

EVALUATIONSBERICHT
EXECUTIVE SUMMARY

**Evaluation des Audits
"Internationalisierung der Hochschulen"
der Hochschulrektorenkonferenz**

DEZEMBER 2013

1. Ziele und Ablauf der Evaluation

Im Mai 2013 wurde **evalag** von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) mit der Evaluation des Audits „Internationalisierung der Hochschulen“ der Hochschulrektorenkonferenz beauftragt. Ziel der Evaluation war die Bilanzierung der Arbeitsweise und der Ergebnisse des Audits, um gleichzeitig Verbesserungspotenzial zur Fortführung eines gegebenenfalls weiterentwickelten Audits zu ermitteln.

In enger Abstimmung mit dem Auftraggeber wurde ein mehrstufiges Evaluationsdesign konzipiert:

- Auf der Basis gemeinsam operationalisierter Fragestellungen wurde eine Auswertung der vorhandenen Dokumente (Verfahrensdokumente, Projektanträge und -berichte, ausgewählte Selbstberichte der Hochschulen und Empfehlungsberichte) vorgenommen.
- Die Internationalisierungsstrategie der HRK, die Strategie von Bund und Ländern für die Internationalisierung der deutschen Hochschulen und die Internationalisierungsstrategie der EU-Kommission wurden analysiert, um einen Überblick über die Unterschiede zwischen den verschiedenen strategischen Ansätzen und der HRK-Strategie zu gewinnen.
- Die Auswertung der Dokumente diente zur Vorbereitung von leitfadengestützten Interviews mit den unterschiedlichen Stakeholdern. Es wurden zwanzig Telefoninterviews mit Beraterinnen und Beratern, Hochschulvertreterinnen und -vertretern, Vertretern des BMBF und Mitarbeitern der HRK durchgeführt, denen vier gruppenspezifische Frageleitfäden zugrunde lagen. Die Ergebnisse der Telefoninterviews wurden mit den Ergebnissen der Dokumentenanalyse zusammengeführt und sind im Evaluationsbericht dargelegt.
- Auf der Grundlage des vorläufigen Evaluationsberichtes wurde Ende November 2013 ein eintägiger Workshop mit dem Audit-Team der HRK durchgeführt. Dort wurden die Ergebnisse der Evaluation vorgestellt und im Hinblick auf mögliches Verbesserungspotenzial und Entwicklungsperspektiven des Audits diskutiert. Die Ergebnisse des Workshops sind ebenfalls in den Evaluationsbericht eingeflossen.

Der Evaluationsbericht wurde der HRK Ende Dezember 2013 übergeben.

2. Ablauf des HRK-Audits

Seit 2009 bietet die HRK als Dienstleistung für ihre Mitgliedshochschulen das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ an, um dadurch die deutschen Hochschulen in ihrer Internationalisierung zu unterstützen. Das Audit beinhaltet eine systematische und ganzheitliche Analyse der Internationalisierungsaktivitäten einer Hochschule und bietet eine unabhängige Beratung, die passgenau auf das Profil der jeweiligen Hochschule abgestimmt ist. Dem Audit liegt die Überzeugung zugrunde, dass jede Hochschule eine maßgeschneiderte und differenzierte Internationalisierungsstrategie entwickeln sollte, die die Besonderheiten der Institution sowie die regionalen, nationalen und internationalen Gegebenheiten berücksichtigt. Zu diesem Zweck werden im Audit Elemente der Selbstreflexion mit externer Beratung verbunden. Ziel des Audits ist zum einen die Standortbestimmung der Internationalisierung der Hochschule; zum anderen die Konkretisierung der Internationalisierungsziele und daran angeschlossen die (Weiter-)Entwicklung der institutionellen Internationalisierungsstrategie. Schließlich mündet das Audit in konkreten Empfehlungen zu Maßnahmen in bestimmten Handlungsfeldern der Internationalisierung.

Von 2009 bis Ende 2013 wurden in der Pilotphase und den ersten sechs Zyklen insgesamt 42 Hochschulen vollständig auditiert. Insgesamt hatten sich im betrachteten Zeitrahmen 119 Hochschulen für das Audit beworben.

Das Auditverfahren unterliegt einem festgelegten Ablauf und Zeitplan. Es erstreckt sich insgesamt über einen Zeitraum von etwa zwölf Monaten. Für die Hochschule beginnt das Audit mit dem Erhalt eines Leitfadens und einer standardisierten Vorlage für den Selbstbericht. Daraufhin setzt die Hochschule eine interne Projektgruppe ein, die für das Audit verantwortlich ist. Die Projektgruppe erstellt innerhalb von ca. vier Monaten den Selbstbericht, der einerseits den Beraterinnen und Beratern als Informationsgrundlage für den Audit-Besuch dient und andererseits zur Selbstreflexion der Internationalisierungsstrategie innerhalb der Hochschule beitragen soll.

