



update

02/2015

IN DIESER AUSGABE

<i>editorial</i> HORST NASKO	3
<i>im blickpunkt</i> Internationalisierung – Welche Strategie eignet sich für welche Hochschule? Kontext & Bedeutung von Internationalisierung für Wirtschaft & Wissenschaft	
Global Player Wanted! – Strategien zur Internationalisierung der Personalrekrutierung von Unternehmen ANNA-MARIA KARL	4
Internationalisierung der deutschen Hochschulen – Status quo und Herausforderungen JOYBRATO MUKHERJEE	7
Internationalisierungsstrategien in der Praxis: Berichte aus den Hochschulen	
Internationalisierung der Curricula an der Universität Göttingen HILTRAUD CASPER-HEHNE	11
Internationale Vernetzung der Technischen Universität München TATJANA BOOS	12
Ausländische Studierende jenseits der Metropolen an der Hochschule Würzburg-Schweinfurth ROBERT GREBNER	14
Hochschule Bremen: Markenzeichen „Internationalität“ KARIN LUCKEY	16
Internationalisierungsstrategien in der Praxis: Die Rolle der Hochschulräte	
Aufgaben und Möglichkeiten von Hochschulräten in der Begleitung der Internationalisierungsstrategie FRANK ZIEGELE, ULRICH MÜLLER	18
Was macht eine gute Internationalisierungsstrategie aus? MARIJKE WAHLERS	22

<i>im überblick</i>	
Weiterführendes zu Internationalisierung	26
<i>im profil</i>	
Fünf Fragen an Hochschulrat Marianne Demmer	28
<i>im gesetz</i>	
Neue Regelungen zu Hochschulräten	31
<i>in schrift</i>	
Hochschulräte in der aktuellen Diskussion	34
Gender-Kompetenz für Hochschulräte und Kuratorien	35
<i>im amt</i>	
Neu im Hochschulrat	37
<i>in kürze</i>	
Termine	44
<i>initiatoren</i>	46
<i>impressum</i>	46

Der Lesbarkeit halber wird die männliche Form auch
als Synonym für die weibliche Form verwendet.



editorial

Lieber Leser,



Horst Nasko

Hochschulen waren immer schon geprägt durch internationalen Austausch und hohe Mobilitätsbereitschaft von Studierenden, Lehrenden und Wissenschaftlern. Auch heute noch ist und bleibt Internationalität das Aushängeschild für gute wissenschaftliche Arbeit und trägt dabei wesentlich zur Vielfalt unserer Gesellschaft und zur Verständigung zwischen den Völkern bei. Diese Tatsache trifft zusammen mit einem anhaltend hohen Arbeitskräftebedarf, insbesondere in Regionen Deutschlands, die besonders vom demografischen Wandel betroffen sind. Hier kommt es entscheidend darauf an, zusätzliche Potenziale für den Arbeitsmarkt zu erschließen.

Vor dem Hintergrund fortschreitender Globalisierung gewinnt die Internationalisierung also nicht nur für Wirtschaft, sondern auch für die Wissenschaft und Hochschulen mehr und mehr an Bedeutung – und somit natürlich auch für Hochschulräte. Welche Rolle in diesem Zusammenspiel Hochschulräte übernehmen können, haben wir bei unserem letzten Forum Hochschulräte diskutiert: Wie kann eine Hochschule angesichts der Vielfalt möglicher Handlungsfelder und Bedarfslagen die richtigen Prioritäten setzen? Wie erkennt ein Hochschulrat, ob eine Hochschule eine adäquate und zum Profil passende Internationalisierungsstrategie verfolgt – und ob sie damit Erfolg hat? Welche Indikatoren zur Messung und welche Instrumente zur Durchsetzung von Internationalisierungsstrategien stehen zur Verfügung und lassen sich heranziehen? Wie kann ein Hochschulrat einen Strategiebildungsprozess begleiten oder – falls nötig – überhaupt erst einmal anstoßen?

Viele interessante Beiträge des Forums Hochschulräte vom 23. September 2015 haben wir in dem vorliegenden Update zusammengefasst. Ich wünsche eine anregende und informative Lektüre.

Ihr
Horst Nasko
 Vorstand, Heinz Nixdorf Stiftung

im blickpunkt

Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?

Kontext & Bedeutung von
Internationalisierung für
Wirtschaft & Wissenschaft



Anna-Maria Karl

Global Player Wanted!

Strategien zur Internationalisierung der Personalrekrutierung
von Unternehmen

ANNA-MARIA KARL, LEITERIN GLOBAL TALENT SOURCING, DAIMLER AG, IM INTERVIEW MIT DEM STIFTERVERBAND

Frau Dr. Karl, Sie haben bei unserem „Forum Hochschulräte“ über Strategien zur Internationalisierung der Personalrekrutierung gesprochen. Warum ist der internationale Nachwuchs für Daimler so wichtig?

Die Frage nach dem „Warum“ erschließt sich mit einem Blick auf unser Unternehmen, unser Produktportfolio und die Standorte weltweit, an denen wir forschen, entwickeln und produzieren. Jeder kennt die Marke Mercedes-Benz, doch Daimler umfasst weit mehr: Wir sind in der Automobilbranche einzigartig. Kaum ein anderer Hersteller vereint so viele Marken unter einem Dach und meldet so viele Patente an wie Daimler. Unsere Produktpalette reicht vom Kleinwagen smart bis zum Truck, von innovativen Carsharing-Angeboten bis zu umfassenden Finanzdienstleistungen. Wir sind ein Unternehmen, das rund um den Globus aktiv ist und das einen Großteil seines Umsatzes außerhalb von Deutschland erwirtschaftet. Aber nicht nur unsere Kunden sind international: Weltweit sind für Daimler etwa 280.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus rund 150 Nationen auf allen Kontinenten im Einsatz.

Welche Talente für welche Themenfelder suchen Sie?

Mit Blick auf die Herausforderungen der Zukunft für unser Unternehmen und für die gesamte Automobilbranche wird sofort deutlich: Hier geht es um neue Produkte mit grüner Technologie – vom Elektroantrieb bis zur Brennstoffzelle. Es geht aber auch darum, neue Märkte zu erschließen und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, zum Beispiel Mobilitäts-Apps wie moovel oder Carsharing-Modelle wie car2go. Für diese Zukunftsthemen benötigen wir hochqualifizierte Menschen, die mit ihren Fähigkeiten und ihrem Engagement die Weiterentwicklung des Unternehmens vorantreiben und die Vielfalt unserer Kunden, Lieferanten und Investoren widerspiegeln. Auch die allgegenwärtige Digitalisierung sämtlicher Lebensbereiche gilt es im Blick zu behalten. Um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern, benötigen wir Teams, die verschiedene Generationen, Geschlechter und Nationalitäten zusammen bringen.

Generationen, Geschlechter und Nationalitäten – wie wichtig ist Ihnen die Internationalität im Diversity-Kontext?

Daimler ist ein Unternehmen, in dem Vielfalt gelebt wird. Unsere Erfahrungen damit sind seit Jahrzehnten positiv. Wir betrachten Diversity stets in einem ausgewogenen Mix der Handlungsfelder Gender Diversity, Generationenmanagement, Working Culture und eben Internationalisierung. Die gezielte Rekrutierung neuer Kolleginnen und Kollegen mit internationalem Hintergrund spielt hier eine entscheidende Rolle. Wir brauchen „Global Player“, die wir sowohl im Inland als auch im Ausland suchen. Was die Suche hier in Deutschland angeht, sind die Vorausset-

im blickpunkt Internationalisierung – Welche Strategie eignet sich für welche Hochschule?

Kontext & Bedeutung von Internationalisierung für Wirtschaft & Wissenschaft

zungen besser denn je: Die Zahl der ausländischen Studierenden in Deutschland hat im Jahr 2014 einen neuen Höchststand erreicht. Allerdings verbringt beispielsweise nur jeder zwanzigste angehende Ingenieur in Deutschland einen Teil seines Studiums im Ausland. Internationalisierung ist aber keine Einbahnstraße. Internationalisierung wird in beide Richtungen gedacht und gelebt. Unser Vorstandsvorsitzender, Dr. Zetsche, hat das folgendermaßen formuliert: „Ein Auslandsjahr ist kein Minus an Zeit, sondern ein Plus an Erfahrung“. Oder auch: „Diese Erfahrung erweitert nicht nur die Karrierechancen, sondern vor allem den Horizont.“ Diese Aussagen kann ich aufgrund meiner eigenen Auslandserfahrung nur unterstreichen.

Wie suchen und vor allem finden Sie diese „Global Player“?

Wir richten unseren Arbeitgeberauftritt weltweit einheitlich aus und stärken damit unsere Arbeitgebermarke. Im Oktober 2014 haben wir unsere internationale Kampagne unter dem Leitsatz „Das sind wir“ gestartet. Damit wollen wir das Interesse von Talenten wecken und die Besten für uns gewinnen. Das Leitmotiv zeigt unsere internationale Ausrichtung: „5 Kontinente. Jede Menge Platz zur persönlichen Entfaltung“. Verschiedene Imageanzeigen zeigen Kolleginnen und Kollegen aus aller Welt, zum Beispiel aus Argentinien, China, Deutschland, Spanien, Indien und den USA.

Mit unseren Aktivitäten sind wir dort, wo unsere Zielgruppe ist. Dabei gehen wir auch neue Wege. So haben wir erfolgreich innovative Online-Dialogformate über Messenger-Dienste eingesetzt oder bei der IAA eine Livestream-Berichterstattung durchgeführt. Eine weitere wichtige, wenn auch klassische Möglichkeit der Talentsprache, sind Messen. Aber auch hier wählen wir immer wieder neue Formate und richten uns international aus.

Unser Engagement bei der Formula Student ist ein weiterer Baustein. Bei diesem internationalen Konstruktionswettbewerb tauchen Studierende tief in die Automobilwelt ein und sammeln Erfahrungen im Bereich Konstruktion, Fertigung sowie in den begleitenden wirtschaftlichen Aspekten. Und wir haben Gelegenheit, hoch motivierte Talente kennenzulernen.

Daimler engagiert sich auch im Femtec.Network zur Förderung von Frauen in Naturwissenschaft und Technik: Bei Exkursionen lernen die Teilnehmerinnen Daimler und unsere Produkte kennen und kommen mit weiblichen Vorbildern ins Gespräch. Wir begleiten die Frauen beim Einstieg durch Matchinggespräche, Bewerbungstrainings, weitere Dialogformate und individuelles Coaching.

Und Sie sprechen mit eigenen Programmen Talente in verschiedenen Phasen ihres Ausbildungs- und Berufslebens an ...

Richtig – beispielsweise während des Studiums mit Daimler Student Partnership, unserem deutschlandweiten Förderprogramm für Studierende in technischen und ausgewählten kaufmännischen Studiengängen, die einen Einstieg bei uns anstreben. Oder auch nach dem Studium mit unserem internationalen Traineeprogramm „CAReer“. Dieses Programm richtet sich an hochqualifizierte Absolventen, akademische Berufseinsteiger und Bewerber mit Praxiserfahrung, die neben einer sehr guten Qualifikation gleichermaßen mit ihrer Persönlichkeit überzeugen. Während

im blickpunkt
**Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?**

**Kontext & Bedeutung von
Internationalisierung für
Wirtschaft & Wissenschaft**

des 15- bis 18-monatigen Traineeprogramms sind Auslandsaufenthalte immer mit enthalten. Rund 40 Prozent der Teilnehmer kommen momentan von außerhalb Deutschlands – wir streben hier einen Anteil von etwa 50 Prozent an. Auch der Frauenanteil bei CAREer beträgt übrigens heute schon 40 Prozent. Das ist gut so: Denn bis 2020 soll jede fünfte Top-Management-Position bei Daimler mit einer Frau besetzt sein.

Die aktuelle Integrations-Debatte um Flüchtlinge birgt vor dem Hintergrund der Internationalisierung eine weitere Zielgruppe: Viele ausländische hoch qualifizierte mit Hochschulzugangsberechtigungen, Studienabschlüssen und Facharbeiterwissen. Wie geht Daimler mit dieser Chance um?

Insgesamt besteht in der deutschen Industrie großes Interesse, Flüchtlinge in Ausbildung und Arbeitswelt zu integrieren. Eine der vielen Ideen und Möglichkeiten ist ein mehrwöchiges „Einarbeitungspraktikum“, das wir in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit und den Betriebsräten erarbeiten. Dabei werden neben einem praxisnahen Training in Mercedes-Benz-Werken auch Deutschkurse angeboten. Ziel ist es, mehrere Hundert Flüchtlinge für einen Arbeitsplatz in der deutschen Industrie zu qualifizieren. Das erste Pilotprojekt wird im Mercedes-Benz Werk in Stuttgart-Untertürkheim starten. Grundsätzlich gilt für uns: Wir unterstützen das 3+2 Modell. Dadurch sollen Flüchtlinge während der Ausbildung (3 Jahre) und nach der Ausbildung (2 Jahre) vor der Abschiebung geschützt werden. Bei Daimler sind wir davon überzeugt, dass mehr Vielfalt zu besseren Ergebnissen führt und dass wir, als globaler Konzern, verpflichtet sind, Vielfalt zu fördern und zu fordern, dazu gehört auch das Thema Internationalität.

Was können die Hochschulen darüber hinaus aus Ihrer Sicht tun, um das Ziel der Internationalisierung noch besser zu unterstützen?

Nur ein kleiner Teil der deutschen Studierenden richtet das Studium international aus. Da für Daimler natürlich die MINT-Studiengänge im Fokus stehen, haben wir zusammen mit dem Stifterverband, dem Daimler-Fonds und der Daimler und Benz Stiftung die Programminitiative „MINTernational“ ins Leben gerufen. Bei diesem Wettbewerb werden diejenigen Hochschulen ausgezeichnet, die die beste Gesamtstrategie für die Internationalisierung der MINT-Disziplinen in den Mittelpunkt ihrer Hochschulentwicklung stellen. Als Jury-Mitglied von MINTernational konnte ich live erleben, mit welcher innovativen Ideen Hochschulen im Hinblick auf internationale Studierende und Forschende auf sich aufmerksam machen. Aus unserer Sicht können die deutschen Hochschulen einen wichtigen Beitrag leisten, indem Sie beispielsweise aktiv um ausländische Studierende werben und sie bei ihrem Aufenthalt unterstützen – so wie es bereits vielfältig geschieht. Spezifische Einführungsveranstaltungen oder Mentorenprogramme sind ebenso wünschenswert wie der Ausbau des englischsprachigen Studienangebots. Auf Hochschuleseite sind internationale Forschungskooperationen und Dozentenaustauschprogramme zwischen Hochschulen wichtig, um den Studenten eine attraktive Lehrumgebung bieten zu können. Ebenso begrüßen wir die Aktivitäten des DAAD, Studierende bei Durchführung eines Auslandssemesters unterstützen. Wenn Hochschulen und Wirtschaft in solcher Weise partnerschaftlich zusammenarbeiten, ermöglicht dies beiden Seiten, die besten internationalen Talente zu gewinnen.

im blickpunkt

Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?

