

Tobias Jost

**Universitäre
Internationalisierungsstrategien**

**Modell für Humboldt'sche und
unternehmerische Universitäten**

Tobias Jost

Universitäre
Internationalisierungsstrategien

Tobias Jost
Universitäre
Internationalisierungsstrategien
Modell für Humboldt'sche und
unternehmerische Universitäten

Dissertation 2023
angenommen von der Fakultät III
Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht
der Universität Siegen

1. Gutachter: Univ.-Prof. Dr. Volker Stein (Universität Siegen)
2. Gutachter: Univ.-Prof'in Dr. Hanna Schramm-Klein
(Universität Siegen)

Datum der mündlichen Prüfung: 19. Dezember 2023

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar

Impressum

Druck und Bindung:
UniPrint, Universität Siegen

Gedruckt auf alterungsbeständigem holz- und säurefreiem Papier

Siegen 2024: *universi* – Universitätsverlag Siegen
www.uni-siegen.de/universi

ISBN 978-3-96182-167-9

doi.org/10.25819/ubsi/10463

Die Publikation erscheint unter der
Creative Commons Lizenz CC-BY-SA



**Universitäre
Internationalisierungsstrategien**

Modell für Humboldt'sche und unternehmerische Universitäten

Dissertation

zur Erlangung des Grades eines Doktors

rer. pol.

der Fakultät III – Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik
und Wirtschaftsrecht der Universität Siegen

vorgelegt von

Dipl.-Ök. Tobias Jost

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

Zweitgutachterin: Univ.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein

Datum der Disputation:

19. Dezember 2023

Dekan der Fakultät III: Prof. Dr. Marc Hassenzahl

Geleitwort

Öffentliche Verwaltung unterscheidet sich von Unternehmen: Sie verfolgt mit ihrem Auftrag, der ein öffentliches Interesse abbildet, spezifische Ziele jenseits der Gewinnerzielung, ihr Handeln ist anders legitimiert als rein wirtschaftliches Handeln und sie unterliegt spezifischen Verfahrensregeln. Eine besondere Ausprägung öffentlicher Verwaltung sind staatliche Universitäten, die als Ort der Wissenschaften den Auftrag haben, in der Forschung das Wissen selbst wie auch dessen Trägerinnen und Träger weiterzuentwickeln, im Studium junge Menschen zu bilden und mittels Transferaktivitäten der Gesellschaft den Nutzen wissenschaftlicher Erkenntnis zugänglich zu machen.

Trotz der bestehenden Unterschiede sind jedoch zumindest die Leitung und Steuerung einer Universität ihrer Grundlogik nach durchaus mit der Leitung und Steuerung von Unternehmen vergleichbar: Hier wie dort gibt es einen definierten Handlungsrahmen aus Strukturen, Prozessen und einer zugrunde liegenden Kultur, der sich unter dem Stichwort „Governance“ zusammenfassen lässt. Hier wie dort gibt es Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden, Produkte, einen wettbewerbsintensiven Markt sowie ein Umfeld, das durch kurz- und langfristige Trends und Dynamiken geprägt ist. Hier wie dort ist die Zukunft unsicher und man versucht gerade deshalb umso engagierter, das zukünftige Überleben der jeweiligen Organisation zu sichern, Handlungsspielräume für Weiterentwicklungen zu schaffen und ihren zukünftigen Erfolg zielgerichtet zu gestalten.

In ihren strategischen Ausrichtungen unterscheiden sich die deutschen staatlichen Universitäten voneinander. Offensichtlich decken sie ein breites Strategiespektrum ab, das sich zwischen zwei „Idealtypen“ verorten lässt: dem „Humboldt’schen Modell“, das sich primär den Zielsetzungen der integrierten Forschung und Lehre verpflichtet fühlt, und dem „unternehmerischen Modell“, in dem die Ausweitung der Ressourcenbasis und ökonomischer Erfolg weit in den Vordergrund rücken. Eine Universitätsstrategie gibt grundsätzliche Orientierung zu den Zielinhalten wie auch zu den Wegen der Zielerreichung, die sich dann in weiter ausdifferenzierten Teilstrategien von Universitäten, beispielweise in ihren Internationalisierungsstrategien, niederschlägt.

Genau an dieser Stelle setzt die Dissertation von *Tobias Jost* an: „In der Theorie finden sich demnach zwar viele Elemente, die bei der Formulierung einer universitären Internationalisierungsstrategie relevant scheinen. Es fehlt aber an Modellen, die relevante Elemente zusammenführen, mit empirischen Erkenntnissen anreichern und Universitätsleitungen so in der Praxis Orientierungshilfe bieten – bei der Formulierung einer Strategie, die auf die je spezifischen Bedingungen der universitären Situation abgestimmt ist“. In diesem Sinne ist es uneingeschränkt forschungsrelevant, vor dem Hintergrund einer unterschiedlichen Positionierung als Humboldt’sche oder unternehmerische Universität systematisch nach Unterschieden bei Internationalisierungsstrategien zu suchen, und es ist gleichermaßen praxisrelevant, Existenz, Inhalte und Steuerungseffektivität konkreter universitärer Internationalisierungsstrategien zu analysieren.

Tobias Jost gelingt es, in seinen theoretisch-konzeptionellen Grundlagen einen substanziellen, wissenschaftlich exakten und aktuellen Überblick zu schaffen zu der Frage, wie sich eine uni-

versitäre Internationalisierungsstrategie als Instrument im internationalen Bildungswettbewerb verstehen und inhaltlich bewerten lässt. Darüber hinaus löst er seinen Anspruch ein, der Verbindung zwischen der Internationalisierungsstrategieformulierung und dem späteren Erfolg einer Universität im internationalen Handlungskontext herzustellen. Schließlich gibt er Hinweise, wie Universitäten in der Zukunft zielgerichteter und situativ stimmiger mit ihren Internationalisierungsstrategien umgehen könnten, und legt damit das Fundament für einen Gestaltungsansatz.

Mit seiner Dissertation präsentiert *Tobias Jost* insgesamt eine umfassende Untersuchung der Internationalisierungsstrategien deutscher staatlicher Universitäten, die durch ihre wissenschaftliche Präzision und ihre fundierten Ergebnisse überzeugt. Er nimmt eine im strategischen Management wie auch in der University Governance klar verortete, fundierte Untersuchungsperspektive ein. Seine Arbeit liefert einen bedeutenden empirischen Beitrag zur Erforschung universitärer Internationalisierungsstrategien und ihrer möglichen Erfolgsfaktoren. Ich gratuliere *Tobias Jost* zu dieser beeindruckenden wissenschaftlichen Leistung und hoffe, dass seine Erkenntnisse die Diskussionen auf diesem Forschungsgebiet weiter voranbringen und zu positiven Veränderungen der Internationalisierung von Universitäten beitragen.

Siegen, im Januar 2024

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

Inhalt

1	Einführung	1
1.1	Problemstellung	1
1.1.1	Problemstellung in der Praxis	1
1.1.2	Problemstellung in der Theorie	7
1.2	Zielsetzung.....	10
1.3	Wissenschafts- und organisationstheoretische Einordnung	12
1.3.1	Wissenschaftstheoretische Einordnung	12
1.3.2	Organisationstheoretische Einordnung.....	13
2	Theoretische Grundlagen.....	16
2.1	Universitäten	16
2.1.1	Begriffsverständnis	16
2.1.1.1	Aufgaben	16
2.1.1.2	Aufbau und Leitung.....	17
2.1.1.3	Stakeholder.....	20
2.1.2	Entwicklungslinien der Humboldt'schen Universität	22
2.1.2.1	Humboldts Bildungsideal.....	22
2.1.2.2	Ordinarienuniversität.....	23
2.1.2.3	Gruppenuniversität.....	24
2.1.3	Entwicklungslinien der unternehmerischen Universität.....	26
2.1.3.1	Bologna-Prozess.....	26
2.1.3.2	Neues Steuerungsmodell.....	28
2.2	Internationaler Bildungsmarkt.....	31
2.2.1	Nachfrage.....	31
2.2.2	Liberalisierung	32
2.2.3	Angebot.....	33
2.2.4	Erwartungen der deutschen Hochschulpolitik.....	36
2.3	Internationalisierung	39
2.3.1	Ziele	39
2.3.2	Analysen	40
2.3.3	Strategien.....	43
2.3.3.1	Marktpräsenzstrategien.....	43
2.3.3.1.1	Basale Marktpräsenzstrategien.....	43
2.3.3.1.2	Geographische Marktpräsenzstrategien	43
2.3.3.1.3	Attraktivitätsorientierte Marktpräsenzstrategien.....	44
2.3.3.1.4	Ausgleichsorientierte Marktpräsenzstrategien.....	45
2.3.3.2	Markteintrittsstrategien.....	46
2.3.3.2.1	Vertretung durch Dritte.....	46
2.3.3.2.2	Kooperativer Markteintritt.....	47
2.3.3.2.3	Selbstständiger Markteintritt.....	50

2.3.3.3	Timingstrategien.....	52
2.3.3.3.1	Länderspezifisches Timing	52
2.3.3.3.2	Länderübergreifendes Timing	53
2.3.3.4	Zentralisierungs- versus Dezentralisierungsstrategien	54
2.3.3.5	Standardisierungs- versus Differenzierungsstrategien.....	55
2.3.4	Orientierung	57
3	Untersuchungsrahmen.....	60
3.1	Mentales Modell	60
3.1.1	Elemente	60
3.1.2	Zusammenführung.....	67
3.2	Methodik.....	72
3.2.1	Situationen	72
3.2.2	Internationalisierungsstrategien.....	84
3.2.3	Erfolge.....	89
3.2.4	Zusammenhang zwischen Fit und Erfolgen	92
4	Untersuchung.....	95
4.1	Situationen: Humboldt'sche versus unternehmerische Universität.....	95
4.1.1	Humboldt'sche Universität	95
4.1.2	Unternehmerische Universität.....	112
4.2	Internationalisierungsstrategien: Humboldt'sche versus unternehmerische Universität	128
4.2.1	Internationalisierungsverständnis.....	128
4.2.1.1	Humboldt'sche Universität	128
4.2.1.2	Unternehmerische Universität	131
4.2.2	Ziele und Maßnahmen.....	135
4.2.2.1	Lehre und Studium	135
4.2.2.1.1	Angebote in Lehre und Studium.....	135
4.2.2.1.1.1	Humboldt'sche Universität	135
4.2.2.1.1.2	Unternehmerische Universität.....	140
4.2.2.1.2	Mobilität von Studierenden	146
4.2.2.1.2.1	Humboldt'sche Universität	146
4.2.2.1.2.2	Unternehmerische Universität.....	149
4.2.2.1.3	Mobilität von Lehrenden	154
4.2.2.1.3.1	Humboldt'sche Universität	154
4.2.2.1.3.2	Unternehmerische Universität.....	156
4.2.2.2	Forschung	157
4.2.2.2.1	Angebote in der Forschung.....	157
4.2.2.2.1.1	Humboldt'sche Universität	157
4.2.2.2.1.2	Unternehmerische Universität.....	162
4.2.2.2.2	Mobilität von Doktoranden.....	167
4.2.2.2.2.1	Humboldt'sche Universität	167
4.2.2.2.2.2	Unternehmerische Universität.....	169

4.2.2.2.3	Mobilität von Forschern.....	171
4.2.2.2.3.1	Humboldt'sche Universität.....	171
4.2.2.2.3.2	Unternehmerische Universität	173
4.2.2.3	Verwaltung	178
4.2.2.3.1	Willkommenskultur, Service und Training	178
4.2.2.3.1.1	Humboldt'sche Universität.....	178
4.2.2.3.1.2	Unternehmerische Universität	182
4.2.2.3.2	Management und Mobilität von Verwaltungsmitar- beitern	187
4.2.2.3.2.1	Humboldt'sche Universität.....	187
4.2.2.3.2.2	Unternehmerische Universität	190
4.2.2.4	Öffentlicher Auftritt und Marketing	193
4.2.2.4.1	Humboldt'sche Universität	193
4.2.2.4.2	Unternehmerische Universität.....	196
4.2.2.5	Strategische Auslandspartnerschaften.....	199
4.2.2.5.1	Humboldt'sche Universität	199
4.2.2.5.2	Unternehmerische Universität.....	207
4.2.2.6	Studienangebot im Ausland.....	215
4.2.2.6.1	Humboldt'sche Universität	215
4.2.2.6.2	Unternehmerische Universität.....	218
4.2.3	Prozess und Steuerungsinstrumente	220
4.2.3.1	Humboldt'sche Universität.....	220
4.2.3.2	Unternehmerische Universität	224
4.3	Erfolge: Humboldt'sche versus unternehmerische Universität.....	231
4.3.1	Humboldt'sche Universität	231
4.3.2	Unternehmerische Universität.....	234
4.4	Zusammenhang zwischen Fit und Erfolgen: Humboldt'sche versus unternehmerische Universität.....	237
4.4.1	Humboldt'sche Universität	237
4.4.2	Unternehmerische Universität.....	241
5	Untersuchungsergebnis.....	245
5.1	Zusammenfassung.....	245
5.1.1	Situationen	245
5.1.2	Internationalisierungsstrategien	249
5.1.3	Erfolge	269
5.1.4	Zusammenhang zwischen Fit und Erfolgen.....	271
5.1.5	Kritischer Impetus	273
5.2	Grenzen der Untersuchung.....	277
5.3	Implikationen für die Forschung	279
5.4	Implikationen für die Praxis.....	281
5.5	Ausblick auf die Zeit nach der Corona-Pandemie	293
	Literatur	296
	Links	308

Anhang	321
Anhang A	322
Anhang B.....	327
Anhang C.....	338
Anhang D.....	359

Abbildungen

Abbildung 1:	Universitätsaufbau	19
Abbildung 2:	Mentales Modell.....	71
Abbildung 3:	Interpretation – Template	84
Abbildung 4:	Kategoriensystem.....	85
Abbildung 5:	Bewertung – Template.....	88
Abbildung 6:	Erfolge – Template.....	91
Abbildung 7:	Methodik	94
Abbildung 8:	Interpretation – Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	97
Abbildung 9:	Interpretation – Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	98
Abbildung 10:	Interpretation – FernUniversität in Hagen	98
Abbildung 11:	Interpretation – Freie Universität Berlin.....	99
Abbildung 12:	Interpretation – Georg-August-Universität Göttingen	100
Abbildung 13:	Interpretation – Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.....	101
Abbildung 14:	Interpretation – Humboldt-Universität zu Berlin	102
Abbildung 15:	Interpretation – Julius-Maximilians-Universität Würzburg.....	102
Abbildung 16:	Interpretation – Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.....	103
Abbildung 17:	Interpretation – Technische Universität Dresden	104
Abbildung 18:	Interpretation – Universität Bremen	104
Abbildung 19:	Interpretation – Universität Duisburg-Essen.....	105
Abbildung 20:	Interpretation – Universität Hamburg	106
Abbildung 21:	Interpretation – Universität Koblenz-Landau.....	106
Abbildung 22:	Interpretation – Universität Konstanz	107
Abbildung 23:	Interpretation – Universität Leipzig.....	108
Abbildung 24:	Interpretation – Universität Mannheim	108
Abbildung 25:	Interpretation – Universität Rostock	109
Abbildung 26:	Interpretation – Universität Siegen	110
Abbildung 27:	Interpretation – Universität zu Köln	111
Abbildung 28:	Interpretation – Westfälische Wilhelms-Universität Münster	111
Abbildung 29:	Interpretation – Bauhaus-Universität Weimar	114
Abbildung 30:	Interpretation – Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	115
Abbildung 31:	Interpretation – Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg.....	116
Abbildung 32:	Interpretation – Goethe-Universität Frankfurt am Main.....	116
Abbildung 33:	Interpretation – Justus-Liebig-Universität Gießen.....	117
Abbildung 34:	Interpretation – Leibniz Universität Hannover	118
Abbildung 35:	Interpretation – Otto-Friedrich-Universität Bamberg.....	118
Abbildung 36:	Interpretation – Philipps-Universität Marburg	119

Abbildung 37: Interpretation – Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen.....	120
Abbildung 38: Interpretation – Ruhr-Universität Bochum.....	121
Abbildung 39: Interpretation – Technische Universität Darmstadt.....	122
Abbildung 40: Interpretation – Technische Universität Ilmenau	122
Abbildung 41: Interpretation – Universität Bielefeld.....	123
Abbildung 42: Interpretation – Universität des Saarlandes.....	124
Abbildung 43: Interpretation – Universität Kassel.....	125
Abbildung 44: Interpretation – Universität Osnabrück.....	125
Abbildung 45: Interpretation – Universität Potsdam.....	126
Abbildung 46: Bewertung – Universität Siegen	229
Abbildung 47: Bewertung – Goethe-Universität Frankfurt am Main	230
Abbildung 48: Erfolge – Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	233
Abbildung 49: Erfolge – Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen.....	236
Abbildung 50: Zusammenhang zwischen Fit und Erfolgen – Humboldt’sche Universitäten	238
Abbildung 51: Situation, Strategie und Erfolge – Universität Siegen.....	239
Abbildung 52: Situation, Strategie und Erfolge – Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	240
Abbildung 53: Zusammenhang zwischen Fit und Erfolgen – Unternehmerische Universitäten ..	241
Abbildung 54: Situation, Strategie und Erfolge – Goethe-Universität Frankfurt am Main	242
Abbildung 55: Situation, Strategie und Erfolge – Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	243
Abbildung 56: Idealtypen – Interpretation universitärer Situationen.....	248
Abbildung 57: Häufigkeitsverteilung von Strategieinhalten je Rubrik	250
Abbildung 58: Häufigkeitsverteilung von situationsspezifischen Strategieinhalten je Rubrik.....	260
Abbildung 59: Universitäre Erfolge im Vergleich	270
Abbildung 60: Zusammenhang zwischen Fit und universitären Erfolgen	272
Abbildung 61: Situation, Strategie und Erfolge – Universität Hamburg	276
Abbildung 62: Internationalisierungsstrategie-Dashboard – Illustrativ.....	285

Tabellen

Tabelle 1:	Idealtypen – Template	73
Tabelle 2:	Internationalisierungsstrategien.....	76
Tabelle 3:	Leitbilder (oder Mission Statements) und Zielvereinbarungen.....	82
Tabelle 4:	Idealtyp – Humboldt’sche Universität	96
Tabelle 5:	Idealtyp – Unternehmerische Universität.....	113
Tabelle 6:	Interpretation – Übersicht	127
Tabelle 7:	Internationalisierungsverständnis – Punkte Humboldt’scher Universitäten.....	131
Tabelle 8:	Internationalisierungsverständnis – Punkte unternehmerischer Universitäten	134
Tabelle 9:	Angebote in Lehre und Studium – Punkte Humboldt’scher Universitäten.....	140
Tabelle 10:	Angebote in Lehre und Studium – Punkte unternehmerischer Universitäten	145
Tabelle 11:	Mobilität von Studierenden – Punkte Humboldt’scher Universitäten	149
Tabelle 12:	Mobilität von Studierenden – Punkte unternehmerischer Universitäten	153
Tabelle 13:	Mobilität von Lehrenden – Punkte Humboldt’scher Universitäten.....	155
Tabelle 14:	Mobilität von Lehrenden – Punkte unternehmerischer Universitäten	157
Tabelle 15:	Angebote in der Forschung – Punkte Humboldt’scher Universitäten	161
Tabelle 16:	Angebote in der Forschung – Punkte unternehmerischer Universitäten.....	166
Tabelle 17:	Mobilität von Doktoranden – Punkte Humboldt’scher Universitäten.....	168
Tabelle 18:	Mobilität von Doktoranden – Punkte unternehmerischer Universitäten.....	170
Tabelle 19:	Mobilität von Forschern – Punkte Humboldt’scher Universitäten.....	173
Tabelle 20:	Mobilität von Forschern – Punkte unternehmerischer Universitäten	177
Tabelle 21:	Willkommenskultur, Service und Training – Punkte Humboldt’scher Universitäten	182
Tabelle 22:	Willkommenskultur, Service und Training – Punkte unternehmerischer Universitäten	187
Tabelle 23:	Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern – Punkte Humboldt’scher Universitäten	190
Tabelle 24:	Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern – Punkte unternehmerischer Universitäten.....	193
Tabelle 25:	Öffentlicher Auftritt und Marketing – Punkte Humboldt’scher Universitäten	196
Tabelle 26:	Öffentlicher Auftritt und Marketing – Punkte unternehmerischer Universitäten	199
Tabelle 27:	Strategische Auslandspartnerschaften – Punkte Humboldt’scher Universitäten	206
Tabelle 28:	Strategische Auslandspartnerschaften – Punkte unternehmerischer Universitäten....	214
Tabelle 29:	Studienangebot im Ausland – Punkte Humboldt’scher Universitäten	217
Tabelle 30:	Studienangebot im Ausland – Punkte unternehmerischer Universitäten.....	219
Tabelle 31:	Prozess und Steuerungsinstrumente – Punkte Humboldt’scher Universitäten.....	224
Tabelle 32:	Prozess und Steuerungsinstrumente – Punkte unternehmerischer Universitäten	228
Tabelle 33:	Internationale Ausrichtung – Humboldt'sche Universitäten in den Top-5	231
Tabelle 34:	Internationale Einnahmen 2015 – Humboldt'sche Universitäten in den Top-5.....	232
Tabelle 35:	Internationale Einnahmen 2016 – Humboldt'sche Universitäten in den Top-5.....	232

Tabelle 36: Internationale Sichtbarkeit – Humboldt'sche Universitäten in den Top-5.....	233
Tabelle 37: Internationale Ausrichtung – Unternehmerische Universitäten in den Top-5.....	234
Tabelle 38: Internationale Einnahmen 2015 – Unternehmerische Universitäten in den Top-5....	234
Tabelle 39: Internationale Einnahmen 2016 – Unternehmerische Universitäten in den Top-5....	235
Tabelle 40: Internationale Sichtbarkeit – Unternehmerische Universitäten in den Top-5	235
Tabelle 41: Idealtypen – Humboldt'sche versus unternehmerische Universität.....	246
Tabelle 42: Überblick über Inhalte universitärer Internationalisierungsstrategien.....	251
Tabelle 43: Situationsspezifische Inhalte – Punktzahl und Zahl der Rubriken	258
Tabelle 44: Inhalte mit Bezug zu den Idealtypen	261
Tabelle 45: Idealtypische Internationalisierungsstrategieansätze.....	291

1 Einführung

1.1 Problemstellung

1.1.1 Problemstellung in der Praxis

Deutsche Hochschulen sind nicht nur in nationale, sondern auch in internationale Entwicklungen eingebunden. Diese wurden in den letzten drei Jahrzehnten durch die **Globalisierung** bestimmt¹. Zwar brachten die weltweiten Krisen der jüngeren Vergangenheit (z.B. Corona-Pandemie) Entwicklungen mit sich, die Tendenzen einer Rückbesinnung auf das Nationale und in der Folge auch Tendenzen der Deglobalisierung erkennen lassen. Deutschland wird bis auf Weiteres aber zu den Ländern in der Welt gehören, die durch eine ausgesprochen starke internationale Verflechtung gekennzeichnet sind – vor allem in der Wirtschaft².

Wir leben und arbeiten in einer Welt mit internationalen Märkten und Unternehmen, die entsprechende Qualifikationsanforderungen an Arbeitskräfte stellen³, schließlich müssen diese die Bedürfnisse ausländischer Kunden (vor Ort) befriedigen und mit unterschiedlichen Denk- und Verhaltensweisen ausländischer Ansprech- und Verhandlungspartner umgehen können. Arbeitskräfte, die sich durch internationale, das heißt fremdsprachliche und interkulturelle Kompetenzen auszeichnen, werden daher weltweit stark nachgefragt⁴ – auch von Unternehmen der deutschen Wirtschaft⁵. Diese erwartet dementsprechend, dass **Lehre und Studium** an deutschen Hochschulen internationaler und entsprechende Kompetenzen bei den Studierenden ausgebildet werden⁶. Dabei geht es neben der Qualifizierung der Studierenden für den Beruf auch um ihre Entwicklung zu Persönlichkeiten mit internationalem Habitus⁷ – ganz im Sinne des Humboldt'schen Bildungsideals. Dieses sieht vor, Studierende zu Weltbürgern auszubilden, die sich für ein friedliches und gerechtes Miteinander in der Welt einsetzen⁸.

Forschung ist „per se und schon seit Alters her eine internationale Angelegenheit“⁹. Mathematiker im Mittelmeerraum tauschten ihre Erkenntnisse bereits in der Antike auf Papyrusrollen per Schiff aus, während sich die Wissenschaftler von heute vor allem in internationalen Fachzeitschriften und auf internationalen Konferenzen austauschen¹⁰. Über den internationalen Austausch von Erkenntnissen hinaus kann Forschung heute oft nur in internationaler Kooperation erfolgreich betrieben werden. Hochschulen und nicht-hochschulische Forschungseinrichtungen führen daher nicht nur ihr Forschungs-Know-how über Ländergrenzen hinweg zusammen. Sie arbeiten auch an Gegenständen und Geräten, in Laboren und

¹ vgl. Kühler (2006), 171.

² vgl. Dullien (2021).

³ vgl. Blossfeld u.a. (2012), 16.

⁴ vgl. ebd., 17.

⁵ vgl. Heinzl (1997); Brinkmann (2004); Sailer (2009).

⁶ vgl. Blossfeld u.a. (2012).

⁷ vgl. ebd., 15.

⁸ vgl. Erne (2001), 171; Pasternack/Wissel (2010), 9-10.

⁹ Brandenburg/Knothe (2008), 8.

¹⁰ vgl. Webler (2007), 35.

Bibliotheken zusammen¹¹, um den Weg für Innovationen der Wirtschaft bereiten oder zur Überwindung der heutigen *grand challenges* beitragen zu können. Zu denken ist hier an Herausforderungen der Welternährung, der weltweit zunehmenden Flüchtlingsströme, des weltweiten Klimawandels, der weltweiten Energieversorgung oder weltweiter Pandemien, um nur einige *grand challenges* zu nennen, die es im Sinne eines friedlichen und gerechten Miteinanders in der Welt zu überwinden gilt.

Um Lehre, Studium und Forschung in Zeiten der Globalisierung erfolgreich zu betreiben und ihrer zentralen Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft gerecht zu werden, können deutsche Hochschulen demnach kaum noch umhin, internationaler und dazu aktiv zu werden – sowohl *at home* als auch *abroad*¹².

Bei den Internationalisierungsaktivitäten *at home* kann es darum gehen, internationale Themen in den Lehrangeboten zu verankern und diese auch in Fremdsprachen anzubieten¹³, den Austausch mit Studierenden aus dem Ausland zu fördern und diese dazu an der Universität willkommen zu heißen. Gleiches gilt für Lehrende aus dem Ausland, die sowohl die Fremdsprachenvielfalt als auch die kulturelle Vielfalt in Lehre und Studium erhöhen. Außerdem können Aktivitäten *at home* darauf abstellen, in zunehmendem Maße zu internationalen Themen zu forschen und Doktoranden sowie Forscher aus dem Ausland in entsprechende Forschung einzubinden. Diese erhöhen nicht nur die Vielfalt der – immer auch kulturell geprägten – Ideen und Methoden in der Forschung. Sie tragen oftmals auch zur Anbahnung von Forschungsk Kooperationen mit ausländischen Hochschulen sowie nicht-hochschulischen Forschungseinrichtungen bei, sofern sie im Ausland gut vernetzt sind. Überdies kann es bei den Aktivitäten *at home* darum gehen, Beratungs- und Unterstützungsangebote für Gäste aus dem Ausland einzurichten oder Hochschulleitung und -verwaltung international auszurichten¹⁴.

Internationalisierungsaktivitäten *abroad* stellen beispielsweise darauf ab, den eigenen Studierenden und Lehrenden sowie Doktoranden und Forschern zu Auslandsaufenthalten zu verhelfen – zum Beispiel, indem Kooperationen mit Hochschulen aus dem Ausland vereinbart und gemeinsame Austauschprogramme eingerichtet werden. Kooperationen mit ausländischen Hochschulen können außerdem darauf abstellen, gemeinsame Studiengänge oder Promotionskollegs und -programme einzurichten, gemeinsame Studienabschlüsse oder Doktorgrade zu vergeben, gemeinsame Forschungsprojekte oder -programme auf den Weg zu bringen oder gemeinsame Forschungseinrichtungen auf- und auszubauen¹⁵. Zu den Aktivitäten *abroad* gehört nicht zuletzt das Angebot von Studiengängen im außereuropäischen Ausland, die zuvorderst für Studierende des jeweiligen Landes vorgesehen und unternehmerisch geplant sind – sich also mittel- bis langfristig durch Einnahmen aus Studiengebühren selbst tragen sollen. Dabei handelt es sich um Aktivitäten auf dem internationalen Bildungsmarkt,

¹¹ vgl. Freie Universität Berlin (2017), 4.

¹² vgl. Knight (2008), 22-24.

¹³ vgl. Brandenburg/Knothe (2008), 8.

¹⁴ vgl. Webler (2007); Rösch (2015).

¹⁵ vgl. Knight (2008), 22-24.

die der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) unter dem Begriff der transnationalen Bildung (TNB) zusammenfasst¹⁶ und mit denen das Gros der deutschen Hochschulen bislang kaum Erfahrungen gemacht hat¹⁷.

Der **internationale Bildungsmarkt** ist derweil nicht nur durch eine wachsende Nachfrage nach Hochschulbildung gekennzeichnet¹⁸, sondern auch durch **Wettbewerb** – begünstigt durch die Liberalisierung des Markts, die in den Neunzigerjahren forciert wurde¹⁹. Hochschulen aus aller Welt konkurrieren hier seither in zunehmendem Maße um die talentiertesten Studierenden, Lehrenden, Doktoranden und Forscher, die renommiertesten Kooperationspartner und großzügigsten Drittmittelgeber²⁰.

Die deutsche Hochschulpolitik ist deshalb darauf bedacht, die Hochschulen hierzulande fit für den internationalen Wettbewerb zu machen²¹. Zu diesem Zweck brachte sie mit dem Bologna-Prozess und dem neuen Steuerungsmodell **Reformen** zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf den Weg. Während der **Bologna-Prozess** die politisch-rechtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen für einen verbesserten Austausch zwischen den Hochschulen Europas schaffen²² und so die internationale Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Hochschulraums stärken soll²³, stellt das **neue Steuerungsmodell** darauf ab, die Hochschulen in Deutschland zu entfesseln²⁴. Diese befanden sich bis vor wenigen Jahren noch in einem starren Korsett staatlicher Detailsteuerung. Über Finanz-, Personal- und Organisationsangelegenheiten entschied der Staat, während in den Gremien der Hochschulen einzig über akademische Angelegenheiten entschieden werden durfte²⁵. Angesichts des zunehmenden internationalen Hochschulwettbewerbs war der Staat jedoch zu dem Schluss gekommen, dass Hochschulen selbst am besten wüssten, wie sie sich in diesem zu positionieren hätten. In der Folge zog er sich aus der Detailsteuerung zurück und konzentrierte sich stattdessen darauf, gesellschaftlich wünschenswerte Leistungsziele für die Hochschulen zu formulieren und sich bei ihrer Finanzierung zumindest teilweise an ihren Leistungen zu orientieren. Über die Verwendung ihrer Finanzmittel können Hochschulen seither autonom entscheiden, wobei die entsprechenden Entscheidungen nicht in den Gremien der Hochschulen (z.B. Senat), sondern von deren Leitungen zu treffen sind. Dem „vielstimmigen Chor der Hochschullehrer“²⁶ wurde nicht mehr zugetraut, die Hochschulen sichtbar im internationalen Wettbewerb zu positionieren²⁷. Neben finanziellen Angelegenheiten können Hochschulleitungen nun

¹⁶ vgl. Deutscher Akademischer Austauschdienst (2019).

¹⁷ vgl. Brockhoff (2004); Hahn (2005), 17-18; Hanft (2008), 5.

¹⁸ vgl. OECD (2018), 221+228.

¹⁹ vgl. Brandenburg/Knothe (2008), 9.

²⁰ vgl. Lanzendorf/Pasternack (2009), 14.

²¹ vgl. Hahn (2005), 29.

²² vgl. Stein (2009), 24-25.

²³ vgl. Hanft (2008), 3.

²⁴ vgl. Müller-Böling (2000).

²⁵ vgl. Meier (2009), 110-112.

²⁶ Enders (2008), 234.

²⁷ vgl. Pasternack (2008), 199.

zum Teil auch über personelle und organisatorische Angelegenheiten ihrer Hochschulen entscheiden, müssen dafür aber gestiegene Rechenschaftspflichten erfüllen und nicht zuletzt eine Leistungsevaluation ihrer Hochschulen zulassen²⁸.

Das neue Steuerungsmodell ist demzufolge durch einen nie dagewesenen Entscheidungsspielraum gekennzeichnet²⁹, den Hochschulleitungen nutzen sollen, um ihre **Hochschulen wie ein Unternehmen** zu steuern³⁰. Vor allem sollen sie die Entwicklung ihrer Hochschule planen – also eine übergeordnete Strategie für die Hochschule formulieren und dabei einerseits darauf abstellen, das **Profil** der Hochschule zu schärfen und diese sichtbar(er) im internationalen Wettbewerb um Studierende, Lehrende, Doktoranden, Forscher, Kooperationspartner und Drittmittel zu positionieren³¹. Andererseits soll ihre Hochschule wirtschaftlicher werden – schließlich sind öffentliche Mittel zur Finanzierung der Hochschulen knapp³², während ihr Finanzbedarf für gewöhnlich ausgesprochen hoch ist³³. Die zur Verfügung stehenden Mittel sollen daher am besten so in Lehre, Studium und Forschung investiert werden, dass finanzielle Gewinne erzielt und diese wiederum in Lehre, Studium und Forschung investiert werden können³⁴.

Gewinne lassen sich dabei gerade auf dem internationalen Bildungsmarkt erzielen. So sieht es jedenfalls die deutsche Hochschulpolitik³⁵, die „am ‚Kuchen der internationalen Hochschulbildung‘ teilhaben“³⁶ will – in Form von Talenten, die aus dem Ausland abgeworben und im Sinne eines *brain gain* für die Hochschulen selbst oder für den deutschen Arbeitsmarkt gewonnen werden³⁷, aber auch in Form von finanziellen Gewinnen aus Drittmitteln ausländischer Fördereinrichtungen oder aus Gebühren für Studiengänge, die im außereuropäischen Ausland angeboten werden³⁸. In Deutschland entwickelt sich im Zuge der Reformen demnach ein ganz **neues Verständnis** davon, was Hochschulen zu sein und zu tun haben³⁹.

Mit dem Selbstverständnis – das heißt der **Identität** – der Hochschulen ist das aber nicht immer ohne weiteres vereinbar. Das gilt vor allem für Universitäten, die sich traditionell dem **Humboldt’schen Bildungsideal** verschrieben haben. Dieses hat eineinhalb Jahrhunderte der deutschen Universitätsentwicklung geprägt⁴⁰, deutschen Universitäten im 19. Jahrhundert zu weltweitem Ruhm verholfen⁴¹ und sich nicht zuletzt deshalb tief in die Identität vieler Universitäten eingeschrieben⁴². Diese verstehen sich dann gemeinhin als Humboldt’sche

²⁸ vgl. Lanzendorf/Pasternack (2009), 17-18.

²⁹ vgl. Dorenkamp/Jost (2012).

³⁰ vgl. Meier (2009), 125; Münch (2009).

³¹ vgl. Breitbach (2009), 348.

³² vgl. Lange/Schimank (2007), 523.

³³ vgl. Zauner (2005), 189; Jahnke u.a. (2008), 119; Metz-Göckel (2008), 140.

³⁴ vgl. Müller-Böling/Krasny (1998), 18; Münch (2009), 12.

³⁵ vgl. Kultusministerkonferenz (2013); Deutscher Akademischer Austauschdienst (2019).

³⁶ Hahn (2005), 15.

³⁷ vgl. Hahn (2005), 15.

³⁸ vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), 6; Deutscher Akademischer Austauschdienst (2019), 5.

³⁹ vgl. Würmseer (2010).

⁴⁰ vgl. Oppermann (2005), 2.

⁴¹ vgl. Kühler (2006), 45-46; Hüther (2010), 53.

⁴² vgl. Hüther (2010), 54.

Universitäten, die frei – also unabhängig von unmittelbaren ökonomischen Verwertungsinteressen – zu lehren und zu forschen haben. Lehre und Forschung sollen sich hier vor allem an den Interessen der Studierenden, Lehrenden, Doktoranden und Forscher orientieren – nicht am Gewinn⁴³.

Universitätsleitungen stellt das vor neue Aufgaben und neue Probleme⁴⁴. Vor dem Hintergrund der Reformen können sie nicht mehr umhin, eine **übergeordnete Strategie** zu formulieren, die auf die Schärfung des Universitätsprofils abstellt und dazu die Aktivitäten der Universitätsmitglieder aufeinander abstimmt⁴⁵. Das gilt auch für **Internationalisierungsaktivitäten** *at home* und *abroad*⁴⁶, die in der Vergangenheit an vielen Universitäten auf einzelne Forscher beschränkt und nicht aufeinander abgestimmt waren⁴⁷. Universitätsleitungen sind daher gut beraten, als Teil der übergeordneten Strategie eine **Internationalisierungsstrategie** für ihre Universität zu formulieren⁴⁸, die allen Universitätsmitgliedern im Rahmen der Internationalisierung einen gemeinsamen Weg weist – hin zu einem Profil, mit dem sich die Universität von anderen in- und ausländischen Universitäten differenzieren und stark im internationalen Wettbewerb positionieren kann⁴⁹.

Dabei tut sie gut daran, aus den internationalen Erfahrungen anderer Organisationen (z.B. Unternehmen) zu lernen und im Rahmen der Strategieformulierung entsprechende **Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften** zu berücksichtigen. Diese sind gerade dann relevant, wenn es um Aktivitäten auf Auslandsmärkten geht – beispielsweise um die Frage, in welchen Zielmärkten die Universität aktiv werden soll, in welcher Form und mit welchem Timing der Eintritt in diese Märkte zu erfolgen hat, inwieweit es die Aktivitäten im Ausland zu zentralisieren oder zu dezentralisieren, zu standardisieren oder nach Zielmärkten zu differenzieren gilt und welche internationale Orientierung den Aktivitäten zugrunde liegen soll.

Die Internationalisierungsstrategie sollte dabei an den **spezifischen Bedingungen der Situation**, das heißt an den internen Rahmenbedingungen und den Umweltbedingungen der Universität ansetzen und definieren, welchen Weg die Universität unter diesen Bedingungen im Rahmen ihrer Internationalisierung beschreiten will⁵⁰.

Bei den internen Rahmenbedingungen ist dabei nicht zuletzt die **Identität der Universität** in den Blick zu nehmen. Sie bringt das Selbstverständnis der Universität zum Ausdruck, beantwortet also die Frage, was die Universität dem gemeinsamen Verständnis ihrer Mitglieder nach zu sein und zu tun hat, was sie dabei von anderen Universitäten unterscheidet und auch in Zukunft unterscheiden soll – eine Frage, die in Zeiten des internationalen Bildungsmarkts, des zunehmenden internationalen Hochschulwettbewerbs und des neuen Steuerungsmodells

⁴³ vgl. Pasternack/Wissel (2010), 12.

⁴⁴ vgl. Dorenkamp/Jost (2012).

⁴⁵ vgl. Hanft (2008), 141-142; Breitbach (2009), 348.

⁴⁶ vgl. Brandenburg/Knothe (2008), 13.

⁴⁷ vgl. Webler (2007), 34.

⁴⁸ vgl. Brandenburg/Knothe (2008).

⁴⁹ vgl. Ziegele/Rischke (2015), 7.

⁵⁰ vgl. Scherer/Beyer (1998), 343.

für die deutschen Hochschulen anders beantwortet werden könnte als noch in der Vergangenheit. Verstehen sich diese nach wie vor als Humboldt'sche oder nunmehr als unternehmerische Universitäten? Die Identität bietet demnach Antworten auf die Fragen ‚Wer sind wir?‘ und ‚Wer wollen wir sein?‘. So bildet sie die gemeinsame „Sinnklammer“⁵¹ der Universitätsmitglieder, beeinflusst ihre Interpretationsmuster⁵² und damit auch ihr Entscheidungsverhalten⁵³. Wird sie im Rahmen der Strategieformulierung nicht berücksichtigt, richten Universitätsmitglieder ihr Entscheidungsverhalten oftmals nicht an der Strategie aus, sondern halten – eigensinnig⁵⁴ – an ihrem bisherigen Entscheidungsverhalten fest⁵⁵. Erhebliche Probleme im Rahmen der Strategieimplementierung sind dann keine Seltenheit.

Bei den Umweltbedingungen sind zuvorderst die **Erwartungen externer Stakeholder** zu betrachten. Dabei geht es nicht zuletzt um die Erwartungen der Hochschulpolitik – insbesondere um die Erwartungen des zuständigen Landesministeriums, das die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Universität setzt und diese mit öffentlichen Mitteln finanziert, sofern es sich nicht um eine Privatuniversität handelt. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Erwartungen externe Stakeholder – und hier vor allem das Ministerium – in den heutigen Zeiten an die Universität herantragen. Liegt diesen nunmehr ein unternehmerisches Verständnis von Universität zugrunde? Werden Erwartungen externer Stakeholder im Rahmen der Strategieformulierung nicht berücksichtigt, verliert die Universität unter Umständen deren finanzielle oder anderweitige Unterstützung⁵⁶, was zu erheblichen Problemen im Rahmen der Strategieimplementierung führen kann.

Die Internationalisierungsstrategie sollte die internen Rahmenbedingungen der Universität und ihre Umweltbedingungen so aufeinander abstimmen, dass ein **interner und externer Fit** entstehen – ansonsten verspricht sie keinen Erfolg⁵⁷. Gefragt ist demnach eine Strategie, die nicht zuletzt die **Identität der Universität** und die **Erwartungen externer Stakeholder** aufeinander abstimmt.

Die auf die spezifischen Bedingungen der Situation abgestimmte Internationalisierungsstrategie sollte in Form einer spezifischen „Weg-Beschreibung“⁵⁸ festgeschrieben werden – das heißt in Form eines **Strategietextes**, der den Universitätsmitgliedern im Rahmen der Internationalisierung einen gemeinsamen Weg weist und externen Stakeholdern Orientierung bietet.

Für Universitätsleitungen ist das kein Leichtes, zumal der Identität ihrer Universität und den Erwartungen externer Stakeholder in Zeiten des internationalen Bildungsmarkts, des internationalen Wettbewerbs und des neuen Steuerungsmodells nicht immer das gleiche Verständnis von Universität und universitärer Internationalisierung zugrunde liegen dürfte – das

⁵¹ Schumacher (2003), 52.

⁵² vgl. Pratt/Foreman (2000); Schultz/Hatch/Larsen (2002); Rekom (2005).

⁵³ vgl. Rometsch (2008), 222-224.

⁵⁴ vgl. Ridder (2006).

⁵⁵ vgl. ebd., 53-54.

⁵⁶ vgl. Hanft (2008), 68.

⁵⁷ vgl. Scherer/Beyer (1998), 343.

⁵⁸ Kirsch (1991), 301.

legt nicht zuletzt das **Spannungsfeld** zwischen der traditionell Humboldt'schen Identität deutscher Universitäten und dem unternehmerischen Verständnis von Universität nahe, das dem neuen deutschen Steuerungsmodell und entsprechenden Erwartungen der deutschen Hochschulpolitik zugrunde liegt.

Um Universitätsleitungen in der **Praxis** Orientierungshilfe bieten zu können, ist **Gestaltungswissen** für die Formulierung situationsspezifischer Internationalisierungsstrategien erforderlich – also für die Formulierung einer Internationalisierungsstrategie, die nicht zuletzt auf die spezifische Identität einer Universität und die spezifischen Erwartungen externer universitärer Stakeholder abgestimmt ist. Zu denken ist hier vor allem an die Erwartungen der deutschen Hochschulpolitik und die Erwartungen des für die Universität zuständigen Ministeriums, ihres wichtigsten externen Stakeholders.

1.1.2 Problemstellung in der Theorie

In der **Theorie** findet sich eine Vielzahl von Beiträgen zur Hochschulforschung. Vor dem Hintergrund der Problemstellung in der Praxis sind dabei gerade solche Artikel und Buchbeiträge relevant, die sich mit dem neuen Steuerungsmodell für die deutschen Hochschulen, ihren übergeordneten Strategien, ihren Internationalisierungserfordernissen, Internationalisierungsaktivitäten oder ihren Internationalisierungsstrategien befassen.

Beiträge, die relevante Erkenntnisse zum **neuen Steuerungsmodell** für die deutschen Hochschulen zum Gegenstand haben, sind zahlreich⁵⁹. Eingehend beschrieben und analysiert wird es etwa von de Boer, Enders und Schimank⁶⁰, von Krücken, Blümel und Kloke⁶¹ oder von Meier⁶². Häufig wird herausgestellt, dass dem neuen Steuerungsmodell das Verständnis einer **unternehmerischen Hochschule** zugrunde liegt – so etwa bei Maasen und Weingart⁶³, Lange und Schimank⁶⁴ oder Münch⁶⁵. Eine frühe Analyse zur Entwicklung unternehmerischer Hochschulen in Europa findet sich bei Clark⁶⁶. Er stellt fest, dass diese unter anderem durch eine weite Hochschulumwelt, diversifizierte Einnahmequellen, eine starke interne Steuerung und eine unternehmerische Hochschulkultur charakterisiert sind⁶⁷. In Deutschland nähert sich Badelt⁶⁸ dem Verständnis einer unternehmerischen Hochschule und beschreibt ihren Charakter als innovativ, initiativ, willensstark, kämpferisch, erfolgsorientiert und gestaltend⁶⁹.

⁵⁹ vgl. Boer/Enders (2009).

⁶⁰ vgl. Boer/Enders/Schimank (2007).

⁶¹ vgl. Krücken/Blümel/Kloke (2009).

⁶² vgl. Meier (2009).

⁶³ vgl. Maasen/Weingart (2006).

⁶⁴ vgl. Lange/Schimank (2007).

⁶⁵ vgl. Münch (2009).

⁶⁶ vgl. Clark (1998).

⁶⁷ vgl. ebd., 5-8.

⁶⁸ vgl. Badelt (2004).

⁶⁹ vgl. ebd., 24.

Viele Beiträge kommen zu dem Schluss, dass das neue deutsche Steuerungsmodell – genauer: das zugrundeliegende unternehmerische Verständnis von Hochschule – dem traditionellen Humboldt’schen Selbstverständnis deutscher Hochschulen entgegenstehen kann⁷⁰, also ein **Spannungsfeld** zwischen der Hochschulreform und der traditionell Humboldt’schen Identität deutscher Hochschulen besteht.

Hanft⁷¹ und Heinrichs⁷² setzen sich mit der **Steuerung von Hochschulen** und entsprechenden Handlungsfeldern auseinander. Die Formulierung und Implementierung einer **übergeordneten Hochschulstrategie** wird hier jeweils als Handlungsfeld der Hochschulleitung beschrieben. Erkenntnisse oder Empfehlungen dazu sind Gegenstand zahlreicher Beiträge – darunter Erfahrungsberichte von Schimank⁷³ und Kern⁷⁴, empirische Analysen von Langer⁷⁵, von Gagern⁷⁶ und Berthold⁷⁷ und Überlegungen zur Übertragung präskriptiver Strategieansätze von Mack⁷⁸, Zechlin⁷⁹, Heinrichs⁸⁰ und Zimmer⁸¹.

Die Zahl der Beiträge, die Erkenntnisse oder Empfehlungen zur Formulierung hochschulischer **Internationalisierungsstrategien** zum Gegenstand haben, ist geringer. Dazu gehört unter anderem ein Beitrag von Blossfeld⁸², der sich den Internationalisierungserfordernissen der deutschen Hochschulen widmet und eine **institutionelle Gesamtstrategie** für diese beschreibt. Bund und Länder legen hierzu eine **hochschulpolitische Gesamtstrategie** vor⁸³. Diese gibt einen Überblick über Handlungsfelder, in denen Bund und Länder gemeinsame Ziele für die Internationalisierung der Hochschulen in Deutschland formulieren.

In einigen Beiträgen wird indes herausgestellt, dass Hochschulen jeweils **eigene Internationalisierungsstrategien**, also eigene Ziele der Internationalisierung formulieren und entsprechende Maßnahmen festlegen sollten⁸⁴. Überlegungen zur Übertragung präskriptiver Strategieansätze werden beispielsweise von Brandenburg und Knothe⁸⁵ angestellt. Ein Überblick über mögliche **Internationalisierungsaktivitäten** in Lehre, Studium und Forschung der Hochschulen findet sich unter anderem bei Webler⁸⁶. Aktivitäten zum unternehmerisch geplanten Angebot von Studiengängen im Ausland sind hier allerdings nicht Gegenstand der

⁷⁰ vgl. Zauner (2005); Hüther (2010).

⁷¹ vgl. Hanft (2008).

⁷² vgl. Heinrichs (2010).

⁷³ vgl. Schimank (2001).

⁷⁴ vgl. Kern (2005).

⁷⁵ vgl. Langer (2006).

⁷⁶ vgl. Gagern (2009).

⁷⁷ vgl. Berthold (2011).

⁷⁸ vgl. Mack (2007).

⁷⁹ vgl. Zechlin (2007); Zechlin (2010).

⁸⁰ vgl. Heinrichs (2010).

⁸¹ vgl. Zimmer (2014).

⁸² vgl. Blossfeld u.a. (2012).

⁸³ vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013).

⁸⁴ vgl. Fuchs (2015).

⁸⁵ vgl. Brandenburg/Knothe (2008).

⁸⁶ vgl. Webler (2007).

Betrachtung. Sie werden unter anderem von Hahn⁸⁷ und Lanzendorf⁸⁸ in den Blick genommen. Bei ihnen sind auch Analysen von Ländermärkten und Chancen deutscher Studienangebote auf diesen Märkten zu finden. Überlegungen, ob und wie sich **Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften** auf Aktivitäten der Hochschulen auf Auslandsmärkten übertragen lassen, werden aber weder hier noch in anderen Beiträgen angestellt.

Auch Schröder und Sehl⁸⁹ hinterfragen in einem ihrer Beiträge, „ob es ‚die eine‘ Internationalisierungsstrategie für Hochschulen überhaupt gibt“⁹⁰. Ihnen zufolge sollten die Strategien deutscher Hochschulen nicht durch dieselben Inhalte gekennzeichnet, sondern vielmehr auf die **spezifische Situation einer Hochschule** abgestimmt sein, die einerseits durch deren externe Stakeholder und andererseits durch die Mitglieder der Hochschule beeinflusst wird. Einen Versuch, entlang des möglichen Einflusses von externen Stakeholdern und (internen) Mitgliedern (Typen von) Hochschulsituationen zu unterscheiden, unternehmen sie aber nicht.

Nicht zu finden sind Beiträge, in denen Überlegungen dazu angestellt werden, welchen Einfluss das **Spannungsfeld** zwischen den Hochschulreformen hierzulande und der traditionell Humboldt’schen Identität deutscher Hochschulen auf die Situation einer Hochschule und deren Internationalisierung(-sstrategie) haben könnte.

Beiträge, die **Inhalte von Internationalisierungsstrategien** deutscher Universitäten analysieren, sind ebenso wenig zu finden. Es fehlt daher nicht zuletzt an empirischen Erkenntnissen, wie universitäre Internationalisierungsstrategien in der Praxis aufgebaut sind, welche Rubriken in diesen Berücksichtigung finden und mit welchen Inhalten die Rubriken gefüllt werden.

In der Theorie finden sich demnach zwar viele **Elemente**, die für die Formulierung einer universitären Internationalisierungsstrategie relevant scheinen. Es fehlt aber an **Modellen**, die relevante Elemente zusammenführen, mit empirischen Erkenntnissen anreichern und Universitätsleitungen so in der Praxis Orientierungshilfe bieten – bei der Formulierung einer Strategie, die auf die je spezifischen Bedingungen der universitären Situation abgestimmt ist. Genau hier soll die vorliegende Arbeit ansetzen.

⁸⁷ vgl. Hahn (2005).

⁸⁸ vgl. Lanzendorf (2009).

⁸⁹ vgl. Schröder/Sehl (2011).

⁹⁰ ebd., 95.

1.2 Zielsetzung

Zielsetzung der Arbeit ist es, ein **Modell** zu entwickeln, das Universitätsleitungen in der Praxis Orientierungshilfe bei der Formulierung einer **Internationalisierungsstrategie** bietet, die auf die je spezifischen Bedingungen der universitären Situation abgestimmt ist – darunter nicht zuletzt die universitäre Identität und die Erwartungen externer universitärer Stakeholder. Die Bedingungen der **Situation** sind dabei so aufeinander abzustimmen, dass ein **interner und externer Fit** entstehen – denn gerade dann verspricht die Strategie Erfolg⁹¹.

Dazu gilt es aus der **Theorie** herzuleiten, was universitäre Internationalisierungsstrategien leisten und wie sie dementsprechend aufgebaut sein sollten – welche Rubriken also im Strategietext zu berücksichtigen und in welchen dieser Rubriken wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse relevant sind. Theoretisch herzuleiten ist außerdem, in welchen Situationen deutsche Universitäten zurzeit sein könnten – das heißt in Zeiten, in denen sich der internationale Markt für Hochschulbildung, der internationale Hochschulwettbewerb und die (inter-)nationale Hochschulpolitik im Wandel befinden und deutsche Hochschulen nach einem neuen Modell gesteuert werden. Soll die Internationalisierungsstrategie einer Universität Erfolg versprechen, ist sie schließlich auf deren Situation abzustimmen.

Da reale Universitätssituationen sehr komplex und nicht ohne weiteres zu verstehen sind, gilt es diese in ihrer Komplexität *a priori* zu vereinfachen und dazu vor dem Hintergrund der Theorie zwei **idealtypische Universitätssituationen** zu charakterisieren. Die beiden Idealtypen sollen sich hinsichtlich der universitären Identität und der Erwartungen externer universitärer Stakeholder unterscheiden und das Spannungsfeld zwischen der traditionell Humboldt'schen Identität deutscher Universitäten und dem unternehmerischen Verständnis von Universität abbilden, das dem neuen Steuerungsmodell und entsprechenden Erwartungen der deutschen Hochschulpolitik zugrunde liegt. Auf der einen Seite ist dementsprechend eine Universität mit Humboldt'scher Identität zu charakterisieren, deren externe Stakeholder dazu passende Erwartungen an die Universität herantragen, auf der anderen Seite eine Universität mit unternehmerischer Identität und dazu passenden Stakeholdererwartungen. Die beiden Idealtypen sollen zu einem besseren Vorverständnis beitragen, auf welche Situationen universitäre Internationalisierungsstrategien, entsprechende Strategietexte, Rubriken und Inhalte abzustimmen sein könnten.

Im Rahmen einer **empirischen Untersuchung** soll das Modell dann um weitere Erkenntnisse angereichert werden. In einem ersten Schritt sind dazu die Situationen realer deutscher Universitäten zu untersuchen und jeweils vor dem Hintergrund der beiden Idealtypen zu interpretieren, bevor es in einem zweiten Schritt die Inhalte ihrer Internationalisierungsstrategietexte zu analysieren gilt. Zu untersuchen ist in diesem Zusammenhang, wie reale Strategietexte aufgebaut sind, welche Rubriken in den Texten berücksichtigt und mit welchen Inhalten diese gefüllt werden. Finden auch wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung in den Texten Berücksichtigung – und wenn ja, welche? Untersucht wer-

⁹¹ vgl. Scherer/Beyer (1998), 343.

den soll außerdem, ob die Inhalte der Strategietexte auf spezifische Bedingungen der universitären Situation abgestimmt sind – und wenn ja, auf welche. Sind sie auf die universitäre Identität oder auf Erwartungen externer universitärer Stakeholder abgestimmt? Sprechen die Inhalte dabei eine der beiden oder beide idealtypischen Universitätssituationen an? Lässt sich in diesem Zusammenhang ein Spannungsfeld erkennen? Wird dieses aufgelöst – und wenn ja, wie? In einem dritten Schritt soll untersucht werden, welche Universitäten mit ihren Internationalisierungsstrategien erfolgreich sind, um in einem vierten und letzten Schritt zu untersuchen, ob sich ein Zusammenhang zwischen den Strategieinhalten und dem Erfolg einer Universität erkennen lässt. Haben Universitäten, deren Strategieinhalte in hohem Maße auf spezifische Bedingungen der Situation abgestimmt sind, mehr Erfolg als andere?

Das um empirische Erkenntnisse angereicherte Modell soll einen **Beitrag** zur Formulierung universitärer Internationalisierungsstrategien in der Praxis leisten, indem es Universitätsleitungen „Redeinstrumente“⁹² rund um folgende Fragen an die Hand gibt:

- In welcher Situation befindet sich unsere Universität zurzeit – festgemacht nicht zuletzt an der Identität der Universität und den Erwartungen externer universitärer Stakeholder?
- Was ist in dieser Situation unser Verständnis von Universität und universitärer Internationalisierung – das heißt unser Internationalisierungsverständnis? Was haben wir als Universität im Rahmen der Internationalisierung zu sein und zu tun? Was nicht? Wie wollen wir uns dabei von anderen Universitäten unterscheiden? Was wollen wir im Rahmen der Internationalisierung dementsprechend erreichen?
- In welchen Handlungsfeldern der Internationalisierung gilt es dazu aktiv zu werden? Welche Ziele und Maßnahmen sind hier in unserer Situation jeweils zu definieren? Bei welchen Zielen und Maßnahmen lassen sich wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung berücksichtigen?
- Was sind die nächsten Schritte zur Implementierung der Ziele und Maßnahmen? Wie wollen wir in unserer Situation dafür sorgen, dass diese auch von unseren weitgehend autonomen Fakultäten und deren Mitgliedern implementiert werden?
- Woran wollen wir in unserer Situation den Erfolg der Internationalisierung festmachen?
- Wie können wir das in einem Strategietext festschreiben, der den Universitätsmitgliedern im Rahmen der Internationalisierung einen gemeinsamen Weg weist, aber auch externen Stakeholdern Orientierung bietet? Wie ist der Text hierzu aufzubauen?

Das Modell soll Universitätsleitungen auf diese Weise Orientierungshilfe bieten, ihnen aber auch Raum lassen: für die Interpretation der spezifischen Situation ihrer Universität und die Formulierung einer Internationalisierungsstrategie, die auf ebendiese abgestimmt ist, einen internen und externen Fit und damit Erfolg verspricht⁹³.

⁹² Scherer/Beyer (1998), 344.

⁹³ vgl. ebd.

Das Modell soll Universitätsleitungen demnach **Gestaltungswissen** darüber an die Hand geben, wie eine universitäre Internationalisierungsstrategie formuliert sein sollte – also einen Beitrag im Sinne der *design science* leisten⁹⁴. Es soll aber auch zur Formulierung weiterer Forschungsfragen und -hypothesen zur strategischen Internationalisierung deutscher Universitäten anregen. Diese sind für den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Deutschland schließlich von zentraler Bedeutung⁹⁵, Forschung zu ihrer Entwicklung – und hier vor allem zu ihrer Internationalisierung – daher hochrelevant.

1.3 Wissenschafts- und organisationstheoretische Einordnung

1.3.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Im Allgemeinen handelt es sich bei einem **Modell** um die vereinfachte Abbildung eines Originals. Das Modell bildet demgemäß nicht alle Attribute des Originals, sondern lediglich diejenigen ab, die relevant erscheinen⁹⁶ – beispielsweise vor dem Hintergrund einer Problemstellung, zu der es einen pragmatischen Lösungsansatz zu entwickeln gilt.

Aus **wissenschaftstheoretischer Perspektive** versteht man unter einem Modell eine idealisierende Abbildung ausgewählter Attribute, die einen relevanten Ausschnitt aus der hochkomplexen sozialen Realität vereinfachend wiedergibt. Zwecks Vereinfachung gilt es, ein konzeptionelles Gedankenbild zu gewinnen, das die ausgewählten Attribute und mögliche Beziehungen zwischen diesen zu einem „in sich widerspruchlosen Kosmos gedachter Zusammenhänge“⁹⁷ zusammenführt. Die Attribute werden dabei idealisiert, das heißt gedanklich überhöht, so dass ein Gedankenbild mit dem „Charakter einer ‚Utopie‘“⁹⁸ entsteht. Das dient der pragmatischen Veranschaulichung der sozialen Realität, die demnach zwar nicht abgebildet, mithilfe des Idealtypus aber in ihrer Komplexität vereinfacht und besser verstanden werden kann.

„Der Idealtypus liefert hierfür den notwendigen scharfen Begriffsapparat, mit dem sich der Weltbezug durch Sprache überhaupt erst herstellen läßt“⁹⁹.

Bei der Gewinnung eines solchen Gedankenbilds, das heißt eines mentalen Modells, handelt es sich aus **methodischer Perspektive** um eine analytische Konstruktion¹⁰⁰. Quelle der Erkenntnis ist hier der Geist im Sinne des Rationalismus, nicht die Erfahrung im Sinne des Empirismus¹⁰¹.

⁹⁴ vgl. Brocke/Hevner/Maedche (2020).

⁹⁵ vgl. Kühler (2006), 172.

⁹⁶ vgl. Stachowiak (1973), 131–133.

⁹⁷ Weber (1904/1992), 234.

⁹⁸ Scherer/Beyer (1998), 338.

⁹⁹ ebd., 338.

¹⁰⁰ vgl. ebd., 338.

¹⁰¹ vgl. ebd., 337.

Ein solches Gedankenbild vereinfacht die Komplexität der sozialen Realität *a priori*. So schafft es ein besseres Vorverständnis und ermöglicht es auf diese Weise, pragmatische Ansätze zur Lösung realer Probleme zu entwickeln, zu denen nach derzeitigem Stand der Forschung keine Lösungsansätze bekannt sind. Modelle und die ihnen zugrundeliegenden Idealtypen können so nicht zuletzt die Formulierung von Forschungsfragen und -hypothesen anregen und verlieren daher auch dann nicht an Bedeutung, wenn ihnen kein einziger Realtypus entspricht¹⁰².

1.3.2 Organisationstheoretische Einordnung

Das in dieser Arbeit zu entwickelnde Modell folgt dabei aus **organisationstheoretischer Perspektive** den Überlegungen des Konfigurationsansatzes¹⁰³.

Vorläufer des Konfigurationsansatzes ist der kontingenztheoretische Ansatz, der sich wiederum aus der Kritik an den **administrativen Ansätzen**¹⁰⁴ in der Organisationslehre entwickelte. Letztere haben bei allen Unterschieden gemein, dass sie eine starke Arbeitsteilung, die Bildung von Hierarchien, die Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen sowie eine starke Orientierung an organisatorischen Regeln für ideal halten, wenn es um die Gestaltung von Organisationsstrukturen geht. Gemein haben sie außerdem, dass sie einen *one best way* des Organisierens propagieren. Organisationen haben demnach gerade dann Erfolg, wenn sie sich bei der Gestaltung ihrer Organisationsstruktur am jeweils propagierten, allgemeingültigen Ideal orientieren¹⁰⁵.

Kritisiert werden die administrativen Ansätze unter anderem dafür, dass sie lediglich den Einfluss in Betracht ziehen, den die Struktur einer Organisation auf deren Erfolg hat. Einflüsse, die sich aus der sozialen Dimension einer Organisation (z.B. organisationale Identität, Interpretationsmuster der Organisationsmitglieder) sowie aus der Organisationsumwelt ergeben, werden nicht betrachtet.

Genau hier setzt der **kontingenztheoretische Ansatz** an. Diesem zufolge sollen sich Organisationen bei der Gestaltung ihrer Struktur nicht an einem allgemeingültigen Ideal orientieren; ihre Struktur wird vielmehr von den spezifischen Bedingungen ihrer Situation determiniert. Zu diesen werden zuvorderst die Größe und Technologie der Organisation sowie deren Umwelt (z.B. Nachfragesituation, Wettbewerbssituation) gezählt. Zwar unterstellt auch der kontingenztheoretische Ansatz, dass es nur einen ‚richtigen‘ Weg des Organisierens gibt, jedoch propagiert er anstelle eines *one best way* einen *one best way for each given situation*¹⁰⁶.

Anwendung findet dieser Ansatz indes nicht nur in der Organisations-, sondern auch in der Strategielehre. Hier geht es darum, vor dem Hintergrund der spezifischen Situation einer Organisation diejenige Strategie zu formulieren, die den größten Erfolg verspricht.

¹⁰² vgl. Weber (1904/1992), 234.

¹⁰³ vgl. Scherer/Beyer (1998).

¹⁰⁴ vgl. Taylor (1911); Weber (1922/1980).

¹⁰⁵ vgl. Scherer/Beyer (1998), 333-334.

¹⁰⁶ vgl. ebd., 334.

Kritisiert wird der kontingenztheoretische Ansatz unter anderem deshalb, weil er den Einfluss nicht in Betracht zieht, der sich aus der sozialen Dimension einer Organisation ergibt. Kritik erfährt darüber hinaus die Annahme, dass von der spezifischen Situation einer Organisation determiniert wird, welche Organisationsstruktur beziehungsweise Strategie die ‚richtige‘ ist. Einfluss auf die spezifischen Bedingungen der Situation kann eine Organisation diesem Ansatz zufolge nicht nehmen, weshalb sie den *one best way* beschreiten muss, um Erfolg zu haben. Kritik erfahren im Übrigen auch die methodischen Wege, die beschritten werden, um die Beziehungen zwischen der Organisationsstruktur beziehungsweise Strategie und den je spezifischen Bedingungen der Situation zu betrachten. So beschränkt man sich im Rahmen des kontingenztheoretischen Ansatzes auf eine Regressionsanalyse weniger Variablen und unterstellt, dass die Beziehungen zwischen diesen linear sind und sich dementsprechend lineare Ursache-Wirkungsbeziehungen beschreiben lassen¹⁰⁷.

„Das komplizierte Beziehungsgeflecht zwischen Organisation, Strategie und Umwelt wird damit nicht ausreichend erfasst“¹⁰⁸.

Aus der Kritik am kontingenztheoretischen Ansatz entwickelte sich der **Konfigurationsansatz**, wobei unter dem Begriff der Konfiguration nicht, wie sonst üblich, die Struktur einer Organisation verstanden wird. „Vielmehr sollen hierunter logisch konsistente Konstellationen ausgewählter Attribute (...) verstanden werden, die ein stimmiges (...) Gesamtbild“¹⁰⁹ der Situation einer Organisation ergeben. Zu diesen Attributen werden neben der Struktur und den Prozessen der Organisation beispielsweise auch die Interpretationsmuster der Organisationsmitglieder gezählt, ebenso wie die Umwelt der Organisation und deren Strategie. Sie sind „Teil eines komplizierten, im Zeitablauf veränderlichen Beziehungsgeflechts, das sich nicht durch (...) lineare Ursache-Wirkungsbeziehungen beschreiben läßt. Vielmehr beeinflussen sich diese Attribute wechselseitig und gruppieren sich in verschiedenen Konfigurationen jeweils andersartig“¹¹⁰.

Dem Konfigurationsansatz geht es nun um eine ganzheitliche Charakterisierung solcher Konfigurationen. Ihm zufolge haben Organisationen gerade dann Erfolg, wenn sie sich in geeigneter Weise konfigurieren, wobei nicht nur ein Weg, sondern unterschiedliche Wege zum Erfolg möglich sind¹¹¹. So kann eine Organisation zum Beispiel Erfolg haben, indem sie ihre internen Rahmenbedingungen (z.B. Organisationsstruktur), ihre Umweltbedingungen (z.B. Stakeholdererwartungen) oder nicht zuletzt ihre Strategie verändert¹¹². Letztere sollte dann den spezifischen Bedingungen der Situation, also einerseits den internen Rahmenbedingungen und andererseits den Umweltbedingungen der Organisation Rechnung tragen und diese so aufeinander abstimmen, dass ein **interner und externer Fit** entstehen¹¹³ – das heißt Stimmigkeit zwischen internen und Umweltbedingungen sowie der Strategie¹¹⁴. Der

¹⁰⁷ vgl. Miller/Mintzberg (1983), 60-61.

¹⁰⁸ Scherer/Beyer (1998), 336.

¹⁰⁹ ebd., 332.

¹¹⁰ ebd., 336.

¹¹¹ vgl. Miller/Friesen (1984).

¹¹² vgl. ebd., 332-336.

¹¹³ vgl. Scholz (1987).

¹¹⁴ vgl. Stein (2003), 169.

Fit beruht dabei auf einer je eigenen inneren Logik, die eine Organisationsleitung verstehen lernen sollte, wenn sie ihrer Organisation den **Weg zum Erfolg** weisen will. Charakterisierungen von Konfigurationen können ihr dabei helfen – dies vor allem dann, wenn es sich um Charakterisierungen in Form von Idealtypen handelt, die einer Organisationsleitung Redeinstrumente an die Hand geben und Raum für eine auf die Situation abgestimmte Interpretation und Lösung lassen¹¹⁵.

Im Rahmen dieser Arbeit werden später zwei **idealtypische Universitätssituationen** charakterisiert werden. Sie sollen zu einem besseren Vorverständnis beitragen, auf welche Situationen universitäre Internationalisierungsstrategien, entsprechende Texte, Rubriken und Inhalte abzustimmen sein könnten, um einen Fit herbeizuführen. Reale Universitätssituationen sind schließlich sehr komplex und dementsprechend nicht ohne weiteres zu verstehen.

Die **empirische Untersuchung** wird dann nicht der Überprüfung des Modells und der zugrunde liegenden Idealtypen im Sinne des Positivismus dienen, sondern der Anreicherung des Modells um weitere Erkenntnisse¹¹⁶ – in dieser Arbeit um Erkenntnisse, die sich bei einer Untersuchung realer Universitätssituationen, -strategien und -erfolge gewinnen lassen. Die Untersuchung wird zudem durch Offenheit gegenüber Überraschungen gekennzeichnet sein – also gegenüber Erkenntnissen, die vor dem Hintergrund der Theorie und des aus ihr hergeleiteten Modells nicht zu erwarten gewesen wären¹¹⁷.

Zunächst werden aber die **theoretischen Grundlagen** und entsprechende Begriffe im Vordergrund stehen, auf die bei der Entwicklung des Modells zurückgegriffen werden wird. Dieses soll Universitätsleitungen schließlich „Redeinstrumente“¹¹⁸ und dazu einen „scharfen Begriffsapparat“¹¹⁹ an die Hand geben.

¹¹⁵ vgl. Porter (1991).

¹¹⁶ vgl. Reihlen/Habersang/Nikolova (2022), 59-63.

¹¹⁷ vgl. Maanen/Sorensen/Mitchell (2007), 1149.

¹¹⁸ Scherer/Beyer (1998), 344.

¹¹⁹ ebd., 338.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Universitäten

2.1.1 Begriffsverständnis

2.1.1.1 Aufgaben

Untersuchungsgegenstand der Arbeit sind deutsche Universitäten in öffentlicher Trägerschaft. Dabei handelt es sich um wissenschaftliche Hochschulen mit Promotions- und Habilitationsrecht, deren Aufgaben vor allem in der Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften durch Lehre und Studium, Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und Wissenstransfer bestehen. Sie bereiten auf berufliche Tätigkeiten im In- und Ausland vor, die der Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden bedürfen¹²⁰.

Dass der **Wissenschaft** in Universitäten zentrale Bedeutung zukommt, grenzt diese Einrichtungen von ausschließlich wissensvermittelnden oder berufsqualifizierenden Einrichtungen ab¹²¹.

Fachhochschulen zählen dementsprechend nicht zu den wissenschaftlichen Hochschulen. Ihre Aufgabe besteht vor allem darin, die wachsende Nachfrage der Wirtschaft nach berufsun ausgebildeten, in der Anwendung wissenschaftlicher Methoden erprobten Arbeitskräften zu befriedigen. Fachhochschulen zeichnen sich dementsprechend durch einen besonderen Praxisbezug in Lehre und Forschung aus. Sie sind für gewöhnlich an den Ausbildungsauftrag gebunden und auf anwendungsorientierte Forschung beschränkt. Kennzeichnend für Fachhochschulen sind zudem kürzere Studienzeiten und eine straffere Studienorganisation als an wissenschaftlichen Hochschulen. Darüber hinaus besitzen sie weder Promotions- noch Habilitationsrecht¹²².

Zu den wissenschaftlichen Hochschulen zählen neben den Universitäten und Technischen Universitäten auch die Pädagogischen Hochschulen, Theologischen Hochschulen, Kunsthochschulen und Gesamthochschulen. Konstitutiv für diese Einrichtungen ist die **zentrale Bedeutung der Forschung**, die neben der Lehre eine gleichwertige Aufgabe wissenschaftlicher Hochschulen darstellt¹²³.

¹²⁰ vgl. § 3 Abs. 1 HG NRW.

¹²¹ vgl. Kern (2000), 27.

¹²² vgl. Peisert/Framhein (1997), 38; Kühler (2006), 92.

¹²³ vgl. Kühler (2006), 90.

2.1.1.2 Aufbau und Leitung

Zuständig für Lehre und Forschung ist der Wissenschaftsbereich. Dieser wird an Universitäten traditionell in **Fakultäten** gegliedert, also in Gruppen zusammengehörender oder verwandter Fachgebiete¹²⁴, die über ihre Angelegenheiten weitgehend autonom entscheiden. Sie werden mancherorts auch als Fachbereiche bezeichnet.

Von einer Volluniversität spricht man, wenn der Wissenschaftsbereich alle anerkannten Wissenschaften in sich vereint – also Fakultäten für Geisteswissenschaften, Mathematik, Jura und Medizin, aber auch für Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften sowie Wirtschafts- und Sozialwissenschaften umfasst¹²⁵.

Die weitgehende Autonomie der Fakultäten ermöglicht es den in ihnen versammelten Professoren, ihre verfassungsrechtlich geschützte Freiheit in Lehre und Forschung auszuüben¹²⁶. Sie kommt darin zum Ausdruck, dass Fakultäten über alle Fragen der gemeinsamen Durchführung von Lehre und Forschung allein entscheiden können – zu denken ist hier etwa an Fragen der Studien- und Prüfungsordnung, des Rahmenlehrplans sowie der Semesterplan-koordination. Zudem obliegt den Fakultäten die Durchführung von Berufungsverfahren, ebenso wie die Durchführung von Promotions- und Habilitationsverfahren¹²⁷.

Die entsprechenden Entscheidungen werden in der Regel von einem **Fakultätsrat** getroffen, der das demokratische Vertretungsorgan auf Fakultätsebene darstellt. Ihm gehören nicht nur Vertreter der Professoren, sondern auch Vertreter des akademischen Mittelbaus, des Verwaltungsbereichs und der Studierenden an, wobei letztere Gruppen zusammengenommen nicht mehr Stimmen haben dürfen als die Gruppe der Professoren. Geleitet wird die Fakultät von einem Dekan, den der Fakultätsrat – gemeinhin aus den Reihen der Professoren – wählt¹²⁸. Er ist vor allem dafür zuständig, zwischen der Fakultät und der Universitätsleitung zu vermitteln. Zudem entscheidet er über die Verteilung von Personal- und Sachmitteln in der Fakultät¹²⁹.

Fakultäten gliedern sich wiederum in **Institute**. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass die in ihnen versammelten Professoren – zumeist Inhaber eines Lehrstuhls – im gleichen Fachgebiet lehren und forschen. Ob ein Institut die gesamte Breite eines Fachs abdeckt (z.B. Institut für germanische Philologie) oder weitere Untergliederungen vorgenommen werden (z.B. Institut für deutsche Sprache und Institut für deutsche Literatur), hängt dabei nicht zuletzt von den fachlichen Profilen der Professoren ab¹³⁰. Institute, die vorwiegend lehren und nicht in großen Labors forschen, sind in der Regel lediglich dafür zuständig, die Entscheidungen der Universitätsleitung sowie Entscheidungen universitärer Gremien (z.B. Fakultätsrat) umzusetzen. Zu ihren Aufgaben gehört es beispielsweise, die im Semesterplan

¹²⁴ vgl. Heinrichs (2010), 48.

¹²⁵ vgl. ebd., 48.

¹²⁶ vgl. Erne (2001), 170; Burgi/Gräf (2010), 1127; Detmer (2011).

¹²⁷ vgl. Heinrichs (2010), 48-50.

¹²⁸ vgl. ebd., 50.

¹²⁹ vgl. Hanft (2008), 106.

¹³⁰ vgl. Pellert (2000), 44.

festgelegten Lehrveranstaltungen anzubieten und dafür Sorge zu tragen, dass die Module abgeschlossen und die erforderlichen Credits erworben werden können. Zudem müssen sie sicherstellen, dass ein Studium innerhalb der festgelegten Regelstudienzeit zu absolvieren ist. Autonomer sind dagegen Institute, die vorwiegend (in großen Laboren) forschen – zu denken ist etwa an Institute, die naturwissenschaftlichen oder medizinischen Fachgebieten zuzuordnen sind. Sie können nicht selten über die Verwendung eingeworbener Drittmittel allein entscheiden.

Die entsprechenden Entscheidungen werden in der Regel von einem **Institutsrat** getroffen, der das demokratische Vertretungsorgan auf Institutebene darstellt und analog zum Fakultätsrat gebildet wird¹³¹.

Fakultäts- und Institutsräte werden allerdings nicht nur eingerichtet, um demokratische Entscheidungen zu ermöglichen. Die Einrichtung dieser Gremien ist auch dem Umstand geschuldet, dass Lehr- und Forschungsaufgaben sehr komplex¹³² und deshalb am besten dann zu erfüllen sind, wenn sich die im Wissenschaftsbereich versammelten Fakultäten und Institute (innerhalb von Gremien) selbst verwalten¹³³.

Fragen der Selbstverwaltung, die die Universität als Ganze betreffen, werden in einem **Senat** erörtert, der das demokratische Vertretungsorgan auf Universitätsebene darstellt. Ihm gehören neben den Dekanen der Fakultäten auch Vertreter der anderen Universitätsgruppen an, wobei der Gruppe der Professoren die Mehrheit der Stimmen zusteht. Der Senat ist je nach Bundesland mit unterschiedlichen Kompetenzen ausgestattet, was vor allem auf Unterschiede in den Landeshochschulgesetzen zurückzuführen ist. Gemeinhin gehört es zu den Kompetenzen des Senats, Stellungnahmen und Empfehlungen an die Universitätsleitung abzugeben¹³⁴. In einigen Bundesländern ist aber beispielsweise auch die Zustimmung des Senats zu bestimmten Entscheidungen der Universitätsleitung einzuholen, bevor diese in Kraft treten können¹³⁵.

Über die wesentlichen Fragen der universitären Selbstverwaltung kann die **Universitätsleitung** allerdings allein entscheiden, wobei vor allem an Fragen der Entwicklungsplanung und der Mittelverteilung zu denken ist¹³⁶; zumindest gilt dies für die meisten Bundesländer. Die Universitätsleitung setzt sich aus einem Rektor – in einigen Bundesländern auch Präsident genannt – und einem Kanzler zusammen. Ersterer verantwortet den Wissenschaftsbereich und die zentralen Einrichtungen der Universität (z.B. Bibliothek, Rechenzentrum), letzterer deren Verwaltungsbereich. Dieser ist in **Dezernate** gegliedert, die den Wissenschaftsbereich in administrativen Angelegenheiten unterstützen. Dabei kann es sich zum Beispiel um (Dezernate für) Finanz-, Personal- und Studierendenangelegenheiten sowie Angelegenheiten des Gebäudemanagements handeln¹³⁷. Über den Rektor und den Kanzler hinaus gehören der

¹³¹ vgl. Heinrichs (2010), 50-51.

¹³² vgl. Pellert (2000), 48.

¹³³ vgl. Hanft (2008), 90.

¹³⁴ vgl. Erhardt/Meyer-Guckel/Winde (2008), 51+57-59.

¹³⁵ vgl. Heinrichs (2010), 208.

¹³⁶ vgl. Kehm/Lanzendorf (2007), 170-173.

¹³⁷ vgl. Hanft (2008), 90.

Universitätsleitung für gewöhnlich mehrere Prorektoren an. Sie sind die Stellvertreter des Rektors und verantworten jeweils ein bestimmtes Handlungsfeld der Universitätsleitung (z.B. Forschung).

Überwacht wird die Universitätsleitung in nahezu allen Bundesländern von einem **Universitätsrat**¹³⁸. Dieser ist als mehr oder weniger starkes Kontrollorgan verfasst, das je nach Bundesland eine unterschiedliche Zusammensetzung aufweist und mit unterschiedlichen Kompetenzen ausgestattet ist. So ist der Universitätsrat in einigen Bundesländern auf die Abgabe von Stellungnahmen und Empfehlungen beschränkt, während er in anderen Bundesländern dem Entwicklungsplan der Universität zustimmen muss, bevor dieser in Kraft treten kann. Darüber hinaus obliegt ihm mancherorts die Wahl und Abwahl der Universitätsleitung¹³⁹.

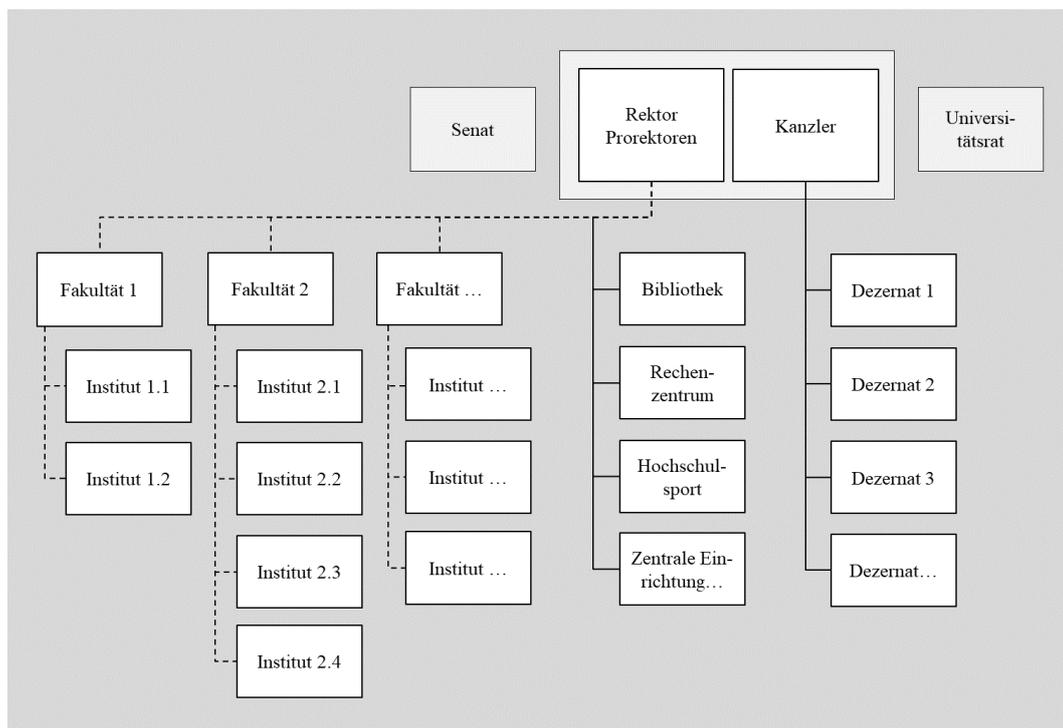


Abbildung 1: Universitätsaufbau¹⁴⁰

Festzuhalten bleibt, dass Universitätsleitungen zwar über die wesentlichen Fragen der universitären Selbstverwaltung allein entscheiden, nicht aber direkt in Lehre und Forschung eingreifen können¹⁴¹.

Die **weitgehende Autonomie der Fakultäten** bringt es mit sich, dass diese „autonom mit Wissen prozessieren“¹⁴² und daher lediglich lose an die Universitätsleitung und nur lose aneinander gekoppelt sind¹⁴³ – denn „those who handle the materials of microbiology and those

¹³⁸ vgl. Bogumil/Heinze (2009), 8.

¹³⁹ vgl. Coelln/Horst (2009), 176; Lanzendorf/Pasternack (2009), 21.

¹⁴⁰ eigene Darstellung in Anlehnung an Hanft (2008), 91.

¹⁴¹ vgl. Erne (2001), 70; Gläser/Lange (2007).

¹⁴² Hüther (2010), 132.

¹⁴³ vgl. Weick (1976).

who deal in medieval history do not need one another to get on with work, either in teaching or research or service¹⁴⁴. Die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit besteht demnach nicht¹⁴⁵.

Zusammengehalten wird die lose gekoppelte Organisation Universität nicht zuletzt durch eine gemeinsame Identität, auf die sich die Universitätsmitglieder in ihren Entscheidungen beziehen¹⁴⁶ – das heißt auf ein gemeinsames Verständnis der Universitätsmitglieder davon, was ‚ihre‘ Universität zu sein und zu tun hat und was sie dabei von anderen unterscheidet.

Ansonsten beziehen sich die Fakultäten gemeinhin vorrangig auf sich selbst¹⁴⁷ – was durchaus Vorteile hat. Dazu gehört nicht zuletzt, dass sich die Fakultäten auf die für sie relevanten Stakeholder konzentrieren, veränderte Erwartungen der Stakeholder rasch erkennen und sich diesen ebenso rasch anpassen können, ohne dass dies Auswirkungen auf andere Fakultäten oder die Universität als Ganze hat¹⁴⁸. Nur so können Universitäten den vielfältigen Erwartungen entsprechen, die aus ihrer Umwelt an sie herangetragen werden.

2.1.1.3 Stakeholder

Dass **vielfältige Erwartungen** an Universitäten herangetragen werden, liegt insbesondere daran, dass ihnen bei der gesellschaftlichen Entwicklung und der Sicherung des Wirtschafts- und Wissenschaftsstandorts Deutschland zentrale Bedeutung zukommt. Mit der Ausbildung hochqualifizierter Arbeitskräfte leisten sie einerseits einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland. Mit der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses für Hochschulen und nicht-hochschulische Forschungseinrichtungen sowie ihren Leistungen in der angewandten und der Grundlagenforschung bereiten sie andererseits den Weg für technologische und wirtschaftliche Innovationen¹⁴⁹. Zentrale Bedeutung kommt den Universitäten auch im Zusammenhang mit sozialen Innovationen zu, schließlich sollen sie nicht zuletzt den wechselseitigen Austausch mit der Gesellschaft suchen (u.a. auch mit zivilgesellschaftlichen Einrichtungen), gesellschaftliche Problemstellungen in Lehre, Studium und Forschung aufgreifen und innovative Problemlösungen zurück in die Gesellschaft transferieren – eine Bedeutung, die oftmals als ‚Third Mission‘ der Universitäten bezeichnet wird¹⁵⁰.

Universitäten stehen demnach vor der Herausforderung, den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Deutschland durch Bildung und Forschung in Spitzenqualität zu sichern, wobei sie den Erwartungen ihrer Stakeholder entsprechen müssen, um deren finanzielle und anderweitige Unterstützung nicht zu verlieren und so ihr Überleben zu sichern¹⁵¹.

¹⁴⁴ Clark (1983), 14.

¹⁴⁵ vgl. Kern (2000), 28.

¹⁴⁶ vgl. Schumacher (2003), 51.

¹⁴⁷ vgl. Kern (2000), 28.

¹⁴⁸ vgl. Hanft (2008), 80-81.

¹⁴⁹ vgl. Kühler (2006), 172.

¹⁵⁰ vgl. Centrum für Hochschulentwicklung u.a. (o.J.).

¹⁵¹ vgl. Meyer/Rowan (1977); Hanft (2008), 72+149+164.

Als Stakeholder zu betrachten sind dabei alle Gruppen, die von den Aktivitäten einer Universität beeinflusst werden oder Einfluss auf diese nehmen können¹⁵², so dass Stakeholder nicht nur außerhalb, sondern auch innerhalb einer Universität zu verorten sind. In dieser Arbeit werden jedoch nur Gruppen in der Umwelt einer Universität als Stakeholder betrachtet, wobei für Universitäten **unterschiedliche externe Stakeholder** von Bedeutung sind – schließlich sind Universitäten unterschiedlich vernetzt¹⁵³.

So vereinbaren sie nicht selten Kooperationen mit **Partnerhochschulen** im In- und Ausland, um Studiengänge gemeinsam zu entwickeln, gemeinsam anzubieten oder gemeinsam zu forschen. Zu denken ist aber auch an Kooperationen mit **nicht-hochschulischen Lehr- und Forschungseinrichtungen** im In- und Ausland sowie an Kooperationen mit in- und ausländischen **Unternehmen**¹⁵⁴.

Besondere Bedeutung kommt dabei lokalen Unternehmen zu. Sie zählen nicht nur dann zu den wichtigsten Stakeholdern einer Universität, wenn es um das Angebot dualer Studiengänge geht¹⁵⁵. Sie stellen auch eine große Zahl ihrer Absolventen ein, weshalb von Bedeutung ist, inwieweit sie die Studiengänge und -abschlüsse der Universität anerkennen. Hinzu kommt, dass sie Studierende als Praktikanten aufnehmen und ihnen auf diese Weise Einblicke in die berufliche Praxis ermöglichen. Zudem vergeben sie nicht selten Forschungsaufträge an lokale Universitäten und gehören damit oft zu deren wichtigsten Drittmittelgebern¹⁵⁶.

Zu diesen zählen auch **Stiftungen** und **nichtstaatliche Forschungsfördereinrichtungen** wie etwa die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), aber auch **staatliche Einrichtungen** wie beispielsweise das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)¹⁵⁷. Hinzu kommen Fördereinrichtungen in anderen Bereichen – so zum Beispiel im Bereich der Internationalisierung, wobei zuvorderst an den Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) zu denken ist. Dieser hat sich der Förderung des internationalen Austauschs von Studierenden, Nachwuchswissenschaftlern und Wissenschaftlern, das heißt Doktoranden und Forschern, verschrieben und verwendet dazu überwiegend staatliche, teilweise aber auch private Mittel¹⁵⁸.

Neben diesen und anderen heimischen Einrichtungen können auch **ausländische Förder-einrichtungen** zu den wichtigsten Drittmittelgebern einer Universität zählen – so zum Beispiel der European Research Council (ERC), der von der Europäischen Kommission zur Förderung der Grundlagenforschung in Europa eingerichtet wurde.

Zu den wichtigsten Stakeholdern einer Universität gehört darüber hinaus die **Hochschulpolitik**, womit in dieser Arbeit das für die Universität zuständige **Landesministerium** (z.B. Kultusministerium) gemeint ist, ebenso wie die ständige Konferenz der entsprechenden Mi-

¹⁵² vgl. Freeman (1984), 46.

¹⁵³ vgl. Hanft (2008), 147.

¹⁵⁴ vgl. Meisel (2006), 333.

¹⁵⁵ vgl. Hanft (2008), 148.

¹⁵⁶ vgl. ebd., 152.

¹⁵⁷ vgl. Hanft (2008), 148+152.

