

Die `Veralltäglicung des Internationalen` an deutschen Hochschulen - Internationale Begegnungen als Regelfall

Susanne Preuschoff
Stefan Bildhauer



Internationalisierung als Begriff - bezogen auf die Organisation Hochschule - meint immer seltener die bloße Beschreibung von Einzelaktivitäten, sondern wird mehr und mehr zum Synonym einer Gesamtstrategie. Um eine nachhaltige Internationalisierungsstrategie der Hochschulen zu erreichen, muss sowohl die Mobilität der Studierenden, Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sowie Verwaltungsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen als auch die Internationalisierung der Hochschule als Institution unterstützt und gefördert werden.

Ziel der vorliegenden Ausführungen ist es, mit der Einbeziehung der Verwaltung die Internationalisierung der Lehre durch die Schaffung einer Willkommenskultur der gesamten Hochschule zu stärken.

Gliederung	Seite
1. Die Internationalisierung der deutschen Hochschulen	2
2. Die `Veralltäglicung des Internationalen` - Begriffsklärung und strategische Empfehlungen	3
3. Die Implementierung der `Veralltäglicung des Internationalen` in fünf Phasen	8
3.1 Phase I: Bestandsaufnahme	9
3.2 Phase II: Strategische Ziele	11
3.3 Phase III: Maßnahmen	13
3.4 Phase IV: Umsetzung	14
3.5 Phase V: Bewertung	16
4. Internationale Begegnungen als Regelfall – ein lohnendes Ziel	18

1. Die Internationalisierung der deutschen Hochschulen

Die Internationalisierung der Hochschulen ist in aller Munde. Wenn hierüber gesprochen wird, dann geht es in erster Linie um die Internationalisierung von Forschung und von Lehre und Studium. Während Forschung von jeher international ist (vgl. Scott 2009, S. 2), war (Aus-)Bildung und Lehre zunächst eher national. Dies hat sich in den letzten 20-25 Jahren grundlegend geändert. Wichtige Meilensteine zur Internationalisierung von Studium und Lehre in Europa sind verbunden mit der Einführung des ERASMUS-Programmes (1987), dem SOCRATES-Programm (1996) und dem Startschuss für den Bologna-Prozess (1999).

Das ERASMUS-Programm wurde zu Beginn noch wesentlich als Initiative von einzelnen engagierten Personen getragen, es berührte die Hochschulpolitik als Ganzes nur wenig. Die Einführung von SOCRATES durch die EU war schon dem Bemühen geschuldet, Internationalisierung in den Strategien der einzelnen Hochschulen zu verankern (vgl. Crowther 2000, S. 36).

Internationalisierung aus den Diskursen um gute Lehre nicht mehr wegzudenken

Seitdem ist Internationalisierung aus den Diskursen um gute Lehre nicht mehr wegzudenken (vgl. Brandenburg und Knothe 2008, S. 8). Um eine Hochschule international wettbewerbsfähig zu gestalten, darf jedoch auch die Hochschulverwaltung, die in den öffentlichen Diskussionen praktisch unerwähnt bleibt, nicht außer acht gelassen werden (vgl. Brandenburg und Knothe 2008, S. 14). Die einhellige Meinung um die Internationalität der Verwaltung gibt Wiarda in wenigen Worten wieder. Wenn schon die Hochschulen an sich seiner Meinung nach noch wenig internationalen Geist in sich tragen, so gibt es diesen in den Verwaltungen überhaupt nicht.

„... wenn aber fast 95 Prozent aller Lehrveranstaltungen noch auf Deutsch gehalten werden; wenn in der Uni-Verwaltungen die Englischkenntnisse gegen null tendieren; wenn sogar unter den Hochschulrektoren zwei Drittel noch nie eine längere Zeit im Ausland verbracht haben, dann herrscht vielerorts eine Kultur, die mit dem Ideal grenzüberschreitender Wissenschaft, einer Weltgemeinschaft der Akademiker, wenig gemein hat.“ (Wiarda 2012, S. 62)

Doch es gibt durchaus auch positive Ansätze, teilweise befördert aus den Verwaltungen der Hochschulen, insbesondere durch die Akademischen Auslandsämter oder International Offices¹, die keineswegs immer ein regulärer Bestandteil der Hochschulverwaltungen waren.

¹ „Verglichen mit der gesamten strategischen Ausrichtung wird man allerdings insbesondere im Teilbereich der Internationalisierung strukturelle Entwick-

Die zunehmende Internationalisierung stellte die Hochschulen vor zusätzliche Herausforderungen. Plötzlich sollten internationale Kooperationspartner gesucht werden. Mit ihnen sollten Verträge abgeschlossen, die Anerkennung von Studierendenleistungen sollte diskutiert und internationale Studierende mussten willkommen geheißen werden. Das professionelle Empfangen von Delegationen wurde zur weiteren Aufgabe. Alle diese Aufgaben wurden zunächst aus den Fakultäten heraus von enthusiastischen Einzelnen durchgeführt. Mit der Implementierung der Auslandsämter wurde die Institutionalisierung der Internationalisierung einen großen Schritt vorangebracht.

Internationalisierung stellt Hochschulen vor zusätzliche Herausforderungen

Die Aufgaben der Akademischen Auslandsämter werden von Tag zu Tag komplexer. Sie werden zum internationalen Kompetenzzentrum ihrer Hochschulen. Für die Verwaltung und die strategische Ausrichtung des Internationalen gibt es keine spezifische Ausbildung. Immer noch hängt der Grad der Willkommenskultur einer Hochschule stark vom Engagement einzelner Menschen ab (vgl. Crowther 2000, S. 37). „This is why I believe that internationalisation is not ‘later’ and ‘somewhere else’, but ‘here’ and ‘now’, and that this is no time to bury our heads in the sand.” (Crowther 2000, S. 39)

Im vorliegenden Artikel sollen – ausgehend von der Annahme, dass eine neue Qualität der Internationalisierung der Hochschulen aus vielen Gründen wünschenswert und notwendig ist – Wege aufgezeigt werden, den Internationalisierungsprozess durch eine stärkere Einbeziehung des gesamten Verwaltungsbereiches zu stärken mit dem Ziel, das internationale Denken und Handeln als Regelfall, als das normale Vorgehen zu etablieren.

2. Die ‘Veralltäglichung des Internationalen’ - Begriffsklärung und strategische Empfehlungen

Teichler prägte den Begriff ‘Veralltäglichung des Internationalen’ (Teichler in Hahn 2004, S. 48) als wegweisende Empfehlung: „Die wohl größte Herausforderung der Hochschulen besteht in der ‘Veralltäglichung des Internationalen’, dem ‘Internationalen als Normalität und Regelfall’, der steten Präsenz erweiterter Referenzrahmen, bei allen Innovationen und Planungen, der Integration internationaler und interkultureller Aspekte in alle Bereiche der Hochschule, insbesondere

lungsfortschritte vorfinden, weil die meisten Hochschulen über ein International Office und daher sozusagen über einen institutionellen „Koordinator“ verfügen.“ (Brandenburg und Knothe 2008, S. 15)

in die Studieninhalte und die Hochschuldidaktik sowie die gesamte Hochschulentwicklung“ (Hahn 2004, S. 383-384).

