess involviert und haben die Operationalisierung der Strategie vorangetrieben.

3 Indikatoren

Im laufenden Benchmarking-Verfahren einigte man sich auf ein relativ kleines Indikatorenset, das den Output der einzelnen International Offices messen sollte. Ohne auf die konkreten Zahlen eingehen zu wollen, lag der Schwerpunkt der Überlegungen auf den Leistungen im Bereich Mobilität und Betreuung von ausländischen Studierenden. Um die einzelnen Universitäten der zwei Länder miteinander vergleichen zu können, verzichtete man auf Kennzahlen, die die Leistungen in der Betreuung der sogenannten degree-seeking-students abbilden. Diese Aufgabe wird in Österreich in der Regel nicht von den International Offices übernommen. Des Weiteren war es schwierig, Drittmiteinnahmen der International Offices miteinander zu vergleichen. Wie schon im Kapitel 2.2 ausgeführt, ist in Österreich das Drittmittelaufkommen im Bereich Internationalisierung eher gering. Außerdem ergibt sich auch ein Unterschied aufgrund der unterschiedlichen Drittmittelsituationen auf Bundesländerebene.

Der Incoming-Anteil an allen im Benchmarking-Verfahren beteiligten Hochschulen befindet sich auf einem hohen Niveau (zwischen 10 und 25 Prozent), der Anteil an Incomings am Gesamtvolumen der Studierenden war naturgemäß an kleineren Universitäten viel höher.

Teaching Staff Aktivitäten nehmen an allen Universitäten einen eher geringen Anteil am Aufgabenvolumen ein. Unter 5 Prozent der Forschenden der teilnehmenden Universitäten nehmen diese Mobilitätsmaßnahme in Anspruch. Eine hohe Varianz zeigt sich bei den Anteilen von ausländischem wissenschaftlichem Personal an der Gesamtheit der Lehrenden und Forschenden. Werte zwischen 5 und 41 Prozent zeigen, dass Hochschulen unterschiedliche Strategien in der Rekrutierung des wissenschaftlichen Personals verfolgen.

Die Indikatoren wurden dahingehend fixiert, dass sie leicht erhebbar sind und sowohl den spezifischen Aufgaben der International Offices insbesondere dem Gesamtthema „Mobilität“ als auch den Internationalisierungsbestrebungen der gesamten Hochschule gerecht werden. Mit Hilfe des Indikatorensets wird ersichtlich, welche Schwerpunkte von den einzelnen Universitäten gesetzt werden und inwieweit diese sich in den Internationalisierungsstrategien widerspiegeln.

4 Resümee

Es wurde gezeigt, welche steigende Bedeutung Internationalisierung an Universitäten im Zeitalter von Europäisierung und Globalisierung erhält und wie divers Maßnahmen in diesem Bereich an Hochschulen gesetzt werden.

Das durchgeführte Benchmarking-Projekt versuchte die wichtigen Parameter aufzeigen, welche die Internationalisierungsmaßnahmen an den Hochschulen beeinflussen. Durch die unterschiedlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen sind Universitäten vor unterschiedliche Herausforderungen gestellt, was die Aufgaben der International Offices auch in entscheidendem Maße beeinflusst.

Trotz einer immer größer werdenden Autonomie der Universitäten konnten gezeigt werden, dass die Hochschulen in einem nicht unerheblichen Ausmaß abhängig sind von gesetzlichen Rahmenbedingungen, der Fördersituation und der Existenz intermediärer Partner im System. Faktoren, die das interne System einer Hochschule prägen, wurden als Einflussgrößen identifiziert.

Mit Hilfe des durchgeführten Benchmarking-Verfahrens konnten die unterschiedlichen Rollen von International Offices an deutschen und österreichischen Hochschulen und die Gründe für diese Heterogenität aufgezeigt werden.

5 Literatur

DAAD Kurzportrait: (URL: <<http://www.daad.de/portrait/wer-wir-sind/kurzportrait/o8940.de.html>> (Abruf 4.3.2010))

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

Infoseite Benchmarking von Hochschulverwaltungen: (URL: <http://www.his.de/abt3/ab33/infoseite_benchmarking> (Abruf 4.3.2010))

ÖAD Aufgaben: (URL: <http://www.oead.at/ueber_uns/die_oead_gmbh/aufgaben/> (Abruf 4.3.2010))

Teichler, U. 2001: Die Internationalisierung der deutschen Hochschulen (Strategie und Organisation). Vortrag anlässlich der DAAD Jahrestagung der Leiter der Akademischen Auslandsämter in Bonn-Bad Godesberg am 15.11.2001. (zitiert in: Hahn 2004, S. 142)

Welge, M.K.; Al-Laham, A. 2001: Strategisches Management. Grundlagen, Prozess, Implementierung, 2. Aufl., Wiesbaden.

Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) 2009: Unveröffentlichte Dokumentation der Workshops im Rahmen des Benchmarkings „Internationales/ Akademische Auslandsämter“.

Universitätsgesetz 2002: (URL: <<http://ug.manz.at/>> (Abruf: 4.3.2010))

Internationalisierung von Universitäten – Ergebnisse eines deutsch-österreichischen Benchmarking-Verfahrens

Achim Niessen (Universität Karlsruhe (Technische Hochschule))

Internationalisierung von Universitäten – Ergebnisse eines deutsch-österreichischen Benchmarking-Verfahrens

Achim Niessen

Abstract

This article reflects the discussions and findings of the two-day seminar on services and counseling for international students with a view on the historical development and current topics. It also presents the system developed at KIT: "ISIS – Integrated Services for International Students" which covers the whole lifecycle of students. Also, indicators for "good" service provision are defined and some measuring instruments proposed for the control of the services offered.

1 Betreuung ausländischer Studierender

1.1 Ausgangspunkt

Anlässlich eines ersten Treffens zur Vorbereitung des Benchmarkings, an dem zum überwiegenden Teil die endgültigen „Benchmarker“ teilnahmen, ging es zunächst darum, verschiedene Themen zu definieren, die ein Interesse von hoher Priorität an den jeweiligen Hochschulen zeigten. Dabei hatten sich als Schnittmengen die im Themenkatalog aufgeführten ergeben. Zugleich war es bemerkenswert, dass der zunächst angedachte Bereich „Zulassung ausländischer Studierender“ völlig ausgeklammert wurde, da unter allen Beteiligten Einigkeit bestand, dass es hier von Hochschule zu Hochschule so vielfältige Differenzierungen und Unterschiede gab, dass ein sinnvoller Vergleich nicht stattfinden konnte. Betont wurde allerdings der Bereich „Betreuung“ – ein Begriff, der oft benutzt wird, unter dem aber immer wieder Unterschiedliches verstanden wird, so dass zuweilen die Leistungen, die in diesem Bereich erbracht werden, nicht ausreichend gewürdigt werden.

Betreuung wird definiert als die Gesamtheit aller sozialen und rechtlichen Unterstützungsangebote und -maßnahmen. Die Adressaten von Servicemaßnahmen im internationalen Bereich einer Hochschule werden im nachfolgenden Abschnitt aufgezählt. Alle Teilnehmer waren sich allerdings einig, dass gerade diese Leistungen entscheidend zu dem gewünschten Studienerfolg beitragen. Als erstaunlich wurde in diesem Zusammenhang vermerkt, dass bei den Untersuchungen der HIS GmbH zum Studienerfolg an ausgewählten Universitäten (Heublein/Sommer 2004) gerade an Hochschulen, die für ein starkes Betreuungsangebot bekannt sind, ein eher geringer Studienerfolg nachweisbar war. Die möglichen Gründe für dieses Ergebnis wurden diskutiert, zu denen unter anderem Fach- und Hochschulwechsel oder eine Nichtakzeptanz der Unterstützungsangebote zählten.

1.2 Eingrenzung

Die Diskussionen zu den angebotenen Maßnahmen ergaben mehrere separate Betreuungsbereiche, die aber gewöhnlich miteinander verbunden sind:

- Betreuung ausländischer Studierender
- Betreuung einheimischer Studierender bei einem Auslandsaufenthalt
- Betreuung von Wissenschaftlern (Doktoranden, Post-Docs u. a.)

Dem Bereich b), Betreuung bei Studienaufenthalten im Ausland, wurde eine eigene Benchmarking-Tagung gewidmet, so dass Ergebnisse unter diesem Kapitel zu finden sind.

Die Betreuung von ausländischen Wissenschaftlern (c) wurde angesehen als Bereich, der auf Erfahrungen bei den anderen Betreuungsmaßnahmen gründet, wobei in der Regel spezifische Anpassungen an die Bedürfnisse (Familiennachzug, spezielle Wohnungsvermittlung, Sprachkurse für Familienangehörige etc.) zu erfolgen haben. Da inzwischen an vielen Hochschulen sog. „Welcome Center“ zu diesem Zwecke eingerichtet sind bzw. werden, die oft auf die spezifischen Gegebenheiten am Hochschulort eingehen, wurde dieses Thema nur am Rande diskutiert und die Betonung auf die Betreuungsleistungen für die ausländischen Studierenden („Incomings“) konzentriert.

1.3 Ein Blick zurück

Hintergrund

Ein Blick in die Entstehungsgeschichte der Akademischen Auslandsämter zeigt, dass dort die Betreuung ausländischer Gäste ganz bei den Lehrstühlen lag, denn die Mobilität ausländischer Studierender war doch eher eine „quantité négligante“. Nach dem Neustart des internationalen Hochschullebens in den Fünfziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts lag dann die Betreuung in den Händen der sog. „Auslandsstellen“ (etwa ab 1960), wobei fast ausschließlich eine sozial-kulturelle verstanden wurde. Dies hing eng mit den politischen Gegebenheiten zusammen, denn es war der Bundesrepublik nach den Schrecken des 2. Weltkriegs ein wichtiges Anliegen, sich dem Ausland zu öffnen und sich als friedfertiges und weltoffenes Land zu präsentieren. Dies fiel zusammen mit der Formulierung einer Entwicklungshilfepolitik, die sich zu der Verantwortung der Industrienationen (damals ja noch recht eingeschränkt auf Europa und Nordamerika), insbesondere der Kolonialstaaten, bekannte und mit der Unabhängigkeit früherer Kolonien auf diesem Gebiet einen wichtigen Betätigungsbereich sah. Parallel ist in Deutschland zu sehen, dass offensichtlich auch Aktivitäten in der damaligen DDR (stärkerer Austausch von Wissenschaftlern und insbesondere von Studierenden aus den „sozialistischen Bruderländern“) zu einer Reaktion im Westteil führten.

Ob die damals beginnende verstärkte Anwerbung von „Gastarbeitern“ zu einer Reaktion in den Hochschulen geführt hat, ist allerdings zu bezweifeln; vielmehr war es sicherlich auf dem Höhepunkt des Wirtschaftswunders die langsam sich verbreitende Erkenntnis, dass schon im Hinblick auf die gerade gegründete EWG stärkere internationale Verbindungen erforderlich wären und zu diesem Zweck nicht nur auslandserfahrene Deutsche notwendig wären, sondern durch das Angebot eines sehr kostengünstigen (später ganz gebührenfreien) Studiums in Deutschland aufgeschlossene und Deutschland freundlich gesinnte Studienabsolventen gewonnen werden können, die später zur Führungsspitze in den Heimatländern gehören würden.

Freunde gewinnen

Dieses Prinzip des „Freunde für die deutsche Wirtschaft Gewinnens“ wird ja auch heute noch immer wieder in Verlautbarungen zum Themenkreis sichtbar und wird nur langsam abgelöst von der zusätzlichen Erkenntnis, dass bei einer schwindenden deutschen Bevölkerung Fachkräfte für die Wirtschaft nach Deutschland gezogen werden müssen, um insbesondere den technologischen Vorsprung und damit den erreichten Lebensstandard zu sichern. Und dabei sind ein guter Empfang und gute Betreuung während des Studiums mit dem Ziel eines erfolgreichen Abschlusses von essentieller Bedeutung.

1.4 Loccum

Nun ist es ja nicht so, dass unsere Altvorden diese Problemstellung und den Nutzen guter Betreuung für beide Seiten nicht erkannt hätten. Eine Gruppe von Experten aus Ministerien, des DAAD, des vds und von verschiedenen Hochschulen hat bereits 1967 den Bedarf erkannt, dass das Ausländerstudium, das bis dahin relativ marginal war, aber nun vor allem an zahlenmäßigem Umfang immer bedeutsamer wurde, da das Interesse an einer Ausbildung in Deutschland immer stärker zunahm, neue und möglichst überall einheitliche Umgebungsbedingungen und Aktivitäten erfordere. Ergebnis dieser Treffen seit 1967 war das im Jahr 1969 veröffentlichte „Loccumer Protokoll“ (Loccumer Protokolle 17/1969).

Inhalt

In diesem Bericht wurde eine ganze Reihe von Vorschlägen erarbeitet, die uns heute selbstverständlich anmuten. Dabei wurde das Ausländerstudium ganzheitlich betrachtet, das heißt, von der Information über die Bewerbung bis zum erfolgreichen Studienverlauf. Bereits damals wurden klare Forderungen zur Verbesserung der Informationen zu einem Studium in (West-)Deutschland gestellt; die heute durchweg gebräuchliche Anwendung der Bewertungsvorschläge der Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen (ZAB) bei der Kultusminister-Konferenz wurde allgemeinverbindlich als Grundlage für die Bewertung ausländischer Bildungsnachweise. Die Forderung nach der Bedeutungsaufwertung des Studienkollegs sowie nachhaltige Förderung der Fähigkeiten in der deutschen Sprache wurde ebenfalls als hochbedeutsam identifiziert.

Betreuung

Ein Teil des Protokolls beschäftigt sich auch mit der „**Betreuung**“ ausländischer Studierender, unter der überwiegend die Aufnahme (Wohnung, administrative Probleme) sowie eine kulturelle Begleitung des Studiums vorgesehen war. Aus dieser Zeit scheint die heute noch bei manchen Hochschulangehörigen vorhandene allergische Reaktion auf das Wort „Betreuung“ zu stammen, handelte es sich dabei doch überwiegend um kulturelle Exkursionen zu Museen, Theatern und Oper oder gesellige Veranstaltungen, bei denen krampfhaft versucht wurde, Deutsche und Ausländer miteinander bekannt zu machen.

Wie zeitgemäß, ja nahezu zeitlos, die damaligen Forderungen allerdings waren, zeigt sich an der vor kurzem beschlossenen Resolution der Vollversammlung der HRK (siehe unten).

Wettstreit der Ideologien

Wie bereits erwähnt, bestand in der damaligen DDR bereits früh eine gezielte Politik zur möglichst von administrativen und Unterbringungsproblemen unbelasteten Aufnahme ausländi-

scher Studierender (ebenfalls vorwiegend aus Entwicklungsländern), die bereits damals eine fast totale Betreuung mit Abholung am Flughafen/Bahnhof, Einführungsveranstaltungen in Gruppen, die Garantie für eine Unterbringung in einem Wohnheim, Einbindung in Veranstaltungen der Hochschule und am Hochschulort vorsah. Abschätzig wurde in Westdeutschland immer auf den ideologischen Charakter und den Zweck (Gewinnung von Führungskräften aus den sog. „blockfreien“ Ländern) der Indoktrination mit der sozialistischen Heilslehre hingewiesen. Dabei wurde immer übersehen, dass viele Veranstaltungen im Westen vom gleichen Geist getragen waren, insbesondere die von verschiedenen Ministerien geförderten Berlin-Exkursionen dieser Zeit.

Nachwirkungen heute

Auch heute sind zahlreiche Passagen dieser Protokolle von hoher Aktualität und nachdenkenswert, wie gerade aktuell eine Abfrage des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) zeigt, das vorgibt: „Die Bildungs-, Wissenschafts- und Forschungskooperationen mit den Entwicklungsländern sind lt. Koalitionsvertrag zu einem eigenen politischen Schwerpunkt auszubauen.“ (per E-Mail am 22.12.2009). Vielleicht wären hier die Ausführungen von Dr. Dieter Danckwortt in den Loccumer Protokollen nochmals zu Rate zu ziehen (a.a.O., S. 48 ff., Anlage I).

1.5 Benchmarking

Zurück zu den Diskussionen im Benchmarking. Hier ergaben sich unterschiedliche Meinungen zu den Erfordernissen und Anforderungen von Betreuungsmaßnahmen für besondere Studierendengruppen: Vollzeit-Studierende, Austausch-Studierende, spezielle Gruppen (national, fachlich).

Unterschiede in den zugewiesenen Arbeitsbereichen der Auslandsämter

Bereits hier zeigten sich wieder deutliche Unterschiede in den Aufgabenbereichen der Akademischen Auslandsämter an den beteiligten Hochschulen. So ist bei einigen Hochschulen der Zulassungsbereich für ausländische Bewerber (nicht-deutsch und nicht aus Mitgliedsländern der EU) voll integriert, bei anderen wird lediglich die Bearbeitung von Zulassungen im Rahmen des Life-Long-Learning-Programms der EU bzw. die Zulassung von Austauschstudierenden übernommen, wieder andere haben keinerlei Zulassungsaufgaben.