¹⁵⁸ vgl. Schröder/Sehl (2011), 95.

nisterien aller Länder – auch **Kultusministerkonferenz** genannt. Während die Kultusministerkonferenz mit ihren Entscheidungen die Richtung der Hochschulentwicklung in Deutschland beeinflusst, verabschiedet das zuständige Landesministerium nicht nur das Hochschulgesetz für das jeweilige Bundesland, es ist zumeist auch Träger der Universität¹⁵⁹. Universitäten, die nicht vom Land, sondern privat getragen werden, müssen zudem ihre **Eigentümer** zu ihren wichtigsten Stakeholdern zählen¹⁶⁰; sie sind allerdings nicht Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit.

Über die Kooperationspartner, Unternehmen, Stiftungen, Fördereinrichtungen, die Hochschulpolitik und hier vor allem das zuständige Landesministerium hinaus können für Universitäten weitere Stakeholder (z.B. kulturelle Einrichtungen) von Bedeutung sein, so dass eine generelle und abschließende Betrachtung relevanter Stakeholder unmöglich scheint¹⁶¹.

Bei allen Unterschieden bestehen allerdings auch Gemeinsamkeiten, wobei zuvorderst an den **deutschen Staat** und die **Europäische Union** zu denken ist – schließlich setzen diese den politisch-rechtlichen Rahmen für die (Aktivitäten von) Hochschulen¹⁶². Wichtige Stakeholder aller Universitäten sind zudem die **Agenturen**, denen seit kurzem die Akkreditierung von Studiengängen obliegt¹⁶³, ebenso wie die Herausgeber von **Rankings** und **renommierten Fachzeitschriften**. Sie sind „wichtige Bindeglieder zur jeweiligen wissenschaftlichen Community“¹⁶⁴, deren Anerkennung für das Renommee der Universitäten in Lehre und Forschung von Bedeutung ist.

2.1.2 Entwicklungslinien der Humboldt'schen Universität

2.1.2.1 Humboldts Bildungsideal

Dass nicht allein der Lehre, sondern auch der Forschung in Universitäten zentrale Bedeutung zukommt, geht vor allem auf die preußische Universitätsreform im Jahr 1809 zurück¹⁶⁵. Diese hatte ihren Ausgangspunkt im Bildungsideal von Wilhelm von Humboldt, seinerzeit Sektionsdirektor für Kultus und Unterricht im preußischen Innenministerium¹⁶⁶.

Humboldt war der Ansicht, dass Universitäten die Gesamtheit der anerkannten Wissenschaften in sich vereinen („universitas litterarum“) und durch die Gemeinschaft von Lehrenden und Studierenden („universitas magistrorum et scholarium“) gekennzeichnet sein sollten. Deren Aufgabe sah er darin, „die Wissenschaft als etwas noch nicht ganz Gefundenes und nie ganz Aufzufindendes zu betrachten, und unablässig sie als solche zu suchen“¹⁶⁷. Universitä-

¹⁵⁹ vgl. Lange/Schimank (2007), 540; Hubig (2009), 83.

¹⁶⁰ vgl. Hanft (2008), 148-149.

¹⁶¹ vgl. ebd.

¹⁶² vgl. Hanft (2008), 152.

¹⁶³ vgl. Meier (2009), 139.

¹⁶⁴ Hanft (2008), 152.

¹⁶⁵ vgl. Menze (1975).

¹⁶⁶ vgl. Kehm (2004), 6; Oppermann (2005), 2.

¹⁶⁷ Humboldt (1809/2002), 257.

ten sollten folglich nicht länger an vermeintlich feststehenden Erkenntnissen festhalten, sondern diese fortwährend in Frage stellen, neue Erkenntnisse gewinnen und dabei Bildung auf höchstem Niveau vermitteln. Durch **forschendes Lehren und Lernen** galt es, Studierende nicht nur für den Beruf zu qualifizieren, sondern auch in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. Studierende sollten zu Weltbürgern ausgebildet werden und zu einem friedlichen und gerechten Miteinander in der Welt beitragen¹⁶⁸.

„Denn nur die Wissenschaft, die aus dem Innern stammt und in's Innere gepflanzt werden kann, bildet auch den Charakter aus, und dem Staat ist es ebenso wenig als der Menschheit um Wissen und Reden, sondern um Charakter und thun“¹⁶⁹.

Eine wesentliche Voraussetzung hierfür sah Humboldt in der **Freiheit der Wissenschaft**. Universitäten sollten fortan unabhängig von unmittelbaren politischen oder gesellschaftlichen Verwertungsinteressen lehren und forschen. Außerdem sprach er sich dafür aus, dass Universitäten zwar vom Staat getragen und beaufsichtigt, von staatlichen Forderungen und Regeln einengender Art aber befreit und stattdessen mit dem Recht ausgestattet werden sollten, ihre akademischen und inneren Angelegenheiten selbst zu regeln¹⁷⁰.

2.1.2.2 Ordinariuniversität

Humboldts Bildungsideal sollte im 19. Jahrhundert von prägender Bedeutung für die Entwicklung der preußischen, später der deutschen Universitäten sein. Diese wurden vom Staat mithilfe eines wirkungsvollen Verwaltungsapparates beaufsichtigt, durften sich innerhalb des engeren wissenschaftlichen Bereichs allerdings selbst verwalten¹⁷¹. In dessen Zentrum standen überaus machtvolle **Ordinarien** – ordentliche Professoren, denen jeweils die Leitung eines Lehrstuhls übertragen wurde. Über die Angelegenheiten ihres Lehrstuhls entschieden sie autonom¹⁷², über die Angelegenheiten ihrer Fakultäten indes gemeinsam. Die Universität wurde von einem Rektor repräsentiert, der aus den Reihen der Ordinarien stammte und nur von diesen für eine kurze Amtsdauer gewählt wurde. Fragen der universitären Selbstverwaltung wurden in einem Senat erörtert, der sich ebenfalls einzig aus den Ordinarien zusammensetzte. Diese repräsentierten demnach nicht nur allein die Wissenschaft, „und zwar jeder für sich in dem nur von ihm vertretenen Fach“¹⁷³, sie trafen auch alle Entscheidungen über innere Angelegenheiten der Universität allein. Aufgabe der in Universitäten eingerichteten Verwaltungsbereiche war es dann lediglich noch, diese Entscheidungen umzusetzen¹⁷⁴.

¹⁶⁸ vgl. Erne (2001), 171; Pasternack/Wissel (2010), 9-10; Jost/Scherm (2011), 2; Jost (2022), 279.

¹⁶⁹ Humboldt (2002), 258.

¹⁷⁰ vgl. Kehm (2004), 6; Pasternack/Wissel (2010), 9-10; Jost/Scherm (2011), 2; Jost (2022), 279.

¹⁷¹ vgl. Oppermann (2005), 2-3.

¹⁷² vgl. Pasternack/Wissel (2010), 13.

¹⁷³ Ellwein (1992), 114.

¹⁷⁴ vgl. Kühler (2006), 56-57; Pasternack/Wissel (2010), 13; Jost/Scherm (2011), 2.

Während der Staat in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts noch stark in inhaltliche Aspekte des universitären Lebens eingriff, wuchs die **Wissenschaftsfreiheit** in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts kontinuierlich „in verfassungsrechtlicher Anerkennung“¹⁷⁵. Die Freiheitsgrade der Professoren innerhalb des engeren wissenschaftlichen Bereichs weiteten sich aus. Da Professoren als Lehrstuhlinhaber zudem direkt mit den zuständigen Ministerien über Mittelzuweisungen verhandelten und finanzielle Angelegenheiten folglich unabhängig von der Universitätsleitung regelten, bildeten sich lediglich schwache Universitätsstrukturen heraus. Es gab weder starke Universitätsleitungen und -verwaltungen, noch entwickelten sich enge Beziehungen zwischen einzelnen Professoren¹⁷⁶.

Dieses neue, aus Humboldts Bildungsideal hervorgegangene Modell der Universitätssteuerung resultierte bald in bahnbrechenden neuen Erkenntnissen in fast allen wissenschaftlichen Disziplinen, vor allem aber in den Naturwissenschaften. Hier erbrachten deutsche Wissenschaftler herausragende Leistungen, indem sie sich hauptsächlich auf ihre Lehrstühle konzentrierten und ihren eigenen Forschungsinteressen nachgingen, gleichzeitig aber die Ausbildung der Nachwuchswissenschaftler übernahmen, die ihnen bei ihrer Forschung assistierten. Die jeweiligen Leistungen machten den Professor und mit ihm seine Universität berühmt¹⁷⁷. Forschung wurde innerhalb weniger Jahre zur wichtigsten Aufgabe deutscher Universitäten und verhalf diesen im 19. Jahrhundert zu weltweitem Ruhm¹⁷⁸. Das Humboldt'sche Bildungsideal schrieb sich in der Folge tief in die **Identität** vieler Universitäten ein¹⁷⁹ – das heißt in ihr **(Selbst-)Verständnis** davon, was eine Universität zu sein und zu tun hat. Nachzulesen ist das noch heute im Leitbild vieler Universitäten.

2.1.2.3 Gruppenuniversität

Während Professoren innerhalb der Ordinarienuniversität noch überaus machtvoll waren und diese Macht gegenüber ihren Assistenten und Studierenden ausübten, brachten die Hochschulreformen der frühen Siebzigerjahre eine Weiterentwicklung des universitären Steuerungsmodells hervor: die Gruppenuniversität¹⁸⁰. Innerhalb dieser waren Professoren zwar nach wie vor durch weitgehende Entscheidungsautonomie gekennzeichnet, was die Angelegenheiten ihrer Lehrstühle und gemeinsame Lehr- und Forschungsangelegenheiten innerhalb der Fakultät anbelangte. Für die wesentlichen Fragen der Selbstverwaltung wurden jedoch auf sämtlichen Universitätsebenen Gremien geschaffen (z.B. Senat, Fakultätsrat), in denen neben den Professoren auch Vertreter des akademischen Mittelbaus, des Verwaltungsbereichs und der Studierenden mitwirkten. Von einer Beteiligung dieser **Gruppen** an der universitären Entscheidungsfindung versprach man sich in erster Linie eine Demokratisierung der Universität¹⁸¹.

¹⁷⁵ Oppermann (2005), 3.

¹⁷⁶ vgl. Clark (1995), 28; Kühler (2006), 56-58.

¹⁷⁷ vgl. Jost/Scherm (2011), 2-3.

¹⁷⁸ vgl. Kühler (2006), 45-46; Hüther (2010), 53.

¹⁷⁹ vgl. Hüther (2010), 54.

¹⁸⁰ vgl. Meier (2009), 112.

¹⁸¹ vgl. Hüther (2010), 64; Pasternack/Wissel (2010), 16-17; Jost/Scherm (2011), 3; Jost (2022), 281.

Die Vervielfältigung von Entscheidern, Entscheidungsproblemen und Entscheidungsanlässen brachte an den Universitäten allerdings nicht selten **Entscheidungsblockaden** und in der Folge Zweifel am Entscheidungsverhalten universitärer Gremien mit sich. Diese schienen kaum mehr dazu im Stande, Probleme zu lösen¹⁸². Bezweifelt wurde außerdem, dass Professoren in ihrer Leistungserbringung durch Gremienentscheidungen gebunden werden konnten – schließlich waren die Möglichkeiten, Einfluss auf die Leistungserbringung von Professoren zu nehmen, formal bereits durch die verfassungsrechtlich geschützte Freiheit von Lehre und Forschung begrenzt¹⁸³.

Mit der großen Bedeutung der universitären Gremien und der Autonomie der Professoren im engeren wissenschaftlichen Bereich korrespondierte eine eher **untergeordnete Rolle hierarchisch-managerieller Selbststeuerung** durch Leitungsebenen. Diese verfügten aufgrund fehlender formaler Kompetenzen und eines geringen Professionalisierungsgrads der mit Leitungsaufgaben betrauten Professoren lediglich über eingeschränkte Einflussmöglichkeiten. Überdies war bei den Leitenden in aller Regel ein Verständnis von Leitung vorherrschend, das Kollegialität und Egalität in den Vordergrund rückte und gegen einen auf hierarchische Weisung angelegten Führungsstil sprach¹⁸⁴. Der Wissenschaftsbereich blieb somit auch innerhalb der Gruppenuniversität fest in der Hand der Professoren, die über Lehr- und Forschungsangelegenheiten weitgehend autonom entschieden¹⁸⁵ – mitunter eher eigensinnig als im Sinne der Universität¹⁸⁶.

Von autonomen Universitäten konnte indes keine Rede sein; diese befanden sich nach wie vor in einem **starren Korsett staatlicher Detailsteuerung**. Zum einen waren sie den allgemeinen Regeln für Organisationen des öffentlichen Sektors unterworfen, was vor allem Finanz- und Personalangelegenheiten, zum Teil aber auch Organisationsangelegenheiten betraf. Zum anderen fand sich eine Fülle weiterer Regeln, die speziell auf Universitäten zugeschnitten waren und eine noch detailliertere Steuerung nach sich zogen. Darüber hinaus behielten sich die – je nach Bundesland – zuständigen Ministerien in vielen Fragen fallbezogene Entscheidungskompetenzen vor – so zum Beispiel bei der Berufung von Professoren oder der Genehmigung von Studien- und Prüfungsordnungen. Die Möglichkeiten der universitären Gremien, über die wesentlichen Fragen der Universität zu entscheiden, waren demnach stark begrenzt¹⁸⁷.

Nach außen fehlte den Universitäten demzufolge die Autonomie gegenüber dem Staat, nach innen mangelte es ihnen angesichts blockierter Gremien und schwacher Leitungsebenen an Möglichkeiten, steuernd auf die Leistungserbringung der weitgehend autonomen Professoren einzuwirken¹⁸⁸. Dass diesem Steuerungsmodell vor einigen Jahren – insbesondere von

¹⁸² vgl. Pasternack (2008), 200; Meier (2009), 113.

¹⁸³ vgl. Meier (2009), 113; Hüther (2010), 57; Art. 5 Abs. 3 GG.

¹⁸⁴ vgl. Huber (2006), 191; Meier (2009), 113.

¹⁸⁵ vgl. Jost/Scherm (2011), 3; Jost (2022), 282.

¹⁸⁶ vgl. Ridder (2006); Jost (2022), 282.

¹⁸⁷ vgl. Meier (2009), 110-111.

¹⁸⁸ vgl. Jost/Scherm (2011), 4; Jost (2022), 282.

Seiten der deutschen Hochschulpolitik – die Eignung abgesprochen wurde, hing nicht zuletzt mit der Entstehung eines internationalen Bildungsmarkts zusammen.

2.1.3 Entwicklungslinien der unternehmerischen Universität

2.1.3.1 Bologna-Prozess

Weil Hochschulen inzwischen Teil eines internationalen Bildungsmarkts sind, in dem es sich unter wettbewerblichen Bedingungen zu positionieren gilt¹⁸⁹, wurden auf unterschiedlichen Ebenen hochschulpolitische Reformen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit beschlossen. Auf **europäischer Ebene** sehen sich Hochschulen vor allem mit dem **Bologna-Prozess** konfrontiert¹⁹⁰. Dieser soll die politisch-rechtlichen sowie die strukturellen Rahmenbedingungen für einen verbesserten Austausch zwischen europäischen Hochschulen schaffen und so die internationale Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Hochschulraums stärken¹⁹¹.

Im Vordergrund stand dabei zunächst die Mobilität von Studierenden und Lehrenden innerhalb Europas¹⁹². Sie sollte gefördert werden, indem die sehr unterschiedlichen europäischen Ausbildungssysteme im tertiären Bereich vor allem vergleichbar im curricularen Design und gegenseitig anschlussfähig gestaltet wurden¹⁹³. Entsprechendes fand seinen Niederschlag in der Deklaration von Bologna¹⁹⁴, die im Jahr 1999 von 29 europäischen Ländern unterzeichnet wurde. Diese vereinbarten darüber hinaus bindende Prozessschritte zur Umsetzung der Bologna-Deklaration, in deren Mittelpunkt der Aufbau einer zweistufigen Studienstruktur (Bachelor, Master), die europaweite Einführung des European Credit Transfer System (ECTS), die Verleihung und Anerkennung gemeinsamer Abschlüsse sowie der Aufbau nationaler Qualitätssicherungssysteme standen¹⁹⁵. Außerdem wurde vereinbart, auf der Bachelorebene zunächst die für die Berufsqualifizierung erforderlichen (Methoden-)Kompetenzen, auf der Masterebene dann vor allem Forschungskompetenzen auszubilden¹⁹⁶.

Neben den Anstrengungen zur Schaffung eines europäischen Hochschulraums unternahm die Europäische Union auch Schritte zur Stärkung des europäischen Forschungsraums. So sah beispielsweise die im Jahr 2000 verabschiedete **Lissabon-Strategie** vor, Europa bis zum Jahr 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu entwickeln, wobei den europäischen Hochschulen zentrale Bedeutung beigemessen wurde¹⁹⁷.

¹⁸⁹ vgl. Friedrich (2002), 5; Lanzendorf/Pasternack (2009), 14.

¹⁹⁰ vgl. Kehm (2004), 17; Kühler (2006), 173.

¹⁹¹ vgl. Hanft (2008), 3.

¹⁹² vgl. Petzina (2005), 20.

¹⁹³ vgl. Hanft (2008), 9; Stein (2009), 24-25.

¹⁹⁴ vgl. Bologna Declaration (1999).

¹⁹⁵ vgl. Petzina (2005), 20.

¹⁹⁶ vgl. Teichler (2005), 6-27; Hanft (2008), 11.

¹⁹⁷ vgl. Hanft (2008), 2.

Auf der Bologna-Folgekonferenz in Berlin im Jahr 2003 wurde daher eine engere Verzahnung des europäischen Hochschulraums mit dem europäischen Forschungsraum beschlossen, wobei die Mobilitätsförderung von Doktoranden innerhalb Europas und die Schaffung europäischer Doktorgrade im Vordergrund standen¹⁹⁸.

Obwohl man die Schaffung eines europäischen Hochschul- und Forschungsraums grundsätzlich unterstützte, wurde die Umsetzung der entsprechenden Reformen von den Hochschulen in Deutschland **vielfach kritisiert**¹⁹⁹. Das galt vor allem für den Bologna-Prozess, der nicht selten als „hoheitlich verfügte Ordnungsmaßnahme“²⁰⁰ der Politik angesehen wurde und mit zahllosen Auflagen für Lehre und Studium daherkam²⁰¹, die bewährten Lehrzielen, -inhalten und -methoden entgegenstanden²⁰². Der Bologna-Prozess wurde und wird deshalb von vielen Hochschulen in Deutschland als **Widerspruch** zu der bereits von Humboldt propagierten **Wissenschaftsfreiheit** aufgefasst²⁰³ – und damit oftmals auch als Widerspruch zum Selbstverständnis einer Hochschule, das heißt zu ihrer Identität.

Der **deutschen Hochschulpolitik** kamen die Hochschulreformen auf europäischer Ebene indes nicht ungelegen. Da die europäischen Auflagen in nationaler Hochschulgesetzgebung zu verankern waren, bot sich der Politik eine günstige Gelegenheit, weitere Reformen auf **nationaler Ebene** in die Wege zu leiten²⁰⁴. Begründet wurden diese mit dem zunehmenden Finanzbedarf der deutschen Hochschulen (insbesondere in der Forschung)²⁰⁵ und der fortwährenden Knappheit öffentlicher Mittel zur Finanzierung der Hochschulen²⁰⁶. Hinzu kamen Befürchtungen, deutsche Hochschulen könnten im internationalen Wettbewerb hinter Hochschulen aus anderen Ländern – wie beispielsweise aus den USA – zurückfallen und ihrer Bedeutung für den Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort Deutschland dann schon bald nicht mehr gerecht werden²⁰⁷. Hier galt es gegenzusteuern und dazu die Probleme des damaligen Modells der Hochschulsteuerung zu überwinden. Problematisiert wurde die starke Detailsteuerung der Hochschulen durch den Staat, ebenso wie deren schwache hierarchisch-managerielle Selbststeuerung²⁰⁸. Gerade dem „vielstimmigen Chor der Hochschullehrer“²⁰⁹ wurde nicht mehr zugetraut, die Hochschulen sichtbar auf dem internationalen Bildungsmarkt zu positionieren²¹⁰. Es galt daher, die deutschen Hochschulen zu entfesseln²¹¹, weshalb ein **neues Steuerungsmodell** für sie eingeführt wurde²¹².

¹⁹⁸ vgl. Blossfeld u.a. (2012), 15.

¹⁹⁹ vgl. Scholz/Stein (2009).

²⁰⁰ vgl. Braun von Reinersdorff (2011), 7.

²⁰¹ vgl. Keupp (2007), 1196.

²⁰² vgl. Stein (2009), 26-27.

²⁰³ vgl. Sonntag/Stegmaier/Michel (2008), 424; Stein (2009), 26.

²⁰⁴ vgl. Höllinger (2004), 58; Pasternack (2010), 40.

²⁰⁵ vgl. Zauner (2005), 189.

²⁰⁶ vgl. Lange/Schimank (2007), 523.

²⁰⁷ vgl. Blossfeld u.a. (2012).

²⁰⁸ vgl. Meier (2009), 125; Jost (2022), 284.

²⁰⁹ Enders (2008), 234.

²¹⁰ vgl. Pasternack (2008), 199.

²¹¹ vgl. Müller-Böling (2000).

²¹² vgl. Enders (2008), 233-234; Bogumil/Heinze (2009), 7; Lanzendorf/Pasternack (2009), 13-14.

2.1.3.2 Neues Steuerungsmodell

Im Mittelpunkt der Einführung des neuen Steuerungsmodells, das sich an den Steuerungsprinzipien des New Public Management orientiert²¹³, steht die Neudefinition von Mechanismen staatlicher Einflussnahme. Die Detailsteuerung soll zurückgefahren, eine auf übergeordnete Leistungsziele ausgerichtete Außensteuerung der Hochschulen etabliert und ihre hierarchisch-managerielle Selbststeuerung ausgebaut werden²¹⁴.

In den Bemühungen, die hierfür notwendigen gesetzlichen Voraussetzungen zu schaffen, beschreiten die Bundesländer allerdings unterschiedliche Wege – ein Umstand, der nicht zuletzt auf die Föderalismusreform zurückzuführen ist. Mit dieser wurde die Gesetzgebungszuständigkeit für die Bildung weitgehend auf die Bundesländer übertragen. Dementsprechend gestalten zwar alle Bundesländer das Verhältnis zu ihren Hochschulen unter gleichen Voraussetzungen neu, führen die unterschiedlichen Elemente des neuen Steuerungsmodells aber in unterschiedlicher Reihenfolge ein und setzen diese unterschiedlich weitgehend um²¹⁵:

Zur **Stärkung der hochschulischen Autonomie** werden Hochschulen, genaugenommen deren Leitungen, mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet, die bislang bei den Landesministerien lagen²¹⁶. Das betrifft zuvorderst den **Finanzbereich**. Hier gewähren die meisten Bundesländer ihren Hochschulen weitgehende Autonomie, was die Verwendung ihrer Mittel anbelangt. Anstelle titelscharfer Mittelzuweisungen erhalten diese nunmehr so genannte Globalhaushalte, also mehr oder minder pauschale Zuweisungen, die im Rahmen der Hochschulaufgaben frei einsetzbar sind²¹⁷. Manche Bundesländer gestatten es den Hochschulen zudem, neue Einnahmequellen zu erschließen²¹⁸ – etwa indem sie Gebühren erheben (z.B. für ein Langzeit-, ein Zweit- oder ein berufsbegleitendes Masterstudium).

Auch im **Personalbereich** erfolgt eine Erweiterung der Entscheidungskompetenzen, was sich in den meisten Bundesländern in einer Lockerung der Stellenpläne niederschlägt. Einige Länder übertragen ihren Hochschulen sogar die Dienstherreneigenschaft²¹⁹, so dass diese von nun an selbst Arbeitgeber ihres Personals sind²²⁰. Darüber hinaus wird den Hochschulen in der Hälfte der Bundesländer das Berufungsrecht zugestanden²²¹. Gleiches gilt in allen Bundesländern für das Recht, Professoren befristet zu beschäftigen – dies auch im Anstellungsverhältnis. Die Professorenbesoldung wird in den meisten Bundesländern flexibilisiert²²².

²¹³ vgl. Schimank (2009), 123.

²¹⁴ vgl. Pasternack (2008), 199; Lanzendorf/Pasternack (2009), 17.

²¹⁵ vgl. Pfeiffer u.a. (2007), 18; Mayer/Ziegele (2009), 8-9.

²¹⁶ vgl. Sandberg (2003), 18.

²¹⁷ vgl. Müller-Böling (2000), 173; Federkeil/Ziegele (2001), 3.

²¹⁸ vgl. Lanzendorf/Pasternack (2009), 22.

²¹⁹ vgl. Meier (2009), 135.

²²⁰ vgl. Coelln/Horst (2009), 174.

²²¹ vgl. Meier (2009), 135.

²²² vgl. Detmer/Preißler (2006), 53; Lanzendorf/Pasternack (2009), 24.

Ferner werden die Entscheidungskompetenzen der Hochschulen im **Bereich der Hochschulorganisation** erweitert. In einer Reihe von Bundesländern dürfen diese ihre Organisationsstrukturen nunmehr ihren Erfordernissen entsprechend selbst gestalten. Zudem erhalten sie in einigen Bundesländern die Möglichkeit, Zulassungsfragen eigenständig zu klären und ihre Studierenden selbst auszuwählen²²³.

Überdies werden Hochschulen teilweise auch in andere **Rechtsformen** überführt. So sind nordrhein-westfälische Hochschulen nunmehr „vom Land getragene, rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts“²²⁴. Zu denken ist aber auch an die Stiftungshochschulen in Niedersachsen, die nicht mehr vom Land getragen werden²²⁵. Diese Rechtsformen verkörpern nicht nur die symbolische Abkehr von einem mit Fremdsteuerung assoziierten Behördenstatus der Hochschulen. Sie scheinen auch besser dazu geeignet, eine erweiterte Autonomie der Hochschulen sicherzustellen²²⁶.

Damit der Staat auch künftig den Mitteleinsatz kontrollieren kann, werden den Hochschulen im Gegenzug für die überlassenen Freiräume im Finanz-, Personal- und Organisationsbereich **gestiegene Rechenschaftspflichten** auferlegt²²⁷. Von nun an müssen sie nicht mehr nur „erklären, rechtfertigen, Fragen beantworten“²²⁸, sondern vielmehr eine Evaluation ihrer Leistungen zulassen²²⁹.

Im Sinne einer **leistungsorientierten staatlichen Steuerung** konzentrieren sich die zuständigen Ministerien der Bundesländer dann darauf, gesellschaftlich wünschenswerte Leistungsziele für einzelne Hochschulen zu formulieren. Wie diese zu erreichen sind, bleibt den Hochschulen selbst überlassen²³⁰. Die Landesministerien handeln dazu **vertragsförmige Zielvereinbarungen** mit den Hochschulen aus und legen Kriterien zur Messung ihrer Leistungen fest. Die Zuweisung öffentlicher Mittel erfolgt dann leistungsorientiert, wobei die Spanne von Verlust oder Zugewinn öffentlicher Mittel für die Globalhaushalte der Hochschulen relativ begrenzt wird²³¹. Die Höhe der Mittelzuweisung an eine Hochschule wird demnach nicht mehr nur bestimmt, indem die bisherige Zuweisung fortgeschrieben wird oder Belastungskriterien herangezogen werden. Sie wird nun auch anhand von Leistungskriterien bestimmt²³².

Überdies kommt es zur **Einbindung nichtstaatlicher Akteure** in die Steuerung der Hochschulen. Neue Studiengänge werden nicht mehr von den Ministerien genehmigt, sondern von spezialisierten **Agenturen** akkreditiert²³³. Zudem werden in nahezu allen Bundesländern

²²³ vgl. Lanzendorf/Pasternack (2009), 18; Meier (2009), 135.

²²⁴ § 2 Abs. 1 HG NRW.

²²⁵ vgl. Coelln/Horst (2009), 174.

²²⁶ vgl. Meier (2009), 135.

²²⁷ vgl. Kehm (2004), 13.

²²⁸ Trow (1996), 310.

²²⁹ vgl. Scheidegger (2001), 20; Meier (2009), 148.

²³⁰ vgl. Lange/Schimank (2007), 542.

²³¹ vgl. Lanzendorf/Pasternack (2009), 17-18+23; König (2009), 30-32.

²³² vgl. Meier (2009), 155; Jost/Scherm (2011), 6.

²³³ vgl. Pasternack (2008), 198; Meier (2009), 139.

Hochschulräte eingeführt. Das zielt auf die Kontrolle der Hochschulleitungen²³⁴, ebenso wie auf die Einbeziehung externer, gesellschaftlich wünschenswerter Zwecke²³⁵. So sind Hochschulräte zumeist als Kontrollorgan verfasst, das je nach Bundesland eine unterschiedliche Zusammensetzung aus hochschulinternen und -externen Mitgliedern aufweist und mit unterschiedlichen Kompetenzen ausgestattet ist²³⁶.

Um den **Ausbau der hierarchisch-manageriellen Selbststeuerung** der Hochschulen voranzutreiben, werden neben den Entscheidungskompetenzen der Hochschulleitungen auch die Entscheidungskompetenzen der Dekane gesetzlich erweitert und deren Amtszeiten verlängert²³⁷. Die Gremien der akademischen Selbstverwaltung – wie Senat und Fakultätsrat – werden komplementär geschwächt, indem sie „mehr als bisher auf akademische Angelegenheiten in einem eng gefassten Sinne zurückgedrängt“ werden²³⁸. Während etwa Entscheidungen in Fragen der Entwicklungsplanung und Mittelverteilung bislang den Gremien vorbehalten waren, können Hochschulleitungen diese Entscheidungen heute weitgehend allein treffen²³⁹.

Darüber hinaus sollen brachliegende Ressourcen der Hochschulen durch eine **Intensivierung des nationalen Hochschulwettbewerbs** mobilisiert werden²⁴⁰. Dazu tragen neben verpflichtenden Leistungsevaluationen und leistungsorientierten öffentlichen Mittelzuweisungen vor allem **Rankings** bei. Da diese die Lehr- und Forschungsleistungen der Hochschulen in den Blick nehmen, können sie Studierenden, Wissenschaftlern und Nachwuchswissenschaftlern, Kooperationspartnern und Drittmittelgebern bei ihren Entscheidungen für oder gegen eine Hochschule Orientierung stiften²⁴¹ – denn für sie ist ein Vergleich hochschulischer Leistungen ohne Rankings kaum zu machen²⁴².

Festzuhalten bleibt, dass die Hochschulgesetze aller Bundesländer klare Elemente des **manageriellen Steuerungsmusters** aufweisen²⁴³. Schließlich werden Hochschulleitungen allorts mit einem nie dagewesenen Entscheidungsspielraum ausgestattet, den sie nutzen sollen, um ihre Hochschule – **wie ein Unternehmen**²⁴⁴ – zu steuern²⁴⁵.

Dazu gehört vor allem, die Entwicklung der Hochschule zu planen – also die bislang dem zuständigen Landesministerium obliegenden strategischen Entscheidungen zu treffen und diese in einem **Hochschulentwicklungsplan** festzuschreiben; so fordern es die Hochschulgesetze der meisten Bundesländer²⁴⁶. Hochschulleitungen sollen dabei darauf abstellen, das

²³⁴ vgl. Bogumil/Heinze (2009), 8.

²³⁵ vgl. Meier (2009), 143.

²³⁶ vgl. Lanzendorf/Pasternack (2009), 21.

²³⁷ vgl. Hanft (2008), 106.

²³⁸ Oppermann (2005), 12.

²³⁹ vgl. Kehm/Lanzendorf (2007), 170-173.

²⁴⁰ vgl. Bogumil/Heinze (2009), 8.

²⁴¹ vgl. Boer/Enders/Schimank (2007), 147-148.

²⁴² vgl. Pasternack (2001), 150; Laske/Meister-Scheytt/Küpers (2006), 109; Jost/Scherm (2011), 7.

²⁴³ vgl. Meier (2009), 133.

²⁴⁴ vgl. Pinkwart (2007); Münch (2009).

²⁴⁵ vgl. Meier (2009), 125.

²⁴⁶ vgl. Breitbach (2009), 348; Heinrichs (2010), 208.

Profil ihrer Hochschule zu schärfen. Es gilt, die eigene Hochschule von anderen Hochschulen zu differenzieren – einerseits im Hinblick auf ihr Leistungsangebot (horizontale Differenzierung)²⁴⁷, andererseits im Hinblick auf ihre Leistungsqualität und ihr Renommee (vertikale Differenzierung). Gerade so kann es gelingen, die Hochschule sichtbar(er) im internationalen Wettbewerb um Studierende, Wissenschaftler, Nachwuchswissenschaftler, Kooperationspartner und Drittmittel zu positionieren²⁴⁸. Von Hochschulleitungen wird außerdem erwartet, die Leistungsprozesse ihrer Hochschule verstärkt an **Wirtschaftlichkeitskriterien** auszurichten²⁴⁹, schließlich sind öffentliche Mittel zur Finanzierung der Hochschulen knapp. Der Globalhaushalt einer Hochschule wird dabei als ihr Kapital angesehen, das es zur Finanzierung der Hochschule zu mehren gilt²⁵⁰.

„Es reicht an dieser Stelle, auf den dramatisch gestiegenen Finanzbedarf technischer, naturwissenschaftlicher oder auch medizinischer Forschung (...) zu verweisen“²⁵¹.

Hochschulleitungen sollen die ihnen zur Verfügung stehenden Mittel demnach so in Lehre, Studium und Forschung investieren, dass finanzielle Gewinne erzielt und diese wiederum in Lehre, Studium und Forschung investiert werden können²⁵².

Gelingen kann ihnen das vor allem dann, wenn sie sich bei ihren strategischen Entscheidungen am internationalen Bildungsmarkt orientieren – ein ganz **neues Verständnis** davon, was eine Hochschule zu sein und zu tun hat²⁵³.

2.2 Internationaler Bildungsmarkt

2.2.1 Nachfrage

Dass immer mehr Hochschulen aus aller Welt auf dem internationalen Bildungsmarkt aktiv werden, ist nicht zuletzt der **weltweit wachsenden Nachfrage** nach Hochschulbildung geschuldet. Gerade Schwellenländer, die durch eine rasch wachsende Wirtschaft und einen rasch wachsenden Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften gekennzeichnet sind, können diese Nachfrage oftmals weder in quantitativer noch in qualitativer Hinsicht von sich aus decken und nutzen daher vielfach das **Angebot ausländischer Hochschulen**²⁵⁴. Daten der OECD zufolge waren bereits im Jahr 2016 mehr als 3,5 Millionen Studierende aus OECD-Ländern in Studiengänge ausländischer Hochschulen eingeschrieben. Hierzu zählten neben Auslandsstudierenden auch nicht-mobile Studierende – also Studierende, die in ihrem Heimatland in einen Präsenz- oder Fernstudiengang einer ausländischen Hochschule eingeschrieben waren²⁵⁵.

²⁴⁷ vgl. Michel u.a. (2009), 5-6.

²⁴⁸ vgl. Hanft (2008), 141-142; Breitbach (2009), 348.

²⁴⁹ vgl. Müller-Böling (2000), 173; Kehm (2004), 13; Lange/Schimank (2007), 523.

²⁵⁰ vgl. Münch (2009), 12+13; Münch (2011).

²⁵¹ Zauner (2005), 189.

²⁵² vgl. Müller-Böling/Krasny (1998), 18; Münch (2009), 12.

²⁵³ vgl. Würmseer (2010).

²⁵⁴ vgl. Hahn (2005), 13+23.

²⁵⁵ vgl. OECD (2018), 221+228.

Die zukünftige Entwicklung der weltweiten Nachfrage nach Hochschulbildung ist statistisch nur sehr bedingt vorherzusagen²⁵⁶. Dass diese gerade in Schwellenländern weiterwachsen wird, ist jedoch unstrittig²⁵⁷, wobei die bei weitem stärkste Nachfrage auch in Zukunft dort erwartet wird, wo sie schon heute am stärksten ist – in Asien²⁵⁸. Erwartet wird daher auch, dass sich der internationale Handel mit Hochschulbildung zu einem „Wirtschafts- beziehungsweise Exportsegment mit hohen Wachstumsraten“²⁵⁹ entwickelt.

2.2.2 Liberalisierung

Begünstigt wird diese Entwicklung dadurch, dass Bildungsdienstleistungen im Jahr 1994 in das **General Agreement on Trade in Services (GATS)** aufgenommen wurden²⁶⁰. Das GATS ist ein rechtsverbindliches Handelsabkommen der World Trade Organization (WTO), in dessen Mittelpunkt die Liberalisierung des internationalen Handels mit Dienstleistungen steht²⁶¹. Jedes Mitgliedsland der WTO muss dabei Listen vorlegen, in denen es seine Liberalisierungsverpflichtungen nach Dienstleistungssektoren und Formen der Dienstleistungserbringung aufführt. Dabei werden zwölf Sektoren (z.B. Bildung) und vier Erbringungsformen unterschieden²⁶²:

- grenzüberschreitende Erbringung einer Dienstleistung (z.B. E-Learning),
- Inanspruchnahme einer Dienstleistung im Ausland (z.B. Studierende, die ein Semester an einer Hochschule im Ausland absolvieren),
- kommerzielle Präsenz von Dienstleistern im Ausland (z.B. Niederlassung einer Hochschule im Ausland, um dort Studiengänge anzubieten),
- Präsenz natürlicher Personen im Ausland (z.B. Aufenthalt von Wissenschaftlern an einer Hochschule im Ausland, um dort zu lehren oder zu forschen).

Die mit der Aufnahme von Bildungsdienstleistungen in das GATS forcierte **Liberalisierung des internationalen Bildungsmarkts** zog in erster Linie zwei neue Entwicklungen nach sich.

Erstens sind heute in unterschiedlichen Regionen der Welt hochschulpolitisch-initiierte Prozesse zur **Schaffung grenzüberschreitender Hochschulräume** zu beobachten – so zum Beispiel in Skandinavien und den Ostseeanrainerstaaten, im asiatisch-pazifischen Raum, in Nord- und Lateinamerika sowie im südlichen Afrika²⁶³. Gleiches gilt für Europa. Hier wird die Schaffung eines grenzüberschreitenden Hochschulraums vor allem durch den Bologna-Prozess vorangetrieben. Dieser soll zuvorderst die Mobilität von Studierenden und Lehren-

²⁵⁶ vgl. Lanzendorf (2009), 11.

²⁵⁷ vgl. Blossfeld u.a. (2012).

²⁵⁸ vgl. OECD (2018), 221.

²⁵⁹ Hahn (2005), 15.

²⁶⁰ vgl. Brandenburg/Knothe (2008), 9.

²⁶¹ vgl. Hanft (2008), 5.

²⁶² vgl. Anthofer (2005), 24; Hanft (2008), 6-7.

²⁶³ vgl. Hahn (2005), 17.

den fördern und auf diese Weise den Austausch zwischen europäischen Hochschulen verbessern²⁶⁴. Auch das ERASMUS-Programm zur Förderung der Mobilität von Studierenden, Lehrenden und Mitgliedern der Hochschulverwaltungen ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung²⁶⁵. Dieses wurde von der Europäischen Union bereits im Jahr 1987 – und damit vor der Aufnahme von Bildungsdienstleistungen in das GATS – beschlossen. Obwohl es inzwischen ebenso wie viele andere Förderprogramme der EU im ERASMUS+-Programm aufgegangen ist, wird in dieser Arbeit nach wie vor vom ERASMUS-Programm gesprochen – vor allem, um die Verwechslung mit anderen Programmen zu vermeiden.

Zweitens sind die Mitgliedsländer der WTO heute gut beraten, sich strategisch auf dem internationalen Bildungsmarkt zu positionieren²⁶⁶. Dessen Liberalisierung führt schließlich nicht zuletzt dazu, dass sich der **internationale Hochschulwettbewerb** um Spitzenstudierende und -wissenschaftler sowie Kooperationen und Drittmittel intensiviert²⁶⁷. Die WTO-Mitgliedsländer müssen sich in diesem Zusammenhang einerseits fragen, wie sie den Aktivitäten ausländischer Hochschulen im eigenen Land gegenüberstehen. So können zum Beispiel Anwerbestrategien (z.B. Förderprogramme) oder Abwehrstrategien (z.B. nicht zu überwindende Akkreditierungshürden) verfolgt werden, ebenso wie *laissez-faire*-Strategien²⁶⁸. Andererseits müssen sie der Frage nachgehen, inwieweit ihre eigenen Hochschulen auf dem internationalen Bildungsmarkt aktiv werden sollen, wobei es zuvorderst um das Angebot von Studiengängen im Ausland geht²⁶⁹; Forschung ist ohnehin eine internationale Angelegenheit²⁷⁰.

2.2.3 Angebot

Beim Angebot von Studiengängen im Ausland können im Wesentlichen folgende Formen unterschieden werden²⁷¹:

- Von **Export** ist die Rede, wenn eine heimische Hochschule einen oder mehrere ihrer Studiengänge an einer Hochschule im Ausland anbietet und dort ihre Abschlüsse vergibt. Die heimische Hochschule verantwortet dabei die Inhalte der Lehre (z.B. Curricula), die derweil an der ausländischen Hochschule durchgeführt wird. Diese stellt dafür ihre Infrastruktur zur Verfügung, mitunter auch Lehrpersonal für ausgewählte Lehrveranstaltungen.
- Beim **Franchising** wird einer ausländischen Hochschule gegen die Zahlung einer Gebühr die Berechtigung erteilt, einen oder mehrere Studiengänge der heimischen Hochschule anzubieten und die entsprechenden Abschlüsse zu vergeben. Die heimische Hochschule verantwortet die Inhalte der Lehre, nicht aber deren Durchführung, so

²⁶⁴ vgl. Kühler (2006), 173.

²⁶⁵ vgl. Blossfeld u.a. (2012), 15.

²⁶⁶ vgl. Friedrich (2002), 5; Hahn (2005), 17.

²⁶⁷ vgl. Conrad (2004), 14; Zechlin (2006), 446; Müller-Böling/Meffert (2007), 3.

²⁶⁸ vgl. Hahn (2005), 23-27.

²⁶⁹ vgl. Hanft (2008), 5.

²⁷⁰ vgl. Brandenburg/Knothe (2008), 8.

²⁷¹ vgl. Hahn (2005), 17-18; Deutscher Akademischer Austauschdienst (2019), 5-9.

dass Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung des Lehrpersonals an der ausländischen Hochschule und Maßnahmen zur Qualitätssicherung vonnöten sind.

- Studiengänge können zudem im Rahmen **strategischer Partnerschaften** im Ausland angeboten werden. Bei diesen handelt es sich um Kooperationen im engeren Sinne, in deren Rahmen die heimische und eine ausländische Hochschule einen oder mehrere Studiengänge gemeinsam anbieten; solche Studiengänge sehen für Studierende beider Hochschulen ein zeitlich begrenztes, voll in das Curriculum integriertes Studium an der Partnerhochschule vor und werden daher auch als integrierte Studiengänge bezeichnet. Für diese werden für gewöhnlich gemeinsame Abschlüsse (*joint degree*) oder Doppelabschlüsse (*double degree*) vergeben. Die Verantwortung für die Inhalte, Durchführung und Qualitätssicherung der Lehre wird hierbei geteilt.
- Auch bei **Hochschulen mit deutscher Unterstützung im Ausland** handelt es sich um Kooperationen im engeren Sinne. Sie werden in Deutschland auch als binationale Hochschulen, im Ausland oft als *foreign-backed universities* bezeichnet. Dabei stellt die heimische Hochschule einer im Ausland gegründeten Hochschule Know-how zur Verfügung – vor allem bei der Entwicklung der Lehrinhalte (z.B. Curricula), aber auch bei der Fort- und Weiterbildung des Lehrpersonals und der Qualitätssicherung. Mitunter entsendet sie auch eigenes Lehrpersonal. Außerdem ist sie nicht selten in den Gremien der ausländischen Hochschule vertreten und so in deren Entscheidungen eingebunden. Die Unterstützung der heimischen Hochschule kann sich dabei über die im Ausland gegründete Hochschule als Ganze erstrecken, es kann sich aber auch um binational gegründete Fakultäten oder Institute handeln.
- Bei einer **Auslandsniederlassung** geht es darum, einen *branch campus* im Ausland zu gründen, wobei es die rechtlichen Rahmenbedingungen des Gastlandes besonders zu berücksichtigen gilt – schließlich handelt es sich bei einer Auslandsniederlassung im Gegensatz zu einer binationalen Hochschule um eine ausländische Bildungseinrichtung im jeweiligen Gastland. Die heimische Hochschule verantwortet dabei die Inhalte, Durchführung und Qualitätssicherung der Lehre am *branch campus* allein und vergibt dort ihre eigenen Abschlüsse.
- Von einem **Fernstudium** ist die Rede, wenn Studiengänge über das Internet im Ausland angeboten werden. Die heimische Hochschule verantwortet die Inhalte und Durchführung der Lehre im Internet, wozu es nicht nur seitens der Hochschule die technologischen Voraussetzungen zu schaffen gilt. Diese müssen auch auf Seiten der Studierenden erfüllt sein. Lehrende sind zudem an das Lehren im Internet heranzuführen, was Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung erforderlich macht.

Zurzeit wird das Angebot auf dem internationalen Bildungsmarkt von britischen, australischen und US-amerikanischen Hochschulen dominiert²⁷². Diese treten mit ihren Studiengängen gemeinhin nicht in unmittelbare Konkurrenz zu einheimischen Hochschulen, sondern konzentrieren ihre Aktivitäten „auf solche Studiengänge, für die in den Zielländern eine ungedeckte Nachfrage besteht“²⁷³.

²⁷² vgl. Lanzendorf (2009), 12.

²⁷³ Hahn/Lanzendorf (2005), 7.

Die Aktivitäten der **britischen Hochschulen** reichen dabei am weitesten zurück. Hier waren es in den frühen Neunzigerjahren zunächst die *polytechnics*, die ausländischen Hochschulen auf der Grundlage von Franchiseverträgen – das heißt gegen Zahlung einer Gebühr – die Berechtigung erteilten, einen oder mehrere ihrer Studiengänge anzubieten und ihre Abschlüsse zu vergeben. Mittlerweile bieten mehr als die Hälfte der britischen Hochschulen Präsenzstudiengänge in nahezu allen Regionen der Welt an, insbesondere aber in asiatischen und arabischen Ländern. Dabei kommt es zunehmend auch zur Eröffnung von Auslandsniederlassungen²⁷⁴.

Die Aktivitäten der **australischen Hochschulen** hatten ihren Ausgangspunkt in der Einführung von Studiengebühren in Australien. Gebühren von internationalen Studierenden für ein Studium in Australien zu erheben, war fortan verpflichtend. Öffentliche Mittel zur Finanzierung der australischen Hochschulen gingen indes zurück, so dass diese in den Gebühren internationaler Studierender bald eine überlebenswichtige Einnahmequelle sahen. In der Folge bemühten sie sich in zunehmendem Maße um die Anwerbung internationaler Studierender, die sich die stark steigenden Studiengebühren in Australien aber immer seltener leisten konnten²⁷⁵. Das Studienangebot der Hochschulen außerhalb Australiens – und hier vor allem in Ländern mit günstigen Kostenbedingungen (z.B. beim Lehrpersonal) – galt in diesem Zusammenhang zunächst der Erschließung neuer Zielgruppen²⁷⁶. Heute gehört es zu den „Standardaktivitäten“²⁷⁷ australischer Hochschulen, Präsenzstudiengänge im Ausland anzubieten. Dazu werden nicht nur Franchiseverträge mit ausländischen Hochschulen abgeschlossen²⁷⁸, sondern auch Auslandsniederlassungen eröffnet. Gerade so können die – inzwischen zur Hälfte durch Studiengebühren finanzierten – australischen Hochschulen eben die Mittel einnehmen, die sie zur Deckung ihres Finanzierungsbedarfs, sprich: zur Sicherung ihres finanziellen Überlebens, benötigen²⁷⁹ – „an extremely Darwinian approach“²⁸⁰.

US-amerikanische Hochschulen waren in den Neunzigerjahren nur bedingt auf dem internationalen Bildungsmarkt aktiv²⁸¹, sind heute aber durch „strikte Marktorientierung“²⁸² gekennzeichnet und bemühen sich in der Folge verstärkt darum, *branch campuses* im Ausland zu eröffnen – vor allem in asiatischen und arabischen Ländern. Von einer Kooperation mit Hochschulen vor Ort sehen sie beim Angebot ihrer Studiengänge im Ausland bislang zumeist ab²⁸³.

Gemein haben britische, australische und US-amerikanische Hochschulen, dass sie das Angebot ihrer traditionell gebührenpflichtigen Studiengänge im Ausland vor allem dazu nutzen,

²⁷⁴ vgl. Lanzendorf (2009), 12-13.

²⁷⁵ vgl. Deutscher Akademischer Austauschdienst (2019), 4.

²⁷⁶ Deutscher Akademischer Austauschdienst (2019), 4.

²⁷⁷ vgl. Lanzendorf (2009), 13.

²⁷⁸ vgl. ebd., 14.

²⁷⁹ vgl. Scholz/Stein (2014), 20.

²⁸⁰ ebd.

²⁸¹ vgl. Lanzendorf (2009), 16.

²⁸² Scholz/Stein (2014), 53.

²⁸³ vgl. Lanzendorf (2009), 16.

ihre Einnahmen zu erhöhen²⁸⁴, weshalb sie als **gewinnorientierte Bildungsanbieter** betrachtet werden können²⁸⁵. Als solche sind sie für gewöhnlich auch darum bemüht, ausländische Spitzenstudierende für ihre zuhause angebotenen Studiengänge anzuwerben – gerade, wenn für diese hohe Studiengebühren erhoben werden können²⁸⁶. Zudem sind sie nicht selten darauf bedacht, neben talentierten Studierenden auch talentierte Wissenschaftler und Nachwuchswissenschaftler für sich zu gewinnen, um ihre Attraktivität zu erhöhen und sich auf diese Weise einen Vorteil im internationalen Wettbewerb zu verschaffen²⁸⁷. Oftmals wird dabei auch darauf abgestellt, Talente nicht nur an-, sondern auch abzuwerben und diese im Sinne eines *brain gain* für den heimischen Arbeitsmarkt zu gewinnen. Kurzum: Diese Hochschulen verfolgen mit ihren Aktivitäten im Ausland zuvorderst **ökonomische Ziele**.

Vor allem das Beispiel der australischen Hochschulen zeigt allerdings, dass eine **übersteuernde Ökonomisierung** große Risiken für den Erfolg eines Hochschulsystems und seiner Hochschulen birgt. Da diese in Australien zur Sicherung ihres finanziellen Überlebens wie Unternehmen gesteuert werden, fehlt es den Fakultäten und ihren Professoren an Autonomie. Lehre und Forschung orientieren sich hier demnach vielmehr am Markt und (finanziellen) Gewinn als an den Interessen der Professoren. Das „vernichtet die intrinsische Motivation der Professoren“²⁸⁸ und führt dazu, dass die Qualität in Lehre und Forschung „erodiert“²⁸⁹. Australien wird daher ein System der Massenhochschulen attestiert, das Absolventen von zweifelhafter Qualität hervorbringt. Langfristig birgt das große Risiken –

„(...) denn wer will auf längere Sicht in einem Land studieren (und dafür auch noch sehr viel Geld bezahlen), in dem die Qualität nicht mehr gegeben ist?“²⁹⁰

2.2.4 Erwartungen der deutschen Hochschulpolitik

Deutsche Hochschulen zählten bis zum Ende der Neunzigerjahre eher zu den **nicht-gewinnorientierten Bildungsanbietern**. Ihren Auslandsaktivitäten lagen zuvorderst **bildungs- und entwicklungspolitische Ziele** zugrunde, während ökonomische Ziele allenfalls von nachrangiger Bedeutung waren²⁹¹.

Angesichts der Liberalisierung des internationalen Bildungsmarkts sowie der weltweit wachsenden Nachfrage nach Hochschulbildung boten sich den deutschen Hochschulen aber Spielräume, die es unternehmerisch zu nutzen galt. So sah es jedenfalls die deutsche Hochschulpolitik²⁹². Sie erklärte die strategische Positionierung der deutschen Hochschulen auf dem internationalen Bildungsmarkt Ende der Neunzigerjahre zu einem expliziten Ziel²⁹³.

²⁸⁴ vgl. Hahn/Lanzendorf (2005), 8.

²⁸⁵ vgl. Hahn (2005), 19-20.

²⁸⁶ vgl. Hanft (2008), 5.

²⁸⁷ vgl. Hahn (2005), 19.

²⁸⁸ Scholz/Stein (2014), 57.

²⁸⁹ ebd.

²⁹⁰ ebd.

²⁹¹ vgl. Hahn (2005), 19.

²⁹² vgl. Kultusministerkonferenz (2013); Deutscher Akademischer Austauschdienst (2019).

²⁹³ vgl. Hahn/Lanzendorf (2005), 7.

Man wollte „am ‚Kuchen der internationalen Hochschulbildung‘ teilhaben“²⁹⁴ – sei es in Form von **finanziellen Gewinnen**²⁹⁵ oder in Form von Spitzenstudierenden und -wissenschaftlern, die aus dem Ausland abgeworben und im Sinne eines *brain gain* für die Hochschulen selbst oder den deutschen Arbeitsmarkt gewonnen werden²⁹⁶ – denn der Bedarf an diesen war und ist hoch.

Die deutsche Wirtschaft beruht zunehmend auf „wissensorientierten Tätigkeiten“²⁹⁷, weshalb Hochschulabsolventen, Wissenschaftler und Nachwuchswissenschaftler gefragter denn je, momentan aber knapp sind – und der Blick in die Zukunft verheißt nichts Gutes. In Anbetracht der demographischen Entwicklung wird für Deutschland ein Mangel an Hochqualifizierten vorhergesagt, der in die Millionen geht²⁹⁸. Hinzu kommt, dass in Deutschland mehr Hochqualifizierte aus- als einwandern, was nicht zuletzt den Abwerbungsbemühungen von (Hochschulen aus) Ländern geschuldet ist, die ihren Bedarf an Hochqualifizierten ebenfalls nicht von sich aus decken können²⁹⁹; zu denken ist hier beispielsweise an die USA.

Die deutsche Hochschulpolitik fordert die Hochschulen hierzulande deshalb dazu auf, das Angebot von Studiengängen im Ausland und die Anwerbung von talentierten Studierenden, Wissenschaftlern und Nachwuchswissenschaftlern „als zwei Seiten einer Medaille zu entwickeln. Beide Aktivitäten sollen sich gegenseitig ergänzen und miteinander verzahnt werden“³⁰⁰. Während britische, australische und US-amerikanische Hochschulen oft auf Massenangebote ausgerichtet sind, sollen deutsche Hochschulen mit ihren Angeboten aber vor allem **Marktnischen im qualitativ hochwertigen Segment** des internationalen Bildungsmarkts besetzen³⁰¹. Dabei wird in der für deutsche Hochschulen kennzeichnenden Einheit von Lehre und Forschung ein Wettbewerbsvorteil gesehen, den es weiter auszubauen gilt³⁰².

Die deutsche Hochschulpolitik sieht ihre Aufgabe in diesem Zusammenhang zuvorderst darin, „die Hochschulen für den globalen Wettbewerb fit zu machen“³⁰³, weshalb sie mit dem Bologna-Prozess und dem neuen Steuerungsmodell Reformen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf den Weg brachte. In Deutschland war demnach das **explizite Ziel der Hochschulpolitik**, die deutschen Hochschulen strategisch auf dem internationalen Bildungsmarkt zu positionieren, Ausgangspunkt für hochschulische Auslandsaktivitäten. Britische, australische und US-amerikanische Hochschulen begannen dagegen aus ihrer eigenen Gewinnerorientierung heraus, ihre gebührenpflichtigen Studiengänge (auch) im Ausland anzubieten³⁰⁴.

²⁹⁴ Hahn (2005), 15.

²⁹⁵ vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008); Deutscher Akademischer Austauschdienst (2019).

²⁹⁶ vgl. ebd., 15.

²⁹⁷ Blossfeld u.a. (2012), 17.

²⁹⁸ vgl. ebd., 17-19.

²⁹⁹ vgl. ebd., 19-21.

³⁰⁰ Lanzendorf (2009), 17-18.

³⁰¹ vgl. Hahn/Lanzendorf (2005), 9.

³⁰² vgl. Hahn (2005), 28.

³⁰³ ebd., 29.

³⁰⁴ vgl. Lanzendorf (2009), 17.

In Deutschland gewann das Angebot gebührenpflichtiger Studiengänge im Ausland erst an Bedeutung, als der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) im Jahr 2001 ein Programm zur Anschubfinanzierung von **Studienangeboten im außereuropäischen Ausland** einrichtete³⁰⁵. Mit diesem wurden solche Studienangebote finanziell unterstützt, die für Studierende des jeweiligen Landes oder der jeweiligen Region vorgesehen und **unternehmerisch geplant** waren, sich also nach spätestens vier Jahren durch Einnahmen aus Studiengebühren selbst tragen sollten³⁰⁶.

„Die mit dem DAAD-Programm formulierte Erwartung, dass die außerhalb Europas neu aufgebauten Studiengänge unter anderem durch die Erhebung von Studiengebühren mittelfristig von öffentlicher Unterstützung unabhängig werden sollten, war nicht nur im Bereich internationaler Kooperation, sondern auch für das deutsche Hochschulsystem im Allgemeinen ein völliges Novum“³⁰⁷.

Bisher waren die von deutschen Hochschulen angebotenen Studienangebote vollumfänglich aus öffentlichen Mitteln finanziert und traditionell gebührenfrei³⁰⁸.

Der DAAD hat sein Programm zur Förderung von Studienangeboten im Ausland inzwischen ausgeweitet. Dabei geht es um Angebote, die unter dem Begriff der **transnationalen Bildung (TNB)** zusammengefasst werden – also um Studienangebote im Ausland, die im Wesentlichen für Studierende aus dem jeweiligen Land oder der jeweiligen Region vorgesehen und unternehmerisch geplant sind³⁰⁹. Gefördert werden zurzeit vor allem Exporte deutscher Studienangebote und Studienangebote von Hochschulen im Ausland mit deutscher Unterstützung. Der DAAD greift dazu auf Mittel des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, auf Mittel des Auswärtigen Amtes oder des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung zurück³¹⁰. Geht es um Unterstützung für eine im Ausland gegründete Hochschule als Ganze, schließen sich gemeinhin mehrere Hochschulen zu einem Konsortium unter Führung einer Sprecherhochschule oder unter Führung des DAAD zusammen³¹¹. Auslandsniederlassungen werden von deutschen Hochschulen nur selten gegründet und entsprechend selten gefördert³¹², Fernstudienangebote noch nicht zu den TNB-Angeboten gezählt³¹³.

„Dies mag auch daran liegen, dass die Anbieter selbst erst gerade beginnen, sich als internationale Bildungsanbieter zu begreifen. Andernfalls dürfte die FernUniversität in Hagen (...) einer der größten TNB-Anbieter in Deutschland sein“³¹⁴.

³⁰⁵ vgl. Lanzendorf (2009), 18.

³⁰⁶ vgl. Deutscher Akademischer Austauschdienst (o.J.b), o. S; Hahn/Lanzendorf (2005), 7-8.

³⁰⁷ Lanzendorf (2009), 18.

³⁰⁸ vgl. ebd.

³⁰⁹ vgl. Deutscher Akademischer Austauschdienst (2019), 3.

³¹⁰ vgl. ebd., 3.

³¹¹ vgl. ebd., 8.

³¹² vgl. ebd., 7.

³¹³ vgl. ebd., 9.

³¹⁴ Lanzendorf (2009), 17.

TNB-Angebote bieten deutschen Hochschulen indes nicht nur die Chance auf Einnahmen aus Studiengebühren. Sie können auch die Attraktivität der Hochschulen für ausländische Studierende, Wissenschaftler und Nachwuchswissenschaftler, Kooperationspartner und Drittmittelgeber erhöhen³¹⁵ – schließlich sind Hochschulen für diese gerade dann attraktiv, wenn sie international sichtbar sind, was durch internationale Publikationen allein kaum zu machen ist. Von zunehmender Bedeutung sind daher internationale Marketingaktivitäten³¹⁶, vor allem aber Lehr- und Forschungsaktivitäten in anderen Ländern³¹⁷.

2.3 Internationalisierung

2.3.1 Ziele

In der **Wirtschaft** sind Auslandsaktivitäten nichts Neues. So machen sich Unternehmen schon seit dem Ende des 19. Jahrhunderts die fortschreitende Liberalisierung des weltweiten Handels und den technologischen Fortschritt – zum Beispiel im Hinblick auf Transport-, Informations- und Kommunikationstechnologien – zunutze, um im Ausland aktiv zu werden³¹⁸ und dort absatzmarkt-, effizienz- oder beschaffungsorientierte Ziele zu verfolgen³¹⁹:

- Bei **absatzmarktorientierten Zielen** steht der Zugang zu neuen Ländermärkten im Vordergrund. Setzen Unternehmen ihre Produkte nicht allein auf dem heimischen Markt, sondern auch auf Märkten in anderen Ländern ab, steigen die Absatzmengen ihrer Produkte und damit in der Regel auch ihre Gewinne. Zudem verringert sich ihr Risiko – schließlich sind die Absatzmengen nicht mehr nur von der Nachfrage- und Wettbewerbssituation auf einem Markt allein abhängig. Von Absatzaktivitäten auf neuen Ländermärkten versprechen sich viele Unternehmen darüber hinaus eine Erhöhung ihrer Sichtbarkeit auf dem Weltmarkt, die nicht selten mit Imagevorteilen einhergeht.
- Bei **effizienzorientierten Zielen** geht es zuvorderst um die Nutzung von Kostenvorteilen, vor allem von Größen- und Verbundvorteilen. Größenvorteile (*economies of scale*) entstehen dann, wenn ein Unternehmen eines seiner Produkte nicht nur auf dem heimischen Markt, sondern auch auf einem Markt im Ausland absetzt, wodurch die Absatzmenge des Produkts und damit auch dessen Produktionsmenge steigt. Mit steigender Produktionsmenge sinken wiederum die Stückkosten des Produkts, immerhin verteilen sich die Fixkosten des Unternehmens (z.B. für Anlagen) nun auf eine größere Stückzahl³²⁰. Verbundvorteile (*economies of scope*) entstehen dagegen dann, wenn ein Unternehmen nicht nur auf dem heimischen Markt, sondern auf mehreren Märkten in unterschiedlichen Ländern aktiv ist und dort mehrere unterschiedliche Produkte ab-

³¹⁵ vgl. Müller (2009), 9.

³¹⁶ vgl. Heublein (2011), 119.

³¹⁷ vgl. Hahn (2005), 29.

³¹⁸ vgl. Welge/Holtbrügge (2006), 1-20; Kutschker/Schmid (2011), 7-14.

³¹⁹ vgl. Dunning (1994), 35-36; Müller/Kornmeier (2002), 114.

³²⁰ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 435.

setzt, diese aber mit denselben Ressourcen (z.B. denselben Anlagen) produziert. Werden mehrere unterschiedliche Produkte nicht mit unterschiedlichen, sondern mit denselben Ressourcen produziert, sind die Gesamtkosten der Produktion schließlich geringer als bei Einzelproduktion der Produkte. Über die Nutzung von Größen- und Verbundvorteilen hinaus lassen sich Effizienzvorteile nutzen, die bei einer Verlagerung der Produktion ins Ausland entstehen – zu denken ist hier etwa an Kostenvorteile, die auf geringere Lohnkosten im Zielland zurückzuführen sind³²¹.

- Bei **beschaffungsorientierten Zielen** geht es zuvorderst um den Zugang zu Ressourcen. So werden viele Unternehmen im Ausland aktiv, um dort natürliche Ressourcen (z.B. Rohstoffe), personelle Ressourcen (z.B. Arbeitskräfte) oder finanzielle Ressourcen (z.B. staatliche Fördermittel) zu erschließen. Außerdem stellen ihre Auslandsaktivitäten darauf ab, sich in bestehende Netzwerke einzuklinken und sich so Zugang zum Know-how der Netzwerkpartner zu verschaffen – also zur Ressource Wissen.

Die entsprechenden Ziele sind nicht vollkommen überschneidungsfrei. Für gewöhnlich verfolgen Unternehmen mit ihren Auslandsaktivitäten aber ohnehin nicht nur ein Ziel, sondern ein **Bündel von Zielen** mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung³²². Welche Ziele ein Unternehmen im Ausland verfolgen will und in welchen Ländern es damit erfolgreich sein könnte, ergibt sich aus den Bedingungen der **Situation**, in der es sich befindet.

2.3.2 Analysen

Es gilt daher, die **Bedingungen der Situation** zu analysieren – insbesondere diejenigen Bedingungen, die Einfluss auf die Internationalisierung des Unternehmens haben. Dabei ist zwischen internen Rahmenbedingungen und Umweltbedingungen zu unterscheiden.

Zu den **internen Rahmenbedingungen**, die Einfluss auf die Internationalisierung haben, gehören zum Beispiel³²³:

- Art, Alter, Größe, Rechtsform und Nationalität des Unternehmens,
- die soziale Dimension des Unternehmens, das heißt nicht zuletzt die Identität des Unternehmens und entsprechende Interpretationsmuster der Mitarbeiter,
- bestehende Strategien des Unternehmens, darunter Internationalisierungsstrategien,
- Strukturen und Prozesse des Unternehmens im In- und Ausland,
- bestehende Kompetenzen des Unternehmens, darunter internationale Kompetenzen,
- bestehende Ressourcen, darunter Ressourcen zur Bearbeitung von Auslandsmärkten,
- die bisherige Auslandserfahrung des Unternehmens,
- die internationale Orientierung der Unternehmensleitung.

Auch die vom Unternehmen angebotenen Leistungen, also dessen Produkte oder Dienstleistungen, beeinflussen die Internationalisierung. Dazu zählen unter anderem³²⁴:

³²¹ vgl. Morschett/Schramm-Klein/Zentes (2015), 79.

³²² vgl. Kutschker/Schmid (2011), 828-829.

³²³ vgl. Kumar/Subramaniam (1997), 57-59; Kutschker/Schmid (2011), 936.

³²⁴ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 937.

- die Möglichkeiten zur Standardisierung oder Differenzierung der Produkte oder Dienstleistungen – und damit Möglichkeiten, bei ihrem Absatz auf Auslandsmärkten Effizienz- oder Effektivitätsvorteile nutzen zu können,
- die Möglichkeiten zur Auslieferung der Produkte oder Erbringung der Dienstleistungen im Ausland,
- die Kapital- und Technologieintensität der Produkte oder Dienstleistungen, ebenso wie deren Interaktionsintensität – also zum Beispiel das Erfordernis, Kunden oder Partner (im Ausland) zu beteiligen,
- die Lebenszyklusphasen der Produkte oder Dienstleistungen.

Zudem ist an persönlichkeitsbezogene Einflüsse auf die Internationalisierung zu denken (z.B. Wissen, Erfahrung und Motivation leitender Mitarbeiter), ebenso wie an entscheidungsbezogene Einflüsse (z.B. Zeitdruck).

Bei den **Umweltbedingungen**, die Einfluss auf die Internationalisierung haben, kann zwischen den Bedingungen in der Makro- und der Mikroumwelt des Unternehmens unterschieden werden. Zu den Bedingungen in der Makroumwelt des jeweiligen Ziellandes zählen³²⁵:

- natürliche Umwelt (z.B. Klima),
- politische Umwelt (z.B. politisches System, Offenheit des Systems gegenüber internationalen Unternehmen),
- rechtliche Umwelt (z.B. Rechtssicherheit, rechtliche Auflagen),
- steuerliche Umwelt (z. B. Steuersätze),
- technologische Umwelt (z.B. technologischer Entwicklungsstand),
- ausbildungsbezogene Umwelt (z.B. Niveau der Schul- und Hochschulbildung),
- demographische Umwelt (z.B. Alters- und Einkommensverteilung in der Bevölkerung),
- sprachliche Umwelt (z.B. Ein- oder Mehrsprachigkeit, Schwierigkeitsgrad der Sprache),
- religiöse Umwelt (z.B. Bedeutung von Religion(en)).

Zu den Bedingungen in der Mikroumwelt gehören die Marktbedingungen im jeweiligen Ziel-land, beispielsweise³²⁶:

- Nachfragebedingungen, darunter die Marktattraktivität (z.B. Attraktivität von Marktgröße und -wachstum), Marktrisiken (z.B. Transportrisiken), Markteintrittsbarrieren (z.B. Genehmigungsbarrieren) und Marktsegmente (z.B. Segmentierung nach soziodemographischen Kriterien),
- Angebotsbedingungen (z.B. Kosten des Angebots im Ausland),
- Wettbewerbsbedingungen (z.B. Wettbewerber, Strategien von Wettbewerbern, Vor- und Nachteile gegenüber Wettbewerbern, Intensität des Wettbewerbs).

³²⁵ vgl. Tesch (1980), 352-552; Jahrreiß (1984), 93-144.

³²⁶ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 935.

Geht es – wie hier – um die Internationalisierung eines Unternehmens, richtet sich der Blick für gewöhnlich auf die Umweltbedingungen in möglichen Zielländern und die entsprechenden landes- sowie marktspezifischen Einflüsse. **Umweltbedingungen im Heimatland** sollten dabei aber nicht aus dem Blickfeld geraten. Auch sie haben Einfluss auf die Situation des Unternehmens und damit auf dessen Internationalisierung. Zu denken ist beispielsweise an externe Stakeholder im Heimatland des Unternehmens, die von diesem erwarten könnten, im Ausland – und hier gegebenenfalls in bestimmten Ländermärkten – aktiv zu werden, um dort im Interesse der Stakeholder bestimmte Ziele zu verfolgen. Zu denken ist aber auch an den heimischen Wettbewerb, der sich intensivieren und das Unternehmen dazu zwingen könnte, neue Absatzmärkte im Ausland zu erschließen³²⁷.

Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, dass die Analyse von Bedingungen der Situation systematisch und dabei zunächst aus zwei Perspektiven erfolgen sollte³²⁸ – aus einer *outside-in*- und einer *inside-out*-Perspektive, die es hernach zu einer Perspektive zusammenzuführen gilt³²⁹. Dabei sind einerseits die **Chancen und Risiken** in den Blick zu nehmen, die sich aus den Umweltbedingungen des Unternehmens ergeben (*outside-in*-Perspektive), andererseits die **Stärken und Schwächen**, die mit den internen Rahmenbedingungen des Unternehmens einhergehen (*inside-out*-Perspektive) – schließlich lassen sich Chancen gerade dann nutzen, wenn das Unternehmen entsprechende Stärken einbringen oder diese entwickeln kann. Die Zusammenführung von Chancen und Risiken auf der einen sowie Stärken und Schwächen auf der anderen Seite bildet dann die Grundlage, um **Erfolgspotenziale** des Unternehmens (zur Erreichung seiner Ziele) erkennen und Strategien zur Erschließung der Potenziale formulieren zu können³³⁰.

Festzuhalten bleibt außerdem, dass sich Unternehmen jeweils in **spezifischen Situationen** befinden. Diese werden immerhin durch eine Vielzahl unterschiedlicher Bedingungen und durch diese jeweils unterschiedlich stark beeinflusst. Weil demnach auch die Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen und damit die Erfolgspotenziale eines Unternehmens situationsspezifisch sind, ist das Unternehmen gut beraten, **situationsspezifische Strategien** zur Internationalisierung zu formulieren – darunter Marktpräsenz-, Markteintritts- und Timingstrategien, Zentralisierungs- oder Dezentralisierungs- und Standardisierungs- oder Differenzierungsstrategien.

³²⁷ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 935.

³²⁸ vgl. ebd., 942-948.

³²⁹ vgl. Schwoboda/Schramm-Klein/Halaszovich (2022), 17.

³³⁰ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 444.

2.3.3 Strategien

2.3.3.1 Marktpräsenzstrategien

2.3.3.1.1 Basale Marktpräsenzstrategien

Bei den Marktpräsenzstrategien ist der Blick zunächst auf die basalen Marktpräsenzstrategien gerichtet. Sie beantworten die Frage, ob ein Unternehmen nur in wenigen oder in vielen Ländermärkten aktiv werden will³³¹.

- Von einer **Konzentrationsstrategie** ist die Rede, wenn sich ein heimisches Unternehmen für den (meist sukzessiven) Eintritt in wenige ausgewählte Ländermärkte entscheidet und seine Ressourcen auf diese konzentriert.
- Von einer **Diversifikationsstrategie** wird gesprochen, wenn sich ein heimisches Unternehmen für den (meist simultanen) Eintritt in viele Ländermärkte entscheidet, seine Ressourcen auf diese verteilt und auf diese Weise auch die Risiken des Markteintritts diversifiziert³³².

Konzentrations- und Diversifikationsstrategie sind dabei nicht losgelöst von länderübergreifenden Timingstrategien zu betrachten, die noch Gegenstand dieser Arbeit sein werden.

2.3.3.1.2 Geographische Marktpräsenzstrategien

Während die basale Marktpräsenzstrategie die Frage beantwortet, in wie vielen Ländermärkten das heimische Unternehmen aktiv werden will, fragt die geographische Marktpräsenzstrategie nach der Verteilung der Ländermärkte in der Welt³³³:

- So kann sich ein heimisches Unternehmen unter anderem für eine **Einzelmarktstrategie** entscheiden – also dafür, neben dem Heimatmarkt nur auf einem weiteren Markt im Ausland aktiv zu werden. Zu denken ist etwa an ein deutsches Unternehmen, das neben dem deutschen nur noch auf dem französischen Markt aktiv wird.
- Mit einer **Multi-Einzelmarktstrategie** entscheidet sich ein heimisches Unternehmen dafür, in mehreren Ländermärkten aktiv zu werden, die aber nicht unbedingt in der gleichen Region liegen oder diese ganz abdecken müssen. Zu denken ist zum Beispiel an ein deutsches Unternehmen, das auf dem deutschen, dem französischen, aber auch auf dem US-amerikanischen und kanadischen Markt aktiv wird.
- Entscheidet sich ein heimisches Unternehmen dafür, in allen Ländern einer Region aktiv zu werden, spricht man von einer **Regionalmarktstrategie** – zu denken ist beispielsweise an ein deutsches Unternehmen, das in allen Ländermärkten Europas aktiv werden will. Festzuhalten bleibt in diesem Zusammenhang allerdings, dass Zielländer dabei nicht unbedingt (nur) nach ihrer Zugehörigkeit zu Regionen, sondern auch nach

³³¹ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 948.

³³² vgl. Ayal/Zif (1978); Ayal/Zif (1979).

³³³ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 951-952.

ihrer Zugehörigkeit zu politischen oder wirtschaftlichen Gemeinschaften – wie etwa zur EU – gruppiert werden können.

- Von einer **Multi-Regionalmarktstrategie** ist die Rede, wenn sich ein heimisches Unternehmen dafür entscheidet, in allen Ländern mehrerer Regionen der Welt aktiv zu werden, ein deutsches Unternehmen also beispielsweise in allen Ländern Europas und Nordamerikas.
- Mit einer **Weltmarktstrategie** entscheidet sich ein heimisches Unternehmen schlussendlich dafür, in allen Ländern der Welt aktiv zu werden – eine theoretisch mögliche Strategie, die in der Praxis so wohl kaum vorzufinden ist.

Festzuhalten bleibt hier, dass es bei solchen Strategien nicht immer nur um die geographische Präsenz an sich geht. Diese lässt sich auch in ihrem Verhältnis zur Heimatmarktpräsenz in den Blick nehmen³³⁴.

- Von einer **konzentrischen Präsenzstrategie** ist die Rede, wenn Ländermärkte um den Heimatmarkt herum ausgewählt werden. Zu denken ist hier etwa an ein deutsches Unternehmen, das in Dänemark, Polen, Tschechien, Österreich, der Schweiz, Frankreich, Belgien und den Niederlanden aktiv wird.
- Von einer **inselförmigen Präsenzstrategie** spricht man indes, wenn Ländermärkte ausgewählt werden, die geographisch sowohl vom Heimatmarkt als auch voneinander getrennt sind.

Auch die konzentrische und inselförmige Präsenzstrategie lassen sich dabei nicht losgelöst von länderübergreifenden Timingstrategien betrachten.

2.3.3.1.3 Attraktivitätsorientierte Marktpräsenzstrategien

Letztlich entscheidet wohl kein Unternehmen über die Präsenz in Zielländern, ohne deren **Attraktivität** in den Blick zu nehmen. Attraktiv sind gerade solche Länder, in denen sich – angesichts der Chancen und Risiken, die sich aus den Umweltbedingungen im Zielland ergeben, sowie der Stärken und Schwächen, die mit den internen Rahmenbedingungen des Unternehmens einhergehen – Erfolgspotenziale erschließen lassen. Zu unterscheiden sind dabei³³⁵:

- **Schwerpunktmärkte** – also Ländermärkte, die größte Bedeutung für die Erschließung von Erfolgspotenzialen haben,
- **Präsenzmärkte** – das heißt Ländermärkte, die immer noch so bedeutend für die Erschließung von Erfolgspotenzialen sind, dass das Unternehmen auf jeden Fall in diesen präsent sein will,
- **Gelegenheitsmärkte**, in denen das Unternehmen hin und wieder, aber nicht regelmäßig aktiv werden will, um Erfolgspotenziale zu erschließen,

³³⁴ vgl. Segler (1986), 184; Weber (1999), 254-255.

³³⁵ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 952-953.

- **Abstinenzmärkte** – also Ländermärkte, in denen das Unternehmen gar nicht aktiv werden will, weil sie für die Erschließung von Erfolgspotenzialen entweder nicht von Bedeutung sind oder den Erfolg des Unternehmens sogar gefährden.

Festzuhalten bleibt in diesem Zusammenhang, dass Unternehmen angesichts ihrer situationsspezifischen Erfolgspotenziale jeweils eine **spezifische Auswahl** von Schwerpunkt-, Präsenz-, Gelegenheits- und Abstinenzmärkten treffen sollten – oder anders ausgedrückt: Nicht alle Länder(-märkte) sind für alle Unternehmen gleichermaßen attraktiv.

2.3.3.1.4 Ausgleichsorientierte Marktpräsenzstrategien

Dabei reicht es nicht aus, Ländermärkte ausschließlich nach ihrer jeweils eigenen Attraktivität auszuwählen. Auch die **Kombination von Ländermärkten** kann von Bedeutung sein – gerade, wenn sich im Rahmen einer solchen Kombination weniger attraktive Bedingungen in einigen Ländermärkten durch attraktive(re) Bedingungen in anderen Märkten **ausgleichen** lassen. Folgende, nicht vollkommen überschneidungsfreie Formen des Ausgleichs sind in diesem Zusammenhang zu unterscheiden³³⁶:

- **Risikoausgleich:** Kombination von risikoreichen und risikoarmen Ländermärkten (z.B. politische Risiken).
- **Gewinnausgleich:** Kombination von etablierten, gewinnbringenden Ländermärkten und zu entwickelnden, zunächst nicht gewinnbringenden Ländermärkten.
- **Investitionsausgleich:** Kombination von etablierten, bereits Cash-Flow erzielenden Ländermärkten und zu entwickelnden, (zunächst) Cash-Flow verbrauchenden Ländermärkten.
- **Ressourcenausgleich:** Kombination von Ressourcen abgebenden und Ressourcen verbrauchenden Ländermärkten (z.B. Managementressourcen).
- **Know-how-Ausgleich:** Kombination von Ländermärkten, die Know-how abgeben (z.B. Testmärkte), und Ländermärkten, die Know-how brauchen.
- **Wettbewerbsausgleich:** Kombination von wettbewerbsintensiven und weniger wettbewerbsintensiven Ländermärkten.

Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, dass Unternehmen **unterschiedliche Möglichkeiten** haben, Marktpräsenzstrategien zu formulieren. Diese schließen sich allerdings nicht aus. So könnte ein deutsches Unternehmen zum Beispiel eine Diversifikationsstrategie verfolgen – also darauf abstellen, in vielen Ländern aktiv zu werden. Im Rahmen einer Regionalmarktstrategie könnte es dabei Aktivitäten in allen Ländern Europas anstreben, im Rahmen einer konzentrischen Präsenzstrategie dann aber zunächst in Ländermärkten rund um den Heimatmarkt aktiv werden und Schwerpunkte in diesem Zusammenhang bei Märkten setzen, die – in Kombination – für das Unternehmen am attraktivsten sind.

Marktpräsenzstrategien beantworten indes nur die Frage, in welchen Ländermärkten ein Unternehmen präsent sein will, nicht die Frage, wie es in diese einzutreten gilt.

³³⁶ vgl. Hünerberg (1994), 111.

2.3.3.2 Markteintrittsstrategien

2.3.3.2.1 Vertretung durch Dritte

Will ein heimisches Unternehmen auf einem Auslandsmarkt aktiv werden, ohne mit den Kunden im Zielland direkt in Kontakt zu treten, kann es sich dort **durch Dritte vertreten lassen**.

Wird zu diesem Zweck ein Vertrag mit einem Absatzmittler im Zielland abgeschlossen, der mit den Kunden vor Ort in Kontakt treten und diesen die Produkte des heimischen Unternehmens anbieten soll, spricht man von einem **indirekten Export** der Produkte. Die Vertragspartner bleiben dabei rechtlich und auch wirtschaftlich selbständig, die gemeinsamen Aktivitäten auf ein Mindestmaß beschränkt. Ein indirekter Export von Produkten hat den Vorteil, dass diese im Ausland abgesetzt werden können, ohne umfangreiches Wissen über die Bedingungen im Zielland erwerben und dort mit hohem Aufwand neue Kundenbeziehungen aufbauen zu müssen. Das heimische Unternehmen macht sich stattdessen das Marktwissen und die Kundenbeziehungen eines Absatzmittlers zunutze. Da dieser die Produkte auf eigenes Risiko anbietet und verkauft, verringert sich zudem das Risiko des heimischen Unternehmens. Dessen Ressourcenbedarf ist darüber hinaus sehr gering³³⁷. Nachteile des indirekten Exports sind in der Distanz des heimischen Unternehmens zum Auslandsmarkt und zu den Kunden im Ausland zu sehen. Diese bringt es mit sich, dass eigenes Marktwissen nur bedingt erworben und eigene Kundenbeziehungen nicht ohne weiteres auf- und ausgebaut werden können. In dieser Hinsicht macht sich das heimische Unternehmen von seinem Absatzmittler abhängig, dessen Aktivitäten zudem nur sehr bedingt zu kontrollieren und zu steuern sind. Langfristig ist der indirekte Export darüber hinaus oft weniger lohnend als andere Formen des Markteintritts – schließlich ist der Absatzmittler für gewöhnlich in großem Umfang am Gewinn beteiligt³³⁸.

Neben dem indirekten Export kann ein heimisches Unternehmen auch auf **Franchising** setzen, wenn es sich auf einem Auslandsmarkt durch Dritte vertreten lassen will. Gegen die Zahlung einer Gebühr wird dabei einem Partnerunternehmen im Ausland – dem so genannten Franchisenehmer – per Vertrag das Recht zugestanden, die Produkte des Franchisegebers selbständig anzubieten und zu verkaufen. Es wird ihm aber auch die Pflicht auferlegt, das so genannte *business package* des Franchisegebers zu berücksichtigen³³⁹ – angefangen bei den Namen und den Markenzeichen der Produkte bis hin zur Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik des Franchisegebers. Beim Franchising geht es demnach nicht zuletzt um einen einheitlichen Auftritt von Franchisegeber und -nehmer. Um diesen sicherzustellen, sehen Franchiseverträge unter anderem vor, dass der Franchisenehmer vom Franchisegeber kontrolliert und gesteuert wird – dies zum Beispiel auch dann, wenn es um Fragen der Unternehmensführung, Personalbeschaffung und Personalentwicklung geht³⁴⁰. Franchising bie-

³³⁷ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 856-857.

³³⁸ vgl. ebd., 857-858.

³³⁹ vgl. ebd., 255+875.

³⁴⁰ vgl. Ahlert/Ahlert (2010).

tet einem heimischen Unternehmen die Möglichkeit, rasch in einen Auslandsmarkt einzutreten und dort Gewinne aus Franchisegebühren zu erzielen, ohne dabei ein hohes Risiko eingehen zu müssen – schließlich bietet der Franchisenehmer die Produkte dort auf eigenes Risiko an. Da dieser auch die Investitionen im Ausland trägt, ist der Ressourcenbedarf des Franchisegebers eher gering. Dieser kann die Aktivitäten des Franchisenehmers zudem besser kontrollieren und steuern als die Aktivitäten eines Absatzmittlers. Kontrolle und Steuerung von Aktivitäten des Franchisenehmers sind jedoch aufwändig. Wird der ‚falsche‘ Franchisenehmer ausgewählt, kann es zudem zu Qualitätsproblemen bei der Produktion oder Problemen bei der Auslieferung der Produkte und in der Folge zu Imageproblemen bei Kunden im Ausland kommen, die sich unter Umständen auch zu Imageproblemen des Franchisegebers im Heimatland auswachsen. Ferner ist von Nachteil, dass Franchising nur für solche Produkte in Frage kommt, die in standardisierter Form angeboten werden können und nicht nach Zielländern differenziert werden müssen – schließlich können Franchisegeber und -nehmer ansonsten nicht einheitlich in diesen auftreten. Von Nachteil ist zu guter Letzt, dass im Rahmen des Franchisings Know-how an den Franchisenehmer abfließt. Dass dieser in der Folge zum Konkurrenten des Franchisegebers heranwächst, ist nicht auszuschließen³⁴¹.

Die Markteintrittsformen der Vertretung durch Dritte zeichnen sich demnach durch einen geringen Ressourcenbedarf aus. Die Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten sind im Rahmen des indirekten Exports allerdings schlecht, im Rahmen des Franchisings dagegen besser. Gemeinsame Aktivitäten mit den Vertragspartnern – seien es Absatzmittler oder Franchisenehmer – bleiben auf ein Mindestmaß beschränkt.

2.3.3.2 Kooperativer Markteintritt

Zu gemeinsamen Aktivitäten in höherem Maße kommt es dann, wenn ein heimisches Unternehmen **gemeinsam mit einem Kooperationspartner** in einen Auslandsmarkt eintreten will.

So kann ein heimisches Unternehmen (*contracting firm*) beispielsweise einen **Managementvertrag** mit einem Partnerunternehmen (*managed firm*) abschließen, das im Ausland direktinvestieren, also eine Niederlassung im Ausland eröffnen oder ein dort niedergelassenes Unternehmen übernehmen will. Managementverträge sehen vor, dass der *managed firm* dabei Management-Know-how und mitunter auch Managementpersonal von der *contracting firm* zur Verfügung gestellt wird, wofür diese eine Gegenleistung erhält. Zu denken ist etwa an eine Beteiligung am Gewinn. Managementverträge bieten einem heimischen Unternehmen demzufolge die Möglichkeit, im Ausland aktiv zu werden und dort Gewinne zu erzielen, ohne dabei ein hohes Risiko eingehen zu müssen – immerhin wird die Direktinvestition nicht von ihm, sondern von der *managed firm* getragen. Im Rahmen der Managementaktivitäten im Ausland kann das heimische Unternehmen zudem Marktwissen erwerben und dieses unter anderem nutzen, um künftig selbst im Ausland direkt zu investieren. Von Nachteil ist hingegen, dass das heimische Unternehmen nicht mehr am Gewinn der *managed firm* beteiligt ist, sobald

³⁴¹ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 878-880.

der Managementvertrag ausläuft. Aus diesem Grund werden nicht selten Managementverträge abgeschlossen, die der *contracting firm* bei Auslaufen des Vertrags das Recht zugestehen, sich mit Kapital an der Direktinvestition der *managed firm* zu beteiligen³⁴².

Wenn zwei oder mehrere Unternehmen von vornherein der Ansicht sind, „dass sie ihre Ziele gemeinsam besser als allein erreichen können“³⁴³, besteht zudem die Möglichkeit, eine Kooperation im engeren Sinne zu vereinbaren. Als Kooperationsformen kommen dabei vor allem die strategische Allianz und das Joint Venture in Frage³⁴⁴.

Von einer **strategischen Allianz** ist die Rede, wenn zwei oder mehr Unternehmen vereinbaren, ihre Ressourcen ihren Stärken und Schwächen entsprechend zu kombinieren, um sich gegenseitig bei der Erschließung von Erfolgspotenzialen zu unterstützen³⁴⁵. Die Kooperation erstreckt sich dabei lediglich auf ausgewählte Wertschöpfungsaktivitäten. Da keine Kapitalbeteiligung vereinbart wird, bleiben die Kooperationspartner rechtlich und zum größten Teil auch wirtschaftlich selbständig. Für ein heimisches Unternehmen ist eine strategische Allianz im Ausland gerade dann von Vorteil, wenn es seine Ressourcen mit denen seiner Kooperationspartner kombinieren und so Größen- oder Verbundvorteile nutzen, Risiken teilen oder neue Märkte erschließen und rasch in diese eintreten kann³⁴⁶. Letzteres gelingt gerade dann, wenn es sich in bereits bestehende Allianzen und damit in bestehende Auslandsnetzwerke einklinkt³⁴⁷. Darüber hinaus bietet sich einem heimischen Unternehmen im Rahmen einer strategischen Allianz die Möglichkeit, von seinen Kooperationspartnern zu lernen – dies vor allem dann, wenn diese über komplementäre Ressourcen verfügen³⁴⁸. Dass im Rahmen einer strategischen Allianz Know-how an die Kooperationspartner abfließt, kann allerdings auch als Nachteil angesehen werden – gerade, wenn es sich bei diesen um (potenzielle) Konkurrenten handelt. Demzufolge gilt es, die ‚richtige‘ Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz zu finden, was für die Kooperationspartner oftmals kein Leichtes ist. Von Nachteil ist darüber hinaus, dass diese ihre Aktivitäten eng koordinieren müssen, was mit einem hohen Aufwand und mit hohen Kosten einhergeht³⁴⁹. Der hohe Koordinationsaufwand birgt zudem ein erhebliches Konfliktpotenzial, was nicht zuletzt auf kulturelle Unterschiede zwischen den Heimatländern der Kooperationspartner zurückzuführen ist.

Von einem **Joint Venture** wird gesprochen, wenn zwei oder mehr Unternehmen vereinbaren, ein rechtlich selbständiges Gemeinschaftsunternehmen zu gründen und sich an diesem mit Kapital zu beteiligen. Die Führung des Gemeinschaftsunternehmens wird dabei ebenso geteilt wie dessen Risiko und Gewinn, wobei sowohl eine gleiche als auch eine ungleiche Beteiligung der Kooperationspartner denkbar ist³⁵⁰. Kooperiert werden kann mit Partnerunternehmen, die vor- oder nachgelagerte Aktivitäten der Wertschöpfung ausüben (vertikales

³⁴² vgl. Walldorf (1992), 454.

³⁴³ Kutschker/Schmid (2011), 885.

³⁴⁴ vgl. Pausenberger/Nöcker (2000).

³⁴⁵ vgl. Jungnickel/Keller (2002) 145-146.

³⁴⁶ vgl. Krystek/Zur (1997), 135.

³⁴⁷ Kutschker/Schmid (2011), 890.

³⁴⁸ vgl. ebd., 901.