Internationalisierung als Begriff - bezogen auf die Organisation Hochschule - meint immer seltener die bloße Beschreibung von Einzelaktivitäten, sondern wird mehr und mehr zum Synonym einer Gesamtstrategie (vgl. Hahn 2004, S. 123). Um eine nachhaltige Internationalisierungsstrategie der Hochschulen zu erreichen, muss sowohl die Mobilität der Studierenden, Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sowie Verwaltungsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen als auch die Internationalisierung der Universität als Institution unterstützt und gefördert werden. An dieser Stelle sind drei wesentliche Internationalisierungsprozesse begrifflich voneinander zu trennen, deren engmaschiges Zusammenwirken in den Hochschulen erst die internationale Begegnung zum Regelfall werden lassen. Es handelt sich um:

Internationale Mobilität

- Die Internationalisierung im Rahmen internationaler Mobilität von Studierenden sowie Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen.

Internationalisation at home

- Die sogenannte 'Internationalisation at home', z.B. Joint oder Double Degree Programme sowie fremdsprachige Lehrveranstaltungen, um internationale Studierende, Sommerschulprogramme, Gastdozenturen, Konferenzen, Forschungsprojekte und Veröffentlichungen.

Internationalisierung und Campus Management

- Internationalisierungsprozesse, die das Campus Management² der Hochschule betreffen. Die internationale Begegnung soll im optimalen Falle allen Akteuren der Hochschule als Regelfall erscheinen. Internationale Studierende, Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sowie Verwaltungsmitarbeiter und Verwaltungsmitarbeiterinnen sollten sich überall (face-to-face, in Dokumenten, Schriftverkehr, Internetplattformen etc.) selbstverständlich und möglichst reibungsfrei bewegen können.

Die Internationalisierung des Campus Managements ist auf der einen Seite eine Frage der Zeit. Umso mehr Studierende während ihres Studiums international unterwegs waren, umso selbstverständlicher wird die internationale Begegnung für sie an ihrem späteren Arbeitsplatz sein, der unter anderem ja auch wieder die Hochschule sein wird, und umso mehr werden nachfolgende Studierendengenerationen von ihren Hochschulen internationale Perspektiven erwarten. Auf der anderen

² Der Begriff 'Campus Management' wird nicht nur zur Beschreibung des gesamten Verwaltungspersonals einer Hochschule verwendet, sondern schließt auch Internetauftritte, Foren, Dokumente und die eng mit der Hochschule kooperierenden Einrichtungen, wie das Studentenwerk und die Hochschulgemeinden, ein. Im Folgenden wird Campus Management synonym zur Hochschulverwaltung verwendet.

Seite kann die internationale Durchdringung keinesfalls dem Faktor Zeit überlassen werden. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule und auch ihrer Absolventen und Absolventinnen hängt nicht zuletzt vom Grad der Internationalisierung ihrer Alma Mater ab. Hier gibt es einen akuten Handlungsbedarf.

Was kann - nach den schon existierenden Diskursen zur Internationalisierung von Forschung und Lehre - die Internationalisierung des Campus Management befördern? Dieser Prozess sollte eng an der Gesamtstrategischen Ausrichtung der Hochschule ausgerichtet werden. Aus Gründen der Ressourcenschonung ist ein intelligentes Aufsetzen auf den schon vorhandenen Bestand an Internationalisierung angeraten. Hierfür brauchen Hochschulen Methoden und Werkzeuge, die den Prozess der Veralltäglichen unterstützen. Vor allem die Akademischen Auslandsämter sollten in diesem Prozess eine Schlüsselrolle spielen.

Ein Akademisches Auslandsamt als Insel der Internationalisierung in der Verwaltung ist jedoch kontraproduktiv für die Veralltäglichen der Internationalisierung, denn z.B. durch die Fokussierung auf die Zielgruppe der internationalen Studierenden werden diese in alltäglichen Verwaltungsprozessen von ihren deutschen Kommilitonen und Kommilitoninnen getrennt, und die Kollegen und Kolleginnen aus anderen Verwaltungsbereichen werden im Gegenzug von internationalen Aufgaben 'befreit'. Das Akademische Auslandsamt als Kompetenzzentrum für Internationalisierung kann in dem nun beschriebenen Prozess ein wesentlicher Motor sein. Internationalisierung ist jedoch eine Querschnittsaufgabe für die gesamte Hochschule. Unsere These: Eine wirklich internationale Hochschule benötigt im Grunde kein Akademisches Auslandsamt mehr.

**Internationalisierung
Querschnittsaufgabe für
die gesamte Hochschule**

Die Implementierung eines iterativen Prozesses (Abb. G 5.18-1) umfasst fünf Phasen (vgl. Uribe, Strina und Preuschoff 2003, S. 21-39):

**Implementierung eines
iterativen Prozesses**

- Bestandsaufnahme
- Strategische Ziele
- Maßnahmen
- Umsetzung
- Bewertung

Alle Phasen sind jeweils durch geeignete Reflexionshilfen und Methoden zu unterstützen (s. Abb. G 5.18-1). Wichtig ist hier, dass in allen Phasen alle Akteure einbezogen bzw. miteinander in Kontakt gebracht werden. Eine stetige Rückmeldung an das Campus Management ist eine grundlegende Bedingung.