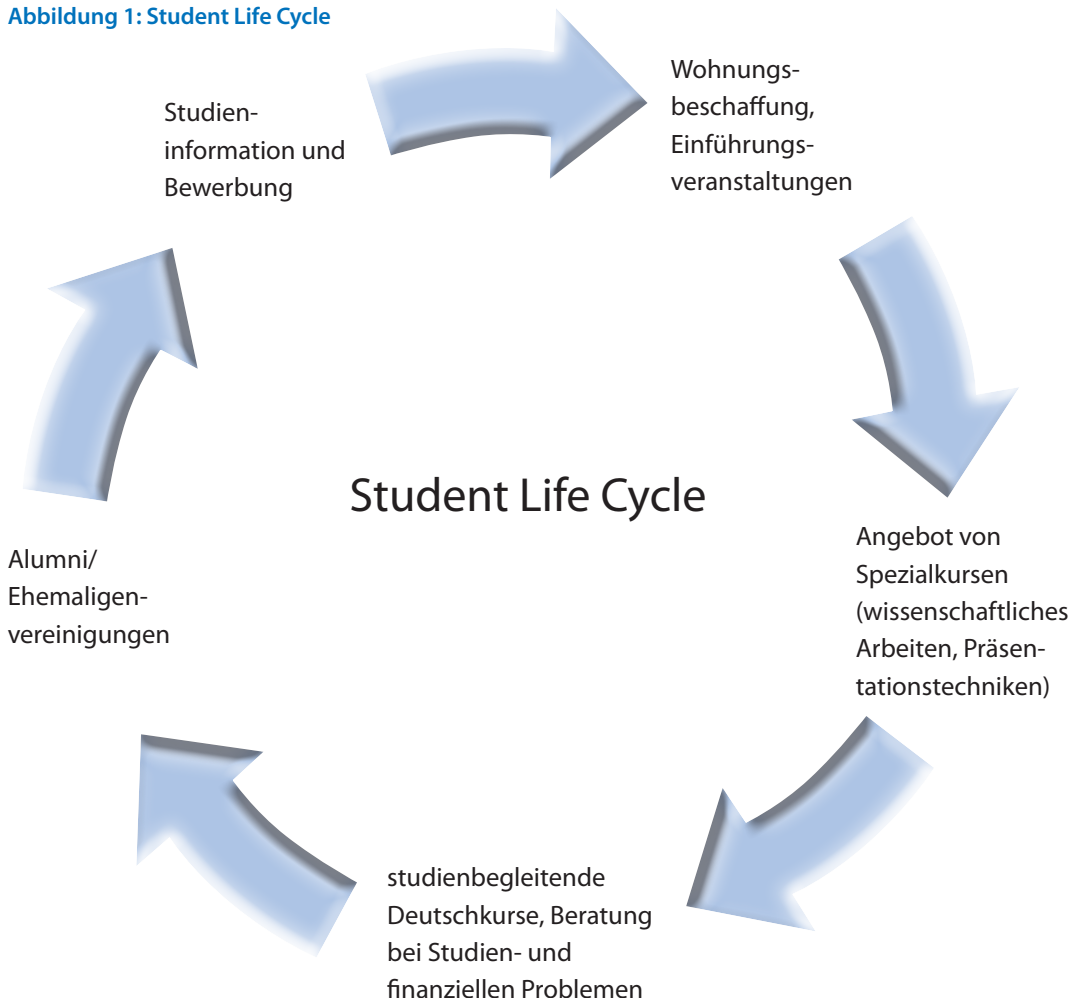
Dabei wurden besonders bei den österreichischen Partnern deutliche Abweichungen von der Praxis in Deutschland deutlich: an einer Hochschule ist das Auslandsamt lediglich mit der Betreuung der ERASMUS-Studierenden hinsichtlich Studieneinführung, Veranstaltungen während des Aufenthalts und Erstellen der notwendigen Dokumentation für die Heimathochschule am Aufenthaltsende befasst. An einer anderen sind verschiedene Dienstleistungen für ausländische Studierende im Outsourcing-Verfahren an externe Dienstleister vergeben, wobei sich größere Probleme mit Qualitätskontrolle und Angemessenheit der erbrachten Leistungen ergeben.

2 ISIS – Integrated Services for International Student – Betreuungskonzept des Akademischen Auslandsamts des KIT

Aus den Diskussionen zu den verschiedenen Betreuungsangeboten der beteiligten Hochschulen ergab sich dieses Konzept als das umfassendste, daher wird es hier etwas ausführlicher geschildert. Alle TeilnehmerInnen waren sich einig, dass es wünschenswert wäre, Ähnliches anzubieten, dass aber personelle Beschränkungen es nur zuließen, Teilbereiche zu verwirklichen.

Basierend auf dem „studentischen Lebenszyklus“ von erstem Interesse bis zum Leben als Alumnus/Alumna hat sich an der Universität Karlsruhe (TH), heute Karlsruher Institut für Technologie, ein ganzheitliches Betreuungssystem entwickelt, das auf dem Prinzip beruht, weg von einem „Überweisungssystem“ zu kommen und zumindest den Großteil aller Service-Angebote an einem Ort bereitzuhalten („one stop shop“). Wie sieht dies im Einzelnen aus?

Abbildung 1: Student Life Cycle



Es beginnt mit dem ersten Kontakt

Betreuung beginnt schon vor dem ersten Kontakt: Bereits die allerersten Informationsmaterialien, schriftlich oder elektronisch, müssen so aufbereitet sein, dass es auch Interessenten aus völlig anderen Kulturkreisen gelingt, sich ein zumindest grobes Bild über das jeweilige Studienangebot und die Umgebung (Hochschule, Stadt, Region) zu verschaffen. Nur dann, wenn Interessenten neugierig gemacht werden, wird eine vertiefte Information überhaupt möglich sein.

Persönliche Beratung statt Medienflut

Eine persönliche Beratung, insbesondere durch aktuelle ausländische Studierende, die ja in der Zwischenzeit leicht über die elektronischen Medien erfolgen kann, hat sich als äußerst nutzbringend erwiesen. Dazu wird das von Studierenden entwickelte Portal WIRE genutzt (<http://www.wire.uni-karlsruhe.de/>). Oft entwickeln sich aus diesen virtuellen Kontakten von selbst reale Betreuungskontakte und Patenschaften nach der Ankunft.

Hinführen zur richtigen Wahl

Die allererste Anfrage eines Interessenten muss bereits in ernst zu nehmender Art und Weise berücksichtigt und beantwortet werden; dies geschieht durch die jeweiligen Zulassungssachbearbeiter, die so bereits von Anfang an eingebunden werden und dann im weiteren Verlauf die Interessenten zu einer Bewerbung führen können, die nicht nur den Interessen und Neigungen, sondern auch den Fähigkeiten nach der jeweiligen Vorbildung entspricht. Dies ist bereits eine äußerst wichtige Funktion, damit nicht durch Herumprobieren wichtige Studien- und Lebenszeit vergeudet wird.

Schnelle Zulassung

Diese Sachbearbeiter treffen dann gemeinsam mit den Zulassungskommissionen die Zulassungsentscheidung, empfehlen die Auflagen und schreiben schließlich die Studierenden ein, das heißt, hier wird der meist nur postalische oder elektronische Kontakt auch persönlich manifest. Es ist festzustellen, dass eine durchgehende „Informalisierung“ administrativer Abläufe durchaus vordergründig Vorteile bringen kann; allerdings hat sich aus der Erfahrung inzwischen erwiesen, dass der „human factor“, die persönliche Ansprechbarkeit einer Person, die sachkundig und verständnisvoll Hilfe geben kann, von einer entscheidenden Bedeutung für einen erfolgreichen Einstieg ist. Auf diese Weise wird frühzeitig eine persönliche Vertrauensbasis aufgebaut, die für das weitere studentische Leben von hoher Bedeutung ist.

Betreuung während des Studiums

Für den weiteren Verlauf der Betreuung während des Studiums bestehen dann zwei getrennte, aber eng miteinander kooperierende Gruppen: Zum einen stehen die Zulassungssachbearbeiter immer wieder zur Beratung bei Problemen im Studienablauf, möglichen Fach- oder Hochschulwechseln u. a. zur Verfügung. Auf der anderen Seite kümmert sich die Gruppe „Studienbetreuung“ um eine schnelle Eingliederung in den Studienbetrieb und bietet zusätzliche Kurse zur Aufarbeitung von Defiziten an: Wissenschaftliches Arbeiten, Präsentationstechniken, interkulturelle Organisation und Projektmanagement..., alles Fertigkeiten und Kenntnisse, die bei den ausländischen Studierenden meistens noch recht unterentwickelt, oft sogar gar nicht bekannt sind. Auch stehen die Betreuer bei persönlichen und finanziellen Problemen zur Verfügung. Einen wichtigen Bereich machen auch die finanziellen Hilfen aus, die gerade bei Studierenden aus Entwicklungs- und Schwellenländern immer wieder auftreten und den weiteren Verlauf des Studiums, sogar den Abschluss, stark beeinträchtigen und gefährden können. Auch dies ist ein wichtiger Bereich,

wobei mit Fingerspitzengefühl und Sachkenntnis gezielte Unterstützung geleistet werden muss, wobei auch hier das Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ angewendet und die Kooperation und Abstimmung mit anderen Hilfegebern sorgfältig ausgeübt werden muss.

Vernetzung

Hier scheint in der Aufzählung noch die kulturelle Integration zu fehlen, aber: Es ist offensichtlich, dass mit der verfügbaren personellen und auch finanziellen Ausstattung nicht alle Bereiche gleich bedienbar sein können. Daher ist ein feinmaschiges Netz von Kooperationspartnern gesponnen worden, die zum Teil wichtige Bereiche der Betreuung übernehmen (z. B. Theater, Kino, kunsthistorische Besichtigungen) oder sich mit höherem Sachverstand Problemen annehmen (psychotherapeutische Beratung). Enge Kontakte zu den Fakultäten und dortigen Vertrauensdozenten sind ebenfalls von hoher Bedeutung wie die Kontakte zu den Studentenvertretungen, Nationalvereinigungen, den studentischen Kirchengemeinden und weiteren internen und externen Partnern. Das Prinzip lautet: Nicht alles selbst machen, aber an einer Stelle direkt konkret externe Hilfe vermitteln. Und, es darf nie das Vertrauen, das die Ratsuchenden in die Betreuer setzen, missbraucht werden.

Alumni

Nach erreichtem Abschluss bildet dann die weitere Betreuung als Absolvent eine weitere wichtige Stufe, mit der Multiplikatoren für das Studienangebot an der Universität herangebildet werden, die möglicherweise dann auch bei der Gewinnung weiterer qualifizierter Studenten eingesetzt werden können, mit dem ganzen Hintergrund ihrer persönlichen, erfolgreichen Erfahrungen. Es hatte sich sehr bewährt, dass gerade die ausländischen AbsolventInnen weiterhin durch das Auslandsamt betreut werden, da ja hier die engste Bindung in der Organisations-Struktur der Hochschule bestand – außer der eigenen Fakultät – und oft nach dem Studienabschluss noch Service-Leistungen erforderlich waren. Durch den Aufbau eigener Alumni-Organisationen, die in ihrem Angebot eher auf deutsche AbsolventInnen fixiert sein müssen, ist diese enge Verbindung weitgehend abgerissen.

Dieses integrierte, mit einem ganzheitlichen Ansatz arbeitende Modell, basierend auf den Vorschlägen des Loccumer Protokolls, hat sich außerordentlich bewährt und wird von vielen Studierenden als wichtiges Merkmal für die Aufnahme an der Universität gesehen. Und dabei sind es nicht nur die ausländischen Studierenden: Viele der Betreuungsangebote zielen auf eine starke Beteiligung auch deutscher Studierender ab, die diese Möglichkeit als eine Art „Internationalisierung zu Hause“ betrachten, sich damit zusätzlich interkulturelle Kompetenzen erwerben und Auslandsaufenthalte vorbereiten.

2.1 Betreuungsangebote im Vergleich

Der Vergleich der Betreuungsangebote bei den Beteiligten, die mit den Überschriften

- Aufgabenschwerpunkte,
- strategische Verankerung,
- organisatorische Verortung,
- Kooperationspartner,

- Serviceangebote,
- Zielgruppen,
- Information/Kommunikation und
- Mitarbeiterqualifikation

überschrieben sind, ergab zahlreiche Übereinstimmungen, dabei allerdings in einzelnen Bereichen zum Teil starke Differenzen, die oft der puren Größe der Hochschule, personalmäßigen Einschränkungen und auch begrenzten Sachmittelausstattungen geschuldet sind.

Aus den Darstellungen der einzelnen Hochschulen wurde dann modellhaft die „gute“ Betreuung definiert. Dabei war allgemeiner Konsens, dass grundsätzlich das Ergebnis guter Betreuung ein positiver Studienverlauf mit erfolgreichem Studienabschluss sein muss. Neben der Vermittlung aller hochschulspezifischen Besonderheiten und der Bindung an die Hochschule, die dadurch erzielt wird, ist die **Zufriedenheit** der Studierenden im Sinne eines „Wohlfühlfaktors“ das wichtigste Ziel.

Gute Betreuung

Diese „gute Betreuung“ definiert sich in den folgenden Bereichen:

Sprachliche Betreuung

Dies bedeutet die Zurverfügungstellung von Werkzeugen (als Techniken), die den Erwerb einer guten Sprachfähigkeit erlauben. Nur über gute Sprachkenntnisse und eine intensive sprachliche Betreuung kann Kommunikations- und Integrations-Fähigkeit hergestellt werden.

Organisatorische Betreuung

Hier steht eindeutig der Service aus einer Hand im Vordergrund, zusätzlich wird es als positiv empfunden, wenn Administration und Bürokratie erleichtert werden, womit möglichst schnell eine Vertrautheit mit dem neuen Hochschulsystem hergestellt werden kann.

Studienorganisatorische Betreuung

Dies ist zu verstehen im Sinne eines Wissenstransfers zu spezifischen, auf das Studium bezogenen Problemkreisen (Termine, rechtliche Hinweise, Erfahrungsweitergabe). Eine gute Betreuung in diesem Bereich zeichnet sich aus durch rechtzeitige, prophylaktische Hinweise auf mögliche Stolperstellen aus.

Sozial-kulturelle Betreuung

Eine auf die jeweilig vertretenen Kulturen angepasste Ansprache und Betreuung fördert in jedem Fall die schnelle Integration in das neue Umfeld an Hochschule und in der jeweiligen Stadt. Ein möglichst frühzeitiges Angebot von Gelegenheiten zu interkultureller Begegnung sowie das Anregen möglichst nachhaltiger Betreuungspartnerschaften („Buddy-System“) leisten einen extrem wichtigen Beitrag zu einer positiven Wahrnehmung der sozialen und der kulturellen Umgebung.

Fachliche Betreuung

Die Qualität der fachlichen Betreuung zeigt sich eindeutig in der intensiven Betreuung des Studienverlaufs, dargestellt durch Learning Agreements, Gruppenberatungen zu fixen Terminen sowie möglicherweise durch Gutachten, mit Hilfe derer der Studienverlauf positiv be-

einflusst und gesteuert werden kann. Die frühzeitige Vermittlung von Techniken zum Selbstlernen, die Zusammenstellung gemischtnationaler Arbeits- und Projektgruppen in der Lehre können bei der Bewältigung von Problemen im Studium helfen, diese sogar vermeiden und werden anschließend als gute Betreuung wahrgenommen.

2.2 Betreuungsstandards

Es bestand allgemeine Übereinstimmung, dass gute Betreuung dadurch gekennzeichnet ist, dass sie nicht gesehen wird. Durch die Definition von transparenten und auf die Zielgruppen bezogenen Service- und Betreuungsleistungen kann es ermöglicht werden, Erwartungen und Ansprüche im Vorfeld zu klären und möglicherweise zu korrigieren. Der bedeutsamste Standard ist eindeutig „das bedarfsorientierte, zeitnahe Handeln beim Auftreten von Schwierigkeiten und Problemen“. Dazu muss allerdings eine hohe Erreichbarkeit gegeben sein.

2.3 Evaluierung von Betreuungsleistungen

An allen Hochschulen wird in regelmäßigen Besprechungen das Angebot an Betreuungsleistungen kritisch betrachtet und nach Bedarf angepasst. Förmliche Evaluationen wurden bisher nur an der Universität Wien durch externe Berater durchgeführt, wobei es sich als Schwierigkeit erwies, Betreuungsleistungen zu steuern, die extern vergeben waren. Dabei hat es sich deutlich gezeigt, dass bestimmte Leistungen nicht extern wahrgenommen werden dürfen wie z. B. Unterbringung, Begrüßung und Aufnahme, Verbindung Auslandsamt zu Lehreinheiten und Koordinatoren sowie der Bereich der Anrechnung von Studienleistungen. Die Universität Viadrina hat eigene interne Evaluationen durchgeführt mit dem vorläufigen Resultat, dass für Doktoranden zu wenig Betreuung angeboten ist. Die Universität des Saarlandes hat keine institutionalisierte Evaluation, stellt aber durch interne Vergleiche und Bewertungen fest, dass vor allem die sozial-kulturelle Betreuung verbesserungswürdig wäre; dabei wird nicht zwischen den Regel- und den Programmstudierenden unterschieden. Aufgrund der unter anderem von HIS durchgeführten Untersuchungen zum Studienabbruch (vgl. Heublein, a.a.O.), die zum Teil Abbrecherquoten von bis zu 80 % ergeben, sollen als Folge nun verbesserte Auswahlverfahren mit stärkerem diagnostischen Wert hinsichtlich des möglichen Studienerfolgs, aber auch verbesserte propädeutische Maßnahmen angestrebt werden.

2.4 Indikatoren

Wenn etwas gemessen und beurteilt werden soll, dann sind verlässliche Werte erforderlich, die Aussagen zu Qualität und Erfolg bestimmter Angebote zulassen. Als Maßstäbe für eine gute Betreuung müssen daher sowohl qualitative als auch quantitative Indikatoren herangezogen werden, die so sinnvoll sein müssen, dass sie im Tagesgeschäft der Auslandsämter erfass- und auswertbar sind und so eine ständige Rückmeldung und damit Unterstützung der Betreuungsarbeit geboten werden kann. In der Diskussion wurden dann die nachfolgend dargestellten möglichen Anzeigewerte vorgeschlagen:

Sprachliche Betreuung

Hier werden als Indikatoren die Anzahl der durchgeführten Sprachkurse, die Zahl der erfolgreichen Sprachprüfungen sowie die Anzahl der im Fachstudium erbrachten Prüfungsleistungen vorgeschlagen.

Organisatorische Betreuung

Hier könnten „Durchlaufzeiten“ eine wichtige Messgröße bilden, wobei allerdings die Erlebbarkeit zu überprüfen ist. Die Anzahl der eingesetzten Vollzeitkräfte/-äquivalente, wissenschaftlicher oder studentischer Hilfskräfte können Hinweise auf die Kapazität geben. Dadurch könnten auch Hinweise auf die Qualität möglich sein, wobei zusätzlich noch die jeweilige Qualifikation und/oder Erfahrung in der Betreuung erhoben werden müssten. Die Anzahl unterschiedlicher Programm-Formate, also spezifisch auf bestimmte Zielgruppen zugeschnittene Angebote sowie Besucherzahlen bei Veranstaltungen (Programmstudent/Gesamtbesucherzahl), wäre auch eine mögliche Kenngröße.

