

A man in a dark suit is seen from the side, writing on a large green chalkboard. The board is covered in handwritten mathematical equations and diagrams. The text 'HRK' is overlaid in large white letters at the top left. The main title is in large white font in the center, and the author and event information are in smaller white font below it.

# HRK

## Indikatoren zur Messung und Instrumente zur Durchsetzung von Internationalisierungsstrategien

Marijke Wahlers  
Hochschulrektorenkonferenz

Forum Hochschulräte  
Berlin, 23. September 2015

# HRK

(Wie) können wir  
Internationalisierung  
bewerten?



# (Wie) kann man die Internationalisierung der Hochschulen bewerten?

## Quantitative Herangehensweise: Definition, Erhebung und Auswertung von Indikatoren



## Quantitative Herangehensweise: Definition, Erhebung und Auswertung von Indikatoren

- **Indikatoren zur Internationalisierung der Hochschulen**
  - CHE (2007)  
[www.che.de/downloads/Indikatorenset\\_Internationalitaet\\_AP83.pdf](http://www.che.de/downloads/Indikatorenset_Internationalitaet_AP83.pdf)
  - Insgesamt 186 Indikatoren, doch Erhebbarkeit (Aufwand vs. Ertrag)?
- **Indicators for Mapping and Profiling Internationalisation (IMPI)**
  - EU-finanziertes Projekt der Partner: ACA, Campus France, CHE Consult (lead), NUFFIC, Perspektywy, SIU (2009 - 2012)  
[www.impi-project.eu](http://www.impi-project.eu)
  - kann an institutionellen Ziele und Bedürfnisse angepasst werden, aber: danger of getting lost in indicators (~500)? fitness for purpose?

## Quantitative Herangehensweise: Definition, Erhebung und Auswertung von Indikatoren

### ■ Profildaten zur Internationalität deutscher Hochschulen

- Projektpartner: DAAD, HRK und Humboldt-Stiftung in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für empirische Studien (seit 2006, laufend)  
[www.hrk.de/themen/internationales/arbeitsfelder/profildatenprojekt/](http://www.hrk.de/themen/internationales/arbeitsfelder/profildatenprojekt/)
- Benchmarking in Hochschulcluster, doch keine individuellen Daten und Anpassbarkeit
- (jährliche) Kennzahlen aus öffentlich zugänglichen Quellen (Destatis, HRK-Hochschulkompass, AvH- und DAAD-Förderzahlen sowie DAAD-ERASMUS-Zahlen)
- Jährliche Einzeldossiers als Service für die Hochschulen (seit 2009) und übergreifende Dokumentation (seit 2010)

# (Wie) kann man die Internationalisierung der Hochschulen bewerten?

## Jedoch...

- Internationalisierung sollte auf Basis des **institutionellen Profils** und der **Ziele** einer Hochschule bewertet werden.
- Indikatoren tragen zu **Transparenz** bei und **unterstützen** die **Bewertung** des Internationalisierungsstatus' einer Hochschule im regionalen, nationalen und internationalen Kontext, bilden jedoch nur einen Ausschnitt der Realität ab (eher „**Aktivität**“ als „**Qualität**“).
- **Qualitative Aspekte** sollten bei der Bewertung des Internationalisierungsstatus einer Hochschule in angemessener Art und Weise berücksichtigt werden.

## HRK-Audit "Internationalisierung der Hochschulen"

- **Service** für HRK-Mitgliedshochschulen, basierend auf **Internationaler Strategie** der HRK
- Unterstützt die Hochschulen bei der Herausarbeitung des eigenen **internationalen Profils** und der (Weiter)**Entwicklung** ihrer **institutionellen Internationalisierungsstrategie**
- Ein Qualitätssicherungsinstrument: Kombination aus **Selbstreflexion & Peer-Review-Prozess**



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**HRK-Audit**  
Internationalisierung  
der Hochschulen



## Lessons Learned aus der Meta-Analyse des HRK-Audit: Umfassende Analyse des Status Quo

- **Strategische Ausrichtung** der Internationalisierung
- Analyse des aktuellen Stands der Internationalisierung und Entwicklungsempfehlungen entlang der vier Handlungsfelder
  - ✓ **Planung und Steuerung**
  - ✓ **Studium und Lehre**
  - ✓ **Forschung, Technologie- und Wissenstransfer**
  - ✓ **Beratung und Unterstützung**



**HRK-Audit**  
Internationalisierung  
der Hochschulen

# HRK

Was macht eine gute  
Internationalisierungs-  
strategie aus?