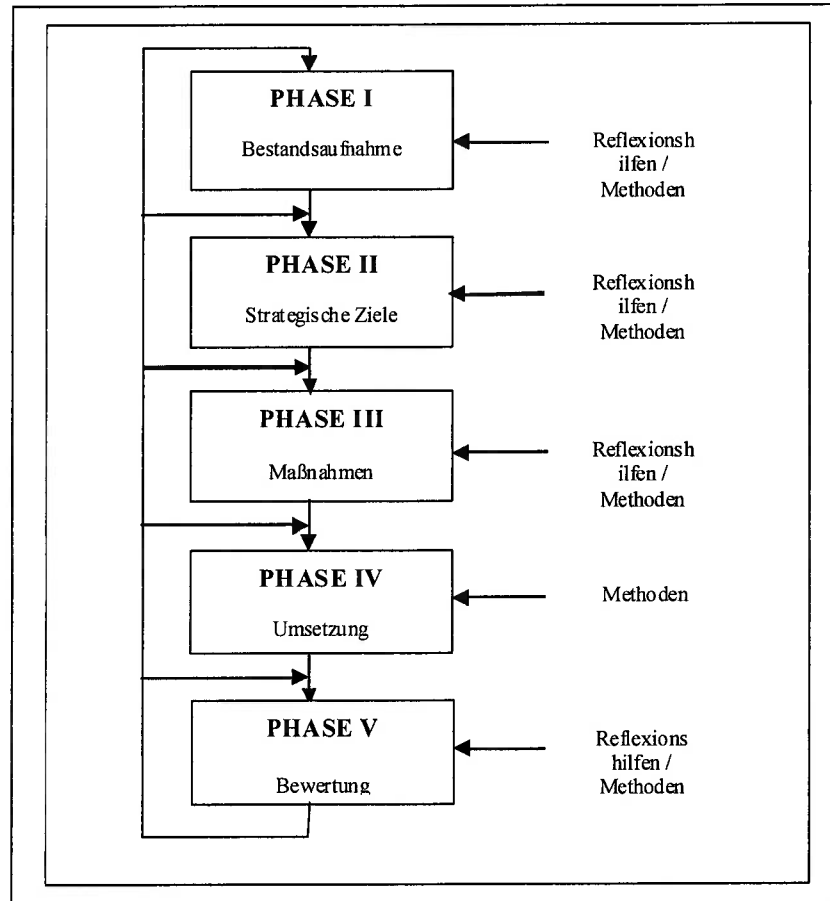


Abb. G 5.18-1 Die Implementierung der 'Veralltäglichen des Internationalen' in fünf Phasen

Phase I

Ziel der Phase I „Bestandsaufnahme“ ist es, einen Ist-Zustand der speziellen Situation der Hochschule in Bezug auf das ‚Internationale‘ festzuhalten. In dieser Phase werden die einzelnen Bereiche der Hochschule auf ihre internationale Durchdringung hin untersucht und ihre Auswirkungen auf den gesamten Internationalisierungsprozess eingeschätzt.

Phase II

In der Phase II „Strategische Ziele“ wird die Ausrichtung auf die strategischen Ziele oder Beweggründe der Hochschule im gesamten Internationalisierungsprozess realisiert. Das Thema Internationalisierung wird vor allem von den Fakultäten und vom Akademischen Auslandsamt vorangetrieben. Da die Internationalisierung der gesamten Hochschule auch mit den sprachlichen und interkulturellen Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen steht und fällt, ist eine enge Verzahnung mit Personalentwicklungsstrategien unablässig.

Wichtig für wirkungsvolle Personalentwicklungsstrategien ist der Aufbau eines Verständnisses, dass die Veralltäglichen des Internationalen in erster Linie die Geschäftsprozesse der Hochschule durch die optimale Nutzung der Ressource 'internationale Kompetenzen' potenziert. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch für die Personalverantwortlichen, bedeutet Internationalisierung die Notwendigkeit eines kognitiven und mentalen Wandels (vgl. Hahn 2004, S. 301), wenn sie den veränderten Anforderungen an ihrem Arbeitsplatz gerecht werden wollen³. Nur wenn sich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuelle Ziele und Gesamtziele der Hochschule spürbar decken, werden sie bereit sein, diesen Wandel zu unterstützen (vgl. Brandenburg und Knothe 2008, S. 13). An dieser Stelle ist es unablässig, Beweggründe für die Internationalisierung zu benennen, die in die Gesamtstrategie der Hochschule passen. „The necessity of having clear, articulated rationales for internationalisation cannot be overstated. Rationales are the driving force for why an institution wants to address and invest in internationalisation. Rationales are reflected in the policies and programmes that are developed and eventually implemented. Rationales dictate the kind of benefits or expected outcomes.” (Knight 2009, S. 8)

Aus dem Vergleich zwischen den Ergebnissen aus den Phasen I und II werden konkrete Maßnahmen abgeleitet, die dazu dienen sollen, die Lücke zwischen der Ist- und Sollsituation zu schließen. Dies geschieht in Phase III. Die Aufgabe des in dieser Phase zu implementierenden Monitoring-Prozesses ist es, durch regelmäßige Untersuchung von vorher identifizierten Beobachtungsfeldern mit Hilfe entsprechender Maßnahmen mögliche Interventionsentscheidungen zu unterstützen und nicht dem Zufall zu überlassen. „Without a clear set of rationales, accompanied by a set of objectives or policy statements, a plan, and a monitoring/evaluation system, the process of internationalisation is often ad hoc, reactive, and fragmented response to a overwhelming number of new international opportunities available.” (Knight 2009, S. 8)

Phase III

Nun sind konkrete Ziele zu definieren. Dies können Akteure innerhalb von Forschungsschwerpunkten sein, die international verstärkt kooperieren sollen. Weiterhin könnten geographische Regionen identifiziert werden, in denen die Zahl der Partnerhochschulen ausgebaut werden soll. Die Fakultäten werden in der Regel ihre Ziele individuell festsetzen, sollten jedoch in das Gesamtkonzept eingebunden sein. Obligatorische Englischkurse für alle Verwaltungsmitarbeiter und Verwaltungsmitarbeiterinnen oder Trainings zur interkulturellen Sensibilisierung (vgl. Preusschoff 2007, S. 16-17) sind weitere sinnvolle Bausteine. Diese Ziele müssen struktureller Art (Beobachtung der organisati-

³ Siehe hierzu auch: Personalauswahl: „Kein typisch Deutscher bitte!“ (Preusschoff 2006, S. 159-178).

onalen Veränderungen) und psychologischer/soziologischer Art (Beobachtung der Veränderung in der Interaktion zwischen Menschen) sein.

Phase IV

Phase IV ist der Umsetzung der Ziele geschuldet. Trainings werden nun durchgeführt. Gespräche und Workshops werden veranstaltet, die Kooperationen mit neuen Forschungspartnern und -partnerinnen sowie neuen Partnerhochschulen eingegangen u.v.m.

Phase V

Nachdem diese Phasen durchlaufen wurden, erfolgt die Bewertung (Phase V). Soll und Ist werden verglichen, neue Maßnahmen abgeleitet und dann entsprechend in einem erneuten Durchlauf der Phasen nachgebessert.