Sozial-kulturelle Betreuung

Hier könnte sich der Erfolg in der Anzahl der kulturellen Veranstaltungen allgemein und spezifischer immer in Verbindung mit den Teilnehmerzahlen ausdrücken. Zusätzliche Messwerte wären die Zahl der vermittelten Partner im „Buddy-Programm“ oder bei studentischen Partnerschaften.

Fachliche Betreuung

Hierbei könnte als Messwert die Zahl der Tutoren dienen, die eine spezielle fachliche Betreuung für ausländische Studierende anbieten und diese durchführen; dies kann als Indikator in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht betrachtet werden. Quantitativ wird die Zahl der Tutoren auf allen Ebenen (Fakultäten, Institute etc.) festgestellt. In qualitativer Hinsicht muss erhoben werden, welche Intensität in der Betreuung vorhanden ist, also Zahl der zu Betreuenden zu Tutor. Dabei gilt: Je mehr Studierende zu betreuen sind, desto weniger Zeit kann vermutlich für individuelle fachliche Betreuung aufgewendet werden.

Betreuungsstandards

Dabei stellen die Öffnungszeiten der Auslandsämter eine durchaus schnell und leicht zu erhebende Messgröße dar, wobei z. B. in Beratungsstunden pro Woche gezählt wird. Schwierig wird es allerdings, wenn bestimmte Öffnungs- und Sprechzeiten angegeben sind, tatsächlich aber jederzeit Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Ein weiterer Wert könnte das Vorhandensein bestimmter „Standardleistungen“ sein; dazu könnte in qualitativer Hinsicht noch erhoben werden, welche spezifischen Leistungen in diesen Standardangeboten beinhaltet sind. So könnte sich hinter einem „Welcome Package“ sowohl eine Broschüre mit wichtigen Informationen und Angeboten verbergen, aber genauso ein Abhol-Service an Flughafen oder Bahnhof mit persönlicher Betreuung und Beratung in der Anfangszeit.

Studienerfolg

Dies ist wohl der am einfachsten zu erhebende Indikator, denn er orientiert sich an der Zahl der Absolventen, der Dauer des Studiums, den Ergebnissen aus bestehenden Studienverlaufsstudien oder in der Zahl erbrachter Leistungen (gemessen in ECTS-Punkten). Solche Werte

werden bereits verbreitet erhoben, wobei allerdings selten differenziert wird zwischen inländischen und ausländischen Studierenden.

Zufriedenheit

Um den Grad der Zufriedenheit mit den angebotenen Leistungen zu erfassen, muss auf schriftliche oder mündliche Erhebungen/Interviews zurückgegriffen werden. Dabei muss klar sein, in welchen zeitlichen Intervallen diese Untersuchungen stattfinden sollen, je Semester oder nur am Ende, mit der Gefahr, dass sich nach erfolgreichem Abschluss alle vorherigen Probleme etwas verklären. Es muss auch festgelegt werden, ob dazu auch die Lehrveranstaltungsevaluationen, die inzwischen sehr verbreitet sind, oder ganz eigens entwickelte Untersuchungen verwendet werden können.

Qualitative Marker

Bei der Erarbeitung dieser Indikatoren ist es auffällig gewesen, dass es recht leicht war, quantitative Messwerte zu nennen, wobei im Hinterkopf sicherlich immer die Möglichkeit der Erlebbarkeit mitschwang. Viel schwieriger und herausfordernder erscheint es, den Erfolg der Betreuung an qualitativen Anzeichen festzumachen. In einer späteren Sitzung wurden verschiedene präsentierte Möglichkeiten diskutiert und in die endgültige Zusammenstellung von Indikatoren eingearbeitet (siehe dort).

3 Fazit

An allen Hochschulen besteht die Übereinstimmung, dass eine gute Betreuung, die so früh wie möglich mit unterschiedlich intensiven Maßnahmen einsetzen sollte, von entscheidender Bedeutung für das Ziel beider Parteien (Hochschule und Studierende) ist, nämlich einen erfolgreichen Studienabschluss zu erreichen. An allen Hochschulen gibt es einen Standardsatz an Angeboten, die je nach Verfügbarkeit durch weitere Angebote von anderen Institutionen in- und außerhalb der Hochschule ergänzt werden. Der persönliche Einsatz und das Engagement der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Human Factor ist von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Betreuung, die immer als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden wird. Problematisch ist immer die Sichtbarkeit, das „Verkaufen“ der Leistungen, die oft über das Pflichtgemäße hinaus erbracht werden. Vielleicht können die erarbeiteten Indikatoren mithelfen, den Beitrag auch der sozial-kulturellen Betreuung auf dem Weg zu einem erfolgreichen Studienabschluss sichtbar zu machen. Und es darf nicht vergessen werden, dass jeder Absolvent, der mit sanfter Unterstützung den Abschluss erreicht hat, ist ein sehr guter Werbeträger nicht nur zur Rekrutierung zukünftiger Studierender, sondern auch als Propagandist in Wirtschaft und Industrie sowie ein potentieller Käufer wirtschaftlicher Produkte und Dienstleistungen ist.

3.1 Zum Ausblick

Offensichtlich wird das Thema des Ausländerstudiums wieder aktueller in den deutschen Hochschulen und führt wieder einmal zur stärkeren Wahrnehmung der ausländischen studierenden Bevölkerung. Wie anders ist es zu verstehen, dass just 40 Jahre nach dem Loc-

cumer Protokoll die Hochschulrektorenkonferenz in ihrer Vollversammlung am 24.11.2009 einen Beschluss gefasst hat, der den Studienaufenthalt ausländischer Studierender in Deutschland und die entsprechenden Leistungen der Hochschulen in festgelegte Standards zwingen soll: „Nationaler Kodex für das Ausländerstudium an deutschen Hochschulen“ (http://www.hrk.de/de/download/dateien/Beschluss_code_of_conduct.pdf).

Hier werden für bestimmte Bereiche Marken gesetzt, die laut Präambel an vielen Hochschulen „schon erreicht“, wenn nicht „übertroffen“ werden. Angesprochen sind dabei die Bereiche

- Information, Beratung und Werbung
- Zulassung und Einstufung
- Fachliche, sprachliche und soziale Betreuung für internationale Studierende
- Leistungen für internationale Studierende zum und nach Abschluss des Studiums
- Umgang mit Beschwerden

Dabei wäre ja der Teil „Fachliche, sprachliche und soziale Betreuung...“ für unser Thema bedeutsam. Was wird denn darin festgestellt?

- Angebote zur Orientierung im Studium und Leben am Ort, Nennung geeigneter Ansprechpartner für fachliche Fragen
- Unterstützung beim Erlernen und Verbessern der deutschen Sprache durch vorbereitende und studienbegleitende Kurse
- Angebot von Programmen und Kontakten zur Integration in die Hochschule, die Lebens- und Arbeitswelt, sowie das kulturelle und gesellschaftliche Umfeld vor Ort
- Angebot der Unterstützung bei der Wohnungssuche mit der Zulassung
- Benennung der zuständigen Ansprechpartner an der Hochschule und in den Behörden für aufenthaltsrechtliche Fragen, Hilfe bei Unklarheiten
- Frühzeitige Aufklärung über „das geltende Recht in Hinsicht auf den Schutz geistigen Eigentums“ und über „Wesen und Konsequenzen des Plagiats in wissenschaftlicher und künstlerischer Arbeit“, Sicherstellung des Schutzes des „von Studierenden entwickelten geistigen Eigentums (Forschungsergebnisse, künstlerische Leistungen) im Rahmen geltenden Rechts“

Dem aufmerksamen Leser wird dies bekannt vorkommen, bis auf den Passus über den Schutz geistigen Eigentums finden wir alle diese Punkte im Locomer Protokoll. Natürlich ist es gut, dass bei über viele Jahre Bewährtem auch einmal wieder die Grundsätze ins Gedächtnis gerufen werden, auf denen dies alles beruht, und dass auch in vielen Fällen inzwischen Selbstverständliches als Standard festgeschrieben wird (z. B. „wenn eine Zulassung ausgesprochen ist, wird der Studiengang auch angeboten und durchgeführt“). Verwunderlich ist allerdings, dass Hochschulen dem in der Vollversammlung beschlossenen Kodex erst einmal beitreten müssen und dann in eine Liste aufgenommen werden, die quasi als Qualitätsmerkmal dienen soll. Wenn damit endlich eine Verbesserung der Personalausstattung für die direkte Betreuung (als Beispiel: 1 befristete Vollzeitstelle für ca. 3.500 ausländische Studierende) und eine Anerkennung des Wertes der geleisteten Arbeit verbunden sein sollte, wäre bereits viel erreicht. Allerdings dürften hier nach langjähriger Erfahrung Zweifel angebracht sein. Und, wie der Workshop zum Benchmarking „Betreuung“ gezeigt hat, kann eine qualitative Beurteilung von Betreuungsleistungen nicht aus dem Eintrag in eine Liste der HRK abgeleitet werden – hier wird nur Selbstverständliches und Mindestleistungen

definiert. Somit wäre der Schluss: Kein Beitritt zum Kodex, um sich damit klar von der Masse der anderen abzuheben. Dies muss dann entsprechend kommuniziert und die qualitativ hoch stehenden Leistungen deutlich in den eigenen Informationen herausgestellt werden.

3.2 Dank

Allen Beteiligten in diesem Benchmarking-Workshop sei gedankt für einen intensiven und offenen Austausch und die hocheffiziente Zusammenarbeit, die unter der freundlich-kollegialen Leitung und Anleitung der Kolleginnen und Kollegen der HIS GmbH immer wieder sanft aus hochfliegenden und dabei etwas herumirrenden Diskussionen auf des Pudels Kern zurückgeführt wurde. Die Erarbeitung sinnvoller Indikatoren und Parameter hat zu neuen Erkenntnissen und Wissenszuwachs geführt und – bei aller ungewohnten und vor allem zusätzlichen Arbeit – sogar viel Spaß gemacht. Wir hoffen, dass unsere Erkenntnisse an anderen Hochschulen wahrgenommen, diskutiert und die Indikatoren stets verbessert werden, damit die oft als esoterisch betrachtete Betreuungsarbeit endlich auch messbar als das nachgewiesen werden kann, was sie schon immer war: als essentielle Hilfe zur schnellen und problemlosen Integration in das neue und zumeist gänzlich fremde Umfeld und als persönliche Unterstützung zum Erreichen des Studienziels.

Literatur

- Heublein, U.; Sommer, D. 2004:** Analyse des Studienverlaufs von ausländischen Studierenden. Ein Manual, DAAD; Bonn 2004
- Evangelische Akademie Loccum (Hrsg.) 1969:** Ausländerstudium. Fragen und Empfehlungen zu einer Reform. Loccumer Arbeitskreis Ausländerstudium. Protokoll Nr. 17, Loccum.

Indikatoren der Internationalisierung.
Eine vergleichende Betrachtung
aus österreichischer Perspektive

Sabine Pendl (Karl-Franzens-Universität Graz)

Indikatoren der Internationalisierung. Eine vergleichende Betrachtung aus österreichischer Perspektive

Sabine Pendl

Abstract

International indicators: a comparative approach from an Austrian perspective

Benchmarking has become one of the most important tasks for people dealing with international relations world wide – however, challenges and chances have to be balanced out. To find indicators which are crucial to transport information on all internationalization aspects of institutions of higher education is a very demanding assignment. In this article 19 indicators which were selected very carefully by a team of experts in international relations are introduced and compared to the existing system of performance indicators currently used in Austria.

Universitäten rückten in den letzten Jahren vermehrt in den Mittelpunkt öffentlichen Interesses. Knappheit der finanziellen Mittel und zugleich steigender internationaler Wettbewerb bedürfen mehr denn je eines ausgewogenen Einsatzes von Ressourcen zur Optimierung der qualitativen Standards. Um bei der Wahl des Studienstandortes punkten zu können, muss eine Institution unterschiedlichen Anforderungen entsprechen: Persönliche Interessen der StudienbewerberInnen, Reputationen und Curriculares, wie kulturelles Umfeld der Hochschule sind aus Sicht der Studierenden dabei ausschlaggebend. Mit Alleinstellungsmerkmalen wird im universitären Bereich gerne geworben, um sich gegenüber anderen Institutionen positionieren zu können, die direkte Vergleichbarkeit zwischen MitbewerberInnen wird dadurch jedoch erschwert. Um dennoch den Schein einer objektiven Gegenüberstellung zu wahren, werden Rankings und Benchmarking-Verfahren herangezogen, die sich auch dem Bereich Internationalisierung widmen.

Grundlage sämtlicher vergleichender Studien bilden Indikatoren. Am leichtesten erhebbare sind stets Zahlenwerte, die auch für Statistiken herangezogen werden. Generell sind quantitative Indikatoren leichter ausfindig zu machen als qualitative Parameter. Leider wird dadurch Quantität fälschlich mit (Schein)Objektivität in Verbindung gebracht und gemeint, sie könne sogar die Qualität widerspiegeln. Qualität im Gegenzug wird oft als unmessbar abgetan und somit bestenfalls vernachlässigt.

Ziel eines jeden Benchmarking-Verfahrens muss der Erfahrungsaustausch und der Vergleich der gemessenen Daten sein, selbst wenn die Übertragbarkeit von Lösungsalternativen begrenzt ist: "The most important aspect of benchmarking is learning from others and innovative adaptation of good practices that help achieve best performance. It is best practice even more than best performance for which benchmarking strives even if it may start by finding best performance" (ESMU 2008, S. 45).

Einher mit Benchmarking-Verfahren gehen daher Basiskennzahlen, international als Key Performance Indicator (kurz KPI) bekannt. „... wherever they have been introduced, KPIs are accompanied by a set of political and economic assumptions that are rarely interrogated or explicitly stated“ (Conlon 2004, S. 42). Wiederholt wird in Publikationen darauf hingewiesen, dass der Aufwand für die Erhebung der Kennzahlen stets in Relation zum Nutzen zu setzen ist, da ansonsten die Sinnhaftigkeit des Verfahrens in den Hintergrund rückt.

Für den internationalen Bereich sind bereits seit den 90er Jahren einige KPI unerlässlich, wie sie Bernd Wächter auch für die Selbstevaluierung im Zusammenhang mit Qualitätssicherungsprozessen aufzählt:

- „... Provide key data on the international dimension of your institution:
- Percentage of foreign students (undergraduate/graduate, as compared to total enrolment);
- Percentage of foreign staff (as compared to total number of staff);
- Number of incoming and outgoing students per year (home country/destination);
- ...“ (Wächter 1999, S. 101)

Bereits seit 2005 (und in geringerem Ausmaß bereits davor) werden in Österreich für das Ministerium Daten für die sogenannte Wissensbilanz erhoben, wobei hierfür vielfach zusätzliche Personalressourcen aufgestellt werden mussten. Im Jahr 2008 (um das Vergleichsjahr zu diesem vorliegenden Benchmarking-Verfahren zu nennen) wurden 54 Kennzahlen erhoben. Zwei der erhobenen Indikatoren, die mit dem internationalen Bereich verknüpft sind – nämlich die Anzahl der Outgoing Mobilitätsstudierenden sowie die Anzahl der zugelassenen Studierenden ohne österreichischen Abschluss – fließen in weiterer Folge in das Formelbudget der Universitäten und beeinflussen somit das Budget an österreichischen Universitäten; ein Faktum, das international wie etwa in Teilen Kanadas durchaus üblich ist (vgl. Conlon 2004, S. 45).

Am Institut für Wirtschaftsinformatik der Johannes Kepler Universität Linz wurde unter der Leitung von Vizerektor Prof. Friedrich Roithmayr Anfang 2009 eine Studie zum Thema „Die Wissensbilanzierung an österreichischen Universitäten“ durchgeführt. Aus den Rückmeldungen ging hervor, dass mehr als die Hälfte der österreichischen Universitäten nicht alle gesetzlich vorgegebenen Kennzahlen liefern können (beispielsweise aus technischen oder organisatorischen Gründen). Beinahe 70 % gaben an, dass die für das Ministerium zu erstellende Wissensbilanz nur bedingt oder gar nicht steuerungsrelevant sei.

Zum einen wird kritisiert, dass zu viele Kennzahlen gefordert werden, zum anderen, dass zu wenige von ihnen aussagekräftige Interpretationen zulassen. Knapp 70 % melden, dass sie den Wert der Wissensbilanz für das österreichische Hochschulwesen als unbedeutend oder wenig bedeutend einstufen. Das Problem bei den vom Ministerium gewünschten Daten ist, dass deren Sammlung sich äußerst schwierig und uneinheitlich gestaltet, was somit eine valide Vergleichbarkeit, wie sie Ziel des Ministeriums sein muss, nicht möglich macht. Da diese von allen österreichischen Universitäten erhobenen Daten nur vereinzelt die Strategien der Universitäten widerspiegeln, werden zusätzlich mit den einzelnen Institutionen Ziel- und Leistungsvereinbarungen getroffen. Darin sollten Strategien so klar definiert sein, dass deren Messbarkeit dargestellt werden kann, was Aussagekraft über den Grad der Erreichung beinhalten soll. Aus Sicht von EntscheidungsträgerInnen aus dem internationalen Bereich wird zusätzlich kritisiert, dass zwar durch erfolgreiche Internationalisierungsstrategien die Attraktivität einzelner Hochschulen als Partnerin in Bildungsprogrammen erhöht wird, jedoch so eingeworbene Drittmittel nicht in der Wissensbilanz österreichischer Hochschulen dargestellt und somit oftmals als unwichtig abqualifiziert werden.