³⁴⁹ vgl. White/Lui (2005).

³⁵⁰ vgl. Kabst (2000), 13-19; Pausenberger/Nöcker (2000).

Joint Venture), ebenso wie mit Partnerunternehmen, die durch die gleichen Aktivitäten der Wertschöpfung gekennzeichnet sind (horizontales Joint Venture). Die Kooperation kann sich dabei auf ausgewählte oder auf alle Aktivitäten der Kooperationspartner erstrecken, deren Gemeinschaftsunternehmen wiederum nur im Land seiner Niederlassung oder auf dem Weltmarkt aktiv werden³⁵¹. Joint Ventures bieten einem heimischen Unternehmen nicht zuletzt die Möglichkeit, Größen- und Verbundvorteile zu nutzen. Größenvorteile entstehen vor allem dann, wenn ähnliche Ressourcen kombiniert werden – so zum Beispiel in der Automobilindustrie, in der bestimmte Autoteile zuweilen von Konkurrenten gemeinsam produziert werden, wodurch die Produktionsmenge der Autoteile steigt. Die Fixkosten des Gemeinschaftsunternehmens (z.B. für Anlagen, Personal) verteilen sich sodann auf eine größere Stückzahl der Autoteile, so dass deren Stückkosten sinken. Verbundvorteile entstehen dagegen dann, wenn sich komplementäre Ressourcen kombinieren lassen. So werden in der High-techindustrie nicht selten Joint Ventures gegründet, um technologische Ressourcen (z.B. Forschungsanlagen) und komplementäre personelle Ressourcen (z.B. Personal mit Forschungs-Know-how) zu kombinieren. Hochtechnologien können dann gemeinsam erforscht und entwickelt werden, wodurch die Kosten für Forschung und Entwicklung sinken. Abgesehen davon kann ein Joint Venture im Ausland gegründet werden, wenn das Marktwissen eines Kooperationspartners vor Ort für den Eintritt in den entsprechenden Auslandsmarkt erforderlich ist. Zudem lassen sich vermittels Gründung eines Joint Ventures im Ausland nicht selten Abwehrstrategien des Ziellandes überwinden, wobei etwa an Hürden für Exporte in den entsprechenden Markt zu denken ist³⁵². Nicht zuletzt bieten Joint Ventures die Möglichkeit, von den Kooperationspartnern zu lernen³⁵³. Von Nachteil ist dagegen, dass über die Aktivitäten von Joint Ventures niemals allein, sondern immer nur gemeinsam mit den Kooperationspartnern entschieden werden kann. Für ein heimisches Unternehmen, das auf unterschiedlichen Ländermärkten mit unterschiedlichen Partnerunternehmen kooperiert, ist es daher „nahezu unmöglich, eine über alle Ländermärkte hinweg konsistente Strategie zu verfolgen“³⁵⁴. Da mit den Kooperationspartnern nicht nur das Risiko, sondern auch der Gewinn geteilt wird, können Joint Ventures zudem weniger lohnend sein als andere Formen des Markteintritts. Abgesehen davon entsprechen die Nachteile von Joint Ventures im Wesentlichen denen strategischer Allianzen³⁵⁵.

Die kooperativen Markteintrittsformen sind demnach durch gute Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten gekennzeichnet. Der Ressourcenbedarf ist zwar hoch, jedoch nicht so hoch wie bei einem selbständigen Eintritt in einen Auslandsmarkt.

³⁵¹ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 888-890.

³⁵² vgl. ebd., 894-897.

³⁵³ vgl. Lyles/Salk (2007).

³⁵⁴ Kutschker/Schmid (2011), 895.

³⁵⁵ vgl. White/Lui (2005).

2.3.3.2.3 Selbstständiger Markteintritt

Will ein heimisches Unternehmen **selbstständig** in einen Auslandsmarkt eintreten, kann es beispielsweise ein **Tochterunternehmen** im Ausland gründen oder ein bereits bestehendes Unternehmen im Ausland zu seinem Tochterunternehmen machen, indem es dieses vollständig übernimmt. Die Direktinvestition trägt das heimische Unternehmen dabei jeweils allein. Oft dient ein Tochterunternehmen im Ausland als Verkaufs- oder Produktionsniederlassung. Eine Verkaufsniederlassung im Ausland bietet einem heimischen Unternehmen die Möglichkeit, Produkte direkt – das heißt ohne Absatzmittler – in den entsprechenden Markt zu exportieren³⁵⁶, während einer Produktionsniederlassung im Ausland Produktionsaktivitäten übertragen werden – etwa um Kostenvorteile vor Ort zu nutzen³⁵⁷. Da das heimische Unternehmen die Direktinvestitionen zur Neugründung oder Übernahme von Tochterunternehmen im Ausland allein trägt, verbucht es auch deren Gewinne für sich allein. Von Vorteil ist außerdem, dass über die Aktivitäten von Tochterunternehmen im Ausland nicht gemeinsam mit Dritten entschieden werden muss. So kann ein heimisches Unternehmen auch dann eine über alle Ländermärkte hinweg konsistente Strategie verfolgen, wenn es auf diesen mit unterschiedlichen Tochterunternehmen aktiv ist. Darüber hinaus verhelfen Tochterunternehmen dem heimischen Unternehmen zu einer starken Präsenz im Zielland und damit auch zu einer hohen Sichtbarkeit vor Ort, die nicht selten in Imagevorteilen resultiert. Die Nähe zum Markt und zu den Kunden im Zielland bringt es zudem mit sich, dass umfangreiches Marktwissen erworben und enge Kundenbeziehungen vor Ort aufgebaut werden können, was dem heimischen Unternehmen Vorteile gegenüber (potenziellen) Konkurrenten im Zielland verschafft. Weil mit letzteren beim Eintritt in den Auslandsmarkt nicht kooperiert wird, ist ein Know-how-Abfluss an diese nicht zu befürchten³⁵⁸. Von Nachteil ist dagegen, dass der Bedarf an finanziellen, aber beispielsweise auch an personellen Ressourcen im Rahmen von Neugründungen und Übernahmen ausgesprochen hoch ist. Hinzu kommt, dass diese zeitaufwändig sind, weshalb ein rascher Markteintritt mit ihnen kaum zu machen ist. Gleiches gilt für einen raschen Rückzug aus dem Markt. Darüber hinaus geht die Führung von Tochterunternehmen im Ausland mit einem hohen Koordinationsaufwand und daher langfristig mit hohen Kosten einher³⁵⁹.

Will ein heimisches Unternehmen selbstständig in einen Auslandsmarkt eintreten, ohne sich vor Ort niederzulassen, kann es seine Produkte dort auch über das Internet anbieten und verkaufen³⁶⁰. Die Rede ist in diesem Zusammenhang häufig von elektronischem Handel oder **E-Commerce**³⁶¹. Auf den ersten Blick wird ein heimisches Unternehmen dabei weniger auf einem ausgewählten Auslandsmarkt als vielmehr auf dem Weltmarkt aktiv, schließlich bietet das Internet Anbietern sowie Nachfragern weltweit die Möglichkeit, über Ländergrenzen

³⁵⁶ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 859.

³⁵⁷ vgl. Walldorf (1992), 458-460.

³⁵⁸ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 908.

³⁵⁹ vgl. ebd., 909.

³⁶⁰ vgl. Fritz (2000), 228-230.

³⁶¹ vgl. Schramm-Klein/Wagner (2013).

hinweg miteinander in Kontakt zu treten. Auf den zweiten Blick muss das heimische Unternehmen aber nicht nur überlegen, in welchen Landessprachen es seine Produkte über das Internet anbieten und verkaufen will. Es muss auch Überlegungen anstellen, ob und unter welchen Bedingungen die Produkte in welche Länder transportiert und an die dortigen Kunden ausgeliefert werden können. Um die Auswahl von Zielländermärkten kommt es daher auch im Rahmen des E-Commerce nicht herum³⁶². E-Commerce bietet einem heimischen Unternehmen vor allem die Möglichkeit, seine Produkte rasch auf einem oder auf mehreren Märkten im Ausland anzubieten und so rasch Größenvorteile zu nutzen. Die Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten des heimischen Unternehmens sind dabei gut³⁶³, während dessen Ressourcenbedarf eher gering ist. Zu unterschätzen sind die im Rahmen des E-Commerce zu tragenden Investitionen aber nicht – immerhin können die Kosten für die Einrichtung einer E-Commerce-tauglichen Website sowie für deren Integration in die Informations- und Kommunikationstechnologie des Unternehmens in die Millionen gehen³⁶⁴. Von Nachteil ist unter anderem, dass die technologischen Voraussetzungen nicht nur auf Seiten des heimischen Unternehmens, sondern auch auf Seiten der Kunden erfüllt und diese willens sein müssen, die Produkte über das Internet zu kaufen. Letzteres scheint allerdings nicht bei allen Produkten gegeben³⁶⁵. Zudem ist von Nachteil, dass das heimische Unternehmen in den Zielländern nicht vor Ort präsent und für die Kunden in diesen daher nur bedingt sichtbar ist. Aufgrund der Vielzahl von Internetanbietern ist es um die Sichtbarkeit im Internet schließlich nicht gerade gut bestellt.

Die Formen des selbstständigen Markteintritts zeichnen sich folglich zwar durch sehr gute Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten aus, der Ressourcenbedarf des heimischen Unternehmens ist im Rahmen von Neugründungen und Übernahmen jedoch ausgesprochen hoch, im Rahmen des E-Commerce dagegen geringer.

Festzuhalten bleibt, dass es für die Leitung eines heimischen Unternehmens oftmals kein Leichtes ist, aus der Vielzahl von Markteintrittsformen die ‚richtige‘ auszuwählen – oder besser gesagt: die ‚richtigen‘. Schließlich besteht die Möglichkeit, in unterschiedliche Ländermärkte jeweils in unterschiedlicher Form einzutreten. Auch innerhalb eines Markts können unterschiedliche Eintrittsformen gewählt, diese zudem im Zeitverlauf in andere Formen überführt werden³⁶⁶. Berücksichtigung finden sollte dabei allerdings, dass ein Zusammenhang zwischen der Marktpräsenz und der Markteintrittsform, aber auch zwischen der Markteintrittsform und dem Timing besteht, das im Rahmen des Markteintritts angestrebt wird.

³⁶² vgl. Wißmeier (1997), 197.

³⁶³ vgl. Kreikenbaum (1998), 136.

³⁶⁴ vgl. Fritz (1999a), 18.

³⁶⁵ vgl. Fritz (1999b), 124.

³⁶⁶ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 939.

2.3.3.3 Timingstrategien

2.3.3.3.1 Länderspezifisches Timing

Beim **länderspezifischen Timing** geht es zuvorderst um die Frage, ob ein heimisches Unternehmen als *first mover*, das heißt vor seinen Konkurrenten, oder als *follower*, also nach seinen Konkurrenten, in einen spezifischen Auslandsmarkt eintreten will³⁶⁷.

Ein **Markteintritt als *first mover*** kommt für ein heimisches Unternehmen vor allem dann in Frage, wenn es sich auf einem spezifischen Auslandsmarkt Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten verschaffen will. Diese kommen dadurch zustande, dass der *first mover* als erster auf dem entsprechenden Auslandsmarkt präsent und damit sichtbar ist, was für gewöhnlich in Imagevorteilen resultiert. Darüber hinaus kann sich der *first mover* Wissensvorteile gegenüber seinen Konkurrenten verschaffen – schließlich ist er der erste, der Erfahrungen auf dem entsprechenden Auslandsmarkt sammelt. So kann er sich beispielsweise als erster an die Bedürfnisse der Kunden vor Ort anpassen und enge Beziehungen zu diesen aufbauen. Gleiches gilt für die Beziehungen zu weiteren Stakeholdern, mit denen er sich vor Ort vernetzt³⁶⁸. Auf diese Weise gelingt es dem *first mover* oftmals, sich stark auf dem entsprechenden Auslandsmarkt zu positionieren und Markteintrittsbarrieren für seine Konkurrenten aufzubauen. Solange diese nicht zu überwinden sind, lassen sich nicht nur hohe Gewinne erzielen. Der *first mover* kann auch seine Marktpositionierung weiter stärken, um seinen Erfolg langfristig zu sichern³⁶⁹. Ein Nachteil des Markteintritts als *first mover* ist dagegen in den hohen Investitionen zu sehen, die im Rahmen der Markterschließung zu tragen sind. Dabei ist unter anderem an Investitionen zu denken, die mit dem Erwerb von Marktwissen, dem Aufbau von Kundenbeziehungen und der Vernetzung vor Ort zusammenhängen. Überdies ist von Nachteil, dass dem *first mover* vor dem Eintritt in einen spezifischen Auslandsmarkt Wissen über diesen fehlt. Dies führt vielfach dazu, dass die Chancen des Markteintritts über- und Risiken unterschätzt werden³⁷⁰.

Ein **Markteintritt als *follower*** kommt für ein heimisches Unternehmen dagegen dann in Frage, wenn es einem Konkurrenten beim Eintritt in einen spezifischen Auslandsmarkt den Vortritt lassen und aus dessen Erfahrungen lernen will, bevor es selbst in diesen eintritt. Dem heimischen Unternehmen bietet sich so zum einen die Möglichkeit, aus den Fehlern eines *first mover* zu lernen und eigene Fehler – wie etwa Fehlinvestitionen – zu vermeiden. Zum anderen kann es nicht selten von den Markterschließungsinvestitionen des *first mover* profitieren³⁷¹. Von Nachteil ist jedoch, dass ein *follower* die Markteintrittsbarrieren überwinden muss, die der *first mover* aufgebaut hat. Dazu kann es unter anderem vonnöten sein, die Wissensvorteile des *first mover* wettzumachen, dessen Kunden abzuwerben oder sich in dessen Netzwerk einzuklinken. Gelingen kann dies nur dann, wenn der *follower* einen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem *first mover* und unter Umständen auch gegenüber anderen Folgern hat.

³⁶⁷ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 986.

³⁶⁸ vgl. Meffert/Pues (2002), 411-413.

³⁶⁹ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 987.

³⁷⁰ vgl. Oelsnitz (2000), 205-212.

³⁷¹ vgl. ebd.

Da dem nur selten so ist, stellen *follower* zuweilen darauf ab, zunächst nicht alle Segmente des entsprechenden Auslandsmarkts, sondern lediglich eine Nische auf diesem zu besetzen³⁷².

2.3.3.3.2 Länderübergreifendes Timing

Beim **länderübergreifenden Timing** geht es um die Frage, ob ein heimisches Unternehmen im Rahmen seiner Internationalisierung mehrere Ländermärkte gleichzeitig erschließen oder nach und nach in diese eintreten will.

Ein gleichzeitiger, also **simultaner Markteintritt** dient einerseits dem Zweck, die Risiken des Markteintritts auf mehrere Ländermärkte zu verteilen, um nicht vom Erfolg auf einem Markt allein abhängig zu sein. Andererseits wird bezweckt, möglichst früh in die entsprechenden Ländermärkte einzutreten und dort *first mover*-Vorteile zu nutzen. Mit Fehlinvestitionen wird in diesem Zusammenhang von vornherein gerechnet. Ländermärkte, auf denen das heimische Unternehmen keinen Erfolg hat, werden rasch wieder aufgegeben. Von Nachteil ist dagegen, dass der simultane Markteintritt mit einem hohen Ressourcenbedarf einhergeht. Das gilt für den Bedarf an finanziellen und personellen Ressourcen, wobei insbesondere an Managementpersonal zu denken ist. Ferner ist von Nachteil, dass es nicht selten zu Fehlinvestitionen, also *sunk costs*, kommt. Dem heimischen Unternehmen bleibt im Rahmen des simultanen Eintritts in mehrere Ländermärkte zudem nur wenig Zeit, sich an die Bedingungen auf diesen anzupassen. Folglich gilt es, Zielländermärkte auszuwählen, auf denen sich das heimische Unternehmen rasch an die Bedingungen vor Ort anpassen oder ohne Anpassung Erfolg haben kann. Ohne internationale Erfahrung und Wissen über Märkte im Ausland ist das allerdings kaum zu machen.

Ein Mangel an internationaler Erfahrung und Marktwissen führt im Rahmen der Internationalisierung daher oft zu einem vorsichtigen Vorantasten – zunächst in einen psychisch nahen Auslandsmarkt. Hat das heimische Unternehmen Erfahrung auf diesem gesammelt und Marktwissen erworben, tastet es sich in einen psychisch weiter entfernten Auslandsmarkt voran. So tritt es nach und nach – sprich: sukzessive – in psychisch immer weiter entfernte Ländermärkte ein³⁷³. Psychische Entfernung (*psychic distance*) ist dabei vor allem auf Unterschiede in der Kultur zwischen dem Heimatland und den Zielländern und auf daraus resultierende Unterschiede in den Denk- und Verhaltensweisen zurückzuführen³⁷⁴. Im Rahmen des **sukzessiven Eintritts** in mehrere Ländermärkte hat ein heimisches Unternehmen mehr Zeit, sich an die Bedingungen auf diesen anzupassen. Zudem verteilen sich die mit den Markteintritten einhergehenden Ressourcenbedarfe auf mehrere Jahre, was gerade dann von Vorteil ist, wenn finanzielle und personelle Ressourcen auf Seiten des heimischen Unternehmens knapp sind³⁷⁵. Von Nachteil ist, dass der Eintritt in einzelne Ländermärkte im Rahmen des sukzessiven Markteintritts zuweilen zu spät erfolgt. Konkurrenten haben auf diesen dann

³⁷² vgl. Oelsnitz/Heinecke (1997); Kutschker/Schmid (2011), 989.

³⁷³ vgl. Johanson/Vahlne (1977); Johanson/Vahlne (1990).

³⁷⁴ vgl. Dow/Karunaratna (2006).

³⁷⁵ vgl. Meffert/Pues (2002), 407.

mitunter schon Markteintrittsbarrieren aufgebaut, die nicht ohne weiteres zu überwinden sind³⁷⁶.

Festzuhalten bleibt, dass Fragen nach der ‚richtigen‘ Marktpräsenz, ‚richtigen‘ Markteintrittsform und dem ‚richtigen‘ Timing im Rahmen des Markteintritts nicht losgelöst von der Frage zu beantworten sind, ob es die Auslandsaktivitäten des Unternehmens zu zentralisieren oder zu dezentralisieren gilt.

2.3.3.4 Zentralisierungs- versus Dezentralisierungsstrategien

Bei der Extremform einer **Zentralisierungsstrategie** werden die gesamten Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens an einem Ort gebündelt – zumeist am Standort des Stammhauses im Heimatland. Dabei handelt es sich um eine theoretisch mögliche Strategie, die hier – im Zusammenhang mit den Auslandsaktivitäten von Unternehmen – nicht weiter betrachtet werden soll.

Gleiches gilt für die Extremform der **Dezentralisierungsstrategie**, in deren Rahmen die Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens so gestreut werden, dass jede einzelne Aktivität in jedem einzelnen Zielland durchzuführen ist. In den Zielländern des Unternehmens entstehen auf diese Weise jeweils Abbilder des Stammhauses – sprich: „Miniature-Replica-Einheiten“³⁷⁷, die in der Praxis nur sehr selten vorzufinden sind.

Gemeinhin entscheiden sich Unternehmen demnach nicht für eine der beiden Extremformen, sondern für eine **Mischform**. Strategisch zu entscheiden ist in diesem Zusammenhang, welche Wertschöpfungsaktivitäten in welchen Zielländern gebündelt und welche Aktivitäten über welche Länder hinweg gestreut werden sollen³⁷⁸. Hierzu gilt es die Vor- und Nachteile in den Blick zu nehmen, die mit einer Zentralisierung oder Dezentralisierung von Wertschöpfungsaktivitäten einhergehen – nachfolgend veranschaulicht am Beispiel von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten.

Deren **Zentralisierung** hat beispielsweise den Vorteil, dass sich *economies of scale* nutzen lassen, ebenso wie *economies of scope* – etwa, wenn es zur Kombination technologischer Ressourcen (z.B. Forschungsanlagen) und komplementärer personeller Ressourcen kommt (z.B. Personal mit Forschungs-Know-how). Eine Zentralisierung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ist außerdem für deren Koordination von Vorteil, schließlich sind dazu vor Ort keine oder nur geringe Distanzen zu überwinden. Länderübergreifende Strukturen und Prozesse sind nicht vonnöten. Da kulturelle und Sprachunterschiede bei einer Zentralisierung vor Ort in den Hintergrund rücken, ist diese auch für die Kommunikation an Mitarbeiter und damit auch für deren Führung vorteilhaft – schließlich kann beides *face-to-face* statt-

³⁷⁶ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 994.

³⁷⁷ ebd., 1002.

³⁷⁸ vgl. ebd.

finden. Das ist nicht zuletzt für den Wissenstransfer zwischen Forschern von Vorteil. Doppelarbeiten und Konflikte können so besser vermieden, Forschungsprojekte rascher abgeschlossen werden³⁷⁹.

Bei einer **Dezentralisierung** von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ist vorteilhaft, dass sich das Unternehmen in unterschiedlichen Ländern Zugang zu knappen Ressourcen verschaffen kann (z.B. Personal mit Forschungs-Know-how, Forschungsfördermittel). Zudem kann es sich die unterschiedlichen Bedingungen vor Ort zunutze machen – in einigen Ländern beispielsweise günstige Kostenbedingungen beim (Forschungs-)Personal, in anderen Ländern (weniger restriktive) rechtliche Rahmenbedingungen, die Forschung und Entwicklung begünstigen. Vorteilhaft ist außerdem, dass sich das Unternehmen in unterschiedlichen Ländern vernetzen kann – etwa mit Hochschulen und nicht-hochschulischen Forschungseinrichtungen vor Ort, um sich Zugang zu deren Wissen zu verschaffen. Auch das Wissen über Märkte und Kundenbedürfnisse in unterschiedlichen Ländern kann für Forschung und Entwicklung von Vorteil sein. Nicht zuletzt bringen entsprechende Aktivitäten vor Ort oftmals Imagevorteile für das Unternehmen im jeweiligen Zielland mit sich³⁸⁰.

Festzuhalten bleibt hier, dass die Zentralisierung und Dezentralisierung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten nicht immer Ergebnis einer *deliberate strategy* sind – also einer Strategie, die im Rahmen eines analytisch angelegten Prozesses formuliert wurde³⁸¹. So lässt sich die Zentralisierung entsprechender Aktivitäten in manchen Fällen eher als Ergebnis eines historischen Prozesses begreifen. Unternehmen haben ihre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in solchen Fällen schon immer am Standort ihres Stammhauses im Heimatland durchgeführt und wollen daher auch in Zukunft daran festhalten. Die Dezentralisierung entsprechender Aktivitäten ist in manchen Fällen eher als Nebenergebnis von Gründungs- oder Übernahmeprozessen im Ausland zu verstehen. In solchen Fällen ging es zunächst nur um Verkaufs- oder Produktionsaktivitäten des Unternehmens vor Ort, bevor Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten eher ‚nebenbei‘ aufgenommen wurden³⁸².

2.3.3.5 Standardisierungs- versus Differenzierungsstrategien

Neben der Frage nach der Zentralisierung oder Dezentralisierung von Aktivitäten im Ausland stellt sich auch die Frage, inwieweit es diese **zu standardisieren oder nach Zielländern zu differenzieren** gilt. Die fortschreitende Liberalisierung des weltweiten Handels und der technologische Fortschritt bieten Unternehmen einerseits die Möglichkeit, im Ausland aktiv zu werden und ihre Aktivitäten in diesem Zusammenhang zu standardisieren, um die damit einhergehenden Effizienzvorteile zu nutzen. Andererseits legen die unterschiedlichen Bedingungen in den Zielländern eine Anpassung, also eine Differenzierung der Aktivitäten nach Zielländern nahe oder erzwingen diese sogar³⁸³.

³⁷⁹ vgl. Schmid (2000), 2-4.

³⁸⁰ vgl. ebd., 5-7.

³⁸¹ vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (2007), 26.

³⁸² vgl. Kutschker/Schmid (2011), 1003+1005.

³⁸³ vgl. Fayerweather (1969).

Mit der **Standardisierung** gehen gerade dann Effizienzvorteile einher, wenn sich nicht nur die im Ausland abzusetzenden Produkte, sondern auch die Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens standardisieren lassen. Werden diese zudem eng koordiniert, können weitere Vorteile genutzt werden – zu denken ist etwa an Vorteile aus einem koordinierten Wissenstransfer zwischen dem Stammhaus und seinen Einheiten im Ausland. Ohne eine mehr oder weniger starke Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen ist das allerdings kaum zu machen³⁸⁴. Nachteile gehen mit einer Standardisierung dann einher, wenn lokalen Bedingungen nicht oder nur in unzureichendem Maße Rechnung getragen werden kann. So verringern sich zum Beispiel die Absatzchancen standardisierter Produkte, wenn die Kundenbedürfnisse in den Zielländern des Unternehmens sehr unterschiedlich und daher mit standardisierten Produkten nur eingeschränkt zu befriedigen sind. Abgesehen davon ist eine enge Koordination standardisierter Auslandsaktivitäten aufwändig. Die in diesem Zusammenhang gebotene Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen ist darüber hinaus unvorteilhaft, wenn eine rasche Anpassung des Unternehmens an veränderte Umweltbedingungen erforderlich ist.

Die Nachteile der Standardisierung sind im Wesentlichen als Vorteile der **Differenzierung** anzusehen, bei der es nicht immer nur um den Zwang zur Anpassung an lokale Bedingungen geht – etwa an rechtliche Rahmenbedingungen. Oft liegt eine Anpassung auch aus anderen Gründen nahe³⁸⁵. Zum Beispiel erhöhen sich die Absatzchancen von Produkten, wenn diese nach Zielländern differenziert werden, um unterschiedliche Kundenbedürfnisse in den Zielländern uneingeschränkt befriedigen zu können³⁸⁶.

Je nachdem, ob auf die Nutzung von Standardisierungs- oder Differenzierungsvorteilen abgestellt werden soll, bieten sich einer Unternehmensleitung vier idealtypische Entscheidungsmöglichkeiten³⁸⁷:

- Erstens kann die Entscheidung getroffen werden, **weder Standardisierungs- noch Differenzierungsvorteile** zu nutzen. Das Unternehmen wird nur in solchen Zielländern aktiv, in denen die Bedingungen mit denen im Heimatland vergleichbar sind, um Produkte und Wertschöpfungsaktivitäten so beibehalten zu können, wie es sich zuhause bewährt hat. Entscheidungskompetenzen werden im Stammhaus zentralisiert.
- Zweitens kann entschieden werden, auf jedwede Differenzierung zu verzichten, um die mit einer Standardisierung einhergehenden **Effizienzvorteile** vollumfänglich zu nutzen. Die Produkte und Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens werden weltweit standardisiert und Entscheidungskompetenzen zumeist im Stammhaus zentralisiert, um die weltweiten Aktivitäten des Unternehmens eng koordinieren zu können.
- Drittens lässt sich die Entscheidung treffen, auf jedwede Standardisierung zu verzichten, um die mit einer Differenzierung einhergehenden **Effektivitätsvorteile** vollum-

³⁸⁴ vgl. Meffert/Bolz (1998).

³⁸⁵ vgl. Berndt (1996); Sander (1996).

³⁸⁶ vgl. Schwoboda/Schramm-Klein/Halaszovich (2022), 7.

³⁸⁷ vgl. Bartlett/Ghoshal (2002).

fänglich zu nutzen. Entscheidungskompetenzen werden dezentralisiert, um unterschiedlichen Bedingungen in den Zielländern in möglichst hohem Maße Rechnung tragen zu können³⁸⁸.

- Die Unternehmensleitung kann viertens die Entscheidung treffen, **sowohl Standardisierungs- als auch Differenzierungsvorteile** zu nutzen. Bei höchstmöglichem Standardisierungsgrad soll dabei unterschiedlichen Bedingungen in den Zielländern in ausreichendem Maße Rechnung getragen werden.

Standardisierungs- und Differenzierungsvorteile lassen sich demzufolge nicht zur gleichen Zeit in vollem Umfang nutzen. Jedwede Berücksichtigung lokaler Bedingungen bedarf eines Verzichts auf Standardisierung, jedwede Standardisierung eines Verzichts darauf, lokalen Bedingungen Rechnung zu tragen. Unternehmensleitungen stellt sich folglich die Frage nach dem optimalen Standardisierungs- und Differenzierungsgrad. Diese kann in der Realität aber nicht für das Unternehmen als Ganzes, sondern nur für einzelne Unternehmensbereiche beantwortet werden. In diesem Sinne greifen die hier angestellten idealtypischen Überlegungen zu kurz.

Aufschlussreich sind diese Überlegungen dennoch, da sie mit den zuvor angestellten Überlegungen zur Zentralisierung und Dezentralisierung zusammenhängen – Überlegungen, die es bei strategischen Entscheidungen zur Marktpräsenz, zu den Markteintrittsformen und zum Timing im Rahmen des Markteintritts zu berücksichtigen gilt. Beeinflusst werden diese Entscheidungen nicht zuletzt durch die internationale Orientierung der Unternehmensleitung.

2.3.4 Orientierung

Die internationale Orientierung der Unternehmensleitung kommt in ihrer **Einstellung** zur Führung von Tochterunternehmen im Ausland zum Ausdruck³⁸⁹, wobei vier Idealtypen zu unterscheiden sind³⁹⁰:

- Von einer **ethnozentrischen Orientierung** ist die Rede, wenn die Unternehmensleitung von einer Überlegenheit des Stammhauses gegenüber den Tochterunternehmen im Ausland ausgeht. Weitreichende Entscheidungskompetenzen bleiben in der Folge den Führungskräften des Stammhauses vorbehalten. Bewährte Praktiken werden auf die Tochterunternehmen im Ausland übertragen und deren Leitungsebenen mit Führungskräften aus dem Heimatland besetzt. Unterschiede in der Kultur zwischen dem Heimatland und den Zielländern sowie daraus resultierende Unterschiede in den Denk- und Verhaltensweisen bleiben weitgehend unberücksichtigt³⁹¹.
- Im Gegensatz dazu wird von einer **polyzentrischen Orientierung** gesprochen, wenn die Unternehmensleitung davon ausgeht, dass kulturelle Unterschiede bei der Führung von Tochterunternehmen im Ausland zu berücksichtigen sind. Deren Leitungsebenen

³⁸⁸ vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), 32.

³⁸⁹ vgl. ebd., 289.

³⁹⁰ vgl. Heenan/Perlmutter (1979), 15-26.

³⁹¹ vgl. ebd., 17+20.

werden deshalb mit Führungskräften aus den Zielländern besetzt. Sie kennen die lokalen Bedingungen am besten und werden daher auch mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet. Das kommt nicht zuletzt in Praktiken der Tochterunternehmen zum Ausdruck, die weniger den bewährten Stammhauspraktiken als vielmehr den Bedingungen in ihren Zielländern Rechnung tragen³⁹².

- Werden bei der Führung von Tochterunternehmen im Ausland kulturelle Unterschiede zwischen dem Heimatland und Regionen – das heißt Gruppen von Ländern mit vergleichbaren Kulturen – berücksichtigt, spricht man von einer **regiozentrischen Orientierung**. Die Unternehmensleitung bestimmt dabei Tochterunternehmen im Ausland zu regionalen Zentren, besetzt deren Leitungsebenen mit Führungskräften aus der Region und stattet sie mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen aus, was die Praktiken anderer Tochterunternehmen aus ebendieser Region anbelangt³⁹³.
- Von einer **geozentrischen Orientierung** ist die Rede, wenn die Unternehmensleitung ihr Unternehmen als globales Ganzes betrachtet – also als globale Einheit, in der Landeskulturen eher von nachrangiger Bedeutung sind; gleiches gilt für die Herkunft von Führungskräften, wenn es um die Besetzung von Leitungsebenen geht. Führungskräfte der Tochterunternehmen im Ausland werden mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet, ihre Entscheidungen aber von Führungskräften des Stammhauses vor dem Hintergrund einer globalen Unternehmensstrategie koordiniert³⁹⁴.

Ethnozentrische und geozentrische Orientierung schlagen sich folglich in einer mehr oder weniger starken Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen nieder, während die polyzentrische und regiozentrische Orientierung in einer mehr oder weniger starken Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen zum Ausdruck kommen.

Auch wenn diese Einstellungen als Idealtypen anzusehen und in der Realität so wohl nicht vorzufinden sind, tun Unternehmensleitungen gut daran, ihre internationale Orientierung zu reflektieren, schließlich beeinflusst diese ihre strategischen Entscheidungen zur Internationalisierung. So kommt eine ethnozentrische Orientierung in einer Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen zum Ausdruck (s.o.), die es wiederum nahelegt, Auslandsaktivitäten zu standardisieren, um die mit einer Standardisierung einhergehenden Effizienzvorteile zu nutzen. Die Aktivitäten im Ausland sind dann allerdings eng zu koordinieren, weshalb es eher nicht in Frage kommt, diese auf eine Vielzahl von sehr unterschiedlichen Ländermärkten zu verteilen. Näher liegt es, die Aktivitäten auf vergleichbare Ländermärkte zu verteilen und für den Eintritt in diese Formen auszuwählen, die sich durch gute Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten auszeichnen³⁹⁵.

³⁹² vgl. Perlmutter (1969), 12-13.

³⁹³ vgl. Heenan/Perlmutter (1979), 20.

³⁹⁴ vgl. Perlmutter (1969), 13-14.

³⁹⁵ vgl. Macharzina/Wolf (2008).

Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, dass das strategische Kalkül zur Internationalisierung von Unternehmen in Breite und Tiefe über die in dieser Arbeit angestellten Überlegungen hinausgeht. Die Arbeit setzt den Schwerpunkt bei Überlegungen, die für die Formulierung einer universitären Internationalisierungsstrategie in hohem Maße relevant und für die Leitung einer Universität daher sehr aufschlussreich sein könnten. Immerhin gehört es seit einigen Jahren zu ihren Aufgaben, strategische Entscheidungen zur Internationalisierung ihrer Universität zu treffen. Das gilt nicht nur für Internationalisierungsaktivitäten *at home*, sondern auch für Aktivitäten *abroad*, darunter Kooperationsaktivitäten mit ausländischen Hochschulen, ebenso wie Aktivitäten zum unternehmerisch geplanten Angebot von Studiengängen im Ausland³⁹⁶ – ein „ziemlich neues Feld der Internationalisierung“³⁹⁷.

³⁹⁶ vgl. Bode (2012), 7.

³⁹⁷ ebd., 10.

3 Untersuchungsrahmen

3.1 Mentales Modell

3.1.1 Elemente

Universitäre Internationalisierungsstrategien

Dass eine Universitätsleitung heute nicht umhinkann, die Entwicklung ihrer Universität strategisch zu planen, ist vor allem dem **neuen deutschen Steuerungsmodell** geschuldet. Diesem zufolge soll die Universitätsleitung ihre Universität nunmehr wie ein Unternehmen steuern³⁹⁸ und dazu eine übergeordnete Universitätsstrategie formulieren³⁹⁹, die sich zuvorderst auf die fachliche Entwicklung der Universität bezieht und dabei nicht zuletzt deren Internationalisierungserfordernisse berücksichtigt⁴⁰⁰.

Zu Zeiten der Ordinarien- und Gruppenuniversität waren internationale Aktivitäten an den Universitäten oftmals noch auf einzelne Wissenschaftler beschränkt, die in Eigeninitiative an Wissenschaftler von ausländischen Hochschulen herantraten – etwa, um den Austausch von Studierenden zu vereinbaren, sich über wissenschaftliche Erkenntnisse auszutauschen oder gemeinsame Forschungsvorhaben zu verabreden. Die Notwendigkeit, ihnen dabei einen gemeinsamen Weg zu weisen und ihre Aktivitäten aufeinander abzustimmen, bestand nicht⁴⁰¹.

Genau darin wird nun aber die Aufgabe der Universitätsleitung gesehen. Von ihr soll heute zudem stärker als in der Vergangenheit die Initiative für internationale Aktivitäten ausgehen⁴⁰² – schließlich kann sie die Internationalisierung ihrer Universität nicht dem Zufall überlassen, wenn diese ihren Internationalisierungserfordernissen gerecht werden und den Erwartungen ihrer Stakeholder entsprechen soll. Es gilt, die Attraktivität der Universität für Studierende, Wissenschaftler, Nachwuchswissenschaftler, Kooperationspartner und Drittmittelgeber aus dem Ausland zu erhöhen und dazu nicht nur die internationale Anschlussfähigkeit der Universität, sondern auch deren Sichtbarkeit im zunehmenden internationalen Wettbewerb zu fördern⁴⁰³. Ohne eine universitäre **Internationalisierungsstrategie** ist das allerdings kaum zu machen⁴⁰⁴. Diese muss alle Universitätsbereiche umfassen⁴⁰⁵, insbesondere aber den Mitgliedern des Wissenschaftsbereichs einen gemeinsamen Weg weisen und deren internationale Aktivitäten aufeinander abstimmen⁴⁰⁶.

³⁹⁸ vgl. Meier (2009), 125; Münch (2009).

³⁹⁹ vgl. Breitbach (2009), 348.

⁴⁰⁰ vgl. Brandenburg/Knothe (2008), 13.

⁴⁰¹ vgl. Webler (2007), 34.

⁴⁰² vgl. Schröder/Sehl (2011), 92-94.

⁴⁰³ vgl. ebd., 93-94.

⁴⁰⁴ vgl. ebd.

⁴⁰⁵ vgl. Blossfeld u.a. (2012), 15.

⁴⁰⁶ vgl. Webler (2007), 42.

Handlungsfelder der Internationalisierung

Die Universitätsleitung ist demnach gut beraten, als Teilstrategie der übergeordneten Universitätsstrategie eine Internationalisierungsstrategie zu formulieren⁴⁰⁷, die Ziele und Maßnahmen in folgenden **sechs Handlungsfeldern** beinhaltet:

- Das Handlungsfeld **„Lehre und Studium“** betrifft die Internationalisierung von Lehr- und Studienangeboten. Hier geht es vor allem darum, Studiengänge thematisch zu internationalisieren, zunehmend in Fremdsprachen zu lehren, Studierende und Lehrende aus dem Ausland anzuwerben, den eigenen Studierenden und Lehrenden aber auch zu Studiensemestern und Gastdozenturen im Ausland zu verhelfen⁴⁰⁸.
- Ähnliches gilt für das Handlungsfeld **„Forschung“**, das sich auf die Internationalisierung von Angeboten in der Forschung bezieht. Hier wird darauf abgestellt, die Forschung thematisch zu internationalisieren, in internationaler Kooperation zu forschen, Forschungsergebnisse zunehmend in internationalen Zeitschriften und auf internationalen Konferenzen zu veröffentlichen, Nachwuchswissenschaftler, das heißt Doktoranden, und Forscher aus dem Ausland anzuwerben, den eigenen Doktoranden und Forschern allerdings auch zu Forschungssemestern im Ausland zu verhelfen⁴⁰⁹.
- Das Handlungsfeld **„Verwaltung“** betrifft die Internationalisierung der Universitätsleitung und -verwaltung – also des Wissenschaftsmanagements. Hier wird darauf abgestellt, die Universitätsleitung international(er) auszurichten, Verwaltungsmitarbeitern Erfahrungen im Wissenschaftsmanagement ausländischer Hochschulen zu ermöglichen und das eigene Management auf dieser Grundlage weiterzuentwickeln⁴¹⁰. Außerdem geht es um die Einrichtung von Services zur Unterstützung der aus dem Ausland kommenden und der ins Ausland gehenden Studierenden, Lehrenden, Doktoranden und Forscher. Gleiches gilt für die Einrichtung von Sprach- und interkulturellen Trainings für diese⁴¹¹.
- Das Handlungsfeld **„Öffentlicher Auftritt und Marketing“** bezieht sich einerseits auf den öffentlichen Auftritt der Universität (z.B. auf ihrer Website)⁴¹², in dessen Vordergrund die Internationalität der Universität rückt, andererseits auf Marketingaktivitäten der Universität im Ausland, um ihre Sichtbarkeit vor Ort zu erhöhen⁴¹³.
- Das Handlungsfeld **„Strategische Auslandspartnerschaften“** betrifft den Auf- oder Ausbau von Kooperationen mit ausländischen Hochschulen und nicht-hochschulischen Einrichtungen. Dabei kann es sich um Kooperationen in Lehre, Studium, Forschung und Verwaltung handeln, weshalb Ziele und Maßnahmen in diesem Handlungsfeld der Internationalisierung oft nicht vollkommen losgelöst von Zielen und Maßnahmen in anderen Handlungsfeldern zu betrachten sind⁴¹⁴.

⁴⁰⁷ vgl. Andrews (1980), 24-27; Brandenburg/Knothe (2008).

⁴⁰⁸ vgl. Bode (2012), 10.

⁴⁰⁹ vgl. Webler (2007), 36.

⁴¹⁰ vgl. Bode (2012), 10.

⁴¹¹ vgl. Schröder/Sehl (2011), 99.

⁴¹² vgl. Webler (2007), 35.

⁴¹³ vgl. Müller-Böling/Meffert (2007).

⁴¹⁴ vgl. Webler (2007), 35; Bode (2012), 10.

- Das Handlungsfeld ‚**Studienangebot im Ausland**‘ betrifft das Studienangebot im Ausland⁴¹⁵, das auch als TNB-Angebot bekannt, in erster Linie für Studierende des jeweiligen Landes oder der jeweiligen Region vorgesehen und unternehmerisch geplant ist – sich also mittel- bis langfristig selbst trägt, indem Studiengebühren erhoben werden.

Internationalisierungsziele und -maßnahmen

Ziele, die in den Handlungsfeldern der Internationalisierung definiert werden, sind mit Leistungskennzahlen zu versehen, anhand derer sich der Zielerreichungsgrad messen lässt. Dabei gilt es vom Status quo der Internationalisierung auszugehen⁴¹⁶ und **Maßnahmen** für den Weg vom Status quo hin zum Ziel zu definieren.

Wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung

Geht es dabei um **Auslandsaktivitäten**, ist die Universitätsleitung gut beraten, aus den Erfahrungen anderer Organisationen (z.B. Unternehmen) zu lernen und entsprechende **wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse** zu berücksichtigen. Diesem zufolge stellt sich im Zusammenhang mit universitären Auslandsaktivitäten nicht zuletzt die Frage,

- welche Ziele die Universität im Ausland verfolgt,
- in welchen Zielmärkten die Universität aktiv werden will,
- in welcher Form in diese Märkte einzutreten ist,
- mit welchem Timing der Eintritt in diese Märkte erfolgen soll,
- inwieweit es die Aktivitäten im Ausland zu zentralisieren oder zu dezentralisieren gilt,
- inwieweit die Aktivitäten zu standardisieren oder nach Zielmärkten zu differenzieren sind,
- welche Orientierung den Aktivitäten der Universität zugrunde liegen soll.

Strategietext zur Internationalisierung

Ziele und Maßnahmen sind im Entwicklungsplan der Universität oder in Form eines eigenen **Strategietextes** festzuschreiben. Gerade mit einem solchen Text kann es gelingen, die Internationalisierungsstrategie an alle Universitätsmitglieder zu kommunizieren und diesen im Rahmen der Internationalisierung einen gemeinsamen Weg zu weisen. Auch externen universitären Stakeholdern kann ein solcher Text Orientierung bieten.

Implementierung der Internationalisierungsstrategie

Damit die Internationalisierungsstrategie nicht nur auf dem Papier steht, sollte die Universitätsleitung in der Folge auch deren **Implementierung** steuern. Dies ist jedoch oftmals kein Leichtes, da Universitäten, allen voran deren Fakultäten als „behäbig im Wandel“⁴¹⁷ gelten.

⁴¹⁵ vgl. Brockhoff (2004); Hahn (2005), 17-18; Hanft (2008), 5.

⁴¹⁶ vgl. Brandenburg/Knothe (2008), 12.

⁴¹⁷ Pellert (2000), 39.

Fakultäten entscheiden über ihre akademischen Angelegenheiten weitgehend autonom, weshalb sie lediglich lose an die Universitätsleitung und nur lose aneinander gekoppelt sind⁴¹⁸. In der Folge beziehen sie sich vorrangig auf sich selbst⁴¹⁹. Wissenschaftler in unbefristeten Verträgen konzentrieren sich auf ihre Scientific Community⁴²⁰, von der sie fachliche Förderung und Anerkennung erfahren⁴²¹, während Wissenschaftler und Nachwuchswissenschaftler in unbefristeten Verträgen auf ihre Forschungsvorhaben konzentriert sind, um ihre berufliche Zukunft zu sichern. Die Universität als Ganze und deren Strategien sind für Wissenschaftler und Nachwuchswissenschaftler eher von nachrangiger Bedeutung⁴²², weshalb sie im strategischen Wandel oftmals behäbig sind⁴²³ – strategische Ziele und Maßnahmen der Universität also nicht wie gewünscht oder gar nicht implementieren⁴²⁴. Für die Universitätsleitung gilt es, diese Behäbigkeit zu überwinden und dazu geeignete **Steuerungsinstrumente** einzusetzen⁴²⁵. Auf der Grundlage der übergeordneten Internationalisierungsstrategie könnten mit den Dekanen zum Beispiel konkrete Internationalisierungsziele und -maßnahmen für die Fakultäten vereinbart und Anreize für deren Implementierung gesetzt werden⁴²⁶, wobei nicht zuletzt an eine leistungsorientierte Verteilung universitärer Mittel an die Fakultäten zu denken ist⁴²⁷.

Kontrolle internationaler Erfolge

Die Strategie ist dann zu gegebener Zeit einer **Kontrolle** zu unterziehen – und zwar anhand von **Leistungskennzahlen** zur Internationalisierung, die bereits im Rahmen der Strategieformulierung festzulegen sind (s.o.)⁴²⁸. Zu denken ist hier vor allem an Leistungskennzahlen zur internationalen Ausrichtung, zu internationalen Einnahmen und zur internationalen Sichtbarkeit der Universität. Dabei steht die Frage im Vordergrund, inwieweit die Universität mit ihrer Strategie den gewünschten Erfolg erzielt oder im Rahmen der Internationalisierung einen anderen Weg beschreiten und ihre Strategie entsprechend ändern sollte.

Fit zur universitären Situation

Dem Konfigurationsansatz zufolge wird der gewünschte Erfolg dann erzielt, wenn die Internationalisierungsstrategie den **spezifischen Bedingungen der Situation**, das heißt sowohl den internen Rahmenbedingungen als auch den Umweltbedingungen der Universität Rechnung trägt und diese so aufeinander abstimmt, dass ein **interner und externer Fit** entstehen⁴²⁹.

⁴¹⁸ vgl. Laske/Meister-Scheytt/Küpers (2006), 107; Burgi/Gräf (2010), 1127.

⁴¹⁹ vgl. Kern (2000), 28.

⁴²⁰ vgl. Pellert (2000), 44.

⁴²¹ vgl. Hanft (2000), 13.

⁴²² vgl. Wilkesmann (2008), 34.

⁴²³ vgl. Kern (2000), 26.

⁴²⁴ vgl. Ridder (2006).

⁴²⁵ vgl. Minssen/Wilkesmann (2003); Bogumil/Heinze (2009); Nickel (2009).

⁴²⁶ vgl. Jaeger (2009), 56.

⁴²⁷ vgl. ebd.

⁴²⁸ vgl. Luxton (2005), 24-27.

⁴²⁹ vgl. Scherer/Beyer (1998), 343.

Die Universitätsleitung ist daher gut beraten, die spezifischen Bedingungen der Situation ihrer Universität im Rahmen der Strategieformulierung zu berücksichtigen⁴³⁰. Bei den internen Rahmenbedingungen sollte der Blick dabei nicht zuletzt auf die **Identität der Universität** gerichtet sein, bei den Umweltbedingungen auf die **Erwartungen externer Stakeholder**. Identität und Stakeholdererwartungen haben immerhin großen Einfluss auf die Situation einer jeden Organisation, insbesondere aber auf die Situation einer Universität, weshalb sie bei der Formulierung einer universitären Internationalisierungsstrategie berücksichtigt werden sollten⁴³¹.

Universitäre Identität

Dass die **Identität** einer Organisation bei der Formulierung einer Strategie Berücksichtigung finden sollte, ist nicht neu⁴³².

„Organisationale Identität ist (...) ein Konstrukt, das die soziale Dimension einer Organisation, insbesondere das Selbstverständnis der Organisation abbildet“⁴³³.

Die Identität gibt Antworten auf die Fragen ‚Wer sind wir?‘ und ‚Wer wollen wir sein?‘ und drückt damit nicht nur aus, was die Organisation dem gemeinsamen Verständnis ihrer Mitglieder nach zu sein und zu tun hat⁴³⁴. Sie bringt auch zum Ausdruck, was die Organisation dabei von anderen Organisationen unterscheidet und auch in Zukunft unterscheiden soll⁴³⁵. So bildet sie die „Sinnklammer“⁴³⁶ für die Mitglieder der Organisation, beeinflusst als solche deren Interpretationsmuster⁴³⁷ und damit auch deren Entscheidungsverhalten⁴³⁸ – ein Umstand, der im Rahmen der Strategieformulierung berücksichtigt werden sollte⁴³⁹. Besteht kein **interner Fit** zwischen der Strategie und der Identität einer Organisation, richten deren Mitglieder ihr Entscheidungsverhalten oftmals nicht an der Strategie aus, sondern halten – im wahrsten Sinne des Wortes eigensinnig – an ihrem bisherigen Entscheidungsverhalten fest⁴⁴⁰. Erhebliche Probleme im Rahmen der Strategieimplementierung sind dann keine Seltenheit.

Ein gemeinsames Verständnis der Organisationsmitglieder von ‚ihrer‘ Organisation ist dabei gerade in lose gekoppelten Organisationen von großer Bedeutung, um „den Laden zusammenzuhalten“⁴⁴¹. Organisationale Identität hat daher insbesondere in diesen Organisationen großen Einfluss auf die Interpretationsmuster und das Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder⁴⁴² – was einer Universitätsleitung nicht fremd sein sollte. Schließlich sind

⁴³⁰ vgl. Scherer/Beyer (1998), 332.

⁴³¹ vgl. Schröder/Sehl (2011), 91-92.

⁴³² vgl. Schumacher (2003).

⁴³³ ebd., 48.

⁴³⁴ vgl. Rometsch (2008), 215-216.

⁴³⁵ vgl. Albert/Whetten (1985), 265.

⁴³⁶ Schumacher (2003), 52.

⁴³⁷ vgl. Pratt/Foreman (2000); Schultz/Hatch/Larsen (2002); Rekom (2005).

⁴³⁸ vgl. Rometsch (2008), 222-224.

⁴³⁹ vgl. Schumacher (2003), 51.

⁴⁴⁰ vgl. ebd., 53-54.

⁴⁴¹ ebd., 51.

⁴⁴² vgl. Weick (1995); Weick/Sutcliffe/Obstfeld (2005).

Universitäten lose gekoppelte Organisationen *par excellence*⁴⁴³. Die Identität der Universität sollte daher im Rahmen der Strategieformulierung einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Hier stellt sich die Frage, was die Universität dem gemeinsamen Verständnis ihrer Mitglieder nach zu sein und zu tun hat, was sie dabei von anderen Universitäten unterscheidet und auch in Zukunft unterscheiden soll – eine Frage, die in Zeiten des internationalen Bildungsmarkts, des zunehmenden internationalen Hochschulwettbewerbs und des neuen Steuerungsmodells für die deutschen Hochschulen anders beantwortet werden könnte als noch in der Vergangenheit.

So könnte sich die Universität ganz im Sinne des neuen Steuerungsmodells als **unternehmerische Universität** verstehen – das heißt als Universität, die sich in Lehre und Forschung am Bildungsmarkt zu orientieren hat, um ihre Einnahmen aus Studiengebühren und Drittmitteln erhöhen und Gewinne erzielen zu können. Diese gilt es dann wiederum so in Lehre und Forschung zu investieren, dass auf dem Bildungsmarkt nachgefragte Lehr- und Forschungsleistungen in Spitzenqualität angeboten und so nicht zuletzt weitere Gewinne erzielt werden können⁴⁴⁴.

Dass an einer Universität gewinnorientiert gelehrt und geforscht wird, ließe sich allerdings auch als **Widerspruch** zu der bereits von Humboldt propagierten **Wissenschaftsfreiheit** auffassen, immerhin wird Bildung hierdurch unmittelbarer denn je dem „Diktat ökonomischer Verwertung“⁴⁴⁵ unterworfen. Das neue Steuerungsmodell könnte demnach als Wegbereiter für eine „übersteuernde Ökonomisierung der Bildung“⁴⁴⁶ und damit als Gefahr für eine Bildung im Sinne des Humboldt’schen Ideals angesehen werden. Dieses hat jedoch andert- halb Jahrhunderte der deutschen Universitätsentwicklung geprägt⁴⁴⁷, deutschen Universitäten im 19. Jahrhundert zu weltweitem Ruhm verholfen⁴⁴⁸ und sich nicht zuletzt deshalb tief in die Identität vieler Universitäten eingeschrieben⁴⁴⁹.

Die Universität könnte sich demnach auch als nicht-gewinnorientierte, **Humboldt’sche Universität** verstehen⁴⁵⁰ – das heißt als Universität, die unabhängig von unmittelbaren ökonomischen Verwertungsinteressen zu lehren und zu forschen hat. Lehre und Forschung sollen sich hier vielmehr an den Interessen der Wissenschaftler, Nachwuchswissenschaftler und Studierenden orientieren, schließlich gilt dies dem Humboldt’schen Ideal zufolge als Voraussetzung dafür, Bildung auf höchstem Niveau zu vermitteln – Studierende also nicht nur für den Beruf zu qualifizieren, sondern auch in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu fördern und Weltbürger aus ihnen zu machen⁴⁵¹.

⁴⁴³ vgl. Weick (1976).

⁴⁴⁴ vgl. Münch (2009), 13-14.

⁴⁴⁵ Pongratz (2000), 122.

⁴⁴⁶ Zauner (2005), 189.

⁴⁴⁷ vgl. Oppermann (2005), 2.

⁴⁴⁸ vgl. Kühler (2006), 45-46; Hüther (2010), 53.

⁴⁴⁹ vgl. Hüther (2010), 54.

⁴⁵⁰ Pasternack/Wissel (2010), 12.

⁴⁵¹ vgl. Kehm (2004), 6; Pasternack/Wissel (2010), 9-10.

Über die organisationale Identität hinaus sollten die **Erwartungen externer Stakeholder** bei der Strategieformulierung berücksichtigt werden – immerhin müssen Organisationen den Erwartungen ihrer Stakeholder entsprechen, um deren Unterstützung zu sichern⁴⁵². Oder mit anderen Worten: Besteht kein **externer Fit** zwischen der Strategie und den Erwartungen der Stakeholder, verliert eine Organisation unter Umständen deren Unterstützung, was nicht selten zu erheblichen Problemen im Rahmen der Strategieimplementierung führt.

Das gilt vor allem für Universitäten, denen nicht umsonst eine „Externe Verwundbarkeit“⁴⁵³ nachgesagt wird. Sie sind von der Unterstützung externer Stakeholder oft in hohem Maße abhängig und daher für deren Erwartungen in der Regel ausgesprochen „empfindlich“⁴⁵⁴. Bei der Strategieformulierung sollten demnach auch die Erwartungen externer Stakeholder näher betrachtet werden. Zu diesen zählen neben dem zuständigen Landesministerium auch die lokalen Unternehmen, die hochschulischen und nicht-hochschulischen Kooperationspartner sowie die Stiftungen und Fördereinrichtungen, mit denen die Universität vernetzt ist. Sie tragen für gewöhnlich vielfältige, mitunter widersprüchliche Erwartungen an die Universität heran – gerade, wenn es um deren Internationalisierung geht⁴⁵⁵. Hier stellt sich vor allem die Frage, welches Interesse den Erwartungen der Stakeholder zugrunde liegt.

Einige von ihnen könnten beispielsweise **ökonomische Interessen** verfolgen und dementsprechend erwarten, dass die Universität im Rahmen der Internationalisierung nicht zuletzt auf die Erzielung von Gewinnen abstellt – seien es Gewinne in Form von Studiengebühren und Drittmitteln oder Gewinne in Form von Talenten, die aus dem Ausland abgeworben und im Sinne eines *brain gain* für den deutschen Arbeitsmarkt gewonnen werden.

Andere Stakeholder könnten **bildungspolitische Interessen** verfolgen und erwarten, dass die Universität im Rahmen ihrer Internationalisierung vor allem auf die Entwicklung ihrer Qualität abstellt⁴⁵⁶ und dazu die weitgehende Autonomie der Wissenschaftler und Nachwuchswissenschaftler im engeren wissenschaftlichen Bereich gewährleistet. Immerhin gilt diese als Voraussetzung dafür, die hohe, von Eigeninteresse getragene (intrinsische) Motivation von Wissenschaftlern und Nachwuchswissenschaftlern und damit höchstes Niveau in der Bildung zu sichern⁴⁵⁷. Bestehen in diesem Zusammenhang auch **entwicklungspolitische Interessen**, könnte ferner erwartet werden, dass die Universität einen Beitrag zur Bekämpfung von Bildungsarmut in Schwellen- und Entwicklungsländern leistet⁴⁵⁸.

⁴⁵² vgl. Meyer/Rowan (1977).

⁴⁵³ Hanft (2008), 68.

⁴⁵⁴ ebd., 72.

⁴⁵⁵ vgl. Schröder/Sehl (2011), 97.

⁴⁵⁶ vgl. Müller-Böling/Krasny (1998), 18.

⁴⁵⁷ vgl. Minssen/Wilkesmann (2003), 9-12.

⁴⁵⁸ vgl. Blossfeld u.a. (2012), 26.

Spannungsfeld

In diesem Sinne bringen die Erwartungen externer universitärer Stakeholder Antworten auf die Frage ‚Wer sollen wir sein?‘ zum Ausdruck – Antworten, die in einem **Spannungsfeld** mit der universitären Identität und entsprechenden Antworten auf die Fragen ‚Wer sind wir?‘ und ‚Wer wollen wir sein?‘ stehen könnten. Das gilt gerade in den heutigen Zeiten, in denen sich der internationale Markt für Hochschulbildung, der internationale Hochschulwettbewerb und die (inter-)nationale Hochschulpolitik im Wandel befinden⁴⁵⁹ – und damit gegebenenfalls auch die Identität einer Universität und die Erwartungen externer universitärer Stakeholder.

Identität und Stakeholdererwartungen können dabei letztlich nicht vollkommen losgelöst voneinander betrachtet werden. Die von externen Stakeholdern an die Universität herangebrachten Erwartungen können mit der Zeit auch deren Identität beeinflussen, während die Universität Einfluss auf externe Stakeholder und deren Erwartungen nehmen kann.

3.1.2 Zusammenführung

Deliberate Internationalization Strategy

Universitätsleitungen können die Internationalisierung ihrer Universität heute nicht allein der Eigeninitiative Einzelner überlassen, da deren Aktivitäten häufig nicht aufeinander abgestimmt und demnach nicht dazu geeignet sind, die Universität als Ganze international anschlussfähiger, international sichtbarer und damit attraktiver für Studierende, Wissenschaftler, Nachwuchswissenschaftler sowie Kooperationspartner und Drittmittelgeber aus aller Welt zu machen.

Sollte dem doch so sein, wäre dies vor allem dem Zufall zuzuschreiben, selbst wenn rückblickend gemeinsame Muster in den zunächst nicht aufeinander abgestimmten Aktivitäten Einzelner zu erkennen wären⁴⁶⁰ – Muster, die sich „einfach nur ergeben“⁴⁶¹ hätten und in der Strategielehre als *emergent strategy* bekannt sind⁴⁶².

Dem Zufall kann die Internationalisierung einer Universität in Zeiten des internationalen Bildungsmarkts und des zunehmenden internationalen Hochschulwettbewerbs jedoch nicht überlassen werden, weshalb eine *deliberate strategy* gefordert ist⁴⁶³ – sprich: eine Internationalisierungsstrategie für die Universität als Ganze, die im Rahmen eines **analytisch angelegten Prozesses** formuliert wird⁴⁶⁴.

Eine solche Strategie verspricht dem Konfigurationsansatz zufolge vor allem dann Erfolg, wenn sie den spezifischen Bedingungen der Situation, also einerseits den internen Rahmenbedingungen und andererseits den Umweltbedingungen der Universität Rechnung trägt und

⁴⁵⁹ vgl. Jost/Scherm (2012), 38+41.

⁴⁶⁰ vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (2007), 24-25.

⁴⁶¹ vgl. Kutschker/Schmid (2011), 835.

⁴⁶² vgl. Mintzberg/Waters (1985), 258.

⁴⁶³ vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (2007), 26.

⁴⁶⁴ vgl. Andrews (1980), 24-27; Müller-Stewens/Lechner (2003), 50; Kranz (2007), 155; Gagern (2009), 37.

diese so aufeinander abstimmt, dass ein **interner und externer Fit** entstehen⁴⁶⁵. In dieser Arbeit werden ein interner und externer Fit daher als Soll-Zustand begriffen, der gerade dann zu erreichen ist, wenn die Inhalte der Internationalisierungsstrategie im Rahmen der Strategieformulierung auf die spezifische Situation der Universität abgestimmt werden⁴⁶⁶.

Situationsanalyse

Die Universitätsleitung sollte die Situation ihrer Universität dazu in einem ersten Prozessschritt analysieren. Bei der **Analyse der internen Rahmenbedingungen** geht es nicht nur um Stärken und Schwächen, die sich beispielsweise aus dem Leistungsangebot und der Leistungsqualität der Universität ergeben⁴⁶⁷, sondern auch um deren **Identität**. Diese hat schließlich großen Einfluss auf die Interpretationsmuster und das Entscheidungsverhalten der Universitätsmitglieder und damit auf die universitäre Situation. Hier stellt sich nicht zuletzt die Frage, ob sich die Universität in den heutigen Zeiten eher als Humboldt'sche oder eher als unternehmerische Universität versteht. Bei der **Analyse der Umweltbedingungen** geht es nicht nur um Chancen und Risiken, die sich etwa aus den Bedingungen am Standort der Universität, der Nachfrage nach ihren Leistungen oder dem Wettbewerb ergeben – jeweils im In- und Ausland⁴⁶⁸. Auch die **Erwartungen externer Stakeholder** sind in den Blick zu nehmen. Sie haben großen Einfluss auf die Situation der Universität, da diese in hohem Maße von der Unterstützung externer Stakeholder abhängig ist. Hier geht es um die Internationalisierungserwartungen der wichtigsten Stakeholder und die Frage, inwieweit diesen bildungs- und entwicklungspolitische Interessen oder (auch) ökonomische Interessen zugrunde liegen, die auf einem unternehmerischen Verständnis von Universität fußen.

Festlegung der strategischen Stoßrichtung

Vor diesem Hintergrund gilt es in einem zweiten Schritt die Fragen ‚Wer wollen wir im Rahmen der Internationalisierung sein?‘, ‚Wie wollen wir uns dabei von anderen Universitäten unterscheiden‘ und ‚Was wollen wir im Rahmen der Internationalisierung erreichen?‘ zu beantworten und auf diese Weise auszudrücken, was die Universität – in ihrer spezifischen Situation – unter ihrer Internationalisierung versteht⁴⁶⁹.

Dabei sind die Erwartungen der wichtigsten externen Stakeholder zu berücksichtigen, sofern diese zur Identität der Universität passen. Sollte ein **Spannungsfeld** zwischen externen Erwartungen und der (internen) Identität bestehen, gilt es dieses möglichst aufzulösen. ‚Unpassende‘ Stakeholdererwartungen zu berücksichtigen, scheint ‚bei genauerem Hinsehen (...) nicht wünschenswert‘⁴⁷⁰. Indem die Universitätsleitung lediglich passende Erwartungen externer Stakeholder berücksichtigt, bildet sie nicht nur eine anschlussfähige Sinnklammer für die Internationalisierung ihrer Universität. Sie setzt auch Internationalisierungsschwerpunk-

⁴⁶⁵ vgl. Scherer/Beyer (1998), 343.

⁴⁶⁶ vgl. Galbraith/Kazanjan (1987), 108.

⁴⁶⁷ vgl. Federkeil/Giebisch/Hener (2005), 4.

⁴⁶⁸ vgl. ebd.

⁴⁶⁹ vgl. Schröder/Sehl (2011), 97.

⁴⁷⁰ ebd.

te, wodurch sie das Profil der Universität schärfen und diese in der Folge sichtbarer im zunehmenden internationalen Wettbewerb positionieren kann⁴⁷¹.

Das universitäre **Internationalisierungsverständnis** ist in bildungspolitischen, entwicklungspolitischen oder ökonomischen Schwerpunkten der Internationalisierung zum Ausdruck zu bringen, ebenso wie in entsprechenden Leistungskennzahlen – so genannten *key performance indicators* (KPIs). Zusammengenommen legen sie die **strategische Stoßrichtung** der Internationalisierung fest⁴⁷².

Strategieformulierung im engeren Sinne

Die strategische Stoßrichtung bildet in einem dritten Schritt die Grundlage für die Formulierung von „broad strategies“⁴⁷³ – also für die Definition von übergeordneten **Zielen und Maßnahmen** in den Handlungsfeldern der Internationalisierung⁴⁷⁴. In diesem Zusammenhang sind die Handlungsfelder ‚Lehre und Studium‘, ‚Forschung‘, ‚Verwaltung‘, ‚Öffentlicher Auftritt und Marketing‘, ‚Strategische Auslandspartnerschaften‘ und ‚Studienangebot im Ausland‘ zu unterscheiden.

Bei der Definition von Zielen und Maßnahmen, die sich auf Aktivitäten im Ausland beziehen, sollten **wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse** berücksichtigt und folgende Fragen beantwortet werden: In welchen Zielmärkten will die Universität aktiv werden? In welcher Form und mit welchem Timing gilt es in diese einzutreten? Inwieweit sind die Aktivitäten im Ausland zu zentralisieren oder zu dezentralisieren, zu standardisieren oder nach Zielmärkten zu differenzieren? Welche internationale Orientierung soll den Aktivitäten dabei zugrunde liegen?

Ziele und Maßnahmen sollten dabei durchweg vom Status quo der Internationalisierung ausgehen und auf die spezifischen Bedingungen der Situation abgestimmt werden – nicht zuletzt auf die Identität der Universität und die Erwartungen externer universitärer Stakeholder. Darüber hinaus sind Ziele in **Leistungskennzahlen** zum Ausdruck zu bringen, anhand derer sich der Zielerreichungsgrad messen lässt – falls möglich. In jedem Fall sind sie so zu formulieren, dass ihre Erreichung kontrolliert werden kann.

Die auf diese Weise formulierte Internationalisierungsstrategie ist in einem **eigenen Text** festzuschreiben, der den Mitgliedern der Universität im Rahmen der Internationalisierung einen gemeinsamen Weg weisen und sie dazu aufrufen sollte, diesen zu beschreiten. Auch externen Stakeholdern der Universität kann so Orientierung geboten werden.

Strategieimplementierung

Damit die Internationalisierungsstrategie nicht nur auf dem Papier steht, sollte die Universitätsleitung in einem vierten Schritt auch deren Implementierung steuern. Gibt sie bereits im

⁴⁷¹ vgl. Schröder/Sehl (2011), 98.

⁴⁷² vgl. Luxton (2005), 24-26.

⁴⁷³ ebd., 24.

⁴⁷⁴ vgl. ebd.

Text zur Strategie einen Ausblick auf die nächsten **Prozessschritte** zur Strategieimplementierung und auf **Steuerungsinstrumente**, die sie in diesem Zusammenhang einsetzen wird, weist sie den Universitätsmitgliedern nicht nur den weiteren Weg, sie bringt auch ihren Steuerungsanspruch zum Ausdruck und verleiht ihrem Aufruf zur Implementierung der Internationalisierungsstrategie Nachdruck.

Erfolgskontrolle

Ob mit dieser der gewünschte Erfolg erzielt wird, ist in weiteren Schritten anhand der festgelegten Leistungskennzahlen einer **Kontrolle** zu unterziehen. Dabei geht es nicht allein um die Frage, ob die Universität internationaler ausgerichtet ist als zuvor – schließlich ist eine internationale Ausrichtung kein Selbstzweck⁴⁷⁵. Es geht vielmehr um die Frage, ob die Universität mit ihrer Internationalisierung erreicht, was sie in ihrer spezifischen Situation damit erreichen will. Zu denken ist hier insbesondere an die Entwicklung ihrer Qualität in Lehre, Studium und Forschung, die mit einer internationale(re)n Ausrichtung einhergeht, die Erhöhung ihrer Einnahmen aus internationalen Aktivitäten oder die Erhöhung ihrer internationalen Sichtbarkeit.

Die Universitätsleitung tut folglich gut daran, im **Text** zur Internationalisierungsstrategie ihrer Universität nicht nur deren Internationalisierungsziele und -maßnahmen festzuschreiben. Begreift sie die Strategie als „**Weg-Beschreibung**“⁴⁷⁶ für die Internationalisierung ihrer Universität, sollte auch das situationsspezifische Internationalisierungsverständnis beschrieben werden, das diesen Zielen und Maßnahmen zugrunde liegt. Darüber hinaus ist die Universitätsleitung gut beraten, einen Ausblick auf die nächsten Schritte zur Implementierung der Strategie und auf Steuerungsinstrumente zu geben, die sie in diesem Zusammenhang einsetzen wird. Das Internationalisierungsverständnis, Internationalisierungsziele und -maßnahmen sowie Prozessschritte und Steuerungsinstrumente zu deren Implementierung werden in dieser Arbeit daher als **Rubriken** eines universitären Internationalisierungsstrategietextes betrachtet, die es bei dessen Formulierung zu berücksichtigen und mit **Inhalten** zu füllen gilt.

Die Inhalte sollten dabei auf die **spezifischen Bedingungen der Situation** abgestimmt werden – nicht zuletzt auf die Identität der Universität und die Erwartungen externer universitärer Stakeholder. Dabei könnte es sich – idealtypisch – um eine Humboldt'sche Identität und dazu passende Stakeholdererwartungen oder eine unternehmerische Identität und dazu passende Stakeholdererwartungen handeln. Sollte ein Spannungsfeld zwischen der universitären Identität und den Erwartungen externer Stakeholder bestehen, gilt es dieses im Rahmen der Strategieformulierung so aufzulösen, dass ein **interner und externer Fit** entstehen. Gerade dann verspricht die Strategie Erfolg.

So entsteht ein **mentales Modell** zur Formulierung einer situationsspezifischen universitären Internationalisierungsstrategie⁴⁷⁷.

⁴⁷⁵ vgl. Schröder/Sehl (2011), 93+98.

⁴⁷⁶ Kirsch (1991), 301.

⁴⁷⁷ vgl. Abbildung 2.

Um das Modell weiterzuentwickeln, werden in der Folge mit der Humboldt'schen und der unternehmerischen Universität zwei **idealtypische Universitätssituationen** charakterisiert werden. Sie sollen zu einem besseren Vorverständnis beitragen, auf welche Situationen die Internationalisierungsstrategien von Universitäten, entsprechende Texte, deren Rubriken und Inhalte abzustimmen sein könnten, um einen Fit herbeizuführen.

Die anschließende **empirische Untersuchung** wird dann nicht der Überprüfung des Modells und der zugrunde liegenden Idealtypen im Sinne des Positivismus, sondern der Anreicherung des Modells um weitere Erkenntnisse dienen⁴⁷⁸ – und zwar um Erkenntnisse, die sich bei einer Untersuchung realer Universitätssituationen, -strategien und -erfolge gewinnen lassen. Die Untersuchung wird vier Schritte umfassen und durch Offenheit gegenüber Überraschungen gekennzeichnet sein – das heißt gegenüber Erkenntnissen, die vor dem Hintergrund des mentalen Modells nicht zu erwarten gewesen wären⁴⁷⁹.

3.2 Methodik

3.2.1 Situationen

In einem ersten Schritt werden also zwei unterschiedliche Universitätssituationen charakterisiert werden.

Unterschiedliche Situationen von Organisationen können dem Konfigurationsansatz zufolge als unterschiedliche Konfigurationen betrachtet werden, die sich in Form von **Idealtypen** charakterisieren lassen⁴⁸⁰. Dabei handelt es sich um „logisch konsistente Konstellationen“⁴⁸¹ von Organisationsattributen, die ein klares und konsistentes Bild von der Situation einer Organisation ergeben. Aus der Vielzahl der in Frage kommenden Attribute werden dabei lediglich ausgewählte Attribute und mögliche Beziehungen zwischen diesen abgebildet, wobei es die Attribute zu idealisieren, das heißt gedanklich zu überhöhen und die Beziehungen zwischen diesen nicht fest vorzuschreiben gilt⁴⁸². So entsteht ein Gedankenbild mit dem „Charakter einer ‚Utopie‘“⁴⁸³. Es geht demnach nicht darum, die reale Situation der Organisation abzubilden – schließlich ist diese hochkomplex und nicht ohne weiteres zu verstehen. Es geht vielmehr darum, die Situation in ihrer Komplexität zu vereinfachen, pragmatisch zu veranschaulichen und so zu einem besseren (Vor-)Verständnis der Situation beizutragen. Aus methodischer Perspektive handelt es sich dabei um eine analytische Konstruktion⁴⁸⁴.

In dieser Arbeit werden auf diese Weise **Idealtypen von Universitätssituationen** gebildet werden. Die Idealtypen werden sich hinsichtlich der universitären Identität und der Erwartungen externer universitärer Stakeholder unterscheiden und das Spannungsfeld zwischen

⁴⁷⁸ vgl. Reihlen/Habersang/Nikolova (2022), 59-63.

⁴⁷⁹ vgl. Maanen/Sorensen/Mitchell (2007), 1149.

⁴⁸⁰ vgl. Scherer/Beyer (1998).

⁴⁸¹ ebd., 332.

⁴⁸² vgl. ebd., 344.

⁴⁸³ ebd., 338.

⁴⁸⁴ vgl. ebd.

der traditionell Humboldt'schen Identität deutscher Universitäten und dem unternehmerischen Verständnis von Universität abbilden, das dem neuen Steuerungsmodell und entsprechenden Erwartungen der deutschen Hochschulpolitik zugrunde liegt. Entlang der Attribute ‚Identität‘ und ‚Stakeholdererwartungen‘ werden folglich zwei Idealtypen gebildet werden: die **Humboldt'sche Universität** auf der einen, die **unternehmerische Universität** auf der anderen Seite. Erstere ist eine Universität mit Humboldt'scher Identität, deren wichtigste Stakeholder bildungs- und entwicklungspolitische Interessen verfolgen und entsprechende Internationalisierungserwartungen an die Universität herantragen, letztere eine Universität mit unternehmerischer Identität, deren wichtigste Stakeholder ökonomische Interessen verfolgen und diese auch in ihren Erwartungen an die Universität zum Ausdruck bringen. Die Fragen ‚Wer sind wir?‘, ‚Wer sollen wir sein?‘ und ‚Wie unterscheiden wir uns von anderen Universitäten?‘ werden von der Humboldt'schen und der unternehmerischen Universität daher unterschiedlich beantwortet. Gleiches gilt für die Frage, inwieweit sie sich an Humboldts Bildungsideal oder am Bildungsmarkt zu orientieren und was sie dementsprechend zu tun haben – in der Bildung, zu ihrer Finanzierung, zur Steuerung ihrer Leistungsprozesse und für die Gesellschaft.

	Humboldt'sche Universität	Unternehmerische Universität
Orientierung		
Bildung		
Finanzierung		
Steuerung		
Gesellschaftliche Bedeutung		

Tabelle 1: Idealtypen – Template

Humboldt'sche und unternehmerische Universität werden den Charakter einer Utopie haben – die Humboldt'sche Universität als Extrem auf der einen, die unternehmerische Universität als Extrem auf der anderen Seite. Reale Universitäten dürften sich auf dem **Kontinuum** zwischen diesen Extremen verorten – ihrer realen Situation entsprechend.

In dieser Arbeit werden dann **reale deutsche Universitäten** in öffentlicher Trägerschaft in den Blick genommen werden, die als Teilstrategie ihrer übergeordneten Universitätsstrategie eine **Internationalisierungsstrategie** formuliert, diese in Form eines eigenen Texts festgeschrieben und veröffentlicht haben. Bei Bestehen eines veröffentlichten Strategietexts lässt sich schließlich annehmen, dass der Internationalisierung an der jeweiligen Universität große Bedeutung beigemessen und diese nicht dem Zufall überlassen wird. Anzunehmen ist vielmehr, dass die Leitung der jeweiligen Universität nicht nur den Universitätsmitgliedern im Rahmen der Internationalisierung einen gemeinsamen Weg weisen, sondern auch externen

Stakeholdern Orientierung bieten will. Wie sonst sollte sie die „Weg-Beschreibung“⁴⁸⁵ für die Internationalisierung ihrer Universität klar, konsistent und konsequent an die Vielzahl von Universitätsmitgliedern und externen universitären Stakeholdern kommunizieren? Wie sonst sollten diese ihre Entscheidungen an der Strategie ausrichten und den dort beschriebenen Weg gemeinsam beschreiten, wenn sie sich dabei nicht auf einen solchen, an alle kommunizierten Text beziehen könnten? Abgesehen davon werden Internationalisierungsstrategien in einem eigenen Text für gewöhnlich sehr eingehend beschrieben – was von Bedeutung ist, da es in einem späteren Schritt um die Analyse von Inhalten universitärer Internationalisierungsstrategien gehen wird.

Als **Internationalisierungsstrategien** werden dabei solche Texte betrachtet werden,

- die bei einer Suche auf den Websites der Universitäten zu finden sind
- oder mit Suchmaschinen im Internet zu finden sind, also bei einer Suche nach den Namen der Universitäten im Zusammenhang mit den Suchbegriffen ‚Internationalisierung‘, ‚Internationalisierungsstrategie‘ oder bedeutungsverwandten Suchbegriffen wie beispielsweise ‚Internationalisierungskonzept‘⁴⁸⁶
- und den Begriff ‚Internationalisierungsstrategie‘⁴⁸⁷ oder bedeutungsverwandte Begriffe in der Überschrift tragen
- und universitäre Internationalisierungsziele und -maßnahmen zum Inhalt haben.

Bei den Strategien kann es sich sowohl um Web-Texte als auch um Textdateien handeln, die zum Download freigegeben sind. Finden sich im Rahmen der Suche mehrere Texte zur Internationalisierungsstrategie einer Universität, wird jeweils nur der aktuellere Gegenstand der Untersuchung sein. Dieser wird auch dann untersucht werden, wenn er Internationalisierungsziele und -maßnahmen für einen Zeitraum in der Vergangenheit beschreibt. Texte, die den Status quo der Internationalisierung, jedoch keine Ziele und Maßnahmen zum Inhalt haben, werden nicht als Internationalisierungsstrategie angesehen und folglich nicht untersucht werden.

Internationalisierungsstrategien in diesem Sinne finden sich zum Zeitpunkt der Untersuchung bei **38 der 106 deutschen Universitäten** in öffentlicher Trägerschaft⁴⁸⁸ – darunter sechs Universitäten, deren Strategie ausschließlich in Form eines Web-Texts veröffentlicht ist. Die Strategien der anderen 32 Universitäten sind außerdem oder ausschließlich in Form einer PDF-Datei veröffentlicht und als solche zum Download freigegeben. Über diese 38 Universitäten hinaus finden sich Universitäten, die auf ihrer Website zwar auf ihre Internationalisierungsstrategie hinweisen, diese dort aber nicht veröffentlichen. Die 38 Universitäten mit veröffentlichtem Strategietext haben ihren Standort in unterschiedlichen Bundesländern und unterscheiden sich zudem in Alter und Größe. Die Stichprobe umfasst demnach Strategietexte von ganz unterschiedlichen Universitäten, die zusammengenommen mehr als ein

⁴⁸⁵ Kirsch (1991), 301.

⁴⁸⁶ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 1; Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 1.

⁴⁸⁷ FernUniversität in Hagen (2016), 1; Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016), 1.

⁴⁸⁸ vgl. Statista (2019).

Drittel der Grundgesamtheit der deutschen Universitäten in öffentlicher Trägerschaft ausmachen.

Eindeutige Hinweise auf die **Verfasser** der Strategien sind in den meisten Texten nicht zu finden. Während in einigen Texten in der Überschrift oder einem einführenden oder abschließenden Abschnitt weniger eindeutige Hinweise wie „Beschlossen durch das Rektorat“⁴⁸⁹ oder auch „Vom Senat (...) verabschiedet“⁴⁹⁰ zu finden sind, wird in anderen Texten in der Kopf- oder Fußzeile auf ein Dezernat der jeweiligen Universität (z.B. für internationale Angelegenheiten) hingewiesen. Nur vier Texte beinhalten ein Impressum, in dem die Verfasser eindeutig benannt sind. Bei manchen Texten ist gar kein Hinweis auf die Verfasser zu finden.

Die Strategietexte sind zwischen **2002 und 2019** und damit in unterschiedlichen Jahren erschienen. Manche Texte weisen kein **Erscheinungsjahr** auf. In einigen Texten finden sich eindeutige Hinweise auf den **Zeitraum**, auf den sich die jeweilige Internationalisierungsstrategie bezieht, in anderen Texten keine Hinweise hierauf.

Was **Sprache, Design und Umfang** anbelangt, unterscheiden sich die Strategietexte bereits auf den ersten Blick. So lassen sich die sechs in Form eines Web-Texts veröffentlichten Strategien sowohl in deutscher als auch englischer Sprache abrufen. Das Design der Websites ist dabei schlicht gehalten, der Umfang der dort veröffentlichten Texte in Seitenzahlen nicht zu fassen. Bei den in Form einer PDF-Datei veröffentlichten Strategietexten sind nur die Texte der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen in deutscher und englischer Sprache verfasst. Die Texte der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und der Technischen Universität Darmstadt sind ausschließlich in englischer Sprache, die übrigen 28 Strategietexte ausschließlich in deutscher Sprache gehalten. Im Hinblick auf das Design fällt auf, dass die Texte einiger Universitäten grafisch aufbereitet, das heißt durch farbliche Grafiken und Farbfotos gekennzeichnet sind, während andere Universitäten auf eine grafische Aufbereitung ihres Textes nahezu vollkommen verzichten. Sechs der als PDF-Datei veröffentlichten Texte umfassen nicht mehr als fünf Seiten, 14 Texte sechs bis zehn Seiten, fünf Texte elf bis 15 Seiten und sieben Texte mehr als 15 Seiten. Der Text mit dem größten Umfang ist 35 Seiten lang, der mit dem kleinsten Umfang eine Seite kurz.

⁴⁸⁹ Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 6.

⁴⁹⁰ Georg-August-Universität Göttingen (2013b), 2.

Universität	Titel des Strategietexts	Erscheinungsjahr des Texts	Abrufdatum des Texts	Form	Umfang in Seiten
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Our Mission: Trinational – European – Global (Internationalisation Strategy 2019-2023)	2019	26. März 2019	PDF	6
Bauhaus-Universität Weimar	Internationalisierungsstrategie der Bauhaus-Universität Weimar 2016-2020	2016	26. März 2019	PDF	1
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	Internationalisierungsstrategie der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg	2013	26. März 2019	PDF	3
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	Internationaler Campus Oldenburg – Internationalisierungsstrategie zur Sicherung eines attraktiven Forschungs- und Studienstandortes	2014	26. März 2019	PDF	19
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	Internationalisierungsstrategie der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	2012	22. April 2019	PDF	6
FernUniversität in Hagen	Internationalisierungsstrategie 2018	2016	22. April 2019	PDF	7
Freie Universität Berlin	Internationale Netzwerkiniversität 2020: Internationalisierungsstrategie für die Freie Universität Berlin	2017	26. März 2019	PDF	8
Georg-August-Universität Göttingen	Internationalisierungsstrategie der Georg-August-Universität Göttingen	2013	29. März 2019	PDF	8
Goethe-Universität Frankfurt am Main	Internationalisierungskonzept	2014	29. März 2019	PDF	32
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	Die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf international	2017	22. April 2019	PDF	7
Humboldt-Universität zu Berlin	Internationalisierungsstrategie der Humboldt-Universität	2002	29. März 2019	Web-Text	-

Tabelle 2: Internationalisierungsstrategien

(Fortsetzung von Tabelle 2)

Universität	Titel des Strategietexts	Erscheinungsjahr des Texts	Abrufdatum des Texts	Form	Umfang in Seiten
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	Internationalisierungsstrategie der Julius-Maximilians-Universität Würzburg	2016	29. März 2019	PDF	8
Justus-Liebig-Universität Gießen	Fortschritt durch Internationalisierung, JLU International 2016-2026, Internationalisierungskonzept	2016	29. März 2019	PDF	20
Leibniz Universität Hannover	Internationalisierungsstrategie Leibniz Universität Hannover	o.J.	22. April 2019	Web-Text	-
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	Zielperspektive Internationalisierung	o.J.	31. März 2019	PDF	8
Philipps-Universität Marburg	Leading Higher Education from Reformation into the 21st Century – Internationalisierungsstrategie der Philipps-Universität Marburg	2012	22. April 2019	PDF	23
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	Internationalisierungsstrategie der Universität Bonn 2020 – 2020, Internationalization Strategy of the University of Bonn	2016	31. März 2019	PDF	12
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	Internationalisierungsstrategie – Internationalization Strategy RWTH Aachen University – 2018	2018	22. April 2019	PDF	35
Ruhr-Universität Bochum	Internationalisierung – Strategie	2010	22. April 2019	PDF	32
Technische Universität Darmstadt	International Strategy	2014	22. April 2019	PDF	8
Technische Universität Dresden	Internationalisierungsstrategie der TU Dresden – „TU Dresden – Mit der Welt verbunden“	2016	12. Mai 2019	PDF	4
Technische Universität Ilmenau	Internationalisierungsstrategie der Technischen Universität Ilmenau 2018-2022	2018	31. März 2019	PDF	9

(Fortsetzung von Tabelle 2)

Universität	Titel des Strategietexts	Erscheinungsjahr des Texts	Abrufdatum des Texts	Form	Umfang in Seiten
Universität Bielefeld	Internationalisierungskonzept der Universität Bielefeld 2016-2019	2016	01. Juni 2019	PDF	3
Universität Bremen	Internationalisierungsstrategie des Rektorats der Universität Bremen	2011	22. April 2019	PDF	11
Universität des Saarlandes	Internationalisierungsstrategie der Universität des Saarlandes	o.J.	31. März 2019	PDF	4
Universität Duisburg-Essen	Internationalisierungsstrategie der Universität Duisburg-Essen	2015	31. März 2019	PDF	10
Universität Hamburg	Internationalisierungsstrategie des Präsidiums der Universität Hamburg	o.J.	31. März 2019	PDF	14
Universität Kassel	Internationalisierungskonzept der Universität Kassel Vierte Phase (2016-2020)	2017	22. April 2019	PDF	15
Universität Koblenz-Landau	Internationalisierungsstrategie 2030	2016	31. März 2019	PDF	11
Universität Konstanz	Internationalisierungsstrategie	o.J.	31. März 2019	Web-Text	-
Universität Leipzig	Internationalisierung an unserer Universität bis 2025	o.J.	22. April 2019	Web-Text	-
Universität Mannheim	Internationalisierungsstrategie der Universität Mannheim (2015-2020)	2015	21. April 2019	PDF	7
Universität Osnabrück	Internationalisierungsstrategie	2007	22. April 2019	Web-Text	-
Universität Potsdam	Internationalisierungsstrategie der Universität Potsdam 2015-2019	2015	31. März 2019	PDF	2

(Fortsetzung von Tabelle 2)

Universität	Titel des Strategietexts		Erscheinungsjahr des Texts	Abrufdatum des Texts	Form	Umfang in Seiten
Universität Rostock	Internationalisierungsstrategie der Universität Rostock		o.J.	31. März 2019	PDF	7
Universität Siegen	Strategiepapier Internationalisierung, Perspektive und Maßnahmen		2019	12. Februar 2022	PDF	18
Universität zu Köln	Internationalisierungsstrategie der Universität zu Köln		2017	22. April 2019	Web-Text	-
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	Internationalisierungsstrategie der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster 2012-2018		2012	22. April 2019	PDF	8

Die Westfälische Wilhelms-Universität Münster entschied sich kurz vor der Fertigstellung dieser Arbeit dazu, sich in Universität Münster umzubenennen. In dieser Arbeit wird die Universität indes weiter unter ihrem bisherigen und damit unter ebendem Namen geführt werden, unter dem sie ihren Internationalisierungsstrategietext veröffentlichte.

Zunächst werden aber nicht die Internationalisierungsstrategietexte der Universitäten, sondern deren **Situationen** in den Blick genommen werden – festgemacht an der Identität einer Universität und den Erwartungen des für sie zuständigen Ministeriums, des wichtigsten universitären Stakeholders:

- Ein Eindruck von der **Identität** einer Universität lässt sich gewinnen, indem ihr **Leitbild**, mitunter auch Mission Statement genannt, in den Blick genommen wird⁴⁹¹. Das Leitbild (oder Mission Statement) einer Universität soll schließlich deren Selbstverständnis beschreiben⁴⁹² und dieses nach innen und außen kommunizieren – nach innen, um eine gemeinsame Sinnklammer für die Mitglieder der Universität zu bilden, nach außen, um externen Stakeholdern Orientierung zu bieten⁴⁹³. Leitbilder (oder Mission Statements) werden daher oftmals im Rahmen von Prozessen formuliert, an denen neben den Vertretern der Universitätsleitung auch Vertreter der Wissenschaftler und Nachwuchswissenschaftler, Studierenden und Verwaltungsmitarbeiter beteiligt sind – das heißt Vertreter aller Universitätsgruppen⁴⁹⁴. Zum Zeitpunkt der Untersuchung findet sich auf den Websites von 33 der 38 untersuchten Universitäten jeweils ein Leitbild (oder Mission Statement)⁴⁹⁵ – beim Gros der Universitäten in Form eines eigenen Textes. Bei einigen Universitäten findet sich das Leitbild (oder Mission Statement) im Universitätsentwicklungsplan⁴⁹⁶, bei fünf Universitäten gar nicht – jedenfalls nicht für die jeweilige Universität als Ganze. Die veröffentlichten Leitbilder (oder Mission Statements) werden auf Textstellen hin untersucht werden, die einen der beiden gebildeten Idealtypen ansprechen – insbesondere auf solche Textstellen hin, die auf eine Humboldt'sche oder unternehmerische Identität der jeweiligen Universität schließen lassen. Die entsprechenden Textstellen werden markiert, besonders eingängige Stellen herausgeschrieben werden.
- Ein Eindruck von den **Erwartungen**, die an eine Universität herangetragen werden, lässt sich gewinnen, indem die **vertragsförmige Zielvereinbarung** zwischen der Universität und dem zuständigen Landesministerium näher betrachtet wird. Dieses gilt als wichtigster universitärer Stakeholder, da es das Hochschulgesetz für das jeweilige Land verabschiedet, die Universität mit Landesmitteln trägt und die Interessen des Landes ihr gegenüber vertritt. Sie finden ihren Niederschlag in der besagten Zielvereinbarung⁴⁹⁷, die vom Gros der Landesministerien öffentlich gemacht wird. Zum Zeitpunkt

⁴⁹¹ vgl. Schumacher (2003), 138; Rometsch (2008), 228.