3. Die Implementierung der `Veralltäglichung des Internationalen` in fünf Phasen

Jede Hochschule steht der Herausforderung gegenüber, ein für sich passendes Konzept zur Veralltäglichung des Internationalen zu entwickeln. Könnten die im vorangehenden Kapitel formulierten Empfehlungen noch den Anspruch einer gewissen Allgemeingültigkeit für sich beanspruchen, so sind die in den nun folgenden Abschnitten empfohlenen Methoden und Reflexionshilfen individuell abzuwägen, anzupassen oder zu verwerfen. „The increasing differentiation of higher education provision means that institutions have different visions, missions, values, priorities, and rationales. These differences impact the overall approach an institution takes and confirms that there is not ‘one way’ or ‘a right way’ to internationalise.” (Knight 2009, S. 10)

Die Empfehlungen basieren vor allem auf einer langen Praxiserfahrung, da es bislang kaum theoretische Konzepte hierfür gibt. „Wir kennen keine für Universitäten etablierte Theorie, die ihre Internationalisierung erklärt. Wie die Internationalisierung sich entwickelt, hängt von der Wettbewerbsslage und im Weiteren von der Bedeutung, die man der Internationalisierung beimisst, ab.“ (Spoun 1998, S. 53)

Die Hoheit über die Gestaltung der Internationalisierung in Zielen und Umsetzungen besitzen ausschließlich die Hochschulen selbst. Von übergeordneter staatlicher Stelle wird im Rahmen der neuen Hochschulpolitik kein Einfluss genommen (vgl. Brandenburg und Knothe 2008, S. 9). Der Druck auf die Hochschulen zur Internationalisierung ist jedoch so groß, dass es nicht mehr um die Entscheidung für oder gegen Internationalisierung, sondern nur noch um das Wie geht. „Die Internationalisierung im Hochschulwesen wird getragen vom Gedanken der akademischen Universität, von humanitären Zielen gesellschaftlicher Entwicklung und wirtschaftlicher Standortsicherung. Un-

ter dem Vorzeichen der Globalisierung wird internationale Mobilität zunehmend in den Dienst der Wettbewerbsausrichtung des Studienstandortes Deutschland gestellt“ (Isserstedt und Schnitzer 2005, S. 1). Fest steht: „Die `Veralltäglichen des Internationalen` ist kein Zufallsprodukt“ (Preuschoff 2006, S. 147).

3.1 Phase I: Bestandsaufnahme

Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der Internationalisierungsstrategie sollte ein allgemein geteiltes und formuliertes Verständnis darüber sein, warum Internationalisierung notwendig ist und was damit erreicht werden soll (Weltoffenheit, Persönlichkeitsentwicklung, Arbeitsmarktfähigkeit, wissenschaftlicher Mehrwert, Wettbewerbsfähigkeit). Die Veralltäglichen des Internationalen im Sinne obiger Definition unterstützt alle diese Beweggründe. Hemmende Faktoren können vor allem Kostendruck, mangelnde Englischkenntnisse der Verantwortlichen sowie hierarchische und vertikale Unternehmensstrukturen sein (vgl. Preuschoff 2006, S. 207).

**Grundlage: Verständnis
über Notwendigkeit von
Internationalisierung**

Wenn der Beschluss der Hochschulleitung fest steht, die Veralltäglichen des Internationalen als Bestandteil der Organisationsentwicklung zu installieren, muss zunächst eine Bestandsaufnahme (Abb. G 5.18-2), erfolgen. Dieser Phase liegt die These zu Grunde, dass es in jeder Hochschule schon einen Bestand an Internationalisierung gibt; einen Bestand, der erstens durch internationale Kooperationsbeziehungen mit externen Akteuren ständig erweitert wird und zweitens innerhalb der Hochschule selbst existiert.

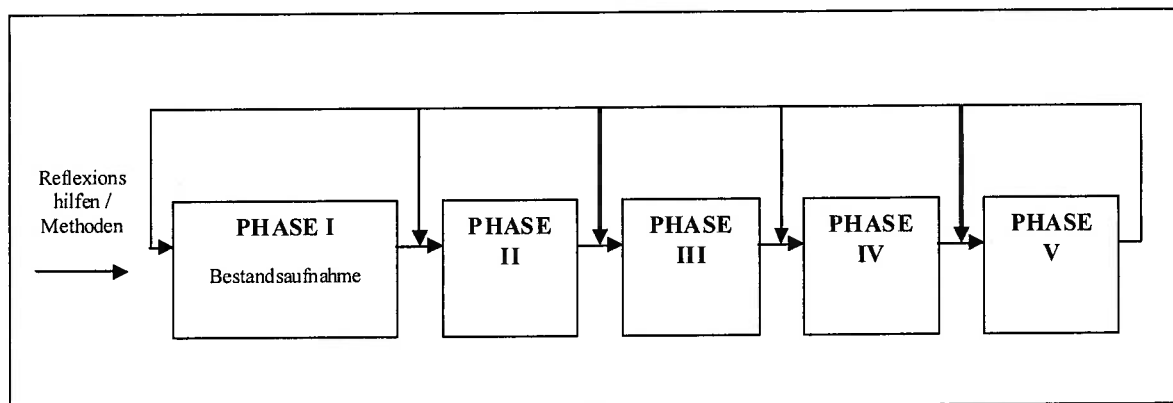


Abb. G 5.18-2

Phase I: Bestandsaufnahme

Kooperation und Teamwork

Reflexionshilfen

- In welchen Ebenen und Bereichen der Hochschule lässt sich welche Art der Mitarbeiterzusammensetzung (Geschlecht, Herkunft, Alter) feststellen?
- Ist eine Vielfalt von internationalen Kompetenzen bedingt durch nationale Herkunft oder besonderer Sprachkenntnisse bzw. interkulturelle Kompetenzen durch lange Auslandsaufenthalte festzustellen?
- Wie gut funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen?
- Wie gut funktioniert die Zusammenarbeit mit den internationalen Gästen der Hochschule?
- Braucht die Hochschule internationale Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wenn ja, warum? Wo?
- Was wird jetzt schon in der Hochschule getan, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen interkulturell zu sensibilisieren? (Z.B. Gibt es Sprachkurse? Werden interkulturelle Trainings organisiert? Gibt es ein Angebot zum 'staff exchange' mit internationalen Partnerhochschulen?)

Methoden

Methoden, um die notwendigen Informationen in dieser Phase zu erhalten, können sein: Interviews mit der Hochschulleitung, Entwicklung von Kompetenz-Landkarten, Interviews mit Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen sowie Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, teilnehmende Beobachtungen an Meetings etc. Beispiele hierfür sind z.B. 'Landkarten' unter dem Fokus der Sprachkompetenz und auch der Partizipation in Hochschulgremien (z.B. Senat oder Hochschulrat).

Beispiel

Menschen unterschiedlichster Herkunft mit unterschiedlichsten sprachlichen und interkulturellen Kompetenzen arbeiten in der Hochschule. Ihre Fähigkeiten könnten eventuell noch anders eingesetzt und zum Gesamtnutzen der Internationalisierung noch besser zusammengeführt werden.

Eine Bestandsaufnahme innerhalb der Universität kann unter dem Fokus 'Sprachkompetenz' durchgeführt werden. In Form einer Landkarte, die im Intranet veröffentlicht wird, können einzelne Personen aufgrund ihrer jeweiligen Sprachkompetenz als Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen benannt werden, sollte es von unterschiedlichen Stellen Bedarf dazu geben - beispielsweise in der Abwicklung von komplizierten verwaltungstechnischen Angelegenheiten oder bei besonders komplexen Betreuungsherausforderungen.