Die Universität Graz hat sehr bewusst an diesem vorliegenden Benchmarking-Verfahren mitgewirkt: Als grenznaher Studienstandort erkennt sie diese besondere geographische Rolle, die – wie sich im Zuge der Zusammenarbeit herausstellte – an allen an diesem Prozess teilnehmenden Institutionen unterschiedlich wahrgenommen wird. Als Alleinstellungsmerkmal wurde daraus auch der seit dem Jahr 2000 gesamtuniversitär verankerte Schwerpunkt Südosteuropa, den die Universität Graz als erste Hochschule im deutschsprachigen Raum strategisch verankert, de-

finiert. Die Sprache Deutsch und deren Herausforderungen im internationalen Umfeld war ein weiteres gemeinsames Merkmal der hier verglichenen Institutionen: Da durch die letzte EU-Erweiterung Deutsch jene Sprache ist, die am zweithäufigsten nach Englisch aktiv verwendet wird, zogen sich auch die damit einhergehenden Vor- und Nachteile wie ein roter Faden durch den gesamten Prozess.

Wichtig in dem vorliegenden Benchmarking Prozess ist die Tatsache, dass versucht wurde, aus Sicht von Auslandsbüros Indikatoren zu finden, die als Parameter erhebbar und für die Internationalisierung einer Hochschule wichtig sind. Der Schlüssel zum Erfolg scheint auch hier in der Kombination aus sinnvollen und leicht erhebbaren Daten, die eine Nachvollziehbarkeit erkennen lassen und eine Vergleichbarkeit der Strukturen ermöglichen, zu liegen.

- "... to assess the reasonableness of each identified measure, a series of filters was used before their final selection. The filters covered the following broad areas:
 - relevance and applicability
 - efficiency and cost of collection
 - comparability across institutions, communities and over time
 - transparency and auditability
 - -balance between qualitative and quantitative
 - replicability „(Garlick, Langworthy 2008, S. 160)

Sehr deutlich kam im Zuge des Prozesses zutage, dass Internationalisierung eine Querschnittsmaterie ist und beinahe alle Bereiche des universitären Alltags involviert. So wurden beispielsweise Mobilitätshindernisse aus verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet und analysiert sowie die Steuerbarkeit der Größe und der Grad der Einflussnahme thematisiert.

Ein seitens CHE (Centrum für Hochschulentwicklung) im Januar 2007 herausgegebenes Arbeitspapier mit dem Titel „Wie misst man Internationalität und Internationalisierung von Hochschulen? Indikatoren- und Kennzahlenbildung“ liefert zahlreiche Optionen für Indikatoren (Brandenburg und Federkeil 2007).

In dem hier durchgeführten Verfahren wurden jedoch speziell für den Bereich Internationalisierung 19 Indikatoren gemeinsam erarbeitet und ausgewählt, die von allen teilnehmenden Hochschulen als aussagekräftig und damit interpretierbar eingestuft wurden und die eine Vergleichbarkeit zulassen. Ein Schwerpunkt lag in der Findung gemeinsamer Kernaufgaben unter Berücksichtigung der Punkte Aufwandsschätzung, Aufgabenspektrum, Indikatorensammlung sowie Struktur und organisatorische Einbindung. Die genaue Kennzahlenanalyse belegt die Effizienz der Bearbeitung der erhobenen Daten. Die Auswahl der Indikatoren wurde nicht nur detailliertest thematisiert, sondern auch mit einem Indikatorenglossar, welches Hilfestellung bei Interpretationen bietet, versehen, was ein absolutes Novum hinsichtlich der Methoden-Instrumentarien darstellt und sicher Einfluss auf künftige Benchmarking-Verfahren haben wird. Berücksichtigt wurden sowohl die organisatorischen als auch gesetzlichen Rahmenbedingungen innerhalb der Universitäten. Durch die Aufwandsschätzungen im Bereich des Personals sowie der Aufgabenverteilung konnten wertvolle Einblicke für die Interpretation der Daten geliefert werden. In den einzelnen Workshops wurden zunächst Themenfelder den Bereich Internationalisierung betreffend analysiert und erst dann begann die Diskussion um die Auswahl der Indikatoren: Zu einem Zeitpunkt also, in dem sich die TeilnehmerInnen bereits der verschiedenen Ausgangssituationen bewusst waren. Hinsichtlich des Arbeitsaufwandes war den teilnehmenden LeiterInnen der Auslandsbüros wichtig, dass die Darstellung auch darüber informiert, welche Einheiten an den einzelnen Uni-

versitäten mit den Agenden betraut sind. Die an Externe vergebenen Arbeitsaufwände blieben unberücksichtigt. Die Indikatorensammlung umfasste das Jahr 2008, das heißt, es beinhaltet das Sommersemester 2008 und das Wintersemester 2008/09.

Die 19 Indikatoren wurden unter 7 Überschriften thematisch gesammelt:

- I: Incomings
- II: Outgoings
- III: Hochschulpartnerschaften
- IV: Übergeordnet
- V: Betreuung ausländischer Studierender
- VI: Studienerfolg
- VII: Gemeinsame Studien (Joint/Double Degree)

Für den folgenden Teil wurde eine Gegenüberstellung von den im Benchmarking-Verfahren gesammelten Indikatoren und jenen für diesen Bereich relevanten Parametern aus der österreichischen Wissensbilanz erarbeitet. Die Einteilung aus dem Benchmarking-Verfahren wurde beibehalten. Zu Beginn eines jeden Kapitels wird aufgelistet, welche Indikatoren der jeweiligen Quelle darauf Bezug nehmen.

	Wissensbilanz	Benchmarking-Verfahren
I: Incomings	Anzahl der ordentlichen Studierenden mit Teilnahme an internationalen Mobilitätsprogrammen, Incoming Anzahl der Incoming-Personen im Bereich des wissenschaftlichen/künstlerischen Personals. Gesamtzahl innerhalb des Studienjahres	1: Anzahl der jährlichen Incomings 2: Anzahl der ausländischen Hochschulen, die Incomings entsenden
II: Outgoings	Anzahl der ordentlichen Studierenden mit Teilnahme an internationalen Mobilitätsprogrammen, Outgoing Anzahl der Personen im Bereich des wissenschaftlichen/künstlerischen Personals mit einem mindestens 5-tägigen Auslandsaufenthalt (Outgoing)	3: Anzahl der jährlichen Outgoings 4: Anzahl jährlicher Bewerbungen, um einen befristeten Aufenthalt 5: Anzahl zur Verfügung stehender Studienplätze 6: Anzahl der ausländischen Hochschulen, mit denen Mobilitätsverträge für Outgoings bestehen 7: Anzahl ausländischer Hochschulen, an die das AAA Studierende vermittelt (aktiv) 8: Anzahl TeilnehmerInnen an jährlich durchgeführten Teaching Staff-Mobilitäten
III: Hochschulpartnerschaften	Anzahl der in Kooperationsverträge eingebundenen Partnerinstitutionen/Unternehmen	9: Anzahl der Kooperationsverträge (Hochschulebene) 10: Anzahl der Erasmus-Verträge (Fachbereichsebene)

IV: Übergeordnet	Anzahl Studierende	11: Anzahl der immatrikulierten/ zugelassenen Studierenden insgesamt
	Prüfungsaktive ordentliche Studierende Anzahl der zu einem Magister/ Doktoratsstudium zugelassenen Studierenden ohne österreichischen BA-, MA- oder Diplomabschluss	12: Höhe der verwalteten Drittmittel 13: Fixe Anzahl der Öffnungszeiten 14: Wissenschaftliches Personal mit Arbeitsvertrag
V: Betreuung ausländischer Studierender		15: TeilnehmerInnen an sozio-kulturellen Veranstaltungen 16: Verfügbares Personal für die treuung
VI: Studienerfolg	Anzahl der Studienabschlüsse mit gefördertem Auslandsaufenthalt während des Studiums	17: Anzahl der AbsolventInnen (Basiszahl)
VII: Gemeinsame Studien (Joint/ Double Degree)	Anzahl der internationalen Joint Degree/ Double Degree Programme	18: Anzahl der Programme mit Doppel- und Mehrfachabschlüssen 19: Anzahl der immatrikulierten/ zugelassenen Studierenden

I: Incomings

Wissensbilanz:

- Anzahl der ordentlichen Studierenden mit Teilnahme an internationalen Mobilitätsprogrammen, Incoming
- Anzahl der Incoming-Personen im Bereich des wissenschaftlichen/künstlerischen Personals. Gesamtzahl innerhalb des Studienjahres

Benchmarking-Verfahren:

- 1: Anzahl der jährlichen Incomings
- 2: Anzahl der ausländischen Hochschulen, die Incomings entsenden

Für die österreichische Wissensbilanz wird für die Studierenden-Kennzahl eine Teilmenge erfasst, nämlich nur jene Studierenden, die vom Studienbeitrag befreit und die zu einem bestimmten Zeitpunkt im Wintersemester an einer österreichischen Hochschule gemeldet sind. Im Zuge des vorliegenden Benchmarking-Projektes wurde bewusst versucht, bei der Zahl der jährlichen Incomings möglichst alle Mobilitäten zu erfassen. Dieser Indikator gibt zum einen Auskunft über die Attraktivität der Hochschule bzw. des Studienstandortes, zum anderen spiegelt er die Internatio-

nalisierungsbestrebungen wider. Im Rahmen der Aufwandsschätzung wurde auch erhoben, wie viele Personen mit Incomings betreffenden Angelegenheiten betraut sind. Auf Wunsch der TeilnehmerInnen wurde zudem die Anzahl der ausländischen Hochschulen erfasst, die Studierende an unsere Universitäten entsenden. Dadurch können sowohl aktive Partnerschaften und Strategien identifiziert werden als auch das Engagement der VertreterInnen an den Fakultäten abgebildet werden. Diese Zahl in Gegenüberstellung zum Indikator, der Auskunft zu den Hochschulen gibt, an die aktiv Studierende vermittelt werden, bildet die für internationale Kooperationen wichtige „balance“ ab.

In Österreich wird auch das Incoming-Personal erfasst. Eine diesbezügliche Zahlenangabe stellt zweifelsohne eine wichtige Information über den Grad der Internationalisierung dar, jedoch wurde sie für das vorliegende Benchmarking-Verfahren nicht erhoben, da sich die Erfahrung aus österreichischer Sicht mit der Situation an den deutschen Partneruniversitäten deckt, wonach keine vollständige Erhebung möglich und somit keine seriöse Interpretation zulässig ist.

II: Outgoings

Wissensbilanz:

- Anzahl der ordentlichen Studierenden mit Teilnahme an internationalen Mobilitätsprogrammen, Outgoing
- Anzahl der Personen im Bereich des wissenschaftlichen/künstlerischen Personals mit einem mindestens 5-tägigen Auslandsaufenthalt (Outgoing)

Benchmarking-Verfahren:

- 3: Anzahl jährlicher Outgoings
- 4: Anzahl jährlicher Bewerbungen, um einen befristeten Aufenthalt
- 5: Anzahl zur Verfügung stehender Studienplätze
- 6: Anzahl ausländischer Hochschulen, mit denen Mobilitätsverträge für Outgoings bestehen
- 7: Anzahl ausländischer Hochschulen, an die das AAA Studierende vermittelt (aktiv)
- 8: Anzahl TeilnehmerInnen an jährlich durchgeführten Teaching Staff-Mobilitäten

Dieser Indikator, der Auskunft über die Studierendenmobilität geben soll, ist aus Sicht der österreichischen Hochschulen besonders viel Kritik ausgesetzt, da nach diesen Richtlinien nur jene Studierende erfasst werden, die sich zu einem bestimmten Stichtag des Wintersemesters im Ausland befinden. Damit kann nur ein Teil der Information an das Ministerium übermittelt werden. Dieses ist jedoch insofern problematisch, da diese Zahl zu einem budgetrelevanten Faktor wird. Bisher stehen die Universitäten in Österreich vor der Wahl, entweder möglichst viele Studierende im Wintersemester ins Ausland zu senden – unabhängig von den curricularen Voraussetzungen oder bilateralen Vereinbarungen – oder aber auf Einnahmen zu verzichten. Hinzu kommt noch, dass nur jene Studierenden gezählt wurden, die vom Studienbeitrag befreit sind; wer jedoch vom Beitrag befreit wird, liegt in der Autonomie der Universität und wird somit von jeder Institution selbst bestimmt.

Im Rahmen des Benchmarking-Verfahrens wurden sämtliche studienrelevante Auslandsaufenthalte sofern erhebbar gezählt, unabhängig vom Zeitpunkt oder der Dauer des Aufenthaltes, und auch der personelle Aufwand wurde erhoben. Wichtig aus Sicht der Auslandsbüros war zudem die Anzahl der zur Verfügung stehenden Studienplätze und die Zahl der jährlichen Bewer-

bungen, die einen Eindruck zu Angebot und Nachfrage der bestehenden Möglichkeiten bieten und den Arbeitsaufwand, den Auswahlverfahren mit sich bringen, widerspiegelt. Die Anzahl der Partnerinstitutionen, an die tatsächlich Studierende vermittelt wurden, sowie die Zahl der ausländischen Hochschulen, mit denen Mobilitätsverträge bestehen, wurden erhoben, da dadurch strategische Ausrichtungen dargestellt werden können. Weiters können aus diesen Zahlen Rückschlüsse auf den Grad der Betreuung sowie das Curriculum gezogen werden. Auch der Einfluss des wissenschaftlichen Personals, was die Bewerbung sowie die Anerkennung von Studienleistungen betrifft, fließt hier ein.

Was die Mobilität des wissenschaftlichen Personals anbelangt, resultiert die österreichische Einschränkung mittels Minimalanforderung der Dauer noch aus den Ursprüngen des Erasmus-Programmes, in welchem seitens der Europäischen Kommission eben nur solche Auslandsaufenthalte als Lehrendenmobilität gezählt werden konnten. Mittlerweile haben sich diese Kriterien jedoch geändert: die minimale Anforderung hinsichtlich des zeitlichen Umfangs wurde in Österreich auf 5 Unterrichtsstunden reduziert. Für die Wissensbilanz werden jedoch nach wie vor nur die Auslandsaufenthalte ab einer Dauer von 5 Tagen gezählt, was gerade für grenznahe Studienstandorte einen großen Nachteil mit sich bringt. Im Rahmen des Benchmarking-Prozesses wurden alle erhebbaren Mobilitäten gezählt und erfasst, da ein möglichst gesamtheitliches Bild der Internationalität der Universitäten gewünscht ist.

III: Hochschulpartnerschaften

Wissensbilanz:

- Anzahl der in Kooperationsverträge eingebundenen Partnerinstitutionen/Unternehmen

Benchmarking-Verfahren:

9: gesamtuniversitär: Anzahl der Kooperationsverträge (Hochschulebene)

10: Anzahl der Erasmus-Verträge (Fachbereichsebene)

Die Tatsache, dass die Handhabung an österreichischen Hochschulen äußerst uneinheitlich ist, was die Richtlinien und Voraussetzungen für den Abschluss von Verträgen betrifft, macht einen Vergleich wenig aussagekräftig. Weil Verträge jedoch aus politischer und administrativer Sicht eine wichtige Basis für den Arbeitsalltag im internationalen Umfeld bilden, liefern im vorliegenden Benchmarking-Verfahren drei Kennzahlen ein differenziertes Bild: Der Indikator zur Anzahl der Erasmus-Verträge auf Fachbereichsebene spiegelt den generellen Arbeitsaufwand wider, der zweite Indikator zur Zahl der Kooperationsverträge auf Hochschulebene kann Einblick in eine strategische Ausrichtung liefern. Was jedoch die inhaltliche Umsetzung all dieser Verträge anbelangt, gibt die Kennzahl, an wie vielen ausländischen Hochschulen Studierende als Outgoings nominiert werden, sicher eine sehr gute Auskunft.

IV: Übergeordnet

Wissensbilanz:

- Prüfungsaktive ordentliche Studierende
- Anzahl der zu einem Magister/Doktoratsstudium zugelassenen Studierenden ohne österreichischen BA-, MA- oder Diplomabschluss

Benchmarking-Verfahren:

- 11: Anzahl der immatrikulierten/zugelassenen Studierenden insgesamt
- 12: Höhe der verwalteten Drittmittel
- 13: Fixe Anzahl der Öffnungszeiten
- 14: Wissenschaftliches Personal mit Arbeitsvertrag

Die Anzahl der Studierenden ist international als Basiskennzahl anerkannt. Für die Wissensbilanz in Österreich wird zusätzlich erhoben, welche Studierenden tatsächlich Prüfungen ablegen – jedoch nur jene an der Heimatuniversität. Im Ausland abgelegte Prüfungen werden nicht berücksichtigt, wodurch auch dieser Indikator nur eine Teilmenge abbildet und im Hinblick auf die Internationalisierungsbestrebungen der Universitäten als kontraproduktiv angesehen wird.

Im Zuge der Umstellungen der Curricula im Rahmen des Bologna-Prozesses wurde das Thema der vertikalen Mobilität oftmals diskutiert. Die Intention des Ministeriums für die Auswahl des damit befassten Indikators war sicher, mehr Information über diese erst kürzlich ins Rampenlicht gestellte Form der Mobilität zu erlangen. Leider ist eine Vergleichbarkeit aufgrund der unterschiedlichen Handhabungen der Zulassungen an den österreichischen Universitäten nicht möglich – sowohl, was die Zulassung der Mobilitätsstudierenden betrifft, als auch jene der internationalen regulären Studierenden.

Was den wissenschaftlichen Personalstand an den Hochschulen anbelangt, so wurden für das Benchmarking-Verfahren internationale Personen gesondert erhoben. Mit der österreichischen Wissensbilanz kann dies schwer verglichen werden, da hier die Anzahl der erteilten Lehrbefugnisse sowie die Anzahl der Berufungen erhoben werden.

Wichtig für die VertreterInnen der Auslandsbüros war die Erhebung der Drittmittel aus Bildungsprojekten – eine Kennzahl, die für das österreichische Ministerium nach wie vor nicht von Bedeutung ist, da stets nur Mittel aus F&E Projekten erhoben werden. Diese Zahl, welche Informationen zu aktiven Projektbeteiligungen und zusätzlichen Einnahmen liefert, hat jedoch aus Sicht der Auslandsbüros immensen Einfluss auf den Verwaltungsaufwand von Einheiten und dokumentiert die zusätzlichen Einnahmemöglichkeiten und -strukturen. Oft können alltägliche internationale Agenden nur durch zusätzliches Personal bewältigt werden, welches durch aus Bildungsprogrammen erworbene Drittmittel finanziert wird.