⁴⁹² vgl. Luxton (2005), 20; Heinrichs (2010), 160.

⁴⁹³ vgl. Hanft (2000), 13.

⁴⁹⁴ vgl. Hanft (2008), 138+143-147.

⁴⁹⁵ vgl. Tabelle 3.

⁴⁹⁶ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2014), 6.

⁴⁹⁷ vgl. Berthold (2011), 67-70.

der Untersuchung sind die vertragsförmigen Zielvereinbarungen von 33 der 38 untersuchten Universitäten auf den Websites der jeweils zuständigen Landesministerien veröffentlicht⁴⁹⁸. Ausnahmen bilden hier lediglich die untersuchten Universitäten aus Sachsen und Baden-Württemberg, deren Zielvereinbarungen weder auf den Websites der zuständigen Landesministerien noch auf den Websites der Universitäten selbst oder mithilfe von Suchmaschinen im Internet zu finden sind. Die veröffentlichten Zielvereinbarungen werden auf Textstellen hin untersucht werden, die einen der beiden gebildeten Idealtypen ansprechen – vor allem auf solche Textstellen hin, die auf ökonomische Interessen des jeweiligen Landes schließen lassen. Die entsprechenden Textstellen werden markiert, besonders eingängige Stellen herausgeschrieben werden. Textstellen zu medizinischen Fakultäten werden dabei allerdings nicht berücksichtigt werden, da diese nicht an allen Universitäten zu finden sind.

Die Eindrücke, die sich bei einer Untersuchung des Leitbilds (oder Mission Statements) und der Zielvereinbarung einer Universität gewinnen lassen, werden sodann herangezogen werden, um die **reale Situation** der Universität vor dem Hintergrund der gebildeten Idealtypen zu **interpretieren** und die Universität einem der beiden Typen zuzuordnen.

Festzuhalten bleibt allerdings, dass sich die betrachteten Universitäten so nur den in dieser Arbeit gebildeten Idealtypen zuordnen lassen. Leitbilder, Mission Statements und Zielvereinbarungen werden schließlich nur auf solche Textstellen hin untersucht werden, die entweder den Idealtyp der Humboldt'schen oder den Idealtyp der unternehmerischen Universität ansprechen. Stellen im Text, die möglicherweise einen ganz anderen Typ von Universität ansprechen, werden nicht berücksichtigt werden.

⁴⁹⁸ vgl. Tabelle 3.

Universität	Leitbild	Zielvereinbarung
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	•	
Bauhaus-Universität Weimar	•	•
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	•	•
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	•	•
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	•	•
FernUniversität in Hagen		•
Freie Universität Berlin	•	•
Georg-August-Universität Göttingen	•	•
Goethe-Universität Frankfurt am Main	•	•
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	•	•
Humboldt-Universität zu Berlin	•	•
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	•	•
Justus-Liebig-Universität Gießen	•	•
Leibniz Universität Hannover	•	•
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	•	•
Philipps-Universität Marburg	•	•
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	•	•
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen		•
Ruhr-Universität Bochum	•	•
Technische Universität Darmstadt	•	•
Technische Universität Dresden	•	
Technische Universität Ilmenau	•	•
Universität Bielefeld	•	•
Universität Bremen	•	•
Universität des Saarlandes	•	•
Universität Duisburg-Essen	•	•
Universität Hamburg	•	•
Universität Kassel	•	•
Universität Koblenz-Landau		•
Universität Konstanz	•	
Universität Leipzig	•	
Universität Mannheim	•	
Universität Osnabrück		•
Universität Potsdam	•	•
Universität Rostock	•	•
Universität Siegen	•	•
Universität zu Köln		•
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	•	•

Tabelle 3: Leitbilder (oder Mission Statements) und Zielvereinbarungen

Da sich bei der Untersuchung des Leitbilds (oder Mission Statements) und der Zielvereinbarung einer Universität nicht unbedingt ein klares und konsistentes Bild von ihrer Situation ergeben muss, werden auch die universitären **Drittmittel­einnahmen aus der Privatwirtschaft** in den Blick genommen werden. Drittmittel­einnahmen sind für alle Universitäten in öffentlicher Trägerschaft von Bedeutung, da öffentliche Mittel zur Finanzierung der Universitäten knapp, diese daher nicht selten unterfinanziert und deshalb gut beraten sind, sich um Einnahmen aus weiteren Quellen zu bemühen⁴⁹⁹. Zu denken ist hier nicht zuletzt an Drittmittel­einnahmen aus der Privatwirtschaft, die zu den großzügigsten Drittmittelgebern der Universitäten in Deutschland gehört. Das Statistische Bundesamt veröffentlicht zum Zeitpunkt der Untersuchung zwar nur Gesamtdaten zu den Drittmittel­einnahmen aller Universitäten eines Bundeslandes⁵⁰⁰, stellt auf Anfrage aber auch entsprechende **Einzeldaten** der Universitäten in öffentlicher Trägerschaft für die **Jahre 2015 und 2016** zur Verfügung, darunter Daten zu ihren Drittmittel­einnahmen aus der Privatwirtschaft. Deren Anteil an den gesamten Drittmittel­einnahmen wird berechnet werden – je Universität und im Durchschnitt aller Universitäten im jeweiligen Jahr⁵⁰¹. Ist der Anteil der Drittmittel­einnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmittel­einnahmen einer Universität in beiden Jahren überdurchschnittlich hoch, lässt dies darauf schließen, dass sie sich in ihren Bemühungen um Drittmittel stärker als andere Universitäten an der Nachfrage aus der Privatwirtschaft orientiert – dem Eindruck nach also unternehmerisch ist. Drittmittel­einnahmen medizinischer Fakultäten werden bei diesen Berechnungen keine Berücksichtigung finden. Sie werden häufig großzügig mit Drittmitteln aus der Privatwirtschaft gefördert, sind aber nicht an allen Universitäten zu finden und daher bei einem Vergleich universitärer Drittmittel­einnahmen nicht zu berücksichtigen.

Der Eindruck, der sich bei einer Untersuchung der privatwirtschaftlichen Drittmittel­einnahmen einer Universität gewinnen lässt, wird vor diesem Hintergrund den Ausschlag für ihre **Zuordnung** zu einer der beiden idealtypischen Universitätssituationen geben – das aber nur dann, wenn die in Leitbild (oder Mission Statement) und Zielvereinbarung gewonnenen Eindrücke kein klares sowie konsistentes Bild von der universitären Situation ergeben.

⁴⁹⁹ vgl. Jahnke u.a. (2008), 119; Metz-Göckel (2008), 140.

⁵⁰⁰ vgl. Statistisches Bundesamt (2018).

⁵⁰¹ vgl. Anhang A.

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis		
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen		
Kat. 2.1: Lehre und Studium	Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	
	Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	
	Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	
Kat. 2.2: Forschung	Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	
	Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	
	Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	
Kat. 2.3: Verwaltung	Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	
	Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing		
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften		
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland		
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente		

Kategoriensystem

Abbildung 4: Kategoriensystem

Die Kategorien, Unterkategorien und Unter-Unterkategorien werden in einen **Kodierleitfaden** aufgenommen werden⁵⁰⁶, dessen Kodierregeln eine Zuordnung der Strategieinhalte zu den Kategorien ermöglichen⁵⁰⁷. Dabei kann es unter Umständen zu einer Mehrfachzuordnung von Inhalten zu Unter-(Unter-)Kategorien kommen – schließlich lassen sich Ziele und Maßnahmen in einigen Handlungsfeldern der Internationalisierung mitunter nicht vollkommen losgelöst von Zielen und Maßnahmen in anderen Handlungsfeldern betrachten⁵⁰⁸.

In einem ersten Materialdurchgang werden dann sowohl das Kategoriensystem als auch der Kodierleitfaden erprobt und – falls erforderlich – überarbeitet werden, bevor die Auswertung des Textmaterials in zwei weiteren Materialdurchgängen erfolgen wird. Dabei werden zunächst diejenigen Textstellen im Material gekennzeichnet werden, die eine der entwickelten Kategorien ansprechen, bevor die gekennzeichneten Textstellen herausgefiltert und den entsprechenden Kategorien zugeordnet werden⁵⁰⁹. Dabei werden sie auf ein überschaubares

⁵⁰⁶ vgl. Anhang B.

⁵⁰⁷ vgl. Lamnek (2010), 478.

⁵⁰⁸ vgl. Webler (2007), 35; Bode (2012), 10.

⁵⁰⁹ vgl. Mayring (2002), 120.

Maß gekürzt werden, indem sie paraphrasiert, generalisiert und zweifach reduziert werden⁵¹⁰. Beim **Paraphrasieren** wird es darum gehen, die gekennzeichneten Textstellen in eine auf den Inhalt beschränkte und um Ausschmückungen bereinigte Kurzform umzuschreiben, während beim **Generalisieren** darauf abgestellt werden wird, den Inhalt der Paraphrasen zu verallgemeinern. Dies wird erfahrungsgemäß einige inhaltsgleiche Paraphrasen zur Folge haben, die es sodann zu streichen gilt. Ebenso wird mit Paraphrasen verfahren werden, die vor dem Hintergrund des Untersuchungsziels nicht von Bedeutung sind. Mayring spricht in diesem Zusammenhang von einer **ersten Reduktion** durch Streichung. Die **zweite Reduktion** wird hernach durch Bündelung erfolgen. Dabei werden „mehrere, sich aufeinander beziehende und oft über das Material verstreute Paraphrasen zusammengefasst und durch eine neue Aussage wiedergegeben“⁵¹¹ werden. Das Paraphrasieren, Generalisieren und Reduzieren durch Streichung und Bündelung wird in dieser Arbeit – wie von Mayring im Fall großer Materialmengen vorgesehen – in einem einzigen Arbeitsschritt erfolgen⁵¹².

Vermittels Zuordnung der gekennzeichneten und auf ein überschaubares Maß gekürzten Textstellen zu den Kategorien wird sich ein Überblick über Rubriken und Inhalte universitärer Internationalisierungsstrategien gewinnen lassen. So wird zu erkennen sein, ob und wie diese das universitäre Internationalisierungsverständnis, Internationalisierungsziele und -maßnahmen sowie Prozessschritte und Steuerungsinstrumente zu deren Implementierung beschreiben – und damit jeweils einen gemeinsamen Weg im Rahmen der Internationalisierung.

Situationspezifische Inhalte

Dabei wird nicht zuletzt der Frage nachgegangen werden, ob und – wenn ja – welche Strategieinhalte situationspezifisch sind. Als situationspezifisch werden in dieser Arbeit solche Inhalte angesehen werden, die sich auf die spezifischen internen Rahmenbedingungen einer Universität oder deren spezifische Umweltbedingungen beziehen. Bei den internen Rahmenbedingungen wird der Blick auf **Stärken und Schwächen** der Universität gerichtet sein, die beispielsweise mit ihrem Leistungsangebot oder ihrer Leistungsqualität einhergehen, ebenso wie auf die **Identität** der Universität, die in Antworten auf die Frage ‚Wer sind wir?‘ zum Ausdruck kommt. Bei den Umweltbedingungen werden **Chancen und Risiken** betrachtet werden, die sich zum Beispiel aus den Bedingungen am Standort der Universität, der Nachfrage nach ihren Leistungen oder aus dem Wettbewerb ergeben – jeweils im In- und Ausland. Der Blick wird in diesem Zusammenhang aber auch auf die **Erwartungen externer Stakeholder** gerichtet sein, die sich in Antworten auf die Frage ‚Wer sollen wir sein?‘ niederschlagen.

Auf diese Weise wird zu erkennen sein, an welchen Stellen die Internationalisierungsstrategietexte situationspezifisch sind und um welche Inhalte es dabei geht. Finden sich darunter auch Inhalte, die sich auf die Identität einer Universität oder auf Erwartungen des für sie zuständigen Ministeriums beziehen? Wird so die Situation zum Ausdruck gebracht, in der sich die Universität – auch dem Eindruck ihres Leitbilds und ihrer Zielvereinbarung nach –

⁵¹⁰ vgl. Mayring (2010b), 606.

⁵¹¹ Mayring (2008), 61.

⁵¹² vgl. ebd., 60+61.

zu befinden scheint? Bringt die Universität so zum Ausdruck, was sie in Zeiten des internationalen Bildungsmarkts, des internationalen Wettbewerbs und des neuen Steuerungsmodells zu sein und im Rahmen ihrer Internationalisierung zu tun hat und was sie dabei von anderen Universitäten unterscheidet? Schließlich ließe sich gerade so eine Weg-Beschreibung für die Internationalisierung der Universität formulieren, die eine Sinnklammer für die Mitglieder der Universität bilden, aber auch Schwerpunkte für deren Internationalisierung setzen, so deren Profil schärfen und die Universität sichtbar(er) im internationalen Wettbewerb positionieren kann.

Um die Strategietexte später nicht nur Kategorie für Kategorie, sondern auch als Ganze miteinander vergleichen zu können, wird auch eine **Bewertung** der Texte mit Punkten erfolgen⁵¹³:

- Einen Punkt wird es in der **Kategorie ‚Internationalisierungsverständnis‘** geben, falls sich in einem einführenden Abschnitt oder Kapitel des Textes Antworten auf die Frage ‚Wer sind wir?‘, ‚Wer wollen wir im Rahmen der Internationalisierung sein?‘ und ‚Was wollen wir mit der Internationalisierung erreichen?‘ zu finden sind, dort also bildungspolitische, entwicklungspolitische oder ökonomische Schwerpunkte der Internationalisierung gesetzt werden und in diesem Zusammenhang deutlich wird, dass diese die strategische Stoßrichtung der Internationalisierung zum Ausdruck bringen. Außerdem wird ein Punkt vergeben werden, falls dabei auf spezifische Bedingungen der Situation Bezug genommen wird. In dieser Kategorie können demnach bis zu zwei Punkte vergeben werden.
- In der **Kategorie ‚Ziele und Maßnahmen‘** wird es einen Punkt je Unter-Unterkategorie geben, falls im Text mindestens ein Ziel und eine entsprechende Maßnahme beschrieben werden, die sich der jeweiligen Unter-Unterkategorie zuordnen lassen. Überdies wird ein Punkt vergeben werden, falls Ziel(e) und Maßnahme(n) unter Bezugnahme auf spezifische Bedingungen der Situation oder aber unter Bezugnahme auf den Status quo begründet werden – schließlich beschreibt auch dieser die spezifische Situation einer Universität. Demnach lassen sich hier bis zu zwei Punkte je Unter-Unterkategorie, insgesamt also 22 Punkte vergeben.
- Ein Punkt wird in der **Kategorie ‚Nächste Schritte zur Implementierung der Strategie‘** vergeben werden, falls im Text die nächsten Prozessschritte zur Implementierung der Strategie oder entsprechende Steuerungsinstrumente beschrieben werden. Zudem wird es einen Punkt geben, falls diese unter Bezugnahme auf spezifische Bedingungen der Situation oder den Status quo begründet werden. Hier können dementsprechend bis zu zwei Punkte vergeben werden.

Kategorien, zu denen sich keine Stellen im Text finden, werden mit null Punkten bewertet werden, so dass je Strategietext insgesamt 26 Punkte vergeben werden können.

⁵¹³ vgl. Anhang C.

Wird ein Text mit 13 Punkten oder weniger bewertet, berücksichtigt dieser entweder nur wenige der in dieser Arbeit hergeleiteten Rubriken und/oder geht nur in wenigen Rubriken auf spezifische Bedingungen der Situation ein. Wird ein Text mit mehr als 13 Punkten bewertet, berücksichtigt dieser entweder viele Rubriken und/oder geht in vielen Rubriken auf spezifische Bedingungen der Situation ein. Das spricht dafür, dass sich die Universität(-sleitung) eingehend mit ihren Internationalisierungserfordernissen auseinandergesetzt, ihre strategischen Entscheidungen zur Internationalisierung auf die spezifischen Bedingungen der Situation abgestimmt und so eine Strategie formuliert hat, die einen Fit und daher Erfolg verspricht.

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis		0	1	2
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen				
Kat. 2.1: Lehre und Studium	Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	2
	Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	2
	Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	1	2
Kat. 2.2: Forschung	Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	1	2
	Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	1	2
	Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	1	2
Kat. 2.3: Verwaltung	Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	1	2
	Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	1	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing		0	1	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften		0	1	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland		0	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente		0	1	2

Abbildung 5: Bewertung – Template

Überdies wird der Frage nachgegangen werden, ob in den Strategietexten **wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse** zur Internationalisierung berücksichtigt werden – und wenn ja, welche. Der Blick wird dabei auf Textstellen gerichtet sein, die

- sich auf die **Ziele** einer Universität im Ausland beziehen,
- **Zielmärkte** der Universität im Ausland benennen, landes- und marktspezifische Bedingungen und (entsprechende) Marktpräsenzstrategien beschreiben,
- **Formen** des Markteintritts und entsprechende Strategien benennen und beschreiben,
- das **Timing** im Rahmen des Markteintritts und entsprechende Strategien ansprechen,
- darauf eingehen, inwieweit die Aktivitäten im Ausland zu **zentralisieren** oder zu **dezentralisieren** sind,
- beschreiben, inwieweit es die Auslandsaktivitäten zu **standardisieren** oder nach Zielländern und -märkten zu **differenzieren** gilt,
- ansprechen, welche internationale **Orientierung** den Auslandsaktivitäten der Universität zugrunde liegen soll.

Punkte werden für entsprechende Inhalte in den Texten aber nicht vergeben werden.

3.2.3 Erfolge

In einem **dritten Schritt** wird untersucht werden, welche Universitäten mit ihrer Internationalisierung(-strategie) welche **Erfolge** erzielen – jeweils im Vergleich zu allen anderen, in dieser Arbeit betrachteten Universitäten. Zu diesem Zweck werden die internationale Ausrichtung und die damit einhergehende Qualitätsentwicklung einer Universität in Lehre, Studium und Forschung, ihre Einnahmen aus internationalen Aktivitäten und ihre internationale Sichtbarkeit untersucht werden. Die internationale Ausrichtung wird dabei an sechs Kriterien, die Einnahmen und die Sichtbarkeit der Universität an jeweils einem Kriterium festgemacht werden:

- Zum Vergleich der **internationalen Ausrichtung** und der damit einhergehenden Qualitätsentwicklung in Lehre, Studium und Forschung lässt sich auf die Ergebnisse von Rankings zurückgreifen, sofern diese auf die Universitäten als Ganze blicken und unter anderem deren internationale Ausrichtung messen – beispielsweise auf die Ergebnisse des **U-Multirank**⁵¹⁴. Dieses ist ein weltweites Hochschulranking, das mit Fördermitteln der Europäischen Union vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), vom Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) und vom Centre for Science and Technology Studies (CWTS) erstellt und ausschließlich auf der U-Multirank-Website veröffentlicht wird. Zur Messung der internationalen Ausrichtung von Hochschulen aus aller Welt werden hier sechs Kriterien herangezogen: der Anteil der fremdsprachigen Bachelorstudiengänge, der Anteil der fremdsprachigen Masterstudiengänge, die Studierendenmobilität, die sich aus dem Anteil der aus dem Ausland kommenden Studierenden, der ins Ausland gehenden Studierenden und der Studierenden in

⁵¹⁴ vgl. Centrum für Hochschulentwicklung u.a. (2019).

internationalen Studiengängen zusammensetzt, der Anteil des wissenschaftlichen Personals mit ausländischer Staatsangehörigkeit, der Anteil der Publikationen mit Co-Autoren aus dem Ausland und der Anteil der Doktorgrade, die an Nachwuchswissenschaftler aus dem Ausland vergeben werden. Die Ergebnisse je Kriterium werden nicht wie bei anderen weltweiten Rankings zu einem Gesamtergebnis je Hochschule zusammengeführt, sondern bleiben Kriterium für Kriterium nebeneinander bestehen. Darüber hinaus werden die Hochschulen keinem einzelnen Rang in einer Rangfolge, sondern einer Ranggruppe je Kriterium zugeordnet, wobei die Gruppen A (*very good*), B (*good*), C (*average*), D (*below average*) und E (*weak*) unterschieden werden. Die oben genannten Kriterien und die entsprechenden Messergebnisse des U-Multirank aus dem **Jahr 2019** werden nun auch in dieser Arbeit herangezogen werden, wenn es um die internationale Ausrichtung von Lehre, Studium und Forschung und die damit einhergehende Qualitätsentwicklung geht. Die Ranggruppen werden dazu in Schulnoten übersetzt und eine Durchschnittsnote je Universität berechnet werden, um die Erfolge der Universitäten besser vergleichen zu können. Für die Ranggruppe A wird dabei die Note 1,0, für Gruppe B die Note 2,0, für Gruppe C die Note 3,0, für Gruppe D die Note 4,0 und für Gruppe E die Note 5,0 vergeben werden. Wird eine Universität bei einem oder mehreren Kriterien (z.B. aufgrund nicht verfügbarer Daten) keiner Ranggruppe zugeordnet, wird hierfür keine Schulnote vergeben werden. Eine Universität wird in diesem Zusammenhang als umso erfolgreicher angesehen werden, je besser ihre Durchschnittsnote im Vergleich zu den Noten aller anderen Universitäten ist. Universitäten, die zum Zeitpunkt der Untersuchung im U-Multirank nicht berücksichtigt sind und daher ohne Note bleiben, fallen aus diesem Vergleich heraus.

- Das Kriterium für den Vergleich universitärer **Einnahmen aus internationalen Aktivitäten** sind die Einnahmen aus internationalen Drittmitteln – also aus Drittmitteln von internationalen Fördereinrichtungen und der Europäischen Union. Entsprechende **Einzeldaten** der deutschen Universitäten in öffentlicher Trägerschaft sind zum Zeitpunkt der Untersuchung auf Anfrage beim Statistischen Bundesamt für die **Jahre 2015 und 2016** verfügbar. Auf ihrer Grundlage wird der Anteil der internationalen Drittmiteleinnahmen an den gesamten Drittmiteleinnahmen berechnet werden – je Universität und Jahr. Dabei wird eine Universität als umso erfolgreicher angesehen werden, je höher ihr Anteil im Vergleich zu den Anteilen aller anderen Universitäten ausfällt. Die absolute Höhe internationaler Drittmittel hängt nicht zuletzt von der Größe der jeweiligen Universität ab und wird daher bei einem Vergleich der Universitäten nicht berücksichtigt werden.
- Für den Vergleich der **internationalen Sichtbarkeit** von Universitäten wird deren Abschneiden in einem weltweit sichtbaren Ranking als Kriterium herangezogen werden – und zwar in einem Ranking, das der Universität einen einzelnen Rang in einer Rangfolge zuordnet. Ein solches Ranking ist das **Times Higher Education World University Ranking**⁵¹⁵, das von der gleichnamigen Zeitschrift erstellt und in dieser sowie auf der entsprechenden Website veröffentlicht wird. Das THE-Ranking misst

⁵¹⁵ vgl. Times Higher Education (2019).

Lehrleistungen, Forschungsleistungen, Zitationen, die internationale Ausrichtung und den Wissenstransfer in die Privatwirtschaft. Die Messergebnisse werden zu einem Gesamtergebnis je Universität zusammengeführt, Universitäten aus aller Welt dann auf der Grundlage ihres Gesamtergebnisses in eine Rangfolge gebracht, wobei sie bis zu Rang 200 einem einzelnen Rang und ab Rang 201 einer Ranggruppe zugeordnet werden. In dieser Arbeit werden die Ergebnisse des Rankings aus dem **Jahr 2019** herangezogen und eine Universität dabei als umso erfolgreicher angesehen werden, je besser dort ihr Rang beziehungsweise ihre Ranggruppe im Vergleich zu den Rängen aller anderen betrachteten Universitäten ist. Universitäten, die zum Zeitpunkt der Untersuchung im THE-Ranking nicht berücksichtigt sind, fallen aus diesem Vergleich heraus.

Die in dieser Arbeit betrachteten Universitäten werden ihren internationalen Erfolgen entsprechend in **Rangfolgen** gebracht werden, entlang derer sich ihre Erfolge miteinander vergleichen lassen. Demnach wird es folgende Rangfolgen geben:

- **Internationale Ausrichtung:** Hier werden die Universitäten ihren U-Multirank-Durchschnittsnoten im Jahr 2019 entsprechend in eine Rangfolge gebracht werden.
- **Einnahmen aus internationalen Aktivitäten:** Hier werden die Universitäten dem Anteil ihrer internationalen Drittmitteleinnahmen entsprechend in eine Rangfolge gebracht werden, genaugenommen in zwei Rangfolgen: in eine für das Jahr 2015 und eine für das Jahr 2016.
- **Internationale Sichtbarkeit:** Hier werden die Universitäten ihrem THE-Rang oder ihrer THE-Ranggruppe im Jahr 2019 entsprechend in eine Rangfolge gebracht werden.

Auf diese Weise wird je Universität zu erkennen sein, wo diese zu den erfolgreich(st)en gehört und wo nicht⁵¹⁶.

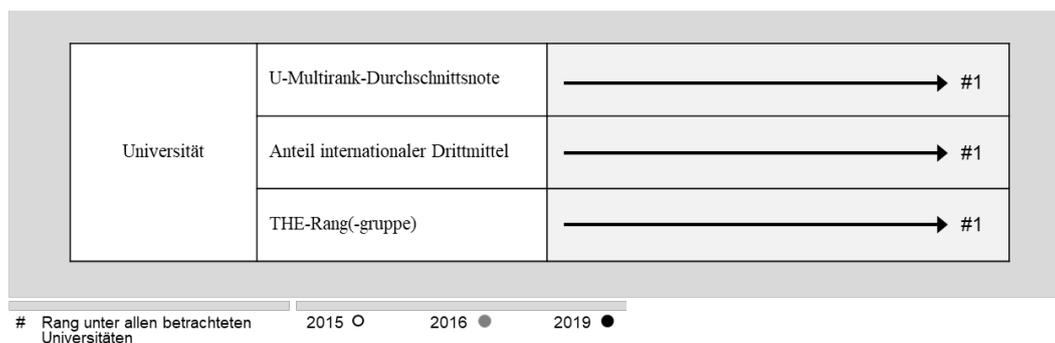


Abbildung 6: Erfolge – Template

Die Universitäten auf den ersten fünf Rängen einer jeden Rangfolge werden in einem Grünton (Top-5), die Universitäten auf den Rängen sechs bis zehn in einem helleren Grünton (Top-10) und die Universitäten auf den letzten fünf Rängen in einem Rotton markiert werden (Bottom-5), so dass eine *beat map* entsteht. Universitäten, die im U-Multirank oder im THE-Ranking nicht berücksichtigt sind, werden aus den entsprechenden Rangfolgen herausfallen und daher auch in der *beat map* unberücksichtigt bleiben.

⁵¹⁶ vgl. Abbildung 6.

Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, dass Hochschulrankings durchweg Kritik erfahren. Kritisiert wird nicht zuletzt die Methodik zur Messung hochschulischer Leistungen, da mit den verwendeten Kriterien vornehmlich Leistungsmengen gemessen werden – bei Forschungsleistungen beispielsweise die Zahl der Publikationen (mit Co-Autoren aus dem Ausland) oder die Höhe der für Forschung eingenommenen (internationalen) Drittmittel⁵¹⁷. Eindeutige Rückschlüsse auf die Leistungsqualität erlauben solche Zahlen nicht⁵¹⁸. Dass hier dennoch auf Rankingergebnisse zurückgegriffen werden wird, liegt zum einen daran, dass derzeit keine Alternative zu den verwendeten Methoden und den entsprechenden Kriterien in Sicht ist⁵¹⁹. Zum anderen sind Daten zur internationalen Ausrichtung von Hochschulen nur mit sehr hohem Aufwand zu erheben und zum Zeitpunkt der Untersuchung auch auf Anfrage beim Statistischen Bundesamt, DZHW und DAAD nur sehr bedingt verfügbar – dies außerdem teils nur in anonymisierter Form, was eine Untersuchung der Daten im Zusammenhang unmöglich macht.

3.2.4 Zusammenhang zwischen Fit und Erfolgen

In einem vierten Schritt wird untersucht werden, ob Universitäten mit situationsspezifischen Internationalisierungsstrategien mehr Erfolg haben als andere. Zunächst werden die betrachteten Universitäten dazu den **Punktzahlen ihrer Strategietexte** entsprechend in eine **Rangfolge** gebracht werden. Schließlich spricht eine hohe Punktzahl dafür, dass eine Universität ihre strategischen Entscheidungen in entsprechend hohem Maße auf spezifische Bedingungen der Situation abgestimmt und so eine Strategie formuliert hat, die einen Fit und – dem mentalen Modell zufolge – Erfolg verspricht. Auch hier werden die Universitäten auf den ersten fünf Rängen (Top-5), auf den Rängen sechs bis zehn (Top-10) und auf den letzten fünf Rängen (Bottom-5) in den entsprechenden Farbtönen markiert werden, so dass eine *heat map* entsteht, die sich mit der *heat map* für internationale Erfolge (s.o.) vergleichen lässt. Dabei wird untersucht werden, ob sich die fünf Universitäten mit den am höchsten bepunkteten Strategietexten jeweils auch in den Rangfolgen für internationale Erfolge auf einem der ersten fünf oder ersten zehn Ränge wiederfinden. Dies wird Aufschluss darüber geben, inwieweit Universitäten mit hoch bepunkteten – sprich: in hohem Maße situationsspezifischen – Internationalisierungsstrategietexten erfolgreicher sind als Universitäten, deren Strategietexte geringere Punktzahlen ausweisen.

Die im Rahmen der vier Untersuchungsschritte gewonnenen Erkenntnisse werden abschließend zusammengefasst werden. Der Zielsetzung und dem mentalen Modell der Arbeit entsprechend wird dabei nicht zuletzt folgenden Fragen nachgegangen werden:

- **Situationsanalyse:** Wie lassen sich die Situationen deutscher Universitäten in Zeiten des internationalen Bildungsmarkts, des internationalen Wettbewerbs und des neuen

⁵¹⁷ vgl. Schmid (2006), 12; Schmoch (2009), 28.

⁵¹⁸ vgl. Conrad (2004), 19-20; Scheytt (2007), 5; Jaeger (2009), 58.

⁵¹⁹ vgl. Brandenburg/Federkeil (2007).

Steuerungsmodells (idealtypisch) charakterisieren? Wie lassen sich die (realen) Situationen der im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Universitäten vor diesem Hintergrund interpretieren?

- **Festlegung der strategischen Stoßrichtung:** Stellen die betrachteten Universitäten in ihren Internationalisierungsstrategietexten heraus, was sie – in ihrer je spezifischen Situation – unter ihrer Internationalisierung verstehen, wie sie sich dabei von anderen Universitäten unterscheiden und was sie im Rahmen der Internationalisierung erreichen wollen? Setzen sie entsprechende Schwerpunkte der Internationalisierung? Bringen sie diese in *key performance indicators* (KPIs) zum Ausdruck?
- **Strategieformulierung im engeren Sinne:** Welche Handlungsfelder der Internationalisierung werden in den Strategietexten berücksichtigt, welche Ziele und Maßnahmen in diesen definiert? Werden diese unter Bezugnahme auf die spezifische Situation (und die entsprechende Stoßrichtung) begründet? Werden wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung berücksichtigt?
- **Strategieimplementierung:** Wird auf Prozessschritte und Steuerungsinstrumente zur Implementierung der Strategie eingegangen? Werden diese unter Bezugnahme auf die spezifische Situation begründet?
- **Erfolgskontrolle:** Woran machen die betrachteten Universitäten in ihrer spezifischen Situation internationalen Erfolg fest? Welche Universitäten sind am erfolgreichsten, wenn die in dieser Arbeit in den Blick genommenen Erfolgskriterien angelegt werden? Sind Universitäten mit situationsspezifischen Internationalisierungsstrategien erfolgreicher als andere?

Auf dieser Grundlage können Universitätsleitungen hernach „Redeinstrumente“⁵²⁰ an die Hand gegeben werden – für die Interpretation der spezifischen Situation ihrer Universität und die Formulierung einer Internationalisierungsstrategie, die auf ebendiese abgestimmt ist.

⁵²⁰ Scherer/Beyer (1998), 344.

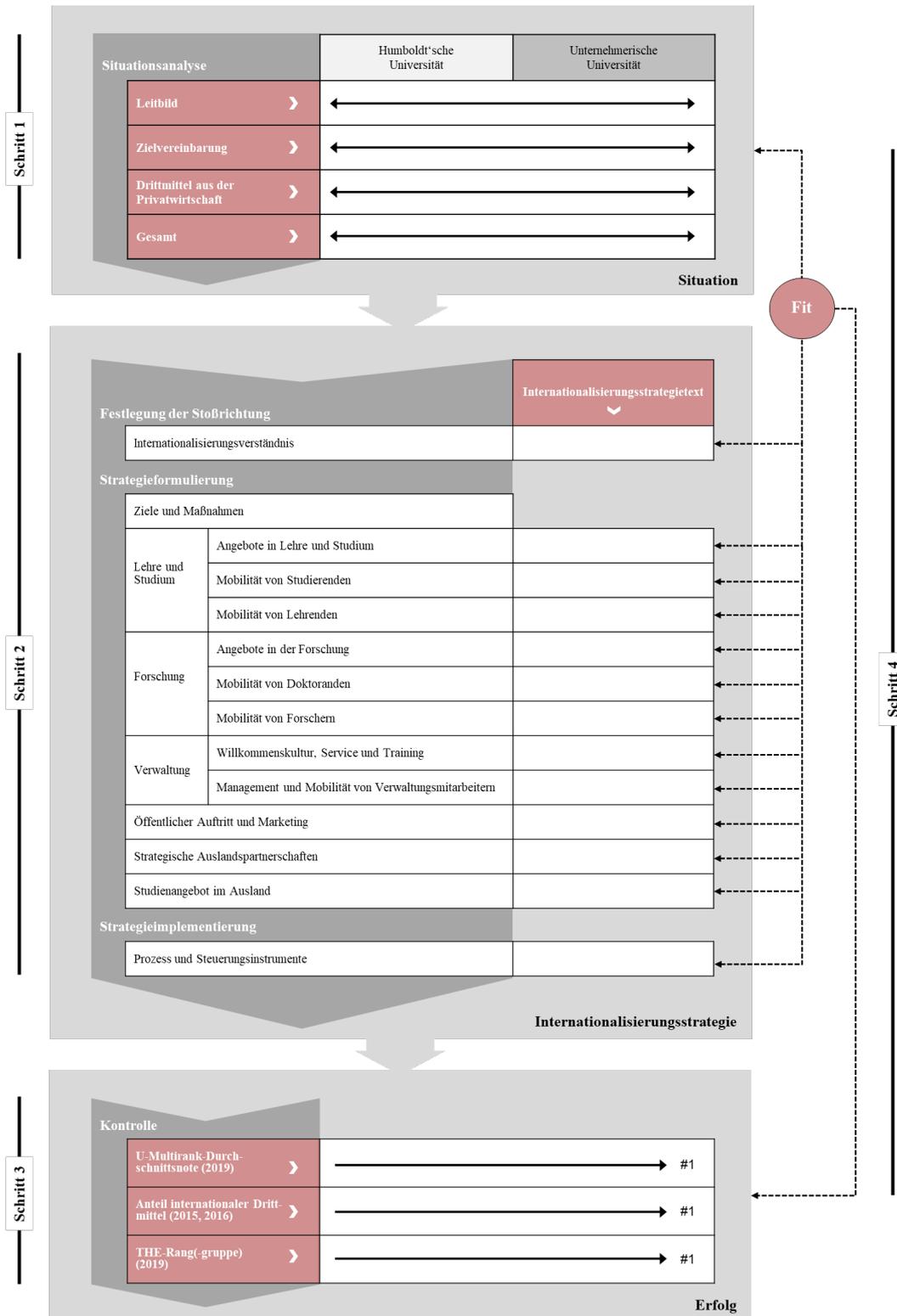


Abbildung 7: Methodik

4 Untersuchung

4.1 Situationen: Humboldt'sche versus unternehmerische Universität

4.1.1 Humboldt'sche Universität

Der erste analytisch konstruierte Idealtyp ist die **Humboldt'sche Universität**⁵²¹. Sie versteht sich als Universität, die unabhängig von unmittelbaren ökonomischen Verwertungsinteressen zu lehren und zu forschen hat und sich stattdessen an den Interessen ihrer Wissenschaftler, Nachwuchswissenschaftler und Studierenden orientiert⁵²², schließlich gilt dies dem Humboldt'schen Ideal zufolge als Voraussetzung dafür, Bildung auf höchstem Niveau zu vermitteln – also nicht zuletzt zur Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden beizutragen und diese zu Weltbürgern auszubilden⁵²³, denn:

„Die Zocker in (...) London und Frankfurt, oftmals Topabsolventen der Top-Business-Schools, waren alle bestens international trainiert und doch ohne jeden moralischen Kompass, kurz: Sie waren qualifiziert, aber nicht gebildet“⁵²⁴.

Der Humboldt'schen Universität geht es dabei nicht zuletzt um Bildungsgerechtigkeit, das heißt um freien Zugang zu Bildung – für Studierende aus aller Welt, unabhängig von ethnischer oder sozialer Herkunft, religiöser oder politischer Überzeugung. Studierende, die aus dem Ausland an die Universität kommen, werden später im Sinne einer *brain circulation* bei der Rückkehr in ihre Heimatländer unterstützt. So trägt die Humboldt'sche Universität zur Völkerverständigung und zur Bekämpfung von Bildungsarmut in Schwellen- und Entwicklungsländern bei. Auch in der Forschung ist ihrem Verständnis nach nur dann höchstes Niveau und ein entsprechendes Niveau eingeworbener Drittmittel zu erreichen, wenn sie sich an den Interessen ihrer Wissenschaftler und Nachwuchswissenschaftler orientiert. Immerhin sind diese gerade dann intrinsisch motiviert. Eine Orientierung an finanziellen Gewinnen lehnt die Humboldt'sche Universität demnach ab. Ihr geht es lediglich um eine auskömmliche Finanzierung und die Sicherung universitärer Einnahmen in entsprechender Höhe. (Nachwuchs-)Wissenschaftlern werden folglich weitgehende Freiheitsgrade gewährt⁵²⁵.

Das entspricht auch den Interessen des zuständigen Landesministeriums, ebenso wie den Interessen anderer externer Stakeholder. Diese erwarten nicht zuletzt, dass die Universität zur Völkerverständigung, zur Bekämpfung von Bildungsarmut und so zu einem friedlichen und gerechten Miteinander in einer globalisierten Welt beiträgt. Gerade auf diese Weise kann die Universität ihrer gesellschaftlichen Bedeutung gerecht werden.

⁵²¹ vgl. Jost (2022), 288-289.

⁵²² vgl. Pasternack/Wissel (2010), 12.

⁵²³ vgl. auch Blossfeld u.a. (2012), 26.

⁵²⁴ Bode (2012), 16-17.

⁵²⁵ vgl. Jost (2022), 288-289.

	Humboldt'sche Universität
Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung an den Interessen von Studierenden, Wissenschaftlern und Nachwuchswissenschaftlern
Bildung	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung zu unabhängigen Persönlichkeiten und Weltbürgern • Freier Zugang zu Bildung – auch für Menschen aus anderen Ländern, die später bei der Rückkehr in ihre Heimatländer unterstützt werden (<i>brain circulation</i>)
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung einer auskömmlichen Finanzierung
Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Weitgehende Freiheitsgrade für Wissenschaftler und Nachwuchswissenschaftler (intrinsische Motivation)
Gesellschaftliche Bedeutung	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zu einem friedlichen und gerechten Miteinander in der Welt

Tabelle 4: Idealtyp – Humboldt'sche Universität⁵²⁶

In ihrem **Leitbild** (oder Mission Statement) bezieht sich die Humboldt'sche Universität dementsprechend auf die Freiheit der Wissenschaft im Sinne des Humboldt'schen Ideals, bekennt sich zu einer an den Interessen ihrer Mitglieder orientierten Lehre und Forschung, betont die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Studierenden und ihren Beitrag zu Frieden und Gerechtigkeit in der Welt. Eine Orientierung am Markt und Gewinn lehnt sie ab. In ihrer **Zielvereinbarung** mit dem zuständigen Landesministerium finden sich vor allem bildungs- und entwicklungspolitische Interessen des Landes, während ökonomische Interessen nur von nachrangiger Bedeutung sind. So ist hier keine Rede davon, dass die Universität ihre Einnahmen (z.B. aus Drittmitteln) erhöhen soll. Letztere sind allenfalls in ihrer derzeitigen Höhe zu sichern. Eine Orientierung am Bildungsmarkt – insbesondere an der Nachfrage von Drittmittelgebern aus der Privatwirtschaft – entspricht demnach weder dem Selbstverständnis der Universität noch den Erwartungen, die vom zuständigen Landesministerium an sie herangetragen werden. Der Anteil der **Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft** an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt dementsprechend unter dem Durchschnitt der deutschen Universitäten, der im Jahr 2015 bei 14,1% und im Jahr 2016 bei 14,0% liegt.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die Situationen folgender Universitäten jeweils als Humboldt'sche Universität(-ssituation) interpretieren:

- Die **Albert-Ludwigs-Universität Freiburg** bekennt sich „zu ihren geistigen Wurzeln in der abendländisch-christlichen Tradition, speziell im oberrheinischen Humanismus“⁵²⁷, „knüpft an die traditionelle südwestdeutsche Liberalität an“⁵²⁸ und nimmt

⁵²⁶ vgl. Jost (2022), 290.

⁵²⁷ Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2007), 1.

⁵²⁸ ebd.

„ihre gesellschaftliche Aufgabe im Spannungsfeld von Fortschritt, Freiheit und Verantwortung“⁵²⁹ wahr. Die Zukunft sieht sie in einer „Forschungslandschaft ohne Grenzen, in der Universitäten und Industrieunternehmen in engem Verbund zusammenarbeiten“⁵³⁰. Von Drittmiteinnahmen aus der Privatwirtschaft ist in diesem Zusammenhang allerdings keine Rede. Deren Anteil an den gesamten Drittmiteinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 6,1% und im Jahr 2016 mit 6,3% jeweils weit unter dem Durchschnitt. Eine Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium ist nicht zu finden.

		Humboldt'sche Universität	Unternehmerische Universität
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Leitbild	← ○ →	
	Zielvereinbarung	-	
	Drittmittel aus der Privatwirtschaft	← ○ →	
	Gesamt	← ● →	

Abbildung 8: Interpretation – Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

- Die **Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald** ist ihrem Leitbild zufolge in „Forschung und Lehre (...) der Freiheit und Autonomie des Denkens verpflichtet“⁵³¹, ebenso wie der Persönlichkeitsentwicklung ihrer Studierenden. Diese gilt es „in allen Bereichen des menschlichen Lebens und Zusammenlebens auszubilden“⁵³². Daraus ergibt sich die Verpflichtung für die Universität und „jedes ihrer Mitglieder, in Forschung, Lehre und Studium für eine freiheitliche, zivile und demokratische Gesellschaft einzutreten und sich für das friedliche Zusammenleben der Menschen und Völker einzusetzen“⁵³³. Herausgestellt wird jedoch auch, dass es dieser Verpflichtung „Vor dem Hintergrund eines weltweiten Wettbewerbs um die klügsten Köpfe und begrenzte finanzielle Mittel“⁵³⁴ gerecht zu werden gilt. Dass die Mittel zur Finanzierung der Universität knapp sind, kommt auch in ihrer Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium zum Ausdruck. Dieses erwartet zum einen, dass die Universität spart und hierzu Stellen abbaut⁵³⁵, zum anderen, dass sie sich an der Finanzierung spezifischer Bauvorhaben beteiligt, indem sie Drittmittel für diese einwirbt⁵³⁶. Von einer generellen Erhöhung der Einnahmen aus Drittmitteln ist jedoch keine Rede. Der Anteil

⁵²⁹ Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2007), 1.

⁵³⁰ ebd., 2.

⁵³¹ Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012a), o.S.

⁵³² ebd.

⁵³³ ebd.

⁵³⁴ ebd.

⁵³⁵ vgl. Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern (2015a), 10-11.

⁵³⁶ vgl. ebd., 14.

der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 7,1% und im Jahr 2016 mit 5,8% jeweils weit unter dem Durchschnitt.

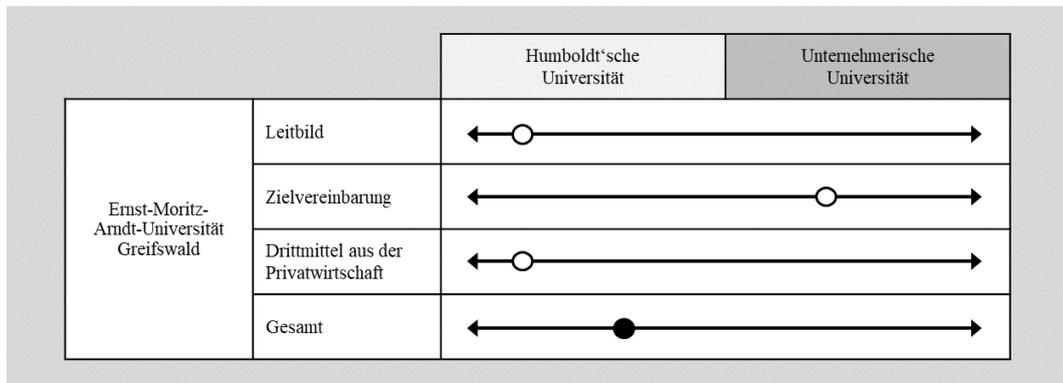


Abbildung 9: Interpretation – Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald

- Ein Leitbild oder Mission Statement der **FernUniversität in Hagen** ist nicht zu finden. In der vertragsförmigen Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium ist festgeschrieben, dass die Universität „ihrem Selbstverständnis entsprechend“⁵³⁷ auf ein Angebot universitärer Fernlehre abstellen soll, das sich an der Nachfrage nach dieser orientiert⁵³⁸. Keine Rede ist hier allerdings davon, dass sich eine solche Orientierung am Bildungsmarkt in der Erhöhung ihrer Einnahmen (z.B. aus Beiträgen der Studierenden, aus Drittmitteln) niederschlagen soll. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 16,0% knapp über, im Jahr 2016 mit 6,3% weit unter dem Durchschnitt.

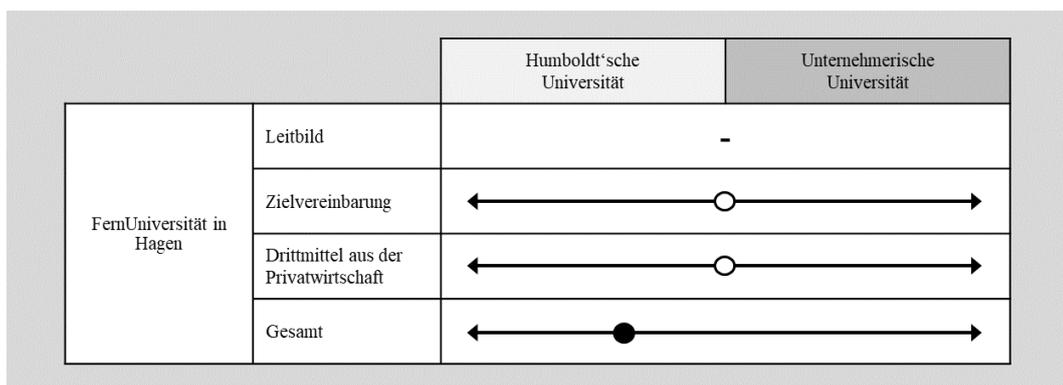


Abbildung 10: Interpretation – FernUniversität in Hagen

⁵³⁷ Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2015a), 2.

⁵³⁸ vgl. ebd.

- Die **Freie Universität Berlin** bekennt sich in ihrem Leitbild zu „einem allgemein anerkannten Wertekanon im Zeichen persönlicher Verpflichtung und gesellschaftlicher Verantwortung“⁵³⁹, ebenso wie zur Freiheit von Lehre und Forschung.

„Nur dort, wo Wissenschaft unabhängig von äußeren Eingriffen (...) ihre Ziele und Aufgaben selbst bestimmt, wird sie ihrem Anspruch auf Erkenntnis in sozialem Bewusstsein gerecht“⁵⁴⁰.

Von einer Orientierung am Bildungsmarkt oder dort zu erzielenden Gewinnen ist hier keine Rede. In ihrer Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium wird betont, dass die Universität „für die Autonomie der Forschung und die friedliche Nutzung ihrer Ergebnisse“⁵⁴¹ stehen soll, ebenso wie für „ein friedliches Miteinander der Menschen und Kulturen“⁵⁴². Herausgestellt wird aber auch, dass die Universität Fördermittel von Dritten einwerben⁵⁴³ sowie die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft ausbauen⁵⁴⁴ und den Wissenstransfer in diese fördern soll – sowohl über Unternehmensgründungen⁵⁴⁵ als auch über Patente, die es wirtschaftlich zu verwerten gilt⁵⁴⁶. Indes ist keine Rede davon, dass die Einnahmen aus Drittmitteln generell zu erhöhen sind. Der Anteil der Drittmitteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmitteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 5,2% und im Jahr 2016 mit 4,4% jeweils weit unter dem Durchschnitt.

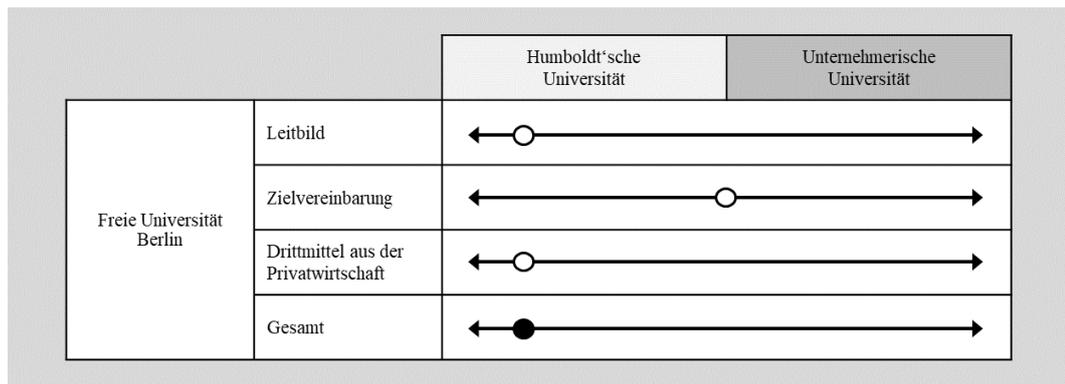


Abbildung 11: Interpretation – Freie Universität Berlin

- Ihrem Leitbild zufolge bekennt sich die **Georg-August-Universität Göttingen** „zu ihrer Verpflichtung, (...) ihre Forschungsfreiheit und die Unabhängigkeit der wissenschaftlichen Lehre zu erhalten und zu verteidigen“⁵⁴⁷. Zudem fühlt „sie sich verpflicht-

⁵³⁹ Freie Universität Berlin (o.J.), o.S.

⁵⁴⁰ ebd.

⁵⁴¹ Die Senatorin für Bildung, Jugend und Wissenschaft in Berlin (2018a), 3.

⁵⁴² ebd.

⁵⁴³ vgl. ebd., 25+30.

⁵⁴⁴ vgl. ebd., 30.

⁵⁴⁵ vgl. ebd., 4+12.

⁵⁴⁶ vgl. Die Senatorin für Bildung, Jugend und Wissenschaft in Berlin (2018a), 31.

⁵⁴⁷ Georg-August-Universität Göttingen (2006), o.S.

tet, ihre Kräfte für die Gestaltung einer humanen, toleranten und friedlichen Welt einzusetzen⁵⁴⁸. Das zuständige Landesministerium vereinbart mit der Universität indes, Fördermittel einzuwerben⁵⁴⁹. „Die Universität Göttingen wird der Drittmittelinwerbung weiterhin hohen Stellenwert einräumen“⁵⁵⁰; sie soll hier „auch weiterhin zur Spitzengruppe der deutschen Volluniversitäten (...) zählen“⁵⁵¹. Von einer generellen Erhöhung der Einnahmen aus Drittmitteln ist in der entsprechenden Zielvereinbarung aber keine Rede. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität ist im Jahr 2015 mit 10,8% und im Jahr 2016 mit 11,0% jeweils unterdurchschnittlich hoch.

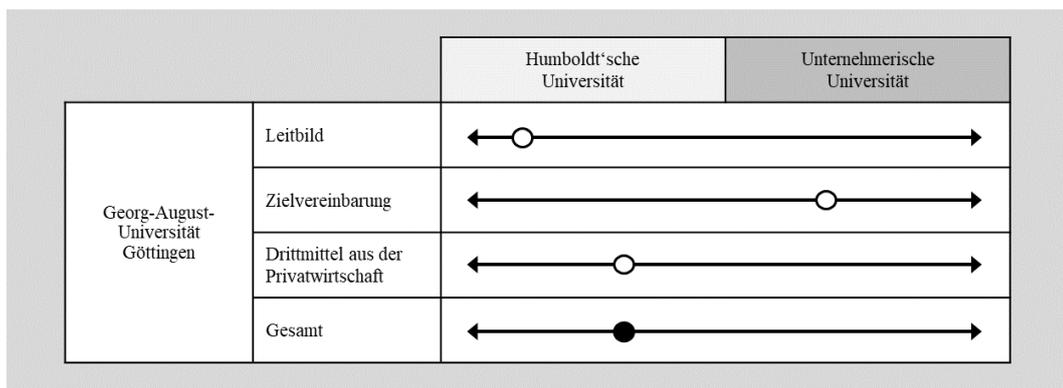


Abbildung 12: Interpretation – Georg-August-Universität Göttingen

- Die **Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf** veröffentlicht anstelle eines Leitbilds ein Mission Statement, in dem sie sich „zur Idee der autonomen Universität als dem Zentrum der Wissensgesellschaft“⁵⁵² bekennt. Auf den Bildungsmarkt oder dort zu erzielende Gewinne wird hier nicht Bezug genommen. Ähnliches gilt für die vertragsförmige Zielvereinbarung, in der vor allem bildungspolitische Erwartungen des zuständigen Landesministeriums zum Ausdruck kommen. Eine Ausnahme bildet hier lediglich die Patent- und Verwertungsstrategie der Heinrich-Heine-Universität. Erwartet wird in diesem Zusammenhang, dass diese Unternehmensgründungen unterstützt, indem sie Gründern die Verwertung ihrer Patente ermöglicht – gegen die Zahlung einer Gebühr⁵⁵³. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 17,5% über dem Durchschnitt und im Jahr 2016 mit 11,9% unter diesem.

⁵⁴⁸ Georg-August-Universität Göttingen (2006), o.S.

⁵⁴⁹ vgl. Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (2019b), 6+7.

⁵⁵⁰ vgl. ebd.

⁵⁵¹ vgl. ebd.

⁵⁵² Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2011), 3.

⁵⁵³ vgl. Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2015b), 18.

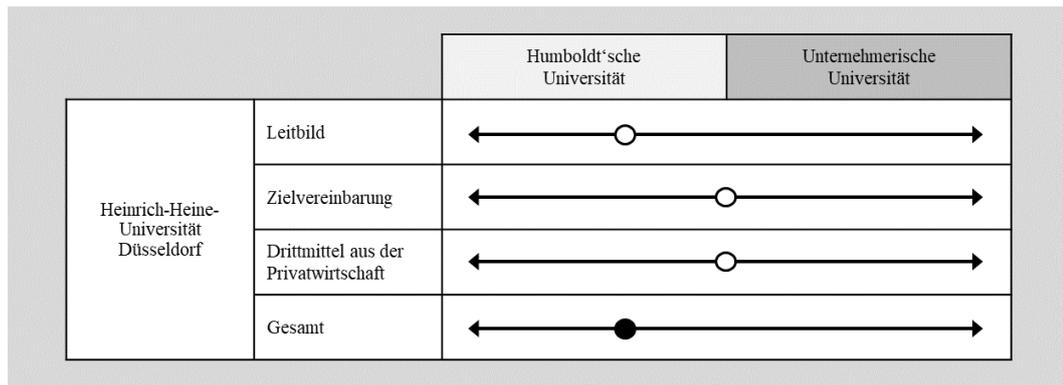


Abbildung 13: Interpretation – Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

- Die **Humboldt-Universität zu Berlin** stellt in ihrem Leitbild heraus, dass sie ihre Studierenden nicht nur für den Beruf qualifizieren, sondern auch in ihrer Persönlichkeitsentwicklung fördern und so nicht zuletzt zu einer „Humanisierung des gesellschaftlichen Lebens“⁵⁵⁴ beitragen will. Dabei versteht sie sich als Universität, die einen Anspruch auf Autonomie und sich daher „für kritische Distanz gegenüber politischer und gesellschaftlicher Macht entschieden hat“⁵⁵⁵. „Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit stehen allen Mitgliedern (...) zu“⁵⁵⁶, das heißt auch Studierenden. Dass sich der „Anspruch auf Autonomie leistungsgerecht umsetzen lässt“⁵⁵⁷, hat die Universität ihrem Leitbild zufolge bereits bewiesen. In ihrer Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landeminerium wird herausgestellt, dass die Universität „für die Autonomie der Forschung und die friedliche Nutzung ihrer Ergebnisse“⁵⁵⁸ stehen soll, ebenso wie für „ein friedliches Miteinander der Menschen und Kulturen“⁵⁵⁹. Zum Ausdruck gebracht wird außerdem, dass die Humboldt-Universität Fördermittel einwerben⁵⁶⁰, die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft ausbauen⁵⁶¹ und über Unternehmensgründungen⁵⁶² sowie Patente⁵⁶³ den Wissenstransfer und die wirtschaftliche Verwertung wissenschaftlicher Erkenntnisse fördern soll. Von einer generellen Erhöhung der universitären Einnahmen (z.B. aus Drittmitteln) ist aber keine Rede. Der Anteil universitärer Drittmiteinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteinnahmen liegt im Jahr 2015 mit 3,3% und im Jahr 2016 mit 3,2% jeweils weit unter dem Durchschnitt.

⁵⁵⁴ Humboldt-Universität zu Berlin (2002a), 2.

⁵⁵⁵ ebd.

⁵⁵⁶ ebd.

⁵⁵⁷ ebd.

⁵⁵⁸ Die Senatorin für Bildung, Jugend und Wissenschaft in Berlin (2018b), 3.

⁵⁵⁹ ebd., 3.

⁵⁶⁰ vgl. ebd., 25+30.

⁵⁶¹ vgl. ebd., 30.

⁵⁶² vgl. ebd., 4+12.

⁵⁶³ vgl. ebd., 31.

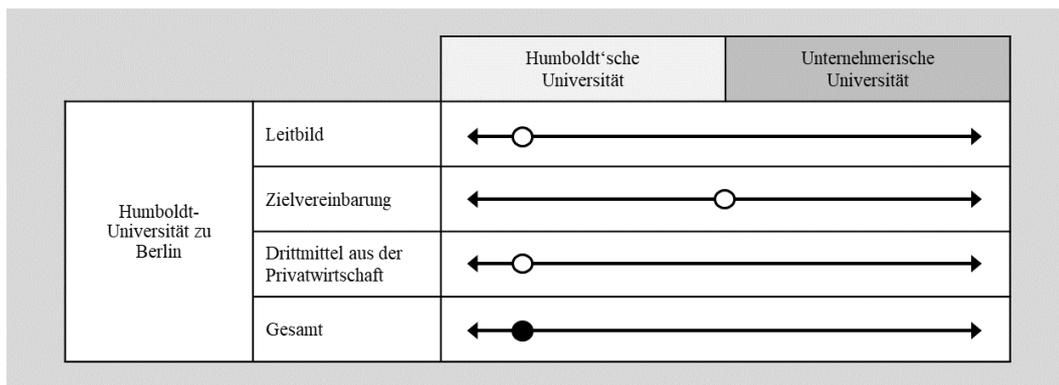


Abbildung 14: Interpretation – Humboldt-Universität zu Berlin

- Die **Julius-Maximilians-Universität Würzburg** bekennt sich in ihrem Leitbild zur Einheit von Lehre und Forschung, ebenso wie zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung⁵⁶⁴. Auf den Bildungsmarkt oder dort zu erzielende Gewinne nimmt sie hier nicht Bezug. In der vertragsförmigen Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium werden dagegen die Bedeutung der Drittmitteleinwerbung⁵⁶⁵, die „Drittmittelstärke“⁵⁶⁶ der Universität und ihre Bemühungen betont, Wissenschaftler bei der Einwerbung von Drittmitteln zu unterstützen und diese weiter zu erhöhen⁵⁶⁷. Außerdem wird das Ziel vereinbart, „die Forschungsförderung der EU (...) weiter auszubauen“⁵⁶⁸. Von erhöhten Drittmitteleinnahmen aus der Privatwirtschaft ist allerdings keine Rede. Deren Anteil an den gesamten Drittmitteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 8,7% weit und im Jahr 2016 mit 13,5% knapp unter dem Durchschnitt.

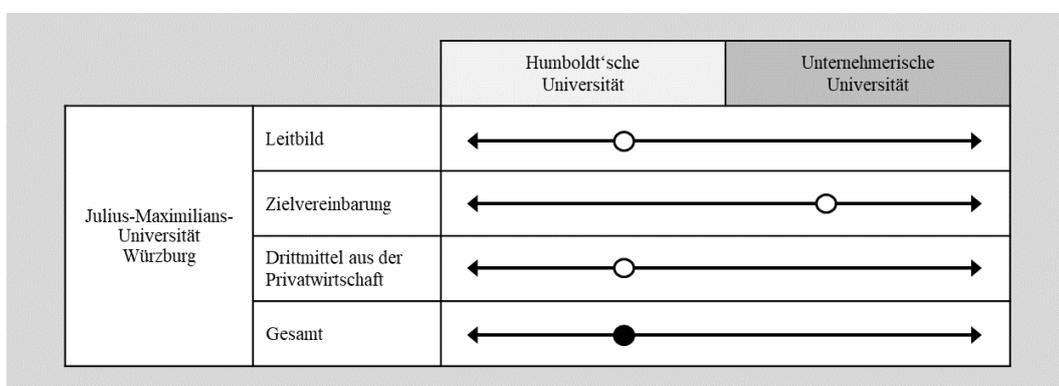


Abbildung 15: Interpretation – Julius-Maximilians-Universität Würzburg

⁵⁶⁴ vgl. Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016a), 1+2.

⁵⁶⁵ vgl. Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (2014a), 23.

⁵⁶⁶ ebd., 4.

⁵⁶⁷ vgl. ebd., 23.

⁵⁶⁸ ebd., 5.

- Die **Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn** verschreibt sich in ihrem Leitbild der „freien akademischen Diskussion“⁵⁶⁹ und der „Freiheit in der Forschung“⁵⁷⁰. Herausgestellt werden zudem Erfolge in der Forschung, wobei es um das entsprechende Renommee der Universität geht⁵⁷¹. Drittmitteleinnahmen sowie der Wettbewerb um diese werden nicht angesprochen. Auch in der Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium wird nur bedingt auf Drittmitteleinnahmen Bezug genommen. So wird im Zusammenhang mit der universitären Patent- und Verwertungsstrategie das Ziel vereinbart, „das auf Inanspruchnahmen (von Erfindungsmeldungen) basierende Drittittelvolumen durch Kooperationen mit der Wirtschaft zu steigern“⁵⁷². Der Anteil der Drittmitteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmitteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 6,4% und im Jahr 2016 mit 6,0% jeweils weit unter dem Durchschnitt.

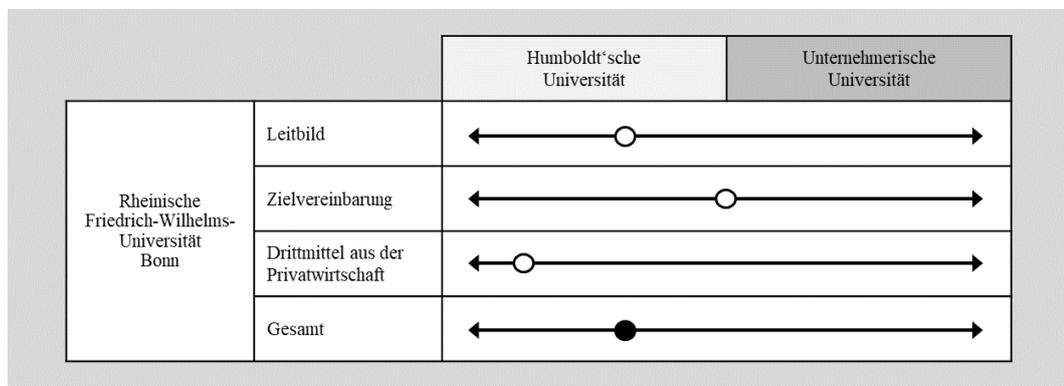


Abbildung 16: Interpretation – Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

- Wie das Gros der betrachteten Universitäten bekennt sich auch die **Technische Universität Dresden** in ihrem Leitbild zu der von Humboldt propagierten Einheit von Lehre und Forschung⁵⁷³, bezieht sich abgesehen davon aber weder auf dessen Bildungsideal noch auf den Bildungsmarkt. Die vertragsförmige Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium ist nicht zu finden. Der Anteil der universitären Drittmitteleinnahmen aus der Privatwirtschaft ist im Jahr 2015 mit 12,7% und im Jahr 2016 mit 12,8% jeweils unterdurchschnittlich hoch.

⁵⁶⁹ Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (o.J.), o.S.

⁵⁷⁰ ebd.

⁵⁷¹ vgl. ebd.

⁵⁷² Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2015c), 23.

⁵⁷³ vgl. Technische Universität Dresden (2017).

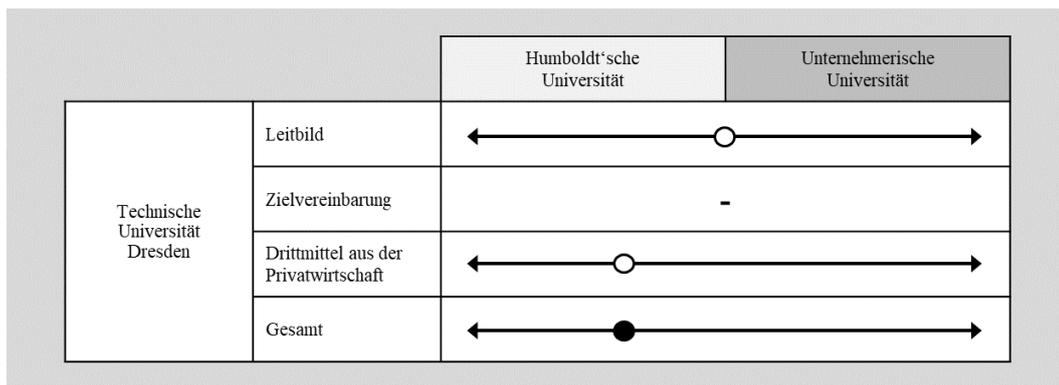


Abbildung 17: Interpretation – Technische Universität Dresden

- Die **Universität Bremen** geht in ihrem Leitbild auf ihre „gesellschaftliche Verantwortung“⁵⁷⁴ ein. Lehre und Forschung sind hier „auf konkrete Probleme der Gesellschaft und deren Zukunftssicherung“⁵⁷⁵ ausgerichtet. Zudem fühlt sich die Universität „dem Frieden verpflichtet“⁵⁷⁶. Der Bildungsmarkt oder auf diesem zu erzielende Gewinne werden nicht angesprochen. Zwar kommt in der Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium zum Ausdruck, dass sich die Universität um den Abbau von Stellen bemühen soll. Im Hinblick auf ihre Drittmiteinnahmen ist aber lediglich von einer „Stabilisierung“⁵⁷⁷, nicht von einer Erhöhung die Rede. Der Anteil der Drittmiteinnahmen aus der Privatwirtschaft an ihren gesamten Drittmiteinnahmen liegt im Jahr 2015 mit 11,6% und im Jahr 2016 mit 10,2% jeweils unter dem Durchschnitt.

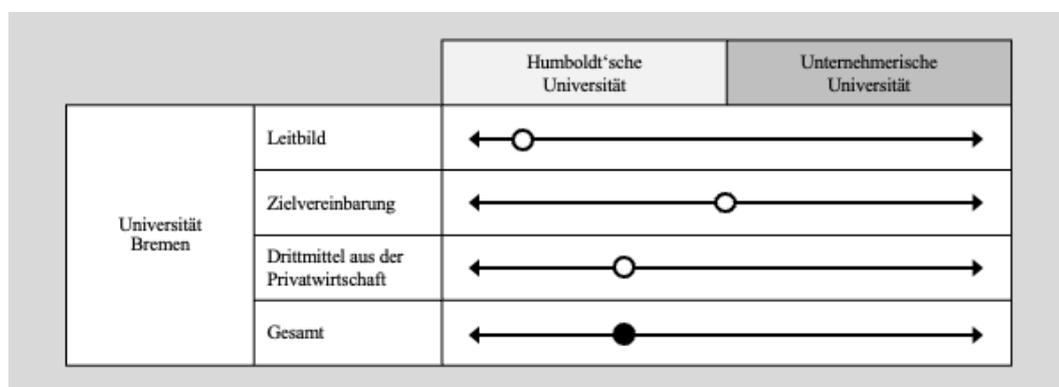


Abbildung 18: Interpretation – Universität Bremen

⁵⁷⁴ Universität Bremen (o.J.), o.S.

⁵⁷⁵ ebd.

⁵⁷⁶ ebd.

⁵⁷⁷ Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft in Bremen (2015), 9.

- Die **Universität Duisburg-Essen** stellt ihrem Leitbild zufolge sicher, dass ihre „Mitglieder (...) bei der Erfüllung ihrer Aufgaben ihr grundgesetzlich verbürgtes Recht auf die Freiheit der Wissenschaft und der Kunst wahrnehmen können“⁵⁷⁸. Dazu gewährleistet sie „die Freiheit, wissenschaftliche Meinungen zu verbreiten und auszutauschen“⁵⁷⁹. Zudem betont sie ihren „Beitrag zu einer (...) friedlichen und demokratischen Welt“⁵⁸⁰. Was die Steuerung der Universität anbelangt, ist sie „auf ein angemessenes Verhältnis zwischen zentral zu verantwortender strategischer Profilbildung und dezentraler Profilbildung und Selbststeuerung“⁵⁸¹ bedacht, was auch den Erwartungen entspricht, die das zuständige Landesministeriums in der vertragsförmigen Zielvereinbarung zum Ausdruck bringt⁵⁸². Das Ministerium bezieht sich in diesem Zusammenhang zwar auch auf gestiegene Drittmiteleinwerbungen der Universität, erwartet hier aber keine weitere Steigerung⁵⁸³. Der Anteil der Drittmiteleinahmen aus der Privatwirtschaft an ihren gesamten Drittmiteleinahmen liegt im Jahr 2015 mit 31,7% weit über und im Jahr 2016 mit 13,4% knapp unter dem Durchschnitt.

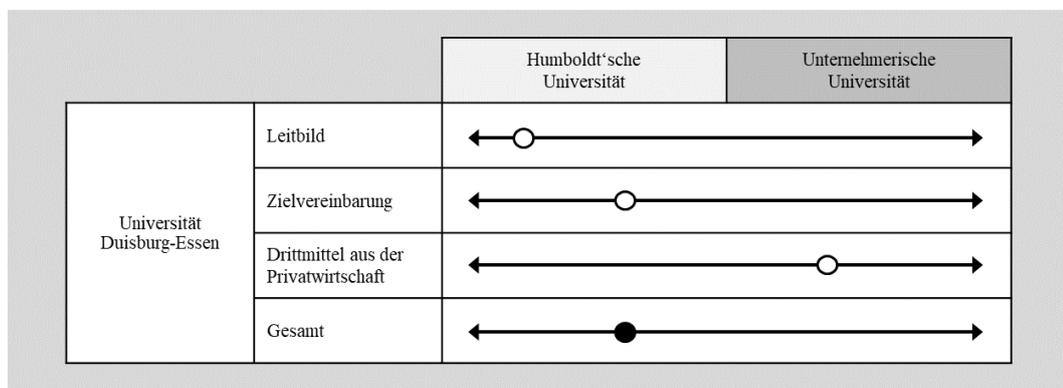


Abbildung 19: Interpretation – Universität Duisburg-Essen

- Ihrem Leitbild zufolge wollen die Mitglieder der **Universität Hamburg** ihre „universitären Aufgaben in der Verbindung von Forschung und Lehre, Bildung und Ausbildung in wissenschaftlicher Unabhängigkeit erfüllen“⁵⁸⁴ und außerdem „zur Entwicklung einer humanen, demokratischen und gerechten Gesellschaft beitragen“⁵⁸⁵. Auch in der Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium wird auf die Unabhängigkeit der Universität Bezug genommen. Vereinbart wird, dass deren Autonomie in strategischen Angelegenheiten gewahrt und in Personalangelegenheiten weiter gestärkt wird⁵⁸⁶. Ansonsten kommen in der Zielvereinbarung vor allem bildungs- und

⁵⁷⁸ Universität Duisburg-Essen (2015b), 5.

⁵⁷⁹ ebd.

⁵⁸⁰ ebd.

⁵⁸¹ ebd., 6.

⁵⁸² vgl. Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2015g), 4.

⁵⁸³ vgl. ebd., 14.

⁵⁸⁴ Universität Hamburg (1998), o.S.

⁵⁸⁵ ebd.

⁵⁸⁶ vgl. Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung (2018), 8.

entwicklungspolitische Interessen des Landes zum Ausdruck, wobei nicht zuletzt das Interesse an der Allgemein- und Persönlichkeitsbildung der Studierenden in den Vordergrund gerückt wird⁵⁸⁷. Ökonomische Interessen rücken in den Hintergrund⁵⁸⁸. Der Anteil der Drittmiteinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 5,5% und im Jahr 2016 mit 6,0% jeweils weit unter dem Durchschnitt.

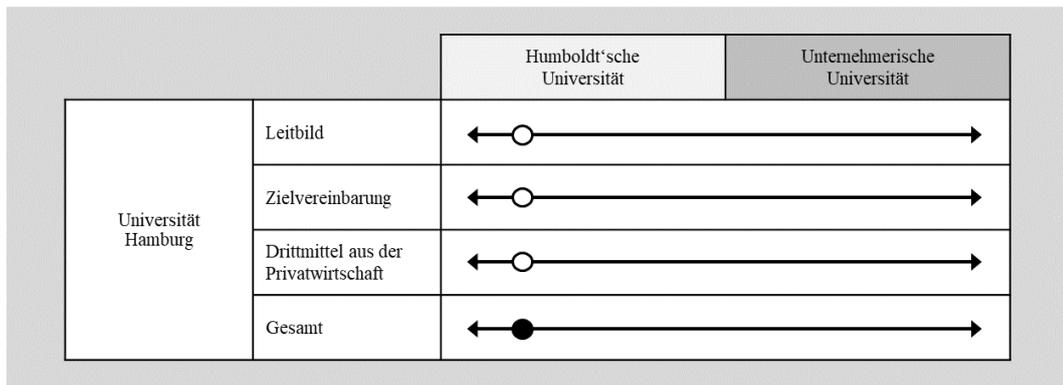


Abbildung 20: Interpretation – Universität Hamburg

- Ein Leitbild oder Mission Statement der **Universität Koblenz-Landau** ist nicht zu finden. In ihrer vertragsförmigen Zielvereinbarung mit dem zuständigen Ministerium kommen zuvorderst bildungs- und entwicklungspolitische Interessen des Landes zum Ausdruck, ökonomische Interessen dagegen nur sehr bedingt⁵⁸⁹. Der Anteil der Drittmiteinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 5,9% und im Jahr 2016 mit 4,8% jeweils weit unter dem Durchschnitt.

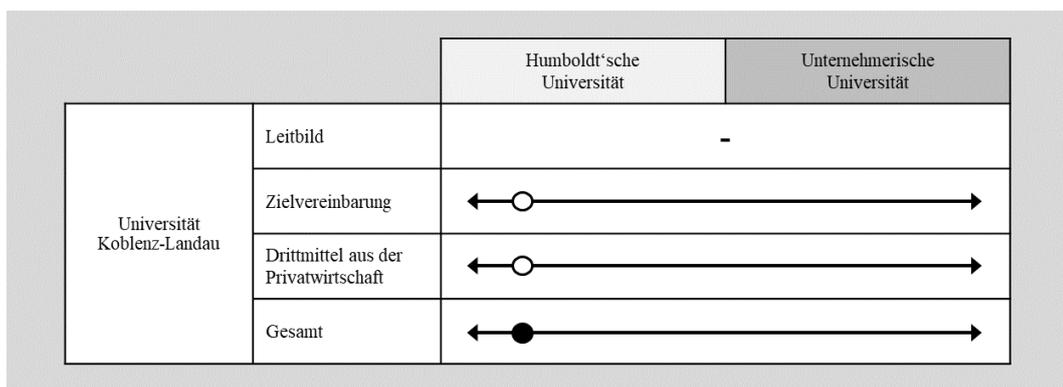


Abbildung 21: Interpretation – Universität Koblenz-Landau

⁵⁸⁷ vgl. Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung (2018), 6.

⁵⁸⁸ vgl. ebd., 5.

⁵⁸⁹ vgl. Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz (2015).

- Die **Universität Konstanz** bekennt sich in ihrem Leitbild zur Freiheit der Wissenschaft und betont, dass sie sich auch bei der Gestaltung ihrer Kooperationen an dieser orientiert.

„Der Grundsatz der Unabhängigkeit von Forschung und Lehre stellt sicher, dass die Universität Konstanz einen Beitrag zur Selbstaufklärung der Gesellschaft leisten kann“⁵⁹⁰.

Das Studium will sie „als eine Verbindung von Wissensvermittlung und Persönlichkeitsbildung“⁵⁹¹ gestalten. Hierbei sieht sie sich nicht zuletzt „der Grundidee (...) verpflichtet, dass wissenschaftliche Erkenntnis aus der engen Verbindung von Forschung und Lehre entsteht“⁵⁹². Keine Rede ist indes vom Bildungsmarkt oder von dort zu erzielenden Gewinnen. Die vertragsförmige Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium ist nicht zu finden. Der Anteil der Drittmiteinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 8,5% und im Jahr 2016 mit 7,6% jeweils weit unter dem Durchschnitt.

		Humboldt'sche Universität	Unternehmerische Universität
Universität Konstanz	Leitbild	← ○ →	
	Zielvereinbarung	-	
	Drittmittel aus der Privatwirtschaft	← ○ →	
	Gesamt	← ● →	

Abbildung 22: Interpretation – Universität Konstanz

- Die **Universität Leipzig** versteht sich als weltoffene, soziale Universität, die sich der forschenden Lehre verschreibt und Chancengleichheit fördert⁵⁹³. Ferner betont sie, „einen führenden Rang unter den deutschen Universitäten“⁵⁹⁴ anzustreben, wobei sie auch auf den zunehmenden Universitätswettbewerb und ihren Erfolg in diesem eingeht. Letzteren macht sie nicht zuletzt an gestiegenen Drittmittelwerbungen fest⁵⁹⁵. Eine vertragsförmige Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium ist nicht zu finden. Der Anteil der privatwirtschaftlichen an ihren gesamten Drittmiteinnahmen liegt im Jahr 2015 mit 7,7% und im Jahr 2016 mit 7,5% jeweils weit unter dem Durchschnitt.

⁵⁹⁰ Universität Konstanz (o.J.a), o.S.

⁵⁹¹ ebd.

⁵⁹² ebd.

⁵⁹³ vgl. Universität Leipzig (2018), 9.

⁵⁹⁴ ebd., 6.

⁵⁹⁵ vgl. ebd., 6.

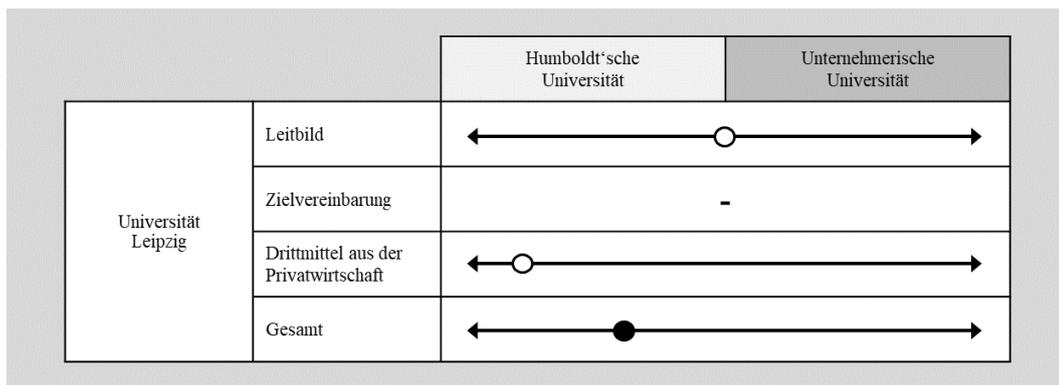


Abbildung 23: Interpretation – Universität Leipzig

- Die **Universität Mannheim** will ihrem Leitbild zufolge Führungskräfte ausbilden, um den „Bedarf an hochqualifizierten Persönlichkeiten in Leitungspositionen“⁵⁹⁶ zu decken. Dabei legt sie „besonderen Wert auf (...) die gesellschaftliche Verantwortung von Führungskräften“⁵⁹⁷, das heißt auf deren Persönlichkeitsentwicklung. Die Einheit von Lehre und Forschung bildet die Grundlage hierfür und soll dementsprechend gefördert werden. Gleiches gilt für Chancengleichheit in Lehre, Studium und Forschung⁵⁹⁸. Der Wettbewerb auf dem Bildungsmarkt rückt derweil in den Hintergrund. Hier spricht die Universität lediglich ihren „anhaltenden Erfolg“⁵⁹⁹ an. Eine vertragsförmige Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium ist nicht zu finden. Der Anteil der Drittmiteinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteinnahmen liegt im Jahr 2015 mit 13,0% knapp unter dem Durchschnitt und im Jahr 2016 mit 15,4% knapp über diesem.

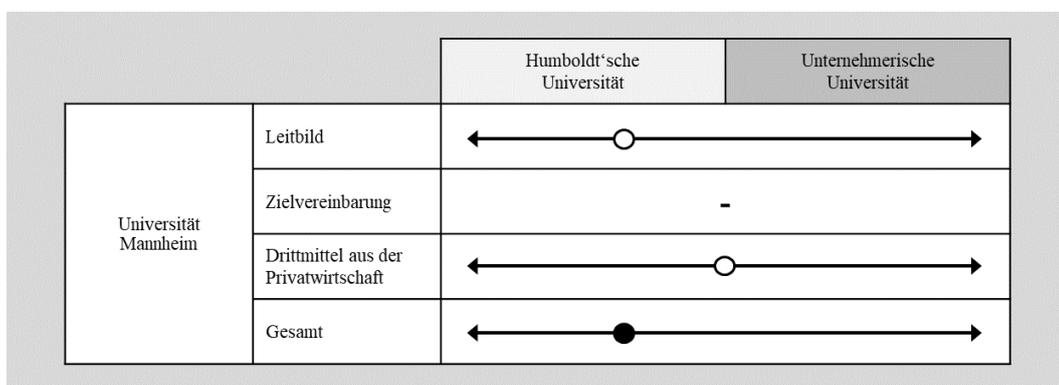


Abbildung 24: Interpretation – Universität Mannheim

⁵⁹⁶ Universität Mannheim (2015a), 1.

⁵⁹⁷ ebd.

⁵⁹⁸ vgl. ebd., 2.

⁵⁹⁹ ebd., 1.

- Die **Universität Rostock** bezieht sich in ihrem Leitbild auf ihre verfassungsrechtlich geschützte Wissenschaftsfreiheit⁶⁰⁰ und stellt außerdem heraus, dass „Lehre, Forschung und Studium (...) friedlichen Zwecken dienen“⁶⁰¹ und „das Zusammenleben der Völker bereichern“⁶⁰² sollen. In der vertragsförmigen Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium kommt zwar zum Ausdruck, dass die Universität sparen, sich zu diesem Zweck um den Abbau von Stellen bemühen und gerade im Hinblick auf Bauvorhaben sparsam mit den zur Verfügung stehenden Mitteln umgehen soll⁶⁰³. Von einer generellen Erhöhung universitärer Einnahmen (z.B. aus Drittmitteln) ist aber keine Rede. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 9,1% und im Jahr 2016 mit 10,1% jeweils unter dem Durchschnitt.

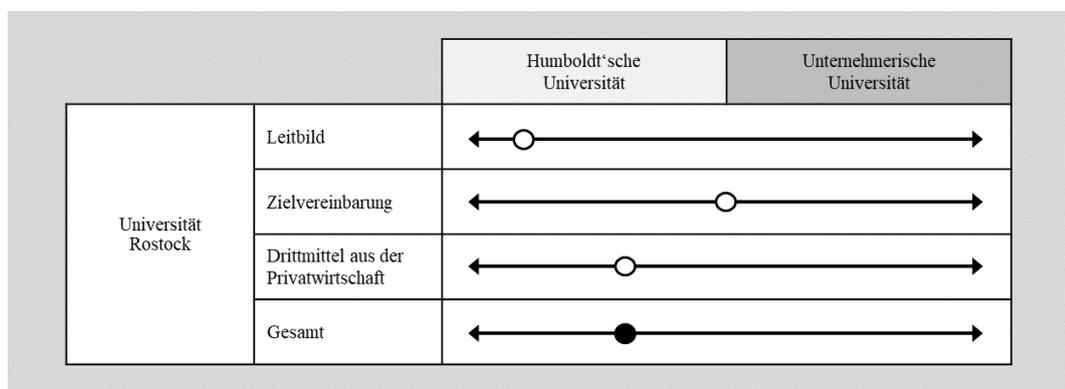


Abbildung 25: Interpretation – Universität Rostock

- Der **Universität Siegen** geht es ihrem Leitbild zufolge darum, „zu einer menschenwürdigen Zukunft beizutragen und Verantwortung für Mensch und Gesellschaft zu übernehmen“⁶⁰⁴. Zudem stellt sie „die Unabhängigkeit und Freiheit der wissenschaftlichen Forschung und Lehre“⁶⁰⁵ heraus, ebenso wie die Chancengleichheit, Teilhabe und Mitverantwortung von Studierenden und Wissenschaftlern. Der Bildungsmarkt oder auf diesem zu erzielende Gewinne werden nicht angesprochen⁶⁰⁶. In der Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium kommen vor allem bildungs- und entwicklungspolitische Interessen zum Ausdruck⁶⁰⁷. Forschung und Lehre sollen an

⁶⁰⁰ vgl. Universität Rostock (2016), 2.

⁶⁰¹ ebd.

⁶⁰² ebd.

⁶⁰³ vgl. Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern (2015b), 11-12.

⁶⁰⁴ Universität Siegen (o.J.), o.S.

⁶⁰⁵ ebd.

⁶⁰⁶ vgl. ebd.

⁶⁰⁷ vgl. Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2015), 1.

zukünftigen Belangen der Gesellschaft ausgerichtet und dabei „höchsten Ansprüchen“⁶⁰⁸ gerecht werden – „auf internationalem Niveau“⁶⁰⁹. Dazu gilt es an der Universität eine „Qualitätskultur“⁶¹⁰ zu entwickeln, „die sich an international anerkannten Maßstäben (...) orientiert“⁶¹¹. Ökonomische Interessen des Landesministeriums kommen dort zum Ausdruck, wo es um die weitere Steigerung der Drittmiteleinwerbungen⁶¹² und den Einsatz unternehmerischer Steuerungsinstrumente an der Universität geht. So sollen die Zielvereinbarungen mit den Fakultäten und entsprechende „Belohnungs- und Prämienmodelle“⁶¹³ fortgeführt werden. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 15,4% über dem Durchschnitt, im Jahr 2016 mit 9,9% darunter.

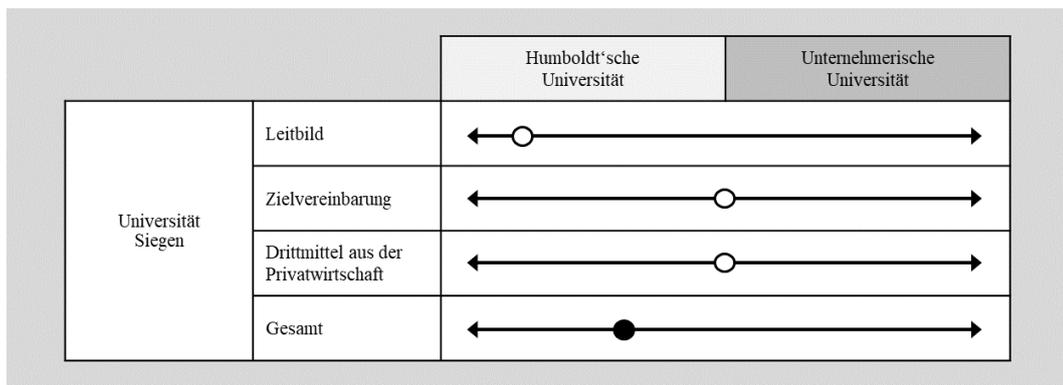


Abbildung 26: Interpretation – Universität Siegen

- Ein Leitbild oder Mission Statement der **Universität zu Köln** ist nicht zu finden. In ihrer Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium wird herausgestellt, dass die Einwerbung von Drittmitteln für die Universität von Bedeutung ist – vor allem, wenn es um „die Schaffung neuer Professuren aus Drittmitteln sowie (...) die Einwerbung neuer Forschungsprojekte“⁶¹⁴ zur Schärfung ihres Forschungsprofils geht. In Zusammenhang mit der Patent- und Verwertungsstrategie der Universität zu Köln wird erwartet, dass diese „die Zahl der Inanspruchnahmen (von Erfindungsmeldungen) (...) wie auch das auf diesen Inanspruchnahmen basierende Drittmittelvolumen durch Kooperationen mit der Wirtschaft“⁶¹⁵ steigert. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 3,8% und im Jahr 2016 mit 4,4% jeweils weit unter dem Durchschnitt.

⁶⁰⁸ Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2015), 1.

⁶⁰⁹ ebd.

⁶¹⁰ ebd., 2.

⁶¹¹ ebd.

⁶¹² vgl. ebd., 9+10.

⁶¹³ ebd., 9.

⁶¹⁴ Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2015h), 20.

⁶¹⁵ ebd., 37.