Etwa zwei Monate nach Einreichung des Selbstberichtes bei der HRK findet der dreitägige Audit-Besuch der drei Beraterinnen und Beratern statt. Als Beraterinnen und Berater werden von der HRK Personen bestellt, die über Erfahrungen mit Internationalisierungsstrategien auf der Ebene der Hochschulsteuerung verfügen. Während des Audit-Besuchs führen die Beraterinnen und Berater Gespräche mit der hochschulinternen Projektgruppe sowie weiteren Angehörigen der Hochschule. Ziel ist es, im Laufe des Audit-Besuchs Empfehlungen zu erarbeiten und der Hochschule am Ende des Besuchs eine erste Rückmeldung zu geben.

Nach dem Audit-Besuch erstellt die HRK einen Empfehlungsbericht, der der Hochschule nach ca. drei Monaten zugeht. Die HRK führt etwa sechs Monate nach dem Audit-Besuch einen Workshop, die Zukunftswerkstatt, durch, in dem zusammen mit den Mitarbeitenden der HRK eine Priorisierung der Empfehlungen vorgenommen wird, auf deren Grundlage die Hochschule einen konkreten Umsetzungsplan formulieren kann. Mit der Zukunftswerkstatt endet das Auditverfahren, und die Hochschule erhält ein Teilnahmezertifikat und ein entsprechendes Siegel.

3. Relevanz des Audits

Ziele des Audits

In erster Linie zielt das Audit darauf ab, Hochschulen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Internationalisierungsstrategie zu unterstützen. Das Audit setzt dabei auf eine beratende Begleitung des Strategieentwicklungsprozesses. Mit Hilfe des Audits soll insbesondere eine möglichst breite Beteiligung an einem internen, von der Hochschule selbstgesteuerten Prozess erreicht werden, der durch das Audit aktiviert und gefördert wird.

Zusätzlich zu den die einzelne Hochschule betreffenden Zielen intendiert das Audit, die hochschulpolitische Forderung der strategischen Internationalisierung zu unterstützen und damit die Internationalisierung des gesamten deutschen Hochschulsystems zu fördern und Internationalisierung als ein strategisches Thema für die Hochschulleitungen zu etablieren.

Das Audit als Instrument zur strategischen Internationalisierung von Hochschulen

Das HRK-Audit nutzt folgende Elemente, um die genannten Ziele zu erreichen:

- expliziter Beratungsansatz des Verfahrens
- hochschulinterne Bestandsaufnahme der Internationalisierung durch Erstellung eines Selbstberichts
- möglichst breite Beteiligung der Hochschulmitglieder durch Bildung einer hochschulinternen Projektgruppe
- festgelegter Verfahrenszeitplan

Die Rückmeldungen der Hochschulen und der Beraterinnen und Berater im Rahmen der Evaluation bestätigen die Tauglichkeit des Auditkonzeptes.

Da die Hochschulen im Auditverfahren in erster Linie beraten und nicht bewertet wurden und etwaige Bewertungen durch die Beraterinnen und Berater nicht öffentlich sind, empfanden sowohl die Beraterinnen und Berater als auch die Hochschulen die Atmosphäre während der Audit-Besuche als offen und konstruktiv. Sowohl die Einschätzungen zur gegenwärtigen Situation als auch die Empfehlungen der Beraterinnen und Berater wurden von den Hochschulen als im Wesentlichen nachvollziehbar und nützlich bewertet.

Die Hochschulen berichten übereinstimmend, dass die Erstellung des Selbstberichts zu einer systematischeren Bestandsaufnahme der Internationalisierung der Hochschule geführt hat. Die Beraterinnen und Berater beurteilten die Selbstberichte trotz unterschiedlicher Qualität als gute Grundlage für den Audit-Besuch. In der Regel deckte sich nach Erstellung des Selbstberichts und dem Audit-Besuch die Selbsteinschätzung der Hochschule mit der Fremdeinschätzung durch die Beraterinnen und Berater.