Kontext & Bedeutung von
Internationalisierung für
Wirtschaft & Wissenschaft



Joybrato Mukherjee

Internationalisierung der deutschen Hochschulen

Status quo und Herausforderungen

JOYBRATO MUKHERJEE, PRÄSIDENT, JUSTUS-LIEBIG-UNIVERSITÄT GIESSEN; VIZEPRÄSIDENT DEUTSCHER AKADEMISCHER
AUSTAUSCHDIENST

WAS IST INTERNATIONALISIERUNG?

Internationalisierung deutscher Hochschulen wird oft zu verknüpft wahrgenommen. Sie bedeutet weitaus mehr, als Studierende ins Ausland zu entsenden und aus dem Ausland zu empfangen. Auch wenn dies der Kern von Internationalisierung ist und bleiben wird, geht die Aufgabe der Internationalisierung weit über einzelne Aspekte wie zum Beispiel Mobilität, Interkulturalität oder Regionalstudien hinaus. Internationalisierung ist kein Selbstzweck oder ein losgelöstes Ziel an sich. Sie bedeutet die Verbindung von lokaler beziehungsweise regionaler Verantwortung und internationaler Vernetzung. Sie bedeutet nicht, Gegebenheiten vor Ort zu vernachlässigen, sondern auch mittels der Internationalisierung der Curricula eine „Internationalisierung zu Hause“ für all diejenigen zu ermöglichen, die nicht ins Ausland gehen. Internationalisierung bedeutet auch nicht die Umsetzung einzelner Aktivitäten mit festgelegtem Beginn- oder Endzeitpunkt. Vielmehr ist Internationalisierung ein umfassender, kontinuierlicher Prozess mehrerer Akteure. Die Rahmenbedingungen werden politisch gesteuert und sind auf einen wirtschaftlichen Kontext bezogen. Internationalisierung folgt globalen Trends und wird durch eine Vielzahl an Triebkräften geleitet: Hierzu gehören der globale Wettbewerb zwischen Hochschulen und Hochschulsystemen, neue Zentren im globalen Wissenschaftssystem, die nationale und internationale Ausdifferenzierung der Hochschulen, der demographische Wandel und der damit verbundene hunt for talents, die Verantwortung angesichts globaler Zukunftsfragen und Bedrohungen (Klimawandel, Energiekrise, Migration), neue Lehr- und Lernformen durch neue Medien und nicht zuletzt die Notwendigkeit, junge Menschen auf globalisierte Berufsfelder vorzubereiten.

WELCHE BEDEUTUNG HAT INTERNATIONALISIERUNG FÜR DEUTSCHE HOCHSCHULEN UND WIE DIFFERENZIERT SICH DIESE AUS?

Welche Bedeutung haben diese Trends für die Hochschulen? Internationalisierung wird zukünftig stärker in die Kernfunktionen der Hochschulen integriert werden (müssen) und sich als Aufgabe für Hochschulen weiter ausdifferenzieren, weit über die Aufgabe der Schaffung von Mobilität von Einzelpersonen hinaus. Internationalisierung an Hochschulen bedarf der Durchdringung aller Bereiche in Lehre, Forschung und Gesellschaft. Sie wird an vielen Hochschulen zum integralen Bestandteil der Entwicklungsplanung werden und weitreichenden Einfluss auf die Zukunft unserer Hochschullandschaft haben. Die Ausdifferenzierung der Internationalisierung wird die Hochschulen vor neue Aufgaben, Chancen und

im blickpunkt
Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?

Kontext & Bedeutung von
Internationalisierung für
Wirtschaft & Wissenschaft

Herausforderungen stellen. Denn die Dimensionen, mit welchen Hochschulen dem weitreichenden Feld gegenüberreten können, sind divers: Neben der Internationalisierung als zukünftige Kernfunktion der Hochschule differenziert sich diese in Internationalisierung in Lehre und Studium, Internationalisierung der Hochschulpolitik, Regulierung und Standardsetzung, Internationalisierung von Verwaltung und Infrastruktur, Internationalisierung von Öffentlichkeitsarbeit und Marketing und auch Internationalisierung von Forschung. Zusammengefasst bedeutet dies für Hochschulen, die Internationalisierung stärker in die Kernfunktionen der Hochschulen zu integrieren, indem diese zu einem strategischen Aktionsfeld erklärt wird. Hochschulen werden in diesem Kontext eigene, spezifische Internationalisierungsstrategien entwickeln und verfolgen, Internationalisierung als Profilbildungsmerkmal ausbauen, und sich hierzu mit ihren Aktivitäten auf (neue,) strategisch wichtige Partner konzentrieren.

Hochschulen in ganz Europa sind bereits heute auf diesen Feldern sehr aktiv und nehmen Internationalisierung als Teil der Hochschulstrategie besonders ernst. Dies bestätigt auch die Umfrage der Association for International Education unter Hochschuladministratorinnen und -administratoren in Europa, nach welcher 38 Prozent der Hochschulen angeben, Internationalisierungsstrategien an der Hochschule verankert zu haben. Weitere 46 Prozent geben an, dass Internationalisierung in die übergeordnete Hochschulstrategie integriert ist und zusätzliche 11 Prozent geben an, dass die Internationalisierungsstrategie in Bearbeitung ist. In der Summe sind dies 95 Prozent der befragten Hochschulen, die angeben, dass die Verankerung der Internationalisierung als Strategie der Hochschule eine bedeutende Rolle spielt. Die Motive dahinter sind divers. Am wichtigsten ist es Hochschulen, im Rahmen ihrer Internationalisierungsbestrebungen einerseits die Verbesserung der Qualität der Bildung voranzutreiben und andererseits Studierende auf den globalen Arbeitsmarkt vorzubereiten. Dem folgen Ziele wie die Ausweitung der Anwerbung internationaler Studierender, die Erhöhung der weltweiten Reputation und die Verbesserung der Qualität von Forschung und Entwicklung. Weitere Motive, die jedoch den vorhergenannten nachrangig sind, sind die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, die gestellten Anforderungen des Arbeitsmarktes und zuletzt die finanziellen Vorteile für die Institution, die sich aus Internationalisierungsbestrebungen ergeben.

**INTERNATIONALISIERUNG AN DEUTSCHEN HOCHSCHULEN:
WO STEHEN DIE DEUTSCHEN HOCHSCHULEN UND MIT WELCHEN
HERAUSFORDERUNGEN SIND SIE KONFRONTIERT?**

Zwei Aktionsfelder sollen in den folgenden Ausführungen in den Fokus genommen werden: zum einen die *internationalen Studierenden*, zum anderen die *Auslandsmobilität deutscher Studierender*.

Aktionsfeld Internationale Studierende: Das DAAD-Ziel, bis zum Jahr 2020 mindestens 350.000 internationale Studierende (Bildungsin- und -ausländer) an deutschen Hochschulen zu haben, ist durchaus erreichbar. In den vergangenen

im blickpunkt
Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?

Kontext & Bedeutung von
Internationalisierung für
Wirtschaft & Wissenschaft

Jahren stieg die Anzahl kontinuierlich und im Jahr 2015 konnten bereits 319.000 internationale Studierende verzeichnet werden. Gleichzeitig steigt die Zahl der ausländischen Studienanfänger, die sich mittelfristig in weiterhin steigenden Zahlen ausländischer Studierender niederschlagen wird. Dennoch wird es für das deutsche Hochschulsystem langfristig schwierig sein, seine Attraktivität zu halten und in dem derzeit expandierenden globalen Markt mitzuhalten. Denn die Zahl international mobiler Studierender hat sich innerhalb von zwölf Jahren (2000 bis 2012) mehr als verdoppelt und neue Akteure setzen sich ehrgeizige Ziele in Bezug auf die Anwerbung internationaler Studierender. Das Ziel ist es, Deutschland weiterhin in den Top 5 Destinationen zu halten, es soll seinen Platz unter den führenden Gastländern behaupten. China, Russland und Indien sind hierbei zu den top Rekrutierungszielen zu zählen; von dort werden aktuell die meisten Studierenden nach Deutschland entsendet.

Ein weiteres Ziel im Aktionsfeld der internationalen Studierenden ist die Steigerung ihres Studienerfolges, insbesondere im Bachelor. Bei Studienabbruchquoten von 41 Prozent haben Hochschulen hier eine besondere Aufgabe: die bessere Auswahl, Betreuung und Integration ausländischer Studierender. Bildungsausländer bestätigen, dass sie bei ihrem Studium insbesondere Schwierigkeiten haben, sich im deutschen Studiensystem zu orientieren, ihre Zimmersuche zu bestreiten, Kontakt zu deutschen Studierenden oder zur Gesellschaft insgesamt aufzunehmen und sich in der deutschen Sprache zu verständigen. Zur Steigerung der Studienerfolgsquoten müssen Hochschulen und Politik für diese Probleme Lösungen finden und auch auf anderen Feldern Fortschritte erzielen, beispielsweise bei der qualifizierten Auswahl (durch zum Beispiel TestAS) und Zulassung ausländischer Studierender, bei der Sprachvermittlung, bei einer Verbesserung des Übergangs in den deutschen Arbeitsmarkt, bei der Finanzierung des Ausländerstudiums.

Aktionsfeld Deutsche Studierende: Im Studienverlauf deutscher Studierender werden drei Formen studienbezogener Auslandsmobilität unterschieden: die abschlussbezogene Auslandsmobilität (degree mobility), also ein gesamtes Auslandsstudium mit Abschluss im Ausland; die temporäre studienbezogene Auslandsmobilität (credit mobility) im Rahmen eines Studiums an einer deutschen Hochschule, also ein Auslandssemester, -praktikum oder eine Studienreise sowie die sogenannte bridge mobility, die temporäre Auslandsmobilität als Brücke zwischen Bachelor- und Masterstudium, wie zum Beispiel Auslandspraktika, Sommerschulen oder Sprachkurse. Ein gesetztes DAAD-Ziel ist es, dauerhaft 50 Prozent der deutschen Absolventinnen und Absolventen mit studienbezogenen Auslandserfahrungen aus dem Studium zu entlassen. Dies ist vor dem Hintergrund der stark wachsenden Studierendenzahlen und geringen Wachstumsraten beim Ausländerstudium eine ambitionierte Herausforderung. Aktuell sammelt etwa ein Drittel aller Studierenden Auslandserfahrung. Die beliebteste Zielregion für degree mobility (80 Prozent) und credit mobility (53 Prozent) ist Westeuropa, gefolgt von Nordamerika und Asien. Um deutschen Studierenden den Auslandsaufhalt zu ermöglichen und niedrigschwellig zu gestalten, stehen Hochschulen und Politik vor der Aufgabe, die Finanzierung sicherzustellen, Mobilitätsfenster einzuräumen und Zeitverluste durch das Auslandsstudium zu kompensieren. Gründe für das Nichtzustandekommen

im blickpunkt

**Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?**

**Kontext & Bedeutung von
Internationalisierung für
Wirtschaft & Wissenschaft**

studienbezogener Auslandsaufenthalte sind, laut deutscher Studierender, mangelnde Finanzierungsmöglichkeiten (57 Prozent), eine schwierige Vereinbarkeit des Auslandsaufenthaltes mit den Vorgaben und Anforderungen des Studienganges (48 Prozent), Zeitverluste im Studium (39 Prozent), eine mangelnde Unterstützung durch die Heimathochschule (38 Prozent), die Organisation des Studienaufenthaltes (35 Prozent), Schwierigkeiten der Informationsbeschaffung (31 Prozent) und Probleme der Anerkennung der im Ausland erbrachten Studienleistungen (27 Prozent). Hochschulen stehen vor dem Hintergrund dieser Rückmeldungen der deutschen Studierenden (Jahr 2015) vor einer Reihe an Herausforderungen, die nicht zuletzt durch eine neue Ausdifferenzierung von Mobilitätsarten in den Studiengängen und die Internationalisierung zu Hause wie auch der Curricula Beantwortung finden muss.

im blickpunkt

Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?

Internationalisierungsstrate-
gien in der Praxis: Berichte aus
den Hochschulen



Hiltraud Casper-Hehne

Die Internationalisierungsstrategie der Universität Göttingen im Bereich der Lehre

Internationalisierung der Curricula (IoC)

HILTRAUD CASPER-HEHNE, VIZEPRÄSIDENTIN LEHRE, UNIVERSITÄT GÖTTINGEN

Internationalisierung ist ein herausragendes Profilvermerkmal der Universität Göttingen. Dabei versteht die Georgia Augusta Internationalisierung als Querschnittsaufgabe, mit der die internationale, interkulturelle und globale Dimension in alle Bereiche der Institution integriert wird, in Forschung, Lehre, Dienstleistungen, Verwaltung und Governance.

Im Bereich der Lehre stehen Hochschulen in der Verantwortung, ihre Studierenden auf ein Leben und Arbeiten in einer von Vielfalt geprägten und transregionalen Welt vorzubereiten. Im Projekt „Internationalisierung der Curricula (IoC)“ will die Universität Göttingen entsprechend notwendige internationale, interkulturelle und globale Kompetenzen und Kenntnisse in die akademische Ausbildung integrieren. Ihr Ziel besteht darin, dass ALLE Studierenden der Universität auf eine globale Arbeitswelt und ein globales Leben vorbereitet werden. Dazu sollen ALLE Studiengänge im Hinblick auf die Internationalisierung ihrer Curricula, Module und Veranstaltungen sowie der learning outcomes evaluiert und sofern notwendig, auch optimiert werden.

Dabei geht es zugleich darum, den bereits breit vorhandenen Internationalisierungsgrad der Studienprogramme der Universität Göttingen (rund 33 Prozent internationale MA- und PhD-Programme) stärker sichtbar zu machen und bestmöglich zu nutzen. In diesem Zusammenhang soll auch ein neues internationales Branding der Universität entwickelt werden: „University of Göttingen: Education for a Global World“.

Mit diesem innovativen Internationalisierungsprojekt wird die Universität Göttingen eine Pilotfunktion in der Hochschullandschaft Deutschlands spielen, denn noch immer liegt der Schwerpunkt der Internationalisierung der Lehre sowohl in Deutschland als auch weltweit im Bereich von Mobilität und englischsprachigen Studiengängen (vgl. Laura E. Rumbley, Centre for International Higher Education at Boston College, in *Forschung und Lehre* 2015, 35).