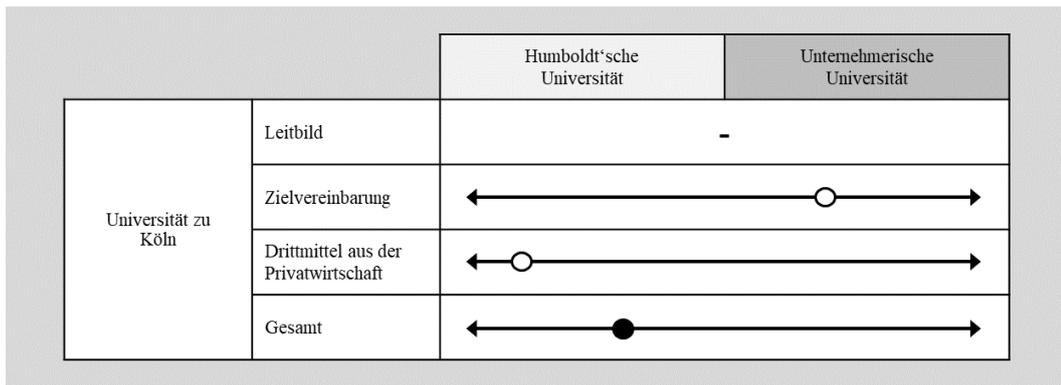


Abbildung 27: Interpretation – Universität zu Köln

- Die **Westfälische Wilhelms-Universität Münster** nimmt in ihrem Leitbild weder Bezug auf Humboldts Bildungsideal noch auf den Bildungsmarkt oder dort zu erzielende Gewinne⁶¹⁶. Diese werden der vertragsförmigen Zielvereinbarung zufolge auch vom zuständigen Landesministerium nicht erwartet. Nur in Zusammenhang mit der Patentstrategie der Universität wird das Ziel vereinbart, die Zahl von Erfindungsmeldungen, die (...) zur Inanspruchnahme empfohlen werden, wie auch (...) das auf diesen Inanspruchnahmen basierende Drittmittelvolumen durch Kooperationen mit der Wirtschaft zu steigern⁶¹⁷. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 11,0% unter dem Durchschnitt, im Jahr 2016 mit 8,8% weit darunter.

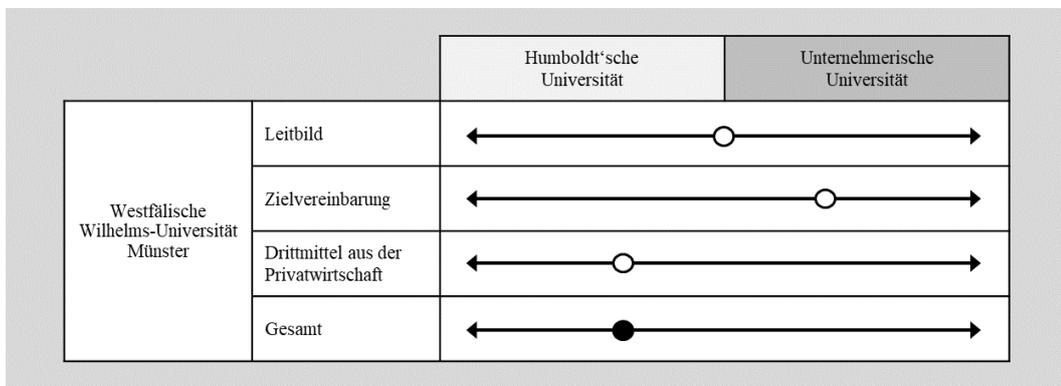


Abbildung 28: Interpretation – Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Vor dem Hintergrund der Eindrücke, die sich bei einer Betrachtung der Leitbilder (oder Mission Statements), Zielvereinbarungen und Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft gewinnen lassen, können demnach **21 Universitäten** dem Idealtyp der Humboldt'schen Universität zugeordnet werden. Dabei fällt auf, dass sich Universitäten aus dem gleichen Bundesland nicht immer nur den gleichen oder vergleichbaren, sondern auch situationspezifischen Erwartungen des für sie zuständigen Landesministeriums gegenübersehen.

⁶¹⁶ vgl. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (o.J.).

⁶¹⁷ Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2015i), 15.

4.1.2 Unternehmerische Universität

Der zweite, in Anlehnung an eine frühe Analyse von Clark⁶¹⁸ konstruierte Idealtyp ist die **unternehmerische Universität**⁶¹⁹. Sie versteht sich ganz im Sinne des neuen Steuerungsmodells als Universität, die sich in Lehre und Forschung am Bildungsmarkt zu orientieren hat, um ihre Einnahmen aus Drittmitteln, aber auch aus Beiträgen der Studierenden (z.B. Studiengebühren) erhöhen und auf diese Weise finanzielle Gewinne erzielen zu können. Diese sind dann wiederum so in Lehre und Forschung zu investieren, dass auf dem Bildungsmarkt nachgefragte Lehr- und Forschungsleistungen in Spitzenqualität angeboten und weitere Gewinne erzielt werden können. So lässt sich vor dem Hintergrund des dramatisch gestiegenen Finanzbedarf in Lehre, Studium und Forschung die Nachfrage der Wirtschaft nach hochqualifizierten Arbeitskräften und wissenschaftlichen Erkenntnissen befriedigen, die den Weg für technologische und wirtschaftliche Innovationen bereiten.

Die Orientierung der Wissenschaftler und Nachwuchswissenschaftler am Markt und Gewinn wird mit unternehmerischen Steuerungsinstrumenten durchgesetzt, wobei in erster Linie an eine leistungsorientierte Verteilung universitärer Mittel zu denken ist – das heißt an die extrinsische Motivation der Wissenschaftler⁶²⁰. Um sich einen Vorteil im Wettbewerb auf dem internationalen Bildungsmarkt zu verschaffen, stellt die unternehmerische Universität darüber hinaus darauf ab, leistungsstarke Wissenschaftler aus dem In- und Ausland abzuwerben – ausländische Wissenschaftler also im Sinne eines *brain gain* für die Universität selbst oder den heimischen Arbeitsmarkt zu gewinnen⁶²¹.

Dies entspricht auch den Erwartungen externer Stakeholder. Sie erwarten von der Universität eine starke Positionierung im internationalen Wettbewerb und entsprechende Gewinne, damit die Universität ihren Finanzbedarf zumindest teilweise selbst decken, die Nachfrage nach Lehr- und Forschungsleistungen in Spitzenqualität befriedigen und so ihrer Bedeutung für den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandorts Deutschland gerecht werden kann.

⁶¹⁸ vgl. Clark (1998).

⁶¹⁹ vgl. Jost (2022), 289-290.

⁶²⁰ vgl. Jaeger (2009).

⁶²¹ vgl. Jost (2022), 289-290.

Unternehmerische Universität	
Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung an der Nachfrage auf dem Bildungsmarkt nach Lehr- und Forschungsleistungen und an entsprechenden Gewinnen
Bildung	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierung für den Beruf • Abwerbung leistungsstarker Studierender, Wissenschaftler und Nachwuchswissenschaftler – für die Universität selbst oder die deutsche Wirtschaft (<i>brain gain</i>)
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung finanzieller Gewinne (z.B. aus Drittmitteln, Studiengebühren)
Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung der Orientierung am Markt und Gewinn mit unternehmerischen Steuerungsinstrumenten (z.B. leistungsorientierte Mittelverteilung an Fakultäten, Prämien für Wissenschaftler (extrinsische Motivation))
Gesellschaftliche Bedeutung	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zu einem starken Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort Deutschland

Tabelle 5: Idealtyp – Unternehmerische Universität⁶²²

In ihrem **Leitbild** (oder Mission Statement) bezieht sich die unternehmerische Universität demnach auf den Bildungsmarkt, bekennt sich zu marktorientierter Lehre und Forschung und auch dazu, sich bei der Verteilung ihrer Mittel an den (Markt-)Leistungen ihrer Mitglieder zu orientieren. Zudem betont sie die Qualifizierung ihrer Studierenden für einen Beruf in der Privatwirtschaft, die Vernetzung mit dieser und ihren Erfolg bei der Einwerbung von (privatwirtschaftlichen) Drittmitteln. In der **Zielvereinbarung** mit dem zuständigen Landesministerium finden nicht nur bildungs- und entwicklungspolitische, sondern auch ökonomische Interessen des Landes ihren Niederschlag. So soll die unternehmerische Universität ihre Einnahmen aus Beiträgen der Studierenden (z.B. Studiengebühren) sowie aus Drittmitteln erhöhen. Zu denken ist hier an Mittel von nichtstaatlichen und internationalen Einrichtungen, ebenso wie an Mittel aus der Privatwirtschaft, damit die Finanzierung der Universität in geringerem Umfang von Landesmitteln abhängt. Eine Orientierung am Bildungsmarkt – und hier vor allem an der Nachfrage großzügiger Drittmittelgeber aus der Privatwirtschaft – entspricht daher sowohl dem Selbstverständnis der Universität als auch den Erwartungen, die an sie herangetragen werden. Der Anteil der **Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft** an den gesamten Drittmiteleinnahmen liegt daher über dem Durchschnitt, der im Jahr 2015 bei 14,1% und im Jahr 2016 bei 14,0% liegt.

⁶²² vgl. Jost (2022), 290.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die Situationen folgender Universitäten jeweils als unternehmerische Universität(-ssituation) interpretieren:

- Die **Bauhaus-Universität Weimar** bezieht sich in ihrem Leitbild weder auf das Humboldt'sche Bildungsideal noch auf den Bildungsmarkt⁶²³. In der vertragsförmigen Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium wird vereinbart, dass die Universität ihre Einnahmen aus Drittmitteln stabilisiert, obwohl die Zahl ihrer Professuren gerade in einnahmestarken Fächern sinkt⁶²⁴. Das Landesministerium erwartet darüber hinaus „die erfolgreiche Überführung von Forschungsergebnissen in die Wirtschaft, insbesondere durch Festigung der Kontakte zur Thüringer Wirtschaft“⁶²⁵. Diese werden zudem als förderlich angesehen, wenn es um Patent- und Verwertungsaktivitäten geht. Auch hier soll die Bauhaus-Universität in Zukunft erfolgreich sein⁶²⁶. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an ihren gesamten Drittmiteleinnahmen liegt im Jahr 2015 mit 23,9% weit über dem Durchschnitt. Auch im Jahr 2016 ist er mit 18,2% überdurchschnittlich hoch.

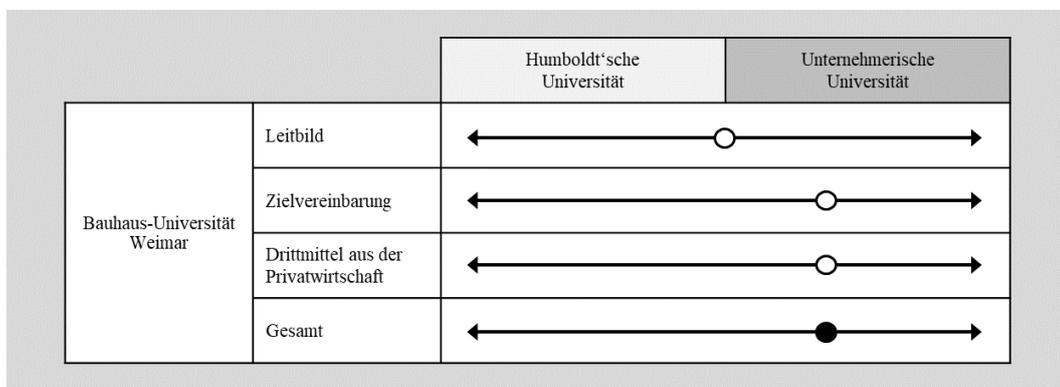


Abbildung 29: Interpretation – Bauhaus-Universität Weimar

- Die **Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg** betont in ihrem Leitbild weder das Humboldt'sche Bildungsideal noch den Bildungsmarkt, stellt aber ihre gesellschaftliche Verantwortung⁶²⁷ und ihre „Leistungsbereitschaft (...) zum Erfolg von Forschung, Lehre, Wissens- und Technologietransfer“⁶²⁸ heraus. Ihrer Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium zufolge gilt es gerade die Leistungen in der Forschung weiterzuentwickeln⁶²⁹ und zu diesem Zweck nicht zuletzt Anreizsysteme zu etablieren⁶³⁰ – das heißt unternehmerische Steuerungsinstrumente

⁶²³ vgl. Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (2016a), 4.

⁶²⁴ vgl. ebd., 11-12+14.

⁶²⁵ ebd., 12.

⁶²⁶ vgl. ebd.

⁶²⁷ vgl. Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (2017), 3.

⁶²⁸ ebd., 7.

⁶²⁹ vgl. Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg (2014a), 17.

⁶³⁰ vgl. ebd., 18.

einzusetzen. So soll sich die Verteilung universitärer Mittel unter anderem an den Forschungsleistungen der Wissenschaftler orientieren⁶³¹ und sich letztlich in steigenden Drittmiteleinnahmen niederschlagen⁶³². Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen liegt im Jahr 2015 mit 14,3% und im Jahr 2016 mit 17,6% jeweils über dem Durchschnitt.

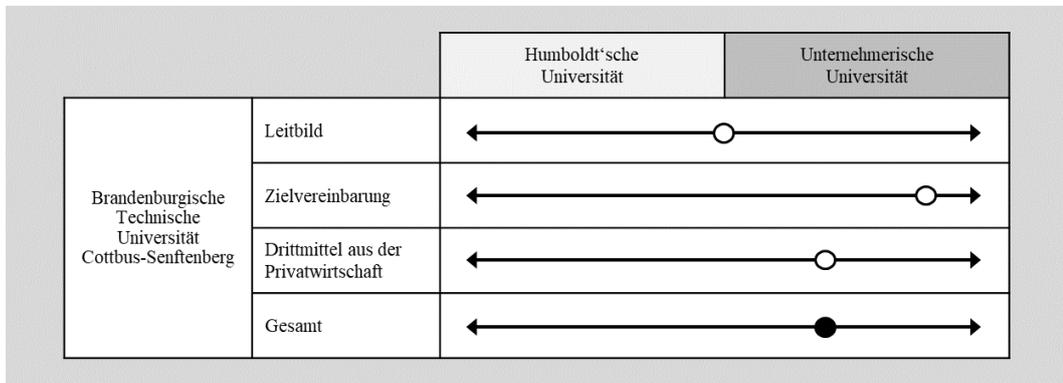


Abbildung 30: Interpretation – Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg

- Die **Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg** stellt in ihrem Leitbild heraus, zur Persönlichkeitsentwicklung ihrer Studierenden beitragen⁶³³, hierzu auf forschende Lehre setzen und so ihre Positionierung im Wettbewerb stärken zu wollen⁶³⁴. Dazu wird nicht zuletzt eine „steigende Einwerbung von Drittmitteln“⁶³⁵ angestrebt. Dass die Universität ihre Wettbewerbsfähigkeit in geförderten Forschungsschwerpunkten sichern und sich weiterhin um die Einwerbung von entsprechenden Drittmitteln bemühen soll, ist auch in ihrer Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium festgeschrieben⁶³⁶. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 5,9% weit unter dem Durchschnitt, im Jahr 2016 mit 26,1% weit über diesem.

⁶³¹ vgl. Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg (2014a), 18+21.

⁶³² vgl. ebd., 10.

⁶³³ vgl. Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg (o.J.), 2.

⁶³⁴ vgl. ebd.

⁶³⁵ ebd., 1.

⁶³⁶ vgl. Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (2019a), 11-12.

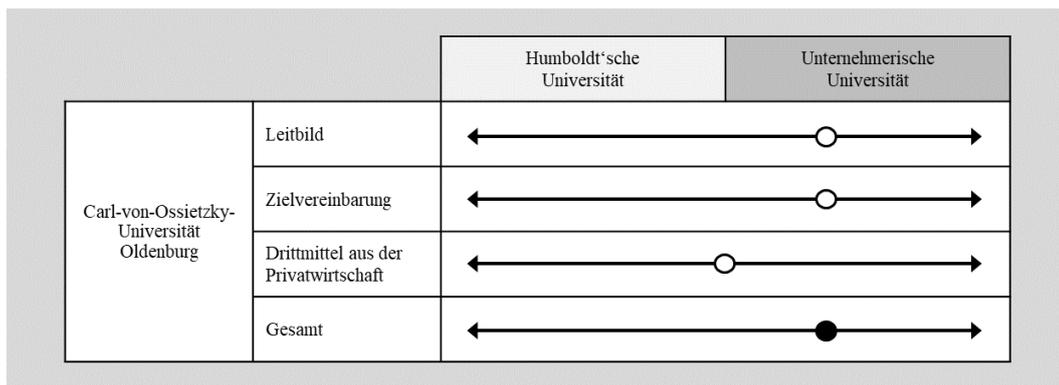


Abbildung 31: Interpretation – Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg

- Die **Goethe-Universität Frankfurt am Main** bekennt sich in ihrem Leitbild „zur Freiheit und Einheit von Forschung und Lehre“⁶³⁷ und betont ihre Autonomie sowie ihre gesellschaftliche Verantwortung⁶³⁸. In ihrer Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium vereinbart sie die Entwicklung einer Patentstrategie und zudem eine „Kontinuierliche und nachhaltige Steigerung der Lizenzeinnahmen“⁶³⁹ aus Patenten. Ferner wird vereinbart, dass sich die Universität auch weiterhin um drittmittelfinanzierte Projekte bemühen und zudem eine Strategie zur Einwerbung internationaler Drittmittel entwickeln soll⁶⁴⁰. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an ihren gesamten Drittmiteleinnahmen liegt im Jahr 2015 mit 14,0% ganz knapp unter dem Durchschnitt, im Jahr 2016 mit 20,1% weit über diesem.

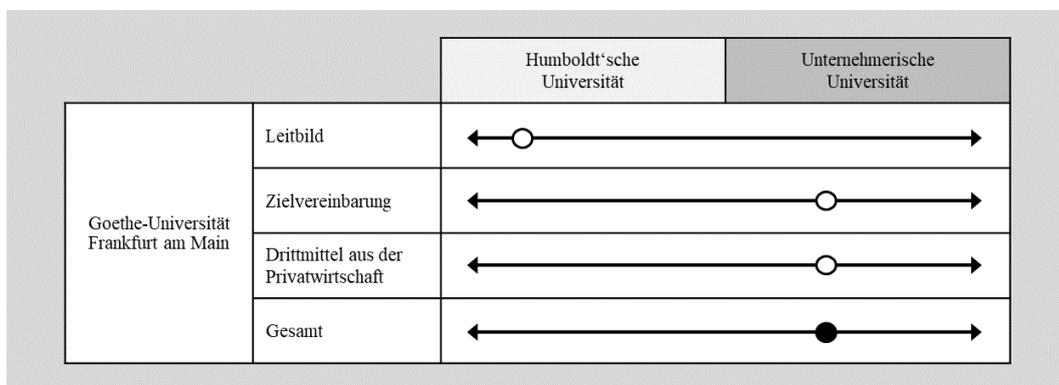


Abbildung 32: Interpretation – Goethe-Universität Frankfurt am Main

- Die **Justus-Liebig-Universität Gießen** bezieht sich in ihrem Leitbild weder auf das Humboldt'sche Bildungsideal noch auf den Bildungsmarkt, stellt aber ihre Erfolge bei der Einwerbung von Drittmitteln heraus – so etwa den Erfolg in der Exzellenzinitiative von Bund und Ländern oder den „herausragenden Erfolg bei der Einwerbung von

⁶³⁷ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014a), o.S.

⁶³⁸ vgl. ebd.

⁶³⁹ Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (2016a), 19.

⁶⁴⁰ vgl. ebd., 17.

Fördermitteln des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD)⁶⁴¹. Der Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium zufolge soll die Einwerbung entsprechender Mittel weiter gesteigert werden⁶⁴². Gleiches gilt für die Einwerbung von Mitteln der Europäischen Union. Hier soll sich die Universität darum bemühen, das „Fördervolumen (...) zu verdoppeln“⁶⁴³. Zudem sollen Maßnahmen zur Steigerung der Einnahmen aus Patenten geprüft werden⁶⁴⁴. Der Anteil der Drittmiteinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 14,9% über dem Durchschnitt. Auch im Jahr 2016 ist er mit 16,3% überdurchschnittlich hoch.

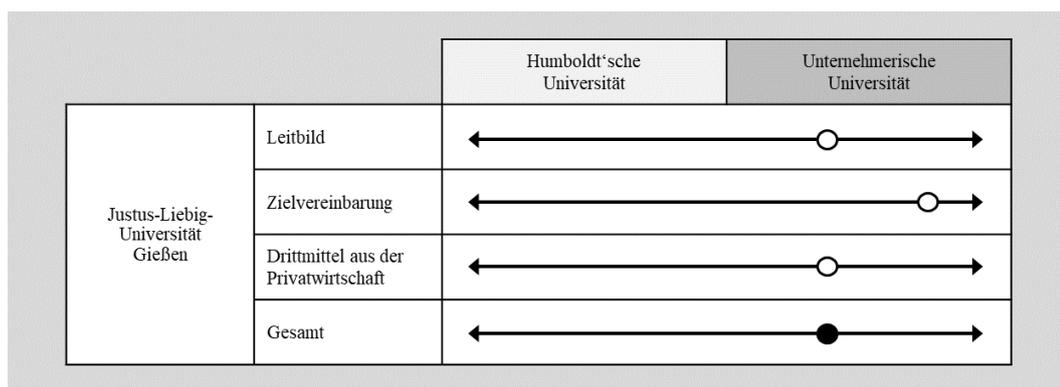


Abbildung 33: Interpretation – Justus-Liebig-Universität Gießen

- Die **Leibniz Universität Hannover** sieht in der „Freiheit von Forschung und Lehre ein wertvolles Gut“⁶⁴⁵ und stellt in ihrem Leitbild zudem heraus, dass Lehre und Forschung auf die „Erziehung zur (...) persönlichen Selbstständigkeit“⁶⁴⁶ abstellen und demnach zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen sollen. So will die Universität „dem friedlichen Zusammenleben der Menschen dienen“⁶⁴⁷. Auf den Bildungsmarkt oder auf dort zu erzielende Gewinne bezieht sie sich in ihrem Leitbild nicht. In ihrer Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium ist festgeschrieben, dass sie ihre Wettbewerbsfähigkeit in bereits geförderten Forschungsschwerpunkten sichern⁶⁴⁸, sich um die Einwerbung von Fördermitteln bemühen⁶⁴⁹ und hier auch weiterhin zur Spitzengruppe der deutschen Universitäten zählen soll⁶⁵⁰. Von einer generellen Erhöhung ihrer Einnahmen ist allerdings nicht die Rede. Der Anteil der privatwirtschaftlichen an

⁶⁴¹ Justus-Liebig-Universität Gießen (2011), 5.

⁶⁴² vgl. Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (2016b), 13.

⁶⁴³ ebd., 8.

⁶⁴⁴ vgl. ebd., 8-9.

⁶⁴⁵ Leibniz Universität Hannover (2013), 11.

⁶⁴⁶ ebd.

⁶⁴⁷ ebd.

⁶⁴⁸ vgl. Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (2019c), 7.

⁶⁴⁹ vgl. ebd., 8+11.

⁶⁵⁰ vgl. ebd., 8.

den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 25,3% und im Jahr 2016 mit 23,9% jeweils weit über dem Durchschnitt.

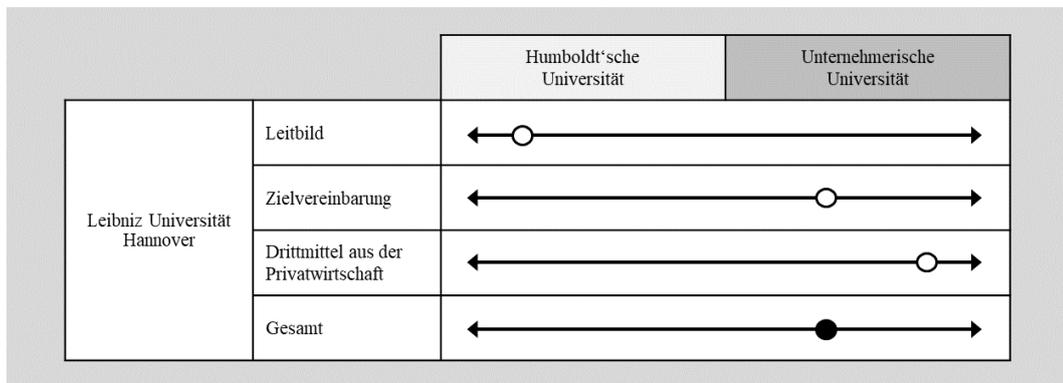


Abbildung 34: Interpretation – Leibniz Universität Hannover

- Die **Otto-Friedrich-Universität Bamberg** bezieht sich in ihrem Leitbild weder auf das Humboldt'sche Bildungsideal noch auf den Bildungsmarkt oder dort zu erzielende Gewinne⁶⁵¹. Gewinne aus Drittmitteln werden aber in der Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium angesprochen. Hier wird vereinbart, die Einwerbung von Drittmitteln zu steigern⁶⁵² – gerade von internationalen Drittmitteln. Demnach hat die Universität „ihre Aktivitäten zur verstärkten Einwerbung von EU-Mitteln kontinuierlich gesteigert“⁶⁵³. Auch in Zukunft wird hier „eine moderate Steigerung angestrebt“⁶⁵⁴. Zudem sollen „Dienstleistungsprojekte mit einem entsprechenden Drittmittelaufkommen eingeworben werden“⁶⁵⁵. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 24,1% und im Jahr 2016 mit 25,9% jeweils weit über dem Durchschnitt.

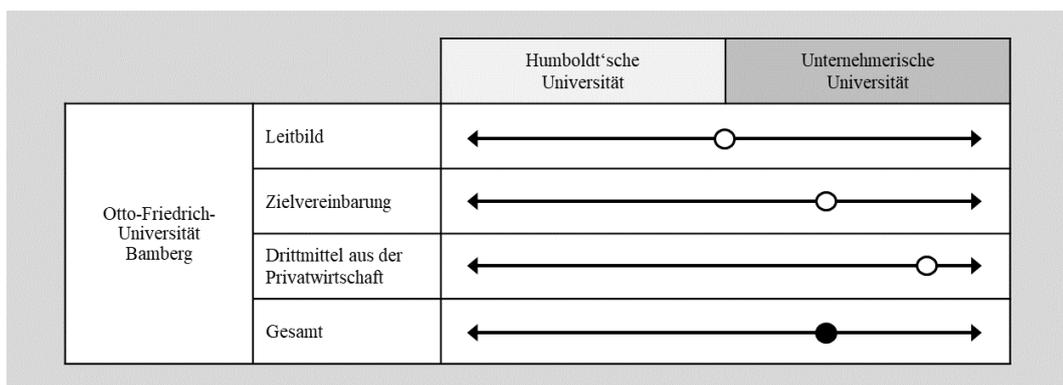


Abbildung 35: Interpretation – Otto-Friedrich-Universität Bamberg

⁶⁵¹ vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (2010).

⁶⁵² vgl. Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (2014b), 10.

⁶⁵³ ebd., 15.

⁶⁵⁴ ebd.

⁶⁵⁵ ebd., 16.

- Die **Philipps-Universität Marburg** will die „Entwicklung der Studierenden zu vielseitig interessierten und kritisch denkenden sowie selbstbewusst und umsichtig agierenden Persönlichkeiten fördern“⁶⁵⁶, „versteht sich als Hochschule in gesellschaftlicher Verantwortung“⁶⁵⁷ und betont in diesem Zusammenhang den Austausch mit gesellschaftlichen Stakeholdern, ebenso wie mit der Wirtschaft⁶⁵⁸. In der Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium werden Möglichkeiten betont, die universitären Einnahmen aus Drittmitteln zu erhöhen. So wird beispielsweise herausgestellt, dass die Universität mit Unternehmen aus der Privatwirtschaft vernetzt ist⁶⁵⁹ und darauf abstellen soll, diese Netzwerke zwecks „Generierung von Drittmittelprojekten“⁶⁶⁰ zu stärken. Möglichkeiten dazu sind „Personalaustauschprogramme mit der Wirtschaft und die Einrichtung von Anwendungszentren zur Entwicklung von Auftragsforschung (...)“⁶⁶¹. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 19,4% und im Jahr 2016 mit 20,8% jeweils über dem Durchschnitt.

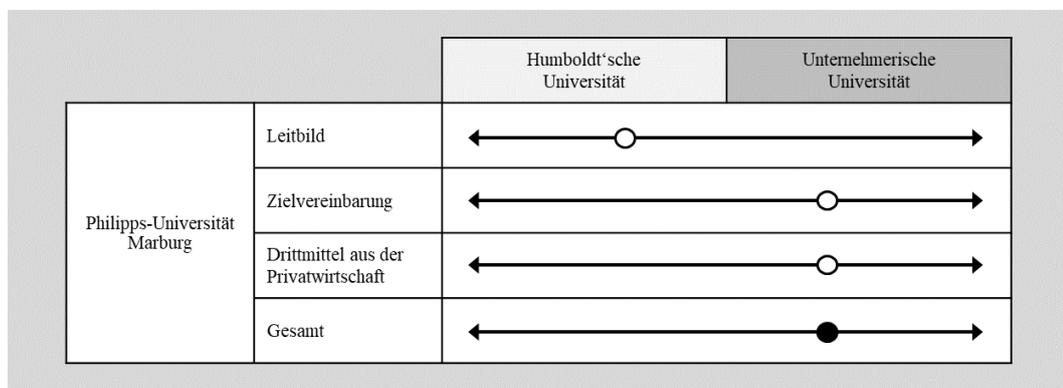


Abbildung 36: Interpretation – Philipps-Universität Marburg

- Ein Leitbild oder Mission Statement der **Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen** ist nicht zu finden. In ihrer Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium wird auf Forschungserfolge der Universität und damit einhergehende Erfolge bei der Einwerbung von Drittmitteln Bezug genommen⁶⁶². Die entsprechenden Forschungsprojekte sollen fortgeführt und unter Berücksichtigung der entsprechenden Fördermöglichkeiten verlängert oder neue Projekte eingeworben werden⁶⁶³. Gleiches gilt für drittmittelfinanzierte Promotionskollegs. Auch sie sollen unter Berücksichtigung der entsprechenden Fördermöglichkeiten verlängert werden⁶⁶⁴. Das

⁶⁵⁶ Philipps-Universität Marburg (2016), 8.

⁶⁵⁷ ebd.

⁶⁵⁸ vgl. ebd., 9.

⁶⁵⁹ vgl. Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (2016c), 10.

⁶⁶⁰ ebd., 12.

⁶⁶¹ Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (2016c), 12.

⁶⁶² vgl. Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2015d), 18.

⁶⁶³ vgl. ebd., 19.

⁶⁶⁴ vgl. ebd., 22-23.

Landesministerium erwartet in diesem Zusammenhang außerdem, dass entsprechende Zielvereinbarungen zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten abgeschlossen, das heißt unternehmerische Steuerungsinstrumente eingesetzt werden⁶⁶⁵. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt in den Jahren 2015 und 2016 mit jeweils 24,8% weit über dem Durchschnitt.

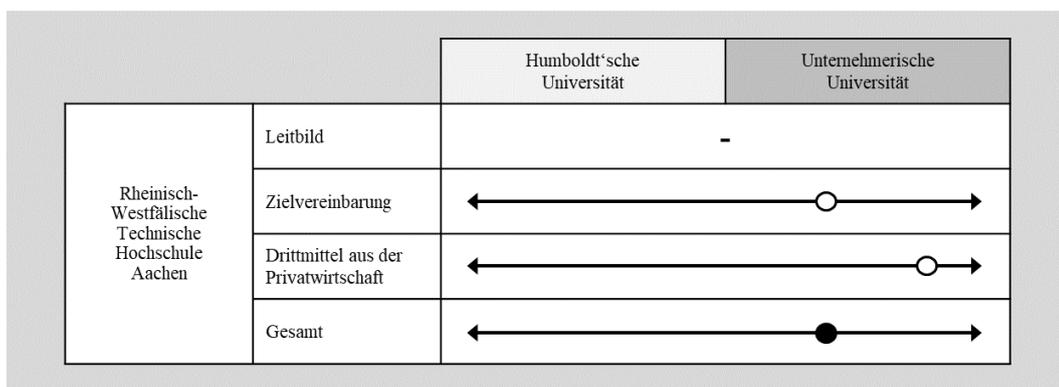


Abbildung 37: Interpretation – Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

- Die **Ruhr-Universität Bochum** bekennt sich zur „Wettbewerbs- und Leistungsorientierung“⁶⁶⁶ und stellt in ihrem Leitbild nicht nur heraus, dass ihre Mitglieder ihre Leistungen an der übergeordneten Strategie der Universität ausrichten sollen. Sie betont auch, dass sich die Verteilung universitärer Mittel an ebendiesen Leistungen orientiert⁶⁶⁷. Das zuständige Landesministerium hebt in der Zielvereinbarung hervor, dass Drittmiteleinnahmen für die Universität von zentraler Bedeutung sind. Daher soll sie „sich bemühen, das Volumen der jährlich eingeworbenen Drittmittel auch weiterhin kontinuierlich zu steigern“⁶⁶⁸, und entsprechende Anreize setzen, indem sie „Prämien für die Einwerbung von Drittmitteln“⁶⁶⁹ an ihre Wissenschaftler vergibt. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen liegt im Jahr 2015 mit 19,3% über dem Durchschnitt. Auch im Jahr 2016 liegt er mit 24,8% weit über diesem.

⁶⁶⁵ vgl. Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2015d), 20.

⁶⁶⁶ Ruhr-Universität Bochum (2014), 6.

⁶⁶⁷ vgl. ebd., 7.

⁶⁶⁸ Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2015e), 13.

⁶⁶⁹ ebd.

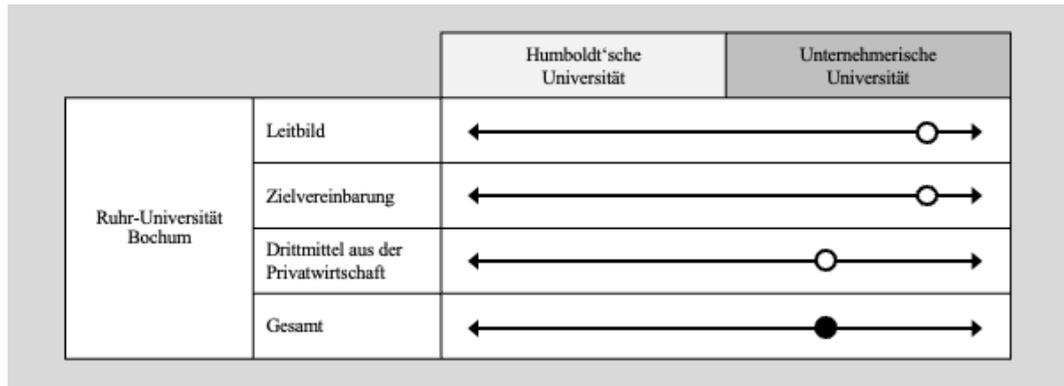


Abbildung 38: Interpretation – Ruhr-Universität Bochum

- Die **Technische Universität Darmstadt** versteht sich als „autonome Universität“⁶⁷⁰, die nicht nur um ihre gesellschaftliche Bedeutung weiß, sondern auch um ihre Bedeutung für die Wirtschaft, wie sie in ihrem Leitbild herausstellt⁶⁷¹. Betont wird hier zudem, dass sie sich im Wettbewerb mit anderen Universitäten sieht und „stets zu den drei besten Technischen Universitäten Deutschlands gehören“⁶⁷² will, um ihre Attraktivität und so nicht zuletzt ihre Einnahmen zu erhöhen.

„Wir wollen so attraktiv sein, dass wir unsere Budgets kontinuierlich erhöhen können – um unser Profil zu stärken und weitere Anreize für exzellente Leistungen zu bieten“⁶⁷³.

In der vertragsförmigen Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium wird vereinbart, dass sie sich dazu nicht zuletzt um internationale Drittmittel und hier vor allem um Drittmittel der EU bemühen soll⁶⁷⁴. Überdies soll sie strategische Allianzen eingehen, zum einen mit Universitäten, um Ressourcen zu kombinieren und auf diese Weise ihre Chancen auf die Einwerbung drittmittelfinanzierter Verbundprojekte zu erhöhen⁶⁷⁵, zum anderen mit Unternehmen. Allianzen mit diesen sollen den Wissenstransfer in die Privatwirtschaft fördern – insbesondere in Form von Patenten, um Lizenzeinnahmen aus diesen zu erhöhen⁶⁷⁶. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der privaten Wirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 26,9% und im Jahr 2016 mit 24,2% jeweils weit über dem Durchschnitt.

⁶⁷⁰ Technische Universität Darmstadt (o.J.), o.S.

⁶⁷¹ vgl. ebd.

⁶⁷² ebd.

⁶⁷³ ebd.

⁶⁷⁴ Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (2016d), 11.

⁶⁷⁵ ebd.

⁶⁷⁶ vgl. ebd., 12.

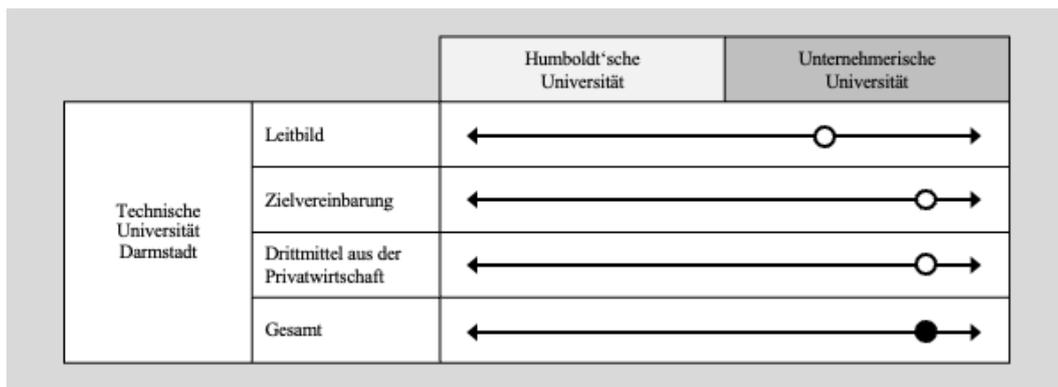


Abbildung 39: Interpretation – Technische Universität Darmstadt

- Die **Technische Universität Ilmenau** „(...) identifiziert sich mit den Humboldt'schen Idealen“⁶⁷⁷ und betont in ihrem Leitbild ihre „Autonomie und Selbstregulierungsfähigkeit“⁶⁷⁸ sowie „die friedliche (...) Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse“⁶⁷⁹. In der vertragsförmigen Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium wird vereinbart, die Einnahmen aus Drittmitteln zu erhöhen⁶⁸⁰. Von der Universitätsleitung wird erwartet, „attraktive Rahmenbedingungen für drittmittelfinanzierte Forschung“⁶⁸¹ zu schaffen. Mit den Fakultäten sollen dazu Zielvereinbarungen abgeschlossen⁶⁸², das heißt unternehmerische Steuerungsinstrumente eingesetzt werden. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen ist im Jahr 2015 mit 16,2% und im Jahr 2016 mit 18,0% jeweils überdurchschnittlich hoch.

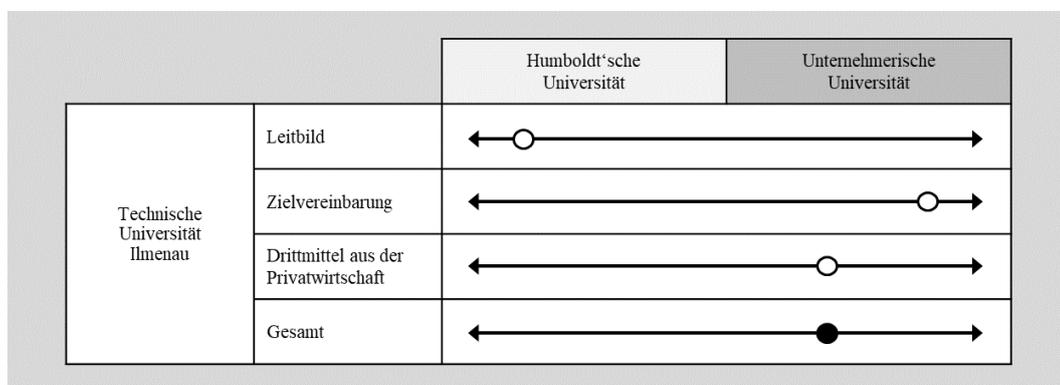


Abbildung 40: Interpretation – Technische Universität Ilmenau

⁶⁷⁷ Technische Universität Ilmenau (o.J.), 1.

⁶⁷⁸ ebd.

⁶⁷⁹ ebd.

⁶⁸⁰ vgl. Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (2016b), 10.

⁶⁸¹ ebd., 12.

⁶⁸² vgl. ebd., 20.

- Die **Universität Bielefeld** bezieht sich in ihrem Leitbild weder auf das Humboldt'sche Bildungsideal noch auf den Bildungsmarkt oder in diesem zu erzielende Gewinne⁶⁸³. In ihrer Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium ist festgeschrieben, dass sie ihre Einnahmen aus Drittmitteln erhöht. So soll die Einwerbung internationaler Drittmittel gesteigert werden⁶⁸⁴. Gleiches gilt für die Einwerbung von Drittmitteln aus der Privatwirtschaft⁶⁸⁵, die „auch durch international ausgerichtete Kooperationen“⁶⁸⁶ gesteigert werden soll. Zudem wird erwartet, dass die Universität Unternehmensgründungen fördert und auf diese Weise die „Voraussetzungen für eine bessere wirtschaftliche Verwertung von Forschungsaktivitäten“⁶⁸⁷ schafft. Der Anteil der Drittmitteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmitteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 16,9% und im Jahr 2016 mit 17,0% jeweils über dem Durchschnitt.

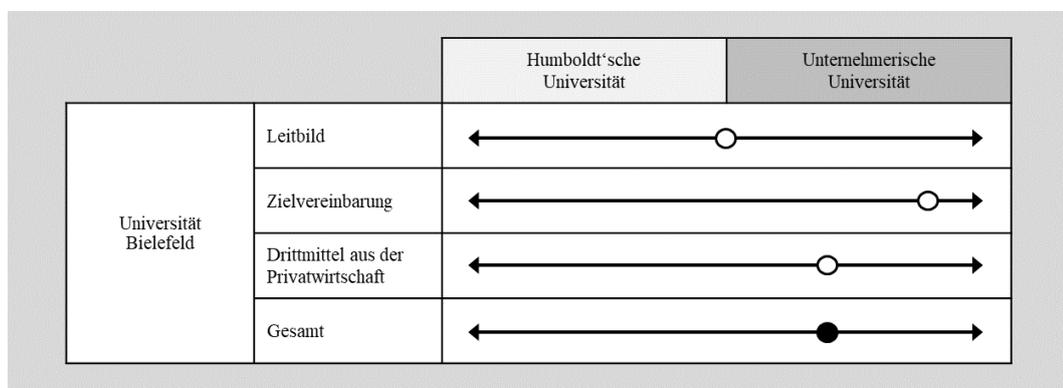


Abbildung 41: Interpretation – Universität Bielefeld

- Die **Universität des Saarlandes** hebt in ihrem Leitbild die Einheit von Lehre und Forschung hervor, verpflichtet sich zur „Wahrheitsfindung“⁶⁸⁸, rückt ihre Leistungsqualität in den Vordergrund und stellt heraus, dass sie die Leistungserbringung und -entwicklung an der Universität nicht zuletzt mittels unternehmerischer Instrumente steuert. Die Universitätsleitung „baut das System der leistungsorientierten Mittelzuweisung in den nächsten Jahren kontinuierlich aus“⁶⁸⁹. Betont werden zudem die Vernetzung der Universität mit der Privatwirtschaft und Erfolge bei der Einwerbung von Drittmitteln. Auf diese stellt auch die Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium ab. Hier wird auf „hohe Drittmitteleinwerbungen“⁶⁹⁰ Bezug genommen und das Ziel vereinbart, „dies trotz reduzierten Finanzrahmens aufrechtzuerhalten.“

⁶⁸³ vgl. Universität Bielefeld (o.J.).

⁶⁸⁴ vgl. Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2015f), 26.

⁶⁸⁵ vgl. ebd., 16.

⁶⁸⁶ ebd.

⁶⁸⁷ Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2015f), 19.

⁶⁸⁸ Universität des Saarlandes (2011), 1.

⁶⁸⁹ ebd., 10.

⁶⁹⁰ Staatskanzlei Saarland (2016), 8.

Strukturentscheidungen in Fachrichtungen, die bisher wenig erfolgreich in der Drittmittelakquise waren, sollen unter der Perspektive der Ermöglichung zu beantragender Drittmittel getroffen werden. Erfolge in der Einwerbung von Drittmitteln sollen (...) weiterhin als wichtiges Kriterium bei Berufungen gewertet werden⁶⁹¹. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität ist im Jahr 2015 mit 17,9% und im Jahr 2016 mit 18,8% jeweils überdurchschnittlich hoch.

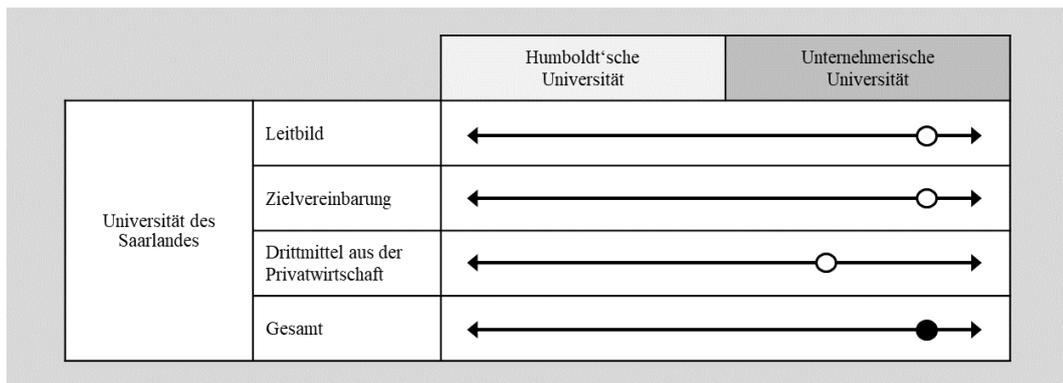


Abbildung 42: Interpretation – Universität des Saarlandes

- Die **Universität Kassel** will ihrem Leitbild zufolge Studierende nicht nur für den Beruf qualifizieren, sondern jedem Studierenden die Möglichkeit bieten, „(...) sich in seiner gesamten Persönlichkeit weiterzuentwickeln“⁶⁹². Ansonsten bezieht sie sich in ihrem Leitbild weder auf Humboldts Bildungsideal noch auf den Bildungsmarkt oder dort zu erzielende Gewinne. Darauf wird aber in der Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium Bezug genommen. Dieses erwartet eine Erhöhung der universitären Einnahmen aus Drittmitteln⁶⁹³, insbesondere eine „Steigerung des Anteils der DFG-Mittel an den Drittmitteln“⁶⁹⁴ und eine „Steigerung des Anteils der EU-Förderung an den Drittmitteln“⁶⁹⁵. Erwartet werden demnach auch Gewinne aus Drittmitteln internationaler Einrichtungen, die „in erheblichen Umfang (...) in die Gewinnrücklage“⁶⁹⁶ der Universität einfließen und so deren zukünftige Finanzierung sichern sollen. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 27,8% sowie im Jahr 2016 mit 26,1% jeweils weit über dem Durchschnitt.

⁶⁹¹ Staatskanzlei Saarland (2016), 8.

⁶⁹² Universität Kassel (2007), 8.

⁶⁹³ vgl. Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (2016e), 12.

⁶⁹⁴ ebd.

⁶⁹⁵ ebd.

⁶⁹⁶ ebd., 28.

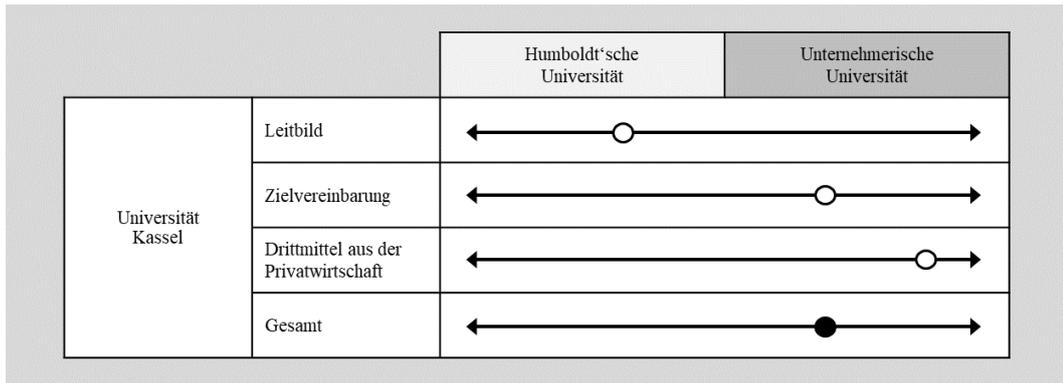


Abbildung 43: Interpretation – Universität Kassel

- Ein Leitbild oder Mission Statement der **Universität Osnabrück** ist nicht zu finden. In ihrer Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium wird eine „Steigerung der regionalen, nationalen, europäischen und internationalen Drittmittel“⁶⁹⁷ in den Vordergrund gerückt, wobei sowohl die Drittmittel insgesamt als auch die Drittmittel je Professur und Wissenschaftler gesteigert werden sollen⁶⁹⁸. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 21,2% über und im Jahr 2016 mit 14,0% ganz knapp unter dem Durchschnitt.

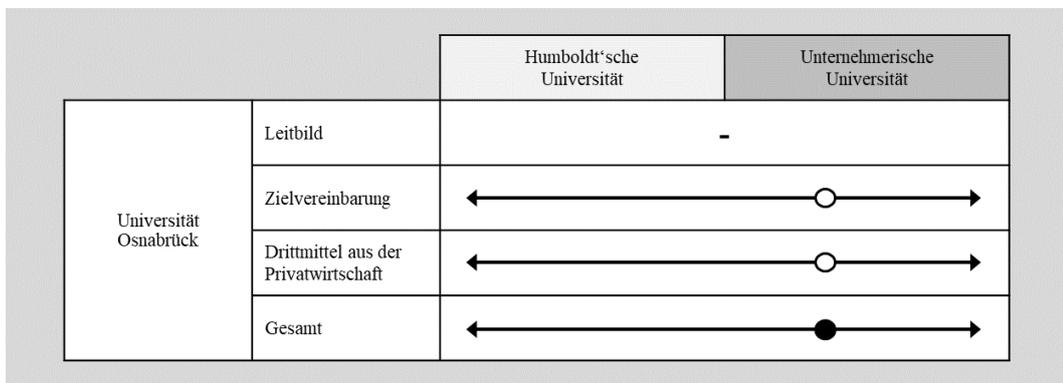


Abbildung 44: Interpretation – Universität Osnabrück

- Die **Universität Potsdam** bezieht sich in ihrem Leitbild weder auf Humboldts Bildungsideal noch auf den Bildungsmarkt, jedoch auf den internationalen Wettbewerb zwischen Universitäten⁶⁹⁹. In der vertragsförmigen Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium ist festgeschrieben, dass sich die Universität zur Förderung ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit verstärkt um die Einwerbung von DFG-

⁶⁹⁷ Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (2019d), 9.

⁶⁹⁸ vgl. ebd., 10.

⁶⁹⁹ vgl. Universität Potsdam (o.J.), 1.

und EU-Mitteln bemühen⁷⁰⁰ und darüber hinaus zur „langfristigen Erschließung alternativer Drittmittelquellen (...) den Aufbau eigener Fundraisingstrukturen anstreben“⁷⁰¹ soll. Zur „Ermunterung und Unterstützung ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, das Aufkommen an Drittmitteln zu erhöhen“⁷⁰², sollen „interne Anreizsysteme zur Forschungsförderung geplant“⁷⁰³, also unternehmerische Steuerungsinstrumente eingesetzt werden. Es gilt, „beim Einsatz der zur Verfügung stehenden Finanzmittel ein Höchstmaß an Effektivität (...) im Sinne der Ziele der Universität sicherzustellen“⁷⁰⁴. Der Anteil der Drittmiteleinnahmen aus der Privatwirtschaft an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität liegt im Jahr 2015 mit 7,2% weit und im Jahr 2016 mit 14,0% ganz knapp unter dem Durchschnitt.

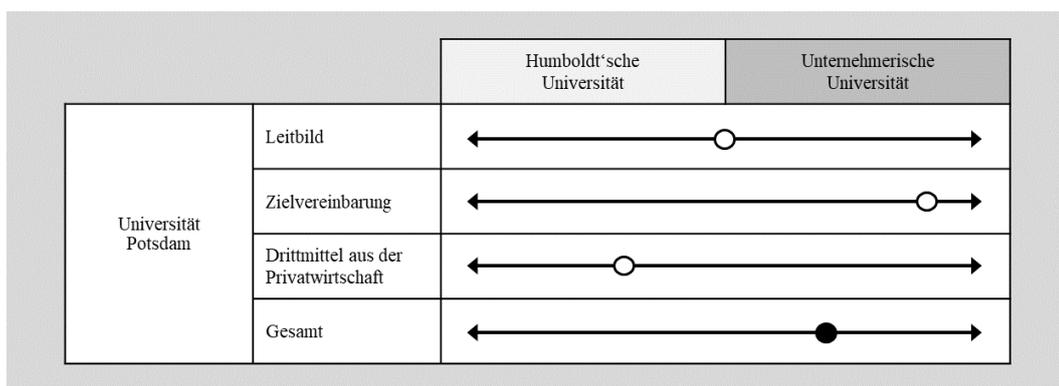


Abbildung 45: Interpretation – Universität Potsdam

Demnach können **17 Universitäten** dem analytisch konstruierten **Idealtyp der unternehmerischen Universität** zugeordnet werden.

⁷⁰⁰ vgl. Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg (2014b), 10+13.

⁷⁰¹ ebd., 24.

⁷⁰² ebd., 16.

⁷⁰³ ebd., 13.

⁷⁰⁴ ebd., 24.

Universität	Idealtyp
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Humboldt'sche Universität
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	Humboldt'sche Universität
FernUniversität in Hagen	Humboldt'sche Universität
Freie Universität Berlin	Humboldt'sche Universität
Georg-August-Universität Göttingen	Humboldt'sche Universität
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	Humboldt'sche Universität
Humboldt-Universität zu Berlin	Humboldt'sche Universität
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	Humboldt'sche Universität
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	Humboldt'sche Universität
Technische Universität Dresden	Humboldt'sche Universität
Universität Bremen	Humboldt'sche Universität
Universität Duisburg-Essen	Humboldt'sche Universität
Universität Hamburg	Humboldt'sche Universität
Universität Koblenz-Landau	Humboldt'sche Universität
Universität Konstanz	Humboldt'sche Universität
Universität Leipzig	Humboldt'sche Universität
Universität Mannheim	Humboldt'sche Universität
Universität Rostock	Humboldt'sche Universität
Universität Siegen	Humboldt'sche Universität
Universität zu Köln	Humboldt'sche Universität
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	Humboldt'sche Universität
Bauhaus-Universität Weimar	Unternehmerische Universität
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	Unternehmerische Universität
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	Unternehmerische Universität
Goethe-Universität Frankfurt am Main	Unternehmerische Universität
Justus-Liebig-Universität Gießen	Unternehmerische Universität
Leibniz Universität Hannover	Unternehmerische Universität
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	Unternehmerische Universität
Philipps-Universität Marburg	Unternehmerische Universität
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	Unternehmerische Universität
Ruhr-Universität Bochum	Unternehmerische Universität
Technische Universität Darmstadt	Unternehmerische Universität
Technische Universität Ilmenau	Unternehmerische Universität
Universität Bielefeld	Unternehmerische Universität
Universität des Saarlandes	Unternehmerische Universität
Universität Kassel	Unternehmerische Universität
Universität Osnabrück	Unternehmerische Universität
Universität Potsdam	Unternehmerische Universität

Tabelle 6: Interpretation – Übersicht

Festzuhalten bleibt, dass sich bei einer Betrachtung des Leitbilds (oder Mission Statements) und der Zielvereinbarung einer Universität **oft kein klares und konsistentes Bild von der Situation** ergibt, in der sich die Universität befindet. Mitunter sprechen Textstellen im Leitbild einer Universität – teils sehr klar – den Idealtyp der Humboldt’schen Universität an, Textstellen in ihrer Zielvereinbarung aber auch – und teils ebenso klar – den Idealtyp der unternehmerischen Universität. In diesen Fällen scheint ein **Spannungsfeld** zu bestehen zwischen der Identität der Universität, das heißt ihrem im Leitbild (oder Mission Statement) beschriebenen Selbstverständnis und dem Verständnis von Universität, das in der Zielvereinbarung (stellenweise) zum Ausdruck kommt. Die Betrachtung der privatwirtschaftlichen Drittmitteleinnahmen einer Universität gibt in diesen Fällen oft den Ausschlag für deren Zuordnung zu einem der beiden Idealtypen.

Inwieweit die Internationalisierungsstrategietexte der Universitäten auf deren je spezifische Situation abgestimmt sind und wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse in diesen Berücksichtigung finden, wird in der Folge untersucht werden.

4.2 Internationalisierungsstrategien: Humboldt’sche versus unternehmerische Universität

4.2.1 Internationalisierungsverständnis

4.2.1.1 Humboldt’sche Universität

In der Rubrik ‚Internationalisierungsverständnis‘ gilt es dem mentalen Modell zufolge, das universitäre Internationalisierungsverständnis zu beschreiben, dieses in bildungspolitischen, entwicklungspolitischen oder ökonomischen Schwerpunkten zum Ausdruck zu bringen und so die strategische Stoßrichtung der Internationalisierung festzulegen. Dabei ist auf spezifische Bedingungen der Situation Bezug zu nehmen – etwa auf die Identität der Universität und die Erwartungen ihrer wichtigsten Stakeholder. So lässt sich zum Ausdruck bringen, was die Universität in ihrer spezifischen Situation unter ihrer Internationalisierung versteht.

In 21/21 Strategietexten Humboldt’scher Universitäten sind Stellen zu finden, die sich dieser Rubrik zuordnen lassen. Diese sind Gegenstand einführender Abschnitte⁷⁰⁵ oder Kapitel⁷⁰⁶, die beispielsweise mit „Präambel“⁷⁰⁷ oder mit „Leitlinien der Internationalisierung“⁷⁰⁸ überschrieben sind.

Die Humboldt’schen Universitäten setzen hier durchweg **bildungspolitische Schwerpunkte**, wobei vor allem die Bedeutung der Internationalisierung für die Qualitätsentwicklung der jeweiligen Universität in Lehre, Studium und Forschung hervorgehoben wird⁷⁰⁹.

⁷⁰⁵ vgl. Universität Koblenz-Landau (2016), 2.

⁷⁰⁶ vgl. Universität Bremen (2011), 2, Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 2-3.

⁷⁰⁷ Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016), 2.

⁷⁰⁸ Universität Duisburg-Essen (2015a), 2.

⁷⁰⁹ vgl. FernUniversität in Hagen (2016), 2; Technische Universität Dresden (2016), 1; Universität Siegen (2019), 3.

„Hohe Qualität in Lehre und Forschung sind oberstes Ziel aller universitären Anstrengungen. Internationalisierung fördert diese und wird selbst von exzellenter Lehre und Forschung befruchtet“⁷¹⁰.

Neben bildungspolitischen werden auch **entwicklungspolitische Schwerpunkte** gesetzt. So geht es einigen Universitäten darum, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen⁷¹¹, indem sie zur Überwindung globaler Herausforderungen beitragen:

„Die Universität Göttingen ist sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung angesichts dieser Herausforderungen bewusst (...). Die wichtigsten Ziele dieser Strategie sind, (...) Forschenden die Möglichkeit zu geben, gemeinsam mit internationalen Kolleginnen und Kollegen Lösungen zu den globalen Herausforderungen zu erarbeiten“⁷¹².

Die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg spricht in diesem Zusammenhang von „global responsibility“⁷¹³. Abgesehen davon stellen einige Universitäten heraus, zur Entwicklung von (Hochschulen in) Schwellen- und Entwicklungsländern beitragen zu wollen – darunter etwa die Universität Koblenz-Landau. Sie setzt einen ihrer Schwerpunkte beim Wissenstransfer, der neueste Erkenntnisse dort bereitstellt, wo sie am meisten gebraucht werden (z.B. (...) in Entwicklungsländern) (...)“⁷¹⁴. Nur wenige Universitäten betonen dagegen, zur Verständigung der Völker beitragen zu wollen:

„Der internationale Austausch wird als wichtiges Element gesehen, um das Verständnis für unterschiedliche Kulturen, Nationalitäten und Sprachen zu fördern“⁷¹⁵.

Ökonomische Schwerpunkte werden in den Texten der Humboldt’schen Universitäten nicht gesetzt. Jedenfalls legen diese keine entsprechende Stoßrichtung der Internationalisierung fest, sondern gehen allenfalls auf ihre „Förderfähigkeit (...) im globalen Wettbewerb“⁷¹⁶ ein. Von der Erzielung finanzieller Gewinne ist keine Rede.

KPIs und entsprechende Zielwerte zu den Schwerpunkten finden sich in keinem der Texte. Der Strategietext der Universität Siegen beinhaltet zwar **Leistungskennzahlen**, anhand derer sich der Erfolg ihrer Internationalisierung kontrollieren lässt. Ein Zusammenhang zu den Schwerpunkten der Internationalisierung wird hier aber nicht hergestellt. Zielwerte zu den Kennzahlen sind im Text der Universität Siegen ebenso wenig zu finden⁷¹⁷.

Im Zusammenhang mit den jeweils gesetzten Schwerpunkten der Internationalisierung betont die Mehrheit der Universitäten, ihr **Profil** schärfen und international sichtbar werden zu wollen⁷¹⁸, was nicht selten mit dem zunehmenden internationalen Wettbewerb begründet wird⁷¹⁹. So geht es der Freien Universität Berlin darum, sich im Rahmen ihrer Profilschärfung

⁷¹⁰ Universität Bremen (2011), 2.

⁷¹¹ vgl. Universität Hamburg (o.J.), 2; Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 2.

⁷¹² Georg-August-Universität Göttingen (2013), 3.

⁷¹³ Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 2.

⁷¹⁴ Universität Koblenz-Landau (2016), 6.

⁷¹⁵ Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 2.

⁷¹⁶ FernUniversität in Hagen (2016), 2.

⁷¹⁷ vgl. Universität Siegen (2019), 17-18.

⁷¹⁸ vgl. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 2; Universität Mannheim (2015b), 1.

⁷¹⁹ vgl. Freie Universität Berlin (2017), 1.

„im globalen Bildungs- und Forschungswettbewerb unter den besten Universitäten der Welt (...) zu positionieren“⁷²⁰. Oft findet sich in diesem Zusammenhang auch eine steckbriefartige Beschreibung des Universitätsprofils. Dabei werden spezifische Bedingungen der Situation angesprochen – etwa das Leistungsangebot der jeweiligen Universität, ihre Leistungsqualität, ihr Standort oder ihre Größe⁷²¹.

Mitunter wird auch die Einstellung zur Internationalisierung in den Vordergrund gerückt⁷²². Die Universität zu Köln und die Universität Bremen gehen beispielsweise auf ihre Weltoffenheit, die Universität Bremen darüber hinaus auf ihre „Wertschätzung kultureller Vielfalt“⁷²³ ein. Gleiches gilt für die Universität Leipzig⁷²⁴.

Die Texte geben demnach Antworten auf die Frage „Wer sind wir?“ und bringen in mancher Hinsicht auch das Selbstverständnis einer Universität, das heißt deren **Identität**, zum Ausdruck. Inwieweit der Internationalisierung ein Humboldt’sches Selbstverständnis zugrunde liegt oder liegen soll, wird aber ausgesprochen selten herausgestellt. Am deutlichsten werden hier noch die Freie Universität Berlin und die Universität Hamburg. Während erstere anstrebt, „aktiv für den akademischen Freiheitsgedanken einzutreten und dies auch über den Campus hinaus durch geeignete regionale wie internationale Netzwerke weiter auszubauen“⁷²⁵, bekennt sich letztere zu einer Vorstellung von Wissenschaft, „die Hochschule weniger als Geschäft denn als gesellschaftliche Errungenschaft mit gesellschaftlichem Auftrag versteht und international durchsetzen will“⁷²⁶. Zudem geht es ihr um die „Herausbildung eines Weltbürgertums“⁷²⁷ und die Entwicklung entsprechender Persönlichkeiten⁷²⁸.

Erwartungen universitärer Stakeholder werden in den Texten der Humboldt’schen Universitäten gar nicht angesprochen – jedenfalls nicht im Zusammenhang mit ihrer Stoßrichtung der Internationalisierung.

16/21 Universitäten beziehen sich auf spezifische Bedingungen ihrer Situation, wenn es um ihr Internationalisierungsverständnis geht.

⁷²⁰ Freie Universität Berlin (2017), 1.

⁷²¹ vgl. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 2.

⁷²² vgl. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 1.

⁷²³ Universität Bremen (2011), 3.

⁷²⁴ vgl. Universität Leipzig (o.J.), o.S.

⁷²⁵ Freie Universität Berlin (2017), 7.

⁷²⁶ Universität Hamburg (o.J.), 3.

⁷²⁷ ebd., 2.

⁷²⁸ vgl. ebd., 2.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	2 Punkte
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	2 Punkte
FernUniversität in Hagen	2 Punkte
Freie Universität Berlin	2 Punkte
Georg-August-Universität Göttingen	2 Punkte
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	1 Punkt
Humboldt-Universität zu Berlin	1 Punkt
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	2 Punkte
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	2 Punkte
Technische Universität Dresden	2 Punkte
Universität Bremen	2 Punkte
Universität Duisburg-Essen	2 Punkte
Universität Hamburg	2 Punkte
Universität Koblenz-Landau	2 Punkte
Universität Konstanz	1 Punkt
Universität Leipzig	1 Punkt
Universität Mannheim	1 Punkt
Universität Rostock	2 Punkte
Universität Siegen	2 Punkte
Universität zu Köln	2 Punkte
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	2 Punkte

Tabelle 7: Internationalisierungsverständnis – Punkte Humboldt'scher Universitäten

Eine Humboldt'sche Identität wird aber nur in den Texten der Freien Universität Berlin und der Universität Hamburg herausgearbeitet, eine unternehmerische Identität gar nicht. Erwartungen externer Stakeholder finden in keinem der Texte Erwähnung. Was die Universitäten ihrem Verständnis nach im Rahmen ihrer Internationalisierung zu sein und zu tun haben und was sie dabei von anderen Universitäten unterscheiden soll, wird demnach oftmals nicht klar zum Ausdruck gebracht.

4.2.1.2 Unternehmerische Universität

Auch in 15/17 Strategietexten unternehmerischer Universitäten finden sich Stellen, die sich der Rubrik ‚Internationalisierungsverständnis‘ zuordnen lassen. Die entsprechenden Stellen sind Gegenstand einführender Abschnitte oder Kapitel⁷²⁹, die etwa mit „Präambel“⁷³⁰ überschrieben sind. Zum Teil ist auch von „Leitlinien“⁷³¹ die Rede.

⁷²⁹ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 7; Philipps-Universität Marburg (2012), 7; Universität Kassel (2017), 5.

⁷³⁰ Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 1.

⁷³¹ Philipps-Universität Marburg (2012), 7.

Die unternehmerischen Universitäten setzen hier durchweg **bildungspolitische Schwerpunkte** und stellen die Bedeutung der Internationalisierung für die Entwicklung ihrer Qualität in Lehre, Studium und Forschung heraus⁷³². Neben bildungspolitischen werden auch **entwicklungspolitische Schwerpunkte** gesetzt. Den Universitäten geht es dabei um Beiträge zur Überwindung globaler Herausforderungen⁷³³ sowie zur Entwicklung von (Hochschulen in) Schwellen- und Entwicklungsländern⁷³⁴, auch wenn solche Beiträge nicht so häufig angesprochen werden wie in den Texten der Humboldt'schen Universitäten. Einige Universitäten heben zudem ihre Beiträge zur Völkerverständigung hervor⁷³⁵ – so etwa die Technische Universität Ilmenau:

„Mit vielfältigen Maßnahmen schafft sie Studien- und Arbeitsbedingungen, die durch gemeinsames interkulturelles Denken und Handeln geprägt sind und Brücken zwischen den Nationen bauen. Darüber hinaus unterstützt sie Initiativen, welche der Verständigung der Weltbevölkerung und der Förderung der gegenseitigen Achtung und Toleranz dienen“⁷³⁶.

Ökonomische Schwerpunkte der Internationalisierung werden nicht gesetzt – jedenfalls nicht in einem einführenden Abschnitt oder Kapitel. Im Text der Technischen Universität Darmstadt klingen ökonomische Schwerpunkte aber in einem späteren Abschnitt an. In diesem geht sie auf Drittmiteinnahmen zur Finanzierung ihrer Internationalisierung ein und betont, Möglichkeiten zur Erhöhung solcher Einnahmen nutzen zu wollen:

„TU Darmstadt sees considerable potential for increasing the volume of third-party funding to be raised for internationalisation. It wants to make systematic use of these opportunities in order to achieve the aims of its international strategy“⁷³⁷.

Ähnliches gilt für die Goethe-Universität Frankfurt am Main, die in einem abschließenden Abschnitt ihres Textes auf die Bedeutung von Drittmiteinnahmen zur Finanzierung ihrer Internationalisierung eingeht:

„Das hohe Maß an Autonomie, über das die Goethe-Universität verfügt, hilft in vielfältiger Weise unbürokratisch vorzugehen und den Internationalisierungsprozess zu beschleunigen. Doch am Ende muss die Universität (...) für die Internationalisierungsaufgaben gerüstet sein. Deshalb darf die GU in ihren Bestrebungen nicht nachlassen, Einwerbungen bei den großen Förderorganisationen zu erzielen, die direkt oder indirekt ihrer weiteren Internationalisierung zugutekommen“⁷³⁸.

Von der Erzielung finanzieller Gewinne wird in den Strategietexten nicht gesprochen.

KPIs und entsprechende Zielwerte zu den Schwerpunkten der Internationalisierung sind auch in den Texten der unternehmerischen Universitäten nicht zu finden. Eine Ausnahme

⁷³² vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014),3; Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 5.

⁷³³ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 4.

⁷³⁴ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 4.

⁷³⁵ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 4.

⁷³⁶ Technische Universität Ilmenau (2018), 1.

⁷³⁷ Technische Universität Darmstadt (2014), 8.

⁷³⁸ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 27.

bildet hier nur die Justus-Liebig-Universität Gießen. Sie legt in ihrem Text eine Vielzahl von **Kennzahlen** mit entsprechenden Zielwerten fest, arbeitet diese an den entsprechenden Textstellen deutlich heraus und fasst sie außerdem in einem einführenden Abschnitt als „Extrakt“⁷³⁹ zusammen. So kommen steuer- und damit kontrollierbare Schwerpunkte der Internationalisierung zum Ausdruck.

Im Zusammenhang mit den jeweils gesetzten Schwerpunkten der Internationalisierung bringt die Mehrheit der unternehmerischen Universitäten zum Ausdruck, ihr **Profil** schärfen und ihre internationale Sichtbarkeit erhöhen zu wollen⁷⁴⁰, was vielfach mit dem internationalen Wettbewerb begründet wird⁷⁴¹ – so auch im Text der Philipps-Universität Marburg, die darauf abstellt, ihr Leistungsangebot und ihre Leistungsqualität „international sichtbar zu machen“⁷⁴² und auf diese Weise ihre „Wettbewerbsfähigkeit (...) weiter zu steigern“⁷⁴³. Gleiches gilt für die Ruhr-Universität Bochum:

„Unter Internationalisierung der RUB verstehen wir, die Wettbewerbsfähigkeit der RUB und ihrer Mitglieder im internationalen Vergleich deutlich zu steigern (...)“⁷⁴⁴.

Genau wie in den Texten der Humboldt’schen Universitäten findet sich in diesem Zusammenhang oftmals eine steckbriefartige Beschreibung des Universitätsprofils, in der spezifische Bedingungen der Situation wie beispielsweise das Leistungsangebot, die Leistungsqualität⁷⁴⁵, der Standort⁷⁴⁶, die Größe oder auch die Geschichte der jeweiligen Universität hervorgehoben werden:

„Wissenschaft kennt keine Grenzen. Diesem Grundsatz ist die Philipps-Universität Marburg, die älteste protestantische Universitätsgründung der Welt, verpflichtet: seit ihrem Beginn im Jahre 1527 bis heute. Wissenschaft war und ist immer international. Bedeutende Mitglieder der Gelehrtenrepublik, die sich unabhängig von Nation, Profession, Religion oder sozialem Stand dem Wissen und der Wissenschaft verpflichtet fühlen, haben in Marburg geforscht und gelehrt oder prägende Studienjahre verbracht“⁷⁴⁷.

Nicht selten wird auch die Einstellung der jeweiligen Universität zur Internationalisierung herausgestellt – im Text der Technischen Universität Darmstadt etwa mit Bezug zu ihrer Identität:

„The university actively promotes tolerance and acceptance irrespective of origin, gender and religion. It sees its international students and academics as well as the international experience and expertise of all the members of the university as an important feature of its identity“⁷⁴⁸.

⁷³⁹ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 2.

⁷⁴⁰ vgl. Technische Universität Ilmenau (2018), 1.

⁷⁴¹ vgl. Universität des Saarlandes (o.J.), 1; Ruhr-Universität Bochum (2010), 7.

⁷⁴² Philipps-Universität Marburg (2012), 8.

⁷⁴³ ebd.

⁷⁴⁴ Ruhr-Universität Bochum (2010), 7.

⁷⁴⁵ vgl. Universität des Saarlandes (o.J.), 1.

⁷⁴⁶ vgl. Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (2013), 1.

⁷⁴⁷ Philipps-Universität Marburg (2012), 3.

⁷⁴⁸ Technische Universität Darmstadt (2014), 3.

So werden Antworten auf die Frage „Wer sind wir?“ gegeben, die in mancher Hinsicht auch das Selbstverständnis einer Universität – das heißt ihre **Identität** – zum Ausdruck bringen.

Auf **Stakeholdererwartungen** gehen die Universitäten so gut wie gar nicht ein – jedenfalls nicht im Zusammenhang mit der Stoßrichtung ihrer Internationalisierung. Eine Ausnahme bildet hier lediglich die Goethe-Universität Frankfurt am Main, die ihre strategischen Schwerpunkte unter anderem mit den Erwartungen des zuständigen Landesministeriums begründet:

„Eine solche Strategie wird auch seitens des Landes erwartet, das sich davon einen attraktiveren ‚Wissenschafts- und Studien-Standort Hessen‘ sowie ‚zielführende Wege der Fachkräftesicherung‘ verspricht, wie es im Entwurf zum neuen Landeshochschulentwicklungsplan heißt“⁷⁴⁹.

13/15 Universitäten beziehen sich auf spezifische Bedingungen ihrer Situation, wenn es um ihr Internationalisierungsverständnis geht.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Bauhaus-Universität Weimar	2 Punkte
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	2 Punkte
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	2 Punkte
Goethe-Universität Frankfurt am Main	2 Punkte
Justus-Liebig-Universität Gießen	2 Punkte
Leibniz Universität Hannover	0 Punkte
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	2 Punkte
Philipps-Universität Marburg	2 Punkte
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	2 Punkte
Ruhr-Universität Bochum	2 Punkte
Technische Universität Darmstadt	2 Punkte
Technische Universität Ilmenau	1 Punkt
Universität Bielefeld	1 Punkt
Universität des Saarlandes	2 Punkte
Universität Kassel	2 Punkte
Universität Osnabrück	0 Punkte
Universität Potsdam	2 Punkte

Tabelle 8: Internationalisierungsverständnis – Punkte unternehmerischer Universitäten

Eine unternehmerische Identität wird in den Texten nicht herausgearbeitet, Stakeholdererwartungen finden nur im Text der Goethe-Universität Frankfurt am Main Erwähnung. So wird auch in den Texten der unternehmerischen Universitäten zumeist nicht klar zum Ausdruck gebracht, was diese ihrem Verständnis nach im Rahmen der Internationalisierung zu sein und zu tun haben und was sie dabei von anderen Universitäten unterscheiden soll.

⁷⁴⁹ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 7.

4.2.2 Ziele und Maßnahmen

4.2.2.1 Lehre und Studium

4.2.2.1.1 Angebote in Lehre und Studium

4.2.2.1.1.1 Humboldt'sche Universität

Dem mentalen Modell zufolge ist in der Rubrik ‚Angebote in Lehre und Studium‘ zu beschreiben, mit welchen Zielen welche Angebote in Lehre und Studium internationalisiert und welche Maßnahmen dazu ergriffen werden sollen. Ziele und Maßnahmen sind dabei unter Bezugnahme auf spezifische Bedingungen der Situation zu begründen.

In 21/21 Strategietexten Humboldt'scher Universitäten finden sich Stellen, die sich dieser Rubrik zuordnen lassen.

Die meisten Universitäten betonen hier, dass es ihnen bei der Internationalisierung ihrer Angebote in Lehre und Studium vor allem um die Sicherung des **hohen Bildungsniveaus** ihrer Studierenden geht⁷⁵⁰. Indes stellt nur die Humboldt-Universität zu Berlin heraus, sich bei der Internationalisierung ihrer Angebote nicht zuletzt an den Interessen der Studierenden orientieren zu wollen:

„Mit diesem Anspruch verpflichtet sich die HU zu einem Lehrangebot, das für ihre eigenen wie für ihre internationalen Studierenden attraktiv, anspruchsvoll und interessant ist“⁷⁵¹.

Zur Sicherung eines hohen Bildungsniveaus gilt es, Studierende auf ihre zukünftigen Aufgaben in einer globalisierten Welt vorzubereiten⁷⁵², wobei es einigen Universitäten nicht allein um die Qualifizierung ihrer Studierenden für den Beruf geht⁷⁵³. Sie wollen auch zur Entwicklung unabhängiger Persönlichkeiten „mit einer kosmopolitischen Orientierung“⁷⁵⁴ beitragen und ihre Studierenden zu Weltbürgern machen⁷⁵⁵, was auf ein Humboldt'sches Selbstverständnis schließen lässt. Dabei wird durchweg deutlich, dass zu diesem Zweck **fremdsprachliche und interkulturelle Kompetenzen** bei den Studierenden auszubilden sind⁷⁵⁶.

Viele Universitäten gehen in diesem Zusammenhang auch auf fremdsprachliche und interkulturelle **Lehrkompetenzen** ein⁷⁵⁷. Oft ist dann die Rede davon, Lehrende mit ebendiesen Kompetenzen aus dem Ausland anwerben, den eigenen Lehrenden aber auch zu Auslandserfahrungen verhelfen und sie auf diese Weise bei der Entwicklung fremdsprachlicher und interkultureller Kompetenzen unterstützen zu wollen.

⁷⁵⁰ vgl. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 4; Universität Mannheim (2015b), 1-2.

⁷⁵¹ Humboldt-Universität zu Berlin (2002b), o.S.

⁷⁵² vgl. Technische Universität Dresden (2016), 2.

⁷⁵³ vgl. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 2.

⁷⁵⁴ Universität Koblenz-Landau (2016), 4.

⁷⁵⁵ vgl. Universität Hamburg (o.J.), 2; Universität Koblenz-Landau (2016), 4.

⁷⁵⁶ vgl. Universität Duisburg-Essen (2015a), 3; Universität Koblenz-Landau (2016), 3.

⁷⁵⁷ vgl. Universität Siegen (2019), 13.

Darüber hinaus streben viele Universitäten an, in zunehmendem Maße **internationale Themen** in ihren Studiengängen zu verankern⁷⁵⁸. So stellt die Freie Universität Berlin darauf ab, „spezifische internationale Inhalte in möglichst vielen Lehrangeboten zu etablieren, um den Ruf (...) als Universität für Studienprogramme mit ‚global reach‘ zu festigen“⁷⁵⁹. Wie internationale Themen ausgewählt werden sollen, beschreiben aber nur wenige Universitäten. Die Julius-Maximilians-Universität Würzburg betont, dass diese ihren Forschungsschwerpunkten entsprechend auszuwählen sind⁷⁶⁰.

Fast alle Universitäten stellen in ihrem Strategietext zudem heraus, das **fremdsprachige Lehrangebot** – und hier vor allem das Angebot englischsprachiger Lehrveranstaltungen – ausbauen zu wollen⁷⁶¹, darunter auch die Technische Universität Dresden:

„Durch eine Erweiterung der englischsprachigen (...) Studienangebote, insbesondere in den Fächern, in denen ein Studium in Deutschland (...) für internationale Studierende attraktiv ist, nehmen wir unseren Bildungsauftrag auch im internationalen Kontext wahr“⁷⁶².

Indes streben einige Universitäten an, nicht nur rein englischsprachige, sondern auch mehrsprachige Angebote einzurichten⁷⁶³, wobei sie mitunter auf spezifische Bedingungen ihrer Situation eingehen – so etwa die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Sie begründet die Mehrsprachigkeit ihrer Angebote mit ihrem Standort unweit der Grenzen zu Nachbarländern Deutschlands und mit den Netzwerken, in die sie eingebunden ist⁷⁶⁴. Neben ihrem fremdsprachigen Lehrangebot wollen einige Universitäten auch das Angebot an Sprachtrainings ausbauen. Die Humboldt-Universität zu Berlin rückt zudem Sprachreisen für Studierende in den Vordergrund⁷⁶⁵.

Um neben fremdsprachlichen auch interkulturelle Kompetenzen bei ihren Studierenden auszubilden, stellen alle Universitäten heraus, den **Austausch mit Studierenden aus dem Ausland** fördern und letztere hierzu anwerben zu wollen:

„Eine internationale Studierendenschaft ist die beste Voraussetzung, (...) interkulturelle Kompetenzen auch vor Ort zu vermitteln“⁷⁶⁶.

Viele Universitäten stellen in diesem Zusammenhang darauf ab, Studierende aus dem Ausland auf ihr Studium in Deutschland vorzubereiten⁷⁶⁷. Häufiger noch werden Sommeruniversitäten (*summer schools*), gelegentlich auch Winteruniversitäten angesprochen. Dabei handelt es sich um **Kurzprogramme** vor dem Sommer- oder Wintersemester, in deren Rahmen Studierende aus dem Ausland gemeinsam mit heimischen Studierenden lernen und auf diese

⁷⁵⁸ vgl. Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 5.

⁷⁵⁹ Freie Universität Berlin (2017).

⁷⁶⁰ vgl. Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 2+5.

⁷⁶¹ vgl. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 5.

⁷⁶² Technische Universität Dresden (2016), 2.

⁷⁶³ vgl. Georg-August-Universität Göttingen (2013), 6.

⁷⁶⁴ vgl. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 1-2.

⁷⁶⁵ vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2002b), o.S.

⁷⁶⁶ Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 5.

⁷⁶⁷ vgl. Universität Leipzig (o.J.), o.S.

Weise auf ein Studium in Deutschland neugierig gemacht oder auf ein solches vorbereitet werden können⁷⁶⁸. Erwähnung finden zudem **Buddy-Programme** – also Programme, die eine Betreuung ausländischer durch heimische Studierende vorsehen. Sie werden von vielen Universitäten angeboten, stellen aber oftmals weniger auf die fachliche Vorbereitung ausländischer Studierender als vielmehr auf deren soziale Integration ab.

Um ausländischen Studierenden ein Studium hierzulande und den eigenen Studierenden Auslandsaufenthalte an anderen Hochschulen zu ermöglichen, gilt es nicht zuletzt, die **Anschlussfähigkeit der eigenen Studienstrukturen** sicherzustellen. Hier geht es den Universitäten zum einen darum, Bachelor- und Masterstudiengänge so einzurichten, dass heimische und ausländische Studierende die für ihre Abschlüsse erforderlichen **Credits** erwerben können:

„Es muss (...) so vielen Studierenden (...) wie möglich die Chance gegeben werden, einen qualifizierten Auslandsaufenthalt, d.h. mit einem hohen Anteil an anerkannten Studienleistungen (ECTS), zu absolvieren“⁷⁶⁹.

Zum anderen heben viele Universitäten in ihren Texten hervor, so genannte **Mobilitätsfenster** einrichten zu wollen⁷⁷⁰. Hierbei handelt es sich um Studienzeiten, die für Aufenthalte an Hochschulen im Ausland vorgesehen und im Studienplan eines Studiengangs berücksichtigt sind. Im Rahmen eines solchen Studiengangs können Studierende dann ein oder mehrere Semester im Ausland absolvieren, ohne dabei ihre Studienzeiten zu verlängern⁷⁷¹. Die Universität Hamburg nimmt in diesem Zusammenhang auch auf hochschulpolitische Rahmenbedingungen und damit auf spezifische Bedingungen ihrer Situation Bezug:

„Die Studienordnungen werden sukzessive im Hinblick auf die Einrichtung von Mobilitätsfenstern überarbeitet. Dieses wird nunmehr durch das neue Hochschulgesetz Hamburgs erleichtert, das es dem Akademischen Senat erlaubt, Rahmenprüfungs- und Studienordnungen für die Fakultäten vorzugeben, in denen ein Mobilitätsfenster verpflichtend gemacht werden kann“⁷⁷².

Darüber hinaus hat die Universität Hamburg „einen Reformprozess der Bologna-Reform (...) ins Leben gerufen, innerhalb dessen (...) zahlreiche restriktive Bestimmungen der Bologna-Studiengänge aufgehoben“⁷⁷³ und auf diese Weise die Freiheitsgrade bei der Internationalisierung von Studiengängen erweitert werden.

Die meisten Universitäten stellen im Zusammenhang mit der Internationalisierung von Lehre und Studium heraus, diese unter anderem auch in **Kooperation** mit ausländischen Partnerhochschulen angehen zu wollen – gerade, wenn es um die Einrichtung von internationalen Studiengängen geht, die verpflichtende Auslandsaufenthalte vorsehen und den Er-

⁷⁶⁸ vgl. Universität Hamburg (o.J.), 5.

⁷⁶⁹ Humboldt-Universität zu Berlin (2002b), o.S.

⁷⁷⁰ vgl. Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 6; Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 5.

⁷⁷¹ vgl. Ferencz/Hauschildt/Garam (2013).

⁷⁷² Universität Hamburg (o.J.), 8.

⁷⁷³ ebd., 8.

werb eines **gemeinsamen Studienabschlusses** (*joint degree*) oder **Doppelabschlusses** (*double degree*) ermöglichen. Der Status quo internationaler Studiengänge wird indes nur selten angesprochen⁷⁷⁴.

Die Universität Rostock stellt darauf ab, Förderprogramme zur **Finanzierung** solcher Studiengänge zu nutzen, wobei sie sich auf ihre Standortvorteile und damit auf spezifische Bedingungen ihrer Situation bezieht:

„Die Universität Rostock nutzt geschickt ihre regionalen Vorteile als Küstenmetropole in einer vorwiegend ländlichen Umgebung. Von der EU geförderte Programme wie der „European Master for Rural Animators (EMRA)“ oder das Erasmus Mundus Programm „Integrated Advanced Ship Design (EMSHIP)“ konnten erfolgreich mit internationalen Partnern eingeworben werden (...)“⁷⁷⁵.

Abgesehen von solchen Förderprogrammen wird in den Texten der Humboldt’schen Universitäten nicht auf Möglichkeiten eingegangen, mittels Internationalisierung der Angebote in Lehre und Studium Einnahmen zu erzielen.

E-Learning-Angebote werden nur von wenigen Universitäten erwähnt⁷⁷⁶ – darunter beispielsweise die Georg-August-Universität Göttingen. Sie will ihren nicht-mobilen Studierenden eine *virtual mobility*, das heißt einen Online-Austausch mit Studierenden im Ausland, ermöglichen:

„Ein weiterer Ausbau von e- und blended learning-Angeboten zur virtual mobility ist ausdrücklich vorgesehen“⁷⁷⁷.

Die FernUniversität in Hagen bezieht sich in diesem Zusammenhang auch auf spezifische Bedingungen ihrer Situation:

„Üblicherweise als ergänzende Maßnahmen zur Studierendenmobilität verstanden, baut die FernUniversität Internationalisierung Zuhause als zentrales Handlungsfeld weiter aus, um den besonderen Bedarfen ihrer Studierendenschaft zu entsprechen. So eröffnet die FernUniversität ihren Studierenden, die aufgrund ihrer Lebenssituationen weniger mobil sind (u.a. sind ca. 80% berufstätig), mit internationalen Komponenten im Studienverlauf auf der Grundlage des Blended Learning Konzepts mehrere Optionen für eine internationale Erfahrung im Studium“⁷⁷⁸.

Den persönlichen Austausch mit Studierenden aus dem Ausland können E-Learning-Angebote aber nicht ersetzen. Diese sollen indes nicht nur nach Deutschland kommen, weil dies der Ausbildung fremdsprachlicher und interkultureller Kompetenzen bei heimischen Studierenden zuträglich ist. Sie sollen auch einen **erfolgreichen Studienaufenthalt in Deutschland** absolvieren und möglichst einen Abschluss erwerben⁷⁷⁹. Einige Universitäten stellen

⁷⁷⁴ vgl. Universität Bremen (2011), 7.

⁷⁷⁵ Universität Rostock (o.J.), 2.

⁷⁷⁶ vgl. Freie Universität Berlin (2017), 5.

⁷⁷⁷ Georg-August-Universität Göttingen (2013), 7.

⁷⁷⁸ FernUniversität in Hagen (2016), 4.

⁷⁷⁹ vgl. Universität Leipzig (o.J.), o.S.; Universität Mannheim (2015b), 5-6.

heraus, dass es dazu ihre Studienleistungen zu verbessern⁷⁸⁰ und so die Studienabbruchquoten zu verringern gilt. Die Technische Universität Dresden sieht darin sogar eine Möglichkeit, sich von anderen Hochschulen zu differenzieren und sichtbar(er) im Wettbewerb zu positionieren:

„Als Reaktion auf die Studienabbruchquoten internationaler Studierender an deutschen Hochschulen haben wir uns zum Ziel gesetzt, den Studienerfolg internationaler Studierender (...) deutlich zu verbessern und bundesweit eine Spitzenposition in der erfolgreichen Ausbildung dieser Zielgruppe einzunehmen“⁷⁸¹.

Wie es die Studienleistungen ausländischer Studierender zu verbessern gilt, wird in den Texten aber nur selten angesprochen. Die Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn rückt beispielsweise eine „verbesserte Auswahl und (...) Betreuung“⁷⁸² in den Vordergrund, während es der Universität Mannheim nicht zuletzt um den Aufbau eines **Monitoringsystems** geht, mithilfe dessen sich der Studienerfolg ausländischer Studierender kontrollieren lässt⁷⁸³.

Neben ihren Angeboten in Lehre und Studium geht die Universität Duisburg-Essen als einzige darauf ein, **Praktikumsplätze im Ausland** anbieten zu wollen, wobei es ihr vor allem um die Förderung der Studierendenmobilität ins Ausland geht⁷⁸⁴.

8/21 Universitäten beziehen sich im Zusammenhang mit der Internationalisierung ihrer Angebote in Lehre und Studium auf spezifische Bedingungen der Situation.

⁷⁸⁰ vgl. Universität Bremen (2011), 9; Universität Duisburg-Essen (2015a), 8.

⁷⁸¹ Technische Universität Dresden (2016), 2-3.

⁷⁸² Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016), 5.

⁷⁸³ vgl. Universität Mannheim (2015b), 6.