Als letzte übergeordnete Kennzahl wurden die fixen Öffnungszeiten der Auslandsbüros verglichen, da der Servicecharakter und die Erreichbarkeit Einfluss auf die Zahlen der Mobilitätsstudierenden sowie den Grad der Betreuung haben (auf diesen Bereich wird im folgenden Punkt genauer eingegangen).

V: Betreuung ausländischer Studierender

Wissensbilanz:

-

Benchmarking-Verfahren:

15: TeilnehmerInnen an sozio-kulturellen Veranstaltungen

16: Verfügbares Personal für die Betreuung

Der Aspekt der Betreuung internationaler Studierender bleibt in der österreichischen Wissensbilanz gänzlich unberücksichtigt. Für das Benchmarking-Verfahren war er jedoch von großer Wichtigkeit, da der zeitliche Aufwand in Bezug auf die Betreuung von internationalen Studierenden wesentlich den Alltag in Auslandsbüros bestimmt. Die Erhebung von Basiskennzahlen kann diesen Aspekt nicht wiedergeben. Gute Betreuung zeichnet sich generell dadurch aus, dass man sie nicht sieht. Sind zu erwartende Serviceleistungen klar und transparent kommuniziert, wird es kaum zu Klärungsbedarf kommen. Bedarfsorientiertes und zeitnahes Handeln basierend auf einer guten Erreichbarkeit setzt Standards im Bereich der Betreuung. Und genau dieser Betreuungsaspekt ist für Incoming-Studierende immens wichtig, vor allem dann, wenn es um Studienstandorte geht, die in curricularer und eventuell auch sozio-kultureller Hinsicht attraktive Konkurrenz haben. Im internationalen Austausch liegt ein Hauptaugenmerk oftmals auf der Ausgewogenheit in Hinblick auf die Zahlen der mobilen Studierenden. Wenn also eine Universität mit ihren Betreuungsstandards an der Partnerinstitution in der Beliebtheit punkten kann, bedeutet dies im Gegenzug, dass (österreichischen) Studierenden mehr Möglichkeiten bzw. mehr Studienplätze im Austausch zur Verfügung stehen.

Zumindest im sogenannten Student Life Cycle gibt es hinsichtlich der inhaltlichen Betreuung kaum eine Unterscheidung zwischen Vollzeit- und Programmstudierenden. Betreuung hat stets sowohl mit sozialer Einbettung als auch mit rechtlichem Beistand zu tun und inkludiert sowohl administrative als auch organisatorische Aspekte. In der Studienvorbereitungsphase stehen Informationen zum Alltag am Studienort, dem fachlichen und sprachlichen Aspekt des Studiums selbst sowie die Wohnraumvermittlung im Vordergrund. In der Studienphase liegt der Schwerpunkt der Unterstützung in der Organisation des Studiums und in der Begleitung des außercurricularen Alltags. Die Nachstudienphase kümmert sich hauptsächlich um die AbsolventInnen und deren Bedeutung hinsichtlich künftiger Kooperationen und Drittmittelinwerbungen. Der Vergleich hiezu ergab, dass es aus Sicht der ehemaligen Studierenden oft als Bruch im Bereich der Betreuung angesehen wird, wenn internationale Alumni-Stellen außerhalb der Auslandsbüros angesiedelt sind.

Generell liegt das Problem eindeutig in der Personalknappheit für die akademische und außercurriculare Betreuung und Beratung aller damit befassten Stellen: Neben den Auslandsbüros sind hier die Fakultäten, Studierendenorganisationen, Sprachenzentren und der Bereich Studium und Lehre als unterschiedliche Anlaufstellen besonders betroffen. Aus Kapazitätsgründen werden Betreuungsdienste teilweise ausgelagert, was nicht immer eine verbesserte Betreuung mit sich bringt.

Im Zuge des Benchmarking-Verfahrens wurde entschieden, dass die TeilnehmerInnen an sozio-kulturellen Veranstaltungen und der damit verbundene Leistungsumfang abgebildet werden soll, um dem Versuch der Darstellung von Betreuungsleistungen nahe zu kommen. Da das

hiefür zur Verfügung stehende Personal erhoben wurde, kann die Intensität der Betreuung dargestellt werden.

VI: Studienerfolg

Wissensbilanz:

- Anzahl der Studienabschlüsse mit gefördertem Auslandsaufenthalt während des Studiums

Benchmarking-Verfahren:

17: Anzahl der AbsolventInnen (Basiszahl)

Eine unmittelbare Vergleichbarkeit der beiden erhobenen Indikatoren ist nicht möglich. Als Basiszahl für das Benchmarking-Verfahren wurden sämtliche AbsolventInnen erfasst, da hier ein Erfolg sowohl für Studierende als auch für das in Lehre und Forschung tätige Personal dargestellt wird.

Die für die österreichische Wissensbilanz erhobene Kennzahl würde weitaus mehr Einblick in die Internationalisierung einer Universität geben, jedoch werden erneut nur vom Studienbeitrag befreite Studierende des Wintersemesters gezählt; Auslandsaufenthalte, die vor einer etwaigen Umstellung auf das Bologna-System erfolgten, bleiben ebenso unberücksichtigt wie jene Outgoing-Studierenden, die sich als StudienbeihilfebezieherInnen ihr Auslandsstudium selbst organisieren. Da keine der Realität nahen Daten erhoben werden können, wurde auch dieser Indikator in der vorliegenden Studie nicht berücksichtigt.

VII: Gemeinsame Studien (Joint/Double Degree)

Wissensbilanz:

- Anzahl der internationalen Joint Degree/Double Degree Programme

Benchmarking-Verfahren:

18: Anzahl der Programme mit Doppel- und Mehrfachabschlüssen

19: Anzahl der immatrikulierten/zugelassenen Studierenden

Dieser als Königsweg der Mobilität angesehene Indikator wurde sowohl für die österreichische Wissensbilanz als auch für das Benchmarking-Verfahren erhoben, da der Vernetzungsgrad einer Hochschule sehr deutlich abgebildet wird. Zusätzlich ließen die am Verfahren teilnehmenden Hochschulen jedoch noch erheben, wie viele Studierende auch tatsächlich in diesen relativ neu eingerichteten Studien gemeldet sind, um zu sehen, ob und in welchem zeitlichen Rahmen das Studienangebot auch angenommen wird, da der Arbeitsaufwand für dieses kaum für die Masse erarbeitete Qualitätsprodukt vergleichsweise hoch ist und viel Arbeitszeit dadurch gebunden ist.

Abschließend wird festgehalten, dass die österreichische Wissensbilanz alle universitären Bereiche abbildet und der Bereich Internationales natürlich nur ein Teilaspekt ist. Im Gegensatz dazu stand die Internationalisierung und ihre Darstellung und Interpretation im Vordergrund bei der Erhebung der Indikatoren für den vorliegenden Benchmarking-Prozess. Eine inhaltliche Gegen-

überstellung war jedoch in vielen Punkten möglich. Die Kritikpunkte der österreichischen Universitäten hinsichtlich der Wissensbilanzierung sind dem Ministerium bekannt, wurden wiederholt thematisiert und einzelne Indikatoren sollen tatsächlich geändert werden – ein Aspekt, der aus Sicht der österreichischen Universitäten hoffen lässt.

Literatur

- Brandenburg, Uwe; Federkeil, Gero 2007:** Wie misst man Internationalität und Internationalisierung von Hochschulen? Indikatoren- und Kennzahlenbildung. Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) (Hrsg.). Arbeitspapier Nr. 83. Internet: http://www.che.de/downloads/Indikatorenset_Internationalitaet_AP83.pdf (Stand: 21.09.2009)
- Conlon, M. 2004:** Performance Indicators: Accountable to Whom? in: Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education. Higher Education Management and Policy, OECD 2004, Volume 16, No.1.
- ESMU 2008:** A Practical Guide. Benchmarking in European Higher Education.
- Garlick, S.; Langworthy, A. 2008:** Benchmarking University Community Engagement: Developing a National Approach in Australia, OECD 2008, Volume 20, No.2.
- Wächter, B. 1999:** Assessing the Quality of Internationalisation: The Internationalisation Quality Review Process (IQRP). ACA Papers on International Cooperation in Education. A Paper and Seven Essays in International Cooperation in the Tertiary Sector. Bernd Wächter (ed.). Bonn.

Der Abbau von Mobilitätshemmnissen
als Erfolgsfaktor für die Internationalisierung –
Am Beispiel der Europa-Universität Viadrina

Petra Weber (Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder)

Der Abbau von Mobilitätshemmnissen als Erfolgsfaktor für die Internationalisierung – Am Beispiel der Europa-Universität Viadrina

Petra Weber

Abstract

Mobility is one of the key issues in internationalization. However, obstacles in particular for student mobility sometimes seem insurmountable and complex. Against the background of a benchmarking process including two Austrian and four German universities, this article tries to pinpoint major areas of mobility obstacles. Possible solutions are presented via a best practice model – in this case the European University Viadrina in Frankfurt/Oder.

„Mobilität ist nur ein Wort“ titelt die Berliner Tageszeitung „Tagesspiegel“ und führt dabei eine Vielzahl von Mobilitätshemmnissen für Studierende an, die eine maßgebliche Mobilität innerhalb Europas noch immer verhindert.¹ Angesichts der von der EU definierten Zielvorgabe, 50 % aller Studierenden ein Auslandsstudium zu ermöglichen, stimmen Artikel wie diese nachdenklich. Inwieweit diese Vorgabe für Universitäten überhaupt realistisch ist, darüber waren sich die am Benchmarking² beteiligten Universitäten uneinig. Während die deutschen Universitäten in der Regel eher idealistisch auf diese Fragestellung blickten und eine sehr hohe Mobilität (wenn auch nicht 100 %) als erreichbar sahen, gingen die zwei österreichischen Universitäten aus verschiedenen Gründen davon aus, dass eine 50- bis 60-prozentige Studierendenmobilität bereits als Erfolg zu werten sei. Die Europa-Universität Viadrina stand in dieser Frage eher zwischen den deutschen und österreichischen Universitäten, da sie mit 54 % Mobilität aller Studierenden bereits eine sehr hohe Mobilisierungsquote erreicht hat und sich damit nahezu an ihrer institutionellen Kapazitätsgrenze sieht. Alle am Benchmarking-Projekt beteiligten Universitäten waren sich indes einig, dass Mobilitätshemmnisse und respektive auch die Veränderung in den Mobilitätsstrukturen die Internationalisierung von Universitäten in Europa nachhaltig beeinflussen, wenn nicht behindern.

1 Mobilitätshemmnisse

Studentische Mobilität, aber auch Mobilität von Forschern, Lehrenden und Verwaltungspersonal, sind von der EU-Kommission formulierte Ziele mit Blick auf ein geeintes Europa. Entgegen politischer Aussagen und trotz europaweiter Förderinitiativen und intensiver Bemühungen der Hochschulen, sind Mobilitätshemmnisse im europäischen Hochschulraum noch immer vielfältig und komplex. In der öffentlichen Debatte verschwimmen dabei oftmals die Konsequenzen des Bologna-Prozesses und der damit eingeleiteten Studienreformen mit den Zielen und Zielgruppen von Mobilität, deren qualitativen und quantitativen Aspekte nur selten überhaupt betrachtet werden. Mobilität unter dem 1987 gegründeten EU-Programm „Erasmus“ betrifft aber nicht nur – wenn auch

¹ Tagesspiegel, 5.2.2001 Sönke Giard

² Benchmarking Verfahren unter der Leitung der Hochschul-Informations-System GmbH unter Beteiligung der Universität Wien, der Universität Graz, des Karlsruher Institute of Technology, der TU Dresden, der Universität des Saarlandes und der Europa-Universität Viadrina.

zu einen erheblichen Teil – Studierende, sondern auch Dozenten und als ein relativ neuer Aspekt das administrative Personal. Unter den Teilnehmern wurde zudem aufgrund der interdependenten Struktur von „Incoming- und Outgoing-Studierenden“ darauf hingewiesen, dass auch hier eine Differenzierung notwendig sei. Hierbei wird davon ausgegangen, dass die Programmstrukturen, auf denen eine erfolgreiche Mobilität basiert, nur dann langfristig aufrechterhalten werden können, wenn eine ausgeglichene Mobilität in beide Richtungen – also Incoming- und Outgoing – erfolgt. Im Rahmen des Benchmarking-Prozesses einigten sich die Teilnehmenden auf die Schwerpunkte der „Outgoing-Mobilität“ unter Betrachtung der eben beschriebenen Interdependenz sowie unter Berücksichtigung der anderen Mobilitäten im Bereich Dozenten und Verwaltungspersonal, solange sie eine Relevanz für die Studierendenmobilität aufweisen.

HIS hatte den Teilnehmenden mit Blick auf die schwierige Klassifikation genannter Mobilitätshindernisse zwei Raster vorgeschlagen: Eine zeitliche Differenzierung der Hindernisse sowie eine Differenzierung nach den Ebenen der Hemmnisse³. Zeitliche Differenzierung würde in diesem Kontext bedeuten, die Hindernisse als vor, während oder nach dem Aufenthalt einzuteilen, während die zweite Möglichkeit auf die verschiedenen Ebenen von Mobilität verweist. Die Ebenen werden hier als nationale, institutionelle oder individuelle Ebene definiert. In diesem Kontext können die Universitäten Mobilitätshindernisse auf nationaler Ebene nur bedingt, z. B. die ausländer- und arbeitsrechtlichen Regelungen, beeinflussen und konzentrieren sich in der Regel auf Hindernisse innerhalb ihrer eigenen Institution (institutionell) bzw. nehmen sich der Probleme ihrer Studierenden (individuell) an. Die „institutionellen Hemmnisse“ wären beispielsweise Kapazitätsengpässe in der Beratung, Informationsdefizite oder mangelndes Interesse von Fakultäten an studentischer oder anderer Mobilität. Auf der individuellen Ebene werden vielerlei Gründe angeführt, unter anderem z. B. die finanziellen Engpässe, Angst vor der Verlängerung des Studiums, persönliche Gründe in der Familie oder der Partnerschaft, aber auch relativ amorphe Gründe wie eine mangelnde Motivation.

Die an dem Projekt beteiligten Akteure waren vor allem in Akademischen Auslandsämtern oder vergleichbaren Organisationsformen verortet. Ihr Blick auf diese Problemstellung ist daher auch von der Einschätzung geprägt, welche Hindernisse sie direkt beeinflussen können. Der Aktionsrahmen der beteiligten Akteure ist dabei nach Meinung vieler Beteiligter auch durch die institutionelle Struktur, in denen das Akademische Auslandsamt eingebettet ist, bedingt. Darüber hinaus sehen die beteiligten Universitäten Studierendenmobilität vor dem Hintergrund ihrer Strategie und ihrer eigenen Klientel. Die Grundvoraussetzungen und auch das Level der Studierendenmobilität sind daher unterschiedlich, aber auch die Relevanz der Ergebnisse wird sicher anders gedeutet.

Die Universität Wien und die Europa-Universität Viadrina haben über die letzten Jahre hinweg steigende Outgoing- und Incoming-Studierendenzahlen zu verzeichnen. Fächerbezogen gibt es dabei bei beiden Universitäten unterschiedlich hohe Studierendenzahlen im Bereich der Mobilitäten, dabei spielen auch die Zielländer eine Rolle. An der Viadrina sind vor allem für drei Ländergruppen die Mobilitäten (In- und Outgoing) ausgeglichen und zwar für Polen, Frankreich und die Türkei.

Sinkende Studierendenmobilität, wenn auch in verschiedener Abstufung, haben die Universität des Saarlandes, die Universität Graz sowie die Technische Universität Dresden zu verzeichnen, während die Universität Karlsruhe aufgrund ihrer eher nicht so mobilen Studierendenklien-

3 vgl. Heublein, U.; Hutzsch, C.; Schreiber, J.; Sommer, D. 2007: „Internationale Mobilität im Studium“. HIS Hochschul-Informationssystem GmbH. Hannover

tel beständig auf einem relativ niedrigen Niveau verharret. Nahezu alle Universitäten weisen bei diesem negativen Trend jedoch auch gegenläufige – positive – Trends in den Programmen auf, in denen die Anerkennung akademischer und fachlicher Leistungen garantiert ist.

Ingesamt gesehen scheint sich die Studierendenmobilität an den meisten Universitäten auch in der Qualität zu verändern. Sowohl die Universität Graz als auch die Technische Universität Dresden, die sinkende Zahlen in der Studierendenmobilität aufweisen, haben an anderer Stelle steigende Mobilitätszahlen – im Praktikabereich oder auch der Dozentenmobilität. Die Universität Graz verweist dabei auch auf die erhöhte Anspruchshaltung von Studierenden, die evtl. Beratungseingpässe erheblich verschärfen. Zudem scheinen die Aufenthalte im Ausland generell bei einigen – nicht bei allen Universitäten – kürzer zu werden. Die Universität des Saarlandes berichtet weiterhin, dass Studierende auf Anreize im Bereich der Ostpartnerschaften reagieren – die Zahlen steigen hier entgegen dem Trend.

All diese Befunde scheinen auf eines hinzudeuten: Studierendenmobilität verändert sich, lässt sich aber auch durch gezielte Maßnahmen und Anreize beeinflussen. Strukturierte Programme (Doppel- oder Mehrfachabkommen u. ä.), berufsbezogene Mobilitätsprogramme und Praktika sowie verstärkter Service wirken sich dabei sowohl auf die Mobilitätshemmnisse der institutionellen Ebene aus wie auch auf individueller Ebene. Strukturierte Programme ermöglichen Mobilität in den engen zeitlichen Vorgaben der Bachelor- und Masterstudiengänge und erlauben es den Universitäten, auch größere Studierendenzahlen zu bewegen. Den Ängsten von Studierenden in Bezug auf die Verlängerung ihres Studiums und ihrer beruflichen Perspektive wird im Rahmen dieser Programme Rechnung getragen.