Doch erstens wissen wir in Bezug auf Mobilität, dass nicht alle Studierenden ins Ausland gehen (Outgoing-Mobilität). Damit stellt sich die Frage, was mit den mindestens rund 70 Prozent (Göttingen) unserer jungen potenziellen Fach- und Führungskräfte geschieht, die keine studienbezogenen internationalen Erfahrungen machen. Wie können wir diese in Bezug auf die Auswirkungen der Globalisierung auf ihr Fachgebiet und im Allgemeinen sowie für eine immer intensiver international vernetzte Welt besser ausbilden?

im blickpunkt

Internationalisierung – Welche Strategie eignet sich für welche Hochschule?

Internationalisierungsstrate- gien in der Praxis: Berichte aus den Hochschulen

Zweitens stellt sich die Frage, ob durch die Rekrutierung exzellenter internationaler Studierender und junger Promovierender (Incoming-Mobilität) Diversität als Potenzial im Sinne einer Internationalisierung der Lehre in der Realität auch von Hochschulprofessoren ausreichend genutzt wird oder werden kann.

Drittens ist anzumerken, dass mittlerweile zwar an vielen Hochschulen, besonders in den Lebens- und Naturwissenschaften, Studienangebote auf Englisch angeboten werden. Physik auf Englisch zu studieren, heißt aber noch nicht, zu wissen, wie unterschiedlich Fragestellungen oder Auswertungen in verschiedenen Wissenschaftskulturen ablaufen, wie die Rahmenbedingungen einer Wissenschaftskultur in spezifischen Regionen aussehen oder wie internationale Teams in Wissenschaft und Wirtschaft zusammen arbeiten. Inwiefern also dienen englischsprachige Studiengänge der Vorbereitung von Studierenden auf eine globale Arbeitswelt?

Vor allem der Lösung dieser Fragestellungen will das Projekt IoC an der Universität Göttingen nachgehen. Mit ihm will die Universität die Internationalität ihrer Lehre auf einen neuen Qualitätsstandard bringen. Unter anderem für diesen innovativen Ansatz der Internationalisierung in der Lehre hat die Universität Göttingen im September 2015 von der European Association for International Education (EAIE) den Institutional Award for Innovation in Internationalisation erhalten.

Internationale Vernetzung der Technischen Universität München



Tatjana Boos

TATJANA BOOS, DEPUTY DIRECTOR, TUM INTERNATIONAL CENTER, TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Die Technische Universität München (TUM) orientiert sich wissenschaftlich, strukturell und organisatorisch an besten internationalen Standards. Internationalisierung wird deshalb nicht losgelöst von der Entwicklung der Universität vorangetrieben, vielmehr ist sie ein integraler Bestandteil der Gesamtstrategie. Im Mittelpunkt steht das Ziel, künftig die weltweit besten Talente für die TUM gewinnen, fördern und halten zu können und damit die Voraussetzung für exzellente Forschung und Lehre zu schaffen. Internationalisierung wird dadurch zum Querschnittsthema, das nahezu alle Bereiche der Universität betrifft. So sind auch die Maßnahmen vielfältig und umfassen neben Austauschprogrammen für Studierende und Mitarbeiter sowie gemeinsamen Forschungsprojekten auch Betreuungsangebote für internationale Studierende, Doktoranden, Forscher und deren Familien, die Förderung internationaler Nachwuchswissenschaftler, internationaler Gastprofessuren und Berufungen sowie den Ausbau des englischsprachigen Lehrangebots. Im Rahmen der Gesamtstrategie spielt der Aufbau von Vertretungsbüros an den wichtigsten Forschungs- und Hochschulmärkten weltweit eine zentrale Rolle. Die TUM Liaison Officer werben auf vier Kontinenten für die Marke TUM, initiieren Forschungsk Kooperationen, beraten interessierte Studierende, Doktoranden und

im blickpunkt
Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?

Internationalisierungsstrate-
gien in der Praxis: Berichte aus
den Hochschulen

Wissenschaftler und tragen damit zum Rekrutieren der besten Köpfe weltweit bei. Mittlerweile ist die TUM mit Büros in Peking, São Paulo, Brüssel, Kairo, Mumbai und San Francisco vertreten.

Die globale Präsenz der TUM hat in den vergangenen Jahren das Interesse aus dem Ausland erhöht. Steigende Zahlen von Bewerbern aus dem Ausland erfordern effiziente Prozesse, für deren Gestaltung im Dialog mit politischen Entscheidungsträgern Spielräume in den rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen. Gleichzeitig erfordert das stetig wachsende Interesse der Studierenden an Auslandsaufenthalten eine Ausweitung der Austauschplätze weltweit. Neue Partnerschaften werden erschlossen, um diesen Bedarf zu decken. Parallel dazu wird die Intensivierung von Partnerschaften mit ausgewählten internationalen Partnern, sei es bilateral oder im Rahmen von Netzwerken, vorangetrieben.

Strategische Allianzen spielen eine zunehmend wichtige Rolle in der Internationalisierung von Universitäten und leisten einen wichtigen Beitrag zu interdisziplinären Lösungsansätzen für komplexe gesellschaftliche Herausforderungen. Die TUM hat die Wichtigkeit der intensiven Zusammenarbeit mit ausgewählten Partnern in Forschung, Lehre und Verwaltung erkannt und bereits 2006 zusammen mit der Dänischen Technischen Universität (DTU) die EuroTech Universities Alliance gegründet. Diese Allianz wurde in der Folge um die Technische Universität Eindhoven (TU/e) und die Eidgenössische Polytechnische Hochschule Lausanne (EPFL) erweitert. Mit gemeinsamen Zielen und Programmen ist die Allianz inzwischen in der internationalen und vor allem der europäischen Forschungslandschaft sehr präsent. Als weiterer Schritt hin zum Aufbau effizienter strategischer Allianzen trat die TUM 2013 der Global Alliance of Technological Universities bei. GlobalTech wurde 2009 gegründet und ist ein Netzwerk der besten Technischen Universitäten weltweit. Die neun Mitgliedsuniversitäten der GlobalTech kommen aus vier Kontinenten und acht Ländern: California Institute of Technology (USA), Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (Schweiz), Georgia Institute of Technology (USA), Imperial College London (Großbritannien), Indian Institute of Technology Bombay (Republik Indien), Nanyang Technological University (Singapur), Shanghai Jiao Tong University (Volksrepublik China) und University of New South Wales (Australien). Die intensive Zusammenarbeit in internationalen Allianzen mit führenden Lehr- und Forschungseinrichtungen dient dem Leistungsvergleich und wird damit zur Triebfeder für institutionelle Veränderungen und Innovationen. So unterstützt die internationale Vernetzung die TUM in ihrer Profilbildung und Weiterentwicklung im Sinne der Gesamtstrategie.

im blickpunkt

Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?

Internationalisierungsstrate-
gien in der Praxis: Berichte aus
den Hochschulen



Robert Grebner

Hochschule Würzburg-Schweinfurt

Internationalisierung einer Hochschule jenseits der Metropolen

ROBERT GREBNER, PRÄSIDENT, HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN WÜRZBURG-SCHWEINFURT

Die Internationalisierung einer Hochschule ist unabhängig von ihrem Standort ein Katalysator für die Entwicklung einer Region. Zusätzliche Studierende aus dem Ausland fördern die Wirtschaft und treiben die Vernetzung von Unternehmen mit Partnern und Märkten im Ausland voran. Metropolferne Hochschulen werden von ausländischen aber auch inländischen Studierenden meist weniger gut wahrgenommen. Einfache Gründe können hier beispielsweise die Nähe zu einem internationalen Flughafen oder die Bekanntheit und die Attraktivität einer Großstadt sein. Die Ursachen sind vielfältig und müssen jeweils im Einzelfall analysiert werden. So erleiden metropolferne Regionen gegenüber Metropolregionen einen Nachteil, der sie neben den häufig negativen demographischen Entwicklungen weiter schwächt.

Hochschulen jenseits der Metropolen benötigen vor diesem Hintergrund eine besondere Förderung und insbesondere individuell zugeschnittene Internationalisierungsstrategien. Hierzu sind Alleinstellungsmerkmale notwendig, die das Profil der Hochschule hervorheben. Es müssen Wege gefunden werden, die es ermöglichen, durch bessere Akquise, bessere Services und bessere Programme stärker auf sich aufmerksam zu machen. All das erfordert Maßnahmen, die dauerhaft nur durch finanzielle Unterstützung sichergestellt werden können.

Hinzu kommt, dass Studierende sich in Deutschland in der Regel nicht dauerhaft an der Hochschule aufhalten, da es in der Regel keinen Hochschulcampus gibt, der – wie in einigen anderen Ländern – die Stadt als Lebensraum ersetzt. Studierende sind für ihr tägliches Leben maßgeblich auf die Umgebung der Hochschule angewiesen. Viele Partner, wie das Studentenwerk, die Stadt mit der Region und ihrer Bevölkerung, das Land sowie Unternehmen müssen daher ebenso für eine studierendenfreundliche Umgebung sorgen und ihren Beitrag zu einer funktionierenden internationalen Hochschule leisten wie die Hochschule selbst.

Die Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (FHWS) scheint sich vor diesem Hintergrund gut entwickelt zu haben. Ihr ist es gelungen, die gesamte Hochschule und viele Partner davon zu überzeugen, dass mehr als 20 Prozent ihrer Studierenden aus dem Ausland nach Würzburg und Schweinfurt kommen müssen. Dieses Ziel will sie mit einer dezidierten Internationalisierungsstrategie erreichen, welche auf einem innovativen und profilgebenden Element aufbaut: Bachelorprogramme insbesondere im MINT-Bereich, welche vollständig über sieben Semester als Zwillingsstudiengang parallel in deutscher und englischer Sprache angeboten werden (Twin-Bachelor-Degree-Programme oder Twin-Programme). Damit ist eine flexible Integration der ausländischen und deutschen Studierenden möglich, wenn die in englischer Sprache startenden Studierenden im Laufe des Studiums in die Module der deutschen Sprache wechseln und umgekehrt. Aufgrund des gekreuzten Wechsels wird auch von einem X-Modell gesprochen.

im blickpunkt

**Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?**

**Internationalisierungsstrate-
gien in der Praxis: Berichte aus
den Hochschulen**

Die FHWS hat im Jahr 2014 mit den zwei Studiengängen Bachelor of Engineering in Wirtschaftsingenieurwesen und Logistik als Twin-Programm begonnen. Bestandteil des Programms ist auch die extracurriculare Kultur- und Sprachbildung, sowohl für deutschsprachige als auch englischsprachige Studierende. Wer mindestens zwei Semester in der von ihm anfänglich nicht gewählten Sprache studiert und den englischen beziehungsweise deutschen Sprachtest im C1-Level besteht, bekommt ein separates Twin-Zertifikat ausgestellt. Damit werden ein Studium mit Studierenden aus verschiedenen Ländern, interkulturelle Kompetenzen und die Zweisprachigkeit Deutsch und Englisch attestiert. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat der FHWS für dieses Vorgehen 2014 den Best Strategic Award MINTernational verliehen. Er hat damit den besten eingereichten Ansatz für die Internationalisierung von MINT-Fächern und die Gewinnung ausländischer Studierender an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften ausgezeichnet. Ab 2016 wird die FHWS weitere Twin-Programme starten und sukzessive ihre Bachelorstudiengänge als Twin-Programme anbieten. Gleichzeitig versucht die FHWS, ihr Wissen in einem Benchmarking-Club weiterzugeben und Wissen anderer Hochschulen zur Weiterentwicklung ihrer Internationalisierungsstrategie zu nutzen.

Wie oben erwähnt, sind die Umgebung der Hochschule und deren Partner wesentliche Faktoren, welche zum Erfolg der Internationalisierung einer Hochschule beitragen. In Schweinfurt konnte das Studentenwerk Würzburg aufgrund 2014 durch den Abzug der US-Streitkräfte frei gewordener Konversionsfläche rasch neue Wohnfläche für Studierende schaffen. Die Stadt und ihr Integrationsbeirat organisiert vorbildlich die Einbindung der ausländischen Studierenden in das Kultur- und Sportleben und der Freistaat Bayern will Fläche aus dem Konversionsgelände kaufen, um neue Gebäude für die FHWS zu errichten. Darüber hinaus fördert der Freistaat die Region und auch seine Hochschulen seit Jahren über demographische Entwicklungsprogramme.

Alles in allem ein recht gelungener Auftakt für eine Hochschule jenseits der Metropolen.

im blickpunkt

Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?

Internationalisierungsstrate-
gien in der Praxis: Berichte aus
den Hochschulen



Karin Luckey

Hochschule Bremen

Markenzeichen „Internationalität“

KARIN LUCKEY, REKTORIN, HOCHSCHULE BREMEN

Als eine der ersten Hochschulen in Deutschland hatte die Hochschule Bremen (HSB) gezielt in den 90er-Jahren eine internationale Strategie zunächst für Lehre und Studium entwickelt, die auf die Stärkung der transnationalen Mobilität im Rahmen von „Internationalen Studiengängen“ setzte. Diese sind inzwischen zu ihrem wichtigsten Markenzeichen geworden. Mit einer Outgoing-Mobilitätsrate von mehr als 50 Prozent nimmt sie damit bundesweit eine führende Position ein. Ein erfolgreiches Modell ist auch das International Graduate Center (IGC) der HSB, das komplett englischsprachige, gebührenfinanzierte Programme anbietet. Die Einnahmen gewährleisten die adäquate Ausstattung hinsichtlich Räumen, Personal und Service für die über 200 Studierenden aus über 40 Nationen. Mit heute 15 weiterbildenden Masterprogrammen, darunter 12 MBA-Programme, zählt das IGC zu den führenden Graduate Schools in Deutschland und trägt somit zur Stärkung der Sichtbarkeit der Hochschule Bremen – auch weltweit – bei.

Im nächsten Entwicklungsschritt setzt die HSB auf die qualitative Verbesserung mit dem Ziel eines „interkulturellen Campus“. Auch nicht-mobilen Studierenden soll es möglich sein, internationale und interkulturelle Kompetenzen zu erwerben. Auch das „Studienerfolgsmanagement“ berücksichtigt im student life cycle das internationale Profil. Dieser Prozess bezieht alle Akteure und Kernaufgaben der HSB ein sowie die Bereitstellung entsprechender Ressourcen¹ und verbindlicher Verantwortlichkeiten in allen Bereichen von Verwaltung (zentral – dezentral), Fakultäten und Hochschulleitung.

Weitere Handlungsfelder sind: Internationalisierung der Forschungsaktivitäten sowie Gewinnung von Personal im Ausland.

Eine besondere Herausforderung ist, diesen Profilierungsprozess ohne ausreichende Grundfinanzierung zu sichern. Die politisch gewollte wachsende Diversität der Studierenden macht eine nachhaltige Stärkung des Servicebereichs sowie neue studienvorbereitende und Beratungs-/Betreuungsangebote zum erfolgreichen Studieneinstieg unerlässlich. Mithilfe eingeworbener Drittmittel (meist vom DAAD²) können Umfang und Qualität dieser Angebote in der Regel nicht langfristig angelegt werden.