⁷⁸⁴ vgl. Universität Duisburg-Essen (2015a), 7.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	2 Punkte
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	1 Punkt
FernUniversität in Hagen	2 Punkte
Freie Universität Berlin	1 Punkt
Georg-August-Universität Göttingen	1 Punkt
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	1 Punkt
Humboldt-Universität zu Berlin	1 Punkt
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	1 Punkt
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	1 Punkt
Technische Universität Dresden	1 Punkt
Universität Bremen	2 Punkte
Universität Duisburg-Essen	2 Punkte
Universität Hamburg	2 Punkte
Universität Koblenz-Landau	1 Punkt
Universität Konstanz	1 Punkt
Universität Leipzig	1 Punkt
Universität Mannheim	1 Punkt
Universität Rostock	2 Punkte
Universität Siegen	2 Punkte
Universität zu Köln	2 Punkte
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	1 Punkt

Tabelle 9: Angebote in Lehre und Studium – Punkte Humboldt'scher Universitäten

Textstellen, die den Idealtyp der Humboldt'schen Universität ansprechen, finden sich beispielsweise dort, wo es um eine Orientierung der Angebote an den Interessen der Studierenden oder darum geht, diese zu Weltbürgern auszubilden. Der Idealtyp der unternehmerischen Universität wird gar nicht angesprochen. Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften klingen allenfalls dort an, wo Kooperationen mit ausländischen Hochschulen Erwähnung finden – und damit eine Form des Eintritts in Auslandsmärkte. Die Kooperationen an sich sind zwar Gegenstand der Rubrik ‚Strategische Auslandspartnerschaften‘, entsprechende Ziele und Maßnahmen aber bekanntlich nicht vollkommen losgelöst von anderen Zielen und Maßnahmen zu betrachten und daher auch in dieser Rubrik erwähnt.

4.2.2.1.1.2 Unternehmerische Universität

Auch in 17/17 Strategietexten unternehmerischer Universitäten finden sich Stellen, die der Rubrik ‚Angebote in Lehre und Studium‘ zuzuordnen sind.

Viele Universitäten stellen in dieser Rubrik heraus, ihre Angebote in Lehre und Studium internationalisieren zu wollen, um ein **hohes Bildungsniveau** der Studierenden⁷⁸⁵ und hier

⁷⁸⁵ vgl. Technische Universität Darmstadt (2014), 3.

zuvorderst ihre „internationale Beschäftigungsfähigkeit und das selbstbewusste Agieren (...) im Ausland sicherzustellen“⁷⁸⁶; von der „Entwicklung unabhängiger Persönlichkeiten“⁷⁸⁷ und der Ausbildung zum Weltbürgertum⁷⁸⁸ ist seltener als bei den Humboldt’schen Universitäten die Rede.

Die Mehrheit der unternehmerischen Universitäten bringt zum Ausdruck, dass es zur Sicherung des hohen Bildungsniveaus **fremdsprachliche und interkulturelle Kompetenzen** bei den Studierenden auszubilden gilt⁷⁸⁹. Nur wenige Universitäten gehen in diesem Zusammenhang darauf ein, dass dafür Lehrende mit ebendiesen Kompetenzen gebraucht werden – so zum Beispiel die Otto-Friedrich-Universität Bamberg, der es dabei vor allem um interkulturelle **Lehrkompetenzen** geht:

„Lehrende an der Universität Bamberg sollen interkulturelle Kompetenzen erwerben, um ein Lehren und Lernen mit fremden Kulturen zu verbessern“⁷⁹⁰.

Darüber hinaus betonen einige Universitäten, mehr **internationale Themen** in ihren Studiengängen verankern zu wollen⁷⁹¹. Wie diese auszuwählen sind, wird in den Strategietexten aber nicht herausgestellt.

Fast alle Universitäten streben an, das **fremdsprachige Lehrangebot**, insbesondere das Angebot englischsprachiger Lehrveranstaltungen auszubauen⁷⁹² – darunter beispielsweise die Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg:

„In Bachelorstudiengängen werden die Studierenden mit einzelnen Lehrveranstaltungen an das englische Angebot herangeführt, in Masterstudiengängen gibt es größere englischsprachige Anteile (...)“⁷⁹³.

Einige Universitäten gehen in diesem Zusammenhang neben rein englischsprachigen auch auf mehrsprachige Angebote ein⁷⁹⁴. So lassen sich „über zweisprachige Studiengänge insbesondere solche ausländischen Studierenden ansprechen, die sich für die deutsche Sprache und Kultur interessieren; schließlich fördert die Zweisprachigkeit von Studiengängen (...) auch die internationale Kompetenz und Mobilität der einheimischen Studierenden“⁷⁹⁵. Auch die Goethe-Universität Frankfurt am Main betont, mehrsprachige Angebote einrichten zu wollen – insbesondere in solchen Fremdsprachen, die für Studierende aus Partnerländern attraktiv und deshalb für deren Anwerbung förderlich sind⁷⁹⁶.

⁷⁸⁶ Philipps-Universität Marburg (2012), 8.

⁷⁸⁷ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 12.

⁷⁸⁸ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 9.

⁷⁸⁹ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 10.

⁷⁹⁰ Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 6.

⁷⁹¹ vgl. Universität des Saarlandes (o.J.), 1; Philipps-Universität Marburg (2012), 12.

⁷⁹² vgl. Leibniz Universität Hannover (o.J.), o.S.; Technische Universität Ilmenau (2018), 7.

⁷⁹³ Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 9.

⁷⁹⁴ vgl. Universität des Saarlandes (o.J.), 2; Universität Bielefeld (2016), 2.

⁷⁹⁵ Ruhr-Universität Bochum (2010), 11.

⁷⁹⁶ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 11.

Da Fremdsprachen an den Universitäten nicht nur Einzug in Lehre und Studium, sondern auch in die Verwaltung und deren Services halten, stellen einige Universitäten auf ein übergeordnetes **Sprachenkonzept** ab⁷⁹⁷. Die Justus-Liebig-Universität Gießen will ein „Sprachenkonzept entwickeln, in dem sich die Universität gleichermaßen zur Pflege von Deutsch als Wissenschaftssprache, zur Förderung internationaler Vernetzung durch eine stärkere Nutzung des Englischen als Lingua Franca und durch die Förderung von Mehrsprachigkeit über das Englische hinaus verpflichtet“⁷⁹⁸.

Darüber hinaus stellen alle Universitäten in ihren Texten heraus, den **Austausch zwischen heimischen und ausländischen Studierenden** fördern zu wollen, um neben fremdsprachlichen auch interkulturelle Kompetenzen bei diesen auszubilden:

„Konkret helfen Kontakte Studierender aus dem Ausland mit Deutschen die (...) Sprach-, Kultur- und Fachkompetenz zu fördern, während wiederum bei Deutschen die Neugier auf einen Auslandsaufenthalt geweckt und selbst jenen, die nicht ins Ausland gehen können, interkulturelle Kompetenz vermittelt wird, was für den späteren beruflichen Werdegang immer wichtiger wird“⁷⁹⁹.

Zur Förderung des Austausches gilt es, ausländische Studierende anzuwerben, den eigenen Studierenden aber auch zu Aufenthalten im Ausland zu verhelfen, was in den Texten der Universitäten entsprechend in den Vordergrund gerückt wird.

Die Mehrheit der Universitäten geht zudem auf Lehrveranstaltungen ein, die Studierende aus dem Ausland auf ihr Studium in Deutschland vorbereiten sollen – so etwa die Goethe-Universität Frankfurt am Main, die fachliche **Vorbereitungskurse** anbieten will⁸⁰⁰. Vor allem aber werden – ebenso wie in den Texten der Humboldt’schen Universitäten – Sommer- oder Winteruniversitäten, das heißt **Kurzprogramme**, angesprochen⁸⁰¹. Hier können ausländische Studierende gemeinsam mit heimischen Studierenden lernen und so auf ein Studium in Deutschland neugierig gemacht oder auf ein solches vorbereitet werden⁸⁰². Das gemeinsame Lernen wird mitunter auch im Rahmen von **Sonderprogrammen** gefördert:

„Besonders zukunftsweisend ist die Unterstützung zu Beginn, wie sie das von Bund und Land geförderte GU-Programm ‚Starker Start ins Studium‘ vorsieht; dieses unterstützt die Integration durch gemeinsames Lernen in kleinen Gruppen und gleicht Unterschiede frühzeitig aus“⁸⁰³.

Die Philipps-Universität Marburg macht deutlich, Sonderprogramme anbieten zu wollen, „die auf die Gegebenheiten bestimmter Hochschulmärkte und die Bedürfnisse einzelner Studierendengruppen zugeschnitten sind“⁸⁰⁴.

⁷⁹⁷ vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 4; Philipps-Universität Marburg (2012), 15.

⁷⁹⁸ Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 10.

⁷⁹⁹ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 9.

⁸⁰⁰ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 10.

⁸⁰¹ vgl. Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (2013), 2.

⁸⁰² vgl. Universität Potsdam (2015), 2.

⁸⁰³ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 10.

⁸⁰⁴ Philipps-Universität Marburg (2012), 13.

„Inhalte und Format der Sonderprogramme werden kontinuierlich evaluiert und den Veränderungen der internationalen Hochschulmärkte angepasst“⁸⁰⁵.

Sie orientiert sich demnach am Bildungsmarkt, wenn es um die Internationalisierung ihrer Angebote in Lehre und Studium geht.

Die Technische Universität Ilmenau spricht ein „Vorfachstudium“⁸⁰⁶ für ausländische Studierende und in diesem Zusammenhang auch spezifische Bedingungen ihrer Situation an. Einrichten will sie ein solches Vorfachstudium „(...) für internationale Studienbewerber, die eine deutsche Hochschulzugangsberechtigung benötigen (sofern die gesetzlichen Voraussetzungen mit der ThürHG-Novelle geschaffen werden)“⁸⁰⁷.

Neben Kurz- und Sonderprogrammen werden auch **Buddy-Programme**⁸⁰⁸ angeboten, ebenso wie **Kleingruppen zum gemeinsamen Lernen**⁸⁰⁹ – beides Angebote, die nicht allein auf die fachliche Vorbereitung und Begleitung ausländischer Studierender, sondern auch auf ihre soziale Integration abstellen. Einige Universitäten heben in diesem Zusammenhang hervor, ein **interkulturelles Zertifikat** für ein Engagement im Rahmen der fachlichen Vorbereitung und Begleitung sowie der sozialen Integration ausländischer Studierender ausstellen zu wollen – so zum Beispiel die Philipps-Universität Marburg, die dafür nicht nur ein Zertifikat, sondern auch Credits gemäß ECTS ausloben will:

„Die Motivation für die (ehrenamtlichen) Mentoren/innen liegt u.a. in der zu zertifizierenden Zusatzqualifikation im Bereich der interkulturellen Kompetenz und der ECTS-wirksamen Anerkennung ihrer Leistungen“⁸¹⁰.

Damit ausländische Studierende einen Aufenthalt in Deutschland und heimische Studierende einen Aufenthalt im Ausland absolvieren können, gilt es nicht zuletzt, die **Anschlussfähigkeit der eigenen Studienstrukturen** sicherzustellen. Viele Universitäten gehen in diesem Zusammenhang auf **Mobilitätsfenster** ein⁸¹¹ – so zum Beispiel die Philipps-Universität Marburg, die dabei auch ihren Status quo anspricht:

„Vor dem Hintergrund, dass derzeit der größte Teil unserer Studierenden das Studium bislang noch ohne einen Auslandsaufenthalt abschließt, muss (...) der curricularen Absicherung der Mobilität in Zukunft ein höherer Stellenwert beigemessen werden als bisher. Um letzteres zu erreichen, sehen unsere neuen ‚Allgemeinen Bestimmungen für Prüfungsordnungen in Bachelor- und Masterstudiengängen‘ einen mindestens einsemestrigen Studienaufenthalt im Ausland ohne Studienzeitverlängerung vor“⁸¹².

Im Zusammenhang mit der Internationalisierung von Lehre und Studium stellt die Mehrheit der Universitäten heraus, diese auch in **Kooperation** mit ausländischen Partnerhochschulen angehen zu wollen – etwa um Studierenden im Rahmen internationaler Studiengänge den

⁸⁰⁵ Philipps-Universität Marburg (2012), 14.

⁸⁰⁶ Technische Universität Ilmenau (2018), 8.

⁸⁰⁷ ebd.

⁸⁰⁸ vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 22.

⁸⁰⁹ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 10.

⁸¹⁰ Philipps-Universität Marburg (2012), 14.

⁸¹¹ vgl. Universität Potsdam (2015), 1; Technische Universität Ilmenau (2018), 3.

⁸¹² Philipps-Universität Marburg (2012), 12.

Erwerb eines *joint degree* oder *double degree* zu ermöglichen⁸¹³. Der Status quo fremdsprachiger und internationaler Studiengänge wird nur selten angesprochen⁸¹⁴. Noch seltener sind Kennzahlen und entsprechende Zielwerte hierzu zu finden⁸¹⁵. So strebt die Justus-Liebig-Universität Gießen einen „Anteil von 30% internationaler Studienangebote auf Bachelorebene, 50% internationaler Studienangebote auf Masterebene (...)“⁸¹⁶ an.

Förderprogramme zur **Finanzierung** internationaler Studiengänge werden nur in sehr wenigen Texten erwähnt. Die Goethe-Universität Frankfurt am Main geht aber auf die Möglichkeit ein, englischsprachige Masterstudiengänge im Rahmen ihrer Weiterbildungsangebote kostenpflichtig anzubieten und so eine neue Einnahmequelle zu erschließen:

„Ein Vorteil englischsprachiger Master-Angebote ist zudem: Sie können als Weiterbildungsmaßnahmen auf lange Sicht auch als neue Erlösquelle dienen. Die Kostenpflicht erfordert allein schon der Wettbewerb mit englisch(sprachig)en Universitäten, die durchgängig Gebühren bei Nicht-EU-AusländerInnen erheben“⁸¹⁷.

In einigen Texten werden **E-Learning-Angebote** angesprochen. Hier geht es den Universitäten durchweg darum, eine *virtual mobility*, also den Online-Austausch mit Studierenden im Ausland zu ermöglichen und so die Ausbildung fremdsprachlicher und interkultureller Kompetenzen bei nicht-mobilen Studierenden zu fördern⁸¹⁸.

Den persönlichen Austausch mit ausländischen Studierenden können E-Learning-Angebote indes nicht ersetzen⁸¹⁹, weshalb es einen solchen Austausch *at home* zu ermöglichen und hierzu Studierende aus dem Ausland anzuwerben gilt – das wird in den Strategietexten der unternehmerischen Universitäten genauso herausgestellt wie in den Texten der Humboldt’schen.

Studierende aus dem Ausland sollen hierzulande einen **erfolgreichen Studienaufenthalt** absolvieren und möglichst einen Abschluss erwerben⁸²⁰. Einige Universitäten rücken in ihren Strategietexten daher die „Sicherung des Studienerfolgs der ausländischen Studierenden und Absenkung der Studienabbruchquote“⁸²¹ in den Vordergrund, wobei die Ruhr-Universität Bochum auf ihren Status quo eingeht und sich mit ihren Wettbewerbern vergleicht:

„Gleichzeitig gilt jedoch unser besonderes Augenmerk der Studienerfolgsquote ausländischer Studierender (‚Bildungsausländer‘ und ‚Bildungsinländer‘). Diese ist im deutschen Vergleich bereits jetzt hoch, liegt jedoch unter der ihrer deutschen Kommiliton/innen“⁸²².

⁸¹³ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 11.

⁸¹⁴ vgl. Technische Universität Ilmenau (2018), 3.

⁸¹⁵ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 9; Universität Bielefeld (2016), 3.

⁸¹⁶ Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 9.

⁸¹⁷ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 11.

⁸¹⁸ vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 4; Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 9.

⁸¹⁹ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 9; Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 9.

⁸²⁰ vgl. Technische Universität Ilmenau (2018), 8.

⁸²¹ Philipps-Universität Marburg (2012), 14.

⁸²² Ruhr-Universität Bochum (2010), 12.

Wie es die Studienleistungen ausländischer Studierender zu verbessern gilt, wird in den Texten aber nur selten herausgestellt⁸²³. Die Goethe-Universität Frankfurt am Main geht auf **verpflichtende Studienfortschrittsgespräche** für jene Studierende aus dem Ausland ein, „die es binnen zwei Semestern nicht vermochten, erste Leistungsnachweise zu erbringen“⁸²⁴. Die Universität Potsdam spricht in diesem Zusammenhang weniger ihre leistungsschwachen als vielmehr ihre besonders leistungsstarken Studierenden aus dem Ausland an, denen sie **Fast-Track-Programme** anbietet⁸²⁵. Dabei handelt es sich um Programme, die bereits vor dem Abschluss des Masterstudiums den Beginn einer Promotion ermöglichen, was gerade für Studierende attraktiv ist, die eine Karriere in der Wissenschaft anstreben.

Die Philipps-Universität Marburg betont, nicht nur ihre Angebote in Lehre und Studium, sondern auch ihr **Angebot an Praktikumsplätzen** internationalisieren zu wollen⁸²⁶.

Nur 9/17 Universitäten gehen auf spezifische Bedingungen der Situation ein, wenn es um die Internationalisierung ihrer Angebote in Lehre und Studium geht:

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Bauhaus-Universität Weimar	1 Punkt
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	1 Punkt
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	2 Punkte
Goethe-Universität Frankfurt am Main	2 Punkte
Justus-Liebig-Universität Gießen	2 Punkte
Leibniz Universität Hannover	1 Punkt
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	2 Punkte
Philipps-Universität Marburg	2 Punkte
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	1 Punkt
Ruhr-Universität Bochum	2 Punkte
Technische Universität Darmstadt	2 Punkte
Technische Universität Ilmenau	2 Punkte
Universität Bielefeld	1 Punkt
Universität des Saarlandes	1 Punkt
Universität Kassel	2 Punkte
Universität Osnabrück	1 Punkt
Universität Potsdam	1 Punkt

Tabelle 10: Angebote in Lehre und Studium – Punkte unternehmerischer Universitäten

⁸²³ vgl. Technische Universität Ilmenau (2018), 8.

⁸²⁴ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 10.

⁸²⁵ vgl. Universität Potsdam (2015), 2.

⁸²⁶ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 13.

Textstellen, die den Idealtyp der unternehmerischen Universität ansprechen, finden sich aber nur selten – beispielsweise dort, wo von einer Orientierung am Markt (z.B. bei der Einrichtung von Sonderprogrammen) oder von Möglichkeiten die Rede ist, kostenpflichtige Angebote einzurichten und so neue Einnahmequellen zu erschließen. Der Idealtyp der Humboldt'schen Universität wird nur dort angesprochen, wo es um die Ausbildung der Studierenden zu Weltbürgern geht, was seltener als in den Texten der Humboldt'schen Universitäten der Fall ist. Textstellen, die wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung berücksichtigen, klingen auch in den Texten unternehmerischer Universitäten allenfalls dort an, wo Kooperationen mit ausländischen Hochschulen – und damit eine Form des Eintritts in Auslandsmärkte – Erwähnung finden.

4.2.2.1.2 Mobilität von Studierenden

4.2.2.1.2.1 Humboldt'sche Universität

In der Rubrik ‚Mobilität von Studierenden‘ sind dem mentalen Modell zufolge Ziele und Maßnahmen zur Anwerbung ausländischer Studierender (*incomings*) zu definieren und unter Bezugnahme auf spezifische Bedingungen der Situation zu begründen. Gleiches gilt für Ziele und Maßnahmen zur Förderung von Auslandsaufenthalten heimischer Studierender (*outgoings*).

In 21/21 Strategietexten Humboldt'scher Universitäten sind Stellen zu finden, die sich dieser Rubrik zuordnen lassen.

Hier wird durchweg zum Ausdruck gebracht, dass es **Studierende aus dem Ausland** anzuwerben gilt⁸²⁷. Einige Universitäten gehen in diesem Zusammenhang auf den Status quo der *incoming*-Mobilität ein⁸²⁸ – so etwa die Freie Universität Berlin, die sich dabei auch mit anderen Hochschulen vergleicht:

„Die Universität weist eine hohe Attraktivität für herausragende Talente aus aller Welt auf, die sich in einem überdurchschnittlich hohen Anteil internationaler Studierender (...) niederschlägt (...)“⁸²⁹.

Zielwerte zur *incoming*-Mobilität kommen in den Texten aber nur selten und dann auch nur bedingt klar zum Ausdruck. So wird im Text der Universität Koblenz-Landau ein Anteil ausländischer Studierender angestrebt, der „mindestens in Höhe des (...) Bundesdurchschnitts“⁸³⁰ liegt.

Einige Universitäten stellen in ihren Texten heraus, dass es die Zahl der ausländischen Bewerber hochzuhalten und diese gezielt anzuwerben gilt. Hohe Bewerberzahlen erhöhen schließlich die Chancen, dass leistungsstarke Studierende an die Universitäten kommen⁸³¹ –

⁸²⁷ vgl. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016), 5; Technische Universität Dresden (2016), 2.

⁸²⁸ vgl. Universität Bremen (2011), 6; Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 3.

⁸²⁹ Freie Universität Berlin (2017), 2.

⁸³⁰ Universität Koblenz-Landau (2016), 3.

⁸³¹ vgl. Universität Bremen (2011), 6.

und gerade um diese geht es den Universitäten⁸³². Die Freie Universität Berlin stellt dabei auf Studierende ab, die sich durch wettbewerblich vergebene Stipendien auszeichnen⁸³³, während im Strategietext der Universität Koblenz-Landau lediglich von ausländischen Studierenden die Rede ist, die eine realistische Chance auf einen zügigen Studienabschluss haben⁸³⁴. Manche Universitäten gehen in diesem Zusammenhang auf ihre **Auswahl- und Zulassungsverfahren** ein und betonen, dass diese der Leistungsstärke ausländischer Studierender Rechnung tragen sollen⁸³⁵. Zudem stellen einige Universitäten darauf ab, **Stipendienprogramme** für ausländische Studierende auszuloben, wobei es der Humboldt-Universität zu Berlin zuvorderst um Stipendien für Studierende geht, bei denen in Anbetracht ihres Herkunftslandes Probleme bei der Finanzierung ihres Auslandsaufenthaltes zu erwarten sind⁸³⁶. Ihr geht es demnach um Bildungsgerechtigkeit.

Der Universität Siegen geht es nicht zuletzt darum, *brain drain* zu Lasten anderer Länder zu vermeiden und die *brain circulation* zu fördern⁸³⁷. Dass ausländische Studierende nach ihrem Studienabschluss für den deutschen Arbeitsmarkt gewonnen werden können (*brain gain*), wird nur in wenigen Texten angesprochen⁸³⁸.

Oftmals wird zum Ausdruck gebracht, dass **heimische Studierende** ein oder mehrere Semester im Ausland absolvieren sollen⁸³⁹ – schließlich kommt einem Auslandsaufenthalt bei der Ausbildung fremdsprachlicher und interkultureller Kompetenzen große Bedeutung zu⁸⁴⁰. Die Humboldt-Universität zu Berlin betont in diesem Zusammenhang, dass es sich bei den im Ausland erbrachten Studienleistungen möglichst um solche handeln soll, die nach ECTS anerkannt sind:

„Es muss daher so vielen Studierenden (...) wie möglich die Chance gegeben werden, einen qualifizierten Auslandsaufenthalt, d.h. mit einem hohen Anteil an anerkannten Studienleistungen (ECTS), zu absolvieren“⁸⁴¹.

Einige Universitäten sprechen in diesem Zusammenhang auch die Zahl oder den Anteil der ins Ausland gehenden Studierenden und damit den Status quo der *outgoing*-Mobilität an⁸⁴². Zielwerte hierzu finden sich nur sehr selten⁸⁴³.

Gleiches gilt für Textstellen, die sich auf die **Auswahl** ins Ausland gehender Studierender und auf **Stipendienprogramme** für diese beziehen⁸⁴⁴. Die Humboldt-Universität zu Berlin

⁸³² vgl. Universität Koblenz-Landau (2016), 5; Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 5.

⁸³³ vgl. Freie Universität Berlin (2017), 2.

⁸³⁴ vgl. Universität Koblenz-Landau (2016), 5.

⁸³⁵ vgl. Universität Leipzig (o.J.), o.S.; Universität Koblenz-Landau (2016), 5.

⁸³⁶ vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2002b), o.S.

⁸³⁷ vgl. Universität Siegen (2019), 12.

⁸³⁸ vgl. Universität Hamburg (o.J.), 2.

⁸³⁹ vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2002b), o.S.

⁸⁴⁰ vgl. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 5.

⁸⁴¹ Humboldt-Universität zu Berlin (2002b).

⁸⁴² vgl. Universität Bremen (2011), 8; Universität zu Köln (2017), o.S.

⁸⁴³ vgl. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 5.

⁸⁴⁴ vgl. Universität Hamburg (o.J.), 5; Universität Duisburg-Essen (2015a), 7.

stellt heraus, fachlich und sprachlich starken Studierenden Vorrang geben zu wollen. Schließlich sind diese im Rahmen ihres Auslandsaufenthalts nicht nur Botschafter der Universität, sondern auch Botschafter der deutschen Sprache und Kultur⁸⁴⁵. Die Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald betont, **Studienplätze an Partnerhochschulen** für ihre Studierenden sichern und diesen so zu einem Auslandsaufenthalt verhelfen zu wollen⁸⁴⁶. Einige Universitäten stellen darauf ab, die **Motivation** ihrer Studierenden für einen solchen Aufenthalt im Ausland zu fördern⁸⁴⁷ – im Rahmen eines Auslandssemesters, aber auch im Rahmen eines Auslandspraktikums⁸⁴⁸.

Letztlich wird in allen Texten deutlich, dass ausländische Studierende gerade dann an eine Universität kommen und diese ihren Studierenden gerade dann einen Auslandsaufenthalt ermöglichen kann, wenn dazu **Austauschprogramme mit Partnerhochschulen** aus dem Ausland vereinbart werden. Die Universität Duisburg-Essen bezieht sich im Zusammenhang mit solchen Programmen auch auf spezifische Bedingungen ihrer Situation und betont, dass es ihr nicht zuletzt um Bildungsgerechtigkeit geht:

„Mit Blick auf die besondere Zusammensetzung ihrer Studierendenschaft setzt die UDE darauf, Bildungsgerechtigkeit und soziale Inklusion auch auf dem Feld der Auslandsmobilität zu erreichen und den Mechanismen sozialer Selektivität in den bekannten Austauschprogrammen entgegenzuwirken. Die UDE, die überdurchschnittlich viele Bildungsaufsteigerinnen und Bildungsaufsteiger zu ihrer Studierendenschaft zählt, richtet ihr besonderes Augenmerk darauf, Teilhabe an Bildung auch als Teilhabe an Austauschprogrammen zu manifestieren“⁸⁴⁹.

Geht es um die **Finanzierung** der Studierendenmobilität, stellt die Mehrheit der Universitäten darauf ab, an entsprechenden Förderprogrammen teilzunehmen, wobei nicht selten auf ERASMUS- oder DAAD-Programme eingegangen wird⁸⁵⁰. Nur wenige Universitäten betonen, auch eigene Mittel zur Finanzierung der Studierendenmobilität verwenden zu wollen⁸⁵¹.

„Die Auslandsaufenthalte von Studierenden werden durch Mittel erleichtert, die die Universität aus ihrem eigenen Haushalt dafür bereitstellt (...)“⁸⁵².

7/21 Universitäten nehmen im Zusammenhang mit der Studierendenmobilität Bezug auf spezifische Bedingungen ihrer Situation.

⁸⁴⁵ vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2002b), o.S.

⁸⁴⁶ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 5.

⁸⁴⁷ vgl. Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 6; Universität Koblenz-Landau (2016), 5.

⁸⁴⁸ vgl. Universität Duisburg-Essen (2015a), 7.

⁸⁴⁹ ebd., 6.

⁸⁵⁰ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 5; FernUniversität in Hagen (2016), 5.

⁸⁵¹ Universität Koblenz-Landau (2016), 3.

⁸⁵² Universität Hamburg (o.J.), 8.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	1 Punkt
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	1 Punkt
FernUniversität in Hagen	1 Punkt
Freie Universität Berlin	2 Punkte
Georg-August-Universität Göttingen	1 Punkt
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	2 Punkte
Humboldt-Universität zu Berlin	1 Punkt
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	1 Punkt
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	1 Punkt
Technische Universität Dresden	1 Punkt
Universität Bremen	2 Punkte
Universität Duisburg-Essen	2 Punkte
Universität Hamburg	1 Punkt
Universität Koblenz-Landau	2 Punkte
Universität Konstanz	1 Punkt
Universität Leipzig	1 Punkt
Universität Mannheim	1 Punkt
Universität Rostock	1 Punkt
Universität Siegen	2 Punkte
Universität zu Köln	1 Punkt
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	2 Punkte

Tabelle 11: Mobilität von Studierenden – Punkte Humboldt'scher Universitäten

Textstellen, die den Idealtyp der Humboldt'schen Universität ansprechen, finden sich nur selten – unter anderem dort, wo von Bildungsgerechtigkeit oder der Förderung der *brain circulation* die Rede ist. Der Idealtyp der unternehmerischen Universität wird lediglich dort angesprochen, wo es darum geht, ausländische Studierende nach ihrem Abschluss für den deutschen Arbeitsmarkt zu gewinnen. Wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse finden in den Texten der Humboldt'schen Universitäten in dieser Rubrik keine Berücksichtigung.

4.2.2.1.2 Unternehmerische Universität

Auch in 16/17 Strategietexten unternehmerischer Universitäten finden sich Stellen, die sich der Rubrik ‚Mobilität von Studierenden‘ zuordnen lassen.

Hier wird durchweg herausgestellt, dass es **Studierende aus dem Ausland** anzuwerben gilt⁸⁵³. Einige Universitäten gehen in diesem Zusammenhang auf die Zahl oder den Anteil ihrer Studierenden aus dem Ausland und damit auf den Status quo der *incoming*-Mobilität ein⁸⁵⁴, darunter die Universität des Saarlandes:

⁸⁵³ vgl. Universität Bielefeld (2016), 3; Technische Universität Ilmenau (2018), 2.

⁸⁵⁴ vgl. Leibniz Universität Hannover (o.J.), o.S.; Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 9.

„Dank ihres Studienangebots, ihrer Forschungsschwerpunkte, ihrer traditionell internationalen Ausrichtung sowie ihrer geographischen Lage hat die Universität des Saarlandes einen hohen Anteil ausländischer Studierender“⁸⁵⁵.

Die Ruhr-Universität Bochum stellt auf eine Steigerung der *incoming*-Mobilität ab:

„Die demographische Entwicklung und der damit (...) einsetzende Rückgang der Zahl inländischer Studierender schaffen zusätzliche Freiräume für eine mit langfristiger Perspektive immer stärkere Internationalisierung der Studierendenschaft“⁸⁵⁶.

Die Universität des Saarlandes bringt in diesem Zusammenhang zum Ausdruck, „dauerhaft einen über dem Durchschnitt der deutschen Hochschulen liegenden Anteil ausländischer Studierender“⁸⁵⁷ anzustreben. In einigen Strategietexten finden sich auch Zielwerte zur *incoming*-Mobilität⁸⁵⁸ – so unter anderem im Text der Universität Potsdam:

„Der Anteil internationaler Studierender an der Universität Potsdam soll zukünftig auf 15% erhöht werden (...)“⁸⁵⁹.

Viele Universitäten stellen heraus, ausländische Studierende gezielt anwerben zu wollen – darunter zum Beispiel die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, die hierzu mit ihren Partnern im Ausland und Alumni vor Ort kooperieren will⁸⁶⁰. Den meisten Universitäten geht es dabei um leistungsstarke Studierende⁸⁶¹, wobei es der Ruhr-Universität Bochum vor allem um Bewerber für ihre Masterstudiengänge und hier gerade um „Graduierte mit einem hochklassigen Bachelorabschluss“⁸⁶² geht. Die Goethe-Universität Frankfurt am Main will nicht zuletzt Studierende anwerben, die sich durch wettbewerblich vergebene Stipendien auszeichnen. Dabei geht sie auf spezifische Bedingungen ihrer Situation ein und stellt heraus, dass „die Zahl an leistungsstarken, engagierten Studierenden, die sich für Frankfurt entscheiden, nach wie vor zu gering ist“⁸⁶³. Diese sind immerhin „(...) international stark umworben. Deutsche Universitäten sind für solche KandidatInnen oft nur ‚zweite Wahl‘“⁸⁶⁴. „Um die Auswahl bester Köpfe unter den Studierenden zu sichern, werden validierte Testverfahren zur Überprüfung des vorhandenen Wissens und des zu erwartenden Leistungsvermögens eingesetzt“⁸⁶⁵, wie die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen im Zusammenhang mit ihren **Auswahl- und Zulassungsverfahren** betont. Solche Verfahren werden auch von anderen Universitäten angesprochen⁸⁶⁶, darunter zum Beispiel die Goethe-Universität Frankfurt am Main. Hier sollen die entsprechenden Verfahren „einfacher und transparenter sein; dazu wird die GU (...) eine zentrale Online-Plattform für ausländische

⁸⁵⁵ Universität des Saarlandes (o.J.), 3.

⁸⁵⁶ Ruhr-Universität Bochum (2010), 10.

⁸⁵⁷ ebd.

⁸⁵⁸ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 2+17; Technische Universität Ilmenau (2018), 2.

⁸⁵⁹ Universität Potsdam (2015), 1.

⁸⁶⁰ vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 28.

⁸⁶¹ vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 5; Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 17.

⁸⁶² Ruhr-Universität Bochum (2010), 12.

⁸⁶³ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 12.

⁸⁶⁴ ebd.

⁸⁶⁵ Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 10.

⁸⁶⁶ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 12; Philipps-Universität Marburg (2012), 14.

Bewerber einrichten⁸⁶⁷. Die Otto-Friedrich-Universität Bamberg geht auf die Quote ausländischer Studierender in ihren zulassungsbeschränkten Studiengängen und damit auf spezifische Bedingungen der Situation ein:

„In den lokal zulassungsbeschränkten Studiengängen ist die Quote der Nicht-EU-Ausländerinnen und -ausländer ohne deutsche Hochschulzugangsberechtigung (HZB) sehr niedrig. Die Ausschöpfung der genauen Quoten soll jährlich erfasst, die Quoten für Ausländerinnen- und Ausländer sollen gegebenenfalls flexibilisiert werden“⁸⁶⁸.

Stipendienprogramme für Studierende aus dem Ausland finden nur selten Erwähnung – so etwa im Text der Goethe-Universität Frankfurt am Main, der es dabei um Stipendien für Spitzenstudierende geht⁸⁶⁹. Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen geht ebenfalls auf Stipendienprogramme ein und betont, Unternehmen für deren Finanzierung gewinnen zu wollen⁸⁷⁰, schließlich sind Hochqualifizierte in der deutschen Wirtschaft gefragt. Ohnehin stellen mehr unternehmerische als Humboldt'sche Universitäten heraus, mit der Anwerbung und Ausbildung ausländischer Studierender einen Beitrag zur Gewinnung von Hochqualifizierten für den deutschen Arbeitsmarkt leisten zu wollen⁸⁷¹.

„Damit sollen langfristig die Studienanfängerzahlen gesichert, ein Beitrag zur Fachkräftesicherung geleistet und die Wirtschaft des Landes international gestärkt werden (...)“⁸⁷².

Auch die Goethe-Universität Frankfurt am Main geht auf die Gewinnung von Hochqualifizierten für den deutschen Arbeitsmarkt ein:

„Davon profitieren in Zeiten des globalen Fachkräftemangels auch Stadt, Region und Land, etwa wenn gut ausgebildete, bi- und multilinguale Akademiker nach ihrem Hochschulabschluss in der Rhein-Main-Region bleiben und Arbeit bei international tätigen Unternehmen suchen“⁸⁷³.

In diesem Zusammenhang hebt sie zudem hervor, **Studienplätze** in ausreichender Zahl für Studierende aus dem Ausland vorhalten zu wollen – vor allem für Studierende von ausländischen Partnerhochschulen, damit diese wiederum Plätze für Studierende der Goethe-Universität vorhalten⁸⁷⁴. Auch der Philipps-Universität Marburg geht es um die „Sicherung von gebührenbefreiten Studienplätzen im Ausland durch entsprechende Angebote für Austauschstudierende aus dem Ausland“⁸⁷⁵. Gleiches gilt für die Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg, die herausstellt, Studienplätze an Partnerhochschulen für ihre Studierenden sichern und diesen so zu einem Auslandsaufenthalt verhelfen zu wollen⁸⁷⁶.

⁸⁶⁷ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 17.

⁸⁶⁸ Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 6.

⁸⁶⁹ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 11.

⁸⁷⁰ vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 13.

⁸⁷¹ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 7; Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 12.

⁸⁷² Universität Potsdam (2015), 2.

⁸⁷³ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 9.

⁸⁷⁴ vgl. ebd.

⁸⁷⁵ Philipps-Universität Marburg (2012), 13.

⁸⁷⁶ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 11.

Dass **heimische Studierende** möglichst einen Aufenthalt im Ausland absolvieren sollen, wird in den Texten der meisten Universitäten betont⁸⁷⁷. Die Goethe-Universität Frankfurt am Main geht in diesem Zusammenhang auch auf den Status quo der *outgoing*-Mobilität ein:

„Wenngleich auch die Zahlen je nach Fachbereich variieren, so schickt die GU – gemessen an ihrer Größe – deutlich zu wenig Studierende ins Ausland“⁸⁷⁸.

Dabei spricht sie nicht zuletzt die Zielvereinbarung mit dem für sie zuständigen Landesministerium und dessen Erwartung an, die *outgoing*-Mobilität zu steigern:

„Generell aber müsste vor allem die Mobilität deutscher Studierenden noch gesteigert werden. (...) Hier nicht abzulassen, ist auch deshalb wichtig, da sich die GU in den Zielvereinbarungen mit dem Land Hessen zu einer erheblichen Steigerung der Austauschzahlen verpflichtet hat, insbesondere der Outgoings, also der GU-Studierenden, die einen Auslandsaufenthalt einlegen“⁸⁷⁹.

Oft finden sich in den Texten der unternehmerischen Universitäten Zielwerte zur *outgoing*-Mobilität⁸⁸⁰.

„All students will be offered the chance to spend time studying abroad before completing their Master’s courses. TU Darmstadt strives to facilitate a high-quality exchange abroad for at least 30% of its graduates“⁸⁸¹.

Stipendienprogramme für heimische Studierende, die diese im Rahmen ihres Auslandsaufenthalts finanziell unterstützen sollen, werden aber nur selten angesprochen⁸⁸². Auch von der **Motivation** heimischer Studierender, einen Auslandsaufenthalt zu absolvieren, ist nur sehr selten die Rede⁸⁸³. Sie soll an der Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg durch Berichte von *incomings* und Erfahrungsberichte zurückkehrender *outgoings* gefördert werden⁸⁸⁴.

Ebenso wie in den Texten der Humboldt’schen Universitäten kommt in den Texten der unternehmerischen Universitäten zum Ausdruck, dass es **Austauschprogramme mit Partnerhochschulen** aus dem Ausland zu vereinbaren gilt, um ausländische Studierende anzuwerben und den eigenen Studierenden zu Auslandsaufenthalten zu verhelfen.

Was die **Finanzierung** der Studierendenmobilität anbelangt, stellen viele Universitäten in ihren Texten heraus, an entsprechenden Förderprogrammen teilnehmen zu wollen. Häufig wird dabei auf ERASMUS- oder DAAD-Programme Bezug genommen⁸⁸⁵. Die Justus-Liebig-Universität Gießen betont in diesem Zusammenhang die Qualität ihrer Maßnahmen im Rahmen des ERASMUS-Programms:

⁸⁷⁷ vgl. Leibniz Universität Hannover (o.J.), o.S.; Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 2+13.

⁸⁷⁸ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 14.

⁸⁷⁹ ebd.

⁸⁸⁰ vgl. Technische Universität Ilmenau (2018), 2.

⁸⁸¹ Technische Universität Darmstadt (2014), 4.

⁸⁸² vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 5.

⁸⁸³ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 10.

⁸⁸⁴ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 11.

⁸⁸⁵ vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 5.

„So ist die JLU mehrfach mit dem ERASMUS Qualitätssiegel „E-Quality“ für die erfolgreiche und besonders gute Umsetzung von Mobilitätsmaßnahmen im ERASMUS-Programm ausgezeichnet worden“⁸⁸⁶.

Zudem geht sie auf Zielwerte zur Einwerbung von Fördermitteln für die Studierendenmobilität ein und stellt dabei auf eine „Steigerung der Fördermittel (...) jährlich um 10%“⁸⁸⁷ ab.

12/16 Universitäten gehen im Zusammenhang mit der Studierendenmobilität auf spezifische Bedingungen der Situation ein.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Bauhaus-Universität Weimar	0 Punkte
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	1 Punkt
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	2 Punkte
Goethe-Universität Frankfurt am Main	2 Punkte
Justus-Liebig-Universität Gießen	2 Punkte
Leibniz Universität Hannover	2 Punkte
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	2 Punkte
Philipps-Universität Marburg	2 Punkte
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	1 Punkt
Ruhr-Universität Bochum	2 Punkte
Technische Universität Darmstadt	2 Punkte
Technische Universität Ilmenau	1 Punkt
Universität Bielefeld	2 Punkte
Universität des Saarlandes	2 Punkte
Universität Kassel	2 Punkte
Universität Osnabrück	1 Punkt
Universität Potsdam	2 Punkte

Tabelle 12: Mobilität von Studierenden – Punkte unternehmerischer Universitäten

Textstellen, die den Idealtyp der unternehmerischen Universität ansprechen, finden sich dort, wo es um die Gewinnung ausländischer Studierender für den deutschen Arbeitsmarkt geht. Der Idealtyp der Humboldt’schen Universität wird nicht angesprochen. Wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung finden keine Berücksichtigung.

⁸⁸⁶ Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 7.

⁸⁸⁷ ebd., 2.

4.2.2.1.3 Mobilität von Lehrenden

4.2.2.1.3.1 Humboldt'sche Universität

In der Rubrik ‚Mobilität von Lehrenden‘ gilt es dem mentalen Modell zufolge, Ziele und Maßnahmen zur Anwerbung von Lehrenden aus dem Ausland zu definieren und unter Bezugnahme auf spezifische Bedingungen der Situation zu begründen. Gleiches gilt für Ziele und Maßnahmen zur Förderung von Auslandsaufenthalten der eigenen Lehrenden.

Stellen, die sich dieser Rubrik zuordnen lassen, sind in **15/21** Strategietexten Humboldt'scher Universitäten zu finden.

Hier wird durchweg betont, **Lehrende aus dem Ausland** anwerben zu wollen⁸⁸⁸. Falls diese in ihrer Muttersprache lehren, verbessert sich die Qualität fremdsprachiger Lehrveranstaltungen. In jedem Fall aber erhöht sich die Fremdsprachenvielfalt und die kulturelle Vielfalt am Campus. Beides ist der Ausbildung fremdsprachlicher und interkultureller Kompetenzen bei den Studierenden zuträglich⁸⁸⁹. Zielwerte zur Anwerbung von Lehrenden aus dem Ausland finden sich in den Texten nur selten⁸⁹⁰. Auf ihre **Auswahl** wird gar nicht oder nur im Zusammenhang mit der Auswahl von Wissenschaftlern eingegangen – unabhängig davon, ob diese an der jeweiligen Universität lehren, forschen oder beides tun sollen. Hier geht es den Universitäten dann zumeist um „Kluge Köpfe“⁸⁹¹ – das heißt um leistungsstarke Wissenschaftler.

Dass **heimischen Lehrenden** zu Lehraufenthalten im Ausland verholpen werden soll, wird nur in wenigen Texten erwähnt⁸⁹². So betont die FernUniversität in Hagen, dass die Mobilität ihrer Lehrenden „integraler Bestandteil der zentralen Personalentwicklung“⁸⁹³, aber auch der Anbahnung sowie dem Auf- und Ausbau von Kooperationen zuträglich ist⁸⁹⁴. Zielwerte zur *outgoing*-Mobilität der Lehrenden werden nur selten angesprochen – so etwa im Text der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf:

„Ziel ist es (...), alle in der Lehre tätigen Angestellten zu 30 Prozent mit spezifischen Programmen an ausländische Universitäten zu entsenden“⁸⁹⁵.

In der Mehrheit der Texte wird deutlich, dass ausländische Lehrende gerade dann an eine Universität kommen und diese ihren Lehrenden vor allem dann einen Auslandsaufenthalt ermöglichen kann, wenn sie zu diesem Zweck mit **ausländischen Partnerhochschulen** kooperiert und **Austauschprogramme** mit diesen vereinbart⁸⁹⁶. Nur wenige Universitäten

⁸⁸⁸ vgl. Universität Hamburg (o.J.), 5; Universität Bremen (2011), 7; Universität Mannheim (2015b), 2.

⁸⁸⁹ vgl. Universität Siegen (2019), S. 13.

⁸⁹⁰ vgl. Universität zu Köln (2017), o.S.

⁸⁹¹ Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 6.

⁸⁹² vgl. Universität Bremen (2011), 7; Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 5.

⁸⁹³ vgl. FernUniversität in Hagen (2016), 5.

⁸⁹⁴ vgl. ebd.

⁸⁹⁵ Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 5.

⁸⁹⁶ vgl. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 4.

sprechen Förderprogramme zur **Finanzierung** der Lehrendenmobilität an – darunter beispielsweise die Universität Hamburg, die dabei auch Erwartungen an ihre Lehrenden zum Ausdruck bringt:

„Die Lehrenden werden ermutigt, das ERASMUS+-Programm zu nutzen, um an europäischen Partnerhochschulen weitere internationale Unterrichtserfahrung zu sammeln“⁸⁹⁷.

Nur 1/15 Universitäten nimmt im Zusammenhang mit der Lehrendenmobilität auf spezifische Bedingungen ihrer Situation Bezug.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	1 Punkt
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	1 Punkt
FernUniversität in Hagen	1 Punkt
Freie Universität Berlin	0 Punkte
Georg-August-Universität Göttingen	0 Punkte
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	1 Punkt
Humboldt-Universität zu Berlin	1 Punkt
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	1 Punkt
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	0 Punkte
Technische Universität Dresden	0 Punkte
Universität Bremen	1 Punkt
Universität Duisburg-Essen	1 Punkt
Universität Hamburg	2 Punkte
Universität Koblenz-Landau	1 Punkt
Universität Konstanz	0 Punkte
Universität Leipzig	1 Punkt
Universität Mannheim	1 Punkt
Universität Rostock	0 Punkte
Universität Siegen	1 Punkt
Universität zu Köln	1 Punkt
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	1 Punkt

Tabelle 13: Mobilität von Lehrenden – Punkte Humboldt’scher Universitäten

Stellen, die den Idealtyp der Humboldt’schen oder der unternehmerischen Universität ansprechen, sind in den Texten nicht zu finden. Wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung werden in dieser Rubrik nicht berücksichtigt.

⁸⁹⁷ Universität Hamburg (o.J.), 8.

4.2.2.1.3.2 Unternehmerische Universität

Stellen, die der Rubrik ‚Mobilität von Lehrenden‘ zuzuordnen sind, finden sich auch in **12/17** Strategietexten unternehmerischer Universitäten.

In der Mehrheit der Texte wird herausgestellt, dass es **Lehrende aus dem Ausland** anzuwerben gilt⁸⁹⁸. Sie sollen zur Ausbildung fremdsprachlicher und interkultureller Kompetenzen bei den Studierenden beitragen⁸⁹⁹. Der Status quo wird hier aber nur im Strategietext der Goethe-Universität Frankfurt am Main angesprochen:

„Seit Anfang 2010 haben im Rahmen des durch die hessischen Studienbeitragsersatzmittel (...) finanzierten Programmes International Campus mehr als 20 ausländische Gäste an insgesamt neun Fachbereichen der GU gelehrt“⁹⁰⁰.

Die **Auswahl** von Lehrenden aus dem Ausland wird – genau wie in den Texten der Humboldt’schen Universitäten – gar nicht oder nur im Zusammenhang mit der Auswahl von Wissenschaftlern angesprochen, die nicht nur zum Lehren, sondern auch zum Forschen an die jeweilige Universität kommen. In einigen Strategietexten wird herausgestellt, dass **Gastdozentenprogramme** eingerichtet werden sollen, um Lehrende aus dem Ausland anzuwerben⁹⁰¹. Die Goethe-Universität Frankfurt am Main macht deutlich, ausländischen Lehrenden neben **Langzeitaufenthalten** auch **Kurzzeitaufenthalte** ermöglichen zu wollen⁹⁰². Bei diesen handelt es sich laut DAAD um mindestens vierwöchige und höchstens sechsmonatige Lehraufenthalte⁹⁰³. Die Goethe-Universität stellt außerdem darauf ab, ein **Alumni-Netzwerk mit ehemaligen Gastdozenten** aufzubauen und so die Chancen auf ihre Rückkehr zu erhöhen – sei es für einen Langzeit- oder einen Kurzzeitaufenthalt⁹⁰⁴.

Dass **heimischen Lehrenden** Aufenthalte an ausländischen Hochschulen ermöglicht werden sollen, wird nur selten zum Ausdruck gebracht⁹⁰⁵ – so zum Beispiel im Text der Universität des Saarlandes:

„Die Universität des Saarlandes ermuntert ihre Lehrenden zur regelmäßigen Auslands-tätigkeit und unterstützt diese“⁹⁰⁶.

Deutlich wird, dass ausländische Lehrende gerade dann an eine Universität kommen und diese ihren Lehrenden vor allem dann einen Auslandsaufenthalt ermöglichen kann, wenn hierzu mit **Partnerhochschulen aus dem Ausland** kooperiert wird. Die Justus-Liebig-Universität Gießen geht auf die „verstärkte Einwerbung von Drittmitteln zur Förderung von Auslandsaufenthalten“⁹⁰⁷ ihrer Lehrenden ein, während die Carl-von-Ossietzky Universität

⁸⁹⁸ vgl. Technische Universität Ilmenau (2018), 2.

⁸⁹⁹ vgl. Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (2013), 2.

⁹⁰⁰ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 14.

⁹⁰¹ vgl. Technische Universität Ilmenau (2018), 2.

⁹⁰² vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 14.

⁹⁰³ vgl. Deutscher Akademischer Austauschdienst (o.J.a), o.S.

⁹⁰⁴ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 15.

⁹⁰⁵ vgl. Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (2013), 3.

⁹⁰⁶ Universität des Saarlandes (o.J.), 3.

⁹⁰⁷ Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 6.

Oldenburg „universitätsinterne Förderprogramme“⁹⁰⁸ zur **Finanzierung** der Lehrendenmobilität einrichten will.

Geht es um die Lehrendenmobilität, nehmen nur **3/12** Universitäten Bezug auf spezifische Bedingungen ihrer Situation.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Bauhaus-Universität Weimar	0 Punkte
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	1 Punkt
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	1 Punkt
Goethe-Universität Frankfurt am Main	2 Punkte
Justus-Liebig-Universität Gießen	1 Punkt
Leibniz Universität Hannover	0 Punkte
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	0 Punkte
Philipps-Universität Marburg	1 Punkt
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	2 Punkte
Ruhr-Universität Bochum	1 Punkt
Technische Universität Darmstadt	0 Punkte
Technische Universität Ilmenau	2 Punkte
Universität Bielefeld	0 Punkte
Universität des Saarlandes	1 Punkt
Universität Kassel	1 Punkt
Universität Osnabrück	1 Punkt
Universität Potsdam	1 Punkt

Tabelle 14: Mobilität von Lehrenden – Punkte unternehmerischer Universitäten

Stellen, die einen der beiden Idealtypen ansprechen, sind in den Strategietexten nicht zu finden. Wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung werden in dieser Rubrik nicht berücksichtigt.

4.2.2.2 Forschung

4.2.2.2.1 Angebote in der Forschung

4.2.2.2.1.1 Humboldt'sche Universität

Dem mentalen Modell zufolge ist in der Rubrik ‚Angebote in der Forschung‘ zu definieren, mit welchen Zielen welche Forschungsangebote internationalisiert und welche Maßnahmen hierzu ergriffen werden sollen. Ziele und Maßnahmen sind dabei unter Bezugnahme auf spezifische Bedingungen der Situation zu begründen.

⁹⁰⁸ Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 9.

In 19/21 Strategietexten Humboldt'scher Universitäten sind Stellen zu finden, die sich dieser Rubrik zuordnen lassen.

Hier stellen die meisten Universitäten heraus, ihre Angebote in der Forschung internationalisieren zu wollen, um Spitzenleistungen erbringen und **höchstes Niveau** erreichen zu können – sowohl in der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses⁹⁰⁹ als auch in der Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse⁹¹⁰. Die Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn geht dabei auch auf den internationalen Wettbewerb ein:

„Ziel der Universität Bonn ist es, ihren Spitzenplatz in der Forschung im internationalen Vergleich weiter auszubauen“⁹¹¹.

Durchweg wird deutlich, dass es bei der Ausbildung von Nachwuchswissenschaftlern – sprich: Doktoranden – nicht nur darum geht, diese in der Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden auszubilden. Sie sollen auch fremdsprachliche und interkulturelle Kompetenzen erwerben⁹¹² – immerhin ist Forschung „per se und schon seit Alters her eine internationale Angelegenheit“⁹¹³. Es gilt daher, Promotionskollegs und strukturierte Promotionsprogramme ein- und diese international auszurichten, was Themen und Sprachen anbelangt⁹¹⁴. International ausgerichtete **Promotionskollegs und -programme** sind zudem der Anwerbung von Doktoranden aus dem Ausland zuträglich. Kommen diese für die Promotion nach Deutschland, fördert dies nicht nur die Ausbildung fremdsprachlicher und interkultureller Kompetenzen bei heimischen Doktoranden, sondern auch die Vielfalt von Ideen und Methoden in der Forschung, da diese immer auch kulturell geprägt sind⁹¹⁵.

Einige Universitäten gehen in diesem Zusammenhang auf **Programme zur fachlichen Betreuung** ausländischer Doktoranden ein⁹¹⁶, schließlich sollen diese einen **erfolgreichen Aufenthalt in Deutschland** absolvieren und möglichst ihre Promotion hier abschließen⁹¹⁷. Die Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald strebt eine „Erhöhung des Anteils ausländischer Promotionen“⁹¹⁸ an. Zielwerte dazu sind in den Texten aber nicht zu finden. Die Universität Mannheim will ein **Monitoringsystem** aufbauen, mithilfe dessen sich der Promotionserfolg ausländischer Doktoranden kontrollieren lässt⁹¹⁹. Überdies wollen einige Universitäten **Mentorenprogramme** einrichten, um Doktoranden aus dem Ausland in der Entwicklung ihrer wissenschaftlichen Karriere zu unterstützen⁹²⁰ – auch über den Abschluss ihrer Promotion hinaus. Mitunter finden auch **Tenure-Track-Programme** Erwähnung. Dabei handelt es

⁹⁰⁹ vgl. Technische Universität Dresden (2016), 3.

⁹¹⁰ vgl. Universität Koblenz-Landau (2016), 6; Freie Universität Berlin (2017), 1.

⁹¹¹ Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016), 5.

⁹¹² vgl. Universität Rostock (o.J.), 3.

⁹¹³ Brandenburg/Knothe (2008), 8.

⁹¹⁴ vgl. Universität Koblenz-Landau (2016), 7; Freie Universität Berlin (2017), 2.

⁹¹⁵ vgl. Webler (2007), 36.

⁹¹⁶ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 5; Universität Bremen (2011), 7.

⁹¹⁷ vgl. Universität Mannheim (2015b), 5-6.

⁹¹⁸ Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 5.

⁹¹⁹ vgl. Universität Mannheim (2015b), 6.

⁹²⁰ vgl. Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 3; Universität Mannheim (2015b), 5.

sich um Programme für Postdocs, das heißt für Nachwuchswissenschaftler mit abgeschlossener Promotion, denen nach einer befristeten Bewährungszeit eine Professur auf Lebenszeit gewährt wird. Sie werden eingerichtet, um besonders leistungsstarke Doktoranden nach dem Abschluss ihrer Promotion an die jeweilige Universität zu binden oder leistungsstarke Postdocs aus dem Ausland anzuwerben⁹²¹.

Auch unabhängig von der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses machen viele Universitäten deutlich, in zunehmendem Maße zu **internationalen Themen** forschen zu wollen⁹²². So sollen an der Universität Siegen „verstärkt länderübergreifende Forschungsfelder identifiziert und (...) bearbeitet werden“⁹²³. Die Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald will sich dabei an der EU-Wachstumsstrategie ‚Europa 2020‘ und damit an bedeutenden europäischen Themen orientieren⁹²⁴, die Universität Rostock vor allem an Themen, die für den Ostseeraum von Bedeutung sind. Sie begründet dies mit ihrem Standort als „Küstenmetropole“⁹²⁵ an der Ostsee und ihrer Nähe zu Ländern, die ebenfalls an der Ostsee liegen⁹²⁶, und bezieht sich somit auf spezifische Bedingungen ihrer Situation.

In allen Texten wird hervorgehoben, dass höchstes Niveau in der Forschung ohne den **internationalen Austausch** wissenschaftlicher Erkenntnisse nicht zu erreichen ist. Viele Universitäten betonen daher, dass sich ihre Wissenschaftler und Nachwuchswissenschaftler international vernetzen und zu diesem Zweck an internationalen Konferenzen teilnehmen oder diese selbst ausrichten sollen⁹²⁷. Die Universität Mannheim stellt zudem darauf ab, dass ihre Wissenschaftler in internationalen Begutachtungssystemen⁹²⁸, in Editorial Boards von renommierten internationalen Publikationen oder internationalen Wissenschaftsorganisationen (z.B. European Research Council) mitwirken⁹²⁹.

Zudem wird in allen Texten deutlich, dass wissenschaftliche Erkenntnisse auf höchstem Niveau heute oft nur noch in **internationaler Kooperation** zu gewinnen sind⁹³⁰, wobei es den Universitäten nicht allein um Forschungsk Kooperationen einzelner Wissenschaftler geht⁹³¹. Die Universitäten wollen in zunehmendem Maße als Ganze mit Hochschulen sowie nicht-hochschulischen Forschungseinrichtungen aus dem Ausland kooperieren. Die Rede ist hier

⁹²¹ vgl. Freie Universität Berlin (2017), 4.

⁹²² vgl. Universität Hamburg (o.J.), 3; Freie Universität Berlin (2017), 4.

⁹²³ Universität Siegen (2019), 11.

⁹²⁴ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 4.

⁹²⁵ Universität Rostock (o.J.), 2.

⁹²⁶ vgl. Universität Rostock (o.J.), 2.

⁹²⁷ vgl. Universität Koblenz-Landau (2016), 7.

⁹²⁸ vgl. Universität Mannheim (2015b), 1.

⁹²⁹ vgl. ebd., 3.

⁹³⁰ vgl. Freie Universität Berlin (2017), 4.

⁹³¹ vgl. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 3-4.

zumeist von internationalen Verbänden⁹³², in denen sie mit ihren Kooperationspartnern gemeinsame Promotionskollegs und -programme⁹³³ oder gemeinsame Forschungseinrichtungen und -programme⁹³⁴ einrichten.

Einige Universitäten rücken die Einwerbung von Drittmitteln zur **Finanzierung** internationaler Forschung in den Vordergrund – so etwa die FernUniversität in Hagen, die sich hierbei auf die Landesforschungspolitik und damit auf spezifische Bedingungen ihrer Situation bezieht:

„Die FernUniversität in Hagen fühlt sich (...) der Internationalität (...) der Forschung und in Konsequenz auch der Forschungsförderung verpflichtet. (...) Im Einklang mit einer zunehmend auf europäische Rahmenbedingungen abgestimmten Landesforschungspolitik in Nordrhein-Westfalen unterstützt die FernUniversität aktiv ihre Wissenschaftler/innen in diesem Internationalisierungsprozess. Damit sichert sie langfristig ihre Förderfähigkeit bei nationalen und europäischen Fördergebern (...)“⁹³⁵.

Auch in den Texten anderer Universitäten wird herausgestellt, dass den „Programmen der Europäischen Union eine herausragende Bedeutung“⁹³⁶ zukommt – darunter die Universität Hamburg, die in diesem Zusammenhang auf ihren Status quo eingeht:

„Besonders erfolgreich ist die Universität im Hinblick auf die Einwerbung von EU-Forschungsmitteln. So konnten Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen der Universität allein in den letzten drei Jahren (...) rund 40 Mio. EUR aus europäischen Quellen einwerben (...)“⁹³⁷.

Die Freie Universität Berlin will ihre Einnahmen aus internationalen Drittmitteln erhöhen⁹³⁸. Gleiches gilt für die FernUniversität in Hagen⁹³⁹. Zielwerte dazu sind in den Texten aber nicht zu finden. Einige Universitäten stellen die Bedeutung ihrer Fakultäten bei der Einwerbung von Drittmitteln heraus und betonen, ihnen **Beratung zu Forschungsfördermöglichkeiten** anbieten und die **Beantragung von Drittmitteln** unterstützen zu wollen⁹⁴⁰. Die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf spricht zudem von Unterstützung bei der Durchführung drittmittelgeförderter Projekte – das heißt beim „Projektmanagement“⁹⁴¹.

Nur wenige Universitäten heben hervor, dass sich eine internationalere Ausrichtung in der Forschung nicht zuletzt in **internationalen Publikationen** niederschlagen soll – darunter die Universität Rostock, die eine Erhöhung der Zahl internationaler Publikationen anstrebt⁹⁴².

⁹³² vgl. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 3-4.

⁹³³ vgl. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 1.

⁹³⁴ vgl. Georg-August-Universität Göttingen (2013), 6.

⁹³⁵ FernUniversität in Hagen (2016), 5.

⁹³⁶ Universität Rostock (o.J.), 2.

⁹³⁷ Universität Hamburg (o.J.), 11.

⁹³⁸ vgl. Freie Universität Berlin (2017), 2.

⁹³⁹ vgl. FernUniversität in Hagen (2016), 5.

⁹⁴⁰ vgl. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016), 5.

⁹⁴¹ Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 4.

⁹⁴² vgl. Universität Rostock (o.J.), 4.

Zudem will sie zukünftig mehr **internationale Patente** anmelden⁹⁴³. Möglichkeiten, Lizenzen für Patente zu veräußern und auf diese Weise neue Einnahmequellen zu erschließen, finden keine Erwähnung. Die Universität Koblenz-Landau strebt an, Unterstützung bei **Unternehmensgründungen** anzubieten, diese auch „(...) für internationale Gäste der Universität zugänglich zu machen“⁹⁴⁴ und auf diese Weise den Transfer von Erkenntnissen aus internationaler Forschung in die Wirtschaft zu fördern.

Einige Universitäten stellen in ihren Texten zudem heraus, dass der internationalen Ausrichtung ihrer Forschungsangebote große Bedeutung bei der Schärfung ihres Profils und der Erhöhung ihrer **internationalen Sichtbarkeit** zukommt⁹⁴⁵. Jedoch kommen in diesem Zusammenhang nur wenige Universitäten auf ihr Abschneiden in **Rankings** zu sprechen.

5/19 Universitäten beziehen sich auf spezifische Bedingungen ihrer Situation, wenn es um die Internationalisierung ihrer Forschungsangebote geht.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	2 Punkte
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	1 Punkt
FernUniversität in Hagen	2 Punkte
Freie Universität Berlin	2 Punkte
Georg-August-Universität Göttingen	1 Punkt
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	1 Punkt
Humboldt-Universität zu Berlin	0 Punkte
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	1 Punkt
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	1 Punkt
Technische Universität Dresden	1 Punkt
Universität Bremen	1 Punkt
Universität Duisburg-Essen	1 Punkt
Universität Hamburg	2 Punkte
Universität Koblenz-Landau	1 Punkt
Universität Konstanz	0 Punkte
Universität Leipzig	1 Punkt
Universität Mannheim	1 Punkt
Universität Rostock	2 Punkte
Universität Siegen	1 Punkt
Universität zu Köln	1 Punkt
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	1 Punkt

Tabelle 15: Angebote in der Forschung – Punkte Humboldt'scher Universitäten

⁹⁴³ vgl. Universität Rostock (o.J.), 3.

⁹⁴⁴ Universität Koblenz-Landau (2016), 7.

⁹⁴⁵ vgl. Universität Rostock (o.J.), 4; Freie Universität Berlin (2017), 1.

Textstellen, die den Idealtyp der Humboldt'schen Universität ansprechen, finden sich nicht. Der Idealtyp der unternehmerischen Universität wird allenfalls dort angesprochen, wo es um die Erhöhung universitärer Einnahmen aus Drittmitteln für internationale Forschung geht. Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften zur Internationalisierung klingen dort an, wo Kooperationen mit ausländischen Hochschulen Erwähnung finden – und damit eine Markteintrittsform. Kooperationen an sich sind zwar Gegenstand der Rubrik ‚Strategische Auslandspartnerschaften‘, entsprechende Ziele und Maßnahmen aber bekanntlich nicht vollkommen losgelöst von anderen Zielen und Maßnahmen zu betrachten. Sie finden daher auch in dieser Rubrik Erwähnung.

4.2.2.2.1.2 Unternehmerische Universität

Auch in 17/17 Strategietexten unternehmerischer Universitäten finden sich Stellen, die sich der Rubrik ‚Angebote in der Forschung‘ zuordnen lassen.

Auch hier bringen die meisten Universitäten zum Ausdruck, dass es ihnen bei der Internationalisierung ihrer Angebote in der Forschung darum geht, **höchstes Niveau** in der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse zu erreichen⁹⁴⁶. Dabei sind jeweils internationale Qualitätsstandards zu berücksichtigen, wie die Ruhr-Universität Bochum betont⁹⁴⁷.

Im Zusammenhang mit der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses stellen viele Universitäten heraus, **fremdsprachliche und interkulturelle Kompetenzen** bei Doktoranden ausbilden⁹⁴⁸ und dazu international ausgerichtete **Promotionskollegs sowie strukturierte Promotionsprogramme** einrichten zu wollen⁹⁴⁹. Im Strategietext der Justus-Liebig-Universität Gießen sind dazu auch Zielwerte zu finden⁹⁵⁰. Eine internationale Ausrichtung von Promotionskollegs und -programmen ist zudem der Anwerbung von Doktoranden aus dem Ausland zuträglich. Sie fördern die Vielfalt von Ideen und Methoden an einer Universität, weshalb die Technische Universität Darmstadt darauf abstellt, sie in Forschung entlang der universitären Forschungsschwerpunkte einzubinden:

„The university sees the presence of international doctoral candidates (...) as a special opportunity to drive its research focus areas“⁹⁵¹.

Manche Universitäten machen in ihren Texten deutlich, dass ausländische Doktoranden einen **erfolgreichen Aufenthalt** bei ihnen absolvieren und möglichst ihre Promotion in Deutschland abschließen sollen. Die Universität Kassel drückt dabei den Status quo ausländischer Promotionen in Zahlen aus:

⁹⁴⁶ vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 8.

⁹⁴⁷ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 14.

⁹⁴⁸ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 5; Technische Universität Darmstadt (2014), 6.

⁹⁴⁹ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 11.

⁹⁵⁰ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 9.

⁹⁵¹ Technische Universität Darmstadt (2014), 6.

„Im Jahr 2015 wurden 43 Promotionen von Bildungsausländerinnen und Bildungsausländern abgeschlossen. Dies entspricht einem Anteil von 17,5 % unter allen abgeschlossenen Promotionen an der Universität Kassel und einer Steigerung um 3,0 % im Vergleich zum Vorjahr. Im Hinblick auf die eher konstant gebliebene Gesamtentwicklung der letzten fünf Jahre ist für den nächsten Fünfjahreszeitraum gleichwohl ein deutlicher Zuwachs an internationalen Promovierenden und abgeschlossenen Promotionen anzustreben“⁹⁵².

Auch Zielwerte sind in ihrem Text zu finden:

„Die Anzahl der abgeschlossenen Promotionen unter den Bildungsausländern soll pro Jahr um jeweils 10 % gesteigert werden“⁹⁵³.

Einige Universitäten gehen auf **Tenure-Track-Programme** zur Anwerbung und Bindung besonders leistungsstarker ausländischer Postdocs ein⁹⁵⁴. Die Ruhr-Universität Bochum rückt in diesem Zusammenhang ihre **Forschergruppen** in den Vordergrund, in deren Rahmen besonders leistungsstarke Postdocs in Forschung entlang der universitären Forschungsschwerpunkte eingebunden werden. Dabei hebt sie die Einzigartigkeit dieser Gruppen und damit ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb hervor:

„Eine weltweit einzigartige Maßnahme zur Förderung des internationalen Spitzennachwuchses sind die (...) ‚Mercator-Forschergruppen‘. In diesen Gruppen arbeiten international berufene exzellente Nachwuchswissenschaftler/innen schon früh im Rahmen einer ‚Mercator Young Professorship‘ völlig eigenständig und im Team an einem interdisziplinär angelegten Thema“⁹⁵⁵.

Dass es interdisziplinär⁹⁵⁶ und in zunehmendem Maße zu **internationalen Themen** zu forschen gilt, wird in vielen Texten betont – so zum Beispiel im Text der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Sie stellt darauf ab, „Lösungen für die ‚grand challenges‘ unserer Zeit zu entwickeln, also für komplexe Probleme wie Klimawandel, Bildungsgerechtigkeit (...) oder Finanzmarktstabilität“⁹⁵⁷. An der Universität des Saarlandes bildet Europa „einen der thematischen Schwerpunkte“⁹⁵⁸, was unter anderem mit dem Standort der Universität unweit der Grenzen zu europäischen Nachbarländern begründet wird⁹⁵⁹. Damit bezieht sie sich auf spezifische Bedingungen der Situation. Gleiches gilt für die Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg, die auf ihre Region eingeht und sich im Rahmen ihrer internationalen Forschung nicht zuletzt an Themen orientieren will, die regional von Bedeutung sind:

⁹⁵² Universität Kassel (2017), 7.

⁹⁵³ ebd., 8.

⁹⁵⁴ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 15.

⁹⁵⁵ ebd., 16.

⁹⁵⁶ vgl. Universität des Saarlandes (o.J.), 1; Universität Bielefeld (2016), 1+2.

⁹⁵⁷ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 17.

⁹⁵⁸ Universität des Saarlandes (o.J.), 1.

⁹⁵⁹ vgl. ebd.

„Ausgehend von lokal verankerten Themen (bspw. der Energieforschung, dem Städteumbau und den Tagebaufolgelandschaften) wird in einem globalen Kontext geforscht“⁹⁶⁰.

Die Universität Kassel ist ihrem Text zufolge „noch nicht ausreichend international aufgestellt. (...) Forschungsthemen müssen gezielter auf eine internationale Ausrichtung (...) fokussiert werden“⁹⁶¹. Dabei will sie sich nicht zuletzt an der EU-Wachstumsstrategie ‚Europa 2020‘ und dem EU-Förderprogramm ‚Horizon 2020‘ orientieren⁹⁶². Gleiches gilt für die Goethe-Universität Frankfurt am Main. Auch sie will sich an Themen orientieren, deren Erforschung von der EU im Rahmen des Programms ‚Horizon 2020‘ mit Drittmitteln gefördert wird, was auf eine Orientierung am Bildungsmarkt schließen lässt⁹⁶³.

In allen Texten wird deutlich, dass höchstes Niveau in der Forschung ohne den **internationalen Austausch** wissenschaftlicher Erkenntnisse nicht zu erreichen ist. Mitunter wird herausgestellt, dass sich Wissenschaftler und Nachwuchswissenschaftler entsprechend vernetzen und hierzu an **internationalen Konferenzen** teilnehmen sollen⁹⁶⁴, während die Otto-Friedrich-Universität Bamberg auch die Ausrichtung solcher „Konferenzen, Symposien, Workshops“⁹⁶⁵ hervorhebt.

Ferner bringen alle unternehmerischen Universitäten zum Ausdruck, dass die Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse auf höchstem Niveau heute oft nur noch in **internationaler Kooperation** gelingen kann. Neben den Forschungsk Kooperationen einzelner Wissenschaftler⁹⁶⁶ geht es dabei vor allem um Kooperationen, die Universitäten als Ganze mit Hochschulen und nicht-hochschulischen Forschungseinrichtungen aus dem Ausland vereinbaren. Genau wie in den Strategietexten der Humboldt’schen Universitäten ist hier oftmals von internationalen Verbänden die Rede, in denen die Kooperationspartner gemeinsame Forschungseinrichtungen und -programme, aber beispielsweise auch gemeinsame Promotionskollegs und -programme einrichten und Doktoranden so den Abschluss einer binationalen Promotion ermöglichen⁹⁶⁷.

„Binationale Promotionen werden wir gezielt fördern, dazu werden weitere sogenannte Cotutelle-Rahmenverträge mit ausgewählten Partneruniversitäten abgeschlossen“⁹⁶⁸.

Bei einer binationalen Promotion handelt es sich nicht um zwei, sondern nur um einen Doktorgrad, der von zwei Universitäten aus unterschiedlichen Ländern gemeinsam vergeben wird. Er ist auch als *cotutelle des thèse* bekannt⁹⁶⁹.

⁹⁶⁰ Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (2013), 1.

⁹⁶¹ Universität Kassel (2017), 6.

⁹⁶² vgl. Universität Kassel (2017), 6.

⁹⁶³ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 17.

⁹⁶⁴ vgl. Universität Osnabrück (2007), o.S.

⁹⁶⁵ Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 7.

⁹⁶⁶ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 25.

⁹⁶⁷ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 13.

⁹⁶⁸ Philipps-Universität Marburg (2012), 11.

⁹⁶⁹ vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2014), 1.

Im Zusammenhang mit der **Finanzierung** internationaler Forschung heben einige Universitäten die Bedeutung der Einwerbung internationaler Drittmittel hervor – vor allem aus Programmen der Europäischen Union⁹⁷⁰. Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen betont indes, die Finanzierung ihrer Forschung nicht allein von öffentlichen Drittmitteln abhängig machen zu wollen, da diese nur für begrenzte Zeit vergeben werden. Die Anschlussfinanzierung von Forschungsprojekten ist dann oftmals nicht gesichert⁹⁷¹.

„Die RWTH evaluiert daher ihre Projekte und schafft durch eine erweiterte Akquise von Ressourcen nicht nur bei öffentlichen Geldgebern, sondern auch in der Wirtschaft und bei ihren Alumni, die Voraussetzungen, um bewährte Projekte fortzuführen und dauerhaft zu etablieren“⁹⁷².

Zielwerte zu den Einnahmen aus Drittmitteln sind in den Strategietexten der unternehmerischen Universitäten aber ebenso wenig zu finden wie in den Texten der Humboldt’schen Universitäten. Die Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg stellt in diesem Zusammenhang heraus, den Fakultäten **Beratung zu Forschungsfördermöglichkeiten** anbieten und die **Beantragung von Drittmitteln** unterstützen zu wollen – vor allem, wenn es um internationale Drittmittel geht⁹⁷³. Dabei gilt es Daten zu den Erfolgchancen ihrer Beantragung zu berücksichtigen⁹⁷⁴.

Die Technische Universität Darmstadt hebt hervor, dass sich eine internationalere Ausrichtung in der Forschung nicht zuletzt in **internationalen Publikationen** niederschlagen soll, wobei sie auch auf ihren Status quo eingeht:

„Over the last ten years, the total number of TU Darmstadt’s international publications has grown by 5% per year. Researchers at TU Darmstadt publish approximately half the articles that appear in journals jointly with international co-authors“⁹⁷⁵.

Dabei stellt sie darauf ab, die Zahl der internationalen Publikationen weiter zu erhöhen – sowohl in internationalen Zeitschriften als auch auf internationalen Konferenzen⁹⁷⁶. Zielwerte hierzu sind aber weder in ihrem Text noch in anderen Texten zu finden. Gleiches gilt für Textstellen, die internationale Patente, Patentlizenzen oder Unternehmensgründungen ansprechen. Sie bleiben allesamt unerwähnt.

Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen bringt indes zum Ausdruck, dass sie mit der internationalen Ausrichtung ihrer Forschungsangebote nicht zuletzt darauf abstellt, ihr Profil zu schärfen und ihre **internationale Sichtbarkeit** zu erhöhen⁹⁷⁷. Auch die Universität Kassel geht auf die Schärfung ihres Profils, die Erhöhung ihrer Sichtbarkeit und

⁹⁷⁰ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 11; Technische Universität Darmstadt (2014), 7.

⁹⁷¹ vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 13.

⁹⁷² ebd.

⁹⁷³ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 14.

⁹⁷⁴ vgl. ebd., 17.

⁹⁷⁵ Technische Universität Darmstadt (2014), 7.

⁹⁷⁶ vgl. ebd., 7.

⁹⁷⁷ vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 8.

in diesem Zusammenhang auch auf ihren Status quo und den internationalen Wettbewerb ein:

„Dennoch ist die Mehrzahl der Schwerpunktbereiche des Kasseler Forschungsprofils noch nicht ausreichend international aufgestellt (...), um in der europäischen und internationalen Forschungslandschaft mit hochwertigen Forschungsprojekten sichtbar zu werden und um im globalen Forschungswettbewerb insgesamt bestehen zu können“⁹⁷⁸.

6/17 Universitäten beziehen sich auf spezifische Bedingungen ihrer Situation, wenn es um die Internationalisierung ihrer Forschungsangebote geht.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Bauhaus-Universität Weimar	1 Punkt
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	2 Punkte
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	1 Punkt
Goethe-Universität Frankfurt am Main	1 Punkt
Justus-Liebig-Universität Gießen	2 Punkte
Leibniz Universität Hannover	1 Punkt
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	1 Punkt
Philipps-Universität Marburg	1 Punkt
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	1 Punkt
Ruhr-Universität Bochum	2 Punkte
Technische Universität Darmstadt	2 Punkte
Technische Universität Ilmenau	1 Punkt
Universität Bielefeld	1 Punkt
Universität des Saarlandes	2 Punkte
Universität Kassel	2 Punkte
Universität Osnabrück	1 Punkt
Universität Potsdam	1 Punkt

Tabelle 16: Angebote in der Forschung – Punkte unternehmerischer Universitäten

Textstellen, die den Idealtyp der unternehmerischen Universität ansprechen, finden sich allenfalls dort, wo sich Universitäten im Rahmen ihrer internationalen Forschung am Bildungsmarkt, das heißt vor allem an solchen Forschungsthemen orientieren wollen, die von der EU oder der Privatwirtschaft mit Drittmitteln gefördert werden. Der Idealtyp der Humboldt’schen Universität wird gar nicht angesprochen. Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften zur Internationalisierung klingen allenfalls dort an, wo Kooperationen mit Hochschulen aus dem Ausland Erwähnung finden – das heißt eine Markteintrittsform.

⁹⁷⁸ Universität Kassel (2017), 6.

4.2.2.2.2 Mobilität von Doktoranden

4.2.2.2.2.1 Humboldt'sche Universität

In der Rubrik ‚Mobilität von Doktoranden‘ sind dem mentalen Modell zufolge Ziele und Maßnahmen zur Anwerbung von Doktoranden aus dem Ausland zu definieren und unter Bezugnahme auf spezifische Bedingungen der Situation zu begründen. Gleiches gilt für Ziele und Maßnahmen zur Förderung von Auslandsaufenthalten heimischer Doktoranden.

In 18/21 Strategietexten Humboldt'scher Universitäten sind Stellen zu finden, die sich dieser Rubrik zuordnen lassen.

Durchweg wird hier betont, dass es **Doktoranden aus dem Ausland** anzuwerben gilt⁹⁷⁹. Diese fördern die Ausbildung fremdsprachlicher und interkultureller Kompetenzen in der Forschung sowie die Vielfalt von Ideen und Methoden. Einige Universitäten sprechen dabei auch den Status quo der Anwerbung ausländischer Doktoranden an⁹⁸⁰ – darunter die Universität Konstanz, die diesen in Zahlen ausdrückt:

„Der Anteil der internationalen Promovierenden steigt beständig und hat bereits 25% erreicht“⁹⁸¹.

Zielwerte zur Anwerbung ausländischer Doktoranden sind in den Texten nicht zu finden. Die Universität Bremen hebt hervor, dass es die Zahl ausländischer Bewerber für Plätze in ihren Promotionskollegs hochzuhalten gilt, schließlich erhöhen sich so auch die **Auswahl** und damit die Chancen, dass leistungsstarke ausländische Absolventen für eine Promotion an die Universität kommen⁹⁸². Der Universität Koblenz-Landau geht es dabei nicht allein um Absolventen. Sie will bereits leistungsstarke Masterstudierende aus dem Ausland anwerben, diese möglichst gut betreuen und so die Chancen erhöhen, dass diese nach dem Abschluss ihres Studiums für eine Promotion an der Universität bleiben⁹⁸³. Die Universität Leipzig geht in diesem Zusammenhang auf ihre **Auswahlverfahren** ein, die sie verbessern will⁹⁸⁴. Im Text der Julius-Maximilians-Universität Würzburg ist zudem von **Stipendienprogrammen** für besonders leistungsstarke Absolventen aus dem Ausland die Rede, die für eine Promotion an die Universität kommen wollen⁹⁸⁵. Die Universität Bremen betont, **Beratung zur Promotion** anbieten zu wollen – für ihre eigenen Absolventen, ebenso wie für Absolventen anderer Hochschulen aus dem In- und Ausland, für die eine Bewerbung an der Universität Bremen in Frage kommt. Beraten wird dabei sowohl zur Promotion in Bremen als auch zu Möglichkeiten, im Rahmen der Promotion einen oder mehrere Auslandsaufenthalte zu absolvieren⁹⁸⁶.

⁹⁷⁹ vgl. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 3.

⁹⁸⁰ vgl. Freie Universität Berlin (2017), 2.

⁹⁸¹ Universität Konstanz (o.J.b), o.S.

⁹⁸² vgl. Universität Bremen (2011), 6.

⁹⁸³ vgl. Universität Koblenz-Landau (2016), 5.

⁹⁸⁴ vgl. Universität Leipzig (o.J.), o.S.

⁹⁸⁵ vgl. Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 4.

⁹⁸⁶ vgl. Universität Bremen (2011), 7.

Dass **heimischen Doktoranden** zu Auslandsaufenthalten verholfen werden soll, wird abgesehen davon nur in wenigen Texten hervorgehoben⁹⁸⁷. Zielwerte hierzu sind in den Texten nicht zu finden.

Oft wird deutlich, dass **Kooperationen mit Partnerhochschulen aus dem Ausland** förderlich sind, um Doktoranden aus dem Ausland anwerben oder eigenen Doktoranden zu Auslandsaufenthalten verhelfen zu können⁹⁸⁸. Im Zusammenhang mit der **Finanzierung** der Doktorandenmobilität stellen einige Universitäten heraus, an entsprechenden Förderprogrammen teilnehmen zu wollen⁹⁸⁹.

Im Zusammenhang mit der Mobilität ihrer Doktoranden nehmen nur **2/18** Universitäten auf spezifische Bedingungen ihrer Situation Bezug.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	1 Punkt
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	1 Punkt
FernUniversität in Hagen	1 Punkt
Freie Universität Berlin	2 Punkte
Georg-August-Universität Göttingen	1 Punkt
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	1 Punkt
Humboldt-Universität zu Berlin	0 Punkte
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	1 Punkt
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	1 Punkt
Technische Universität Dresden	1 Punkt
Universität Bremen	1 Punkt
Universität Duisburg-Essen	1 Punkt
Universität Hamburg	0 Punkte
Universität Koblenz-Landau	1 Punkt
Universität Konstanz	2 Punkte
Universität Leipzig	1 Punkt
Universität Mannheim	1 Punkt
Universität Rostock	0 Punkte
Universität Siegen	1 Punkt
Universität zu Köln	1 Punkt
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	1 Punkt

Tabelle 17: Mobilität von Doktoranden – Punkte Humboldt'scher Universitäten

Stellen, die einen der beiden Idealtypen ansprechen, sind in den Strategietexten nicht zu finden. Wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse finden keine Berücksichtigung.

⁹⁸⁷ vgl. Universität Duisburg-Essen (2015a), 6.

⁹⁸⁸ vgl. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 1.

⁹⁸⁹ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 5; Universität Duisburg-Essen (2015a), 6.

4.2.2.2.2 Unternehmerische Universität

In 12/17 Strategietexten unternehmerischer Universitäten sind Stellen zu finden, die sich der Rubrik ‚Mobilität von Doktoranden‘ zuordnen lassen.

In allen Texten wird deutlich, dass **Doktoranden aus dem Ausland** anzuwerben sind⁹⁹⁰, wobei einige Universitäten auf ihren Status quo eingehen⁹⁹¹. Die Universität Kassel stellt heraus, dass „ein deutlicher Zuwachs an internationalen Promovierenden (...) anzustreben“⁹⁹² ist, während im Text der Justus-Liebig-Universität Gießen auch Zielwerte hierzu zu finden sind. Ihr geht es demnach um eine „Stabilisierung des hohen Anteils internationaler Promovierender von 25-30%“⁹⁹³. Auch im Strategietext der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg finden sich Zielwerte zur Anwerbung ausländischer Doktoranden⁹⁹⁴.

Im Hinblick auf deren **Auswahl** betonen einige Universitäten, die besten Köpfe, also leistungsstarke Absolventen als Doktoranden anwerben zu wollen⁹⁹⁵. Die Goethe-Universität Frankfurt am Main hebt hervor, dass diese gerade dann für eine Promotion an die Universität kommen, wenn sie im Rahmen des universitären Marketings gezielt angeworben werden⁹⁹⁶. So soll „die Darstellung des ‚Promotionsortes‘ Frankfurt mit seinen Forschungsschwerpunkten einschließlich ihrer Infrastruktur den Standards angloamerikanischer Spitzenuniversitäten angeglichen werden“⁹⁹⁷. Die Ruhr-Universität Bochum strebt indes an, Plätze für Doktoranden im Rahmen **internationaler Ausschreibungen** zu vergeben:

„Um die Zahl junger, hochqualifizierter ausländischer Wissenschaftler/innen weiter zu erhöhen, werden zukünftig alle Stellen für Wissenschaftlern/innen einschließlich Doktorandenstellen international ausgeschrieben (...)“⁹⁹⁸.

Dass **heimischen Doktoranden** zu Auslandsaufenthalten verholfen werden soll, findet nur selten Erwähnung⁹⁹⁹ – so etwa im Text der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, die ihren Doktoranden nicht nur kurze Auslandsaufenthalte (z.B. für Konferenzen), sondern auch längere Forschungsaufenthalte im Ausland und so nicht zuletzt den Abschluss binationaler Promotionen ermöglichen will¹⁰⁰⁰. Zielwerte zu Auslandsaufenthalten heimischer Doktoranden sind in den Texten nicht zu finden.

⁹⁹⁰ vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 6.

⁹⁹¹ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 2; Universität Kassel (2017), 7.

⁹⁹² Universität Kassel (2017), 7.

⁹⁹³ Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 2.

⁹⁹⁴ vgl. Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (2013), 3.

⁹⁹⁵ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 11; Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 17.

⁹⁹⁶ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 17.

⁹⁹⁷ ebd.

⁹⁹⁸ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 15.

⁹⁹⁹ vgl. ebd., 17.

¹⁰⁰⁰ vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 4.

In einigen Texten wird deutlich, dass **Kooperationen mit ausländischen Partnerhochschulen** förderlich sind, wenn es um die Anwerbung ausländischer Doktoranden oder darum geht, heimischen Doktoranden zu Auslandsaufenthalten zu verhelfen¹⁰⁰¹. Nur wenige Universitäten stellen heraus, zur **Finanzierung** der Doktorandenmobilität an entsprechenden Förderprogrammen (z.B. ERASMUS, DAAD) teilnehmen zu wollen¹⁰⁰². Dass eigene Mittel zur Finanzierung der Doktorandenmobilität verwendet werden sollen, wird nur sehr selten angesprochen¹⁰⁰³. Die Rede ist dann vor allem von „Reise- und Forschungsbeihilfen“¹⁰⁰⁴.

Im Zusammenhang mit der Doktorandenmobilität beziehen sich nur **3/12** Universitäten auf spezifische Bedingungen ihrer Situation.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Bauhaus-Universität Weimar	0 Punkte
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	1 Punkt
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	1 Punkt
Goethe-Universität Frankfurt am Main	1 Punkt
Justus-Liebig-Universität Gießen	2 Punkte
Leibniz Universität Hannover	1 Punkt
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	1 Punkt
Philipps-Universität Marburg	1 Punkt
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	0 Punkte
Ruhr-Universität Bochum	1 Punkt
Technische Universität Darmstadt	1 Punkt
Technische Universität Ilmenau	2 Punkte
Universität Bielefeld	0 Punkte
Universität des Saarlandes	0 Punkte
Universität Kassel	2 Punkte
Universität Osnabrück	1 Punkt
Universität Potsdam	0 Punkte

Tabelle 18: Mobilität von Doktoranden – Punkte unternehmerischer Universitäten

Stellen, die einen der beiden Idealtypen ansprechen, sind in den Strategietexten nicht zu finden. Wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung werden nicht berücksichtigt.

¹⁰⁰¹ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 17.

¹⁰⁰² vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 17.

¹⁰⁰³ vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 4; Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 18.

¹⁰⁰⁴ Ruhr-Universität Bochum (2010), 17.

4.2.2.2.3 Mobilität von Forschern

4.2.2.2.3.1 Humboldt'sche Universität

In der Rubrik ‚Mobilität von Forschern‘ gilt es dem mentalen Modell zufolge, Ziele und Maßnahmen zur Anwerbung von Forschern aus dem Ausland zu definieren und unter Bezugnahme auf spezifische Bedingungen der Situation zu begründen. Gleiches gilt für Ziele und Maßnahmen zur Förderung von Auslandsaufenthalten eigener Forscher.

Stellen, die sich dieser Rubrik zuordnen lassen, sind in 17/21 Texten Humboldt'scher Universitäten zu finden.

In den Texten wird durchweg betont, dass es zur Qualitätsentwicklung in der Forschungsleistungstarke **Forscher aus dem Ausland** anzuwerben gilt¹⁰⁰⁵. Geht es um deren **Auswahl**, stellen einige Universitäten auf Stipendiaten international renommierter Förderprogramme ab – Erwähnung finden hier etwa die *grants* des European Research Council (ERC)¹⁰⁰⁶. Zum Teil wird auch der Status quo der Anwerbung ausländischer Forscher angesprochen¹⁰⁰⁷. Zielwerte hierzu finden sich in den Texten aber nur selten¹⁰⁰⁸.

Häufig wird hervorgehoben, dass es Forscher aus dem Ausland gezielt anzuwerben und entsprechende Stellen hierzu im Rahmen **internationaler Ausschreibungen** zu vergeben gilt¹⁰⁰⁹. An der Universität Hamburg sind solche Ausschreibungen Teil eines **Scouting-Prozesses**:

„An der Universität Hamburg (...) werden Berufungsverfahren nicht durch bloße Ausschreibungen, sondern durch einen von der Hochschulleitung begleiteten Scouting-Prozess durchgeführt. So wird eine Professur zur Ausschreibung durch die Hochschulleitung nur freigegeben, wenn eine Fakultät ausländische Wissenschaftler/-innen benennen kann, die einen expliziten Bewerbungswunsch geäußert haben“¹⁰¹⁰.

Damit leistungsstarke Postdocs und Forscher aus dem Ausland nach Deutschland kommen, sind ihnen attraktive Angebote zu machen. So werden für ausländische Postdocs **Stipendien- und Tenure-Track-Programme**¹⁰¹¹, für erfahrene Forscher **Gastprofessorenprogramme** eingerichtet¹⁰¹². Die Universität Hamburg stellt heraus, dass es ihr dabei gerade nicht um Vertretungsprofessuren, also die vorübergehende Besetzung offener Professorenstellen bis zum Abschluss eines regulären Berufungsverfahrens geht:

„Professorale Gäste werden auf diese Weise nicht für Vertretungsprofessuren verpflichtet, sondern um ihrer Qualität Willen für eine begrenzte Zeit nach Hamburg geholt“¹⁰¹³.

