

**Konferenz: „Internationalisierung in der Praxis: Herausforderungen und Perspektiven“
Berlin, 30.09.2010**

**Rede von Herrn Prof. Dr. Dieter Lenzen
Vizepräsident für Internationale Angelegenheiten der Hochschulrektorenkonferenz
(HRK)**

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT!

Sehr geehrte Frau Staatssekretärin,
liebe Kolleginnen und Kollegen,
sehr geehrte Damen und Herren,

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

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

In den vergangenen 20 Jahren hat sich der Kontext, in dem deutsche Hochschulen agieren, grundlegend verändert. Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung und Europäisierung (richtigerweise müsste man mit Blick auf die mittelalterliche

Entstehungsgeschichte der „universitas“ von einer Re-Europäisierung sprechen) hat die internationale Dimension ihres Schaffens nicht nur deutlich an Bedeutung gewonnen, sie hat sich auch in ihrer Qualität verändert.

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

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

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

Die Hochschulrektorenkonferenz hat, wie Sie vielleicht wissen, im Jahr 2008 eine Internationale Strategie formuliert, die die beschriebenen Entwicklungen aufgreift und die neue Rolle und Verantwortung der deutschen Hochschulen in einem entstehenden Welthochschulsystem definiert. In unserer Internationalen Strategie haben wir die Auffassung formuliert, dass es angesichts der veränderten Rahmenbedingungen einer Neudefinition dessen bedarf, was die Internationalität von Hochschulen ausmacht und wie sich eine erfolgreiche Internationalisierung der Hochschulen gestaltet.

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

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

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

Ebenso wichtig ist, dass sich Internationalisierung durch geplantes Handeln entwickelt, d. h. durch die bewusste Ausrichtung einer Hochschule bzw. einzelner Teilbereiche einer Hochschule auf internationale Inhalte, Methoden, Personen und Strukturen. Dies wiederum setzt voraus, dass Internationalisierung nicht nur aktiv betrieben, sondern auch professionell gemanagt werden muss – auf allen Ebenen einer Hochschule – auch an ihrer Spitze! Internationalisierung ist eine strategische Aufgabe der Hochschulleitungen. Dieser Aspekt wird in der folgenden Podiumsdiskussion weiter vertieft werden.

Dies, meine Damen und Herren, sind aus Sicht der HRK die wesentlichen Charakteristika einer transnationalen Hochschule. Ich bin davon überzeugt, dass letztlich nur eine solch transnationale Hochschule in der Lage sein wird, ihren Platz in einem sich entwickelnden Welthochschulsystem zu finden und selbst aktiv an der Entwicklung, an der Definition dieses Systems mitzuwirken.

Wir freuen uns, dass auch die Bundesregierung diesen Handlungsbedarf erkannt und im Rahmen ihrer Strategie zur Internationalisierung von Wissenschaft und Forschung adressiert hat. Frau Staatssekretärin Quennet-Thielen hat in ihrer Rede die grundlegenden Bestandteile dieser Strategie vorgestellt. Es wird nun darauf ankommen, die angestoßenen Initiativen konsequent fortzuführen und die Hochschulen, die nach wie vor den Kern des deutschen Wissenschaftssystems bilden, angemessen in eine solche nationale Strategie zu integrieren.

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

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

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

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

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

Dies bringt mich zu meinem nächsten Punkt, zum Zusammenhang zwischen Qualität und Internationalisierung. In dem Maße, wie Internationalisierung zu einem Qualitätsindikator für die Aktivitäten einer Hochschule wird, stellt sich auch die Frage der Qualität der Internationalisierung selbst. Mehr Internationalität ist nicht automatisch besser. Denn Internationalisierung ist nicht nur Selbstzweck, sondern in erster Linie ein Mittel, das anderen Zwecken dient.

Durch Internationalisierung können bessere Lernergebnisse erreicht und den Studierenden zusätzliche Kompetenzen vermittelt werden; Internationalisierung kann für hochwertige Forschungsergebnisse und effektiven Wissenstransfer sorgen; letztlich kann Internationalisierung auch zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule als Ganzes beitragen. Es muss also für die Hochschulen darum gehen, Internationalisierung nicht bloß um ihrer selbst willen, sondern zielgerichtet und qualitätsorientiert zu betreiben. Dazu muss sich jede Hochschule darüber klar

werden, welche Ziele sie sich setzen will und mit Hilfe welcher Maßnahmen sie diese Ziele am besten erreichen kann.