Durch strategische Kooperationen werden die internationalen Lehr- und Forschungsaktivitäten zudem gefördert. Die HSB hat sich dazu mit sechs anderen herausragenden deutschen Fachhochschulen zu UAS7 (Seven Universities of Applied Sciences, www.uas7.de) zusammengeschlossen. Mit den Verbindungsbüros in New York und São Paulo verfolgt UAS7 das Ziel, auf diesen Bildungsmärkten gemeinsam mehr Präsenz zu zeigen und die Kooperation mit den Hochschulen sowie Unternehmen auszubauen. Beide Büros profitieren vom wachsenden

*im blickpunkt***Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?****Internationalisierungsstrate-
gien in der Praxis: Berichte aus
den Hochschulen**

Interesse in diesen Ländern an der FH-typischen praxisnahen Ausbildung. Infolgedessen konnten akademisch interessante und hochwertige Konsortialpartner gewonnen werden und es boten sich neue Finanzmöglichkeiten für Mobilitätsmaßnahmen.

Internationalisierung ist für die HSB kein Selbstzweck: Zum einen verlangt der regionale und internationale Arbeitsmarkt zunehmend international und interkulturell gut qualifizierte Fachkräfte und zum anderen macht das internationale Profil die HSB attraktiv für internationale Studierende, bietet damit im demographischen Wandel Perspektiven für die regionale Entwicklung und sichert langfristig den Stellenwert der HSB. Die Vernetzung mit einer internationalen, wissenschaftlichen Community sowie die Kontakte zu internationalen Partnern tragen zur Qualität und Leistungsfähigkeit der HSB in allen Aufgabenfeldern bei. Damit hat die HSB eine führende Rolle bezüglich der Attraktivität des Wissenschaftsstandortes Bremen sowie der Fachkräftesicherung und Innovationsförderung in der Region.

1 Wie aus einem Artikel in der aktuellen „Zeit“ (Nr. 38) hervorgeht, geben „deutsche Hochschulen ... im Schnitt jährlich 89 Euro pro Student aus, um sich internationaler aufzustellen.“ Die HSB hingegen investiert 153 Euro.
2 Die HSB steht an 4. Stelle im DAAD-Ranking der Gesamtförderbeträge 2014.

im blickpunkt

Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?

Internationalisierungsstrate-
gien in der Praxis: Die Rolle der
Hochschulräte

Aufgaben und Möglichkeiten von Hochschulräten in der Begleitung der Internationalisierungsstrategie

FRANK ZIEGELE, GESCHÄFTSFÜHRER DES CENTRUMS FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG,
UND ULRICH MÜLLER, LEITER POLITISCHE ANALYSEN IM CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG

STRATEGIEOPTIONEN DER INTERNATIONALISIERUNG



Frank Ziegele

Sprachkurse, englischsprachige Vorlesungen, verpflichtendes Auslandssemester, Summer school für internationale Studierende, internationale Forschungskoope-
rationen, Doppelabschlüsse mit ausländischen Hochschulen, Auslandsdependancen,
Career Service mit internationalem Fokus, gezielte Rekrutierung ausländischer
Doktoranden, Vermittlung interkultureller Kompetenzen ... Hinter dem Stichwort
„Internationalisierung“ können sich ganz unterschiedliche Schwerpunktsetzungen
verstecken.

Die Möglichkeiten für entsprechende Maßnahmen sind vielfältig – Hochschulen
können unmöglich alles gleichzeitig umsetzen. Und: Nicht jede Hochschule muss
alle Optionen ausschöpfen. Was „Internationalisierung“ letztlich bedeutet, lässt
sich nicht allgemeingültig, noch nicht einmal bundesweit oder bezogen auf einen
Hochschultyp bestimmen. Es muss hochschulspezifisch definiert werden – aus-
gehend von der Ausrichtung und dem strategischen Profil einer Hochschule. Es
macht einen Unterschied, ob eine Fachhochschule mit starken regionalen Ver-
knüpfungen ihre Absolventen für eine globalisierte Arbeitswelt fit machen will,
eine business school ihre im Kern internationale Ausbildung als wichtigstes Pro-
filmerkmal betrachtet, eine Musikhochschule mit prägendem Anteil ausländischer
Studierender ihre Situation reflektiert oder eine forschungsstarke Universität mit
weltweiten Kooperationen über die nächsten Dependancen nachdenkt.



Ulrich Müller

Unterschiedliche Internationalisierungsansätze müssen hochschulspezifisch dar-
aufhin untersucht werden, ob und wie sie die Hochschule in ihrer weiteren Ent-
wicklung unterstützen können – in ihrer Ausgangssituation, mit ihrer spezifischen
Positionierung und mit Blick auf ihre Ziele.

PRIORITÄTENSETZUNG IST UNUMGÄNGLICH

Es stellt sich die Frage: Wie kann eine Hochschule konkret aus der Bandbreite der
Möglichkeiten die richtigen (zielorientierten) Prioritäten setzen? Wenn es ent-
scheidend ist, einem am Profil orientierten eigenen Weg zu finden, ist es hilfreich,
zunächst einmal grob mögliche Positionierungen zwischen verschiedenen Polen
zu reflektieren. Auf einer Art „Equalizer“ lassen sich wesentliche Dimensionen
abbilden; erste Umrisse eines Strategieprofils ergeben sich dann, wie im folgenden
fiktiven Beispiel demonstriert, indem man den Regler auf eine Position zwischen
den Polen zieht.

im blickpunkt

Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?

Internationalisierungsstrate-
gien in der Praxis: Die Rolle der
Hochschulräte



Quelle: CHE – Centrum für Hochschulentwicklung

Selbstverständlich ist dieser Ansatz noch vereinfacht – aber als Einstieg kann es durchaus sinnvoll sein, zunächst einmal zugespitzt und reduziert entscheidende Rahmenbedingungen zu konstatieren:

- **Bedeutung des Themas für die Hochschule:** Handelt es sich bei der Internationalisierung um die Erfüllung von Mindestanforderungen, die für jede Hochschule gelten sollten, oder um ein zentrales und profilbildendes Hauptthema der Hochschule, das besonders herausgehoben wird? Natürlich ist davon auszugehen, dass ein gewisses Mindestmaß an Internationalisierung gesichert sein muss, da sonst die akademische Qualität leidet, aber trotzdem hat das Thema bei verschiedenen Hochschulen durchaus unterschiedliche Priorität. Die Bedeutung des Themas hängt zum Beispiel ab von der Lage der Hochschule (grenznah?), der bereits existierenden Vernetzung, dem eigenen Anspruch (weltweiter Wirkungsradius?) – und nicht zuletzt ist sie auch abhängig von einer möglichen fachlichen Schwerpunktsetzung der Hochschule.
- **Fokus:** Strebt die Hochschule eher eine breite und auf operativer Ebene offen gestaltbare Internationalisierung an (das heißt lässt sie ihre Angehörigen einfach machen und eine Vielfalt an Ideen und Ausrichtungen zu) oder wird eine eher fokussierte und zielgerichtete Umsetzung als angemessen angesehen? Das wird insbesondere davon abhängen, ob – aufgrund bereits existierender Verbindungen oder absehbarer Potenziale und Chancen – bestimmte Regionen oder Partner im Vordergrund stehen beziehungsweise ein besonderer Schwerpunkt auf bestimmte Zielgruppen gelegt werden soll.
- **Schwerpunkt:** Welche Aufgabenbereiche stehen bei der Internationalisierung im Zentrum: Soll sie eher im Aufgabenbereich der Forschung oder dem der Lehre greifen? Oder sollen beide Bereiche gleichberechtigt nebeneinander stehen? Geht es bei der Mobilität eher um Studierende oder eher die Wissenschaftler?
- **Ansatz:** Nicht zuletzt muss eine Hochschule die Entscheidung treffen, ob Internationalisierung eher über eine Förderung der Mobilität oder eher über internationalisation at home (also über die Vermittlung internationaler und interkultureller Kompetenzen (auch) für Studierende, die während ihres Studiums keinen Auslandsaufenthalt absolvieren) erfolgen soll.

im blickpunkt

Internationalisierung – Welche Strategie eignet sich für welche Hochschule?

Internationalisierungsstrate- gien in der Praxis: Die Rolle der Hochschulräte

- Wenn Mobilität das Mittel der Wahl sein soll, ist die *Richtung* zu spezifizieren: Geht es eher um incoming oder um outgoing? Werden beide Richtungen gleichrangig nebeneinander verfolgt? Sprich: Steht eher die Auslandserfahrung für hiesige Studierende/Wissenschaftler im Vordergrund, eher die Aufnahme ausländischer Studierender/Wissenschaftler oder der gegenseitige Austausch?

Eine Verortung innerhalb dieser groben Grundstruktur ermöglicht eine erste Positionierung im Feld der Möglichkeiten.

AUFGABEN UND MÖGLICHKEITEN VON HOCHSCHULRÄTEN

Die Frage, welcher Internationalisierungsansatz die institutionelle Gesamtstrategie und Profilierung am besten unterstützt, wird immer die zentrale Fragestellung bei der Definition einer Internationalisierungsstrategie sein – und auf der strategischen Ebene setzt die Aufgabe des Hochschulrats an.

An welchen Stellen und wie können Hochschulräte – auch und gerade durch die richtigen Fragen – entsprechende Prozesse unterstützen und anregen? Welche Aufgaben und Möglichkeiten haben sie dabei? Strategische Beratung stellt – unabhängig von der Ausgestaltung der einzelnen Landeshochschulgesetze – einen wesentlichen Tätigkeitsschwerpunkt von Hochschulräten dar. Die Internationalisierungsstrategie bildet natürlich einen bedeutsamen Teilbereich der Hochschulstrategie. Hochschulräte sind entsprechend auch hier als *critical friend* gefragt, als Impuls- und Feedbackgeber, der nach einer entsprechenden Strategie, ihrer Umsetzung und ihren Ergebnissen fragt und die Strategieorientierung unterstützt.

Wie kann ein Hochschulrat einen Strategiebildungsprozess begleiten oder – falls nötig – überhaupt erst einmal anstoßen? Es gibt ja grundsätzlich zwei Fälle als Möglichkeit: Entweder ein Hochschulrat fordert die Hochschulleitung auf, eine Internationalisierungs-Strategie und Positionierung zu entwickeln oder – das wird dann doch der wahrscheinlichere Fall sein – die Hochschulleitung legt eine Strategie vor und der Hochschulrat ist aufgerufen, Rückmeldung dazu zu geben und diese gegebenenfalls zu beschließen.

Wie erkennt ein Hochschulrat denn nun eine gute Internationalisierungsstrategie? Wie erkennt er, ob eine Hochschule eine adäquate und zum Profil passende Internationalisierungsstrategie verfolgt – und ob sie damit Erfolg hat? Welche Fragen muss ein Hochschulrat stellen, um die Strategiefindung der Hochschule angemessen begleiten zu können? Wie kann ein Hochschulrat entsprechende Prozesse sinnvoll und rollenadäquat begleiten? Worauf muss er achten?

Im Folgenden sind Kernfragen gelistet, die ein Hochschulrat einspeisen könnte. In verschiedenen Phasen (hier angelehnt an den Demingkreis) treten dabei unterschiedliche Aufgaben in den Vordergrund.

im blickpunkt

Internationalisierung – Welche Strategie eignet sich für welche Hochschule?

Internationalisierungsstrate- gien in der Praxis: Die Rolle der Hochschulräte

In der „Plan“-Phase ist es die Rolle des Hochschulrats, die Strategiedefinition durch die „richtigen“ Fragen kritisch zu begleiten. Der entscheidende Punkt ist und bleibt die Verknüpfung des Internationalisierungsansatzes mit dem institutionellen Profil: Ist die Gesamtsituation und Gesamtstrategie hinreichend mit der Internationalisierungsstrategie gekoppelt? Es gibt wie dargestellt verschiedene Möglichkeiten, Internationalisierung umzusetzen – passt die gewählte Zielrichtung zum Hochschulprofil? Ist sie stimmig mit der Forschungsstrategie (Stärken) und der thematischen Fokussierung? Ergibt sich insgesamt eine klare Linie? Gelingt es, Internationalität profilschärfend zu fokussieren?

Neben der oben skizzierten Klärung des Internationalisierungs-Profiles durch die Equalizer-Dimensionen sind für den Hochschulrat vor allem folgende Fragestellungen relevant:

- Ist die Motivation geklärt? (Warum machen wir was? Wie lauten die übergeordneten Ziele; sind sie eher akademischer, politischer, kultureller oder ökonomischer Natur?)
- Steckt ein systematischer Strategieprozess dahinter? (Hat sich eine Einzelperson im International Office die Internationalisierungsstrategie alleine ausgedacht oder wurde eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt? Wurden die relevanten Akteure breit einbezogen?)
- Wird eine sinnvolle Balance zwischen institutioneller Hochschul- vs. dezentraler Fachbereichsstrategie gewahrt? Besteht eine angemessene Balance zwischen dem Engagement der einzelnen Akteure auf dezentraler Ebene und den großen Plänen der Hochschulleitung?
- Wie soll die Umsetzung erfolgen, gibt es einen klaren Umsetzungsplan? (Wie wird die Strategie schriftlich explizit fixiert? Wie wird die Strategie konkretisiert und operationalisiert? Existieren klare (qualitative und quantitative) Ziele? Ist der Maßnahmenkatalog hinreichend zielgerichtet und adäquat?)
- Welche Rolle sollen nichtwissenschaftliche Mitarbeiter spielen, zum Beispiel in der Verwaltung?
- Benchmarks: Werden internationale Standards beachtet?
- Wird der nichtakademische Service-Bereich angemessen berücksichtigt? (zum Beispiel die Wohnheim-Frage bei incoming students).
- Ist/wird die interne Organisation/Struktur adäquat gestaltet? Wird Internationalisierung ausreichend und adäquat institutionalisiert? (Wird etwa das International Relations Office hinreichend ausgestattet? Wird im Präsidium die Verantwortung für Internationale Angelegenheiten personalisiert zugewiesen? Findet das Thema Internationalisierung angemessene Berücksichtigung in Zielvereinbarungen und in der internen Mittelvergabe?)

In der „Do“-Phase liegt die Umsetzung der gewählten Internationalisierungsstrategie in Händen der Hochschule. Der Hochschulrat sollte strikt darauf achten, sich nicht ins operative Geschäft einzumischen. In dieser Phase hat er keine Aufgabe! Der Hochschulrat liefert in erster Linie Anregungen als Begleiter auf strategischer Ebene – und um die geht es in dieser Phase nicht. Wenn überhaupt, sollte der Hochschulrat sicherstellen, dass ein vernünftiges Berichtssystem installiert wird – es sollte jeweils für den gewählten Umsetzungsweg relevante Indikatoren wie etwa

im blickpunkt

Internationalisierung – Welche Strategie eignet sich für welche Hochschule?