Die Hochschulen beurteilen die Arbeit am Selbstbericht übereinstimmend als Hilfe, die eigene Strategie zu systematisieren oder Strategieansätze zu entwickeln. Eine große Rolle hat dabei die hochschulinterne Projektgruppe gespielt, die in allen Hochschulen gebildet wurde und für die Erstellung der Selbstdokumentation, zumindest auf konzeptioneller Ebene, verantwortlich war. In praktisch allen Hochschulen konnte die Projektgruppe nach Aussage der Hochschulvertreterinnen und -vertreter den internen Internationalisierungsprozess voranbringen. Durch die Arbeit der Projektgruppe wurden die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Internationalisierung gebündelt und konnten diskutiert werden, um gemeinsame Strategien zu entwickeln.

Der festgelegte Verfahrenszeitplan führt zu einer Strukturierung des Audits und hilft den Hochschulen nach eigener Aussage, den internen Prozess zügig und strukturiert anzugehen und zu Ende zu führen.

Als ein Ergebnis der Evaluation kann festgehalten werden, dass die Konzeption des Audits grundsätzlich geeignet ist, die damit verfolgten Ziele der HRK, nämlich die Bestandsaufnahme der Internationalisierung, die Initiierung eines internen Prozesses und darauf aufbauend die Weiterentwicklung der Internationalisierungsstrategie, zu erreichen. Das Konzept des Audits ist dabei für alle Hochschulen unabhängig von ihrem Internationalisierungsgrad und dem Stand ihrer Internationalisierungsstrategie geeignet und erfüllt damit eine wichtige Voraussetzung für die Beratung. Daraus ergibt sich, dass das Audit als geeignetes Instrument für die Unterstützung des Entwicklungsprozesses für Internationalisierungsstrategien in Hochschulen angesehen werden kann. Dies wird auch von den Hochschulen so eingeschätzt.

Umsetzung der hochschulpolitischen Strategien im Audit

Die hochschulpolitischen Internationalisierungsstrategien der HRK, von Bund und Ländern sowie der EU-Kommission postulieren eine individuelle und umfassende Internationalisierungsstrategie für jede Hochschule, die zum Profil der jeweiligen Hochschule passt. Das HRK-Audit unterstützt diese Zielsetzungen, da das primäre Ziel des Audits die Entwicklung einer individuellen und umfassenden Internationalisierungsstrategie der jeweiligen Hochschule ist. Die Auswertung der Empfehlungsberichte zeigt, dass der Analyse der Internationalisierungsmotive der Hochschule und der darauf aufbauenden Strategie im Audit breiter Raum gegeben wird.

4. Effektivität des Audits

Methode des Audits

Das Audit wird als Informed Peer-Review durchgeführt. Für das HRK-Audit existieren keine expliziten, im Vorfeld definierten Kriterien für die Bewertung der Internationalisierung einer Hochschule. Aufgrund der Konzeption des Audits, das eine hochschulindividuelle und keine allgemeingültige Internationalisierungsstrategie vorsieht, kann eine Bewertung nur relativ zu den Hochschulzielen und der Hochschulstrategie erfolgen. Da überdies eine Bewertung nicht Ziel des Verfahrens ist, sondern auf die Beratung fokussiert wird, liegt es in der Kompetenz der Beraterinnen und Berater, für das jeweilige Audit die geeigneten Kriterien zu definieren. Das gewählte Informed Peer-Review-Verfahren ist prinzipiell als sinnvoll anzusehen und wird nach Einschätzung von **evalag** auch methodisch sauber umgesetzt.

Gesamteinschätzung des Auditverfahrens

Als Ergebnis der Evaluation ist festzuhalten, dass das Auditverfahren methodisch sauber durchgeführt wird. Die einzelnen Verfahrensschritte sind gut aufeinander abgestimmt und zielgerichtet konzipiert und tragen zur Zielerreichung bei. Hervorzuheben ist, dass die HRK großes Augenmerk auf die Initiierung des hochschulinternen Prozesses legt und die Hochschule anhält und unterstützt, die Verfahrensschritte konzeptgetreu durchzuführen. Die Hochschulen kritisieren im Hinblick auf die Teilschritte des Auditverfahrens lediglich den großen Aufwand bei der Erstellung des Selbstberichts, der insbesondere durch die Zusammenstellung umfangreicher statistischer Daten verursacht wird.

Die Flexibilität und Robustheit des HRK-Audits hängt sehr stark von der Eignung der Beratergruppe und der Betreuung durch die Referentinnen/Referenten ab. Die Beraterinnen und Berater sorgen dafür, dass die Hochschule die für sie passende Unterstützung erhält, indem sie die Ausgangssituation zutreffend analysieren und daraufhin die Hochschule beraten. Sie können aufgrund ihrer Erfahrung etwaige Verfahrensschwankungen auffangen und ausgleichen und so zu gleichmäßig guten Ergebnissen im Sinne der Verfahrensqualität kommen. Darum ist die Auswahl und Zusammensetzung der Beraterinnen und Berater von großer Bedeutung im HRK-Auditverfahren.