Eine weitere 'Landkarte' kann die Partizipation der internationalen Akteure in verschiedenen Gremien der Hochschule sein: von der Leitung und den Fakultäten über den Senat, den Hochschulrat bis hin zum Personalrat, dem Studierendenparlament oder dem Universitätssportteam. Die aktive Rolle internationaler Studierender im Rahmen von Hochschulgruppen kann ein Anfang hierzu sein. An dieser Stelle können auch Studierende an partizipatorische Prozesse herangeführt werden, die diese Art der Teilhabe aus ihren Kulturkreisen nicht kennen und nicht erlernt haben. Weiterhin sollten Vertreter lokaler kultureller und ethnischer Gruppen in universitäre Ereignisse und Veranstaltungen einbezogen werden.

3.2 Phase II: Strategische Ziele

Liegt der Hochschulleitung ein Bericht über die Bestandsaufnahme vor, muss über die strategischen Ziele beraten werden (Abb. G 5.18-3), die durch den internen Internationalisierungsprozess erreicht werden sollen.

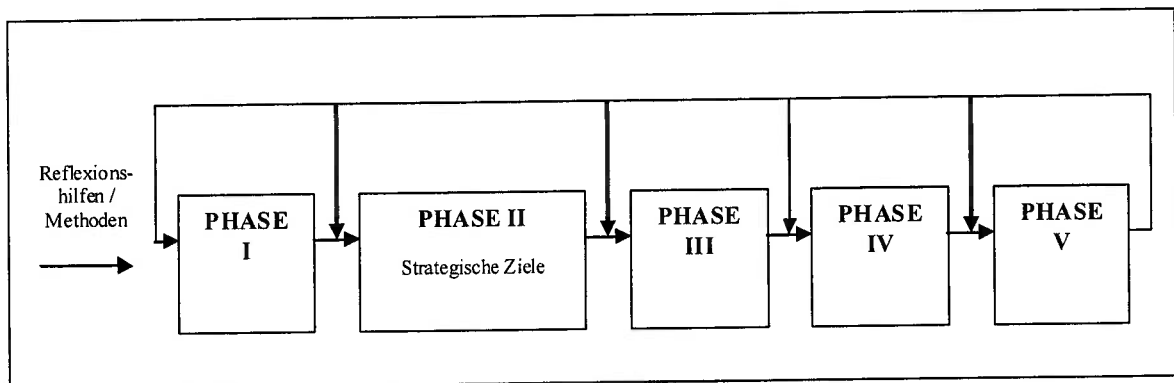


Abb. G 5.18-3 Phase II „Strategische Ziele“

Die Verantwortung für die Gestaltung der Phase II liegt ebenfalls in den Händen der Universitätsleitung in Zusammenarbeit mit dem Akademischen Auslandsamt. Anhand von zielgerichteten Befragungen nach künftigen Studierendengruppen, Promovierenden, Gastwissenschaftlern und Gastwissenschaftlerinnen werden Strategien für den Prozess der Veralltäglichen des Internationalen formuliert. Diese Phase kann auch als Festlegung der Entwicklungsphilosophie angesehen werden. Die Hochschulleitung sollte außerdem ein Budget und einen Zeitrahmen für das Vorhaben vorgeben. Außerdem müssen Indikatoren zur Bewertung des Prozesses definiert werden.

Kooperation und Teamwork

Reflexionshilfen

- Welche strategischen Ziele sollen durch die Veralltäglichen des Internationalen für die Hochschule oder einzelne Hochschulbereiche erreicht werden?
- Was müsste verändert werden, um die Hochschule zu einem noch attraktiveren Aufenthaltsort für internationale Studierende und Forschende zu machen?
- Was müsste verändert werden, um die Hochschule zu einem attraktiven Arbeitsplatz für internationale Arbeitnehmer zu machen?
- Wie können in Zukunft Broschüren, Webauftritte und Messeauftritte für verschiedene kulturelle Zielgruppen gestaltet werden?
- Welche Kompetenzprofile existieren in der Hochschule? Sind sie überhaupt noch aktuell?
- Werden die Kompetenzen internationaler Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen genutzt? Sind sie überhaupt ausreichend bekannt?
- Ist die Personalleitung mit interkulturellem Grundwissen vertraut? Falls nicht, wie kann dies gefördert werden?
- Sind die internen Strukturen für die Veralltäglichen des Internationalen angemessen?
- Sind die treibenden Einheiten angemessen ausgestattet?

Methoden

Hilfreich ist die Formulierung von Zielvereinbarungen mit den unterschiedlichen Akteuren durch die Leitungsebene der Hochschule. Gegebenenfalls kann ein Anforderungsprofil für die Hochschule erstellt werden. Hier fließen die Zieldefinitionen auf Leitungsebene sowie die hochschulinternen Zielvereinbarungen ein.

Beispiel

Eine Zielvereinbarung kann beispielsweise über die Mobilität von Studierenden getroffen werden. Sollte die Hochschulleitung definieren, dass in fünf Jahren fünfzig Prozent aller Studierenden Auslandserfahrung sammeln sollen, so können intern die notwendigen Voraussetzungen hierfür geschaffen werden. Angenommen, als Auslandserfahrung gilt auch die Teilnahme an einer internationalen Summer School, werden von diesem Zeitpunkt an die notwendigen Ressourcen mobilisiert. Dies bedeutet z.B., dass die Verträge mit Partnerhochschulen überprüft und gegebenenfalls erweitert werden. Bei einem möglichen Ungleichgewicht der Austauschquoten können Studienplätze gegen die kostenfreie Teilnahme an Summer Schools im Vertrag vorgesehen werden.

3.3 Phase III: Maßnahmen

Aus den Ergebnissen der ersten und zweiten Phase werden Maßnahmen abgeleitet (siehe Abb. G 5.18-4), die dazu dienen sollen, die Lücke zwischen Ist- und Sollsituation zu schließen. Es sollten möglichst konzentrierte Maßnahmen für die Hochschule festgelegt werden, um eine Zersplitterung in Einzelaktivitäten zu verhindern.