¹⁰⁰⁵ vgl. Universität Koblenz-Landau (2016), 3; Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 2.

¹⁰⁰⁶ vgl. Universität Mannheim (2015b), 3.

¹⁰⁰⁷ vgl. Universität Hamburg (o.J.), 10+11; Universität Siegen (2019), 8.

¹⁰⁰⁸ vgl. Universität zu Köln (2017), o.S.

¹⁰⁰⁹ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 4; Georg-August-Universität Göttingen (2013), 4.

¹⁰¹⁰ Universität Hamburg (o.J.), 10.

¹⁰¹¹ vgl. Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 4.

¹⁰¹² vgl. Freie Universität Berlin (2017), 4.

¹⁰¹³ Universität Hamburg (o.J.), 10.

Nach ihrer Anwerbung sollen ausländische Forscher so gut wie möglich integriert und zu diesem Zweck auch in Entscheidungen der Universität eingebunden werden, wozu es universitäre **Gremien** (z.B. Institutsrat, Fakultätsrat) in englischer Sprache abzuhalten gilt¹⁰¹⁴.

Dass **heimischen Forschern** Aufenthalte im Ausland ermöglicht werden sollen, findet in den Texten nur sehr selten Erwähnung¹⁰¹⁵. Zielwerte hierzu sind nicht zu finden.

In einigen Texten wird deutlich, dass **Kooperationen mit ausländischen Partnerhochschulen** förderlich sind, wenn es um die Gewinnung von Forschern aus dem Ausland oder darum geht, heimischen Forschern zu Auslandsaufenthalten zu verhelfen.

Im Hinblick auf die **Finanzierung** der Mobilität von Forschern werden entsprechende Förderprogramme hervorgehoben. Einige Universitäten stellen beispielsweise darauf ab, die bereits erwähnten *grants* – sprich: Förderpreise – des European Research Council (ERC) zu nutzen¹⁰¹⁶, wobei *ERC starting grants* für Postdocs und *ERC advanced grants* für erfahrene Forscher unterschieden werden. Andere Universitäten gehen auf Alexander von Humboldt-Professuren ein (AvH)¹⁰¹⁷, also auf einen von der gleichnamigen Stiftung vergebenen Förderpreis, der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) finanziert wird. Die Universität Bremen bezieht sich dabei auch auf ihren Status quo und vergleicht sich mit ihren Wettbewerbern:

„Jedoch: im Vergleich mit anderen Universitäten maßgebliche Kriterien wie die Zahl der AvH-Stipendiaten sind noch zu gering“¹⁰¹⁸.

4/17 Universitäten beziehen sich auf spezifische Bedingungen ihrer Situation, wenn es um die Mobilität von Forschern geht.

¹⁰¹⁴ vgl. Universität Hamburg (o.J.), 10.

¹⁰¹⁵ vgl. Universität Siegen (2019), 6.

¹⁰¹⁶ vgl. Universität Duisburg-Essen (2015a), 8; Universität Mannheim (2015b), 3.

¹⁰¹⁷ vgl. Universität Mannheim (2015b), 3.

¹⁰¹⁸ Universität Bremen (2011), 6.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	1 Punkt
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	1 Punkt
FernUniversität in Hagen	1 Punkt
Freie Universität Berlin	2 Punkte
Georg-August-Universität Göttingen	1 Punkt
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	1 Punkt
Humboldt-Universität zu Berlin	0 Punkte
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	1 Punkt
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	0 Punkte
Technische Universität Dresden	0 Punkte
Universität Bremen	2 Punkte
Universität Duisburg-Essen	1 Punkt
Universität Hamburg	2 Punkte
Universität Koblenz-Landau	1 Punkt
Universität Konstanz	0 Punkte
Universität Leipzig	1 Punkt
Universität Mannheim	1 Punkt
Universität Rostock	1 Punkt
Universität Siegen	2 Punkte
Universität zu Köln	1 Punkt
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	1 Punkt

Tabelle 19: Mobilität von Forschern – Punkte Humboldt'scher Universitäten

Stellen, die den Idealtyp der Humboldt'schen oder den Idealtyp der unternehmerischen Universität ansprechen, sind in den Strategietexten nicht zu finden. Wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse werden in dieser Rubrik nicht berücksichtigt.

4.2.2.2.3.2 Unternehmerische Universität

In 16/17 Strategietexten unternehmerischer Universitäten sind Stellen zu finden, die sich der Rubrik ‚Mobilität von Forschern‘ zuordnen lassen.

Hier wird hervorgehoben, dass es zur Qualitätsentwicklung in der Forschung in zunehmendem Maße Forscher mit internationaler Erfahrung¹⁰¹⁹ und **Forscher aus dem Ausland** anzuwerben gilt, wobei es den Universitäten zuvorderst um die „Gewinnung herausragender (...) Wissenschaftler/innen weltweit“¹⁰²⁰ geht, denn:

„Die Qualität der Forschung einer Universität steht und fällt mit ihren WissenschaftlerInnen“¹⁰²¹.

¹⁰¹⁹ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 15.

¹⁰²⁰ ebd., 11.

¹⁰²¹ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 18.

Der Otto-Friedrich-Universität Bamberg geht es bei der **Auswahl** ausländischer Forscher nicht zuletzt um deren persönliches Netzwerk¹⁰²², das der Anbahnung internationaler Forschungsk Kooperationen zuträglich sein kann. Auch die Goethe Universität Frankfurt am Main stellt heraus, international vernetzte Forscher anwerben zu wollen¹⁰²³. Einige Universitäten gehen in ihren Strategietexten auf den Status quo der Anwerbung ausländischer Forscher ein¹⁰²⁴, darunter die Goethe-Universität Frankfurt am Main, die sich dabei auch mit nationalen und internationalen Wettbewerbern vergleicht:

„(...) gut ein Viertel der jährlich neu an die GU berufenen ProfessorInnen kommen mittlerweile aus dem Ausland. National kann sich diese Quote durchaus sehen lassen, nicht aber im europäischen Vergleich. Hier liegen deutsche Universitäten – somit auch Frankfurt – bei der Anwerbung von internationalen SpitzenforscherInnen nach wie vor hinter europäischen Einrichtungen der Schweiz, Großbritanniens, der Niederlande oder Skandinaviens zurück“¹⁰²⁵.

Häufig wird betont, dass es die Zahl oder den Anteil von Forschern aus dem Ausland zu erhöhen gilt¹⁰²⁶. Zum Teil finden sich auch Zielwerte dazu¹⁰²⁷ – so zum Beispiel im Text der Otto-Friedrich-Universität Bamberg:

„Der Anteil ausländischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler am gesamten wissenschaftlichen Personal ist derzeit niedrig und sollte bis zum Jahr 2020 auf mindestens 20 Prozent erhöht werden“¹⁰²⁸.

Manche Universitäten stellen in ihren Texten heraus, Forscher aus dem Ausland gezielt anwerben und entsprechende Stellen hierzu im Rahmen **internationaler Ausschreibungen** vergeben zu wollen¹⁰²⁹. Mitunter ist auch von einer Teilnahme an internationalen **Messen** (z.B. GAIN) die Rede, um leistungsstarke Postdocs und Forscher anzuwerben¹⁰³⁰. Häufig wird zum Ausdruck gebracht, dass diese gerade dann zu gewinnen sind, wenn ihnen attraktive Angebote gemacht werden. Die Ruhr-Universität Bochum geht dabei auf ihr **Tenure-Track-Programm** für Postdocs ein, ebenso wie auf **Juniorprofessuren**:

„Im Bemühen, für international mobile junge Wissenschaftler/innen attraktiv und wettbewerbsfähig zu sein, entwickelt die RUB ein eigenes „tenure-track“-Verfahren, das mit den deutschen hochschul- und arbeitsrechtlichen Bestimmungen kompatibel ist, und baut die Anzahl der Juniorprofessuren weiter aus“¹⁰³¹.

¹⁰²² vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 3.

¹⁰²³ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 7.

¹⁰²⁴ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 16; Technische Universität Darmstadt (2014), 7.

¹⁰²⁵ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 18.

¹⁰²⁶ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 16; Technische Universität Darmstadt (2014), 7.

¹⁰²⁷ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 15.

¹⁰²⁸ Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 6.

¹⁰²⁹ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 11.

¹⁰³⁰ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 18.

¹⁰³¹ Ruhr-Universität Bochum (2010), 15.

Juniorprofessuren werden auch von anderen Universitäten angesprochen¹⁰³². Dabei handelt es sich um Professorenstellen, die für Postdocs ohne abgeschlossene Habilitation geschaffen, für gewöhnlich aber befristet und geringer als reguläre Professorenstellen besoldet werden. Einige Universitäten rücken ihre **Gastprofessorenprogramme** in den Vordergrund, in deren Rahmen sie erfahrene ausländische Forscher für Kurz- oder Langzeitaufenthalte in Deutschland anwerben wollen¹⁰³³ – so etwa die Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg, die dabei auf ihren Status quo eingeht und diesen in Zahlen ausdrückt:

„Um die Anzahl ihrer Wissenschaftler/innen aus dem Ausland stetig zu erhöhen, hat die Universität (...) das universitätsinterne ‚Carl von Ossietzky Gastdozenten-Programm‘ aufgelegt, im Rahmen dessen bisher bereits knapp einhundert internationale Forscher/innen für kurz- und längerfristige (...) Forschungsaufenthalte gewonnen werden konnten“¹⁰³⁴.

Die Goethe-Universität Frankfurt am Main macht in diesem Zusammenhang deutlich, dass leistungsstarke Forscher gerade dann zu gewinnen sind, wenn ihnen keine Vertretungs-, sondern **reguläre Professuren** angeboten und **wettbewerbsfähige Berufsangebote** gemacht werden. Dabei bezieht sie sich auf spezifische Bedingungen ihrer Situation und vergleicht sich mit ihren Wettbewerbern – gerade im Hinblick auf die Besoldung der Forscher:

„Anders als die meisten deutschen Hochschulen verfügt zwar die GU als autonome Stiftungsuniversität über die Flexibilität, sich nicht an starre Tarif- und Lohnstrukturen halten zu müssen; auch ist es ihr leichter möglich, zur Aufstockung von Berufsangeboten Stiftungsmittel einzusetzen. Gewisse Grenzen sind allerdings auch ihr angesichts der zurzeit sinkenden staatlichen Grundfinanzierung gesetzt“¹⁰³⁵.

Die Carl-von-Ossietzky Universität betont, dass die Besetzung von Professorenstellen mit Forschern aus dem Ausland entsprechender hochschulpolitischer Rahmenbedingungen bedarf:

„(...) flankierende Lobbyarbeit auf Landes- und Bundesebene zum Abbau bürokratischer Hürden bei der Einstellung ist hierfür (...) notwendig“¹⁰³⁶.

Außerdem heben einige Universitäten hervor, dass es ein **attraktives Umfeld für Forscher** zu schaffen gilt¹⁰³⁷. Nicht selten wird dabei neben der Betreuung der Forscher selbst auch die Betreuung ihrer Familien angesprochen. Die Goethe-Universität Frankfurt am Main geht zudem auf **geringe Lehrbelastungen** und die Möglichkeit eines **Sabbaticals** ein¹⁰³⁸.

¹⁰³² vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 16.

¹⁰³³ vgl. Leibniz Universität Hannover (o.J.), o.S.; Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 2.

¹⁰³⁴ Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 15.

¹⁰³⁵ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 18.

¹⁰³⁶ Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 15

¹⁰³⁷ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 16-17.

¹⁰³⁸ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 18.

Nach ihrer Anwerbung sollen ausländische Forscher so gut wie möglich integriert und dazu in Entscheidungen der Universität, das heißt in deren **Gremien**, und in die **Weiterentwicklung universitärer Angebote** eingebunden werden, wie die Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg betont:

„Die bereits stattfindende Partizipation internationaler (...) Wissenschaftler/innen an der universitären Gremienarbeit, an der Weiterentwicklung des Studienangebotes u.v.m. wird (...) noch stärker als bisher gefördert“¹⁰³⁹.

Internationale Spitzenforscher nicht-hochschulischer Forschungseinrichtungen sollen den **Ehrentitel *adjunct professor*** erhalten und so stärker an die Universität gebunden werden können¹⁰⁴⁰. Einige Universitäten stellen außerdem darauf ab, sich mit Forschern aus dem Ausland nach der Rückkehr in ihre Heimatländer zu vernetzen, also **Alumni-Netzwerke** aufzubauen¹⁰⁴¹ – so zum Beispiel die Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg:

„Nicht zuletzt sind die internationalen Wissenschaftler/innen Brückenbauer/innen in ihre Heimatländer und können die internationale Vernetzung der Universität (...) fördern“¹⁰⁴².

Nur selten wird zum Ausdruck gebracht, dass **heimischen Forschern** Auslandsaufenthalte ermöglicht werden sollen¹⁰⁴³. Der Goethe-Universität Frankfurt am Main zufolge können ins Ausland gehende Forscher „ein Aushängeschild für die Qualität der Ausbildung an der GU sein und zurückgekehrt einen Beitrag zur Bereicherung der universitären Wissens- und Forschungsstrategie leisten“¹⁰⁴⁴. Zielwerte dazu sind in den Texten nicht zu finden.

Von einigen Universitäten wird hervorgehoben, dass **Kooperationen mit ausländischen Partnerhochschulen** der Anwerbung von Forschern aus dem Ausland und der Anbahnung von Auslandsaufenthalten heimischer Forscher zuträglich sind¹⁰⁴⁵.

Geht es um die **Finanzierung** der Mobilität von Forschern, werden nicht selten entsprechende Förderprogramme angesprochen – vor allem Programme des European Research Council (ERC) und der Alexander von Humboldt-Stiftung (AvH). Einige Universitäten gehen in diesem Zusammenhang auf ihren Status quo ein und betonen, dass „(...) Anstrengungen zur Gewinnung von Gästen mit Unterstützung der Programme (...) erheblich verstärkt werden“¹⁰⁴⁶ sollen – darunter auch die Ruhr-Universität Bochum:

„Die RUB nimmt bereits erfolgreich an den kompetitivsten Verfahren zur Gewinnung hervorragender, international führender Forscher/innen auf Professuren, wie z.B. dem Humboldt-Professur-Programm der Alexander von Humboldt-Stiftung, teil und wird

¹⁰³⁹ Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 8.

¹⁰⁴⁰ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 18.

¹⁰⁴¹ vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 3; Philipps-Universität Marburg (2012), 11.

¹⁰⁴² Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 15.

¹⁰⁴³ vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 21.

¹⁰⁴⁴ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 17.

¹⁰⁴⁵ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 11; Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 15.

¹⁰⁴⁶ Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 3.

diese Anstrengungen verstärken und – insbesondere auf die ERC Advanced Grants – ausdehnen¹⁰⁴⁷.

Die Ruhr-Universität macht außerdem deutlich, Anreize für die Einwerbung von Mitteln aus solchen Programmen setzen zu wollen, indem sie Prämien hierfür auslobt¹⁰⁴⁸. Hier wird demnach ein **unternehmerisches Steuerungsinstrument** eingesetzt. Gleiches gilt für die Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg:

„Für eine Antragstellung in diesen Programmen ist (...) ein Prämienprogramm zur Unterstützung der gastgebenden Wissenschaftler/innen der Universität Oldenburg eingerichtet worden“¹⁰⁴⁹.

6/16 Universitäten beziehen sich auf spezifische Bedingungen ihrer Situation, wenn es um die Mobilität von Forschern geht.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Bauhaus-Universität Weimar	0 Punkte
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	1 Punkt
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	2 Punkte
Goethe-Universität Frankfurt am Main	2 Punkte
Justus-Liebig-Universität Gießen	1 Punkt
Leibniz Universität Hannover	1 Punkt
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	2 Punkte
Philipps-Universität Marburg	1 Punkt
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	1 Punkt
Ruhr-Universität Bochum	2 Punkte
Technische Universität Darmstadt	2 Punkte
Technische Universität Ilmenau	1 Punkt
Universität Bielefeld	2 Punkte
Universität des Saarlandes	1 Punkt
Universität Kassel	1 Punkt
Universität Osnabrück	1 Punkt
Universität Potsdam	1 Punkt

Tabelle 20: Mobilität von Forschern – Punkte unternehmerischer Universitäten

Textstellen, die den Idealtyp der unternehmerischen Universität ansprechen, finden sich dort, wo es um den Einsatz unternehmerischer Steuerungsinstrumente geht – also etwa um Prämien für die erfolgreiche Beantragung von Fördermitteln. Der Idealtyp der Humboldt’schen Universität wird nicht angesprochen. Wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung finden in dieser Rubrik keine Berücksichtigung.

¹⁰⁴⁷ Ruhr-Universität Bochum (2010), 18.

¹⁰⁴⁸ vgl. ebd., 17.

¹⁰⁴⁹ Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 15.

4.2.2.3 Verwaltung

4.2.2.3.1 Willkommenskultur, Service und Training

4.2.2.3.1.1 Humboldt'sche Universität

In der Rubrik ‚Willkommenskultur, Service und Training‘ sind dem mentalen Model zufolge Ziele und Maßnahmen zur Förderung der Willkommenskultur sowie zur Einrichtung von Services, Sprach- und interkulturellen Trainings zu definieren – für aus dem Ausland kommende und ins Ausland gehende Studierende, Lehrende, Doktoranden und Forscher. Ziele und Maßnahmen sind dabei unter Bezugnahme auf spezifische Bedingungen der Situation zu begründen.

Stellen, die dieser Rubrik zuzuordnen sind, finden sich in **20/21** Strategietexten Humboldt'scher Universitäten.

In diesen wird mehrheitlich betont, die **Willkommenskultur** fördern¹⁰⁵⁰ und dazu **Zugangshürden** für Studierende, Lehrende, Doktoranden und Forscher aus dem Ausland abzubauen zu wollen. Unter anderem sollen die **Anerkennung im Ausland erbrachter Studienleistungen** vereinfacht¹⁰⁵¹ und dabei die Standards des European Credit Transfer System (ECTS) berücksichtigt werden¹⁰⁵², wie viele Universitäten in ihren Texten hervorheben – darunter die Universität Siegen, die von einer „Anerkennungsproblematik der im Ausland erbrachten Studienleistungen“¹⁰⁵³ spricht und damit auf spezifische Bedingungen der Situation eingeht. Hier soll „die Beweislast einer möglicherweise nicht gegebenen Anrechenbarkeit nicht bei den Studierenden, sondern bei der Hochschule angesiedelt werden. Dieses gilt in besonderer Weise für Anerkennungsprozesse im Rahmen des Europäischen Hochschulraums“¹⁰⁵⁴. Einige Universitäten stellen zudem darauf ab, relevante **administrative Prozesse** für Gäste aus dem Ausland zu vereinfachen¹⁰⁵⁵ – darunter die Westfälische Wilhelms-Universität Münster:

„Bei der (...) Einrichtung der administrativen Geschäftsprozesse berücksichtigt die WWU gezielt die besonderen Belange der verschiedenen internationalen Zielgruppen, um einen möglichst reibungslosen Zugang zur WWU sowie die Integration in den Studienbetrieb bzw. die akademische und Arbeitsgemeinschaft der WWU zu ermöglichen“¹⁰⁵⁶.

Außerdem sollen relevante **Materialien** (z.B. Prüfungsbescheide, Berufungsvereinbarungen) in englischer Sprache zur Verfügung gestellt werden¹⁰⁵⁷, wie etwa die Universität Hamburg betont:

¹⁰⁵⁰ vgl. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 2.

¹⁰⁵¹ vgl. Universität Rostock (o.J.), 3; Universität Koblenz-Landau (2016), 5.

¹⁰⁵² vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 4.

¹⁰⁵³ Universität Siegen (2019), 12.

¹⁰⁵⁴ ebd.

¹⁰⁵⁵ vgl. Universität Hamburg (o.J.), 9; Universität Konstanz (o.J.b), o.S.; Universität Mannheim (2015b), 4.

¹⁰⁵⁶ Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 7.

¹⁰⁵⁷ vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2002b), o.S.; Universität Mannheim (2015b), 4.

„Die Universität hat einen Übersetzungsdienst ins Leben gerufen, der insbesondere die Aufgabe hat, die für internationale Gäste wichtigen Texte der Verwaltung ins Englische zu übersetzen, so dass deren Aufenthalt in Deutschland erleichtert wird“¹⁰⁵⁸.

Die Universität Mannheim geht in diesem Zusammenhang auch auf englischsprachige **Schilder am Campus** ein¹⁰⁵⁹ und stellt ferner darauf ab, eine „Corporate English Language“ zur Vereinheitlichung spezieller Begriffe im englischen Sprachgebrauch innerhalb der Universität¹⁰⁶⁰ einzuführen.

Neben dem Abbau von Zugangshürden streben viele Universitäten an, **Services** von hoher Qualität – und hier vor allem Beratungs- und Unterstützungsangebote – für Gäste aus dem Ausland einzurichten¹⁰⁶¹. Nicht wenige Universitäten betonen in diesem Zusammenhang, Beratung zu ihren Angeboten in Lehre, Studium und Forschung sowie zu entsprechenden Aufenthalten in Deutschland anbieten zu wollen. **Beratungsangebote** sollen dabei nicht nur in deutscher, sondern auch in englischer Sprache oder sogar mehrsprachig eingerichtet werden¹⁰⁶². Darüber hinaus werden **Unterstützungsangebote** bei der Abwicklung eines Aufenthalts vor Ort angesprochen¹⁰⁶³. Hier geht es nicht nur um Unterstützung im Rahmen relevanter Prozesse an der jeweiligen Universität, sondern beispielsweise auch um Unterstützung bei Behördengängen oder der Wohnungssuche¹⁰⁶⁴, wie etwa die Julius-Maximilians-Universität Würzburg betont. Dabei geht sie auf spezifische Bedingungen ihrer Situation ein:

„Ein Problem stellt die Wohnraumsituation in Würzburg dar, die auch die Einladung von Gastwissenschaftler/innen und ausländischen Studierenden erschwert. Daher ist die Universität bestrebt, eine Unterstützung bei der Wohnungsfindung in Kooperation mit dem Studentenwerk und anderen Einrichtungen zu bieten“¹⁰⁶⁵.

Wenige Universitäten gehen zudem auf ihre Unterstützungsangebote beim Nachzug von Familienangehörigen ein – so etwa die Universität Mannheim, die Familienangehörige mit einem so genannten *dual career*-Service bei der Arbeitssuche vor Ort zu unterstützen will¹⁰⁶⁶. Andere Universitäten sprechen einen *career service* an, mit dem Studierende und Doktoranden aus dem Ausland nach ihrem Abschluss bei der Arbeitssuche unterstützt werden sollen¹⁰⁶⁷. Dabei geht es neben Karrieremöglichkeiten im Ausland auch um entsprechende Möglichkeiten am Standort der jeweiligen Universität oder in der Region. Dass ein solcher *career service* dazu beitragen soll, Studierende und Doktoranden aus dem Ausland nach ihrem Abschluss für den deutschen Arbeitsmarkt zu gewinnen, wird in den Texten nicht hervorgehoben. Viele

¹⁰⁵⁸ Universität Hamburg (o.J.), 6.

¹⁰⁵⁹ vgl. Universität Mannheim (2015b), 4.

¹⁰⁶⁰ ebd.

¹⁰⁶¹ vgl. Georg-August-Universität Göttingen (2013), 5; Technische Universität Dresden (2016), 3.

¹⁰⁶² vgl. Universität Mannheim (2015b), 3-4; Universität Koblenz-Landau (2016), 3.

¹⁰⁶³ vgl. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 6.

¹⁰⁶⁴ vgl. Universität Hamburg (o.J.), 6; Universität Bremen (2011), 7; Universität Siegen (2019), 14.

¹⁰⁶⁵ Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 8.

¹⁰⁶⁶ vgl. Universität Mannheim (2015b), 4.

¹⁰⁶⁷ vgl. Georg-August-Universität Göttingen (2013), 7.

Universitäten betonen außerdem, ihre Beratungs- und Unterstützungsangebote für ausländische Studierende, Lehrende, Doktoranden und Forscher bündeln zu wollen¹⁰⁶⁸. Oft ist hier von einem „Welcome Center“¹⁰⁶⁹ die Rede – so etwa im Text der Universität Bremen:

„Die bislang nur vereinzelt vorhandenen Servicemaßnahmen (...) werden nun in einem Welcome Center gebündelt (...)“¹⁰⁷⁰.

Entsprechende Einrichtungen sind zumeist einem Dezernat (z.B. für internationale Angelegenheiten) zugeordnet¹⁰⁷¹, das nicht nur Gäste aus dem Ausland, sondern auch heimische Studierende, Lehrende, Doktoranden und Forscher in internationalen Angelegenheiten berät und unterstützt. Es wird vielerorts auch als International Office und mancherorts als Akademisches Auslandsamt bezeichnet.

Um Gäste aus dem Ausland beim Erwerb sprachlicher Kompetenzen zu unterstützen, werden unterschiedliche **Sprachtrainings** angeboten, wie einige Universitäten in ihren Texten herausstellen¹⁰⁷². Dabei geht es nicht zuletzt um Deutsch-Trainings¹⁰⁷³. So richtet die Julius-Maximilians-Universität Würzburg zur Unterstützung ausländischer Studierender studienvorbereitende Deutsch-Trainings ein¹⁰⁷⁴. Die Universität Greifswald betont, dass sich mit solchen vorbereitenden Trainings neue Einnahmequellen erschließen lassen, sofern diese kostenpflichtig angeboten werden¹⁰⁷⁵. Andere Universitäten gehen auf studienbegleitende fachbezogene Deutsch-Trainings ein¹⁰⁷⁶. Mitunter werden auch **interkulturelle Trainings** für Studierende, Lehrende, Doktoranden und Forscher aus dem In- und Ausland in den Vordergrund gerückt¹⁰⁷⁷. Hier wird der Umgang mit kulturellen Unterschieden und daraus resultierenden Unterschieden in den Denk- und Verhaltensweisen trainiert. Deutsch- und interkulturelle Trainings sind nicht zuletzt von Bedeutung, wenn es um die soziale Integration von Gästen aus dem Ausland geht. Förderlich hierfür sind zudem **Buddy-Programme** – sprich: Programme, die eine Betreuung ausländischer durch heimische Studierende vorsehen¹⁰⁷⁸. Im Text der Julius-Maximilians-Universität Würzburg ist in diesem Zusammenhang von Tutoren-Programmen die Rede:

„Internationale Tutoren/-innen helfen bei den ersten Schritten sowohl bei universitären Belangen als auch im Alltag“¹⁰⁷⁹.

¹⁰⁶⁸ vgl. Georg-August-Universität Göttingen (2013), 5.

¹⁰⁶⁹ Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 4.

¹⁰⁷⁰ vgl. Universität Bremen (2011), 7.

¹⁰⁷¹ vgl. ebd.

¹⁰⁷² vgl. Freie Universität Berlin (2017), 5.

¹⁰⁷³ vgl. Universität Bremen (2011), 7.

¹⁰⁷⁴ vgl. Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 5.

¹⁰⁷⁵ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 5.

¹⁰⁷⁶ vgl. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016), 5.

¹⁰⁷⁷ vgl. Universität Duisburg-Essen (2015a), 7.

¹⁰⁷⁸ vgl. Universität Rostock (o.J.), 3; Universität Mannheim (2015b), 2.

¹⁰⁷⁹ Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 5.

Darüber hinaus betonen einige Universitäten, **Begegnungsräume** für Studierende einrichten zu wollen¹⁰⁸⁰ – so etwa die Universität Duisburg-Essen. Sie „schafft Begegnungsräume für Studierende mit internationalem und inländischem Bildungshintergrund (...)“¹⁰⁸¹. Selten wird auf **Veranstaltungen** für Gäste aus dem Ausland eingegangen:

„Vielfältige (...) Veranstaltungen (...) machen Studieren und Forschen an der Universität Bremen zu einer prägenden Erfahrung, die auch zu häufig wiederkehrenden Aufenthalten führt. Dabei steht die Integration der ausländischen Gäste in den Universitätsalltag und die Vernetzung deutscher und ausländischer Universitätsangehöriger (...) im Mittelpunkt“¹⁰⁸².

Häufig wird herausgestellt, auch heimischen Studierenden, Lehrenden, Doktoranden und Forschern **Beratung** zu Auslandsaufenthalten und Unterstützung bei deren Abwicklung anbieten zu wollen¹⁰⁸³. An der Universität Duisburg-Essen können diese beispielsweise auf „ein etabliertes Beratungs- und Serviceangebot zugreifen, um inhaltliche, organisatorische und finanzielle Aspekte zu klären (...)“¹⁰⁸⁴. Ebenso häufig wird in den Texten hervorgehoben, dass die **Anerkennung von Studienleistungen**, die heimische Studierende im Ausland erbringen, sicherzustellen ist¹⁰⁸⁵.

4/20 Universitäten beziehen sich auf spezifische Bedingungen ihrer Situation, wenn es um die Willkommenskultur, ihren Service und ihr Trainingsangebot geht.

¹⁰⁸⁰ vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2002b), o.S.; Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 2+4.

¹⁰⁸¹ Universität Duisburg-Essen (2015a), 8.

¹⁰⁸² Universität Bremen (2011), 2.

¹⁰⁸³ vgl. FernUniversität in Hagen (2016), 7; Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016), 5.

¹⁰⁸⁴ Universität Duisburg-Essen (2015a), 7.

¹⁰⁸⁵ vgl. Universität Hamburg (o.J.), 7; Universität Mannheim (2015b), 3.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	1 Punkt
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	1 Punkt
FernUniversität in Hagen	1 Punkt
Freie Universität Berlin	1 Punkt
Georg-August-Universität Göttingen	1 Punkt
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	1 Punkt
Humboldt-Universität zu Berlin	2 Punkte
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	2 Punkte
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	1 Punkt
Technische Universität Dresden	0 Punkte
Universität Bremen	2 Punkte
Universität Duisburg-Essen	1 Punkt
Universität Hamburg	2 Punkte
Universität Koblenz-Landau	1 Punkt
Universität Konstanz	1 Punkt
Universität Leipzig	1 Punkt
Universität Mannheim	1 Punkt
Universität Rostock	1 Punkt
Universität Siegen	1 Punkt
Universität zu Köln	1 Punkt
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	1 Punkt

Tabelle 21: Willkommenskultur, Service und Training – Punkte Humboldt'scher Universitäten

Stellen, die den Idealtyp der Humboldt'schen Universität ansprechen, sind in den Strategietexten nicht zu finden. Der Idealtyp der unternehmerischen Universität wird dort angesprochen, wo es um Möglichkeiten geht, mit dem Angebot von Trainings neuen Einnahmequellen zu erschließen. Wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung werden in dieser Rubrik nicht berücksichtigt.

4.2.2.3.1.2 Unternehmerische Universität

Stellen, die sich der Rubrik ‚Willkommenskultur, Service und Training‘ zuordnen lassen, finden sich auch in 16/17 Texten unternehmerischer Universitäten.

In der Mehrheit der Strategietexte wird zum Ausdruck gebracht, dass es die **Willkommenskultur** zu fördern gilt¹⁰⁸⁶. Häufig wird zu diesem Zweck darauf abgestellt, **Zugangshürden** abzubauen, wobei es zuvorderst um Hürden für Studierende geht. So betonen viele Universitäten, die **Anerkennung im Ausland erbrachter Studienleistungen** vereinfachen zu wollen¹⁰⁸⁷. Einige Universitäten gehen diesem Zusammenhang auch auf die ERASMUS-Charter ein, der zufolge nicht die Studierenden, sondern Hochschulen nachweisen sollen, inwieweit

¹⁰⁸⁶ vgl. Universität des Saarlandes (o.J.), 2; Philipps-Universität Marburg (2012), 11.

¹⁰⁸⁷ vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 5; Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 10.

im Ausland erbrachte Studienleistungen anerkannt werden können¹⁰⁸⁸. Die Goethe-Universität Frankfurt am Main bezieht sich in diesem Zusammenhang auf spezifische Bedingungen ihrer Situation:

„Strittig ist hingegen noch, ob die GU die Bewertung und Anerkennung von Studienleistungen im Ausland im Rahmen ihrer Autonomie wahrnehmen kann oder ob dies wie bisher gemäß der Richtlinien der Deutschen Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen (ZAB) erfolgt“¹⁰⁸⁹.

Die Universität Potsdam geht dabei neben Studierenden- auch auf Lehrleistungen ein:

„Das internationale Engagement von Lehrenden soll über eine angemessene Anrechnung von Lehr- und Betreuungsleistungen auf das Lehrdeputat honoriert werden“¹⁰⁹⁰.

Einige Universitäten heben hervor, zum Abbau von Zugangshürden für Gäste aus dem Ausland relevante **administrative Prozesse** vereinfachen zu wollen¹⁰⁹¹ – darunter die Ruhr-Universität Bochum. Ihr geht es um eine „Anpassung von Verwaltungsabläufen an internationale Zielgruppen und die Erfordernisse einer weltoffenen Universität“¹⁰⁹². Relevante **Materialien** sollen dazu auch in englischer Sprache bereitgestellt werden¹⁰⁹³. Gleiches gilt für Karriereportale, Alumniportale und sonstige **elektronische Dienste im Studierendenmanagement**¹⁰⁹⁴, ebenso wie für Schilder am Campus¹⁰⁹⁵. Wenige Universitäten stellen ferner darauf ab, relevante **Medien** (z.B. Universitätszeitschrift) in englischer Sprache zu veröffentlichen¹⁰⁹⁶ – so etwa die Ruhr-Universität Bochum:

„Die Medien der RUB berichten regelmäßig über den Internationalen Campus, wichtige Artikel erscheinen in englischer Sprache“¹⁰⁹⁷.

So wird „Englisch (...) neben Deutsch offizielle Campussprache“¹⁰⁹⁸. Mitunter wird in diesem Zusammenhang auch die Einrichtung eines **Übersetzungsdienstes** angesprochen¹⁰⁹⁹.

Die Goethe-Universität Frankfurt am Main macht deutlich, relevante Prozesse und Materialien nicht nur in englischer Sprache, sondern auch **online** zur Verfügung stellen und so den Zugang für Gäste aus dem Ausland vereinfachen zu wollen¹¹⁰⁰.

¹⁰⁸⁸ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 9.

¹⁰⁸⁹ ebd.

¹⁰⁹⁰ Universität Potsdam (2015), 2.

¹⁰⁹¹ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 16; Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 10.

¹⁰⁹² Ruhr-Universität Bochum (2010), 19.

¹⁰⁹³ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 17; Technische Universität Darmstadt (2014), 8.

¹⁰⁹⁴ vgl. Technische Universität Ilmenau (2018), 9.

¹⁰⁹⁵ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 8.

¹⁰⁹⁶ vgl. ebd.

¹⁰⁹⁷ Ruhr-Universität Bochum (2010), 22.

¹⁰⁹⁸ ebd.

¹⁰⁹⁹ vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 7; Universität Osnabrück (2007), o.S.

¹¹⁰⁰ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 12+17.

Über den Abbau von Zugangshürden hinaus stellen viele Universitäten darauf ab, **Services**, das heißt Beratungs- und Unterstützungsangebote von hoher Qualität einzurichten¹¹⁰¹. Beraten wird dabei vor allem zu den Angeboten der jeweiligen Universität in Lehre, Studium und Forschung. Im Zusammenhang mit den **Beratungsangeboten** für Studierende beziehen sich einige Universitäten auf den nationalen Kodex für das Ausländerstudium an deutschen Hochschulen¹¹⁰² – also auf einen von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) ins Leben gerufenen Kodex, der Standards für die Betreuung und in diesem Zusammenhang auch für die Beratung ausländischer Studierender setzt¹¹⁰³. Nur selten wird hier betont, dass es sich um englisch- oder mehrsprachige Beratungsangebote handeln soll¹¹⁰⁴. **Unterstützungsangebote** beziehen sich auf die Abwicklung des Aufenthalts in Deutschland, wie die meisten Universitäten herausstellen¹¹⁰⁵. Nur wenige Universitäten rücken in diesem Zusammenhang ihre Unterstützung bei der Wohnungssuche am Universitätsstandort in den Vordergrund¹¹⁰⁶. Die Justus-Liebig-Universität Gießen will „(...) die Infrastruktur zur Unterbringung und Unterstützung internationaler Gäste stärken“¹¹⁰⁷ und strebt an, „in einem neuen Gästehaus in zentraler Lage zusätzliche Unterbringungskapazitäten für internationale Gäste und begleitende Gemeinschaftseinrichtungen aufzubauen“¹¹⁰⁸. Ähnliches gilt für die Goethe-Universität Frankfurt am Main:

„Gemeinsam mit der Stadt Frankfurt sollten hier neue, auch unkonventionelle Lösungen gefunden werden; dazu zählt auch der Plan eines neuen Boarding House, das jungen WissenschaftlerInnen eine Unterkunft für mindestens drei Monate sichert“¹¹⁰⁹.

Die Goethe-Universität geht außerdem auf ihre Unterstützungsangebote beim Nachzug von Familienangehörigen ein¹¹¹⁰. Über Unterstützung bei der Suche nach einer familiengerechten Unterbringung hinaus wird beispielsweise darauf abgestellt, Familienangehörige im Rahmen eines *dual career*-Service bei der Arbeitssuche vor Ort zu unterstützen¹¹¹¹, ebenso wie bei der Suche nach Kinderbetreuungseinrichtungen¹¹¹². Die Ruhr-Universität Bochum „errichtet (...) eine bilinguale Campus-Kindertagesstätte“¹¹¹³. Teils ist auch von der Einrichtung eines *career service* für ausländische Studierende und Doktoranden die Rede, um diese nach ihrem Abschluss bei der Arbeitssuche zu unterstützen. Ihre Gewinnung für den deutschen Arbeitsmarkt wird in diesem Zusammenhang nicht hervorgehoben¹¹¹⁴.

¹¹⁰¹ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 7.

¹¹⁰² vgl. Technische Universität Ilmenau (2018), 1.

¹¹⁰³ vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2018), o.S.

¹¹⁰⁴ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 8; Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 7.

¹¹⁰⁵ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 18; Technische Universität Ilmenau (2018), 8.

¹¹⁰⁶ vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 7.

¹¹⁰⁷ Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 10.

¹¹⁰⁸ ebd.

¹¹⁰⁹ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 14+18.

¹¹¹⁰ vgl. ebd., 7.

¹¹¹¹ vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 6.

¹¹¹² vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 18.

¹¹¹³ Ruhr-Universität Bochum (2010), 15.

¹¹¹⁴ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 12.

Nicht selten wird in den Texten herausgestellt, dass es die Beratungs- und Unterstützungsangebote für Studierende, Lehrende, Doktoranden und Forscher aus dem Ausland beispielsweise in einem Welcome Center zu bündeln gilt¹¹¹⁵.

Viele Universitäten gehen darüber hinaus auf **Sprachtrainings** ein¹¹¹⁶, wobei es einerseits um Fremdsprachentrainings geht – vor allem „im Bereich des akademischen Englisch“¹¹¹⁷. Andererseits werden studienvorbereitende Deutsch-Trainings¹¹¹⁸ und studienbegleitende fachbezogene Deutsch-Trainings¹¹¹⁹ angesprochen. Darüber hinaus betonen einige Universitäten, **interkulturelle Trainings** für Studierende, Lehrende, Doktoranden und Forscher anbieten zu wollen¹¹²⁰. Überdies wird in vielen Texten die soziale Integration von Gästen aus dem Ausland hervorgehoben¹¹²¹. Zum Beispiel werden **Buddy-Programme** angeboten, um die Integration ausländischer Studierender zu fördern¹¹²². Die Leibniz Universität Hannover spricht in diesem Zusammenhang von Mentoring-Programmen¹¹²³. Außerdem ist von **Begegnungsräumen** für Gäste aus dem Ausland die Rede – so etwa im Strategietext der Justus-Liebig-Universität Gießen. Hier soll ein neues Gästehaus „ausdrücklich nicht nur als reines Gästehaus mit Übernachtungsmöglichkeiten dienen. Gemeinschaftsräume und ein soziales Angebot sollen das Knüpfen von wissenschaftlichen (...) und persönlichen Kontakten erleichtern, die Integration fördern und den Grundstein für weitere internationale Kooperationen legen“¹¹²⁴. An der Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg wird eine Lounge für Forscher aus dem In- und Ausland eingerichtet¹¹²⁵. Auch an der Ruhr-Universität Bochum steht Forschern „eine eigene ‚International Lounge‘ im Mensagebäude (...) als ein einzigartiger Treffpunkt zur Verfügung“¹¹²⁶:

„Sie treffen sich dort über alle Disziplinen hinweg und können in der International Lounge selbst Gastgeber ihrer deutschen Kolleginnen und Kollegen sein“¹¹²⁷.

Auf der Website der Ruhr-Universität wird darüber hinaus eine „International Guest Gallery“ eingerichtet, um (...) den hohen Stellenwert unserer Gäste zum Ausdruck zu bringen und um eine leichtere Kontaktaufnahme zu ihnen zu ermöglichen“¹¹²⁸. Es gilt, „ein interkul-

¹¹¹⁵ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 17; Technische Universität Ilmenau (2018), 3.

¹¹¹⁶ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 15.

¹¹¹⁷ Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 8.

¹¹¹⁸ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 18.

¹¹¹⁹ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 11; Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 7.

¹¹²⁰ vgl. Universität des Saarlandes (o.J.), 2; Universität Bielefeld (2016), 3.

¹¹²¹ vgl. Technische Universität Darmstadt (2014), 5; Universität Potsdam (2015), 2.

¹¹²² vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 22.

¹¹²³ vgl. Leibniz Universität Hannover (o.J.), o.S.

¹¹²⁴ Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 10.

¹¹²⁵ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 7.

¹¹²⁶ Ruhr-Universität Bochum (2010), 17.

¹¹²⁷ ebd.

¹¹²⁸ ebd., 23.

turell geprägtes und wissenschaftlich stimulierendes Studien-, Forschungs- und Arbeitsumfeld¹¹²⁹ zu schaffen, wie die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen betont. **Veranstaltungen** für Gäste aus dem Ausland werden indes nur selten angesprochen¹¹³⁰.

Einige Universitäten heben in ihren Texten hervor, auch heimischen Studierenden, Lehrenden, Doktoranden und Forschern **Beratung** zu Auslandsaufenthalten und **Unterstützung** bei deren Abwicklung anbieten zu wollen¹¹³¹. Nicht selten wird in diesem Zusammenhang betont, dass es die **Anerkennung im Ausland erbrachter Studienleistungen** heimischer Studierender sicherzustellen gilt, wobei die Otto-Friedrich-Universität Bamberg auf spezifische Bedingungen ihrer Situation eingeht:

„Studierende müssen nicht beweisen, dass sie während ihres Auslandsstudiums gleichwertige Studienleistungen erbracht haben, vielmehr muss Maßstab sein, ob eine Leistung in zentralen Punkten von den Anforderungen an der Universität Bamberg abweicht. Die deutsche Regelung, dass Module – und nicht Teile von Modulen – mit einer Prüfung abgeschlossen werden, kann Probleme beim Transfer verursachen. Es soll darauf geachtet werden, dass diese Regelung keine Benachteiligung (...) nach sich zieht“¹¹³².

Die Technische Universität Darmstadt rückt „learning agreements“¹¹³³ mit ihren Studierenden in den Vordergrund, vermittels derer vor einem Auslandsaufenthalt vereinbart wird, welche der im Ausland erbrachten Studienleistungen anerkannt werden. Die Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg vereinfacht deren Anerkennung „durch Absprachen mit den Partnerhochschulen (...). Bestehende Vorbehalte unter den Studierenden, wonach erworbene Qualifikationen womöglich nicht anrechenbar seien und sich ein Auslandsaufenthalt damit nachteilig auf das Studium auswirken könne, sollen so abgebaut werden“¹¹³⁴.

5/16 Universitäten nehmen auf spezifische Bedingungen der Situation Bezug, wenn es um die Willkommenskultur, ihren Service und ihr Trainingsangebot geht.

¹¹²⁹ Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 24.

¹¹³⁰ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 7.

¹¹³¹ vgl. Technische Universität Ilmenau (2018), 3.

¹¹³² Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 5.

¹¹³³ Technische Universität Darmstadt (2014), 4.

¹¹³⁴ Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 10.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Bauhaus-Universität Weimar	0 Punkte
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	1 Punkt
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	2 Punkte
Goethe-Universität Frankfurt am Main	2 Punkte
Justus-Liebig-Universität Gießen	2 Punkte
Leibniz Universität Hannover	1 Punkt
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	2 Punkte
Philipps-Universität Marburg	1 Punkt
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	1 Punkt
Ruhr-Universität Bochum	1 Punkt
Technische Universität Darmstadt	1 Punkt
Technische Universität Ilmenau	1 Punkt
Universität Bielefeld	1 Punkt
Universität des Saarlandes	1 Punkt
Universität Kassel	2 Punkte
Universität Osnabrück	1 Punkt
Universität Potsdam	1 Punkt

Tabelle 22: Willkommenskultur, Service und Training – Punkte unternehmerischer Universitäten

Stellen, die sich auf den Idealtyp der Humboldt'schen oder den Idealtyp der unternehmerischen Universität beziehen, sind in den Texten nicht zu finden. Gleiches gilt für Textstellen, die wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung berücksichtigen.

4.2.2.3.2 Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern

4.2.2.3.2.1 Humboldt'sche Universität

In der Rubrik ‚Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern‘ gilt es dem mentalen Model zufolge, Ziele und Maßnahmen zur Einrichtung eines internationalen Wissenschaftsmanagements zu definieren und unter Bezugnahme auf spezifische Bedingungen der Situation zu begründen. Verwaltungsmitarbeitern sollen zudem Erfahrungen im Wissenschaftsmanagement ausländischer Hochschulen ermöglicht, das eigene Management auf dieser Grundlage weiterentwickelt werden. Auch hierzu sind Ziele und Maßnahmen zu definieren und unter Bezugnahme auf spezifische Bedingungen der Situation zu begründen.

In 21/21 Strategietexten Humboldt'scher Universitäten finden sich Stellen, die sich dieser Rubrik zuordnen lassen.

Im Gros der Texte wird herausgestellt, dass es die **Prozesse** zur Koordination internationaler Aktivitäten (an) der jeweiligen Universität weiterzuentwickeln gilt¹¹³⁵. Oft werden in diesem Zusammenhang auch koordinierende **Einrichtungen** der jeweiligen Universität wie etwa ein Dezernat (z.B. für internationale Angelegenheiten), ein International Office oder das Akademische Auslandsamt angesprochen¹¹³⁶ – so zum Beispiel im Text der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn:

„Auf zentraler Ebene koordiniert das Dezernat Internationales die Durchführung der internationalen Zusammenarbeit, berät die Gremien und Institute der Universität Bonn, verantwortet die (...) Durchführung fakultätsübergreifender internationaler Programme und Projekte und bietet Beratungs- und Serviceleistungen für deutsche und ausländische Studierende und Wissenschaftler“¹¹³⁷.

Ebenso häufig wird betont, **Stellen** zur Koordination internationaler Aktivitäten einrichten zu wollen. Häufig geht es dabei um Stellen für Internationalisierungsbeauftragte, die in beratenden und unterstützenden Einrichtungen der jeweiligen Universität¹¹³⁸ oder in den Fakultäten etabliert werden sollen¹¹³⁹:

„Die Fakultäten werden in Zukunft jeweils eine primäre Ansprechperson benennen, bei welchem/r die Informationen bezüglich existierender und geplanter Internationalisierungsprojekte aller Art zusammenlaufen“¹¹⁴⁰.

Die Internationalisierungsbeauftragten der Fakultäten sollen unter anderem dafür sorgen, deren Strategien „nicht in Gegensatz zu der Universitätsstrategie zu bringen“¹¹⁴¹, wie die Universität Hamburg betont. Hier unterstehen die Internationalisierungsbeauftragten „im Sinne einer Fachvorgesetzteschaft den Richtlinienvorgaben der Zentrale, im Alltag jedoch der jeweiligen Fakultät“¹¹⁴².

„Auf diese Weise wird ein Gegenstromprinzip realisiert, das sowohl die fachlichen Interessen vor Ort als auch die Hauptlinien der Universität unterstützt“¹¹⁴³.

Die Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn macht deutlich, zur Koordination internationaler Aktivitäten nicht zuletzt **Kommunikationsräume** (z.B. Foren) schaffen zu wollen, in denen sich Vertreter der Universitätsleitung, der Fakultäten und der beratenden und unterstützenden Einrichtungen austauschen¹¹⁴⁴.

Die Universität Siegen geht im Zusammenhang mit der Koordination internationaler Aktivitäten auch auf spezifische Bedingungen ihrer Situation ein. Sie betrachtet es als „günstige

¹¹³⁵ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 6; Freie Universität Berlin (2017), 6.

¹¹³⁶ vgl. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016), 4.

¹¹³⁷ ebd.

¹¹³⁸ vgl. ebd., 4+6.

¹¹³⁹ vgl. Universität Bremen (2011), 10; Universität Koblenz-Landau (2016), 10.

¹¹⁴⁰ FernUniversität in Hagen (2016), 7.

¹¹⁴¹ Universität Hamburg (o.J.), 11.

¹¹⁴² ebd.

¹¹⁴³ ebd.

¹¹⁴⁴ vgl. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016), 6.

Rahmenbedingung (...), dass die Universität Siegen generell großes Interesse an einer zunehmend strategisch geleiteten Internationalisierung zeigt und dieses Thema bereits explizit in HEP, Leitbild, institutioneller Grundordnung und der Ressortverteilung des Rektorats verankert hat¹¹⁴⁵.

Um eine hohe Qualität der universitären Beratungs- und Unterstützungsangebote sicherzustellen, braucht es nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Verwaltung fremdsprachlich und interkulturell kompetente Mitarbeiter. Die Universität Siegen betrachtet diese als „Schlüsselstück für das Gelingen von Internationalisierungsprozessen an der Universität (...)“¹¹⁴⁶. Viele Universitäten stellen dementsprechend darauf ab, bei ihren Verwaltungsmitarbeitern fremdsprachliche und interkulturelle Kompetenzen auszubilden¹¹⁴⁷. Einige Universitäten gehen in diesem Zusammenhang auf **Fremdsprachentrainings** sowie **interkulturelle Trainings** für die entsprechenden Mitarbeiter ein¹¹⁴⁸ – so zum Beispiel die Universität Rostock, die neben „Staff Training Weeks“¹¹⁴⁹ auch „Workshops zur Internationalisierung“¹¹⁵⁰ anbieten will. Andere Universitäten stellen darauf ab, die Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern zu fördern und ihnen zu **Auslandsaufenthalten** zu verhelfen¹¹⁵¹ – beispielsweise im Rahmen von Trainings im Ausland¹¹⁵² oder im Rahmen von Hospitationen in der Verwaltung ausländischer Hochschulen¹¹⁵³. Zielwerte zur Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern sind in den Texten aber nur selten zu finden¹¹⁵⁴.

Auf die **Finanzierung** der Mobilität gehen nur sehr wenige Universitäten ein. Neben der Teilnahme an entsprechenden Förderprogrammen wird dabei unter anderem auch die Verwendung eigener Mittel angesprochen¹¹⁵⁵.

Einige Strategietexte gehen auch auf die **Anwerbung ausländischer Verwaltungsmitarbeiter** ein – so zum Beispiel der Text der Universität Rostock, in dem die „Rekrutierung von internationalem Personal im Administrations- und Service-Bereich“¹¹⁵⁶ Erwähnung findet.

Nur 1/21 Universitäten spricht spezifische Bedingungen der Situation an, wenn es um die Internationalisierung des Wissenschaftsmanagements und die Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern geht.

¹¹⁴⁵ Universität Siegen (2019), 8.

¹¹⁴⁶ ebd., 14.

¹¹⁴⁷ vgl. Technische Universität Dresden (2016), 3.

¹¹⁴⁸ Universität Duisburg-Essen (2015a), 7; Universität Mannheim (2015b), 6.

¹¹⁴⁹ Universität Rostock (o.J.), 3.

¹¹⁵⁰ ebd.

¹¹⁵¹ vgl. Universität Bremen (2011), 9; Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (2013), 2+3.

¹¹⁵² vgl. Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 7.

¹¹⁵³ vgl. Universität Bremen (2011), 9; Freie Universität Berlin (2017), 6.

¹¹⁵⁴ vgl. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 6.

¹¹⁵⁵ vgl. Universität Hamburg (o.J.), 8.

¹¹⁵⁶ Universität Rostock (o.J.), 5.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	1 Punkt
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	1 Punkt
FernUniversität in Hagen	1 Punkt
Freie Universität Berlin	1 Punkt
Georg-August-Universität Göttingen	1 Punkt
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	1 Punkt
Humboldt-Universität zu Berlin	1 Punkt
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	1 Punkt
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	1 Punkt
Technische Universität Dresden	1 Punkt
Universität Bremen	1 Punkt
Universität Duisburg-Essen	1 Punkt
Universität Hamburg	1 Punkt
Universität Koblenz-Landau	1 Punkt
Universität Konstanz	1 Punkt
Universität Leipzig	1 Punkt
Universität Mannheim	1 Punkt
Universität Rostock	1 Punkt
Universität Siegen	2 Punkte
Universität zu Köln	1 Punkt
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	1 Punkt

Tabelle 23: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern – Punkte Humboldt'scher Universitäten

Stellen, die den Idealtyp der Humboldt'schen oder den Idealtyp der unternehmerischen Universität ansprechen, sind in den Texten nicht zu finden. Wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung werden in dieser Rubrik nicht berücksichtigt.

4.2.2.3.2 Unternehmerische Universität

Stellen, die sich der Rubrik ‚Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern‘ zuordnen lassen, finden sich auch in 16/17 Strategietexten unternehmerischer Universitäten.

Mehrheitlich wird hier betont, dass **Prozesse** zur Koordination internationaler Aktivitäten (an) der jeweiligen Universität zu etablieren sind¹¹⁵⁷ – unter Berücksichtigung internationaler Standards¹¹⁵⁸ und der Bedürfnisse ausländischer Gäste¹¹⁵⁹, wie die Ruhr-Universität Bochum herausstellt. Oft werden in diesem Zusammenhang koordinierende **Einrichtungen** der jeweiligen Universität angesprochen – im Text der Philipps-Universität Marburg beispielsweise ein Dezernat:

¹¹⁵⁷ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 16; Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 10.

¹¹⁵⁸ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 7.

¹¹⁵⁹ vgl. ebd., 21.

„Das Dezernat (...) bleibt nicht auf die Funktion einer Verwaltungs- und Dienstleistungseinrichtung beschränkt, sondern ist innerhalb der Hochschulverwaltung als strategisch operierende Einheit und internationales, service- und kundenorientiertes Kompetenzzentrum etabliert. Im Prozess der Internationalisierung (...) übernimmt es die zentrale Koordination aller hochschulinternen und -externen Akteur/innen“¹¹⁶⁰.

Mitunter ist auch von einem International Office¹¹⁶¹ oder dem Akademischen Auslandsamt die Rede¹¹⁶², wobei die Otto-Friedrich-Universität Bamberg auf den Status quo und damit auf spezifische Bedingungen ihrer Situation eingeht:

„Das bestehende Akademische Auslandsamt kümmert sich sehr erfolgreich um die Studierendenmobilität (...). Hinzugekommen sind Tätigkeiten, die sich in diese Struktur bereits jetzt nicht mehr richtig einfügen (...). Für die gesamten Internationalisierungsangelegenheiten wird deshalb ein neues zentrales Dezernat geschaffen“¹¹⁶³.

Einige Universitäten heben zudem hervor, **Stellen** zur Koordination internationaler Aktivitäten einrichten zu wollen, wobei es zumeist um Stellen für Internationalisierungsbeauftragte in den Fakultäten der jeweiligen Universität geht¹¹⁶⁴, mitunter aber auch um Stellen für Rektorsbeauftragte für bestimmte Zielländer oder -regionen¹¹⁶⁵. Im Text der Goethe-Universität Frankfurt am Main ist außerdem von einem Recruitment Manager die Rede, der Aktivitäten zur Anwerbung von Studierenden, Lehrenden, Doktoranden und Forschern aus dem Ausland koordinieren soll¹¹⁶⁶.

Kommunikationsräume (z.B. Foren), in denen sich Vertreter der Universitätsleitung, der Fakultäten und der beratenden und unterstützenden Einrichtungen über internationale Aktivitäten austauschen können, werden nur sehr selten angesprochen¹¹⁶⁷.

Da ausländischen Gästen Beratung und Unterstützung in hoher Qualität angeboten werden soll, gilt es nicht zuletzt, fremdsprachliche sowie interkulturelle Kompetenzen bei Verwaltungsmitarbeitern auszubilden, wie die Mehrheit der Universitäten herausstellt¹¹⁶⁸. Einige Universitäten machen deutlich, entsprechende **Fremdsprachentrainings** und **interkulturelle Trainings** einrichten zu wollen¹¹⁶⁹ – darunter die Philipps-Universität Marburg. Sie „wird ihre Bemühungen im Bereich der Fort- und Weiterbildung des technisch-administrativen Personals hinsichtlich fremdsprachlicher und interkultureller Kompetenzen forcieren“¹¹⁷⁰. Die Otto-Friedrich-Universität Bamberg rückt in diesem Zusammenhang die Bedeutung fremdsprachlicher Kompetenzen in den Vordergrund. Sie „wird einen internen

¹¹⁶⁰ Philipps-Universität Marburg (2012), 16.

¹¹⁶¹ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 16.

¹¹⁶² vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 7.

¹¹⁶³ ebd.

¹¹⁶⁴ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 6.

¹¹⁶⁵ vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 16.

¹¹⁶⁶ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 12.

¹¹⁶⁷ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 4+6.

¹¹⁶⁸ vgl. Leibniz Universität Hannover (o.J.), o.S.; Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 10.

¹¹⁶⁹ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 21; Technische Universität Ilmenau (2018), 7+9.

¹¹⁷⁰ Philipps-Universität Marburg (2012), 16.

Sprachenkompetenzatlas aufbauen, der die fremdsprachlichen Qualifikationen in der Universität dokumentiert und damit auch die Bedarfe transparent macht. Das Zurückgreifen auf das entsprechend qualifizierte Personal wird erleichtert und eine Ergänzung strategisch erkennbar gemacht¹¹⁷¹. Nur wenige Universitäten betonen, zur Ausbildung internationaler Kompetenzen bei den Verwaltungsmitarbeitern auch deren Mobilität fördern und ihnen zu **Auslandsaufenthalten** verhelfen zu wollen¹¹⁷² – im Rahmen von Trainings im Ausland¹¹⁷³ oder im Rahmen von Hospitationen in der Verwaltung ausländischer Hochschulen, wie etwa die Otto-Friedrich-Universität Bamberg hervorhebt. Hier sollen sich die „Mitarbeiter im technisch-administrativen Bereich mit der Arbeitskultur und den Geschäftsprozessen an ausländischen Hochschulen vertraut machen“¹¹⁷⁴. Auch die Technische Universität Ilmenau stellt die Bedeutung von Auslandsaufenthalten ihrer Verwaltungsmitarbeiter heraus:

„Mitarbeiter aus dem Verwaltungs- und Technikbereich erhalten durch den internationalen Austausch Einblicke in fremde Arbeitswelten und können im Hinblick auf Jobshadowing die internationalen Prozesse an der Universität besser begleiten“¹¹⁷⁵.

Zielwerte zur Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern sind in den Texten nicht zu finden; auf deren **Finanzierung** gehen nur wenige Universitäten ein, wobei zuvorderst die Teilnahme an entsprechenden Förderprogrammen (z.B. ERASMUS) angesprochen wird¹¹⁷⁶.

Über Bemühungen zur Ausbildung fremdsprachlicher und interkultureller Kompetenzen hinaus wird teils betont, bei neuen **Stellenausschreibungen** im Verwaltungsbereich ebensolche Kompetenzen in den Vordergrund rücken und neue Verwaltungsmitarbeiter danach auswählen zu wollen¹¹⁷⁷. An der Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg sollen „Mehrsprachigkeit sowie interkulturelle Kompetenzen bzw. internationale Erfahrungen als Einstellungskriterien (...) berücksichtigt werden“¹¹⁷⁸. Zudem strebt sie im Rahmen ihrer rechtlichen Möglichkeiten die **Anwerbung ausländischer Verwaltungsmitarbeiter** an¹¹⁷⁹. Gleiches wird im Text der Ruhr-Universität-Bochum hervorgehoben¹¹⁸⁰. Die Universität Potsdam stellt heraus, dass ihre Bemühungen zur Internationalisierung des Wissenschaftsmanagements nicht zuletzt in einer Bewerbung um das Zertifikat ‚Human Resources Excellence in Research‘ (HRS4R) resultieren sollen¹¹⁸¹ – einem Zertifikat, das von der Europäischen Kommission für höchste Qualität in der Beratung und Unterstützung von Forschern vergeben wird und daher die Attraktivität der Universität Potsdam erhöht.

¹¹⁷¹ Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 6.

¹¹⁷² vgl. Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (2013), 3.

¹¹⁷³ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 21.

¹¹⁷⁴ Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 7.

¹¹⁷⁵ Technische Universität Ilmenau (2018), 2.

¹¹⁷⁶ Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 7; Philipps-Universität Marburg (2012), 16.

¹¹⁷⁷ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 21; Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 25.

¹¹⁷⁸ Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 17.

¹¹⁷⁹ vgl. ebd.

¹¹⁸⁰ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 21.

¹¹⁸¹ vgl. Universität Potsdam (2015), 2.

Lediglich 1/16 Universitäten bezieht sich in dieser Rubrik auf spezifische Bedingungen der Situation.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Bauhaus-Universität Weimar	1 Punkt
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	1 Punkt
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	1 Punkt
Goethe-Universität Frankfurt am Main	1 Punkt
Justus-Liebig-Universität Gießen	1 Punkt
Leibniz Universität Hannover	1 Punkt
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	2 Punkte
Philipps-Universität Marburg	1 Punkt
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	1 Punkt
Ruhr-Universität Bochum	1 Punkt
Technische Universität Darmstadt	1 Punkt
Technische Universität Ilmenau	1 Punkt
Universität Bielefeld	0 Punkte
Universität des Saarlandes	1 Punkt
Universität Kassel	1 Punkt
Universität Osnabrück	1 Punkt
Universität Potsdam	1 Punkt

Tabelle 24: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern – Punkte unternehmerischer Universitäten

Stellen, die einen der beiden Idealtypen ansprechen, sind in keinem der Strategietexte zu finden. Gleiches gilt für Textstellen, die wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung berücksichtigen.

4.2.2.4 Öffentlicher Auftritt und Marketing

4.2.2.4.1 Humboldt'sche Universität

In der Rubrik ‚Öffentlicher Auftritt und Marketing‘ gilt es dem mentalen Modell zufolge, Ziele und Maßnahmen zur Internationalisierung des öffentlichen Auftritts sowie zu Marketingaktivitäten im In- und Ausland zu definieren. Ziele und Maßnahmen sind dabei unter Bezugnahme auf spezifische Bedingungen der Situation zu begründen.

In 18/21 Strategietexten Humboldt'scher Universitäten finden sich Stellen, die dieser Rubrik zugeordnet werden können.

Hier stellen alle Universitäten heraus, **international sichtbar** werden zu wollen¹¹⁸², was häufig mit dem zunehmenden internationalen Wettbewerb begründet wird¹¹⁸³. Es gilt, die Universität als Ganze zu einer Marke mit internationaler Sichtbarkeit zu entwickeln, wie etwa die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg betont¹¹⁸⁴. Die Universität Siegen geht dabei auf spezifische Bedingungen ihrer Situation ein und stellt heraus, dass sie sich in einigen Bereichen bereits durch „internationale Strahlkraft“¹¹⁸⁵ auszeichnet. Dennoch ist an der Universität das „Problembewusstsein“¹¹⁸⁶ vorhanden, dass es die Sichtbarkeit im internationalen Wettbewerb weiter zu erhöhen, zu diesem Zweck strategisch zu kommunizieren und entsprechende „Kommunikationskanäle effektiv und effizient (...) zu ‚bespielen‘“¹¹⁸⁷ gilt.

Viele Universitäten sprechen in diesen Zusammenhang den (englischsprachigen) Auftritt auf ihrer **Website** und eine international ausgerichtete **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** an¹¹⁸⁸. Häufiger noch ist von international ausgerichteten **Marketingaktivitäten** die Rede¹¹⁸⁹. So bringen einige Universitäten zum Ausdruck, ihre Angebote in zunehmendem Maße online – etwa in sozialen Medien¹¹⁹⁰ – bewerben zu wollen¹¹⁹¹. Die Universität Hamburg geht beispielsweise auf einen englischsprachigen Imagefilm ein, den sie online veröffentlichen will¹¹⁹². Über Online-Marketingaktivitäten hinaus ist in einigen Strategietexten von Marketingaktivitäten auf internationalen **Messen** die Rede¹¹⁹³.

Außerdem stellen viele Universitäten heraus, **Netzwerke** für Marketingaktivitäten nutzen zu wollen. Hier geht es häufig um Netzwerke mit Partnerhochschulen im In- und Ausland, an denen oder mit denen für Angebote in Lehre, Studium oder Forschung geworben wird¹¹⁹⁴. Ebenso häufig werden Alumni-Netzwerke angesprochen¹¹⁹⁵ – das heißt Netzwerke mit ehemaligen Studierenden, Lehrenden, Doktoranden und Forschern, die als Botschafter der jeweiligen Universität in ihre Heimatländer zurückkehren und dort für deren Angebote werben sollen¹¹⁹⁶. Nur selten wird hervorgehoben, das Netzwerk von GATE-Germany für Marketingaktivitäten nutzen zu wollen¹¹⁹⁷. GATE-Germany ist ein Zusammenschluss der deutschen Hochschulen, der das Netzwerk des Deutschen Akademischen Austauschdienstes

¹¹⁸² vgl. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 2; Universität Mannheim (2015b), 1.

¹¹⁸³ vgl. Freie Universität Berlin (2017), 1.

¹¹⁸⁴ vgl. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 5-6.

¹¹⁸⁵ Universität Siegen (2019), 8.

¹¹⁸⁶ ebd.

¹¹⁸⁷ ebd., 16.

¹¹⁸⁸ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 5; Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 8.

¹¹⁸⁹ vgl. Universität Hamburg (o.J.), 9.

¹¹⁹⁰ vgl. Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 8.

¹¹⁹¹ vgl. Universität Rostock (o.J.), 5; Freie Universität Berlin (2017), 6.

¹¹⁹² vgl. Universität Hamburg (o.J.), 9.

¹¹⁹³ vgl. Universität Rostock (o.J.), 5; Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016), 6.

¹¹⁹⁴ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 5.

¹¹⁹⁵ vgl. Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 4+6; Universität Siegen (2019), 12.

¹¹⁹⁶ vgl. Universität Bremen (2011), 6; Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 6.

¹¹⁹⁷ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 5.

(DAAD) für internationales Hochschulmarketing nutzt und in diesem Zusammenhang mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird¹¹⁹⁸.

Manche Universitäten gehen zudem auf **Kennenlernangebote** und hier vor allem auf Sommer- und Winteruniversitäten ein¹¹⁹⁹, die auf ein Studium oder eine Promotion in Deutschland neugierig machen sollen.

Nicht zuletzt betonen viele Universitäten, dass Marketingaktivitäten zur Erhöhung ihrer internationalen Sichtbarkeit vor dem Hintergrund eines **übergeordneten Marketingkonzepts** festzulegen sind¹²⁰⁰. Einige Universitäten stellen in diesem Zusammenhang darauf ab, ihre Zielländer und -gruppen, Angebote für diese und entsprechende Marketingaktivitäten zu definieren. Dabei gilt es die Alleinstellungsmerkmale einer Universität und damit einhergehende Wettbewerbsvorteile herauszustellen, wie die Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald betont¹²⁰¹. Sie rückt ihre Standortvorteile im Wettbewerb und damit auch spezifische Bedingungen ihrer Situation in den Vordergrund¹²⁰². Gleiches gilt für die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Hier nimmt Japan als Zielland „einen hohen Stellenwert ein, nicht zuletzt aufgrund des regionalen Standortvorteils in Düsseldorf: die hier ansässige Japan-Community ist die größte außerhalb Japans und prägt maßgeblich Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur der Stadt“¹²⁰³. Auch die Rheinische Friedrich-Willhelms-Universität Bonn spricht ihre Standortvorteile an:

„Die Universität Bonn (...) verfügt auch über einen in ganz Deutschland einmaligen Standortvorteil. In der internationalen Bundesstadt Bonn und der umliegenden Region ist eine Vielzahl an Wissenschaftsinstitutionen, Wissenschaftsförderorganisationen, UNEinrichtungen und sonstigen international operierenden Einrichtungen angesiedelt. So bieten die regionale Verwurzelung und Vernetzung der Universität Bonn ein Tor in die Welt, das das internationale Netzwerk der Universität nachhaltig stärkt“¹²⁰⁴.

6/18 Universitäten gehen in dieser Rubrik auf spezifische Bedingungen ihrer Situation ein.

¹¹⁹⁸ vgl. GATE-Germany (2019).

¹¹⁹⁹ vgl. Universität Konstanz (o.J.b), o.S.; Universität zu Köln (2017), o.S.

¹²⁰⁰ vgl. Universität Rostock (o.J.), 5; Universität Siegen (2019), 16.

¹²⁰¹ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 5.

¹²⁰² vgl. ebd., 3.

¹²⁰³ Heinrich-Heine-Universität-Düsseldorf (2017), 6.

¹²⁰⁴ Rheinische Friedrich-Willhelms-Universität Bonn (2016), 2.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	1 Punkt
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	2 Punkte
FernUniversität in Hagen	0 Punkte
Freie Universität Berlin	2 Punkte
Georg-August-Universität Göttingen	1 Punkt
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	2 Punkte
Humboldt-Universität zu Berlin	1 Punkt
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	1 Punkt
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	2 Punkte
Technische Universität Dresden	0 Punkte
Universität Bremen	1 Punkt
Universität Duisburg-Essen	1 Punkt
Universität Hamburg	2 Punkte
Universität Koblenz-Landau	0 Punkte
Universität Konstanz	1 Punkt
Universität Leipzig	1 Punkt
Universität Mannheim	1 Punkt
Universität Rostock	1 Punkt
Universität Siegen	2 Punkte
Universität zu Köln	1 Punkt
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	1 Punkt

Tabelle 25: Öffentlicher Auftritt und Marketing – Punkte Humboldt'scher Universitäten

Stellen, die den Idealtyp der Humboldt'schen oder den Idealtyp der unternehmerischen Universität ansprechen, sind in den Strategietexten nicht zu finden. Wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse klingen dort an, wo darauf abgestellt wird, Zielländer und -gruppen, Angebote für diese und entsprechende Marketingaktivitäten zu definieren. Schließlich spricht dies dafür, dass Angebote und Marketingaktivitäten nicht standardisiert, sondern nach Zielländern (und -gruppen) differenziert werden sollen, um Effektivitätsvorteile zu nutzen.

4.2.2.4.2 Unternehmerische Universität

In 16/17 Strategietexten unternehmerischer Universitäten finden sich Stellen, die der Rubrik ‚Öffentlicher Auftritt und Marketing‘ zugeordnet werden können.

Dabei wird durchweg betont, die **internationale Sichtbarkeit** erhöhen zu wollen¹²⁰⁵, was – genau wie in den Texten der Humboldt'schen Universitäten – oftmals mit dem zunehmenden internationalen Wettbewerb begründet wird¹²⁰⁶. Auch hier ist mitunter die Rede davon,

¹²⁰⁵ vgl. Technische Universität Darmstadt (2014), 8.

¹²⁰⁶ vgl. Universität des Saarlandes (o.J.), 1; Philipps-Universität Marburg (2012), 8.

die jeweilige Universität als Ganze zu einer Marke mit internationaler Sichtbarkeit zu entwickeln¹²⁰⁷ und so ihre Attraktivität im Wettbewerb um Studierende, Lehrende, Doktoranden und Forscher aus aller Welt zu erhöhen¹²⁰⁸. Einige Universitäten gehen dabei auf die Weiterentwicklung des englischsprachigen Auftritts auf ihrer **Website** ein¹²⁰⁹, darunter auch die Otto-Friedrich-Universität Bamberg:

„Der Internetauftritt (...) als zentrales Mittel für die internationale Sichtbarkeit soll zeitnah in allen wesentlichen Teilen auch in englischer Sprache verfügbar und navigierbar sein; in weiteren Sprachen wie Spanisch und Französisch sollen mittelfristig zumindest die wichtigsten Informationen verfügbar sein“¹²¹⁰.

Andere Universitäten sprechen ihre **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** an, die internationaler ausgerichtet werden soll¹²¹¹ – so auch die Technische Universität Ilmenau. Ihr geht es um eine „Stärkung der internationalen Öffentlichkeitsarbeit durch regelmäßiges Publizieren in relevanten Print- und Onlinemedien, Blogs und Verlinkungen zu Akteuren auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene“¹²¹². Seltener erwähnt werden Marketingaktivitäten auf internationalen **Messen**¹²¹³. Die Universität Osnabrück stellt außerdem darauf ab, in **internationalen Studienführern** zu werben¹²¹⁴, während die Goethe-Universität Frankfurt am Main hervorhebt, auch gemeinsam mit der Stadt für den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Frankfurt werben zu wollen¹²¹⁵.

Oft wird herausgestellt, dass universitäre **Netzwerke** für Marketingaktivitäten genutzt werden sollen, wobei es unter anderem um Netzwerke mit Partnerhochschulen im In- und Ausland geht:

„TU Darmstadt is a member of TU9, the association of nine leading German universities of technology. In future, TU Darmstadt will make yet greater use of TU9 as a platform for international marketing and communications“¹²¹⁶.

Auch Alumni-Netzwerke werden häufig in den Vordergrund gerückt¹²¹⁷. Zudem wird nicht selten betont, neben ehemaligen Gästen aus dem Ausland auch eigene, ins Ausland gehende Studierende, Lehrende, Doktoranden und Forscher als „Botschafter und Imagerträger“¹²¹⁸ einbinden zu wollen¹²¹⁹. Eine Beteiligung am internationalen Marketingnetzwerk GATE wird nur selten hervorgehoben¹²²⁰. Die Goethe-Universität Frankfurt am Main strebt indes an,

¹²⁰⁷ vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 26.

¹²⁰⁸ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 7.

¹²⁰⁹ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 17; Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 6.

¹²¹⁰ Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 7.

¹²¹¹ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 6.

¹²¹² Technische Universität Ilmenau (2018), 4.

¹²¹³ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 23.

¹²¹⁴ vgl. Universität Osnabrück (2007), o.S.

¹²¹⁵ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 26.

¹²¹⁶ Technische Universität Darmstadt (2014), 8.

¹²¹⁷ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 11; Universität Potsdam (2015), 2.

¹²¹⁸ Ruhr-Universität Bochum (2010), 12.

¹²¹⁹ vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 22.

¹²²⁰ vgl. Universität Kassel (2017), 10.

sich in das Netzwerk der Goethe-Institute im Ausland einzuklinken, ebenso wie in das PASCH-Netzwerk ausländischer Schulen, die ihre Schwerpunkte bei der deutschen Kultur und Sprache setzen. Auf diese Weise will sie unter Ausländern mit Interesse an Deutschland, der deutschen Kultur und der deutschen Sprache für ihre Angebote werben¹²²¹.

Zudem werden Sommer- oder Winteruniversitäten angesprochen¹²²², die als **Kennlernangebote** auf ein Studium oder eine Promotion in Deutschland neugierig machen sollen. So hat die Justus-Liebig-Universität Gießen ihrem Text zufolge „ihre internationale Sichtbarkeit gesteigert, zum Beispiel durch die erfolgreiche Etablierung zahlreicher internationaler Kurzzeitprogramme, wie *summer schools*, die eine wichtige Marketingfunktion erfüllen“¹²²³. Die Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg will sich zwecks Erhöhung ihrer internationalen Sichtbarkeit nicht zuletzt um **internationale Preise und Auszeichnungen** bemühen¹²²⁴.

Viele Universitäten machen in ihren Texten deutlich, ihre Marketingaktivitäten zur Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit auf der Grundlage eines übergeordneten **Marketingkonzepts** festlegen zu wollen¹²²⁵. Einige Universitäten betonen in diesem Zusammenhang, Zielländer und -gruppen, Angebote für diese und entsprechende Marketingaktivitäten definieren zu wollen¹²²⁶. So geht es der Philipps-Universität Marburg darum, „Länderspezifische Marketingstrategien in Abstimmung mit den Fachbereichen“¹²²⁷ zu definieren und dabei ihre Alleinstellungsmerkmale und entsprechende Vorteile im Wettbewerb herauszustellen – „auch im Hinblick auf internationale Wettbewerber“¹²²⁸. Die Universität Kassel rückt in diesem Zusammenhang ihre Standortvorteile im Wettbewerb und damit spezifische Bedingungen der Situation in den Vordergrund. Ihre Marketingaktivitäten sind nicht zuletzt darauf ausgerichtet, „städtische und regionale Alleinstellungsmerkmale, wie beispielsweise die *documenta*, die Grimmewelt, das Weltkulturerbe der Stadt den internationalen Zielgruppen der Universität Kassel zu vermitteln und die Hochschule als attraktiven Studienstandort darzustellen“¹²²⁹.

Die Ruhr-Universität Bochum betont nicht zuletzt, **internes Marketing** für ihre Internationalisierung machen und so dafür sorgen zu wollen, dass Universitätsmitglieder ihre Entscheidungen an der Internationalisierungsstrategie ausrichten¹²³⁰.

Nur 3/16 Universitäten beziehen sich auf spezifische Bedingungen ihrer Situation, wenn es um die Internationalisierung des öffentlichen Auftritts und um Marketingaktivitäten im In- und Ausland geht.

¹²²¹ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 12.

¹²²² vgl. Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (2013), 2.

¹²²³ Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 7.

¹²²⁴ Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 6.

¹²²⁵ vgl. Technische Universität Darmstadt (2014), 8.

¹²²⁶ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 6-7; Technische Universität Darmstadt (2014), 8.

¹²²⁷ Philipps-Universität Marburg (2012), 17.

¹²²⁸ ebd.

¹²²⁹ Universität Kassel (2017), 10.

¹²³⁰ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 22.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Bauhaus-Universität Weimar	0 Punkte
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	1 Punkt
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	1 Punkt
Goethe-Universität Frankfurt am Main	2 Punkte
Justus-Liebig-Universität Gießen	1 Punkt
Leibniz Universität Hannover	1 Punkt
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	1 Punkt
Philipps-Universität Marburg	2 Punkte
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	1 Punkt
Ruhr-Universität Bochum	1 Punkt
Technische Universität Darmstadt	1 Punkt
Technische Universität Ilmenau	1 Punkt
Universität Bielefeld	1 Punkt
Universität des Saarlandes	1 Punkt
Universität Kassel	2 Punkte
Universität Osnabrück	1 Punkt
Universität Potsdam	1 Punkt

Tabelle 26: Öffentlicher Auftritt und Marketing – Punkte unternehmerischer Universitäten

Stellen, die einen der beiden Idealtypen ansprechen, finden sich in keinem der Strategietexte. Wie in den Texten der Humboldt'schen Universitäten klingen wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse allenfalls dort an, wo es um die Differenzierung universitärer Angebote und entsprechender Marketingaktivitäten nach Zielländern (und -gruppen) geht.

4.2.2.5 Strategische Auslandspartnerschaften

4.2.2.5.1 Humboldt'sche Universität

In der Rubrik ‚Strategische Auslandspartnerschaften‘ sind dem mentalen Modell zufolge Ziele und Maßnahmen zum Auf- und Ausbau von Kooperationen mit ausländischen Hochschulen sowie nicht-hochschulischen Einrichtungen zu definieren und unter Bezugnahme auf spezifische Bedingungen der Situation zu begründen. Da es sich um Kooperationen in Lehre und Studium, Forschung und Verwaltung handeln kann, lassen sich Ziele und Maßnahmen in dieser Rubrik oft nicht vollkommen losgelöst von Zielen und Maßnahmen in anderen Rubriken betrachten.

In **21/21** Strategietexten Humboldt'scher Universitäten finden sich Stellen, die dieser Rubrik zugeordnet werden können.

Alle Universitäten bringen hier zum Ausdruck, Kooperationen mit ausländischen Hochschulen auf- oder ausbauen zu wollen¹²³¹ – unter anderem in **Lehre und Studium**. Hier stellt die Mehrheit der Hochschulen darauf ab, den Studierenden- und Lehrendenaustausch mit Kooperationspartnern aus dem Ausland zu fördern und dazu entsprechende Programme mit ihnen zu vereinbaren¹²³². Außerdem geht es vielen Universitäten darum, internationale Studiengänge gemeinsam mit ausländischen Partnern anzubieten¹²³³; mitunter ist auch von integrierten Studiengängen die Rede. Solche Studiengänge sehen für Studierende beider Hochschulen ein zeitlich begrenztes, voll in das Curriculum integriertes Studium an der Partnerhochschule vor und bieten ihnen zumeist die Möglichkeit, einen *joint degree* oder *double degree* zu erwerben¹²³⁴. Der Freien Universität Berlin geht es beim Angebot internationaler Studiengänge nicht zuletzt um „Capacity Building“¹²³⁵ – also darum, zusätzliche Studienplätze (an Hochschulen) im Ausland anzubieten und so die Zahl der von ihr angebotenen Studienplätze zu erhöhen.

Neben den Kooperationen in Lehre und Studium werden auch Kooperationen in der **Forschung** angesprochen. Alle Universitäten machen deutlich, sich nicht mehr nur auf internationale Aktivitäten einzelner Forscher beschränken, sondern in zunehmendem Maße als Ganze mit Hochschulen und nicht-hochschulischen Forschungseinrichtungen aus dem Ausland kooperieren zu wollen – vor allem in Verbänden, in denen sie mit ihren Partnern gemeinsame Promotionskollegs und -programme¹²³⁶ oder gemeinsame Forschungseinrichtungen und -programme¹²³⁷ einrichten. Dabei geht es um Zugang zum Forschungs-Know-how der Partner und das gemeinsame Streben nach wissenschaftlicher Erkenntnis¹²³⁸, um hierbei höchstes Niveau erreichen zu können, wie unter anderem die Freie Universität Berlin herausstellt:

„Die Freie Universität Berlin kooperiert (...) mit den für den gewählten Forschungsgegenstand jeweils bedeutendsten Institutionen weltweit und erhöht in der gemeinschaftlichen Erforschung und Wissenszirkulation auch ihre eigene Leistung, Reichweite und Wirkungskraft“¹²³⁹.

Einige Universitäten sprechen in diesem Zusammenhang auch den Aufbau einer gemeinsamen Forschungsinfrastruktur an¹²⁴⁰.

„Internationale Forschungsk Kooperationen werden (...) aktiv gefördert – aus der Überzeugung heraus, dass weltweite wissenschaftliche Teamarbeit an (...) Gegenständen und Geräten, in Laboren und Bibliotheken notwendig ist (...)“¹²⁴¹.

¹²³¹ vgl. Technische Universität Dresden (2016), 4.

¹²³² vgl. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 3.

¹²³³ vgl. Universität Hamburg (o.J.), 5; Universität Leipzig (o.J.), o.S.; Universität Mannheim (2015b), 3.

¹²³⁴ vgl. Universität Duisburg-Essen (2015a), 9; Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 5.

¹²³⁵ Freie Universität Berlin (2017), 2.

¹²³⁶ vgl. Universität Duisburg-Essen (2015a), 5.

¹²³⁷ vgl. Georg-August-Universität Göttingen (2013), 6; Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 1.

¹²³⁸ vgl. Universität Koblenz-Landau (2016), 6.

¹²³⁹ Freie Universität Berlin (2017), 4.

¹²⁴⁰ vgl. Georg-August-Universität Göttingen (2013), 6; Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 1.

¹²⁴¹ Freie Universität Berlin (2017), 4.

Auch die Universität Koblenz-Landau strebt die „Bündelung von Ressourcen mit anderen PartnerInnen“¹²⁴² an, „um aufwändige Forschungsvorhaben umsetzen zu können“¹²⁴³.

Die Universität Siegen geht auf spezifische Bedingungen ihrer Situation ein und betont, dass Forschungsk Kooperationen mit ausländischen Hochschulen dazu beitragen können, an der Universität „Bestehende Hürden in der Antragstellung, Begutachtung und Durchführung“¹²⁴⁴ internationaler Forschungsprojekte zu überwinden.

Nur wenige Universitäten stellen heraus, mit **Unternehmen aus der Privatwirtschaft** im Verbund forschen zu wollen – darunter zum Beispiel die Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald. Ihr geht es um „Kooperationen mit international konkurrenzfähigen Unternehmen zur Generierung marktrelevanter Innovationen (...)“¹²⁴⁵. Die Universität Siegen hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass am Standort der Universität eine „Vielzahl an ‚Hidden Champions‘ und ‚Global Players‘“¹²⁴⁶ ansässig ist und hier daher „günstige Rahmenbedingungen“¹²⁴⁷ für Forschungsk Kooperationen mit der Privatwirtschaft bestehen.

Das Gros der Universitäten betont, dass internationale Kooperationen in Lehre, Studium und Forschung nicht zuletzt dazu beitragen sollen, das Profil der jeweiligen Universität zu schärfen und ihre internationale Sichtbarkeit zu erhöhen¹²⁴⁸, was wiederum der Anwerbung von Studierenden, Lehrenden, Doktoranden und Forschern aus dem Ausland zuträglich ist¹²⁴⁹.

Über solche Kooperationen hinaus gehen einige Universitäten auf Kooperationen in der **Verwaltung** ein. Hier geht es zumeist darum, den eigenen Verwaltungsmitarbeitern zu Hospitationen in der Verwaltung ausländischer Hochschulen zu verhelfen¹²⁵⁰. In einigen Strategietexten werden auch Kooperationen zum Austausch von Management-Know-how in den Vordergrund gerückt – so etwa im Text der Georg-August-Universität Göttingen, der es dabei um ihre strategische Entwicklung geht:

„Enge Partnerschaften zwischen den Leitungen von Universitäten bieten wichtige Diskussionsplattformen zur strategischen Weiterentwicklung der Universität“¹²⁵¹.

Oftmals wird der Status quo der Kooperationsaktivitäten beschrieben¹²⁵² – nur selten jedoch so eingehend wie im Text der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, die ihre Aktivitäten nach Zielregionen und -ländern differenziert¹²⁵³. Einige Universitäten stellen in diesem

¹²⁴² Universität Koblenz-Landau (2016), 6.

¹²⁴³ ebd.

¹²⁴⁴ Universität Siegen (2019), 11.

¹²⁴⁵ Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 4.

¹²⁴⁶ Universität Siegen (2019), 8.

¹²⁴⁷ ebd.

¹²⁴⁸ vgl. Freie Universität Berlin (2017), 4.

¹²⁴⁹ vgl. Georg-August-Universität Göttingen (2013), 6.

¹²⁵⁰ vgl. Universität Bremen (2011), 9; Freie Universität Berlin (2017), 6.

¹²⁵¹ Georg-August-Universität Göttingen (2013), 7.

¹²⁵² vgl. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 1.

¹²⁵³ vgl. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 5.

Zusammenhang heraus, die Qualität bestehender Kooperationen weiterentwickeln zu wollen. Ihr Ausbau hat demnach Vorrang vor dem Aufbau neuer Kooperationen¹²⁵⁴.

„Qualität internationaler Forschungsk Kooperationen und internationaler Studien- und Lehrangebote hat für die Universität Bonn Vorrang vor einer rein quantitativen Ausweitung von Kooperationsvereinbarungen (...)“¹²⁵⁵.

Geht es um den Aufbau neuer Kooperationen und die **Auswahl** entsprechender Kooperationspartner, werden vor allem Qualitätsmerkmale in den Vordergrund gerückt:

„Da auch im Bereich der wissenschaftlichen Kooperation ein erheblicher Umfang erreicht ist, muss sich die Strategie notwendigerweise nun verstärkt auf Qualitätsmerkmale orientieren“¹²⁵⁶.

Dazu gehören einerseits die „(...) akademische Qualität der Partneruniversität (...)“¹²⁵⁷, also etwa ihre „Akkreditierungen“¹²⁵⁸ und ihre „internationale Reputation“¹²⁵⁹, andererseits die zu erwartende Qualität der Partnerschaft selbst, wobei es der Universität Mannheim um „funktionierende Strukturen mit entsprechenden Betreuungsleistungen für Mannheimer Studierende“¹²⁶⁰ geht. Für die meisten Universitäten ist bei der Auswahl ihrer Kooperationspartner außerdem von Bedeutung, dass diese die Lehr- und Forschungsschwerpunkte, also die Schwerpunktangebote der jeweiligen Universität in Lehre, Studium und Forschung komplementieren¹²⁶¹. Viele Universitäten setzen zudem regionale Schwerpunkte bei der Auswahl ihrer Partner¹²⁶².

„Da eine Universität (...) nicht weltweit überall gleichermaßen präsent sein kann, sind die erkennbaren Ansätze von Schwerpunktbildungen nun aufzugreifen, zu verstärken und in einigen wenigen regionalen Schwerpunkten zu konzentrieren“¹²⁶³.

Dabei geht es nicht selten um Regionen oder Länder in der Nähe des Universitätsstandorts. So betont die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg ihren Standort im Herzen Europas¹²⁶⁴ – „at the interface of the Swiss, French and German higher education systems“¹²⁶⁵. Mit ihren „trilateral partners“¹²⁶⁶, also Hochschulen und nicht-hochschulischen Einrichtungen aus den entsprechenden Ländern, unterhält sie eine Vielzahl von Kooperationen, um die herum

¹²⁵⁴ vgl. Universität Hamburg (o.J.), 5; Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 7.

¹²⁵⁵ Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016).

¹²⁵⁶ Humboldt-Universität zu Berlin (2002b), o.S.

¹²⁵⁷ ebd.

¹²⁵⁸ ebd.

¹²⁵⁹ Universität Mannheim (2015b), 3.

¹²⁶⁰ ebd.

¹²⁶¹ vgl. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 5; Universität Koblenz-Landau (2016), 9.

¹²⁶² vgl. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2017), 6.

¹²⁶³ Universität Bremen (2011), 3.

¹²⁶⁴ vgl. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 1.

¹²⁶⁵ ebd.

¹²⁶⁶ ebd.

ein „European Campus“¹²⁶⁷ entsteht. Diesen gilt es nun gemeinsam zu einer „European University“¹²⁶⁸ auszubauen.

„This European University will offer our researchers, scholars, students, and staff completely new opportunities for meeting, collaborating and gaining new experience. Joint research projects, jointly used research infrastructure and services, joint strategic planning, joint appointments and joint courses of study (...)“¹²⁶⁹.

Schwerpunkte werden zudem in Regionen und Ländern gesetzt, die einen Bezug zu universitären Forschungsthemen haben, wie etwa die Universität Rostock betont. Hier werden Kooperationen im Baltischen Raum angestrebt, da diese für „an der Universität Rostock verankerte Bereiche wie Aquakultur, Meeresbiologie, Agrar- und Umweltwissenschaften“¹²⁷⁰ förderlich sind. Zudem will sie mit Hochschulen in Entwicklungsländern kooperieren:

„Da wichtige Forschungsthemen wie (...) Ernährungssicherheit, Wasserversorgung, Bodenschutz, Auswirkungen des Klimawandels nur in Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern bearbeitet werden können, werden zudem solide Partnerschaften mit exzellenten Einrichtungen in diesen Ländern angestrebt“¹²⁷¹.