Internationalisierungsstrate- gien in der Praxis: Die Rolle der Hochschulräte

internationale Studierende, internationale Publikationen etc. berücksichtigen. Auf Anfrage sollte der Hochschulrat für Unterstützung im Einzelnen zur Verfügung stehen (zum Beispiel mit internationalen Beziehungen seiner Mitglieder), auf keinen Fall aber sollte er ad hoc-Interventionen betreiben.

In der „Check“-/„Act“-Phase stehen das Monitoring und die Qualitätssicherung im Zentrum. Hier kommt der Hochschulrat wieder stärker ins Spiel. Seine Rolle und Aufgabe ist es in dieser Phase, die Erfolgskontrolle zu begleiten und wiederum wohlwollend-kritische Nachfragen zu stellen. Er sollte darauf achten, dass das Berichtssystem genutzt wird und Benchmarks zum Vergleich herangezogen werden.

Auch wenn die Strategiefunktion des Hochschulrats natürlich im Vordergrund steht, ergeben sich weitergedacht gegebenenfalls Bezüge zu weiteren Aufgaben und letztlich auch zu Fragen der personellen Besetzung: Unter Umständen ist der Hochschulrat gefordert, daran mitzuwirken, die Internationalisierungsstrategie politisch abzusichern. Vielleicht wird er auf Bitten der Hochschulleitung sogar aktiv, vorhandene Kontakte spielen zu lassen.

Je nach Bedeutung des Internationalisierungsthemas für die Hochschule ist es auch denkbar oder sogar geboten, bei der Besetzung der Hochschulleitung – an der ein Hochschulrat abhängig von der ländergesetzlichen Ausgestaltung oft unmittelbar und prägend beteiligt ist – auf eine internationale Besetzung zu achten. Diese Anforderung sollte dann aber auch auf die Besetzung des Hochschulrats angewandt werden: Die Berücksichtigung eines internationalen Vertreters im Hochschulrat kann entscheidend dazu beitragen, die Perspektive der Diskussionen zu erweitern.

Was macht eine gute Inter- nationalisierungsstrategie aus?

MARIJKE WAHLERS, LEITERIN DER INTERNATIONALEN ABTEILUNG, HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ



Marijke Wahlers

Die beste Internationalisierungsstrategie ist jene, die sich selbst überflüssig macht. So könnte man prägnant ausdrücken, worum es bei der Formulierung von Leitlinien für die institutionelle Internationalisierung geht. Auch wenn der Wert einer für alle Hochschulangehörigen sichtbar dokumentierten „Marschrichtung“ nicht zu unterschätzen ist, so ist doch nicht (allein) das fertige Dokument entscheidend, sondern vielmehr der Prozess seiner Entstehung und späteren Umsetzung.

Leitend bei der Formulierung einer institutionellen Strategie sind die Prinzipien, die nach Ansicht der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) das Wesen der Internationalität und den Prozess der institutionellen Internationalisierung ausmachen: Ganzheitlichkeit, Kontextorientierung, Qualitätsorientierung und ein professio-

*im blickpunkt***Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?****Internationalisierungsstrate-
gien in der Praxis: Die Rolle der
Hochschulräte**

nalisiertes Management. Darüber hinaus sollte eine Internationalisierungsstrategie nicht nur auf das „Was“ und „Wie“, sondern auch auf das „Warum“ eingehen: Warum hat die Internationalisierung eine entscheidende Bedeutung für die erfolgreiche Entwicklung der Hochschule und welcher Mehrwert entsteht daraus für die Hochschulangehörigen?

Schließlich ist zu bedenken, dass die Internationalisierung der Hochschulen nicht im luftleeren Raum stattfindet: Nur nachhaltig finanzierte und autonome Hochschulen werden in der Lage sein, ihren Internationalisierungsprozess langfristig erfolgreich zu gestalten. Trotz großen Engagements des Bundes und der Länder beobachtet die HRK mit Sorge, dass Förderprogramme im Bereich der Internationalisierung in der Regel nur befristet finanziert und mittelfristig somit zu einer weiteren Hypothek für die Grundhaushalte der Hochschulen werden.

Mit Blick auf die derzeitigen Herausforderungen gilt dies umso mehr: Neben steigenden Zahlen sowohl bei heimischen wie auch bei internationalen Studienbewerbern stehen die Hochschulen vor der Aufgabe, die wachsende Gruppe der geflüchteten Studienbewerber und Studierenden angemessen zu beraten, einzustufen und in ihre Studienprogramme zu integrieren. Auch diese historische Entwicklung und Chance wird die zukünftige Internationalität und Diversität der deutschen Hochschulen entscheidend mitprägen.

Um den Internationalisierungsprozess an ihren Mitgliedshochschulen zu unterstützen, hat die Hochschulrektorenkonferenz im Jahr 2009 das HRK-Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ ins Leben gerufen. Das HRK-Audit gründet auf den eingangs formulierten Leitlinien: Internationalisierung wird auf Basis des institutionellen Profils und der Ziele einer Hochschule bewertet und ganzheitlich weiterentwickelt; vor allem qualitative Aspekte werden dabei berücksichtigt. Als Instrument der Qualitätssicherung funktioniert das Audit in einer Kombination aus Selbstreflexion und Peer-Review-Prozess. Es unterstützt die Hochschulen bei der Herausarbeitung des eigenen internationalen Profils in allen Handlungsfeldern der Internationalisierung (Steuerung & Planung, Studium & Lehre, Forschung & Technologietransfer sowie Beratung & Unterstützung) und der Weiterentwicklung ihrer institutionellen Internationalisierungsstrategie. Die große Resonanz auf dieses Serviceangebot der HRK bestätigt die Tragfähigkeit des Konzepts: 66 Universitäten und Fachhochschulen haben das Verfahren mittlerweile durchlaufen, bis Ende des kommenden Jahres wird diese Zahl auf 80 Teilnehmerhochschulen angewachsen sein.

Neben der vertraulichen individuellen Beratung ergeben sich aus dem HRK-Audit wichtige lessons learned für die Internationalisierung des gesamten Hochschulsystems. Diese gibt die HRK an ihre Mitgliedshochschulen weiter und bringt sie in den hochschulpolitischen Dialog auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene ein. Zu diesen lessons learned zählen auch die im Folgenden formulierten Erfolgsfaktoren für eine Internationalisierungsstrategie: Auch diese basieren auf den in zahlreichen Auditierungen gesammelten Erfahrungen.

im blickpunkt

Internationalisierung – Welche Strategie eignet sich für welche Hochschule?

Internationalisierungsstrate- gien in der Praxis: Die Rolle der Hochschulräte

Ein Austausch über diese Erfolgsfaktoren kann auch an Ihrer Hochschule den Grundstein für ein gemeinsames Verständnis von Internationalität und Internationalisierung legen. Denn allein die Formulierung einer Strategie wird für die Wandlung zu einer wahrhaft internationalisierten Hochschule nicht ausreichend sein. Vielmehr manifestieren sich Internationalität und Interkulturalität als in der institutionellen Kultur verankerte Grundwerte vor allem in der Haltung all ihrer Angehörigen.

FÜNF ERFOLGSFAKTOREN FÜR EINE STRATEGISCHE INTERNATIONALISIERUNG

Erfolgsfaktor I: Ganzheitlichkeit

- **Formulierung einer umfassenden Strategie:** Berücksichtigung aller Handlungsbereiche der Hochschule
- **Formulierung einer institutionelle Sprachenpolitik:** Unterstützung und Einbettung der fremdsprachigen und deutschen Lehre
- **Priorisierung von Zielen:** Formulierung von gemeinsamen Motiven und Zielen der Internationalisierung und Lösung von Zielkonflikten sowie Formulierung eines verbindlichen Umsetzungsplans
- **Förderung der ownership und Anerkennung von Engagement:** Honorierung von vorhandenem Engagement und Setzung von wirksamen Anreizen

Erfolgsfaktor II: Kontextorientierung

- **Inbezugsetzung zu Mission und institutionellem Profil:** Verdeutlichung des Bezugs zum institutionellen Profil und des Mehrwert einer institutionellen Internationalisierungsstrategie
- **Verbesserung der internen Kommunikation:** Verbesserung des Informationsflusses (top-down und bottom-up) und Etablierung von verstetigten Kommunikationswegen zwischen den hochschulischen Akteuren der Internationalisierung
- **Internes Networking:** Etablierung einer internen Kommunikationsplattform zur strategischen Abstimmung und zum Austausch von Beispielen guter Praxis

Erfolgsfaktor III: Qualitätsorientierung

- **Internationalisierung als Instrument zur Qualitätsverbesserung** in Forschung, Lehre und Lernen
- **Definition von Erfolg:** Festlegung von allseits akzeptierten quantitativen und qualitativen Indikatoren
- **Monitoring:** Regelmäßiges Monitoring durch Evaluationen, Feedbackschleifen sowie Datenerfassung und -auswertung
- **Ganzheitliche Qualitätssicherung:** Einbettung in die allgemeine Hochschulentwicklungsplanung und Verknüpfung mit dem internen Qualitätsmanagementsystem

Erfolgsfaktor IV: Professionelles Management

- **Transparenz der Strukturen:** klare Zuständigkeiten für alle Aspekte der Internationalisierung
- **Transparenz der Prozesse:** Internationalisierungsmainstreaming der Verwaltungsprozesse und Ausbau der administrativen Unterstützungsstrukturen

im blickpunkt

Internationalisierung –
Welche Strategie eignet sich
für welche Hochschule?

Internationalisierungsstrate-
gien in der Praxis: Die Rolle der
Hochschulräte

- **Erfolgsfaktor Personal:** Internationalisierung der Berufungspolitik und Erleichterung der Einstellung von internationalem Personal
- **Etablierung eines internationalen Campus:** Internationalisierung des Verwaltungspersonals

Erfolgsfaktor V: Angemessene politische, rechtliche und infrastrukturelle Rahmenbedingungen

- **Internationalisierung kostet Geld:** Berücksichtigung der Internationalisierung in der (Grund)finanzierung der Hochschulen
- **Internationalisierung braucht Zeit und Raum:** Nachhaltigkeit der Ressourcen und Notwendigkeit eines flexiblen rechtlichen Rahmens
- **Internationalisierung entsteht vor Ort:** Sicherstellung einer autonomen Strategieentwicklung und Ermöglichung von Engagement

Weiterführendes zum Thema Internationalisierung

BESTANDSAUFNAHMEN UND EMPFEHLUNGEN

Im Hochschul-Bildungs-Report analysieren der Stifterverband und McKinsey jährlich auf sechs Handlungsfeldern die deutsche Hochschulbildung. Schwerpunktthema war 2015 die Internationale Bildung.

<http://bit.ly/1InVuRj>

Der Aktionsrat Bildung analysierte 2012 die Internationalisierungsprozesse im deutschen Hochschulsystem und unterbreitete konkrete Handlungsempfehlungen für eine institutionalisierte Gesamtstrategie.

<http://bit.ly/1POPjfe>

Welche Faktoren sind es, die ausländische Studierende nach Deutschland ziehen und auch hier halten? Roland Roth, Politikprofessor an der Hochschule Magdeburg Stendal, formulierte 2015 im Auftrag der Bertelsmann Stiftung Empfehlungen zu Strukturen und Kooperationsformen von Willkommensregionen.

<http://bit.ly/1KCYCqw>

Im Auftrag der Europäischen Kommission untersuchten Hans de Wit, Fiona Hunter (CHEI), Laura Howard (EAIE) und Eva Egron-Polak (IAU) Internationalisierungsstrategien im tertiären Sektor auf institutioneller, nationaler, europäischer und weltweiter Ebene.

<http://bit.ly/1MnrsBL>

Themenheft der Zeitschrift „Die Neue Hochschule“ zur Internationalisierung der Hochschulen.

<http://bit.ly/1WgiTsT>

Strategiepapier der Wissenschaftsminister/innen von Bund und Ländern aus dem Jahr 2013 zur Internationalisierung der Hochschulen in Deutschland.

<http://bit.ly/1PSeuMN>

im überblick

Weiterführendes
zum Thema
Internationalisierung

TOOLS

Der Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ der HRK unterstützt deutsche Hochschulen darin, ihr spezifisches internationales Profil herauszuarbeiten und weiterzuentwickeln. Es kombiniert dabei Elemente der Selbstreflexion mit einer sachkundigen Außensicht.

www.hrk.de/audit/

Memo unterstützt Hochschulen dabei, die Effekte internationaler Mobilität zu messen.

<http://bit.ly/1S7GNq0>

im profil

Fünf Fragen an Hochschulrat Marianne Demmer



Marianne Demmer ist von Beruf Lehrerin. Sie war von 1997 bis 2013 hauptberufliches Mitglied des Geschäftsführenden Vorstands der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) und seit 2005 stellvertretende Vorsitzende. Seit ihrer Pensionierung ist sie Mitglied des Hochschulrats der Universität Siegen. Sie führt in ihrer Siegerländer Heimat die Galerie und Agentur „bild-wort-ding“, in der sie Bildung, Kunst und Kultur zusammenbringt.

Was motiviert Sie persönlich, sich im Hochschulrat zu engagieren?

Nach Pensionierung und Ausscheiden aus dem Geschäftsführenden Vorstand der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft waren für mich zwei Motive wichtig: Ich wollte wieder in meiner ländlichen Heimatregion leben und mich auf jeden Fall neben künstlerischen Aktivitäten weiterhin bildungspolitisch betätigen. Die Berufung in den Hochschulrat der Universität Siegen kam mir da sozusagen wie gerufen. Für mich schloss sich biografisch ein Kreis. Denn ich war bereits Mitglied im Gründungssenat der Hochschule, die vor gut 40 Jahren als Gesamthochschule aus dem Zusammenschluss von Fachhochschule und Pädagogischer Hochschule hervorging und in der Folge den Studien- und Forschungsbetrieb auch in neuen universitären Studiengängen aufnahm.

Ich denke, dass ich ein typisches Exemplar der ersten Bildungsreform bin – ein zwar nicht katholisches, sondern evangelisches Mädchen vom Lande – das als erstes im gesamten Familienclan Abitur machte und studierte. Die Bildungspolitik hat mich nie losgelassen.

Die hochschulpolitische Entwicklung der letzten Jahre habe ich zum Teil mit großer Skepsis verfolgt. Ich halte es für ein falsch verstandenes Verständnis von Autonomie, wenn für Hochschulen Konkurrenz und wirtschaftliche Tätigkeit im Vordergrund stehen. Hochschulen sind jedoch Einrichtungen der Gesellschaft und ihr verantwortlich. Es bedarf meiner Ansicht nach eines gesellschaftlichen Dialogs mit dem Ziel, das Spannungsfeld von Wettbewerb und Kooperation auszuloten. Wann ist Wettbewerb und wann ist Kooperation im Sinne eines nachhaltigen gesellschaftlichen Nutzens die geeignete Strategie?