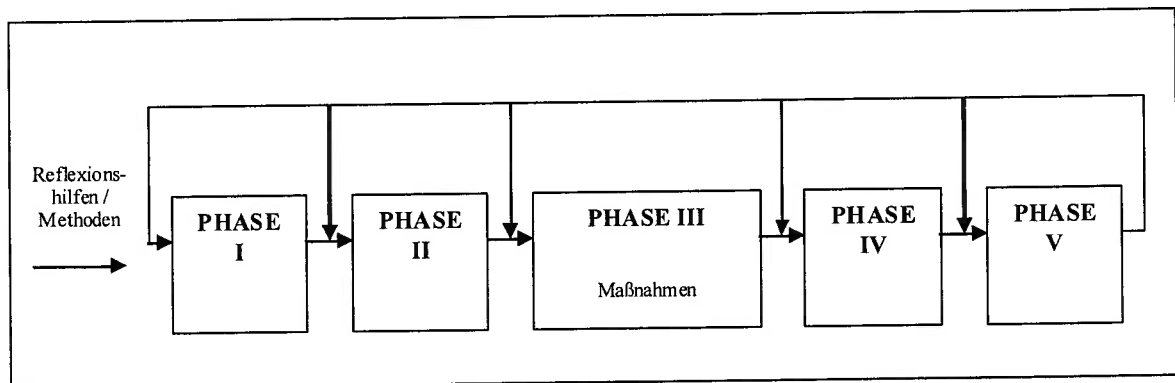


Abb. G 5.18-4 Phase III „Maßnahmen“

Kosten und Nutzen sollten von den Verantwortlichen einander gegenüber gestellt werden und in die Entscheidungen über einzelne Maßnahmen (Projekte, Seminare, Trainings, etc.) einbezogen werden. Ein Budget hierfür muss definiert werden.

In der Phase III müssen die auf der Führungsebene formulierten Strategien den einzelnen Bereichen zugeordnet werden. Dabei ist zu überlegen, für welche Gruppen welche Maßnahmen zur Umsetzung ergriffen werden müssen. Wichtig ist es zu vermitteln, dass die internationalen Kollegen und Kolleginnen sowie Studierende und Forschende keine Konkurrenz sind, sondern dass deren Kompetenzen helfen, die Hochschule insgesamt wettbewerbsfähig zu erhalten. Alle Maßnahmen sollten in einem Handlungsplan festgehalten werden; dabei müssen die Maßnahmen und die Verantwortlichen konkret benannt und ein Meilensteinplan mit Terminvorgaben erstellt werden.

- Sind Kommunikations- und Informationsstrukturen ausreichend?
- Ist 'Internationalisierung' in Teamsitzungen ein ständiger Tagesordnungspunkt?
- Wurde eine Erklärung für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch die Hochschulleitung erstellt?

Reflexionshilfen

Kooperation und Teamwork

- Stehen kompetente Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen in den einzelnen Abteilungsbesprechungen für Fragen zur Verfügung?
- Wird Querdenken gefördert? Haben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Gefühl, dass selbst die kleinste Idee der Initiative hilft?
- Existiert ein Chatforum für den informellen Gedankenaustausch? Ist dieses Chatforum bekannt? Wird es angenommen? Wird es angemessen moderiert?
- Existiert ein moderierter 'Stammtisch', der in angemessenen zeitlichen Abständen (vielleicht quartalsweise) den internationalen Erfahrungsaustausch anbietet?
- Sind die Vorteile der Veralltäglichen des Internationalen in die 'Sprache' der einzelnen Abteilungen übersetzt und wird gemeinsam überlegt, was das für jede einzelne Stelle der Hochschule bedeutet?

Methoden

In den Arbeitsbereichen und Abteilungen werden nun mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ideen für die Umsetzung gesammelt und gemeinsam Umsetzungsverantwortliche und Umsetzungstermine festgelegt. Hierfür wird ein Handlungsplan aufgesetzt, der mit inhaltlichen und zeitlichen Meilensteinen konkretisiert wird. Das Akademische Auslandsamt kann an dieser Stelle seine Querschnittsaufgabe wahrnehmen, die Meilensteine auf ihre Plausibilität hin überprüfen, sie verschriftlichen, die Verantwortung für die Umsetzung der einzelnen Aufgabenpakete übernehmen und vor allem mit den entsprechenden internationalen Partnern in Verhandlung hierüber treten.

Beispiel

Sollte von der Hochschulleitung das Ziel vorgegeben sein, dass in drei Jahren ungefähr zehn Prozent internationale Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen in der entsprechenden Hochschule beschäftigt sein sollen, so betrifft diese Zielvorgabe die Fakultäten und das Campus Management. Internationales Hochschulmarketing, ein Welcome Office, ein mögliches Double Career Angebot, die Personalabteilung und andere müssen an dieser Stelle engmaschig und effektiv zusammenarbeiten. Sprachkompetenzen sollten möglicherweise ausgebaut werden, Übersetzungsarbeiten im Web-Bereich und bei Formularen werden durchzuführen sein. Wohnraum sollte bereit gestellt und Kapazitäten in internationalen Kindergärten und Schulen sollten zur Verfügung stehen. Nur mit einer international erfahrenen Projektleitung kann die Umsetzung dieses Ziels gelingen.

3.4 Phase IV: Umsetzung

Die Notwendigkeiten und zeitlichen Pläne für z.B. Trainings, Gespräche und Coachingprozesse müssen festgeschrieben und von einem

Projektleiter oder einer Projektleiterin beobachtet werden. Das Thema Internationalisierung sollte in dieser Phase (Abb. G 5.18-5) möglichst breit gestreut in die Hochschule transportiert werden.

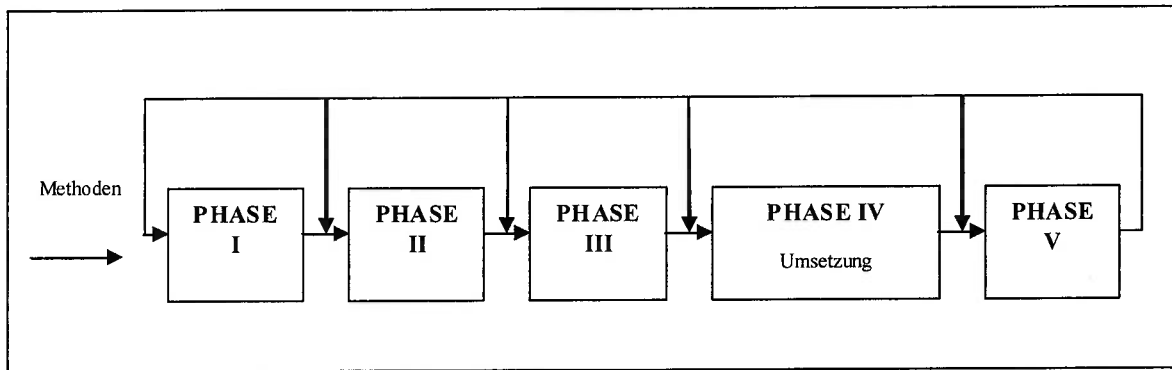


Abb. G 5.18-5 Phase IV „Umsetzung“

- Texte zum Thema in der Mitarbeiterzeitung veröffentlichen, ggf. Berichte über neue Hochschulpartnerschaften oder Austauschstuderende bzw. Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen.
- Diskussionen zum Thema in alle möglichen Abteilungs- und De- zernatsbesprechungen aufnehmen.
- Sprachkurse und interkulturelle Seminare anbieten, für bestimmte Zielgruppen obligatorisch anbieten. Nur wer selbst eine Fremd- sprache lernt und anwendet, kann ermessen, was es bedeutet, in ei- ner fremden Sprache den Alltag zu bewältigen.
- Staff Exchange mit Partneruniversitäten
- Internationalität als hartes Kriterium in Berufungs- und Einstel- lungsverfahren berücksichtigen
- Alle Stellen in Forschung, Lehre und Verwaltung konsequent inter- national ausschreiben (vgl. Wiarda 2012, S. 63)