Wie Mobilitätshemmnisse im Rahmen einer Strategie gezielt abgebaut werden können, soll nun das Best Practice Modell der Viadrina zeigen. Auch die Europa-Universität Viadrina agiert dabei vorrangig auf den beiden letztgenannten Ebenen, also auf institutioneller und individueller Ebene. Für die Viadrina steht die Studierendenmobilität jedoch klar im Fokus ihrer Aktivitäten, wenn auch im Rahmen der Internationalisierungsstrategie andere Formen der Mobilität angesprochen werden.

Die Unterscheidung von Mobilitätshemmnissen entlang einer zeitlichen Schiene erscheint in diesem Kontext nicht sinnvoll, da deren Abbau an der Viadrina in relativ breit angelegten interdependenten Themenkomplexen vorangetrieben wird. Zunächst einmal soll jedoch kurz das Profil und die Strategie der Viadrina vorgestellt werden, um die Grundvoraussetzungen für Studierendenmobilität kurz zu umreißen. Von hier ausgehend hat die Viadrina über Jahre hinweg aktiv versucht, ihre Studierendenmobilität zu erhöhen.

2 Internationalisierung und Studierendenmobilität an der Viadrina

2.1 Profil und Strategie

Mobilität und Internationalisierung ist ein Themenkomplex, der sich an der Viadrina nicht sinnvoll voneinander trennen lässt. Wie Vizepräsidentin Janine Nuyken am 23. Februar bei der End-

ausscheidung des Wettbewerbs „Internationale Hochschule“⁴ in Berlin konstatierte, ist das „spezifische Profilmerkmal der Viadrina eine alle universitären Strukturen und Aufgaben umfassende Internationalisierung“. Diese Positionierung der Viadrina lässt sich von den ersten Gründungsdokumenten bis zu den aktuellen Strategiediskussionen des Jahres 2009 finden.

Hinzu kommt im Rahmen der allgemeinen strukturellen Internationalisierung ein inhaltlicher Fokus auf „**Europa mit Schwerpunkt Mitteleuropa**“. Symbolischer Anker dieser inhaltlichen Ausrichtung der Internationalisierung ist das Weimarer Dreieck: **Polen – Deutschland – Frankreich**. Eine sehr klare strategische Positionierung, die sich auch im Kooperations- und Austauschnetz, der Rekrutierungsstrategien von Studierenden, der Fremdsprachenpolitik und in den wissenschaftlichen Schwerpunktsetzungen der Viadrina widerspiegeln. So besteht das internationale Kooperationsnetz der Viadrina aus über 200 Partneruniversitäten weltweit, davon 146 in Europa, 42 davon im „Weimarer Dreieck“. Auch das jüngste Projekt Viadrina „**mehrsprachige Studiengänge**“ setzt an diesem Schwerpunkt an: Die Studieninhalte werden in den Sprachen *Deutsch, Französisch, Polnisch und Englisch* gelehrt. Diese curricular verankerten Mehrsprachigkeitsanforderungen sind gekoppelt mit verpflichtenden Auslandsaufenthalten (Praktikum oder Studium).

Die Nachhaltigkeit dieser Maßnahmen ist einerseits durch die breite institutionelle Verankerung der Internationalisierung und andererseits über das Festschreiben dieser Strategie in verpflichtenden Dokumenten gewährleistet. Universitätsintern folgte auf diese Grundentscheidungen die zielgerichtete und dauerhafte Anpassung von Strukturen und Prozessen. So wurde zum Beispiel die Abteilung Internationale Angelegenheiten im Zentrum für Strategie und Entwicklung angesiedelt, das direkt dem Präsidium untersteht. Zudem wurde eine präsidiale Querschnittsgruppe zum Thema „Internationales“ geschaffen, welche die Einzelaktivitäten innerhalb der Universität koordiniert. Finanzielle Ressourcen wurden so umverteilt, dass nun 2,5 Mio. Euro für die Internationalisierung bereitstehen, die teilweise auch in die Personalressourcen der Abteilung Internationale Angelegenheiten fließen.

Diese grundsätzlichen Entscheidungen im Rahmen der Internationalisierungsstrategie bereiteten den Boden für die sehr hohen Mobilitätszahlen der Viadrina. Strukturell und inhaltlich international ausgerichtete Studiengänge, das Mehrsprachigkeitskonzept und der in vielen Studiengängen angelegte obligatorische Auslandsaufenthalt sind die Basis der hohen Studierendenmobilität der Viadrina, die über strukturelle Veränderungen und die Optimierung von Prozessen weiterhin ausgebaut werden soll.

2.2 Abbau von Mobilitätshemmnissen als Teil der Internationalisierungsstrategie der Viadrina

Aufbauend auf dem relativ hohen Grundsockel an Mobilität hat sich die Viadrina systematisch dem Abbau von Mobilitätshemmnissen gewidmet. Die Liste von Mobilitätshemmnissen für Studierende in Deutschland ist dabei lang. Die Teilnehmer des Benchmarking hatten relevante Einzelfelder nochmals in Form eines Mindmaps zusammengestellt, die auch bei Heublein u. a. (Hanover, 2007) thematisiert werden. Darunter firmieren immer wieder auf individueller Ebene bei den Studierenden Finanzierungsprobleme, die fehlende persönliche Motivation der Studierenden und organisatorische Probleme aller Art. Auf institutioneller Ebene werden in der Regel die

4 Eine Ausschreibung des Stifterverbandes und des DAAD „Die internationale Hochschule 2010“

problematische Einpassung der Auslandsaufenthalte in die Studienstruktur und die fehlende Anerkennung ausländischer Studienleistungen genannt.

Innerhalb dieser besonders wichtigen Themenfelder, die auch immer wieder von den Studierenden thematisiert werden, hat sich die Viadrina vor allem auf das Problem der Einpassung des Auslandsstudiums ins Studium und der damit verbundenen fehlenden Anerkennung von Studienleistungen konzentriert. Andere Hindernisse wie zum Beispiel die fehlende Sprachqualifikation von Studierenden, der fehlende Zugang zu Studienplätzen und respektive auch Informationen dazu – waren an der Viadrina bereits vor 10 Jahren relativ kurz nach der Neugründung der Universität angegangen worden und werden kontinuierlich optimiert. Erst zu einem späteren Zeitpunkt wurde nach Lösungsansätzen gesucht, die auch die Motivation von Studierenden, einen Teil ihres Studiums im Ausland zu absolvieren, positiv beeinflussen könnten. Die Antwort der Viadrina hierauf besteht in der Stärkung der interkulturellen Kompetenz und der persönlichen Entwicklung der Studierenden. Die Europa-Universität Viadrina hat ihre Angebote in diesem Themenbereich in den letzten Jahren kontinuierlich ausgebaut. Gleichzeitig wurde der akademische Mehrwert von Studienaufenthalten im Ausland eher indirekt über die Anerkennungspraxis ausländischer Studienleistungen und die Entwicklung von Doppel- oder Mehrfachabkommen sowie integrierte Studiengänge kommuniziert. Wie dies im Einzelnen implementiert wurde, wird im Folgenden dargestellt.

3 Die Anerkennung ausländischer Studienleistungen als Kern der Studierendenmobilität

Die reibungslose Anerkennung ausländischer Studienleistung ist aus unserer Sicht der Kern jeder Studierendenmobilität. Ohne eine geregelte Anerkennungspraxis wird keine Universität auf dem Gebiet der Outgoing-Mobilität bestehen können. Nicht ohne Grund nennen Studierende immer wieder die problematische Anerkennung von ausländischen Studienleistungen als zentrales Hindernis für einen Studienaufenthalt im Ausland. Sie thematisieren dabei regelmäßig ihre Ängste vor einer darin begründeten Studienverlängerung, die sie als Minderung ihrer Jobchancen sehen. Wir sind der Meinung, dass die Erfolgsbilanz der Viadrina mit Platz 1 des Profildatenrankings⁵ vorrangig einer transparenten und klar strukturierten Regelung der Anerkennung ausländischer Studienleistungen geschuldet ist, weshalb wir dieses Mobilitätshemmnis relativ frühzeitig im Rahmen unserer Internationalisierungsbestrebungen angegangen sind. Vor dem Hintergrund relativ engmaschiger Studiengänge der Bologna-Reform ist es für Studierende unerlässlich geworden, dass Auslandsstudium und reguläre Studienzeit miteinander vereinbar sind. Hierzu gibt es an der Viadrina einen universitätsweiten Konsens, der in einem transparenten und effizienten Anerkennungsverfahren seinen Niederschlag fand. Dieses soll exemplarisch am Beispiel der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät dargestellt werden, da diese Fakultät die höchste Studierendenmobilität aufweist. Seit der Einführung des im Folgenden dargestellten Anerkennungsverfahrens 2005, hat sich die Studierendenmobilität in dieser Fakultät verdoppelt.

Die Anerkennung für die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät teilt sich in eine formale und in eine inhaltliche Anerkennung. Die formale Anerkennung übernimmt die Abteilung für Interna-

⁵ Studie im Auftrag des DAAD, der HRK und der AvH, Gesellschaft für Empirische Studien bR, Maiworm & Over, Kassel „Profildaten zur Internationalität der deutschen Hochschulen 2009“

tionale Angelegenheiten, die nachfolgende inhaltliche Anerkennung wird durch den Prüfungsausschuss der Fakultät übernommen. Dies geschieht in einem nahtlosen Verfahren, in dem die Studierenden nur einen Ansprechpartner haben und zwar den ECTS-Koordinator der Wirtschaftswissenschaften, welcher in der Abteilung Internationale Angelegenheit angesiedelt ist. Hier sind auch die Expertise zu internationalen Studiensystemen sowie entsprechende Sprachkenntnisse vorhanden, wobei sie durch Fachkenntnisse in den Fakultäten sinnvoll ergänzt werden.

Grundlegende Richtlinien zur Anerkennung finden sich auf Merkblättern und im Internet. Zu den allgemeinen Vorgaben gehören drei wesentliche Richtlinien:

1. Leistungsnachweise aus dem Ausland können grundsätzlich nur anerkannt werden, wenn sie von regulären Universitäten mit Promotionsrecht bzw. Business Schools mit entsprechenden Akkreditierungen stammen.
2. Studienleistungen können nur anerkannt werden, wenn eine Zuordnung zu den an der Viadrina angebotenen Fächern möglich ist.
3. Innerhalb Europas gelten die Vorgaben des European Credit Transfer Systems (ECTS).

3.1 Vor Beginn des Auslandsaufenthalts

Vor Beginn des Auslandsaufenthaltes können Studierende nicht nur transparent und verbindlich feststellen, welche Kurse an der von ihnen anvisierten Partnerhochschule anerkannt werden können, sondern auch generelle Hinweise zur Anerkennung finden. Hierzu können Sie exemplarisch die Seite für unsere Partneruniversität „Copenhagen Business School“ ansehen⁶. Dort werden die bereits erfolgreich anerkannten Kurse aufgelistet, die sich die Studierenden schon im Vorfeld ihres Auslandsaufenthaltes ansehen können. Diese Seiten gibt es für jede einzelne Partneruniversität der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, für die bereits Anerkennungen durchgeführt wurden. Die Anerkennung selbst erfolgt dann in zwei Schritten. Zunächst einmal klären die Studierenden, ob die Kurse, die sie gern im Ausland belegen möchten, auch anerkannt sind. Dies erfolgt über ein Antragsformular, welches sich auch auf der Homepage befindet. Im Folgenden wird ein Studienvertrag (ECTS Learning Agreement) zwischen den beiden Universitäten und den Studierenden geschlossen.

3.2 Nach dem Auslandsaufenthalt

Nach der Rückkehr an die Viadrina beantragen die Studierenden die Anerkennung der ausländischen Leistungsnachweise in der Abteilung für internationale Angelegenheiten. Die Umrechnung der ausländischen Noten (falls ECTS nicht angewandt wird) erfolgt über vom Prüfungsausschuss festgelegte Notenskalen. Am Ende des Prozesses erhalten die Studierenden ein Transcript mit allen Leistungen, deutschen und ECTS-Noten, welches sie beim zentralen Prüfungsamt der Viadrina einreichen können.

Die Anzahl der anerkannten Leistungen ist aufgrund des hohen Mobilitätsaufkommens innerhalb der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät relativ hoch. In diesem Verfahren erhalten 210

⁶ http://www.euv-frankfurt-o.de/de/internationales/kooperationen/partners/Daenemark_Copenhagen_Business_School.html

Studierende pro Jahr eine problemlose Anerkennung. Zu diesem Thema erhalten wir sehr viele externe Anfragen, darunter auch von Studierenden anderer deutscher Universitäten sowie von Zeitungen mit der Bitte um Stellungnahme. Man kann daran außerordentlich gut ablesen, dass auch in Zeiten eines gemeinsamen europäischen Bildungsraumes die Anerkennung von ausländischen Leistungen noch immer nicht selbstverständlich ist. An der Viadrina aber schon.

3.3 Internationale Doppel- und Mehrfachabkommen und integrierte Studienprogramme als Mittel zum Abbau von Mobilitätshemmnissen

Wie bewegt man im Kontext der Internationalisierung größere Studierendengruppen? Der Erfolg der hohen Studierendenmobilität der Viadrina liegt aus unserer Sicht zu einem großen Teil in strukturierten Programmen begründet. Ganz abgesehen von internationalen Studiengängen mit obligatorischen Studienaufenthalten, eröffnen strukturierte also bi- oder trilaterale Studienprogramme, Doppel- oder Mehrfachabkommen für jede Universität die Möglichkeit, ihre Studierendenmobilität erheblich zu erhöhen und auf verschiedenen Ebenen Mobilitätshemmnisse gezielt abzubauen.

Die Mobilität in diesen Programmen bietet im Vergleich zu regulären Austauschprogrammen einen deutlichen akademischen Mehrwert für teilnehmende Studierende, insbesondere im Hinblick auf berufliche Perspektiven, aber auch in Bezug auf die persönliche Entwicklung. Die Studierenden können über diese Programme ihren akademischen Leistungen, sprachlichen Verbesserungen und kulturellen Erfahrungen auch einen oder ggf. zwei weitere Abschlüsse hinzufügen. In der Wahrnehmung der Studierenden (auf individueller Ebene) wird hier nicht nur die Motivation für ein Auslandsstudium erhöht, sondern auch ihre Ängste in Bezug auf eine Studienverlängerung ernst genommen, ein klarer Abbau von Mobilitätshindernissen. Darüber hinaus sind die Auswirkungen, die diese Programme auf die Struktur von Programmen hinsichtlich der Harmonisierung des europäischen Bildungsraumes, aber auch auf die Mobilität von Dozenten haben, von unschätzbarem Wert für die Hochschule.

Die Europa-Universität Viadrina hat im Rahmen ihrer Internationalisierungsstrategie entschieden, diese Programme im Sinne ihres Profils auszubauen. Den regionalen Schwerpunkt sollte auch hier Europa und insbesondere das „Weimarer Dreieck“ bilden. Insgesamt unterhält die Viadrina auf Bachelor- und Masterebene 19 strukturierte Programme mit 629 eingeschriebenen Studierenden über alle Fakultäten hinweg. Von den 19 Programmen entfallen 16 auf Europa, davon drei integrierte Studiengänge mit Polen, z. B. der Master of German and Polish Law in Kooperation mit der Adam Mickiewicz Universität in Poznan und fünf Doppel- oder Mehrfachabkommen mit Frankreich.

Der Ausbau dieser Programme war demnach nicht nur eine profilbildende, sondern auch eine mobilitätssteigernde Maßnahme, wobei der Qualitätsaspekt im Vordergrund stand. Insbesondere für die Masterprogramme waren diese neuen strukturierten Programme ein Gewinn, da deren zeitlicher Rahmen für Auslandsaufenthalte mit zwei Jahren relativ eng gesteckt ist. Zudem sind diese Masterprogramme an der Viadrina thematisch sehr spezifisch ausgerichtet, so dass es für Studierende in der Vergangenheit nicht immer einfach war über reguläre Austauschprogramme vergleichbare Studienleistungen im Ausland zu erwerben, was ihre Motivation erheblich einschränkte. Auf institutioneller Ebene ermöglichte diese neue passgenaue Form der Studierendenmobilität den Studierenden, ihren Auslandsaufenthalt leichter mit ihrem Studium zu vereinbaren.

Insgesamt betrachtet liegt der Erfolg der hohen Studierendenmobilität der Viadrina in ihren Studiengängen begründet, die entweder integrierte Auslandssemester fordern oder auf andere

Weise stärker verzahnt und strukturiert sind. Alle grundständigen Studiengänge der Viadrina, mit Ausnahme der juristischen, sehen entweder einen obligatorischen Auslandsaufenthalt in Form von Praktika oder Auslandsstudium vor oder fördern diese Möglichkeit aktiv. Mobilität ist auch in den meisten Masterstudienprogrammen vorgesehen, bzw. die Struktur der Masterstudiengänge und die Anerkennungspraxis von Studienleistungen lässt dies in jedem Fall zu. Allerdings erfordern die Mastermobilitäten eine deutlich größere Zielgenauigkeit der Austausche, weshalb hier vor allem strukturierte Programme angeboten werden, ohne die Individualmobilität zu verhindern.

Die akademischen Auslandsämter sind in diesem Kontext in vielerlei Hinsicht gefragt. Strukturierte Programme erfordern im Aufbau eine enge Kooperation zwischen Fakultäten und Auslandsämtern. Ganz abgesehen davon, dass solche Programme ein hohes Maß von Wissen über die jeweiligen Partneruniversitäten und die Hochschulsysteme im Ausland erfordern, so basieren sie idealerweise auf bereits gut funktionierenden Kooperationen und Austauschprogrammen. Dieses Know-How ist in der Regel in den akademischen Auslandsämtern gebündelt, welches die Fakultäten mit ihrem Fachwissen sinnvoll ergänzen.