Auf der Grundlage dieser Überzeugung hat die Hochschulrektorenkonferenz im vergangenen Jahr das Audit "Internationalisierung der Hochschulen" ins Leben gerufen, das die Mitgliedshochschulen der HRK darin unterstützt, ihre Internationalisierung strategisch nach ihren Bedarfen auszurichten und innerhalb der Institution dauerhaft zu verankern. Insofern ist das Audit ein Instrument, das von den Hochschulen zur Qualitätsentwicklung ihrer Internationalisierung genutzt werden kann.

Das Audit bietet eine unabhängige und systematische Internationalisierungsberatung, die passgenau auf das Profil der jeweiligen Hochschule abgestimmt ist. Es folgt einem ganzheitlichen Ansatz, der die Multidimensionalität des Internationalisierungsprozesses berücksichtigt. Das Audit beinhaltet keine expliziten oder impliziten Vergleiche mit anderen Hochschulen, die am Audit teilnehmen; es ist ein selbst-referenzielles Verfahren, das sich an den Zielsetzungen und vorhandenen Kapazitäten der jeweiligen Hochschule orientiert.

Konkret verfolgt das Audit folgende Ziele:

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

Wie sieht eine Internationalisierungsberatung im Rahmen des Audits genau aus? Die Hochschule durchläuft dabei einen ca. zehnmonatigen Prozess, der Elemente der Selbstreflexion sowie der externen Beratung beinhaltet. Die zentralen Meilensteine dieses Prozesses sind der Selbstbericht der Hochschule sowie der auf diesem Bericht aufbauende Audit-Besuch einer Gruppe von Beratern an der Hochschule. In

dieser Hinsicht ähnelt das Audit anderen Instrumenten zur Qualitätssicherung im Hochschulbereich. Ein wichtiger Unterschied zu anderen Qualitätssicherungsinstrumenten besteht allerdings darin, dass das Audit in keiner Weise beabsichtigt, bestimmte Vorgehensweisen bei der Internationalisierung vorzuschreiben bzw. Internationalisierungsansätze und -praktiken zu standardisieren.

Im Anschluss an den Audit-Besuch fasst das HRK-Projektteam die gemeinsam erarbeiteten Empfehlungen in einem Bericht zusammen. Der Bericht gibt der Hochschule systematische Ratschläge zur Weiterentwicklung ihrer Internationalität in vier verschiedenen Handlungsfeldern: Steuerung und Planung, Lehre und Studium, Forschung und Technologietransfer sowie Beratung und Unterstützung.

Zum Abschluss des Audits findet ein individualisierter Bilanz-Workshop für jede Hochschule statt. Dort präsentiert die Hochschule ihre Vorstellung darüber, welche Empfehlungen der Berater sie in welchem Zeitraum umsetzen möchte. Im Rahmen des Workshops hat sie nochmals die Gelegenheit, mit den Beratern über die Nachhaltigkeit der geplanten Internationalisierungsmaßnahmen diskutieren.

Durchgeführt wird das Audit von einem Team international erfahrener Berater gemeinsam mit einer von der Hochschule eingesetzten Projektgruppe. Die HRK organisiert und begleitet den gesamten Audit-Prozess. Es freut mich, dass die meisten Berater, die in der Pilotphase des Audits mitgewirkt haben, heute auch an dieser Konferenz teilnehmen – viele von Ihnen sogar in einer aktiven Rolle.

Auch Vertreterinnen und Vertreter jener Hochschulen, die zwischen September 2009 und September 2010 an der Pilotphase des Audits teilgenommen haben, sind heute hier. Sie werden im Laufe der Konferenz von ihren Erfahrungen mit dem Audit berichten. Wie Sie vielleicht bereits wissen, konnten während der Pilotphase sechs Hochschulen auditiert werden. Unsere Pilot-Hochschulen waren die Universität Bielefeld, die Brandenburgische Technische Universität Cottbus, die Justus-Liebig-Universität Gießen, die Georg-August-Universität Göttingen, die Hochschule Mannheim und die Hochschule für angewandte Wissenschaften – FH München.