Ich halte es für schädlich, wenn der Einfluss der Wirtschaft zu groß wird. Ich bin überzeugt, dass Bildung, Wissenschaft und Forschung eine eigene Würde haben und nach eigenen Prinzipien und Systematiken funktionieren und nicht marktwirtschaftlichen Prinzipien nachgebildet werden sollten.

Ein besonderes Konfliktfeld sehe ich darin, wie die Unabhängigkeit von Forschung und Lehre verteidigt werden kann, wenn Universitäten von Drittmitteln der Wirtschaft in höherem Maße abhängig werden und entsprechende Forschungen gleichzeitig der Geheimhaltung unterliegen. Die Diskussion um Zivilklauseln als Selbstverpflichtung der Hochschulen zeigt zum Beispiel, welche sensible Fragen

im profil

im Zusammenhang des gewachsenen Einflusses der Wirtschaft virulent sind und noch längst nicht abschließend beantwortet sind. Kurz gesagt, ich wollte auch deutlich machen, dass die Mitgliedschaft von Gewerkschaftsvertretern in Hochschulräten selbstverständlich sein muss.

Welche Themen liegen Ihnen in Ihrer Hochschulratsarbeit am Herzen?

In den letzten Jahren haben die Auseinandersetzungen um das Hochschulzukunftsgesetz der Nordrhein-Westfälischen Landesregierung sehr viel Zeit und Aufmerksamkeit beansprucht. Ich habe es begrüßt, dass Gleichstellungsfragen, Transparenz und Partizipation darin eine wichtige Rolle spielen und auch politisch heiße Eisen wie der Umgang mit drittmittelfinanzierten Forschungsprojekten angepackt wurde.

Konkret achte ich besonders auf die pädagogischen Ausbildungsgänge und die Arbeits- und Studienbedingungen. Wenn ich es mir genau überlege, orientiere ich mich in meiner Arbeit bis heute am Gründungsauftrag der fünf Gesamthochschulen in Nordrhein-Westfalen (Siegen, Wuppertal, Essen, Duisburg, Paderborn): die theorie- und praxisorientierte Ausbildung enger miteinander zu verknüpfen, mehr Durchlässigkeit und Chancengleichheit im Bildungssystem herzustellen und die Regionalisierung des Studienangebotes und des Forschungspotenzials voranzubringen.

Auf welche Entwicklung an Ihrer Hochschule sind Sie besonders stolz?

Es gibt vieles, worüber ich mich freue. Der Universität Siegen ist es eindrucksvoll gelungen, von rund 4.000 Studierenden in der Gründungsphase auf nunmehr knapp 20.000 zu expandieren. Die anfängliche Skepsis in der Bevölkerung ist gewichen. Die Universität ist in der Region „angekommen“. Dies zeigt sich an zahlreichen Forschungsaktivitäten, die sich auf regionale Fragen von überregionaler Bedeutung beziehen. Besonders deutlich wird die regionale Verankerung durch den Umzug einer Fakultät vom peripher gelegenen Campusgelände in die Stadtmitte, in das Untere Schloss. Junge Menschen werden also Siegens Stadtzentrum demnächst wieder prägen.

Das Motto der Universität „Zukunft menschlich gestalten“ wird nicht nur proklamiert, sondern durch das Forschungskolleg FOKOS mit Leben gefüllt. Das Forschungskolleg basiert auf einer gemeinsamen Initiative der Universität Siegen, des Landes Nordrhein-Westfalen und der Stiftung Zukunft der Sparkasse Siegen. Ziel ist, die interdisziplinäre und fächerübergreifende Forschung zu Zukunftsfähigkeit und Zukunftsgestaltung zu fördern und deren internationale Vernetzung voranzutreiben. Das Kolleg folgt dabei der Erkenntnis, dass die Gestaltung einer menschenwürdigen und nachhaltigen Zukunft die Grenzen der herkömmlichen Fachdisziplinen überschreiten muss.

Die Universität steht finanziell zufriedenstellend da und wird von einem national und international aktiven und kooperativen Rektorat geführt. Die Leitungsgremien der Hochschule arbeiten insgesamt respektvoll und konstruktiv zusammen. Entsprechend meinen inhaltlichen Präferenzen begrüße ich es sehr, dass das Thema „Inklusion“ in einem umfassenden Sinne in der Lehrerbildung und den pädago-

 im profil

gischen Studiengängen eine wichtige Rolle spielt. Dieser Spirit hat mit Sicherheit dazu beigetragen, dass sich viele Studierende und Beschäftigte als ehrenamtliche Helfer bei der Betreuung von Flüchtlingen engagieren. Die Sporthalle der Universität und eine Schule auf dem Campusgelände dienen bis nächstes Jahr als Notunterkunft für die Erstaufnahme von Flüchtlingen.

Nicht unerwähnt bleiben darf die aktive Gleichstellungspolitik, die mehrfach mit dem Prädikat TOTAL E-QUALITY ausgezeichnet wurde. Die Kinderbetreuung ist vorbildlich. Die Universität ist als „familiengerechte Hochschule“ zertifiziert. Und nicht zu vergessen: Der Hochschulrat der Universität Siegen ist geschlechter-paritatisch besetzt.

Was würden Sie ändern, damit Hochschulräte noch besser arbeiten können?

Es sollte selbstverständlich werden, dass in Hochschulräten und im Vorsitz die Sozialpartner und Vertreter der Zivilgesellschaft gleichmäßig vertreten sind. Das derzeitige Übergewicht von Wirtschaftsvertretern wird in den Universitäten und der Gesellschaft kritisch diskutiert und ist für die Akzeptanz von Hochschulräten oft nicht förderlich.

In praktischer Hinsicht ist Zeitmangel das Hauptproblem vor allem bei denjenigen Mitgliedern, die voll berufstätig und wenig zeitflexibel sind. Wer nicht will, dass in Hochschulräten überwiegend Pensionäre und Menschen mit eigenen Büros tätig sind, muss dieses Problem zur Kenntnis nehmen. Allerdings weiß ich, dass es hier kein Allheilmittel gibt. Da die Tätigkeit in Hochschulräten ehrenamtlich und Hauptberuflichkeit keine Option ist, sollten jedoch eine angemessene Aufwandsentschädigung zur Finanzierung unterstützender Dienstleistungen – zum Beispiel der Betreuung Angehöriger – und eine personell sehr gut ausgestattete Geschäftsstelle des Hochschulrats selbstverständlich sein. Auf jeden Fall muss darauf geachtet werden, dass sowohl die Mitgliedschaft wie der Vorsitz in einem Hochschulrat auch dann möglich sind, wenn die persönlichen Umstände schwierig sind.

Welchen Tipp würden Sie zukünftigen Hochschulratsmitgliedern mit auf den Weg geben?

Wenn es ihnen zeitlich irgend möglich ist, sollten externe Mitglieder den Kontakt zu den Einrichtungen der Hochschule suchen, sich für die Fragen und Probleme der Studierenden und Beschäftigten interessieren und sich nicht auf die unmittelbare Arbeit im Hochschulrat beschränken. Man braucht interne Informationen und ein Gefühl dafür, wie die Hochschule „tickt“.

Die Arbeit des Hochschulrats muss transparent sein, um nicht misstrauisch als abgehobenes Gremium angesehen zu werden, das undurchsichtige Beschlüsse fasst. Ebenso wichtig ist es, die Verbindung zum lokalen Umfeld aktiv mitzugestalten. Gerade in ländlich geprägten Regionen, die nicht seit Generationen an akademisches Leben gewöhnt sind, ist es sehr wichtig, die Vorzüge einer Universität „vor Ort“ deutlich zu machen. Gleichzeitig sollte man eigene nationale und internationale Kontakte nutzen, um die Vorzüge eines Lebens und Arbeitens in der Provinz deutlich zu machen.

Neue Regelungen zu Hochschulräten

HESSEN

Der Regierungsentwurf für ein „Gesetz zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften“ wurde mittlerweile zur Beratung in den hessischen Landtag eingebracht. Gegenüber dem geltenden Recht sind folgende Änderungen vorgesehen:

Die *Entwicklungsplanung* bedarf dem Entwurf zufolge auch weiterhin nur der Zustimmung des Hochschulrates und nicht des Senats, aber § 42 Abs. 1 HHG neu hält fest: Hat der Senat keine oder eine ablehnende Stellungnahme nach § 36 Abs. 2 Nr. 6 abgegeben, „wird die Vorlage des Präsidiums zur Entwicklungsplanung vor der Beschlussfassung des Hochschulrates mit einer Vertreterin oder einem Vertreter des Senats erörtert“. Diese Regelung soll, so die Begründung, „der Stärkung der gemeinsamen Verantwortung der Hochschulgremien“ dienen, da sie „im Dissensfall einen Diskurs der beteiligten Organe erfordert“ (S. 18). Eine „weitergehende Stärkung der Rechte des Senats im Hinblick auf die Entwicklungsplanung ist nicht geboten“, erläutert die Begründung zu § 42 HHG neu, da diese „auf den Entscheidungen des Senats über die Schwerpunkte in Lehre und Forschung zu basieren hat.“

Bislang lagen *Budgetfragen* allein in der Entscheidung des Präsidiums, der Hochschulrat konnte lediglich Stellung dazu nehmen (vgl. § 42 Abs. 3). § 36 Abs. 2 Satz 7 und § 42 Abs. 3 HHG neu sehen nun ein gemeinsames Vetorecht des Senats und des Hochschulrats für den Budgetplan vor. § 42 Abs. 3 HHG neu bestimmt: „Der Budgetplan ist abgelehnt, wenn sowohl der Senat als auch der Hochschulrat zum Budgetplan eine ablehnende Stellungnahme abgegeben haben. Gibt der Senat bei erstmaliger Befassung nach einer zustimmenden Stellungnahme des Hochschulrats keine zustimmende Stellungnahme ab, ist der Hochschulrat vor der endgültigen Beschlussfassung des Präsidiums erneut zu befassen und der Senat erneut zu hören. Wenn nicht innerhalb von drei Monaten nach der Ablehnung oder im Fall des Satz 2 nach der erstmaligen Gelegenheit zur Stellungnahme durch den Senat ein Budgetplan die Zustimmung entweder des Hochschulrats oder des Senats findet, entscheidet das Ministerium.“ Die Begründung führt auch hier an, durch das gemeinsame Vetorecht werde die „gemeinsame Verantwortung“ von Hochschulrat und Senat gefördert (S. 18).

Bei der *Wahl des Präsidenten* oder der Präsidentin soll dem Entwurf zufolge künftig die gemeinsam von Senat und Hochschulrat paritätisch besetzte Findungskommission einen Wahlvorschlag erstellen (§ 42 Abs. 5 HHG neu), damit die grundgesetzlich notwendige Einflussnahme des Senats auf die Wahl der Präsidentin oder des Präsidenten gewährleistet ist (S. 19).

im gesetz

Der im update 1/2015 auf Basis des Referentenentwurfs durchgeführte Abgleich mit dem Positionspapier der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte von 2012 bleibt auch bei Durchsicht des Regierungsentwurfs aktuell. Der Gesetzentwurf erfüllt manche der dort artikulierten Forderungen nur teilweise:

- Einerseits ist vorgesehen, Hochschulleitungswahlen nach dem Prinzip einer doppelten Legitimation, also in Form einer Berufung durch Senat und Hochschulrat, zu realisieren. Andererseits soll offenkundig der Hochschulrat als gesamtes Organ künftig nicht mehr durch eine explizite Abstimmung an der Beschlussfassung bezüglich des Wahlvorschlags beteiligt werden, sondern lediglich indirekt über die dem Hochschulrat entstammenden Mitglieder der gemeinsamen Findungskommission. Die kürzlich in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen umgesetzten Novellen zeigen einen alternativen Umsetzungsweg auf; sie sehen eine Wahl der Hochschulleitung in gemeinsamer Sitzung von Senat und Hochschulrat vor. Die Tatsache, dass in dieser temporären „Wahlgemeinschaft“ jedoch explizit jeweils eine Mehrheit im Hochschulrat und Senat nötig ist (getrennte Abstimmung trotz gemeinsamer Sitzung), sichert die grundlegende Verfahrenslogik, nämlich die Balance von interner und externer Unterstützung für die Hochschulleitung, und wahrt gleichzeitig die Rollenklarheit der Organe.
- Die im HHG neu vorgesehene Regelung zur Entwicklungsplanung der Hochschule (Zustimmung des Hochschulrates erforderlich, jedoch Diskurszwang von Hochschulrat und Senat, wenn der Senat eine ablehnende oder gar keine Stellungnahme abgegeben hat) erscheint vom Ansatz her kompatibel mit den Forderungen des Positionspapiers.
- Das lediglich gemeinsam mit dem Senat realisierbare Vetorecht des Hochschulrates für den Budgetplan widerspricht dem Positionspapier und weist Verantwortung nicht eindeutig zu. Das Positionspapier hält hier eine alleinige Zustimmungspflicht des Hochschulrates für zielführend.

» **Gesetzentwurf der Landesregierung für ein Gesetz zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften (Drucksache 19/1980) vom 19. Mai 2015**

<http://bit.ly/1LzFhuf>

SCHLESWIG-HOLSTEIN

Der Entwurf der Gesetzesnovelle wurde nach einer zweiten Kabinettsbefassung dem Landtag zur Beratung zugeleitet. Ein Ziel der Novelle ist es, „die Leitungsstrukturen, insbesondere die Aufgabenverteilung zwischen dem Hochschulrat, dem Präsidium und dem Senat“, neu zu ordnen (S. 3). Konkret wird der Hochschulrat von der Zustimmungspflicht zu Satzungen in Selbstverwaltungsangelegenheiten (bislang § 19 Abs. 1 Nummer 3) sowie von der Überwachung der Erfüllung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen (bislang § 19 Abs. 1 Nummer 10) entlastet. Besonders hervorgehoben werden soll künftig die Aufgabe des Hochschulrats, „Berichte des Präsidiums über Qualitätssicherungsmaßnahmen“ zu beraten (§ 19 Abs. 1 Nummer 9 neu). Neu hinzukommen soll neben der „Beschlussfassung über die Grundsätze für die Verteilung der Finanz- und Sachmittel sowie der Personalausstattung“ (so § 19 Abs. 1 Nummer 7 bislang) auch

im gesetz

die Beschlussfassung „zugehöriger Satzungen, insbesondere zu den Grundsätzen über die Vergütung der Professorinnen und Professoren und den Abschluss der Vergütungsvereinbarungen mit den Mitgliedern des Präsidiums mit Ausnahme der Präsidentin oder des Präsidenten“ (§ 19 Abs. 1 Nummer 7 neu).