In diesem Kontext wird die strukturelle Einbindung der akademischen Auslandsämter in die universitären Strukturen der betreffenden Universitäten ausschlaggebend. Auslandsämter, die vorrangig als Verwaltungseinheiten in den Studierendenservice eingebunden sind, sind in dieser Situation nicht ausreichend handlungsfähig. In Verhandlungen um strukturierte Programme ist nicht nur die enge Kooperation mit Fakultäten gefragt, sondern auch schnelle Entscheidungen und Entscheidungsbefugnisse gefordert. An der Viadrina haben einzelne Fakultäten dem akademischen Auslandsamt relativ viele Verhandlungsbefugnisse übertragen, die von der Universitätsleitung nachhaltig gestützt wurden.

Dennoch sind dem Abbau von Mobilitätshindernissen im Rahmen von strukturierten Programmen aus meiner Sicht relativ enge Grenzen gesteckt. Wenn diese Programme bereits über mehrere Jahre ausgehandelt werden müssen, so erfordert ihre Umsetzung einen erheblichen Mehraufwand an Beratungsaufwand. Dieser muss im Sinne einer reibungslosen Abwicklung entweder in den Akademischen Auslandsämtern, in den Fakultäten oder von beiden gemeinsam aufgefangen werden. Wie wir momentan an der Viadrina erleben, kann dies ab einer bestimmten Anzahl von Programmen nur über zusätzlichen Personaleinsatz erfolgen.

3.4 Das Interkulturelle Netzwerk der Viadrina als Basis der Motivation für ein Auslandsstudium

Die Motivation für ein Auslandsstudium ist Fokus des dritten Themenkomplexes, dem sich die Viadrina im Rahmen einer Vertiefung ihrer Internationalisierungsstrategie und im Hinblick auf den Abbau dieses etwas diffusen Mobilitätshindernisses angenommen hat. Das interkulturelle Netzwerk, das im Jahre 2005 mit dem ersten PROFIS-Antrag der Viadrina ins Leben gerufen wurde, wurde hier als Basis der Mobilisierung von Studierenden genutzt. Damals gingen wir von der Hypothese aus, dass auch eine internationale Hochschule Begegnungsplattformen für deutsche und internationale Studierende braucht, um aus einem Miteinander von Studierenden wirklich gelebte Internationalität zu formen. Ausgehend von den Ergebnissen verschiedener interkultureller Workshops, die wir in der Vergangenheit durchgeführt hatten, war bekannt, dass noch immer erhebliche Vorbehalte zwischen deutschen und internationalen Studierenden an der Viadrina vorhanden waren. Wir sehen dies als Faktor, der sich sowohl negativ auf Incoming Studierende auswirken könnte als auch auf die Motivation von Outgoing Studierenden.

Dieser Meinung sind wir noch immer, weshalb aus dem ursprünglichen Antrag das Zentrum für Interkulturelles Lernen (ZIL)⁷ hervorging, das nun zusammen mit dem Studiengang Interkulturelle Kommunikation und der Studierendeninitiative Fforsthaus⁸ den Nukleus eines interkulturellen Netzwerkes an der Viadrina bildet. Neben wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema Interkulturalität und interkulturelle Kommunikation werden über das Zentrum vielfältige Trainingsprogramme für Lehrende, Angestellte und Studierende angeboten. Das Zentrum gestaltet das Lehr- und Lernumfeld der Viadrina derart, dass ein Klima geschaffen wird, in dem kulturelle Vielfalt als Mehrwert und nicht als Belastung empfunden wird. Für die Internationalisierung der Universität, auch und insbesondere im Hinblick auf die Studierendenmobilität, ist das ein beträchtlicher Gewinn. Da der Studiengang und das Zentrum nicht nur Trainingsprogramme für Studierende anbieten, sondern auch reguläre Kurse innerhalb der Kulturwissenschaftlichen Fakultät, die sich mit dem Thema Interkulturalität im weitesten Sinne befassen, kontaktieren sie eine Klientel, die für die Abteilung Internationale Angelegenheiten zunächst einmal nicht direkt erreichbar ist. Hier sammeln sich Studierende, die vor allem einmal einen interessanten akademischen Kurs besuchen wollen und ihr Studium voran bringen möchten. Trotzdem setzen sie sich auf diese Weise mit verschiedenen Wertesystemen, Ideen und auch mit ihren internationalen Kommilitonen auseinander. In der Regel scheint dies zur Folge zu haben, dass die Heimatländer ihrer internationalen Kommilitonen für sie interessanter erscheinen als vor ihrer Kursteilnahme und auch weniger fremd. Dies hilft, mentale Hürden zu überwinden und einer Verständigung näher zu kommen, die in großem Maße auch die Mobilität der Studierenden erhöht.

Natürlich generieren sowohl das Zentrum als auch der Studiengang ganz konkrete Leistungen für „outbound mobility“. Das Zentrum bereitet Studierende ganz konkret auf ihren Auslandsaufenthalt vor, sei dies in Form von Auslandsstudium oder einem Praktika. So hat das ZIL in der Vergangenheit für die Abteilung Internationale Angelegenheiten der Viadrina allgemeine interkulturelle Sensibilisierungskurse abgehalten, aber auch spezifische auf bestimmte Länder oder Regionen zugeschnittene Kurse, z. B. für Studierende, die nach Lateinamerika gehen.

Darüber hinaus hat das Zentrum, welches hierfür vielfach auf Studierende des Masterstudiengangs Interkulturelle Kommunikation zurückgreift, ein Schneeballsystem eingeführt, über das Studierende zu interkulturellen Trainern ausgebildet werden. Dieses System erreicht eine hohe Zahl an Studierenden an der Viadrina, aber auch innerhalb Deutschlands, da das Projekt über das PRO-FIN-Projekt des DAAD auch für andere deutsche Hochschulen zugänglich ist. Die positiven Motivationseffekte, die von diesem „Schneeballsystem“ für das Auslandsstudium ausgehen, sind für uns besonders bedeutend.

Wir sind der Meinung, dass die Universität als solche in diesem Kontext auch selbst immer lern- und veränderungsbereit sein muss und bleiben sollte. Dem wird in einer Weiterentwicklung des Themas über ein neues Pilotprojekt der Viadrina auch Rechnung getragen. Die Viadrina ist eine der Pilothochschulen im Projekt „Diversity Management“ des CHE, das zwar nicht direkt die Studierendenmobilität beeinflussen wird, aber sicherlich positive Synergien erzeugen wird. Datenerhebungen zu ausländischen Studierenden sollen vorrangig für die verbesserte Integration der Studierenden genutzt werden. Wir gehen dabei auch davon aus, dass über integrierte ausländische Studierende auch das Interesse an den Heimatländern dieser Studierenden steigt, wie das bereits über die interkulturellen Seminare der Fall war. Zudem wird auch dies – so hof-

7 Das Zentrum für Interkulturelles Lernen ist Teil des Zentrums für Strategie an der Viadrina

8 Das „Fforsthaus“ ist eine Studierendenorganisation, die an der Viadrina ein internationales Haus aufgebaut hat, in dem nicht nur Studierende aller Nationen leben, sondern in der jeder verpflichtet wird, Veranstaltungen zu seinem Land zu machen. Die Organisation wurde mehrfach für ihr soziales Engagement ausgezeichnet.

fen wir – für das entsprechende Klima an der Viadrina sorgen, also einer „Internationalization at Home“ zuträglich sein.

Mit Blick auf den Abbau von Mobilitätshemmnissen als Erfolgsfaktor für die Internationalisierung können wir für die Viadrina konstatieren, dass die Europa-Universität Viadrina damit in den letzten Jahren sehr erfolgreich war und kann daher sicher als „Best Practice-Modell“ dienen. Die Zahlen der Studierendenmobilität sind entgegen dem vielfach beklagten Trend unter den deutschen und auch anderen europäischen Universitäten in den letzten Jahren – „trotz“ – Bologna weiter gestiegen. Ganz im Gegenteil, es wird in diesem Jahr mit ca. 450 Outgoing-Studierenden für das laufende Jahr ein neuer Rekord zu verzeichnen sein. Dennoch sieht die Europa-Universität Viadrina auch die Notwendigkeit, weiterhin die Abläufe und Zahlen zu beobachten, um rechtzeitig gegensteuern zu können. Natürlich gibt es auch noch andere Mobilitätshemmnisse, wie sie im Rahmen des Benchmarking-Prozesses angesprochen wurden, so dass auch in der Studierendenmobilität noch ein gewisses Mobilisierungspotential bleibt. Für die Viadrina werden dies zukünftig vor allem Eltern mit Kindern sein, die für ein Auslandssemester an einer unserer Partneruniversitäten geworben werden sollen. Nachdem die Viadrina im letzten Jahr mit dem Siegel „Familiengerechte Hochschule“ ausgezeichnet wurde, möchten wir hier unsere Anstrengungen verstärken. Auch in der Dozentenmobilität und der Mobilität von Verwaltungspersonal können wir durchaus noch zulegen und in diesem Kontext von den Ideen der anderen Teilnehmer im Benchmarking-Prozess profitieren.

Mit Blick auf die vorgestellten Mobilitätshindernisse und die an der Viadrina praktizierten Lösungen möchten wir hinzufügen, dass wir eher Systeme und Großprojekte ausgewählt haben, da wir glauben, dass Einzelaktionen – und seien sie noch so innovativ – heute von nahezu allen deutschen Universitäten durchgeführt werden. Natürlich hat auch die Viadrina einen International Day, arbeitet mit Stadt und Region zusammen, nimmt an technischen Innovationsprojekten wie der Pilotgruppe MoveOn Net (e-nominations, e-agreements, e-transcripts) teil. Doch all diese Projekte haben in der Regel einen nur begrenzten, punktuellen Einfluss. Unsere Lösungen, die auf Systemänderungen basieren, werden aber auch noch in den nächsten Jahren einen erheblichen Anteil zur Mobilitätssteigerung von Studierenden leisten.

Wenn es eine klare Internationalisierungsstrategie gibt, kann auch jede andere Universität vergleichbare Ideen implementieren. Eine wichtige Maßnahme wäre aber sicher, die Anerkennungspolitik für ausländische Leistungsnachweise transparent zu regeln, um den Studierenden die Angst vor der Verlängerung ihres Studiums zu nehmen und ihnen zu signalisieren, dass der Auslandsaufenthalt einen akademischen Mehrwert hat, der an der Universität auch anerkannt wird. In einem zweiten Schritt bietet sich die Einführung strukturierter Programme an, welche die Einpassung des Auslandsstudiums ins Studium – insbesondere auf Masterebene – optimieren und auch größere Studierendenzahlen bewegen. Als weitere Einflussmöglichkeit sehen wir die Motivation der Studierenden, überhaupt im Ausland zu studieren oder zu arbeiten. Dies geschieht im Rahmen von unserem interkulturellen Netzwerk und dem neuen Diversity Management, dessen Daten wir für weitere zielgenauere Aktivitäten in diesem Kontext nutzen möchten.

In diesem Sinne: „Wer nicht will, der war schon. Warst Du?“ Das Motto der Viadrina für das Auslandsstudium sagt eigentlich alles, was man über unsere strategische Ausrichtung in Bezug auf Mobilitätssteigerung wissen muss.

Anhang

Anhang

Anhang 1: Indikatorensammlung

		Universität A		Universität B	
Incomings					
Programmstudierende (inklusive Doppelabschlüsse)			Anmerkungen		Anmerkungen
Anzahl der jährlichen Incomings – gesamt	Studierende: Köpfe				
Anzahl der ausländischen Hochschulen, die Incomings entsenden	Anzahl				
Outgoings					
Anzahl der jährlichen Outgoings	Studierende: Köpfe				
Anzahl der jährlichen Bewerbungen um einen befristeten Aufenthalt	Erhaltene Bewerbungen				
Anzahl der zur Verfügung stehenden Studienplätze im Ausland	Anzahl				
Anzahl der ausländischen Hochschulen, mit denen Mobilitätsverträge für Outgoings bestehen (aktiv und inaktiv)	Anzahl				
Anzahl der ausländischen Hochschulen, an die das AAA Studierende vermittelt hat (aktiv)	Anzahl				
Anzahl TeilnehmerInnen an den jährlich durchgeführten TS-Mobilitäten (Teaching Staff) (tatsächlich durchgeführte)	Anzahl (Köpfe) ohne Doppelzählungen				
Hochschulpartnerschaften					
Anzahl der Kooperationsverträge auf Hochschulebene (gesamtuniversitär)	Anzahl				
Anzahl der Erasmus-Verträge (Fachbereichs-Ebene)	Anzahl				
Übergeordnet					
Anzahl der immatrikulierten (deutsche Hochschulen) bzw. zugelassenen (österreichische Hochschulen) Studierenden insgesamt	Anzahl				
davon Anzahl inländische Studierende	Anzahl				
davon Anzahl ausländische Studierende	Anzahl				
Höhe der verwalteten Drittmittel gesamt (ohne Individual-Stipendien)	Summe in €				
davon vereinnahmte Mittel von öffentlichen Geldgebern (z. B. DAAD-, EU-Mittel)	Summe in €				
davon vereinnahmte Mittel von privaten Geldgebern	Summe in €				
Fixe Anzahl der Öffnungszeiten (unabhängig von Zahl der MitarbeiterInnen)	in Stunden pro Woche				
Wissenschaftliches Personal (Professoren, wissenschaftliche Angestellte, ...) mit Arbeitsvertrag an der Hochschule	Anzahl (Köpfe)				
davon Anzahl des wissenschaftlichen Personals mit Arbeitsvertrag an der Hochschule mit ausländischer Staatsangehörigkeit	Anzahl (Köpfe)				

Fortsetzung Tabelle Anhang 1

		Universität A		Universität B	
Betreuung ausländischer Studierender			Anmerkungen		Anmerkungen
Anzahl der TeilnehmerInnen an sozial-kulturellen Veranstaltungen (die vom Akademischen Auslandsamt organisiert wurden)	Anzahl				
Verfügbares Personal für die Betreuung, z. B. Anzahl der zur Verfügung stehenden MitarbeiterInnen, wissenschaftliche Hilfskräfte oder studentische Hilfskräfte	Anzahl (Köpfe)				
Studienerfolg					
Anzahl der Absolventen gesamt	Anzahl (Köpfe)				
Anzahl der ausländischen Absolventen gesamt (Achtung ! nur auf diesen Indikator bezogener veränderter Erhebungszeitraum SoSe2007 + WS 2007/08)	Anzahl (Köpfe)				
Gemeinsame Studien (Joint Degree)					
Anzahl der Programme mit Doppel- und Mehrfachabschlüssen	Anzahl				
Anzahl der immatrikulierten (deutsche HS)/zugelassenen (österreichische HS) Studierenden in Joint Degrees insgesamt	Anzahl				

Anhang 2: Indikatoren-Glossar – Akademische Auslandsämter/International Offices

Themenbereich	Indikator	Aussage des Indikators			
Incomings	Anzahl der jährlichen Incomings	Wie aktiv bemüht sich die Hochschule?	Wie attraktiv ist die Hochschule?	Indikator für Internationalisierungs-Bestrebungen	Arbeitsaufwand → mit wieviel Personen hat man es zu tun?
	Anzahl der ausländischen Hochschulen, die Incomings entsenden	aktive Partnerschaft	Intensität der Beziehungen	zeigt unterschiedliche Strategien der Hochschulen	bildet die Aktivität der ProfessorenInnen/Fakultäten ab
Outgoings	Anzahl der jährlichen Outgoings	Mobilität der Studierenden	Intensität der Beziehungen	Umsetzung der Bologna-Reform → Anerkennung der Leistungen	Indikator für den Erfolg der Bemühungen des AAA
					Beziehung zwischen Incomings und Outgoings → Aussagen zu Ausgeglichenheit der Ströme
	Anzahl jährlicher Bewerbungen um einen befristeten Aufenthalt	Aussagen zu Nachfrage und Angebot	Arbeitsaufwand für Auswahlverfahren		
	Anzahl zur Verfügung stehender Studienplätze	Güte der Verhandlungen des AAA	Attraktivität einer Hochschule für inländische Studierende		
	Anzahl der ausländischen Hochschulen, mit denen Mobilitätsverträge für Outgoings bestehen	strategische Ausrichtung	inaktive Hochschulen → Hinweis auf fehlende Strategie!?	Grad der Internationalität	Quantität vs. Qualität → Strategie?
	Anzahl ausländischer Hochschulen, an die das AAA Studierende vermittelt hat (aktiv)	Hinweise zu Trends	Aussagen übers Curriculum	gute Betreuung	Einfluss von ProfessorInnen: - Werbung - Anerkennung von Leistungen
	Anzahl TeilnehmerInnen an jährlich durchgeführten TS-Mobilitäten	Anreizstrukturen in der Hochschule	Motivationserfolge → Multiplikatoren	aktive Unterstützung von Mobilität aus den Fakultäten	
Hochschulpartnerschaften	gesamtuniversitär: Anzahl der Kooperations-Verträge (Hochschul-Ebene)	strategische Ausrichtung			
	Anzahl der Erasmus-Verträge (Fachbereichs-Ebene)	Arbeitsaufwände	Erfolg der Verhandlungen (in Bezug zu Strategie)		