Das Audit besteht als komplexes Verfahren aus einer Vielzahl von Verfahrenselementen. Jeder Verfahrensschritt hat eine spezifische Funktion für das Gesamtverfahren. Das Audit präsentiert sich als sorgfältig austariertes Zusammenspiel vieler Verfahrensschritte, die nur zusammen genommen die Gesamtwirkung des Audits erzielen können.

Wirkung des Audits

Das HRK-Audit strebt Wirkungen auf zwei verschiedenen Ebenen an. Zunächst wird intendiert, durch das Audit die Internationalisierungsstrategie einer Hochschule zu entwickeln oder weiterzuentwickeln, damit die Hochschule ihre internationalen Aktivitäten besser strukturieren und durchführen kann und sich zu einer transnationalen Hochschule im Sinne der Internationalisierungsstrategie der HRK entwickelt. Daneben kann das Audit jedoch auch eine Wirkung auf das Hochschulsystem als Ganzes haben.

Obwohl sich die Wirkung des Audits auf die Internationalisierung der Hochschulen und des Hochschulsystems aufgrund von methodischen Restriktionen und der kurzen Zeitdauer zwischen Beendigung der untersuchten Audits und Durchführung dieser Evaluation nicht fundiert analysieren lässt, lassen sich dennoch einige Rückschlüsse aus den Befunden ziehen. Insgesamt betrachtet scheint das Audit nach Rückmeldung der Stakeholder in vielen Fällen eine Wirkung entfaltet zu haben. Die Hochschulen konnten in den meisten Fällen einen internen Prozess zur Erarbeitung oder Weiterentwicklung ihrer Internationalisierungsstrategie in Gang setzen, der auch im betrachteten Zeitraum in vielen Fällen zu einer erneuerten Strategie geführt hat. Auch wird nach Ansicht der Hochschulen Internationalisierung nach dem Audit von vielen Hochschulmitgliedern als wichtigerer Bestandteil der Hochschulstrategie wahrgenommen. Insgesamt sind die Hochschulen mit dem Auditverfahren zufrieden und sehen auch den großen Aufwand des Verfahrens als lohnend an. Diese Rückmeldungen geben Hinweise auf die positive Wirkung des Audits, sie können jedoch eine systematische Wirkungsanalyse nicht ersetzen.

Die relative große Nachfrage nach dem Audit – von 2009 bis 2013 haben bei 119 Bewerbungen 42 Hochschulen das Audit durchlaufen, zwölf weitere befinden sich noch im Verfahren, dies entspricht ca. 20 % der Mitgliedshochschulen der HRK – unterstreicht die Relevanz des Themas für die deutschen Hochschulen und ihre Bereitschaft, insbesondere Internationalisierung als ganzheitliche und strategische Aufgabe zu begreifen und umzusetzen.

5. Effizienz des Audits

Das HRK-Audit wird durch eine Förderung des BMBF finanziert, und kann somit den Hochschulen gebührenfrei, bzw. in den jetzt laufenden Zyklen, kostengünstig angeboten werden.

Der Ressourcenaufwand seitens der HRK für das Auditverfahren ist als relativ hoch zu bewerten. Das Audit arbeitet mit einer sehr starken Unterstützung durch die HRK-Referentinnen und -Referenten, die für die gesamte Verfahrensorganisation und die Berichtserstellung zuständig sind. Daher nehmen die Personalkosten einen hohen Anteil an den Gesamtkosten des Verfahrens ein. Im Gegenzug wird dadurch aber auch eine sehr professionelle Betreuung der Verfahren, eine zeitnahe und konsistente Erstellung der Empfehlungsberichte und eine umfangreiche inhaltliche Vorbereitung der Verfahren erreicht, die ohne den Personaleinsatz nicht in dieser Form zu leisten wären.

Für die Hochschule ist das Audit aufgrund seiner Konzeption, die die Initiierung eines internen Prozesses bewirken will, ein ressourcenintensives Verfahren. Dieser Aufwand liegt nach Einschätzung von **evalag** jedoch im allgemeinen Rahmen vergleichbarer Verfahrenstypen.

Dem stehen die oben ausgeführten Wirkungen des Audits gegenüber, und es verbirgt sich nach Einschätzung von **evalag** ein großes Potenzial im Audit, da sich viele Wirkungen erst nach einigen Jahren feststellen lassen werden.