Transparenz und der Informationsaustausch sollen dadurch verbessert werden, dass der Hochschulrat eine Vertreterin oder einen Vertreter des Ministeriums zu seinen Sitzungen einladen kann (§ 19 Abs. 2 neu). Der oder die Vorsitzende des Senats soll Teilnahme- und Antragsrecht im Hochschulrat erhalten (§ 19 Abs. 5 Satz 2 neu). Zudem soll der Hochschulrat dem Senat und dem Ministerium spätestens alle zwei Jahre Rechenschaft über die Erfüllung seiner Aufgaben ablegen; der Rechenschaftsbericht ist in geeigneter Weise hochschulöffentlich bekannt zu machen (§ 19 Abs. 2 neu).

Die Amtszeit der Mitglieder des Hochschulrats soll von drei auf vier Jahre erhöht werden; eine Wiederbestellung soll nur einmalig möglich sein (§ 19 Abs. 3 neu), „nach spätestens acht Jahren soll ein Wechsel der Mitglieder stattfinden, um der Hochschule neue Impulse geben zu können“ (so die Begründung auf S. 54). Neu aufgenommen wird außerdem die Möglichkeit einer Entlassung von einzelnen Mitgliedern der Hochschulräte durch das Ministerium auf Vorschlag des Senats (§ 19 Abs. 3 Satz 6 neu). Neu hinzu kommen Regelungen zu möglichen Aufwandsentschädigungen (§ 19 Abs. 6 neu).

Das Verfahren zur Wahl des Präsidenten/der Präsidentin (§ 23 Abs. 6) wird nicht grundsätzlich, aber doch an einzelnen Stellschrauben umgestaltet; so soll sich die gemeinsame Findungskommission aus Hochschulrat und Senat künftig aus drei Mitgliedern des Hochschulrats und fünf des Senats (bislang je vier) zusammensetzen. Der Wahlvorschlag soll künftig der Zustimmung von mindestens sechs Mitgliedern der Findungskommission bedürfen (bislang fünf).

Das Gesetz über die Stiftungsuniversität zu Lübeck soll in wenigen Punkten präzisiert werden; so soll in § 7 Absatz 2 Satz 1 klargestellt werden, dass „Ämterkonzentrationen für interne Mitglieder der Stiftungsuniversität in der Weise vermieden werden sollen, dass es keine Doppelmitgliedschaften im Stiftungsrat und anderen zentralen Hochschulorganen sowie Gremien des Senats geben soll, die mit Aufgabenbereichen des Stiftungsrates in direkter Verbindung stehen“. Darüber hinaus wird in § 7 Absatz 6 Satz 1 Nummer 7 festgelegt, dass Vergütungsvereinbarungen mit den Mitgliedern des Präsidiums nur von den externen Mitgliedern des Stiftungsrates verhandelt und abgeschlossen werden.

» Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Hochschulgesetzes und anderer hochschulrechtlicher Vorschriften; Gesetzentwurf der Landesregierung vom 30.06.2015

<http://bit.ly/1kMx1hP>

» Stichwortartiger Überblick über geplante Änderungen

<http://bit.ly/1LZW1Ww>

Hochschulräte in der aktuellen Diskussion

Der ehemalige Berliner Wissenschaftssenator George Turner geht anlässlich der Diskussionen um die Besetzung des Rektorats an der Universität Leipzig in seiner „Tagesspiegel“-Kolumne hart mit Hochschulräten ins Gericht. Er konstatiert Fehler in der „Konstruktion der Hochschulräte und der Konzeption ihrer Aufgaben“. Neben der Forderung, eine Doppelmitgliedschaft in Senat und Hochschulrat auszuschließen, bleibt er aber konkrete Vorschläge schuldig.

Zahlreiche Medien haben in den vergangenen Wochen ebenfalls die Vorgänge rund um die Rektorenwahl an der Universität Leipzig kritisch kommentiert. Zum Hintergrund der Debatte: Das sächsische Landesrecht (§ 82 SächsHSFG Abs. 6) verleiht dem Hochschulrat das Recht, den Wahlvorschlag für die Besetzung der Stelle des Rektors/der Rektorin zu erstellen. (Eine Auswahlkommission, der zwei externe Mitglieder des Hochschulrates und zwei Mitglieder des Senates angehören, erstellt lediglich eine Vorschlagsliste für den Hochschulrat.) Der erweiterte Senat kann anschließend aus diesem Wahlvorschlag, der maximal drei Namen enthält, einen Rektor/eine Rektorin bestimmen. Im konkreten Fall war es so, dass der Hochschulrat die Amtsinhaberin nach der mündlichen Anhörung nicht auf die Wahlvorschlag-Liste gesetzt hat. Rechtlich gesehen ist die zweite Amtszeit eines Amtsinhabers/einer Amtsinhaber zulässig (§ 82 Abs. 7) – ein Anspruch darauf, automatisch zur Wiederwahl vorgeschlagen zu werden, besteht jedoch nicht.

Die Hintergründe der Entscheidung des Hochschulrats sind nicht öffentlich bekannt, sodass über die Begründung nur spekuliert werden kann. Ein Abgleich des sächsischen Hochschulgesetzes mit den Forderungen aus dem „Positionspapier der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte“ aus dem Jahr 2012 verdeutlicht jedoch, dass die landesgesetzlichen Regelungen hier nicht optimal gestaltet sind. Das Positionspapier hält als Idealmodell fest: „Das Konstrukt der doppelten Legitimation der Hochschulleitung, also einer Wahl der Rektoren und Präsidenten durch Senat und Hochschulrat, hat sich bewährt und ist entsprechend den verfassungsrechtlichen Vorgaben zu sichern. Eine gemeinsame Findungskommission von Mitgliedern des Senats und des Hochschulrats ist eine gute Option, um mit möglicherweise auftretenden Konflikten umzugehen.“

Auch die mitunter in den Medien geäußerte Einschätzung, der Hochschulrat der Universität Leipzig sei ein „politisch besetztes Gremium“, fußt, legt man den Maßstab des Positionspapiers an das geltende Hochschulgesetz an, auf einem Konstruktionsfehler: In der Tat benennt nach § 86 Abs. 3 des SächsHSFG das Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst mehr als die Hälfte der Hoch-

in schrift

schulratsmitglieder. Das Positionspapier spricht sich zwar auch für eine Berufung durch den Staat aus, fordert aber im Sinn einer doppelten Legitimation ein Vorschlagsrecht der betreffenden Hochschule, „um eine hohe Identifikation und Passgenauigkeit der Besetzung sicherzustellen“.

» Tagesspiegel-Artikel

<http://bit.ly/1WfIaIN>

Gender-Kompetenz für Hochschulräte und Kuratorien

An der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin (FB Allgemeine Verwaltung) wird derzeit das Projekt „Gender-Kompetenz für Hochschulräte“ durchgeführt. Es wird Hochschulräte und Kuratorien bei der Verwirklichung tatsächlicher Gleichstellung an allen Universitäten und Hochschulen unterstützen. Das Projekt zielt auf die Vermittlung von praxisorientiertem, aufgabenbezogenem Wissen sowohl für die personelle Gleichstellung als auch für die Integration von Gender in die Forschung und Lehre. Es richtet sich an Mitglieder von Hochschulräten und Kuratorien unabhängig von deren Geschlecht.

Auch wenn Hochschulräte beziehungsweise Kuratorien keinen direkten Einfluss auf Entscheidungen zum wissenschaftlichen Personal nehmen, können sie durch eine gleichstellungsorientierte Wahrnehmung ihrer Aufgaben eine wichtige Rolle bei der Durchsetzung von Geschlechtergerechtigkeit in der Hochschulentwicklung spielen. Ihre Entscheidungen oder beratende Beschlüsse zu Haushalts- und Strukturplänen, die Einrichtung und Aufhebung von Fakultäten, Instituten und Zentraleinrichtungen gestalten wesentliche Rahmenbedingungen für die Karrierechancen auch von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen und die Entwicklungsmöglichkeiten der Gender-Forschung im engeren und einer gender-sensiblen Wissenschaft im weiteren Sinne. Bisher gibt es noch kaum wirksame Verpflichtungen für eine gleichstellungsorientierte Arbeit von Hochschulräten/Kuratorien. Abgesehen von engagierten Einzelpersonen nehmen die Hochschulräte ihren Einfluss daher nur selten gleichstellungsorientiert wahr.

Das Projekt „Gender-Kompetenz für Hochschulräte“ möchte einen Beitrag leisten, um das Potenzial von Hochschulräten für eine gleichstellungsorientierte Hochschulentwicklung systematisch zu aktivieren. Das Projekt setzt auf die Qualifizierung der Mitglieder von Hochschulräten und zielt darauf ab, diese als Akteure für einen gleichstellungsorientierten Wandel an Hochschulen zu gewinnen. Es wird davon ausgegangen, dass durch unterschiedliche Aufgabenprofile, Zusammensetzungen und Besetzungsverfahren in den Bundesländern Hochschulratsmitglieder und Hochschulräte unterschiedlichen Rationalitäten folgen. Daher werden wissenschaftliche, juristische, politische und ökonomische Argumente für die Durchsetzung personeller Gleichstellung und die Integration von Gender in Forschung

in schrift

(und Lehre) systematisch aufbereitet. Auf der Basis einer wissenschaftlichen Auswertung werden zu ausgewählten Aufgabenbereichen von Hochschulräten schriftliche Materialien zu gleichstellungsfördernden Maßnahmen erstellt. Sie befähigen die Mitglieder von Hochschulräten beziehungsweise Kuratorien, aber auch Hochschulpräsidenten und Hochschulpräsidentinnen und Rektoren und Rektorinnen sowie Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, die Arbeit der Gremien gleichstellungs-orientiert zu gestalten.

Am 29. April 2016 wird ein eintägiges *Vernetzungs- und Kompetenzbildungstreffen* an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) in Berlin mit Mitgliedern von Hochschulräten und weiteren Multiplikatoren durchgeführt. Im Rahmen dieser Veranstaltung werden nicht nur die Teilnehmenden fortgebildet. Es werden auch die erstellten Fact Sheets und eine Handreichung auf ihre Praxistauglichkeit überprüft und weitere Vernetzungen unter engagierten Gleichstellungsakteuren initiiert.

Um die Mitglieder der Hochschulräte möglichst wirksam zu erreichen, erfolgt eine enge Kooperation mit der schon bestehenden Austauschplattform für Hochschulräte – dem Forum Hochschulräte – eine gemeinsame Initiative des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung, in Kooperation mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Darüber hinaus besteht eine Kooperation mit dem Institut für gleichstellungsorientierte Prozesse und Strategien e.V. (GPS). Finanziert wird das Projekt für ein Jahr vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01 FP1454.

» **Flyer zum Projekt**

<http://bit.ly/1WYoutw>

» **Website**

<http://hochschul-raete.de/>

Kontakt

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law
Alt-Friedrichsfelde 60, 10315 Berlin, Germany

Dr. Karin Hildebrandt

Tel.: + 49 30 30877 2626, E-Mail: karin.hildebrandt@hwr-berlin.de

Dipl.-Psych. Jochen Geppert

Tel.: + 49 30 30877 2675, E-Mail: jochen.geppert@hwr-berlin.de

» **Institut für gleichstellungsorientierte Prozesse und Strategien e.V. (GPS)**

www.gleichstellungsinstitut.de

» **Harriet-Taylor-Mill-Institut der HWR**

www.harriet-taylor-mill.de

Neu im Hochschulrat

HOCHSCHULE AUGSBURG

Vorsitz

- Dipl.-Ing. (FH) Roland Kreitmeier, Leiter der Niederlassung Augsburg der Siemens AG

Mitglieder

- Shirin Frangoul-Brückner, Geschäftsführerin Atelier Brückner in Stuttgart
- Sina Trinkwalder, Gründerin und Geschäftsführerin der manomama GmbH in Augsburg

HOCHSCHULE DARMSTADT

Vorsitz

- Professor Dr. rer. nat. Karl-Heinz Meisel, Rektor, Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft

TECHNISCHE HOCHSCHULE DEGGENDORF

Vorsitz

Dr. Andreas Buske, Vorstand, Zwiesel Kristallglas AG, Zwiesel

Mitglieder

- Johannes Edmüller, Geschäftsführer, Schlagmann Poroton GmbH & Co. KG, Zeilarn
- Prof. Dr.-Ing. Randolf Hanke, Stellvertretender Institutsleiter, Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS, Fürth
- Günther Karl jun., Geschäftsführer und Mitgesellschafter, Karl-Gruppe, Innernzell
- Gabriela Römer, Geschäftsführende Gesellschafterin, AVS Ing. J.C. Römer GmbH, Königsdorf
- Anton Staudinger, Klinikinhaber und Geschäftsführer, TCM-Klinik, Bad Kötzing
- Joachim Zellner, Geschäftsführer, ZVK GmbH, Teisnach

KATHOLISCHE UNIVERSITÄT EICHSTÄTT-INGOLSTADT

Mitglieder

- Prof. Dr. Jörg Althammer, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
- Prof. Dr. Wolfgang Bischoff, Mathematisch-Geografische Fakultät, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

im amt

- Dr. Heinrich Bottermann, Generalsekretär, Deutsche Bundesstiftung Umwelt, Osnabrück
- Magdalena Fischer, Studierende, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
- Prof. Dr. Dr. Wolfgang Herrmann, Präsident, Technische Universität München
- Prof. Dr. Ulrich Kropač, Theologische Fakultät, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
- Barbara Loos, Gesamtkoordinatorin Mentorenprogramm, Roland Berger Stiftung, München
- Dr. Klaus Lutter, Leiter, Universitätssportgelände, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
- Dr. Peter Neher, Präsident, Deutscher Caritasverband, Freiburg
- Prof. Randolf Rodenstock, Unternehmer, Optische Werke G. Rodenstock GmbH & Co. KG, München, Ehrenpräsident, vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V., München
- Claudia Reng, Leitung Referat 1/Verwaltung, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
- Prof. Dr. Kathrin Schlemmer, Philosophisch-Pädagogische Fakultät, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
- Prof. Dr. Kerstin Schmidt, Sprach- und Literaturwissenschaftliche Fakultät, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
- Siegfried Schneider, Präsident, Bayerische Landeszentrale für neue Medien, München
- Prof. Dr. Dr. Birgit Spanner-Ulmer, Produktions- und Technikdirektorin, Bayerischer Rundfunk, München
- Dr. Rudolf Teuwsen, Referatsleiter, Bundeskanzleramt, Berlin

HOCHSCHULE ESSLINGEN

Vorsitz

- Heidi Stock, Leiterin Zentralstelle Mitarbeiterentwicklung, Vielfalt und Chancengleichheit, Robert Bosch GmbH, Gerlingen-Schillerhöhe

Mitglieder

- Prof. Christel Althaus, Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege, Hochschule Esslingen
- Dipl.-Soz.-Arb. Eva-Maria Armbruster, Stellvertreterin des Vorstandsvorsitzenden, Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e.V., Stuttgart
- Dr. Dietrich Birk, Geschäftsführer, Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V., Frankfurt/Main
- Prof. Dr. Thomas Brunner, Fakultät Fahrzeugtechnik, Hochschule Esslingen
- Dipl.-Ing. Bettina Claus, Fakultät Mechatronik und Elektrotechnik, Hochschule Esslingen
- Prof. Dr. Jürgen Koch, Fakultät Grundlagen, Hochschule Esslingen
- Dr.-Ing. Sabine Lutz, Abteilungsleiterin Produktplanung Powertrain Daimler Trucks, Daimler AG, Stuttgart
- Dipl.-Verw. Christian Rauch, Vorsitzender der Geschäftsführung, Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Baden-Württemberg, Stuttgart

 im amt

- Prof. Dr. Andreas Rößler, Fakultät Informationstechnik, Hochschule Esslingen
- Dipl.-Ing. Thomas Speidel, Geschäftsführer, ads-tec GmbH, Nürtingen

FRANKFURT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES*Vorsitz*

- Dr. Hejo Manderscheid, Direktor, Caritasverband für die Diözese Limburg e.V.