Methoden

Bei der Umsetzung des Handlungsplanes ist darauf zu achten, dass die Veralltägung der Internationalisierung ein kontinuierlicher Prozess ist. Dies bedeutet, dass im Mittelpunkt aller Bemühungen eine sukzes- sive Sensibilisierung der Verantwortlichen für dieses Thema stehen muss. Dementsprechend sollten die meisten der umgesetzten Maß- nahmen Teil der Unternehmenskultur und nicht nur einmalige `Events` werden. Dabei fruchten nur solche Ansätze, die von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen befürwortet und mitgetragen werden.

Beispiel

Die Entwicklung eines Mehrsprachigkeitskonzeptes, nicht nur für Studiengänge, sondern auch für Verwaltungsabläufe unter gleichzeitiger Förderung der deutschen Sprachfähigkeit der internationalen Akteure. Weiterhin kann ein Career Service für ausländische Studierende ausgebaut und dadurch zum Verbleib an der jeweiligen Hochschule ermutigt werden.

Die Hochschule kann weiterhin von dem am 1. April 2012 in Kraft getretenen Berufsqualifikationsfeststellungsgesetz (BGFG) bzw. von den in der Folge in den Ländern geschaffenen Anerkennungsgesetzen dahingehend profitieren, dass sie künftig qualifizierte Ausländer und Ausländerinnen zu angemessenen beruflichen Konditionen beschäftigen können. Auch die Landesbeamtengesetze wurden dahingehend geändert.

3.5 Phase V: Bewertung

Nach einem vorher definierten Zeitraum ist die Bewertung (Abb. 5.18-6) der Maßnahmen erforderlich. Die Kriterien zur Bewertung müssen schon bei der Formulierung der Strategien schriftlich festgelegt werden. Meistens überwiegt der Wunsch, die Güte von Personalentwicklungsmaßnahmen in Zahlen ausdrücken zu können. Zur Verfügung stehen hierfür zurzeit jedoch noch keine leicht anwendbaren, in der Praxis umfassend erprobten Methoden. Die Entwicklung steckt noch in den Kinderschuhen. Ob die angewandten Maßnahmen das Unternehmen beim Erreichen der strategischen Ziele weitergebracht haben oder nicht, ist letztendlich das einzig wichtige Kriterium zur kritischen Bewertung und muss wieder von der Hochschulleitung selbst beurteilt und schriftlich festgelegt werden.

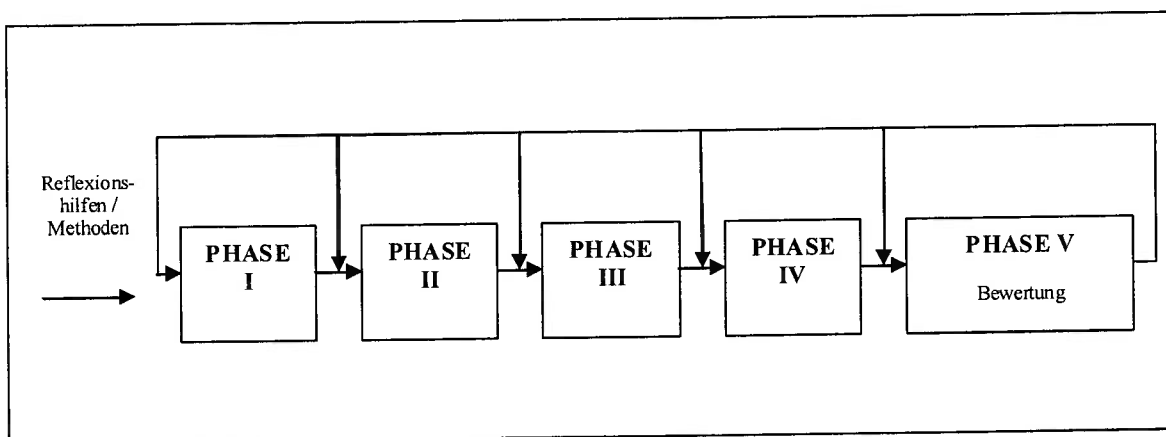


Abb. G 5.18-6

Phase V: „Bewertung“

Reflexionshilfen

- Steht eine größere Auswahl qualifizierter (ausländischer) Arbeitskräfte zur Verfügung?
- Ist der Service besser auf die vielfältigen Zielgruppen hin angepasst worden?
- Sind die internationalen Recruitment Aktivitäten erfolgreicher geworden?
- Gehen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen offen auf für sie fremde Personengruppen zu?
- Spricht das Design der Websites, Broschüren oder Imagefilme eine breitere Zielgruppe an?
- Werden Trends erkannt, die man vorher nicht gesehen hat?
- Können diese Trends auch genutzt werden? Sind mittlerweile die 'richtigen' Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an den entsprechenden Stellen?
- Ist das Marketing entsprechend ausgerichtet worden?
- Sind neue Zielgruppen erkannt worden?
- Ist die Hochschule in den 'neuen Medien' präsent?
- Sind bezüglich der 'neuen Medien' Trends berücksichtigt worden, die vorher übersehen wurden? Wurden kulturelle Unterschiede in der Wahl der Medien bzw. in der Art und Weise der Präsentation erkannt und berücksichtigt?

Im Prozess der Umsetzung ist Kontinuität ein wichtiges Element, damit die Maßnahmen nicht willkürlich und fragmentarisch erscheinen. Es sollte ein überschaubarer Zeitraum definiert werden, in dem die Phasen I-V durchlaufen sein werden und sowohl die Bewertung als auch die neue Bestandsaufnahme den treibenden Akteuren der Hochschule vorliegen. Auf Grundlage dieser Daten erfolgt die erneute Formulierung und Akzentuierung von Strategien. Die Maßnahmen müssen anschließend mit den dafür verantwortlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besprochen und die Umsetzung beschlossen werden. Dieser systematische Prozess ermöglicht nach und nach die Implementierung der 'Veralltäglichen der Internationalen'.

Relevante Daten sollten systematisch erhoben und verfügbar gemacht werden. Auch qualitative Daten müssen an dieser Stelle Berücksichtigung finden. Relevante Dokumente, Formulare und Informationen sollten in deutscher und englischer Sprache bereit gehalten werden.