## Erfolgsfaktor I: Ganzheitlichkeit

- ✓ **Formulierung einer umfassenden Strategie:** Integration aller Schaffensbereiche der Hochschule (nicht nur Studium & Lehre)
- ✓ **Institutionelle Sprachenpolitik:** Unterstützung und Einbettung der fremdsprachigen (und deutschen) Lehre
- ✓ **Priorisierung von Zielen:** Formulierung von gemeinsamen Motiven und Zielen der Internationalisierung; Lösung von Zielkonflikten; Formulierung eines verbindlichen Umsetzungsplans
- ✓ **Ownership & Anerkennung von Engagement:** Vorhandenes Engagement honorieren & Anreize setzen (Reputation? Zeit? zusätzliche finanzielle Ressourcen? ein freundliches Lächeln?)

## Erfolgsfaktor II: Kontextorientierung

- ✓ **Bezug zu Mission und institutionellem Profil:** Bezug zum institutionellen Profil und Mehrwert einer institutionellen Internationalisierungsstrategie verdeutlichen (z. B. Reputationsgewinne, Profilschärfung, „Qualität“ der Studierenden, Drittmittel)
- ✓ **Verbesserung der internen Kommunikation:** Verbesserung des Informationsflusses (top-down und bottom-up) und Etablierung von verstetigten Kommunikationswegen zwischen den Akteuren der Internationalisierung
- ✓ **Internes Networking:** Etablierung einer internen Kommunikationsplattform zur strategischen Abstimmung & zum Austausch von Beispielen guter Praxis (zentral & dezentral, neue Hochschulangehörige & „alte Hasen“)

## Erfolgsfaktor III: Qualitätsorientierung

- ✓ **Internationalisierung** als Instrument zur **Qualitätsverbesserung in Forschung, Lehre & Lernen**
- ✓ **Definition von Erfolg:** Festlegung von allseits akzeptierten quantitativen und qualitativen Indikatoren (z. B. Lernergebnisse, Studienerfolg, Effektivität von Hochschulpartnerschaften); ggf. auch Festlegung von Mindeststandards
- ✓ **Monitoring:** Regelmäßiges Monitoring durch Evaluationen, Feedbackschleifen, Datenerfassung und -auswertung
- ✓ **Ganzheitliche Qualitätssicherung:** Einbettung in allgemeine Hochschulentwicklungsplanung und Verknüpfung mit dem internen Qualitätsmanagementsystem

## Erfolgsfaktor IV: Professionelles Management

- ✓ **Transparenz der Strukturen:** klare Zuständigkeiten für alle Aspekte der Internationalisierung (zentral – dezentral)
- ✓ **Transparenz der Prozesse:** Internationalisierungsmainstreaming der Verwaltungsprozesse, Ausbau der administrativen Unterstützungsstrukturen (z. B. für internationale Forschungskooperation)
- ✓ **Erfolgsfaktor Personal:** Internationalisierung der Berufungspolitik und Erleichterung der Einstellung von internationalem Personal
- ✓ **Etablierung eines internationalen Campus:** Internationalisierung des Verwaltungspersonals, u. a. Fremdsprachenkenntnisse & interkulturelle Kompetenz



**Last, but not least:  
No university is an island...**

### 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; Notwendigkeit eines flexiblen rechtlichen Rahmens (u. a. Berufungs- und Besoldungsrecht, Prüfverfahren für Visa- und Aufenthaltstitel)
- **Internationalisierung entsteht vor Ort:** Sicherstellung einer autonomen Strategieentwicklung; Ermöglichung von Engagement

# HRK

**Vielen Dank!**

[wahlers@hrk.de](mailto:wahlers@hrk.de)  
[www.hrk.de](http://www.hrk.de)