Mitglieder

- Jutta Ebeling, Bürgermeisterin a.D., Stadt Frankfurt/Main
- Bernd Ehinger, Präsident, Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main, Frankfurt/Main
- Jörg E. Feuchthofen, Rechtsanwalt und Geschäftsführer, Vereinigung der hessischen Unternehmervverbände (VhU), Frankfurt
- Harald Fiedler, Vorsitzender, Deutscher Gewerkschaftsbund Region Frankfurt-Rhein-Main
- Anke Giesen, Vorstand Operations, Fraport AG, Frankfurt/Main
- Rolf Hocke, Präsident, Hessischer Fußball-Verband e.V., Frankfurt/Main
- Dirk Mälzer, Geschäftsführer, EppsteinFOILS GmbH & Co. KG, Eppstein
- Carolina Romahn, Amtsleiterin, Kulturamt Stadt Frankfurt/Main
- Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Stöcker, Professor, Institut für Theoretische Physik, Goethe-Universität Frankfurt/Main

HOCHSCHULE KONSTANZ TECHNIK, WIRTSCHAFT UND GESTALTUNG*Vorsitz*

- Dr. Stefan Keh, Senior Vice President Global Industry Leader Travel, Transport & Logistics, T-Systems International GmbH, Frankfurt/Main

Mitglieder

- Dr. Andrea Leu, Managing Partner Senarclens, Leu & Partner AG, Zürich und Geschäftsführerin IngCH Engineers Shape our Future, Zürich
- Christian Böllhoff, Geschäftsführer, Prognos AG, Basel
- Marion Diener, Sales Compensation Manager Germany and Headquarter EMEA (Europe, Middle East, Africa), Hewlett-Packard Enterprise
- Prof. Dr. Bernd Jödicke, Professor, HTWG Konstanz, Institut für Naturwissenschaften und Mathematik
- Prof. Dr. Silke Michaelsen, Professorin, HTWG Konstanz, Fakultät Bauingenieurwesen
- Eckard Settlemeyer, Direktor Erdbeobachtung, Navigation & Wissenschaft | Space Systems AIRBUS DS GmbH

TECHNISCHE HOCHSCHULE INGOLSTADT

Vorsitz

- Prof. Dr. Hubert Waltl, Vorstand Produktion der AUDI AG

Mitglieder

- Markus Fichtner, Gründer und Geschäftsführer der Firma BFFT Gesellschaft für Fahrzeugtechnik mbH
- Alexander Kessel, Vorstand der Kessel AG in Lenting
- Ludwig Schlosser, Vorstandsvorsitzender der VIB Vermögen AG
- Martin Schuebel, Executive Vice President strategische Beschaffung bei Airbus Helicopters
- Ralph Spangenberg, Geschäftsführer der Media-Saturn-Holding GmbH.

STAATLICHE HOCHSCHULE FÜR MUSIK UND DARSTELLEND KUNST MANNHEIM

Vorsitz

- Prof. Johannes Matthias Michel, Kirchenmusikdirektor, Bezirks- und Landeskantorat, Kantorat an der Christuskirche, Mannheim

TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Mitglieder

- Prof. Dr. Dr. Andreas Barner, Vorsitzender der Unternehmensleitung, Boehringer Ingelheim GmbH, Ingelheim am Rhein und Präsident, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen,
- Dr. Wolfgang Büchele, Vorsitzender des Vorstandes, Linde AG, München
- Joe Kaeser, Vorsitzender des Vorstandes, Siemens AG, München
- Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstandes, BMW AG, München
- Dr. phil. Nicola Leibinger-Kammüller, Vorsitzende der Geschäftsführung, Trumpf GmbH + Co. KG, Ditzingen und Vizepräsidentin, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen
- Prof. Dr. Renate Renkawitz-Pohl, Professorin für Entwicklungsbiologie, Philipps-Universität Marburg
- Barbara Stamm, Präsidentin, Bayerischer Landtag, München
- Prof. Dr. Martin Stratmann, Präsident, Max-Planck-Gesellschaft, München
- Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Otmar D. Wiestler, Präsident, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren e.V., Berlin
- Ulrich Wilhelm, Intendant, Bayerischer Rundfunk, München

HOCHSCHULE FÜR FERNSEHEN UND FILM MÜNCHEN

Mitglieder

- Christian Becker, HFF-Absolvent, Gründer & Geschäftsführer Rat Pack Filmproduktion
- Sven Burgemeister, Geschäftsführer der TV60Filmproduktion und Goldkind Filmproduktion
- Marc Gabizon, Geschäftsführer bei Wild Bunch Germany
- Dr. Hansjörg Kuch, Generalbevollmächtigter bei LfA Förderbank Bayern
- Nicole Leykauf, Produzentin bei Leykauf Film
- Mariette Rissenbeek, Managing Director bei GERMAN FILMS
- Achim Rohnke, Geschäftsführer der Bavaria Film GmbH
- Siegfried Schneider, Präsident der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien
- Neele Leana Vollmar, Filmregisseurin

HOCHSCHULE MÜNCHEN

Mitglied

- Henrike von Platen, Unternehmerin und Präsidentin, Frauennetzwerk Business and Professional Women (BPW)

HOCHSCHULE OFFENBURG

Vorsitz

- Dr. Ulrich Kleine, Vorstand, Elektrizitätswerk Mittelbaden AG & Co. KG, Lahr

Mitglieder

- Prof. Dr. Mathias Bärtl, Fakultät Betriebswirtschaft und Wirtschaftsingenieurwesen, Hochschule Offenburg
- Dr. Winfried Blümel, Vorstand Chief-Operating Officer, Progeg-Werk Oberkirch AG
- Dipl.-Ing Klaus Erdrich, Vorstand, BCT Technology AG, Dortmund
- Prof. Sabine Hirtes, Fakultät Medien und Informationswesen, Hochschule Offenburg
- Prof. Dr. Elke Mackensen, Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik, Hochschule Offenburg
- Dr. Nicola M. Osypka, CEO, Osypka AG Rheinfelden
- Prof. Dr. Marc Renner, Direktor INSA, Strasbourg und Präsident, Alsace Tech, Strasbourg
- Bärbel Schäfer, Regierungspräsidentin, Regierungspräsidium Freiburg
- Prof. Dr. Bernd Spangenberg, Fakultät Maschinenbau und Verfahrenstechnik, Hochschule Offenburg
- Edeltraut Veit-Kiefer, Physikalisch-Technische Assistentin, Beauftragte für Röntgenstrahlen und Strahlenschutz, Hochschule Offenburg

HOCHSCHULE PFORZHEIM

Mitglieder

- Dr. Gerhard Flöck, Geschäftsführer, Witzenmann GmbH, Pforzheim
- Prof. Dr. Simone Huck-Sandhu, Fakultät Wirtschaft und Recht, Hochschule Pforzheim
- Prof. Dr. Bernhard Kölmel, Bereich Wirtschaftsingenieurwesen, Hochschule Pforzheim
- Stefanie Schneider, Landesdirektorin, SWR, Stuttgart
- Stephan Scholl, Vorsitzender des Vorstandes, Sparkasse Pforzheim Calw
- Prof. Johann Stockhammer, Professor Mode, Hochschule Pforzheim
- Jeanette Weisschuh, Direktorin für Soziale Innovationen im Bereich Bildung, Hewlett Packard, Böblingen

HOCHSCHULE REUTLINGEN

Vorsitz

- Christoph Kübel, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor, Robert Bosch GmbH

HOCHSCHULE RHEINMAIN

Vorsitz

- Dr. rer. pol. Peter Altvater, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW), Hannover

Mitglieder

- Dr. Sabine Behrenbeck, Leiterin der Abteilung Tertiäre Bildung, Wissenschaftsrat, Köln
- Jörg E. Feuchthofen, Rechtsanwalt und Geschäftsführer, Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände (VhU), Frankfurt
- Andreas Haberl M.A, Hauptabteilungsleiter Berufliche Bildung, Handwerkskammer Wiesbaden
- Katharina Herrmann, Mitglied des Vorstands, ING-DiBa AG, Frankfurt/Main
- Prof. Dr.-Ing. Burkhardt Kampschulte, Technische Hochschule Mittelhessen
- Joachim Nolde, Hauptgeschäftsführer, Industrie- und Handelskammer Wiesbaden
- Prof. Dr. Gunter Schweiger, Technische Hochschule Ingolstadt
- Dr. Tobias Sünner, Executive Chief Engineer Compact Cars, Adam Opel AG, Rüsselsheim
- Thomas Winhold, Landesbezirksfachbereichsleiter für Bildung, Wissenschaft und Forschung, ver.di Hessen

im amt

UNIVERSITÄT TRIER

Mitglieder

- Prof. Dr. Michael Reinhardt, Lehrstuhl für Öffentliches Recht, Universität Trier
- Prof. Dr. Andrea Sand, Anglistik, Universität Trier

HOCHSCHULE ULM

Vorsitz

- Dr. Jan Stefan Roell, Vorstandsvorsitzender, Zwick Roell AG, Haan

Mitglieder

- Dr. Christine Brach, Leiterin Entwicklung-Systemintegration, Bosch Rexroth AG, Lohr am Main
- Harald Molle, Geschäftsführender Gesellschafter der NewTec GmbH, Pfaffenhofen

Teilen Sie uns mit, wenn es personelle Änderungen in Ihrem Hochschulrat gegeben hat:
forum-hochschulraete@stifterverband.de

Termine

Die nächsten Foren Hochschulräte

15. März 2016, Deutsche Bank, Berlin

FORUM HOCHSCHULRÄTE – KREIS DER VORSITZENDEN

Professionalisierung der Hochschulratsarbeit (vorläufiger Titel)

20. September 2016, Deutsche Bank, Berlin

FORUM HOCHSCHULRÄTE

Thema wird noch festgelegt.

Weitere interessante Veranstaltungen für Hochschulräte

9. Dezember 2015, Berlin

INTERNATIONALE STUDIERENDE FÜR DIE REGIONEN

Insbesondere in Regionen, die besonders vom demografischen Wandel betroffen sind, kommt es entscheidend darauf an, zusätzliche Potenziale für den Arbeitsmarkt zu erschließen. Hierzu gehört zum einen das inländische Arbeitskräftepotenzial bestmöglich zu nutzen, und zum anderen vor allem auch attraktiver für qualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland zu werden und auf diese optimal einzugehen, sie auszubilden und zu integrieren. Hochschulen kommt in diesem Themenfeld eine tragende Rolle zu: Sie sind Anziehungspunkt und Ausbildungsstätte für junge, gut qualifizierte Menschen, die nach Abschluss ihres Studiums in der regionalen Wirtschaft eine Berufstätigkeit aufnehmen können. Die Initiative „Study & Work – Regionale Netzwerke zur Bindung von internationalen Studierenden“ der Beauftragten für die neuen Bundesländer im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft zielt auf eine verbesserte Zusammenarbeit aller relevanten Akteure vor Ort mit dem Ziel, internationale Studierende bei einem erfolgreichen Studienabschluss und beim Berufseinstieg in der Region zu unterstützen.

» **Nähere Informationen und Anmeldung**

www.study-work.de/auftaktveranstaltung

in kürze

17./18. März 2016, Düsseldorf

Kooperation und Strategie im Tandem: Erfahrungsaustausch und „Tandemcoaching“ für Rektor(inn)en bzw. Präsident(inn)en und hauptamtliche Vizepräsident(inn)en bzw. Kanzler(innen)

Viele übergreifende Themen an der Hochschule erfordern eine gute Kooperation zwischen der akademischen und der administrativen Spitze. Gleichwohl arbeitet die Doppelspitze an der Hochschule in einem typischen Spannungsfeld, denn die Anforderungen und Rahmenbedingungen des akademischen und des administrativen Bereichs sind unterschiedlich. Anhand von thematischen Beispielen und konkreten, auch eigenen Fallbeispielen wird dieser Workshop den Personen der Leitungstandems Gelegenheit geben, Erfolgsfaktoren für eine effektive Zusammenarbeit herauszuarbeiten. Dazu tragen methodisch insbesondere kollegiale und professionelle Beratung bei.

» **Nähere Informationen und Anmeldung**

<http://bit.ly/1jOg9XQ>

initiatoren

Das Forum Hochschulräte ist eine Initiative des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung in Kooperation mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Das 2009 etablierte Forum richtet sich als Veranstaltungsreihe an alle Hochschulräte aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und bietet ihnen institutionenübergreifend die Möglichkeit zum Informations- und Erfahrungsaustausch.

impressum

Der Infodienst Forum Hochschulräte – update wird herausgegeben vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Hauptstadtbüro, Pariser Platz 6, 10117 Berlin
Tel.: (030) 32 29 82-5 05
E-Mail: forum-hochschulraete@stifterverband.de
Website: www.forum-hochschulraete.de
Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main,
Registernr.: VR 61 54, USt-IdNr. DE 119 692 167

REDAKTION:

Mathias Winde (verantwortlich), Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Annett Kanig, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Ulrich Müller, CHE Centrum für Hochschulentwicklung

BILDER:

David Ausserhofer

Sie möchten in diesem Newsletter auf Bücher oder Artikel, interessante Veranstaltungen oder auf Personaländerungen in Hochschulräten hinweisen? Dann schicken Sie uns einfach eine E-Mail (forum-hochschulraete@stifterverband.de). Mit einer E-Mail an dieselbe Adresse können Sie diesen Newsletter abonnieren oder abbestellen.