Methoden

Eine Überprüfung der Ergebnisse kann durch die Befragung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Gastwissenschaftlern und Gastwissenschaftlerinnen sowie von Studierenden durch Interviews, durch Fragebögen oder auch mit Hilfe eines Workshops erreicht werden. Wichtig ist vor allem ein Abgleich des Erreichten und Nicht-Erreichten mit den eingangs formulierten Zielen.

4. Internationale Begegnungen als Regelfall – ein lohnendes Ziel

Barriere

Erfolgreiche Internationalisierung wird als strategisches Ziel von Hochschulen nicht mehr in Frage gestellt. Eine große Barriere besteht jedoch noch im unterschiedlichen Internationalisierungsgrad zwischen Forschung und Lehre einerseits und der Verwaltung der Hochschule andererseits. Nur wenn diese beiden Akteursgruppen Internationalisierung professionell gemeinsam betreiben, kann sie zum Wohle der eigenen Hochschule gelingen.

Nicht nur die gezielte Aus- und Weiterbildung der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Verwaltung ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Internationalisierung, sondern auch die geeignete institutionelle Verankerung und Akzeptanz der Verwaltung innerhalb der Hochschule.

Mehr und mehr werden vor allem die Akademischen Auslandsämter der Hochschulen zu einem beliebten Arbeitsplatz für qualifizierte, international erfahrene Quereinsteiger und Quereinsteigerinnen. Gerade diese Akteure sind es, die universitätsweit Querschnittsaufgaben für anspruchsvolle, internationale Projekte übernehmen können. Sie können auf besondere Art und Weise die Praxiserfahrung in den unterschiedlichen Aspekten der Internationalisierung mit theoretischen Diskursen verknüpfen und von ihren internationalen Kollegen und Kolleginnen lernen. „Internationalization is then regarded as a response to the challenges issued by globalization and is conceived as a way for active Chinese universities' agency to further their research, teaching and service functions to compete with foreign rivals.” (Xin 2012, S. X).

Wenn die internationale Begegnung in einer Hochschule zum Regelfall geworden ist, wenn Forschung, Studium und Lehre und auch die Verwaltung gleichermaßen kompetent in nationalen und internationalen Kontexten agieren, wenn internationale Studierende, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Besucher, Besucherinnen und Delegationen einer offenen und herzlichen Willkommenskultur entgegnet werden, dann ist die 'Veralltäglichen des Internationalen' erreicht - ein lohnendes Ziel.

Literatur

- [1] Brandenburg, Uwe und Knothe, Sabine: Institutionalisierung von Internationalisierungsstrategien an deutschen Hochschulen, CHE, Arbeitspapier Nr. 116, November 2008.
- [2] Crowther, Paul: Internationalisation at home – institutional implications. In: Internationalisation at Home. A Position Paper. European Association for International Education (Publisher), Amsterdam 2000, p. 35-40.
- [3] Hahn, Carola: Die Internationalisierung der deutschen Hochschulen. Kontext, Kernprozesse, Konzepte und Strategien. Verlag für Sozialwissenschaften, Juni 2004.
- [4] Isserstedt, Wolfgang und Schnitzer, Klaus: Internationalisierung des Studiums. HIS Hochschul-Informationen-System, Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.), Bonn, Berlin 2005.
- [5] Knight, Jane: Internationalisation: Key Concepts and Elements. In: Internationalisation of European Higher Education. An EUA/ACA Handbook, Dr. Josef Raabe Verlag, Berlin 2009, A 1.1.
- [6] Preuschoff, Susanne: Chinability. Die Veralltäglichen des Chinesischen an deutschen Hochschulen als Internationalisierungsstrategie. Der andere Verlag, Tönning, Lübeck und Marburg 2006.
- [7] Preuschoff, Susanne: Chinability für Hochschulakteure. In: Kompetenzentwicklung an Hochschulen. Journal für Hochschuldidaktik. 18. Jg. Nr. 2, September 2007, S. 16-18.
- [8] Scott, Peter: The Internationalisation of Higher Education and Research: Purposes and Drivers. In: Internationalisation of European Higher Education. An EUA/ACA Handbook, Dr. Josef Raabe Verlag, Berlin 2009, A 3.1-1.
- [9] Spoun, Sascha: Internationalisierung von Universitäten. Eine Studie am Beispiel der Community of European Management Schools. Dissertation der Universität St. Gallen, Bamberg 1998.
- [10] Uribe, Jaime, Strina, Guiseppe und Preuschoff, Susanne: Diversity Management – Betriebliche Integration kultureller Vielfalt. In: Kulturelle Vielfalt als Ressource. Neue Nutzungspotenziale für Betriebe und ihre Kunden. Preuschoff, Susanne und Hees, Frank (Hrsg.), Seneka Konzepte, Aachen 2003, S. 21-39.
- [11] Wiarda, Jan-Martin: English please! Die Zeit, Nr. 32, 2. August 2012, S. 62.
- [12] Wiarda, Jan-Martin: "Männer wählen meist Männer" – Warum sind in Deutschland weniger Frauen und Ausländer Rektoren als anderswo? Ein Gespräch mit dem Berater Norbert Sack. In: Die Zeit, Nr. 34, 16. August 2012, S. 63.
- [13] Xin, Jiang: The Internationalization of Higher Education in an Era of Globalization: A Case Study of a National Research University in an Emerging Municipality in Southwest China. Dissertation, University of Southern California, August 2012.

Autoreninformationen:

Dr. Susanne Preuschoff, Studium der Sinologie, Germanistik und Volkswirtschaft an der Universität zu Köln, 2006 Promotion in Psychologie an der TU Dortmund als Stipendiatin der Hans-Böckler Stiftung zum Thema „Chinability – Die Veralltäglicung des Chinesischen an deutschen Hochschulen als Internationalisierungsstrategie“. Von 1994 bis 2003 Geschäftsführerin und von 2003 bis 2007 Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Deutschen Asia Pacific Gesellschaft, Köln. Seit 2007 Koordinatorin Asien im Akademischen Auslandsamt der Universität zu Köln.

Dr. Stefan Bildhauer, geboren 1959 in Simmern, Hunsrück; Studium der Physik und der Mathematik an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken und an der Ludwig Maximilians-Universität in München, 1989 Promotion in Physik als Stipendiat am Max Planck-Institut für Astrophysik in Garching bei München. Von 1989 bis 1992 Wissenschaftler am Max Planck-Institut für Astrophysik in Garching und an der Universität Hiroaki, Japan, als Stipendiat der Japan Society for the Promotion of Science (JSPS) und der Alexander von Humboldt-Stiftung. Von 1992 bis 1998 Wissenschaftlicher Referent im Cusanuswerk, Bonn. Seit 1999 Leiter des Akademischen Auslandsamtes der Universität zu Köln.