Ohne den Erfahrungsberichten der Pilot-Hochschulen vorgreifen zu wollen, möchte ich an dieser Stelle doch auf einige grundlegende Erkenntnisse aus der Pilotphase des Audits eingehen. Eine Evaluation, um die wir die teilnehmenden Hochschulen gebeten hatten, machte den besonderen Nutzen des Audits für die Hochschulen deutlich und lieferte uns gleichzeitig wichtige Erkenntnisse zur Weiterentwicklung des Konzepts. Aus der Evaluation ging Folgendes klar hervor:

1. Das Audit liefert den Hochschulen eine unabhängige und sachkundige Außensicht auf ihre Internationalisierungsprozesse und -maßnahmen. Der Erfolg des Audits basiert dabei wesentlich auf der strikten Vertraulichkeit, die in der Zusammenarbeit der Hochschule mit der HRK und den externen Beratern gewahrt bleibt. In diesem Zusammenhang ist es von Vorteil, dass die HRK neben der Dienstleistung für die Hochschulen keine institutionellen Eigeninteressen mit dem Audit verfolgt und deshalb als vertrauensvoller Anbieter wahrgenommen werden kann.
2. Das Audit ist ein hochgradig individualisiertes und flexibles Instrument. Es berücksichtigt den jeweiligen Internationalisierungsstand der Hochschule und wird daher gezielt dort wirksam, wo die Hochschule für sich den größten Beratungsbedarf identifiziert.
3. Innerhalb der Hochschule initiiert das Audit einen Prozess der Reflexion und Diskussion, der die Hochschule als Ganzes, d. h. alle mit der Internationalisierung befassten Akteure und Bereiche, einbindet und daher besonders nachhaltig wirkt. In diesem Zusammenhang spielt auch die konsequente Verwendung der deutschen Sprache im Rahmen des Audits eine wichtige Rolle, weil dadurch die internen Diskussionen in einer größeren Tiefe und Breite geführt werden.
4. Der strukturierte Ablauf des Audits mit definierten Meilensteinen unterstützt die Hochschulen gezielt darin, ihre Internationalisierungsstrategie zu erarbeiten bzw. (weiter) zu entwickeln. Im Vordergrund stehen dabei die Etablierung von transparenten, dauerhaften Strukturen und Prozessen innerhalb der Hochschule sowie die Bündelung und gezielte Ergänzung bereits implementierter Internationalisierungsmaßnahmen.
5. Das Audit erhöht die Sichtbarkeit der Internationalität einer Hochschule sowohl nach innen als auch nach außen.

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

Wir freuen uns sehr, dass das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ von unseren Mitgliedern so gut angenommen wurde und dass wir es ihnen auch über die Pilotphase hinaus weiter anbieten können. Freundlicherweise hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung die notwendigen finanziellen Mittel bewilligt, um das Audit bis Ende 2013 fortzuführen. Diese zweite Projektphase ist am 1. September 2010 angelaufen. In einer ersten Ausschreibung konnten zwanzig weitere Hochschulen für eine Teilnahme am Audit ausgewählt werden. Glücklicherweise ist die Nachfrage weiterhin ausgesprochen hoch; unglücklicherweise ist sie nach wie vor viel höher als die Zahl der Plätze, die wir trotz nun erhöhter Kapazitäten im Projektteam zur Verfügung stellen können. Die nächste Ausschreibung zur Teilnahme am Audit werden wir Mitte des nächsten Jahres herausgeben.

Zusätzlich zur Durchführung des Audits haben wir uns für diese zweite Projektphase vorgenommen, das bisherige Konzept weiterzuentwickeln und mit dem „Re-Audit“ um ein Angebot für bereits auditierte Hochschulen zu erweitern. Das Re-Audit soll den beratungsintensiven Ansatz des Audits ergänzen. Auditiertere Hochschulen werden dann die Möglichkeit haben, nach Ablauf von zwei bis drei Jahren den Wirkungsgrad der nach dem Audit initialisierten Internationalisierungsmaßnahmen sowie ihren Erfolg bei der Umsetzung dieser Maßnahmen zu überprüfen. Darüber hinaus können sie ihre Internationalität im Rahmen eines Benchmarking-Prozesses überprüfen lassen, um ein entsprechendes Qualitätszertifikat bzw. -siegel zu erhalten. Wir planen, die ersten Re-Audits im Jahr 2012 anzubieten und durchzuführen.

Nun aber zurück ins Hier und Jetzt:

Ich wünsche uns allen eine interessante und spannende Konferenz. Sollten Sie weitere Fragen zum Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ haben, so zögern Sie bitte nicht, sich an die hier anwesenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem HRK-Projektteam zu wenden.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!