Fortsetzung Tabelle Anhang 2

Themenbereich	Indikator	Aussage des Indikators			
Übergeordnet	Anzahl der immatrikulierten/zugelassenen Studierenden insgesamt	Studienstandort, Lehrangebot etc., Attraktivität der Hochschule	bezogen auf gesamtes Studienportfolio der Hochschule → Basiszahl	andere Akteure, Aktionen der Internationalisierung	
	Höhe der verwalteten Drittmittel	Verwaltungsaufwand	mangelnde Finanzierung als Hemmnis von Mobilität	„Drittmittelszene“ in Österreich vs. Deutschland	Nachhaltigkeit der Arbeit
		Arbeitsaufwand Einwerbung, Einsatz aktiv, Berichterstattung	Dokumentation der Internationalisierungs-Aktivitäten	Nachweis von Leistungsfähigkeit	Kernaufgabe Drittmittel-Einwerbung?
		Einnahmemöglichkeiten und -strukturen			
	Fixe Anzahl der Öffnungszeiten	Erreichbarkeit „face-to-face“-Kontakt			
	wissenschaftliches Personal mit Arbeitsvertrag	Internationalität der Hochschule	„brain drain“ → Erfolg der Gegensteuerung	Internationalisierung „at home“ → Attraktivität des Hochschul-Systems	
Betreuung ausländischer Studierender	TeilnehmerInnen an sozio-kulturellen Veranstaltungen	Wieviele Studierende werden mit Leistungsumfang erreicht?	Bindung Studierender an die Hochschule	„human factor“ zum Studienerfolg	
	Verfügbares Personal für die Betreuung	Betreuungsintensität/ Leistungsmöglichkeit (für alle Studierenden)			
Studienerfolg	Anzahl der Absolventen (Basiszahlen)	Erfolg der ProfessorInnen	Erfolg der Studierenden	Qualitätsmerkmal: → Beziehung zu Regelstudienzeit → Abbrecherquote	
Gemeinsame Studien (Joint Degree)	Anzahl der Programme mit Doppel- und Mehrfachabschlüssen	Abstimmung zwischen den ProfessorInnen	Königsweg der Mobilität	Vernetzungsgrad	Attraktivität der Hochschule
	Anzahl der immatrikulierten/zugelassenen Studierenden	weist Umsetzung der joint degrees aus	Angebot vs. Nachfrage (fächerbezogen)	Anzahl Studienplätze berücksichtigen	Qualitätsprogramm/ Nischenprodukt, aber nicht für Masse

Anhang 3: Aufgabenspektrum im Akademischen Auslandsamt

Aufgabe	Verwaltungs- personal im Akademischen Auslandsamt						Hilfskräfte						andere hoch- schulinterne AkteurInnen						externe AkteurInnen (outgesourct)					
	Uni A	Uni B	Uni C	Uni D	Uni E	Uni F	Uni A	Uni B	Uni C	Uni D	Uni E	Uni F	Uni A	Uni B	Uni C	Uni D	Uni E	Uni F	Uni A	Uni B	Uni C	Uni D	Uni E	Uni F
Incoming Students																								
Degree-seeking Students																								
Beratung (i. W. Auskunft, Information, Studienberatung des AAA, Spezialauskünfte z. B. bei arbeits- und aufenthaltsrechtl. Problemen, Informationsveranstaltungen, Erstellung von Informationsmaterial)	x	x		x	x		x			x	x		x	x	x	x	x	x	x			x		
Bewerbung	x	x		x			x			x			x		x	x	x	x		x				
Auswahl	x	x		x									x	x	x	x	x							
Zulassung	x			x										x	x			x	x					
Einschreibung	x			x			x			x				x	x			x	x					
Organisation und Durchführung von Einführungsveranstaltungen/Orientierungswochen	x	x		x	x		x			x	x		x	x	x	x		x	x			x		
Wohnraumvermittlung	x			x			x										x		x	x		x	x	x
Fachliche Studienberatung (Doppelstudium, generell)	x	x		x									x	x	x	x	x	x						
Koordination Academic Advising	x	x		x			x			x					x			x						
Bearbeitung Transcripts of Records, Learning Agreements		x		x									x	x	x	x	x	x						
Durchführung von interkulturellen Workshops	x			x	x		x			x	x		x	x		x			x			x		
Betreuung vor Ort (Integration, Exkursionen, kulturelle Betreuung, soziale Betreuung)	x	x		x	x		x			x	x		x			x			x	x	x	x		x
Incoming Students																								
Programmstudierende (inklusive Doppelabschlüsse)																								
Beratung (i. W. Auskunft, Information, Studienberatung des AAA, Spezialauskünfte z. B. bei arbeits- und aufenthaltsrechtl. Problemen, Informationsveranstaltungen, Erstellung von Informationsmaterial)	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x			x	x		x					
Bewerbung	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x			x	x							x
Auswahl		x	x		x						x		x			x	x							x
Zulassung	x	x	x	x	x										x			x						
Einschreibung	x		x	x		x	x			x				x				x						
Organisation und Durchführung von Einführungsveranstaltungen/Orientierungswochen	x	x	x	x		x	x	x	x	x			x	x		x			x	x		x		x
Wohnraumvermittlung	x	x	x	x	x						x		x			x			x	x				x
Fachliche Studienberatung (Doppelstudium, generell)	x	x		x	x								x	x	x	x	x	x						
Koordination Academic Advising	x	x	x	x	x	x	x			x					x									
Bearbeitung Transcripts of Records, Learning Agreements		x	x	x	x	x					x		x		x	x	x							
Durchführung von interkulturellen Workshops	x	x	x	x	x		x			x	x		x	x		x			x			x		
Betreuung vor Ort (Integration, Exkursionen, kulturelle Betreuung, soziale Betreuung)	x	x	x	x	x		x			x	x		x			x			x	x	x	x		x

Aufgabe	Verwaltungs- personal im Akademischen Auslandsamt						Hilfskräfte						andere hoch- schulinterne AkteurInnen						externe AkteurInnen (outgesourct)					
	Uni A	Uni B	Uni C	Uni D	Uni E	Uni F	Uni A	Uni B	Uni C	Uni D	Uni E	Uni F	Uni A	Uni B	Uni C	Uni D	Uni E	Uni F	Uni A	Uni B	Uni C	Uni D	Uni E	Uni F
Outgoing Students																								
Beratung (i. W. Auskunft, Information, Studienberatung des AAA, Spezialauskünfte z. B. bei arbeits- und aufenthaltsrechtl. Problemen, Informationsveranstaltungen, Erstellung von Infomaterial)	x	x	x	x	x	x		x			x		x			x	x							
Bewerbung (i. W. Annahme und Sichtung von Bewerbungen)	x	x	x	x	x	x		x			x		x			x	x							
Auswahlverfahren (Studienplatzvergabe/Stipendien)	x	x	x	x	x								x		x	x	x	x	x			x		
Fachliche Studienberatung (Doppelstudium, generell)	x	x		x	x								x		x	x	x	x						
Anerkennung ausl. Studiennachweise		x						x					x		x	x	x	x						
Koordination des Auswahlverfahrens durch die KoordinatorInnen (ERASMUS)	x	x	x	x	x	x	x			x				x	x									
Durchführung von interkulturellen Seminaren (Lehre) für MentorInnen/TutorInnen	x		x	x										x					x			x		
Nominierungen an Partneruniversitäten		x	x	x	x	x		x					x			x								
Nominierungen an stipendienvergebende Stellen (z. B. ERASMUS, Österreichischer Ausstauschdienst)	x	x	x	x	x	x		x																
Unterstützung bei der Ausstellung und Verwaltung von Learning Agreements		x	x	x	x	x		x			x		x		x	x								
Internationales Hochschulmarketing																								
Erstellung, Pflege und Veröffentlichung von Informationsmedien (Presse/Internet)	x	x	x	x	x		x			x			x	x		x		x	x		x	x		
Aktivitäten im Ausland (Messebeteiligung [auch Briefing der Akteure], Schulbesuche, Partnerbesuche)	x	x	x	x	x	x	x			x			x		x	x					x			
Aktivitäten im Inland	x	x	x	x	x									x		x		x	x		x	x		
Organisation und Durchführung von Info-Veranstaltungen	x	x	x	x	x		x			x			x			x		x	x			x		
Teilnahme an Hochschulinformationstagen	x	x		x	x		x			x			x			x		x	x			x		
Erstsemesterbegrüßung	x	x	x	x	x		x			x			x	x	x	x		x	x			x		
Marketing-Events (Türkischer Tag, Campuseröffnung usw.)	x	x	x	x	x		x			x			x	x		x			x			x		
Koordinierung Auslandsmarketing Uni	x	x		x	x		x			x			x											
Alumniarbeit	x	x		x	x								x	x	x	x		x						
Wissenschaftler- und Staff-Mobility																								
Information und Beratung	x	x	x	x	x	x				x			x			x								
Kontaktvermittlung	x	x	x	x	x	x							x			x								
Vertragsmanagement (bilaterale Verträge)	x	x	x	x	x	x							x		x	x								
Wohnraumvermittlung	x	x	x	x	x	x							x		x	x			x		x	x		x
Betreuung ausländischer WissenschaftlerInnen		x	x	x	x	x	x						x	x	x	x		x	x			x		
Beratung für betreuende HochschullehrerInnen	x	x	x	x	x	x			x				x			x								
Internships Incoming und Outgoing (ULAR, Poitiers, usw.) (Bearbeitung, Beratung, Organisation)			x	x	x								x	x	x	x			x			x		
Staff Training für International Office Staff von Partneruniversitäten („IRO week“) (Bearbeitung, Beratung, Organisation)	x	x	x	x		x							x		x	x								

Aufgabe	Verwaltungs- personal im Akademischen Auslandsamt						Hilfskräfte						andere hoch- schulinterne AkteurInnen						externe AkteurInnen (outgesourct)					
	Uni A	Uni B	Uni C	Uni D	Uni E	Uni F	Uni A	Uni B	Uni C	Uni D	Uni E	Uni F	Uni A	Uni B	Uni C	Uni D	Uni E	Uni F	Uni A	Uni B	Uni C	Uni D	Uni E	Uni F
Hochschul- und Fachbereichspartnerschaften																								
Bearbeitung von Kooperationsanfragen	x	x	x	x	x	x	x			x			x			x								
Anbahnung neuer Kooperationen	x	x	x	x	x	x							x	x		x	x	x						
Bilaterale Vereinbarungen vorbereiten, verhandeln, abschließen, aktualisieren und evaluieren	x	x	x	x	x	x							x		x	x								
Pflege der Kooperationsbeziehungen (international, national und regional)	x	x	x	x	x	x	x			x			x	x	x	x		x						
Besuche bei bzw. von VertreterInnen ausländischer Hochschulen	x	x	x	x	x	x							x	x	x	x		x	x			x		
Organisation und Begleitung von Rektorats-/ Präsidentialreisen	x	x	x	x	x		x			x			x			x		x						
Besuche von ausländischen Delegationen und StaatsvertreterInnen	x	x	x	x	x	x	x			x			x			x			x			x		
Beteiligung an Arbeitsgruppen und Task Forces im Rahmen von institutionellen Netzwerken	x	x	x	x	x	x							x		x	x			x			x		
Strategieentwicklung	x	x	x	x	x	x							x	x		x		x						
Verhandlung Doppel- bzw. Mehrfachabschlüsse	x	x	x	x	x	x							x	x		x	x	x						
Entwicklung und Implementierung von Joint Degree Programmen (Curricula, Kooperationsverträge, Genehmigungsverfahren)	x	x	x	x	x	x							x	x		x	x							
Durchführung und Organisation von Joint Degree Programmen (Koordination der Konsortia, Kommunikation, Lehre, Studierendenevidenz, Ausschreibung des Programms und Auswahl der Studierenden, Mobilität)	x	x	x	x									x			x	x	x						
Evaluation von Joint Degree Programmen	x	x	x	x									x			x	x							
Beratungstätigkeiten zu Joint Degree Programmen	x	x	x	x	x	x							x			x								
Konzeption, Implementierung, Durchführung und Organisation von Sommerschulen		x	x						x				x	x		x	x	x						
Konzeption, Implementierung, Durchführung und Organisation von Sommerschulen für Studierende an Partneruniversitäten (Outgoing Sommerschulen)				x									x			x	x	x						
Weitere Aufgaben																								
Organisation von Sprachkursen	x		x	x	x								x	x	x	x		x	x	x		x		
Personalmanagement	x	x	x	x	x								x		x	x		x						
Beteiligung an Studienreform	x	x	x	x	x								x		x	x		x						
Web-Auftritt pflegen	x	x	x	x	x	x	x			x			x		x	x		x						
Erstellung v. Informationsmaterialien	x	x	x	x	x	x	x			x					x			x	x			x		
Budgetverwaltung	x	x	x	x	x	x							x			x								
Gremienarbeit (intern, extern)	x	x	x	x	x	x																		
Projektmanagement (Antragsstellung, Berichtswesen, Budgetverwaltung, Kontrolle, Durchführung)	x	x	x	x	x	x	x	x		x			x		x	x								
Drittmittelakquise	x	x	x	x	x	x							x			x								
Vorbereitung, Durchführung, Betreuung Sommer Schools		x	x	x					x	x			x	x		x		x	x			x		
Inhouse Trainings	x		x	x	x		x			x			x	x	x	x		x	x	x		x		
Datenerfassung/Berichtswesen	x	x	x	x	x	x	x	x		x			x		x	x								

Autorenverzeichnis

Autorenverzeichnis

Marion Helemann ist seit 1987 im internationalen Bereich tätig, bis 1992 als Leiterin des Akademischen Auslandsamtes der Pädagogischen Hochschule in Dresden; anschließend im Akademischen Auslandsamt der TU Dresden; seit 2000 als dessen Leiterin.

E-Mail: marion.helemann@tu-dresden.de

Dr. Stefan Lauterbach ist seit 2004 Leiter des Referats Internationales und Studierendensekretariat der Universität des Saarlandes. Als Leiter des International Office berät er Universitätsleitung und Fakultäten in Fragen der Internationalisierung. Darüber hinaus hat er sich in mehreren EU-Drittland-Projekten (Tempus, Alfa) konzeptionell mit Fragen der Internationalisierung von Hochschulen beschäftigt.

E-Mail: s.lauterbach@io.uni-saarland.de

Dr. Lottelis Moser ist seit 2007 Leiterin der Dienstleistungseinrichtung Forschungsservice und Internationale Beziehungen der Universität Wien. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im internationalen Bildungs- und Forschungsmanagement.

E-Mail: lottelis.moser@univie.ac.at

Achim Niessen, M.A., ist seit 1975 im Bereich des Internationalen Austauschs tätig, zunächst als Projektleiter im Amerikahaus Saarbrücken, seit 1979 als Mitarbeiter des Akademischen Auslandsamtes des Karlsruher Instituts für Technologie – KIT (früher Universität Karlsruhe [TH]). Die Arbeitsschwerpunkte waren zunächst in der Betreuung ausländischer Studierender sowie in der Beratung Deutscher zu Auslandsaufenthalten definiert. Seit dem Jahr 2000 ist er als Leiter des Akademischen Auslandsamtes mit der Bearbeitung der Arbeitsbereiche Zulassung und Betreuung ausländischer Studierender, Vermittlung Deutscher zu Auslandsaufenthalten, Austausch unter Life Long Learning (LLP) – Bereich ERASMUS sowie der Betreuung ausländischer Wissenschaftler betraut. Daneben ist das internationale Marketing zur Gewinnung qualifizierter Bewerber aus dem Ausland ein weiterer Arbeitsbereich. Er war beteiligt an Consulting-Projekten insbesondere mit osteuropäischen Ländern, so bei der Einführung des ERASMUS-Programms an Hochschulen in Polen und Litauen, bei der Entwicklung eines Informationssystems zu internationalen Angelegenheiten mit der Politechnica Warszawa und einem Projekt zur Restrukturierung der Hochschulverwaltung an Hochschulen in der Russischen Föderation.

E-Mail: achim.niessen@kit.edu

Mag. Sabine Pendl ist seit 1992 im Büro für Internationale Beziehungen der Karl-Franzens-Universität tätig und leitet dieses seit 1996. Der inhaltliche Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt in der Verankerung und qualitativen Weiterentwicklung von internationalen Kooperationen im Bildungsbereich.

E-Mail: sabine.pendl@uni-graz.at

Dr. Thomas Schröder ist seit 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter bei der Hochschul-Informationssystem GmbH im Arbeitsbereich Hochschulmanagement. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Konzeption, Durchführung und Begleitung von Reorganisationsmaßnahmen in Hochschulverwaltungen, der Durchführung und Weiterentwicklung von Benchmarking-Verfahren sowie in der Strategieberatung von Hochschulen (Kooperationen und Fusionen).

E-Mail: t.schroeder@his.de

Ilka Sehl ist seit 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin bei der Hochschul-Informations-System GmbH im Arbeitsbereich Hochschulmanagement. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der begleitenden Organisationsberatung von Hochschulverwaltungen bei der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens, der Durchführung und Weiterentwicklung von Benchmarking-Verfahren sowie in der Konzeption und Durchführung von Reorganisationsprojekten mit dem Fokus Prozessmanagement.

E-Mail: sehl@his.de

Petra Weber ist seit 1998 im Bildungsbereich tätig, zunächst als Koordinatorin der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Europa-Universität Viadrina, später dann als Leiterin der Abteilung Internationale Angelegenheiten. Seit 2008 ist sie auch stellvertretende Leiterin des damals relativ neugegründeten Zentrums für Strategie und Entwicklung der Viadrina. Ihr Aufgabenspektrum umfasste zunächst vor allem die Beratung von Studierenden für einen Auslandsaufenthalt, die Betreuung ausländischer Studierender und Dozenten, die Anerkennung ausländischer Leistungsnachweise und den Aufbau eines internationalen Kooperationsnetzwerkes für die Fakultät. Heute liegen die Schwerpunkte ihrer Arbeit vorrangig in der Mitgestaltung der strategischen internationalen Ausrichtung der Universität, auf dem Management internationaler Projekte, der Koordination des Internationalen Marketings der Universität und dabei insbesondere der Akquise von ausländischen Studierenden sowie der Akquise von Drittmitteln.

E-Mail: pweber@europa-uni.de

HIS, Goserie 9, 30159 Hannover
Postvertriebsstück, Deutsche Post AG, Entgelt bezahlt, 61246

Herausgeber:

HIS Hochschul-Informationen-System GmbH
Goseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de

Postfach 2920 | 30029 Hannover
Tel.: +49(0)511 1220 0 | Fax: +49(0)511 1220 250

Geschäftsführer:

Prof. Dr. Martin Leitner

Vorsitzender des Aufsichtsrats:

Ministerialdirigent Peter Greisler

Registergericht:

Amtsgericht Hannover | HRB 6489

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:

DE115665155

Verantwortlich:

Prof. Dr. Martin Leitner

Erscheinungsweise:

In der Regel mehrmals im Quartal

Hinweis gemäß § 33 Datenschutzgesetz (BDSG):

Die für den Versand erforderlichen Daten (Name, Anschrift) werden elektronisch gespeichert.

ISBN 978-3-930447-78-7