Auch der Freien Universität Berlin geht es um eine „Stärkung der Forschung über bestimmte Regionen durch Stärkung der Forschung mit Akteuren in diesen Regionen“¹²⁷². Die Universität Hamburg geht in diesem Zusammenhang auch auf spezifische Bedingungen ihrer Situation ein und macht deutlich, sich bei der Auswahl ihrer Kooperationspartner unter anderem an Zielländern und -regionen orientieren zu wollen, in denen auch die Stadt Hamburg Partnerschaften unterhält:

„Perspektivisch werden weitere strategische Partnerschaften mit Brasilien und Japan angestrebt. Dabei spielen Hamburger Partnerstädte eine besondere Rolle“¹²⁷³.

Die Universität Duisburg-Essen stellt heraus, sich bei der Auswahl ihrer Kooperationspartner nicht zuletzt an den Interessen ihrer Wissenschaftler orientieren zu wollen:

„Die internationale Ausrichtung der Forscherinnen und Forscher und damit der Lehrenden (...) wird begrüßt und – wo immer möglich – unterstützt. Der Abschluss von Kooperationsverträgen mit ausländischen Einrichtungen erscheint sinnvoll, wenn die entsprechende Initiative von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern ausgeht und auf gemeinsamen Interessensbereichen in Lehre und Forschung beruht“¹²⁷⁴.

Im Zusammenhang mit der Anbahnung von Kooperationen sprechen einige Universitäten ihre **Außenstellen** in ausgewählten Zielregionen oder -ländern an – also ihre Verbindungsbüros, die Wissen über die jeweilige Region oder das jeweilige Land erwerben¹²⁷⁵ und die

¹²⁶⁷ Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 1.

¹²⁶⁸ ebd.

¹²⁶⁹ ebd., 1.

¹²⁷⁰ Universität Rostock (o.J.), 2.

¹²⁷¹ ebd.

¹²⁷² Freie Universität Berlin (2017), 4.

¹²⁷³ Universität Hamburg (o.J.), 5.

¹²⁷⁴ Universität Duisburg-Essen (2015a), 3.

¹²⁷⁵ vgl. Freie Universität Berlin (2017), 3.

Sichtbarkeit vor Ort erhöhen sollen. Dies ist nicht nur der Anbahnung von Kooperationen zuträglich, sondern auch der Einwerbung von Drittmitteln von Fördereinrichtungen aus der jeweiligen Region oder dem jeweiligen Land¹²⁷⁶. Die Freie Universität Berlin sieht in ihren Verbindungsbüros daher das „Rückgrat der Internationalisierung“¹²⁷⁷. Die Universität Bremen spricht den Bedarf an finanziellen Ressourcen an, der mit der Eröffnung von Verbindungsbüros im Ausland einhergeht, und betont, diesen nicht allein decken und solche Büros deshalb nur in Kooperation mit dem Land Bremen eröffnen zu können; dabei spricht sie auch den Status quo ihrer Verbindungsbüros an:

„Ausschließlich in Kooperation mit den Aktivitäten des Landes Bremen engagiert sich die Universität im Aufbau (...) von (...) Verbindungsbüros. Diese Einrichtungen binden umfassende Ressourcen und bedeuten eine Festlegung auf eine Region (...). Allein durch die Universität kann dies nicht getragen werden. Wenn jedoch Synergien in nicht zu vernachlässigender Größenordnung genutzt werden können, kann diese Chance in den von der Universität definierten Schwerpunktregionen (...) genutzt werden. In Shanghai und Izmir ist dies der Fall“¹²⁷⁸.

Viele Universitäten betonen indes, dass internationale Kooperationen nicht allein auf Initiative der Universitätsleitung anzubahnen sind, sondern auch die Initiative von Fakultäten, Instituten und Wissenschaftlern erfordern¹²⁷⁹. Diese sollen sich vernetzen, also beispielsweise an internationalen Konferenzen teilnehmen oder diese ausrichten, in internationalen Begutachtungssystemen¹²⁸⁰, „Editorial Boards von hochrangigen internationalen (...) Publikationen“¹²⁸¹ oder in internationalen Wissenschaftsorganisationen (z.B. European Research Council) mitwirken¹²⁸².

Oft wird in diesem Zusammenhang darauf abgestellt, Fakultäten, Instituten und Wissenschaftlern bei der Anbahnung internationaler Kooperationen **Beratung** (z.B. zu Förderprogrammen) und **administrative Unterstützung** anzubieten¹²⁸³. Die Humboldt-Universität zu Berlin bringt nicht zuletzt zum Ausdruck, Prozesse zum Abschluss von Kooperationsverträgen festlegen zu wollen¹²⁸⁴.

Einige Universitäten heben hervor, zur Anschubfinanzierung von Kooperationen im Ausland eigene Mittel zu verwenden¹²⁸⁵. Zur langfristigen **Finanzierung** solcher Kooperationen sind jedoch Drittmittel einzuwerben – gerade, wenn es um Verbundforschung geht, wie eini-

¹²⁷⁶ vgl. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 5; Universität Duisburg-Essen (2015a), 4.

¹²⁷⁷ Freie Universität Berlin (2017), 3.

¹²⁷⁸ Universität Bremen (2011), 5.

¹²⁷⁹ vgl. Universität Duisburg-Essen (2015a), 3; Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016), 6.

¹²⁸⁰ vgl. Universität Mannheim (2015b), 1.

¹²⁸¹ ebd., 3.

¹²⁸² vgl. Universität Mannheim (2015b), 1.

¹²⁸³ vgl. Georg-August-Universität Göttingen (2013), 6; Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016), 5.

¹²⁸⁴ vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2002b), o.S.

¹²⁸⁵ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 4; Universität Koblenz-Landau (2016), 8.

ge Universitäten betonen. Herausgestellt wird aber auch, dass Verbünde die Chancen erhöhen, internationale Drittmittel für die gemeinsame Forschung einzuwerben¹²⁸⁶. Die Universität Duisburg-Essen macht in diesem Zusammenhang deutlich, dass ihre „kooperativen Forschungsaktivitäten in internationalen und europäischen Forschungsprogrammen (...) weiter gestärkt werden“¹²⁸⁷ sollen. Die Freie Universität Berlin rückt auch die mit ihren Verbindungsbüros einhergehenden Chancen in den Vordergrund, Drittmittel von Fördereinrichtungen vor Ort einzuwerben und so ihre Einnahmen zu erhöhen – zum Beispiel für Forschung mit Bedeutung für die jeweilige Region oder das jeweilige Land¹²⁸⁸. Die Georg-August-Universität Göttingen betont, ihre Verbindungsbüros in Indien und China zu diesem Zweck von Göttinger Zentren unterstützen zu lassen, die zu ebendiesen Ländern forschen¹²⁸⁹. Neben Drittmitteln von ausländischen Fördereinrichtungen sollen auch Mittel von heimischen Einrichtungen eingeworben werden. Die Universität Duisburg-Essen stellt zum Beispiel darauf ab, internationale Forschungsk Kooperationen im Rahmen von Sonderforschungsbereichen (SFB) fördern zu lassen¹²⁹⁰ – also im Rahmen langfristig angelegter Forschungseinrichtungen, in denen sie mit Hochschulen und nicht-hochschulischen Forschungseinrichtungen aus dem In- und Ausland im Rahmen übergreifender Forschungsprogramme Ressourcen kombinieren und so auch Forschungsvorhaben mit hohem Ressourcenbedarf stemmen kann. Solche Forschungseinrichtungen werden von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) im Rahmen des Programms „SFB/Transregio“ gefördert¹²⁹¹. Zielwerte zu den Einnahmen aus Drittmitteln ausländischer oder heimischer Fördereinrichtungen sind in den Texten aber nicht zu finden.

Über Kooperationen mit ausgewählten Hochschulen hinaus betonen einige Universitäten, sich in **internationale Hochschulnetzwerke** einklinken zu wollen¹²⁹² – darunter die Westfälische Wilhelms-Universität Münster, die in diesem Zusammenhang das International Research Universities Network (IRUN) zur Qualitätsentwicklung in der Forschung anspricht, ebenso wie die European University Association (EUA) und damit ein Netzwerk europäischer Hochschulen, das gemeinsame Interessen vor der Europäischen Kommission vertreten und deren Hochschulpolitik beeinflussen will¹²⁹³. Die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg geht auf die League of European Research Universities (LERU) und damit ebenfalls auf ein Netzwerk zur Vertretung gemeinsamer Interessen vor der Europäischen Kommission ein¹²⁹⁴. Mitunter findet auch das internationale Netzwerk der GATE-Germany für gemeinsame Hochschulmarketingaktivitäten Erwähnung¹²⁹⁵. Die FernUniversität in Hagen

¹²⁸⁶ vgl. Universität Duisburg-Essen (2015a), 5.

¹²⁸⁷ ebd.

¹²⁸⁸ vgl. Freie Universität Berlin (2017), 2.

¹²⁸⁹ vgl. Georg-August-Universität Göttingen (2013), 4.

¹²⁹⁰ Universität Duisburg-Essen (2015a), 5.

¹²⁹¹ vgl. Deutsche Forschungsgemeinschaft (o.J.b), o.S.

¹²⁹² vgl. Georg-August-Universität Göttingen (2013), 4.

¹²⁹³ vgl. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 5.

¹²⁹⁴ Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 1.

¹²⁹⁵ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 5.

macht nicht zuletzt deutlich, dass ihre Aktivitäten in internationalen Netzwerken der „Dritt-mittelakquise sowie der Repräsentation von Mitgliederinteressen gegenüber nationalen und internationalen Fördermittelgebern wie Land, Bund und EU“¹²⁹⁶ zuträglich sind.

Einige Universitäten heben in ihren Texten hervor, den Erfolg ihrer internationalen Kooperations- und Netzwerkaktivitäten einer **Kontrolle** unterziehen zu wollen¹²⁹⁷, wobei der Erfolg der Aktivitäten auch vor dem Hintergrund des jeweiligen Ressourcenbedarfs zu bewerten ist, wie beispielsweise die Universität Koblenz-Landau herausstellt. Hier „werden die Partnerschaften und Netzwerke evaluiert, um die Nachhaltigkeit der Kooperationen zu überprüfen und eventuell die Ressourcen für neue Partnerschaften oder Netzwerke umzuverteilen“¹²⁹⁸.

Im Zusammenhang mit strategischen Auslandspartnerschaften nehmen 7/21 Universitäten auf spezifische Bedingungen ihrer Situation Bezug.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	2 Punkte
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	1 Punkt
FernUniversität in Hagen	1 Punkt
Freie Universität Berlin	1 Punkt
Georg-August-Universität Göttingen	1 Punkt
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	2 Punkte
Humboldt-Universität zu Berlin	2 Punkte
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	1 Punkt
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	1 Punkt
Technische Universität Dresden	1 Punkt
Universität Bremen	2 Punkte
Universität Duisburg-Essen	2 Punkte
Universität Hamburg	1 Punkt
Universität Koblenz-Landau	1 Punkt
Universität Konstanz	1 Punkt
Universität Leipzig	1 Punkt
Universität Mannheim	1 Punkt
Universität Rostock	1 Punkt
Universität Siegen	2 Punkte
Universität zu Köln	1 Punkt
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	2 Punkte

Tabelle 27: Strategische Auslandspartnerschaften – Punkte Humboldt’scher Universitäten

¹²⁹⁶ FernUniversität in Hagen (2016), 3.

¹²⁹⁷ vgl. Universität Rostock (o.J.), 2; Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 7.

¹²⁹⁸ Universität Koblenz-Landau (2016), 9.

Stellen, die den Idealtyp der Humboldt'schen Universität ansprechen, finden sich nur dort, wo sich die Auswahl universitärer Kooperationspartner im Ausland auch an den Interessen der Wissenschaftler orientieren soll. Der Idealtyp der unternehmerischen Universität wird etwa dort angesprochen, wo es um Kooperations- oder Netzwerkaktivitäten im Ausland geht, die zu einer Erhöhung universitärer Einnahmen aus Drittmitteln beitragen sollen.

Wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung finden dort Berücksichtigung, wo es um Ziele geht, die Universitäten im Rahmen ihrer Kooperationsaktivitäten im Ausland verfolgen. Dabei wird vor allem auf die Komplementierung universitärer Lehr- und Forschungsschwerpunkte oder die Kombination universitärer Ressourcen zur Umsetzung von Forschungsvorhaben abgestellt – das heißt auf Verbundvorteile. In wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtung werden hier demnach effizienzorientierte Ziele verfolgt. Einige Universitäten wollen sich zudem Zugang zum Know-how der Kooperationspartner verschaffen, in wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtung also beschaffungsorientierte Ziele verfolgen. Dass mit den Kooperationsaktivitäten oftmals auch auf eine Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit abgestellt wird, spricht zudem für die Verfolgung absatzmarktorientierter Ziele. Deutlich herausgearbeitet werden solche Ziele aber in keinem der Texte – jedenfalls nicht so deutlich wie die Zielregionen und -länder, in denen die Universitäten bereits aktiv sind oder in denen sie Aktivitäten anstreben. Viele Universitäten stellen in diesem Zusammenhang heraus, eher in wenigen Ländern aktiv werden und sich dort auf den Auf- oder Ausbau von Kooperationen mit hoher Qualität konzentrieren zu wollen. Das spricht dafür, dass diese Universitäten in wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtung eher Konzentrations- als Diversifikationsstrategien verfolgen. Manche Universitäten legen dabei auch die Zielregionen und -länder für ihre Kooperationsaktivitäten fest. Indes stellt keine von ihnen darauf ab, mit ihren Kooperationsaktivitäten alle Länder einer Region abzudecken, was dafür spricht, dass die betrachteten Universitäten keine Regionalmarkt-, sondern Multi-Einzelmarktstrategien verfolgen. Einige von ihnen stellen in diesem Zusammenhang auch heraus, welche Länder für ihren Erfolg von besonderer Bedeutung und daher besonders attraktiv sind – etwa, weil sie in der Nähe des Universitätsstandorts liegen oder einen Bezug zu universitären Forschungsthemen haben. So werden Schwerpunktländer(-märkte) festgelegt. Dass alle Humboldt'schen Universitäten in dieser Rubrik auf die Form des Markteintritts, die Kooperation, eingehen, liegt auf der Hand.

4.2.2.5.2 Unternehmerische Universität

Stellen, die der Rubrik ‚Strategische Auslandspartnerschaften‘ zugeordnet werden können, finden sich auch in 17/17 Strategietexten unternehmerischer Universitäten.

Diese bringen durchweg zum Ausdruck, Kooperationen – und hier vor allem strategische Partnerschaften – mit Hochschulen aus dem Ausland auf- oder ausbauen zu wollen, wobei es ihnen vor allem um Kooperationen zur Entwicklung ihrer Qualität in Lehre und Studium oder in der Forschung geht.

Hinsichtlich der Qualitätsentwicklung in **Lehre und Studium** wird betont, den Studierenden- und Lehrendenaustausch mit Partnerhochschulen aus dem Ausland fördern und dazu entsprechende Programme mit diesen vereinbaren zu wollen¹²⁹⁹. Außerdem wird darauf abgestellt, internationale Studiengänge mit Partnerhochschulen anzubieten¹³⁰⁰ und gemeinsame Abschlüsse zu vergeben¹³⁰¹.

„Es sollen weitere Joint Degree-Programme als auch Double Degree-Programme mit Partnerhochschulen angeboten werden, so dass Studierende ein binationales Studium mit gemeinsam anerkanntem Abschluss bzw. Doppelabschluss absolvieren können“¹³⁰²

Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen hebt hervor, auch im Rahmen ihrer E-Learning-Angebote mit ausländischen Hochschulen kooperieren zu wollen:

„Ein breites Angebot digitaler Lehrformate in Kooperation mit internationalen Partnern unterstützt die Internationalisierung der Lehre“¹³⁰³.

Im Hinblick auf die Qualitätsentwicklung in der **Forschung** stellen einige Universitäten heraus, sich nicht mehr nur auf internationale Aktivitäten einzelner Forscher beschränken zu wollen:

„Typischerweise unterhalten einzelne WissenschaftlerInnen (...) bilaterale Forschungsprojekte mit ausländischen KollegInnen. Diese ad-hoc-Verbindungen sind zwar oft sehr produktiv, für die Universität aber insgesamt meist nicht nachhaltig und oft auch zu wenig sichtbar“¹³⁰⁴.

So muss „die Forschungsk Kooperation, will sie erfolgreich sein, mit ausländischen Partnern systematisch und weniger personenabhängig erfolgen“¹³⁰⁵, wie die Goethe-Universität Frankfurt am Main deutlich macht. Auch der Technischen Universität Darmstadt geht es um „strategically important partnerships in order to build structures going well beyond individual, personal contacts“¹³⁰⁶. Kooperiert werden soll in Verbänden, in denen die Universitäten mit Hochschulen aus dem Ausland unter anderem gemeinsame Promotionskollegs und -programme einrichten, um ihre Doktoranden gemeinsam auszubilden¹³⁰⁷. Besonders leistungsstarke Postdocs will die Ruhr-Universität Bochum in ihrer internationalen Vernetzung und der Entwicklung ihrer wissenschaftlichen Karriere unterstützen und hierzu nicht zuletzt ihren Verbund mit Hochschulen und nicht-hochschulischen Forschungseinrichtungen aus der Region ausbauen. Gemeinsam mit den Kooperationspartnern wird „eine weltweit einzigartige Internationale Universitas der besten jungen Wissenschaftler/innen aufgebaut, die ‚Global Young Faculty‘ (GYF)“¹³⁰⁸.

¹²⁹⁹ vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 21; Universität Potsdam (2015), 1.

¹³⁰⁰ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 14.

¹³⁰¹ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 11; Technische Universität Ilmenau (2018), 2+3+5+6.

¹³⁰² Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 5.

¹³⁰³ Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 21.

¹³⁰⁴ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 20.

¹³⁰⁵ ebd.

¹³⁰⁶ Technische Universität Darmstadt (2014), 4.

¹³⁰⁷ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 16.

¹³⁰⁸ Ruhr-Universität Bochum (2010), 17.

„Die GYF soll den besten jungen Forscher/innen der Metropole Ruhr, die in die GYF berufen werden, die Zusammenarbeit mit exzellenten Kollegen und Kolleginnen weltweit ermöglichen“¹³⁰⁹.

Über Verbände zur Aus- und Weiterbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses hinaus werden Verbände zur Einrichtung gemeinsamer Forschungseinrichtungen und -programme angesprochen¹³¹⁰. Hier geht es in erster Linie um Zugang zum Forschungs-Know-how der Partner:

„Strategic research collaborations create an institutional framework within which to connect complementary research focus areas and gain research access to the scientific issues of the future“¹³¹¹.

Die Justus-Liebig-Universität Gießen rückt in diesem Zusammenhang ihre im Verbund eingerichteten Forschungszentren im Ausland in den Vordergrund¹³¹². Sie betont aber auch, gemeinsam mit der Philipps-Universität Marburg einen Forschungscampus in Deutschland aufbauen und hier mit internationalen Partnern im Verbund forschen zu wollen:

„Am Aufbau des Forschungscampus Mittelhessen wird die JLU starke internationale Partner beteiligen, die die Kooperation um eine globale Dimension erweitern. Die JLU versteht sich dabei als Brücke für internationale Partner in die Region (...)“¹³¹³.

Dass auch mit Unternehmen aus der Privatwirtschaft im Verbund geforscht werden soll, wird nur selten angesprochen¹³¹⁴.

Viele Universitäten heben in ihren Texten hervor, dass sie mit ihren internationalen Kooperationen in Lehre, Studium und Forschung nicht zuletzt ihr Profil schärfen und ihre internationale Sichtbarkeit erhöhen wollen¹³¹⁵.

Kooperationen in der **Verwaltung** finden nur selten Erwähnung – so zum Beispiel im Text der Philipps-Universität Marburg, die ihren Verwaltungsmitarbeitern im Rahmen solcher Kooperationen zu Hospitationen im Ausland verhelfen will¹³¹⁶. Gleiches gilt für die Technische Universität Ilmenau¹³¹⁷. Die Justus-Liebig-Universität Gießen stellt im Rahmen ihrer Kooperationen nicht zuletzt darauf ab, Management-Know-how auszutauschen¹³¹⁸. Auch der Goethe-Universität Frankfurt am Main geht es um „einen regelmäßigen Austausch der Hochschulleitung mit internationalen Partnern zu Strategie, Management und Ausgestaltung

¹³⁰⁹ Ruhr-Universität Bochum (2010), 17.

¹³¹⁰ vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 3.

¹³¹¹ Technische Universität Darmstadt (2014), 7.

¹³¹² vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 15.

¹³¹³ Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 11.

¹³¹⁴ vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 8.

¹³¹⁵ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 24; Universität Potsdam (2015), 1.

¹³¹⁶ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 19.

¹³¹⁷ vgl. Technische Universität Ilmenau (2018), 9.

¹³¹⁸ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 12.

der Autonomie¹³¹⁹, wobei sie nicht zuletzt einen Austausch mit den Leitungen der binationalen Hochschulen in Jordanien, China und Vietnam anstrebt – also mit den Leitungen von Hochschulen im Ausland, die mit deutscher Unterstützung gegründet wurden¹³²⁰.

Der Status quo der Kooperationsaktivitäten wird sehr eingehend im Strategietext der Justus-Liebig-Universität Gießen beschrieben, die ihre Aktivitäten dabei nach Zielregionen und -ländern differenziert, ebenso wie nach Formen der Partnerschaft¹³²¹.

„Die Differenzierung in Partnerschafts-, Kooperations- und Austauschabkommen – abgestuft nach Intensität und Breite der universitären Verbindungen – hat sich im Grundsatz bewährt und soll weiterentwickelt werden. Zur stärkeren Fokussierung ihrer Auslandsaktivitäten wird (...) die JLU (...) in besonderem Maße die Zusammenarbeit mit Kooperations- und Austauschpartnern weiterentwickeln“¹³²².

Auch die Goethe-Universität Frankfurt am Main beschreibt den Status quo ihrer Kooperationsaktivitäten sehr eingehend und differenziert dabei nach Formen der Partnerschaft. Dabei unterscheidet sie zwischen strategischen Partnerschaften, Regional- und Fachbereichspartnerschaften¹³²³. Andere Universitäten gehen in ihren Texten ebenfalls auf den Status quo ihrer Kooperationsaktivitäten ein¹³²⁴ – nur selten jedoch so eingehend wie in den Texten der Justus-Liebig- oder der Goethe-Universität. Einige Universitäten betonen, dass sie die Qualität bestehender Kooperationen entwickeln und ihrem Ausbau Vorrang vor dem Aufbau neuer Kooperationen einräumen wollen:

„Zudem steht bei allen Maßnahmen ‚Qualität vor Quantität‘ als Grundsatz im Vordergrund: Die Qualität internationaler Lehr- und Studienangebote sowie Forschungskooperationen (...) hat somit Vorrang vor einer rein quantitativen Ausweitung von (...) Kooperationsvereinbarungen“¹³²⁵.

Im Hinblick auf den Aufbau neuer Kooperationen und die **Auswahl** entsprechender Kooperationspartner stellen einige Universitäten heraus, Qualitätsmerkmale berücksichtigen zu wollen, wobei es vor allem um die akademische Qualität der Partner¹³²⁶ und ihr Renommee geht¹³²⁷. Deutlich wird außerdem, dass Kooperationspartner die Lehr- und Forschungsschwerpunkte, das heißt die Schwerpunktangebote der jeweiligen Universität in Lehre und Studium oder in der Forschung komplementieren sollen¹³²⁸. Darüber hinaus werden regionale Schwerpunkte bei der Auswahl von Kooperationspartnern in den Vordergrund gerückt¹³²⁹ – auch hier sehr eingehend im Strategietext der Justus-Liebig-Universität Gießen, die nicht

¹³¹⁹ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 5.

¹³²⁰ vgl. ebd., 14.

¹³²¹ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 12-16.

¹³²² ebd., 12.

¹³²³ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 21-22.

¹³²⁴ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 19-20; Technische Universität Darmstadt (2014), 4.

¹³²⁵ Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 4.

¹³²⁶ vgl. ebd., 5.

¹³²⁷ vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 14.

¹³²⁸ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 24; Universität Potsdam (2015), 1.

¹³²⁹ vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 16.

nur ihre strategischen Schwerpunktregionen und -länder, sondern auch Ziele zum Auf- und Ausbau von Kooperationen in diesen beschreibt¹³³⁰.

Schwerpunkte werden etwa in Regionen und Ländern in der Nähe des Universitätsstandorts gesetzt¹³³¹, ebenso wie in Regionen und Ländern, die einen Bezug zu universitären Forschungsthemen haben. So wird an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg eine „Fokussierung auf Regionen, die für regional bezogene Studien von besonderer Bedeutung sind, angestrebt“¹³³².

Die Ruhr-Universität Bochum orientiert sich in diesem Zusammenhang am Wettbewerb auf dem Bildungsmarkt und setzt ihre Schwerpunkte dort, wo Vorteile gegenüber Wettbewerbern bestehen:

„Schwerpunktregionen sind solche Regionen, in denen die RUB im Vergleich zu internationalen Wettbewerbern in der Verfolgung ihrer Zielsetzungen kompetitive Vorteile für sich nutzen kann (...)“¹³³³.

Um welche Vorteile es sich dabei handelt, wird aber nicht herausgestellt.

Die Justus-Liebig-Universität Gießen macht deutlich, sich bei der Auswahl ihrer Kooperationspartner nicht zuletzt an Ländern orientieren zu wollen, in denen das Land Hessen Partnerschaften unterhält¹³³⁴. Auch die Goethe-Universität Frankfurt am Main strebt an, „ihre internationalen Aktivitäten mit denen von Stadt und Land zu verzahnen und dabei jeweils Verträge mit hochkarätigen Hochschulen abzuschließen“¹³³⁵. Die Technische Universität Darmstadt betont, ihre Kooperationsaktivitäten nach Zielregionen und -gruppen differenzieren und an die Bedingungen vor Ort anpassen zu wollen:

„TU Darmstadt believes that, in many areas, internationalisation must continue to differentiate between regions and target groups in order to achieve maximum compatibility in collaborations and top quality internationalisation“¹³³⁶.

Einige Universitäten gehen auf ihre **Außenstellen** ein – das heißt auf Verbindungsbüros in ausgewählten Zielregionen oder -ländern¹³³⁷, die dort zur Anbahnung von Kooperationen¹³³⁸ sowie zur Anwerbung von Studierenden, Lehrenden, Doktoranden und Forschern beitragen sollen¹³³⁹. So spricht die Philipps-Universität Marburg ihre Verbindungsbüros in den USA und Ägypten an:

„Die UMR unterhält ein Kontaktbüro in New York und hat im November 2012 ein Verbindungsbüro im Deutschen Wissenschaftszentrum Kairo (DWZ Kairo) eröffnet.“

¹³³⁰ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 11-16.

¹³³¹ vgl. Universität des Saarlandes (o.J.), 1.

¹³³² Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 2.

¹³³³ Ruhr-Universität Bochum (2010), 24.

¹³³⁴ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 15.

¹³³⁵ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 22.

¹³³⁶ Technische Universität Darmstadt (2014), 3.

¹³³⁷ vgl. Technische Universität Ilmenau (2018), 2.

¹³³⁸ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 26.

¹³³⁹ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 12.

Beide Büros haben die Funktion, die Wissenschaftler/innen der UMR bei ihren internationalen Aktivitäten in diesen Regionen zu unterstützen, Maßnahmen zur Gewinnung von Studierenden, Promovierenden und Wissenschaftler/innen zu entwickeln und durchzuführen sowie Alumni-Aktivitäten zu organisieren¹³⁴⁰.

Die Goethe-Universität Frankfurt am Main geht in diesem Zusammenhang nicht zuletzt auf den Bedarf an finanziellen Ressourcen ein, der mit der Eröffnung von Verbindungsbüros im Ausland einhergeht¹³⁴¹.

In vielen Texten wird deutlich, dass es internationale Kooperationen nicht allein auf Initiative der jeweiligen Universitätsleitung, sondern auch auf Initiative der Fakultäten, Institute und Wissenschaftler anzubahnen gilt. An einigen Universitäten wird diesen neben entsprechender **Beratung** (z.B. zu Förderprogrammen) auch **administrative Unterstützung** angeboten. Die Philipps-Universität Marburg stellt zudem darauf ab, Prozesse zum Abschluss von Kooperationsverträgen festzulegen¹³⁴². Andere Universitäten betonen, dass Alumni nach der Rückkehr in ihre Heimatländer als Botschafter der jeweiligen Universität zur Anbahnung internationaler Kooperationen beitragen können¹³⁴³.

Manche Universitäten wollen eigene Mittel zur Anschubfinanzierung internationaler Kooperationen verwenden¹³⁴⁴. Weit häufiger wird jedoch hervorgehoben, dass eine langfristige **Finanzierung** solcher Kooperationen ohne Mittel von Dritten nicht zu machen ist¹³⁴⁵ – gerade, wenn es Verbünde in der Forschung zu finanzieren gilt:

„Unverzichtbar für internationale Verbünde ist die Finanzierung durch Drittmittel“¹³⁴⁶.

Oft sollen internationale Förderprogramme und hier vor allem die Forschungsförderprogramme der Europäischen Union zur Einwerbung von Drittmitteln genutzt werden¹³⁴⁷. Einige Universitäten stellen heraus, ihre Drittmitteleinnahmen aus solchen Programmen erhöhen zu wollen¹³⁴⁸ – darunter etwa die Universität Kassel. Ihre internationalen Kooperationen machen eine „Erhöhung der EU-Drittmittel im Rahmen des Europäischen Forschungsrahmenprogramms ‚Horizon 2020‘ erforderlich“¹³⁴⁹. Andere Universitäten machen deutlich, dass sich die Chancen auf Drittmittel aus solchen Programmen erhöhen, wenn Kooperationen mit Hochschulen aus dem Ausland vereinbart werden:

„(...) diese eröffnen bei internationalen Ausschreibungen (...) gute Erfolgchancen. Wird doch die Vernetzung mit ausländischen Partnerinstitutionen zunehmend zur Bedingung der Teilhabe an international ausgerichteten Förderverfahren“¹³⁵⁰.

¹³⁴⁰ Philipps-Universität Marburg (2012), 20.

¹³⁴¹ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 22.

¹³⁴² vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 19.

¹³⁴³ Universität Potsdam (2015), 2.

¹³⁴⁴ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 18.

¹³⁴⁵ vgl. Universität Potsdam (2015), 1; Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 13.

¹³⁴⁶ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 20.

¹³⁴⁷ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 11; Technische Universität Darmstadt (2014), 7.

¹³⁴⁸ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 18; Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 14.

¹³⁴⁹ Universität Kassel (2017), 6.

¹³⁵⁰ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 5.

Auch die Justus-Liebig-Universität Gießen stellt heraus, dass ihre internationalen Forschungsk Kooperationen „ihre Position im Wettbewerb um Forschungsmittel im aktuellen Europäischen Forschungsrahmenprogramm Horizon 2020 zukünftig stärken“¹³⁵¹ sollen. Ähnliches gilt für die Technische Universität Ilmenau. Hier ist die „Vernetzung mit internationalen Forschungspartnern und -einrichtungen (...) ein zentrales Element, welches sich in der Einwerbung internationaler Projekte über die Europäische Union (...) äußert“¹³⁵². Manche Universitäten betonen, dass neben Mitteln aus internationalen Förderprogrammen auch Mittel aus Programmen heimischer Fördereinrichtungen eingeworben werden sollen. Oftmals ist dann von Programmen der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) die Rede – so etwa im Text der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Hier „sollen Anträge für das Förderinstrument ‚Internationale Graduiertenkollegs‘ der DFG oder für vergleichbare Förderinstrumente gestellt werden“¹³⁵³. Die Ruhr-Universität Bochum bringt zum Ausdruck, dass „internationale Graduiertenkollegs und SFB/Transregios der DFG (...) stärker genutzt werden“¹³⁵⁴ sollen.

Über ihre internationalen Kooperationen hinaus rücken einige Universitäten ihre Aktivitäten in **internationalen Hochschulnetzwerken** in den Vordergrund – darunter etwa die Ruhr-Universität Bochum. Sie spricht Netzwerke an, „die sich grundsätzlich der Förderung der Internationalisierung widmen, wie das Utrecht Network, in dem 31 große europäische Universitäten auf zentraler und dezentraler Ebene zu unterschiedlichen Themen der Internationalisierung zusammenarbeiten“¹³⁵⁵. Die Goethe-Universität Frankfurt am Main geht auf die EUA ein, ebenso wie auf die League of European Research Universities (LERU)¹³⁵⁶ – also auf Netzwerke europäischer Hochschulen, die gemeinsame Interessen vor der Europäischen Kommission vertreten und deren Hochschulpolitik beeinflussen wollen. Mitunter wird auch das Netzwerk der GATE-Germany für gemeinsame Hochschulmarketingaktivitäten erwähnt¹³⁵⁷. Die Goethe-Universität Frankfurt am Main stellt zudem heraus, sich in das Netzwerk der Goethe-Institute im Ausland einklinken zu wollen, ebenso wie in das PASCH-Netzwerk ausländischer Schulen, die Schwerpunkte bei der deutschen Kultur und Sprache setzen – vor allem, um vor Ort unter Ausländern mit Interesse an Deutschland, der deutschen Kultur und Sprache für ihre Angebote werben zu können¹³⁵⁸. Die Technische Universität Darmstadt rückt im Zusammenhang mit internationalen Hochschulmarketingaktivitäten ein nationales Netzwerk in den Vordergrund:

„TU Darmstadt is a member of TU9, the association of nine leading German universities of technology. In future, TU Darmstadt will make yet greater use of TU9 as a platform for international marketing“¹³⁵⁹.

¹³⁵¹ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 13.

¹³⁵² Technische Universität Ilmenau (2018), 4.

¹³⁵³ Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 4.

¹³⁵⁴ Ruhr-Universität Bochum (2010), 18.

¹³⁵⁵ ebd., 26.

¹³⁵⁶ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 22.

¹³⁵⁷ vgl. ebd., 12.

¹³⁵⁸ vgl. Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 12.

¹³⁵⁹ Technische Universität Darmstadt (2014), 8.

Nur wenige Universitäten betonen in ihren Texten, ihre Kooperations- und Netzwerkaktivitäten einer **Kontrolle** unterziehen zu wollen¹³⁶⁰ – vor allem, um sicherzustellen, „dass die Ressourcen effizient eingesetzt werden“¹³⁶¹.

Insgesamt beziehen sich **9/17** Universitäten im Zusammenhang mit strategischen Auslandspartnerschaften auf spezifische Bedingungen ihrer Situation.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Bauhaus-Universität Weimar	1 Punkt
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	2 Punkte
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	1 Punkt
Goethe-Universität Frankfurt am Main	2 Punkte
Justus-Liebig-Universität Gießen	2 Punkte
Leibniz Universität Hannover	1 Punkt
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	1 Punkt
Philipps-Universität Marburg	2 Punkte
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	2 Punkte
Ruhr-Universität Bochum	2 Punkte
Technische Universität Darmstadt	2 Punkte
Technische Universität Ilmenau	2 Punkte
Universität Bielefeld	1 Punkt
Universität des Saarlandes	2 Punkte
Universität Kassel	1 Punkt
Universität Osnabrück	1 Punkt
Universität Potsdam	1 Punkt

Tabelle 28: Strategische Auslandspartnerschaften – Punkte unternehmerischer Universitäten

Stellen, die den Idealtyp der Humboldt’schen Universität ansprechen, sind nicht zu finden. Der Idealtyp der unternehmerischen Universität wird dort angesprochen, wo es um die Auswahl von Zielländern geht, in denen die Universitäten Vorteile gegenüber Wettbewerbern haben oder in denen ihre Kooperations- oder Netzwerkaktivitäten zu einer Erhöhung universitärer Einnahmen aus Drittmitteln beitragen sollen.

Wie in den Texten der Humboldt’schen Universitäten werden wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung dort berücksichtigt, wo es um die Komplementierung universitärer Lehr- und Forschungsschwerpunkte oder die Kombination universitärer Ressourcen zur Umsetzung von Forschungsvorhaben geht – das heißt um effizienzorientierte Ziele. Außerdem kommen der Zugang zum Forschungs- oder Management-Know-how der Kooperationspartner und damit beschaffungsorientierte Ziele zur Sprache, ebenso wie die Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit, die sich als absatzmarktorientiertes Ziel begreifen

¹³⁶⁰ vgl. Technische Universität Ilmenau (2018), 5.

¹³⁶¹ Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 14.

lässt. Darüber hinaus finden wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse dort Berücksichtigung, wo es um Zielregionen und -länder geht. Die Strategietexte der unternehmerischen Universitäten lassen in diesem Zusammenhang darauf schließen, dass viele von ihnen Konzentrationsstrategien verfolgen. Manche Universitäten heben indes hervor, in unterschiedlichen Regionen der Welt, das heißt in unterschiedlichen und damit in vielen Ländern präsent sein zu wollen, was für eine Diversifikationsstrategie spricht. Ganze Regionen sollen aber nicht abgedeckt werden. Die unternehmerischen Universitäten scheinen demnach – genau wie die Humboldt’schen Universitäten – Multi-Einzelmarktstrategien zu verfolgen. Herausgearbeitet wird dies aber in keinem der Texte. Schwerpunkte werden auch hier insbesondere bei solchen Ländern gesetzt, die in der Nähe des Universitätsstandorts liegen oder einen Bezug zu universitären Forschungsthemen haben – im Falle der Ruhr-Universität Bochum allerdings gerade dort, wo sie sich im Vorteil gegenüber ihren Wettbewerbern sieht. Die Technische Universität Darmstadt stellt zudem heraus, ihre Kooperationsaktivitäten nach Zielländern differenzieren und an die Bedingungen vor Ort anzupassen zu wollen. Hier wird in wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtung also nicht auf Standardisierung, sondern auf Differenzierung gesetzt, um Effektivitätsvorteile nutzen und im Rahmen der Kooperationen „top quality“¹³⁶² erreichen zu können. Dass alle unternehmerischen Universitäten auf die Markteintrittsform, die Kooperation, eingehen, erklärt sich in dieser Rubrik von selbst.

4.2.2.6 Studienangebot im Ausland

4.2.2.6.1 Humboldt’sche Universität

In der Rubrik ‚Studienangebot im Ausland‘ gilt es dem mentalen Modell zufolge, Ziele sowie Maßnahmen zum Angebot von Studiengängen im Ausland zu definieren, die in erster Linie für Studierende aus dem jeweiligen Land oder der jeweiligen Region vorgesehen und unternehmerisch geplant sind – sich also mittel- bis langfristig selbst tragen, indem Studiengebühren erhoben werden. Ziele und Maßnahmen sind dabei unter Bezugnahme auf spezifische Bedingungen der Situation zu begründen.

Nur in 1/21 Strategietexten Humboldt’scher Universitäten finden sich Stellen, die dieser Rubrik zuzuordnen sind.

Dabei handelt es sich um den Text der FernUniversität in Hagen – der einzigen deutschen Universität in öffentlicher Trägerschaft, die ihre Abschlüsse ausschließlich im Rahmen von Fernstudiengängen vergibt. Bei diesen erfolgt die Vermittlung der Lehrinhalte im Wesentlichen außerhalb von Präsenzveranstaltungen – insbesondere über den Versand von Lehrmaterialien und über Lehrveranstaltungen im Internet. Flankiert wird dieses Angebot durch ein Präsenzangebot in so genannten Regionalzentren, die von der FernUniversität vor allem in Deutschland, aber auch in Österreich und der Schweiz sowie in Ungarn unterhalten werden. Hier wird Studierenden fachliche Betreuung zu ihrem Fernstudiengang sowie Beratung in

¹³⁶² Technische Universität Darmstadt (2014), 3.

Fragen rund um das Studium angeboten¹³⁶³. Mit dieser Form der Vermittlung von Lehrinhalten sowie der flankierenden Betreuung und Beratung in Regionalzentren gehen Kosten einher, die an Präsenzuniversitäten so nicht anfallen. Um diese zu decken, erhebt die FernUniversität Gebühren von ihren Studierenden im In- und Ausland.

Fernstudiengänge, die in erster Linie für Studierende im Ausland vorgesehen und so geplant sind, dass sich die entsprechenden Kosten durch Einnahmen aus Studiengebühren decken lassen, werden in dieser Arbeit daher als Studienangebot im Sinne der Rubrik ‚Studienangebot im Ausland‘ betrachtet – auch wenn solche Studiengänge vom DAAD noch nicht als TNB-Angebote angesehen werden¹³⁶⁴.

Die FernUniversität will ihre Angebote im Ausland jedenfalls ausbauen und sich dabei an der Nachfrage auf dem Bildungsmarkt orientieren:

„In Zukunft wird im Ausland anhand der Studierendenzahl im jeweiligen Land festgelegt, welche Form der Vor-Ort-Präsenz der gegebenen Nachfrage gerecht wird: von einem spezifisch auf die Zielgruppe zugeschnittenen Onlineangebot über einen aus deutschen Regionalzentren betriebenen Service-on-Demand bis hin zu einer institutionellen Präsenz in Form von Regionalzentren vor Ort“¹³⁶⁵.

Auf spezifische Bedingungen der Situation geht die FernUniversität in diesem Zusammenhang nicht ein.

Andere Universitäten gehen in ihren Texten zwar auf E-Learning-Angebote ein¹³⁶⁶, betrachten diese aber nicht als Studienangebote, die in erster Linie für Studierende im Ausland vorgesehen sind, sondern als Ergänzung ihrer Präsenzangebote in Lehre und Studium. Von Einnahmen aus Studiengebühren ist in diesem Zusammenhang keine Rede.

¹³⁶³ vgl. FernUniversität in Hagen (o.J.), o.S.

¹³⁶⁴ vgl. Deutscher Akademischer Austauschdienst (2019), 9.

¹³⁶⁵ FernUniversität in Hagen (2016), 4.

¹³⁶⁶ vgl. Georg-August-Universität Göttingen (2013), 7; Freie Universität Berlin (2017), 5.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	0 Punkte
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	0 Punkte
FernUniversität in Hagen	1 Punkt
Freie Universität Berlin	0 Punkte
Georg-August-Universität Göttingen	0 Punkte
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	0 Punkte
Humboldt-Universität zu Berlin	0 Punkte
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	0 Punkte
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	0 Punkte
Technische Universität Dresden	0 Punkte
Universität Bremen	0 Punkte
Universität Duisburg-Essen	0 Punkte
Universität Hamburg	0 Punkte
Universität Koblenz-Landau	0 Punkte
Universität Konstanz	0 Punkte
Universität Leipzig	0 Punkte
Universität Mannheim	0 Punkte
Universität Rostock	0 Punkte
Universität Siegen	0 Punkte
Universität zu Köln	0 Punkte
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	0 Punkte

Tabelle 29: Studienangebot im Ausland – Punkte Humboldt’scher Universitäten

Stellen, die den Idealtyp der Humboldt’schen oder unternehmerischen Universität ansprechen, sind im Text der FernUniversität in Hagen nicht zu finden. Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften zur Internationalisierung werden dort berücksichtigt, wo es um die Form des Markteintritts geht: um das Fernstudium, aber auch um die Präsenz der Universität vor Ort in Form von Regionalzentren. Zudem klingen wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse dort an, wo von einem „spezifisch auf die Zielgruppe zugeschnittenen Onlineangebot“¹³⁶⁷ die Rede ist. Schließlich spricht dies dafür, dass die Universität im Rahmen der Internationalisierung weniger auf Standardisierung als auf Differenzierung setzt.

¹³⁶⁷ FernUniversität in Hagen (2016), 4.

4.2.2.6.2 Unternehmerische Universität

Auch in 2/17 Strategietexten unternehmerischer Universitäten sind Stellen zu finden, die sich der Rubrik ‚Studienangebot im Ausland‘ zuordnen lassen.

So rückt die Technische Universität Ilmenau die von ihr **unterstützten Institute, Fakultäten und Hochschulen im Ausland** in den Vordergrund. Dabei spricht sie sowohl erfolgreich umgesetzte als auch neuere, noch in der Umsetzung befindliche binationale Hochschulprojekte an und geht damit auf den Status quo ein¹³⁶⁸. Zu den erfolgreich umgesetzten Projekten zählt sie zwei binationale Fakultäten – die mit dem Moskauer Energetischen Institut (MEI) gegründete Deutsche Ingenieur fakultät, ebenso wie die mit der St. Petersburg Electrotechnical University (ETU) gegründete Deutsch-Russische Ingenieur fakultät¹³⁶⁹. An den in der Umsetzung befindlichen Projekten beteiligt sich die Technische Universität Ilmenau jeweils als Sprecherhochschule eines Konsortiums. Zu diesen Projekten gehört das German-Russian Institute of Advanced Technologies (GRIAT), das in Zusammenarbeit mit der Kasan National Research Technical University (KNRTU-KAI) gegründet wurde und von einem Konsortium deutscher Hochschulen unterstützt wird, ebenso wie die International University Liaison Indonesia (IULI)¹³⁷⁰ – „a private university (...) which operates in Indonesia as the strategic partner of the European University Consortium“¹³⁷¹. Beide Projekte werden vom DAAD als transnationale Bildungsangebote (TNB) angesehen und im Rahmen des entsprechenden Programms gefördert. Abgesehen davon erwähnt die Technische Universität Ilmenau ihre Beteiligung an der Deutsch-Französischen Hochschule (DFH) sowie der Türkisch-Deutschen Universität (DTU)¹³⁷².

Auch die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen geht auf ihr Studienangebot im Ausland ein¹³⁷³ – jedoch nicht so eingehend wie die Technische Universität Ilmenau. Spezifische Bedingungen der Situation spricht sie nicht an. Die mit ihrer Unterstützung im Oman gegründete German University of Technology (GUTech) findet in ihrem Strategietext jedenfalls keine Erwähnung. Im Gegensatz zum Text der Technischen Universität Ilmenau wird hier allerdings deutlich, worauf die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule mit ihrem Studienangebot im Ausland abstellt:

„Die RWTH nutzt ihre Offshore-Aktivitäten konsequent zur Pflege der eigenen Reputation, zur Rekrutierung, für die Anbahnung von Partnerschaften und als Basis für strategische Aktivitäten in den Regionen, in denen die Ausgründungen angesiedelt sind. Bei Überlegungen zu weiteren hochschulweiten Offshore-Initiativen überprüft die RWTH, ob diese ihrer strategischen Ausrichtung entsprechen“¹³⁷⁴.

¹³⁶⁸ vgl. Technische Universität Ilmenau (2018), 5-6.

¹³⁶⁹ vgl. ebd.

¹³⁷⁰ vgl. ebd.

¹³⁷¹ International University Liaison Indonesia (o.J.), o.S.

¹³⁷² vgl. Technische Universität Ilmenau (2018), 6.

¹³⁷³ vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 31.

¹³⁷⁴ ebd.

Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen betont zudem, ihre Marketingaktivitäten an lokale Bedingungen anpassen und entsprechende Strategien für die Regionen entwickeln zu wollen, in denen sie TNB-Angebote unterhält:

„Zu diesem Zweck werden Marketingstrategien für die Regionen, die durch die Offshore-Gründungen erreicht werden, entwickelt“¹³⁷⁵.

In anderen Texten finden Studienangebote im Ausland, die vor allem für Studierende aus dem jeweiligen Land oder der jeweiligen Region vorgesehen und unternehmerisch geplant sind, keine Erwähnung. Die Goethe-Universität Frankfurt am Main spricht zwar „erweiterte Kooperationen mit den deutschen Hochschul-Exportprojekten in Vietnam (VGU), Jordanien (GJU) und China (CDHK)“¹³⁷⁶ und damit Hochschulen mit deutscher Unterstützung im Ausland an, stellt aber nicht heraus, um welche Form(en) der Kooperation es dabei gehen soll. Andere Universitäten gehen zwar auf E-Learning-Angebote ein¹³⁷⁷, sehen in diesen aber eine Ergänzung ihrer Präsenzangebote und keine Angebote, die in erster Linie für Studierende aus dem Ausland vorgesehen sind. Von Einnahmen aus Studiengebühren ist in diesem Zusammenhang keine Rede.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Bauhaus-Universität Weimar	0 Punkte
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	0 Punkte
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	0 Punkte
Goethe-Universität Frankfurt am Main	0 Punkte
Justus-Liebig-Universität Gießen	0 Punkte
Leibniz Universität Hannover	0 Punkte
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	0 Punkte
Philipps-Universität Marburg	0 Punkte
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	1 Punkt
Ruhr-Universität Bochum	0 Punkte
Technische Universität Darmstadt	0 Punkte
Technische Universität Ilmenau	2 Punkte
Universität Bielefeld	0 Punkte
Universität des Saarlandes	0 Punkte
Universität Kassel	0 Punkte
Universität Osnabrück	0 Punkte
Universität Potsdam	0 Punkte

Tabelle 30: Studienangebot im Ausland – Punkte unternehmerischer Universitäten

¹³⁷⁵ Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 31.

¹³⁷⁶ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 14.

¹³⁷⁷ vgl. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (o.J.), 4; Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 9.

Weder im Text der Technischen Universität Ilmenau noch im Text der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen finden sich Stellen, die einen der beiden Idealtypen ansprechen. Wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung werden dort berücksichtigt, wo es um die Form des Studienangebots im Ausland geht: um binationale Institute, Fakultäten und Hochschulen. Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen spricht in ihrem Strategietext außerdem von „Offshore-Gründungen“¹³⁷⁸, ohne weiter auf diese einzugehen. Die Ziele, die sie damit verfolgt, lassen sich in wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtung als beschaffungsorientierte Ziele (z.B. Anwerbung von Talenten) und absatzmarktorientierte Ziele begreifen (z.B. Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit). Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften klingen in ihrem Strategietext nicht zuletzt dort an, wo von Marketingaktivitäten und entsprechenden Strategien die Rede ist, die es an lokale Bedingungen anzupassen und demnach nicht zu standardisieren, sondern zu differenzieren gilt.

4.2.3 Prozess und Steuerungsinstrumente

4.2.3.1 Humboldt'sche Universität

In der Rubrik ‚Prozess und Steuerungsinstrumente‘ gilt es dem mentalen Modell zufolge, Prozessschritte zur Implementierung der universitären Internationalisierungsstrategie sowie Steuerungsinstrumente zu beschreiben, die in diesem Zusammenhang eingesetzt werden sollen. Prozess und Instrumente sind dabei unter Bezugnahme auf spezifische Bedingungen der Situation zu begründen.

Stellen, die dieser Rubrik zuzuordnen sind, finden sich in 17/21 Strategietexten Humboldt'scher Universitäten.

Die Universitäten sprechen hier durchweg den **Prozess** zur Strategieformulierung und -implementierung an und stellen in diesen Zusammenhang heraus, dass es alle universitären Gruppen an diesem zu beteiligen gilt. Die Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn setzt in diesem Zusammenhang auf ineinandergreifende *top-down*- und *bottom-up*-Prozessschritte. So will sie im Rahmen der Strategieformulierung für ein gemeinsames Verständnis der universitären Internationalisierungserfordernisse und im Rahmen der Strategieimplementierung dann dafür zu sorgen, dass die Mitglieder der Universität ihre Entscheidungen an der Strategie ausrichten¹³⁷⁹. Gleiches gilt für die Universität Siegen. Auch sie setzt auf ineinandergreifende *top-down*- und *bottom-up*-Prozessschritte, um übergeordnete Internationalisierungsziele festlegen, gleichzeitig aber Raum für Ziele der Fakultäten und ihrer Mitglieder lassen zu können¹³⁸⁰.

¹³⁷⁸ Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 31.

¹³⁷⁹ vgl. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016), 4.

¹³⁸⁰ vgl. Universität Siegen (2019), 4.

Dass es gerade die Fakultäten zu beteiligen gilt, wird in vielen Strategietexten betont – so zum Beispiel im Text der Universität Bremen. Hier werden die Fakultäten nicht nur im Rahmen von „zahlreichen Einzelgesprächen“¹³⁸¹ am Prozess beteiligt. Sie sind auch in einem „Advisory Board“¹³⁸² vertreten, das in strategischen Fragen der Internationalisierung berät¹³⁸³. Ähnliches gilt für die Universität Hamburg, an der die Fakultäten in einem internen „Expertenrat“¹³⁸⁴ vertreten sind. Außerdem gibt hier neben dem internen auch ein externer Expertenrat Empfehlungen zur strategischen Internationalisierung der Universität ab¹³⁸⁵.

Die Steuerung des Prozesses obliegt indes der jeweiligen Universitätsleitung – das wird in den meisten Texten herausgestellt¹³⁸⁶, wobei vielfach auf die Zuständigkeit eines Prorektors (z.B. für den Bereich Internationales) verwiesen wird¹³⁸⁷. In einigen Strategietexten findet Erwähnung, dass die Universitätsleitung dabei von einem Dezernat (z.B. für internationale Angelegenheiten) oder einer zentralen Einrichtung unterstützt wird¹³⁸⁸.

Geht es um die **Formulierung** der Internationalisierungsstrategie, wird in den meisten Texten herausgestellt, dass diese am universitären Entwicklungsplan ansetzt¹³⁸⁹. Neben der hier festgeschriebenen übergeordneten Universitätsstrategie werden mitunter auch Analysen zu den (internationalen) Stärken und Schwächen der jeweiligen Universität berücksichtigt¹³⁹⁰. Gleiches gilt für Auditergebnisse zum Status quo der Internationalisierung, wobei vor allem auf das entsprechende Audit der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) Bezug genommen wird¹³⁹¹ – so zum Beispiel im Text der Universität Hamburg. Ihre Internationalisierungsstrategie geht „im Wesentlichen auf Empfehlungen aus dem Audit ‚Internationalisierung der Hochschulen‘“¹³⁹² zurück.

Viele Universitäten betonen, dass es die übergeordnete Internationalisierungsstrategie im Rahmen weiterer Prozessschritte zu konkretisieren gilt¹³⁹³. Entsprechende Internationalisierungsziele und -maßnahmen sind zu diesem Zweck in konkrete Ziele und Maßnahmen zu übersetzen, wobei letztere ihren Niederschlag nicht selten in einem Maßnahmenplan finden sollen¹³⁹⁴.

Geht es um die **Implementierung** der Internationalisierungsstrategie, entsprechender Ziele und Maßnahmen bringen die Universitäten in ihren Texten unterschiedliche Steuerungsperspektiven und -ansprüche zum Ausdruck. So hinterfragt die Universität Duisburg-Essen, ob

¹³⁸¹ Universität Bremen (2011), 1.

¹³⁸² ebd.

¹³⁸³ vgl. ebd.

¹³⁸⁴ Universität Hamburg (o.J.), 11.

¹³⁸⁵ vgl. ebd., 3.

¹³⁸⁶ vgl. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 3.

¹³⁸⁷ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 1+3.

¹³⁸⁸ vgl. Universität zu Köln (2017), o.S.

¹³⁸⁹ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 6.

¹³⁹⁰ vgl. ebd.

¹³⁹¹ vgl. Georg-August-Universität Göttingen (2013), 4; Universität Siegen (2019), 7.

¹³⁹² Universität Hamburg (o.J.), 3.

¹³⁹³ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 1+3.

¹³⁹⁴ vgl. Universität Bremen (2011), 11; Universität Koblenz-Landau (2016), 3.

sich die Implementierung ihrer Strategie überhaupt steuern lässt – schließlich ist diese in Teilen „abhängig von den (...) Netzwerken und persönlichen wissenschaftlichen Kontakten der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer und damit nur bedingt steuerbar (...)“¹³⁹⁵. Die Freie Universität Berlin rückt die Unterschiedlichkeit einzelner Universitätsbereiche in den Vordergrund und betont, dass „Internationalisierung an der Freien Universität Berlin mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten betrieben wird und in den einzelnen Fachbereichen und Verwaltungseinheiten daher auch auf unterschiedliche Weise ausgeprägt weiterbetrieben werden sollte“¹³⁹⁶. Einige Universitäten machen deutlich, mit ihrer Internationalisierungsstrategie lediglich Empfehlungen für die Internationalisierung der Universität geben zu wollen:

„Abroad kann eine Internationalisierungsstrategie (...) für die gesamte Universität nur eine Empfehlung darstellen“¹³⁹⁷.

Oft sollen gerade den Fakultäten Freiheitsgrade bei der Implementierung der Strategie gewährt werden. Die Universität Koblenz-Landau sieht hierin den „Schlüssel zum Erfolg“¹³⁹⁸. Sie „unterstützt die Initiative der einzelnen Fachbereiche und Einrichtungen, im Rahmen der vorliegenden gesamtuniversitären Internationalisierungsstrategie eigene Akzente zu setzen, die auf ihre besonderen Bedürfnisse zugeschnitten sind“¹³⁹⁹. Die Universität Hamburg geht im Zusammenhang mit den Freiheitsgraden ihrer Fakultäten auf spezifische Bedingungen ihrer Situation und damit einhergehende Stärken und Schwächen ein:

„Die Verfassung der hamburgischen Universität ist durch eine Besonderheit gekennzeichnet: Fakultäten sind in erheblichem Maße entscheidungsunabhängig von der Hochschulleitung bzw. dem Hochschulrat. Dieses bietet auf der einen Seite den Vorteil, passgenaue Entscheidungen 'vor Ort' treffen zu können, erschwert aber auf der anderen Seite die Verfolgung einer Universitätslinie, im Sinne eines ‚Durchsterns‘“¹⁴⁰⁰.

Die Universität Siegen spricht in ihrem Strategietext die Behäbigkeit an, durch die Universitäten oftmals gekennzeichnet sind. Die Rede ist hier von „organizational inertia“¹⁴⁰¹, aufgrund derer Internationalisierung „in der Regel nicht ‚von alleine‘“¹⁴⁰² passiert, sondern der Motivation und Unterstützung der Universitätsmitglieder bedarf. Dabei geht die Universität auch auf spezifische Bedingungen ihrer Situation ein und betont, dass unter den Universitätsmitgliedern „großes Interesse an einer zunehmend strategisch geleiteten Internationalisierung“¹⁴⁰³ besteht, ebenso wie „die Bereitschaft, den Strategieprozess aktiv mitzutragen und inhaltlich mitzugestalten“¹⁴⁰⁴.

¹³⁹⁵ Universität Duisburg-Essen (2015a), 3.

¹³⁹⁶ ebd., 1.

¹³⁹⁷ Universität Bremen (2011), 1.

¹³⁹⁸ Universität Koblenz-Landau (2016), 11.

¹³⁹⁹ ebd.

¹⁴⁰⁰ Universität Hamburg (o.J.), 11.

¹⁴⁰¹ Universität Siegen (2019), 6.

¹⁴⁰² ebd.

¹⁴⁰³ ebd., 8.

¹⁴⁰⁴ ebd.

Andere Universitäten machen deutlich, nicht nur motivieren und unterstützen, sondern vor allem ihre Fakultäten in die Pflicht nehmen und dafür sorgen zu wollen, dass diese die entsprechenden Ziele und Maßnahmen umsetzen. So will die Universität zu Köln sicherstellen, dass sich „die Fakultäten auf Internationalisierungskonzepte zur jeweiligen fakultätsspezifischen Umsetzung (...) verpflichten“¹⁴⁰⁵. Die Westfälische Wilhelms-Universität Münster betont, zu diesem Zweck gegebenenfalls auch Zielvereinbarungen mit Fakultäten abschließen zu wollen:

„Zur Erreichung von Internationalisierungszielen können (...) Ziel- und Leistungsvereinbarungen entlang der Leitlinien dieser Strategie verfasst werden“¹⁴⁰⁶.

Sie strebt demnach den Einsatz eines unternehmerischen Steuerungsinstruments an.

Viele Universitäten stellen darauf ab, den Erfolg der Internationalisierungsstrategie einer **Kontrolle** zu unterziehen¹⁴⁰⁷ – oft anhand von Kennzahlen¹⁴⁰⁸, auf die in den Texten dann jedoch nicht weiter eingegangen wird. Eine Ausnahme bildet hier der Text der Universität Siegen, der zwar Kennzahlen zur strategischen Kontrolle, allerdings keine entsprechenden Zielwerte beinhaltet¹⁴⁰⁹. Die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf will auf der Grundlage von Kennzahlen an den Rat und Senat der Universität berichten:

„In regelmäßigem Abstand werden dem Senat und dem Hochschulrat in Form geeigneter Kennzahlen über den Stand der Internationalisierung berichtet“¹⁴¹⁰.

Ähnliches gilt für die Freie Universität Berlin:

„Künftig wird ein jährlicher Internationalisierungsbericht detailliert Auskunft über den Stand der Internationalisierung an der Freien Universität Berlin geben und zum Monitoring der vorliegenden Strategie dienen“¹⁴¹¹.

7/17 Universitäten nehmen auf spezifische Bedingungen ihrer Situation Bezug, wenn es um den Prozess und Instrumente zur Implementierung ihrer Internationalisierungsstrategie geht.

¹⁴⁰⁵ Universität zu Köln (2017), o.S.

¹⁴⁰⁶ Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 7.

¹⁴⁰⁷ vgl. Universität Rostock (o.J.), 6; Universität Bremen (2011), 11.

¹⁴⁰⁸ vgl. Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 3.

¹⁴⁰⁹ vgl. Universität Siegen (2019), 17-18.

¹⁴¹⁰ Heinrich-Heine-Universität-Düsseldorf (2017), 7.

¹⁴¹¹ Freie Universität Berlin (2017), 2.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	0 Punkte
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	1 Punkt
FernUniversität in Hagen	1 Punkt
Freie Universität Berlin	2 Punkte
Georg-August-Universität Göttingen	1 Punkt
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	1 Punkt
Humboldt-Universität zu Berlin	0 Punkte
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	1 Punkt
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	2 Punkte
Technische Universität Dresden	1 Punkt
Universität Bremen	2 Punkte
Universität Duisburg-Essen	1 Punkt
Universität Hamburg	2 Punkte
Universität Koblenz-Landau	1 Punkt
Universität Konstanz	0 Punkte
Universität Leipzig	1 Punkt
Universität Mannheim	0 Punkte
Universität Rostock	1 Punkt
Universität Siegen	2 Punkte
Universität zu Köln	2 Punkte
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	2 Punkte

Tabelle 31: Prozess und Steuerungsinstrumente – Punkte Humboldt'scher Universitäten

Stellen, die den Idealtyp der Humboldt'schen Universität ansprechen, finden sich dort, wo den Universitätsbereichen – und hier vor allem den Fakultäten – (hohe) Freiheitsgrade bei der Implementierung der Internationalisierungsstrategie gewährt werden sollen. Der Idealtyp der unternehmerischen Universität wird dort angesprochen, wo von unternehmerischen Steuerungsinstrumenten zur Implementierung der Strategie die Rede ist. Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften finden in dieser Rubrik keine Berücksichtigung.

4.2.3.2 Unternehmerische Universität

Stellen, die der Rubrik ‚Prozess und Steuerungsinstrumente‘ zuzuordnen sind, finden sich auch in 15/17 Strategietexten unternehmerischer Universitäten.

Im Zusammenhang mit dem **Prozess** zur Formulierung und Implementierung der Internationalisierungsstrategie wird hier mehrheitlich betont, dass es alle universitären Gruppen an diesem zu beteiligen gilt¹⁴¹² – so zum Beispiel im Text der Philipps-Universität Marburg. Formulierung und Implementierung der Internationalisierungsstrategie liegen hier „(...) in der Mitverantwortung aller Universitätsangehörigen, deshalb soll sie möglichst transparent und

¹⁴¹² vgl. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 3.

multiperspektivisch ausgerichtet werden und alle relevanten Gruppen der Universität einbinden¹⁴¹³. Meistens wird hervorgehoben, dass es gerade die Fakultäten an dem Prozess zu beteiligen gilt¹⁴¹⁴, dessen Steuerung indes der jeweiligen Universitätsleitung obliegt. Sie wird dabei mitunter von einem Dezernat oder einer zentralen Einrichtung (z.B. International Office) unterstützt, wie einige Universitäten herausstellen¹⁴¹⁵. Die Philipps-Universität Marburg rückt in diesem Zusammenhang eine von der Universitätsleitung eingerichtete „Lenkungsgruppe“¹⁴¹⁶ in den Vordergrund. Diese soll den „Prozess beratend begleiten, die universitätsübergreifende Kommunikation über die Internationalisierungsstrategie initiieren und fördern, Konzepte zu den (...) definierten Leitthemen erarbeiten und Empfehlungen zu Zieldefinitionen und Mitteleinsatz formulieren“¹⁴¹⁷.

Bei der **Formulierung** der Internationalisierungsstrategie setzen die meisten Universitäten am Hochschulentwicklungsplan und der hier festgeschriebenen übergeordneten Universitätsstrategie an¹⁴¹⁸ – so auch die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, die in diesem Zusammenhang außerdem auf Konzepte zur Personalentwicklung und Gleichstellung eingeht, die sie bei der Formulierung ihrer Internationalisierungsstrategie berücksichtigt:

„Die neue Internationalisierungsstrategie leitet sich direkt von der zentralen Strategie der RWTH ab und ist mit dem Personalentwicklungskonzept ebenso wie mit dem Gleichstellungskonzept abgestimmt“¹⁴¹⁹.

Der Strategietext der Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg geht nicht zuletzt auf Selbstberichte ihrer Fakultäten zurück:

„Das vorliegende Strategiepapier (...) ist das Ergebnis der von allen Fakultäten formulierten Selbstberichte zu deren aktuellem Stand der Internationalisierung (...)“¹⁴²⁰.

Zudem trägt die Carl-von-Ossietzky Universität Auditergebnissen zum Status quo ihrer Internationalisierung Rechnung. Dabei bezieht sie sich ebenso wie andere unternehmerische Universitäten auf die Ergebnisse des entsprechenden Audits der Hochschulrektorenkonferenz¹⁴²¹. Einige Universitäten rücken die Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium in den Vordergrund, die bei der Formulierung ihrer Internationalisierungsstrategie Berücksichtigung findet¹⁴²².

¹⁴¹³ Philipps-Universität Marburg (2012), 6.

¹⁴¹⁴ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 3+4.

¹⁴¹⁵ vgl. Ruhr-Universität Bochum (2010), 19; Bauhaus-Universität Weimar (2016), 1.

¹⁴¹⁶ Philipps-Universität Marburg (2012), 6.

¹⁴¹⁷ ebd.

¹⁴¹⁸ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 5+8.

¹⁴¹⁹ Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 4.

¹⁴²⁰ Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 3.

¹⁴²¹ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 8.

¹⁴²² vgl. ebd., 5.

Mitunter wird betont, dass es die übergeordneten Internationalisierungsziele und -maßnahmen in konkrete zu übersetzen¹⁴²³ und letztere in einem Maßnahmenplan festzuschreiben gilt¹⁴²⁴.

Im Zusammenhang mit der **Strategieimplementierung** werden in den Strategietexten der unternehmerischen Universitäten – ebenso wie in den Texten der Humboldt’schen Universitäten – unterschiedliche Steuerungsperspektiven und -ansprüche zum Ausdruck gebracht. Grundsätzlich hinterfragt wird der Anspruch auf Steuerung aber nicht. Angesichts der Unterschiedlichkeit einzelner Universitätsbereiche stellt die Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg heraus, dass sie diese nicht zu den gleichen Internationalisierungsmaßnahmen verpflichten will. Vielmehr bringt sie deren „Einzelmaßnahmen mit den strategischen Zielen der Hochschule in Einklang und berücksichtigt dabei die Tatsache, dass individuelle Konzepte (...) der Schlüssel zum Erfolg sind“¹⁴²⁵. Andere Universitäten bringen zum Ausdruck, zur Implementierung der Internationalisierungsstrategie ihre Fakultäten in die Pflicht nehmen zu wollen, indem sie mit diesen konkrete Internationalisierungsziele und -maßnahmen vereinbaren und diese in entsprechenden Zielvereinbarungen festschreiben¹⁴²⁶ – darunter etwa die Philipps-Universität Marburg:

„Das Handlungsfeld Internationalisierung ist Bestandteil der Zielvereinbarungen zwischen dem Präsidium und den Fachbereichen“¹⁴²⁷.

Unternehmerische Universitäten sprechen den Einsatz dieses unternehmerischen Steuerungsinstruments demnach häufiger an als Humboldt’sche. Die Goethe-Universität Frankfurt am Main betont zudem, neben Anreizen für Fakultäten auch Anreize für einzelne Universitätsmitglieder setzen und so die Internationalisierung der Universität vorantreiben zu wollen:

„Um ihren Internationalisierungsbemühungen Nachdruck zu verleihen, erscheint es notwendig, ein System von Anreizen zu etablieren. So sollten bei der Karriereförderung von wissenschaftlichen wie von technischen und administrativen MitarbeiterInnen Auslandsaufenthalte ebenso wie Sprachkenntnisse angemessene Berücksichtigung finden (...)“¹⁴²⁸.

An der Philipps-Universität Marburg sollen die Fakultäten zudem im Rahmen jährlich stattfindender Gespräche über ihre Internationalisierungsmaßnahmen berichten¹⁴²⁹. Gleiches gilt für die Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg:

¹⁴²³ vgl. Bauhaus-Universität Weimar (2016), 1.

¹⁴²⁴ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 4.

¹⁴²⁵ ebd.

¹⁴²⁶ vgl. Universität Osnabrück (2007), o. S; Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 5.

¹⁴²⁷ Philipps-Universität Marburg (2012), 6.

¹⁴²⁸ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 25.

¹⁴²⁹ vgl. Philipps-Universität Marburg (2012), 6.

„Die hohe Priorität der weiteren Internationalisierung spiegelt sich auch in den regelmäßigen Strategiegelgesprächen zwischen dem Präsidium und den Fakultäten wider, die sich u.a. mit dem Thema Internationalisierung befassen und den Fakultäten die Gelegenheit bieten, ihre geplanten Maßnahmen darzustellen“¹⁴³⁰.

In vielen Strategietexten wird hervorgehoben, dass die Implementierung der Strategie nicht zuletzt deren „fortwährende interne Vermittlung“¹⁴³¹ erfordert – das heißt kontinuierliche Kommunikation¹⁴³², „um auf diese Weise nicht nur die Diskussion um viele Perspektiven bereichern zu können, sondern zugleich auch eine breite Akzeptanz für die geplanten Maßnahmen zu erreichen“¹⁴³³, wie beispielsweise die Philipps-Universität Marburg betont. Auch „Die Internationalisierungsziele der Universität Kassel werden in einem kontinuierlichen Kommunikations- und Beratungsprozess zwischen den Fachbereichen, dem Präsidium, den zentralen Einrichtungen und in Zusammenarbeit mit dem Studentenwerk Kassel umgesetzt (...)“¹⁴³⁴.

Ob mit der Internationalisierungsstrategie der gewünschte Erfolg erzielt wird, soll oftmals einer **Kontrolle** unterzogen werden¹⁴³⁵:

„Die vorliegende Internationalisierungsstrategie ist Gegenstand regelmäßiger Evaluation, die geplanten Maßnahmen werden auf ihre Umsetzung hin überprüft und nach Bedarf angepasst“¹⁴³⁶.

Einige Universitäten stellen zudem heraus, über den Erfolg ihrer Internationalisierung berichten zu wollen¹⁴³⁷. Oft ist hier von Kennzahlenberichten die Rede¹⁴³⁸, wobei auf die entsprechenden Kennzahlen in den Texten nicht weiter eingegangen wird.

Im Zusammenhang mit Prozessschritten und Steuerungsinstrumenten zur Implementierung der Internationalisierungsstrategie beziehen sich **5/15** Universitäten auf spezifische Bedingungen ihrer Situation.

¹⁴³⁰ Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 18.

¹⁴³¹ Ruhr-Universität Bochum (2010), 22.

¹⁴³² vgl. Universität Bielefeld (2012), 7.

¹⁴³³ Philipps-Universität Marburg (2012), 22.

¹⁴³⁴ Universität Kassel (2017), 13.

¹⁴³⁵ vgl. Universität des Saarlandes (o.J.), 4; Universität Osnabrück (2007), o.S.

¹⁴³⁶ Philipps-Universität Marburg (2012), 22.

¹⁴³⁷ vgl. ebd., 6.

¹⁴³⁸ vgl. Universität Kassel (2017), 12.

Universität	Punkte für Inhalte dieser Kategorie
Bauhaus-Universität Weimar	1 Punkt
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	1 Punkt
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	2 Punkte
Goethe-Universität Frankfurt am Main	2 Punkte
Justus-Liebig-Universität Gießen	2 Punkte
Leibniz Universität Hannover	0 Punkte
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	1 Punkt
Philipps-Universität Marburg	2 Punkte
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	1 Punkt
Ruhr-Universität Bochum	1 Punkt
Technische Universität Darmstadt	0 Punkte
Technische Universität Ilmenau	1 Punkt
Universität Bielefeld	1 Punkt
Universität des Saarlandes	1 Punkt
Universität Kassel	2 Punkte
Universität Osnabrück	1 Punkt
Universität Potsdam	1 Punkt

Tabelle 32: Prozess und Steuerungsinstrumente – Punkte unternehmerischer Universitäten

Der Idealtyp der Humboldt'schen Universität wird in den Texten nicht angesprochen. Stellen, die den Idealtyp der unternehmerischen Universität ansprechen, finden sich etwa dort, wo unternehmerische Steuerungsinstrumente zur Implementierung der Internationalisierungsstrategie zum Einsatz kommen. Nicht zu finden sind Textstellen, die wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung berücksichtigen.

Festzuhalten bleibt, dass bei einer Analyse der Inhalte universitärer Internationalisierungsstrategien alle theoretisch hergeleiteten Rubriken empirisch nachgewiesen werden können, schließlich finden sich in den Texten der betrachteten Universitäten Inhalte zu allen Rubriken – zur Rubrik ‚Studienangebot im Ausland‘ aber nur sehr selten. Inhalte, die sich keiner der Rubriken zuordnen lassen und für andere oder weitere Rubriken sprechen, finden sich in den Texten nicht. Das gilt für die Texte Humboldt'scher und unternehmerischer Universitäten gleichermaßen.

Festzuhalten bleibt ferner, dass es sich bei den Strategieinhalten nur selten um situationsspezifische handelt – das zeigt auch die Bewertung der Strategietexte mit Punkten. Unter den Humboldt'schen Universitäten ist die Universität Siegen diejenige, deren Strategietext mit 20 Punkten der am besten bewertete ist.

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis		0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen				
Kat. 2.1: Lehre und Studium	Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
	Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
	Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	●	2
Kat. 2.2: Forschung	Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
	Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
	Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	1	●
Kat. 2.3: Verwaltung	Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
	Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	1	●
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing		0	1	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften		0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland		●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente		0	1	●

Universität Siegen

Abbildung 46: Bewertung – Universität Siegen

Unter den unternehmerischen Universitäten ist der Strategietext der Goethe-Universität Frankfurt am Main derjenige mit der höchsten Punktzahl. Mit 21 Punkten ist ihr Strategietext der am besten bewertete Text aller betrachteten Universitäten. Das spricht dafür, dass die Goethe-Universität ihre strategischen Entscheidungen – in höherem Maße als andere Universitäten – auf die spezifischen Bedingungen ihrer Situation abgestimmt und so eine Internationalisierungsstrategie formuliert hat, die einen Fit und dem mentalen Modell zufolge Erfolg verspricht.

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis		0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen				
Kat. 2.1: Lehre und Studium	Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
	Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
	Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	1	●
Kat. 2.2: Forschung	Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
	Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
	Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	1	●
Kat. 2.3: Verwaltung	Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	1	●
	Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing		0	1	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften		0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland		●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente		0	1	●

Goethe-Universität Frankfurt am Main

Abbildung 47: Bewertung – Goethe-Universität Frankfurt am Main

Inhalte mit Bezug zu wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnissen sind nicht nur, aber vor allem in den Rubriken ‚Strategische Auslandspartnerschaften‘ und ‚Studienangebot im Ausland‘ zu finden. Hier werden effizienz-, beschaffungs- und absatzmarktorientierte Ziele der Universitäten im Ausland angesprochen. Gleiches gilt für Fragen der Marktpräsenz und der Markteintrittsformen: in den meisten Fällen die Kooperation (z.B. mit ausländischen Hochschulen), in sehr seltenen Fällen auch das Studien- oder Fernstudienangebot im Ausland. In wenigen Strategietexten klingen zudem Fragen der Standardisierung oder Differenzierung universitärer Auslandsaktivitäten an.

Im Folgenden wird untersucht werden, welche der betrachteten Universitäten mit ihrer Internationalisierung(-strategie) erfolgreich sind.

4.3 Erfolge: Humboldt'sche versus unternehmerische Universität

4.3.1 Humboldt'sche Universität

Inwieweit eine Universität im Vergleich zu allen anderen, in dieser Arbeit betrachteten Universitäten als international erfolgreich anzusehen ist, wird anhand unterschiedlicher Kriterien bewertet.

Um die internationale **Ausrichtung** und die entsprechende Qualitätsentwicklung einer Universität in Lehre, Studium und Forschung zu bewerten, werden die Ranggruppen in den Blick genommen, die ihr das U-Multirank¹⁴³⁹ im Jahr 2019 zuweist – beim Anteil der fremdsprachigen Bachelorstudiengänge, der fremdsprachigen Masterstudiengänge, bei der Studierendenmobilität, beim Anteil des wissenschaftlichen Personals mit ausländischer Staatsangehörigkeit, der Publikationen mit Co-Autoren aus dem Ausland und der Doktorgrade, die an Nachwuchswissenschaftler aus dem Ausland vergeben werden. Die Ranggruppen werden in Schulnoten übersetzt und eine Durchschnittsnote berechnet. Die Universität wird dabei als umso erfolgreicher angesehen, je besser ihre Durchschnittsnote im Vergleich zu den Noten der anderen Universitäten ist.

Die Humboldt'schen Universitäten belegen hier die Spitzenränge in den Top-5¹⁴⁴⁰:

Rang	Universität	Idealtyp	U-Multirank-Durchschnittsnote in 2019
1	Universität Konstanz	Humboldt'sche Universität	1,7
2	Freie Universität Berlin	Humboldt'sche Universität	2,0
2	Universität Bremen	Humboldt'sche Universität	2,0
2	Universität zu Köln	Humboldt'sche Universität	2,0
5	Universität des Saarlandes	Unternehmerische Universität	2,2
5	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	Unternehmerische Universität	2,2

Tabelle 33: Internationale Ausrichtung – Humboldt'sche Universitäten in den Top-5

Zur Bewertung des finanziellen Erfolgs werden die **Einnahmen** einer Universität aus internationalen Drittmitteln herangezogen – das heißt aus Drittmitteln von internationalen Förderinstitutionen und von der Europäischen Union. Ihr Anteil an den gesamten Drittmiteleinnahmen der Universität wird berechnet – sowohl für das Jahr 2015 als auch für das Jahr

¹⁴³⁹ vgl. Centrum für Hochschulentwicklung u.a. (2019).

¹⁴⁴⁰ vgl. Anhang D.

2016. Die Universität wird dabei als umso erfolgreicher angesehen, je höher ihr Anteil im jeweiligen Jahr im Vergleich zu den Anteilen der anderen Universitäten ausfällt.

Auch hier sind Humboldt'sche Universitäten im Jahr 2015 in den Top-5 zu finden, belegen dort aber nicht die Spitzenränge¹⁴⁴¹:

Rang	Universität	Idealtyp	Anteil internationaler Drittmittel in 2015
1	Universität Potsdam	Unternehmerische Universität	27,9%
2	Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	Unternehmerische Universität	26,4%
3	Universität Rostock	Humboldt'sche Universität	23,8%
4	Universität Leipzig	Humboldt'sche Universität	23,5%
5	Technische Universität Dresden	Humboldt'sche Universität	19,1%

Tabelle 34: Internationale Einnahmen 2015 – Humboldt'sche Universitäten in den Top-5

Gleiches gilt für das Jahr 2016¹⁴⁴²:

Rang	Universität	Idealtyp	Anteil internationaler Drittmittel in 2016
1	Universität Potsdam	Unternehmerische Universität	21,2%
2	Otto-Friedrich-Universität Bamberg	Unternehmerische Universität	14,9%
3	Technische Universität Dresden	Humboldt'sche Universität	13,2%
4	Universität Hamburg	Humboldt'sche Universität	12,6%
5	Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Humboldt'sche Universität	12,5%

Tabelle 35: Internationale Einnahmen 2016 – Humboldt'sche Universitäten in den Top-5

Um die **Sichtbarkeit** einer Universität auf dem internationalen Bildungsmarkt zu bewerten, wird ihr Abschneiden im THE-Ranking¹⁴⁴³ im Jahr 2019 in den Blick genommen.

¹⁴⁴¹ vgl. Anhang D

¹⁴⁴² vgl. ebd.

¹⁴⁴³ vgl. Times Higher Education (2019).

Humboldt'sche Universitäten belegen hier vier Ränge in den Top-5, darunter auch die Spitzenränge¹⁴⁴⁴:

Rang	Universität	Idealtyp	THE-Rang (-gruppe) in 2019
1	Humboldt-Universität zu Berlin	Humboldt'sche Universität	74
2	Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Humboldt'sche Universität	86
3	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	Unternehmerische Universität	99
4	Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	Humboldt'sche Universität	105
5	Freie Universität Berlin	Humboldt'sche Universität	117

Tabelle 36: Internationale Sichtbarkeit – Humboldt'sche Universitäten in den Top-5

„Unter dem Strich“ kann die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg als erfolgreichste unter den Humboldt'schen Universitäten angesehen werden. Schließlich landet sie im Vergleich mit den anderen Universitäten stets in den Top-10, zweimal davon in den Top-5.

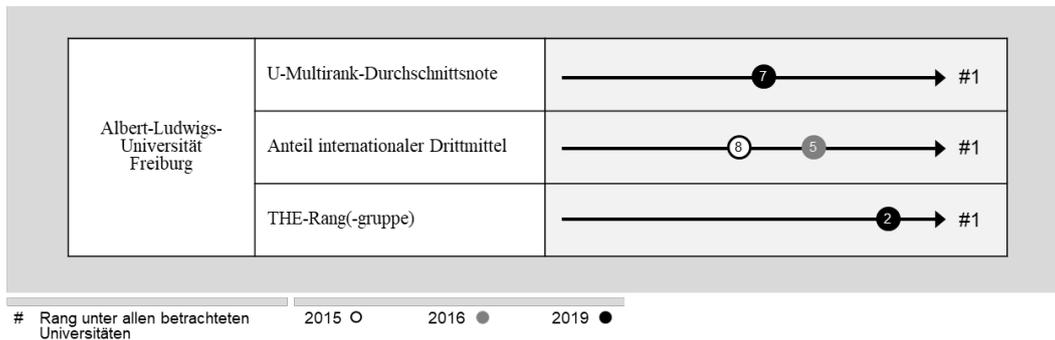


Abbildung 48: Erfolge – Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

¹⁴⁴⁴ vgl. Times Higher Education (2019).

4.3.2 Unternehmerische Universität

Geht es um die internationale **Ausrichtung** und die entsprechende Qualitätsentwicklung in Lehre, Studium und Forschung, landen zwei unternehmerische Universitäten im Vergleich mit den anderen, in dieser Arbeit betrachteten Universitäten in den Top-5, nicht aber auf den Spitzenrängen¹⁴⁴⁵:

Rang	Universität	Idealtyp	U-Multirank-Durchschnittsnote in 2019
1	Universität Konstanz	Humboldt'sche Universität	1,7
2	Freie Universität Berlin	Humboldt'sche Universität	2,0
2	Universität Bremen	Humboldt'sche Universität	2,0
2	Universität zu Köln	Humboldt'sche Universität	2,0
5	Universität des Saarlandes	Unternehmerische Universität	2,2
5	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	Unternehmerische Universität	2,2

Tabelle 37: Internationale Ausrichtung – Unternehmerische Universitäten in den Top-5

Bei einer Bewertung des finanziellen Erfolgs – festgemacht an den **Einnahmen** aus internationalen Drittmitteln – landen die unternehmerischen Universitäten im Jahr 2015 auf den Spitzenrängen¹⁴⁴⁶:

Rang	Universität	Idealtyp	Anteil internationaler Drittmittel in 2015
1	Universität Potsdam	Unternehmerische Universität	27,9%
2	Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	Unternehmerische Universität	26,4%
3	Universität Rostock	Humboldt'sche Universität	23,8%
4	Universität Leipzig	Humboldt'sche Universität	23,5%
5	Technische Universität Dresden	Humboldt'sche Universität	19,1%

Tabelle 38: Internationale Einnahmen 2015 – Unternehmerische Universitäten in den Top-5

¹⁴⁴⁵ vgl. Anhang D.

¹⁴⁴⁶ vgl. ebd.

Gleiches gilt für das Jahr 2016¹⁴⁴⁷:

Rang	Universität	Idealtyp	Anteil internationaler Drittmittel in 2016
1	Universität Potsdam	Unternehmerische Universität	21,2%
2	Otto-Friedrich-Universität Bamberg	Unternehmerische Universität	14,9%
3	Technische Universität Dresden	Humboldt'sche Universität	13,2%
4	Universität Hamburg	Humboldt'sche Universität	12,6%
5	Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Humboldt'sche Universität	12,5%

Tabelle 39: Internationale Einnahmen 2016 – Unternehmerische Universitäten in den Top-5

In den Top-5 der Universitäten, die sich mit Erfolg **sichtbarer** als andere auf dem internationalen Bildungsmarkt positionieren, findet sich nur eine unternehmerische Universität¹⁴⁴⁸:

Rang	Universität	Idealtyp	THE-Rang(-gruppe) in 2019
1	Humboldt-Universität zu Berlin	Humboldt'sche Universität	74
2	Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Humboldt'sche Universität	86
3	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	Unternehmerische Universität	99
4	Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	Humboldt'sche Universität	105
5	Freie Universität Berlin	Humboldt'sche Universität	117

Tabelle 40: Internationale Sichtbarkeit – Unternehmerische Universitäten in den Top-5

Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen landet demnach zweimal in den Top-5 und kann damit als erfolgreichste unter den unternehmerischen Universitäten angesehen werden. Zwar verpasst sie beim Anteil internationaler Drittmitteleinnahmen in den Jahren 2015 und 2016 nicht nur die Top-5, sondern auch die Top-10 klar, weist aber im Jahr 2015 absolut die zweithöchsten und im Jahr 2016 absolut die höchsten internationalen Drittmitteleinnahmen aller betrachteten Universitäten aus.

¹⁴⁴⁷ vgl. Anhang D.

¹⁴⁴⁸ vgl. ebd.

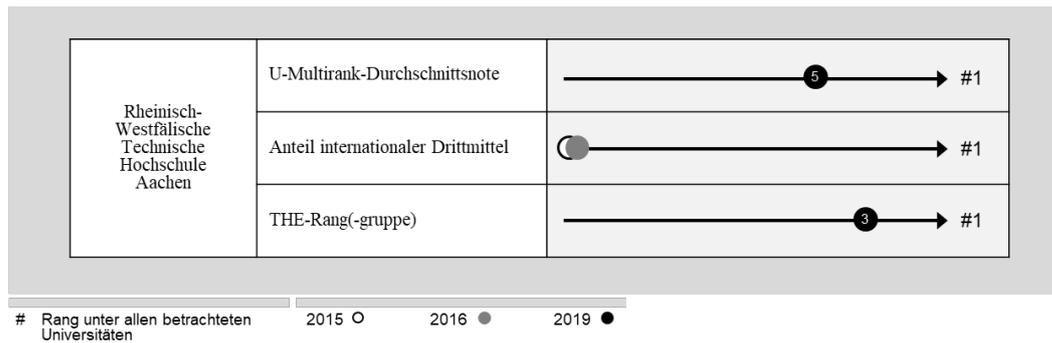


Abbildung 49: Erfolge – Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, dass die Humboldt'schen Universitäten in den Rangfolgen für die internationale Ausrichtung und die internationale Sichtbarkeit jeweils auf den Spitzenrängen landen. Unternehmerische Universitäten belegen dagegen in der Rangfolge für die internationalen Einnahmen die Spitzenränge.

Festzuhalten bleibt in diesem Zusammenhang aber auch, dass zum Zeitpunkt der Untersuchung einige Universitäten nicht im U-Multirank, andere nicht im THE-Ranking zu finden und daher auch in den entsprechenden Rangfolgen nicht berücksichtigt sind.

In der Folge wird untersucht werden, ob sich ein Zusammenhang zwischen dem internationalen Erfolg einer Universität und dem Maß erkennen lässt, in dem ihre Strategie durch situationsspezifische Inhalte gekennzeichnet ist.

4.4 Zusammenhang zwischen Fit und Erfolgen: Humboldt'sche versus unternehmerische Universität

4.4.1 Humboldt'sche Universität

Weist der Strategietext einer Universität eine hohe Punktzahl auf, spricht dies dafür, dass die Universität ihre strategischen Entscheidungen zur Internationalisierung in entsprechend hohem Maße auf spezifische Bedingungen ihrer Situation abgestimmt und so eine Strategie formuliert hat, die einen Fit und damit internationale Erfolge verspricht. Dementsprechend stellt sich die Frage, ob die Universitäten mit den am höchsten bepunkteten Strategietexten auch tatsächlich diejenigen sind, die die größten Erfolge erzielen.

Zur Beantwortung dieser Frage werden zunächst alle betrachteten Universitäten den **Punktzahlen** ihrer Strategietexte entsprechend in eine Rangfolge gebracht, die Universitäten auf den ersten fünf Rängen in einem Grünton (Top-5), die Universitäten auf den Rängen sechs bis zehn in einem helleren Grünton (Top-10) und die Universitäten auf den letzten fünf Rängen in einem Rotton markiert (Bottom-5).

Anschließend wird untersucht, ob sich die Top-5-Universitäten jeweils auch in den Rangfolgen für internationale Erfolge auf einem der ersten fünf oder zehn Ränge wiederfinden, also in den Rangfolgen

- für die internationale **Ausrichtung** in Lehre, Studium und Forschung (im Jahr 2019),
- für internationale **Einnahmen** (in den Jahren 2015 und 2016) und
- für die internationale **Sichtbarkeit** (im Jahr 2019).

Auch in diesen Rangfolgen werden die Universitäten auf den ersten fünf Rängen jeweils in einem Grünton (Top-5), die Universitäten auf den Rängen sechs bis zehn in einem helleren Grünton (Top-10) und die Universitäten auf den letzten fünf Rängen in einem Rotton markiert (Bottom-5), so dass eine *beat map* entsteht.

Bei einem Blick auf die Humboldt'schen Universitäten zeigt sich dabei, dass vier von ihnen in der Rangfolge der am höchsten bepunkteten Strategietexte in den Top-5 landen. Einige dieser Universitäten schaffen es auch in den Rangfolgen für internationale Erfolge unter die Top-5 – die Freie Universität Berlin beispielsweise in den Rangfolgen für die internationale Ausrichtung (Rang 2) und die internationale Sichtbarkeit (Rang 5). Hinzu kommen Ränge in den Top-10 – unter anderem bei der Universität Hamburg, die in den Rangfolgen für die internationale Ausrichtung und für die internationale Sichtbarkeit jeweils Rang 7 belegt. Zwei der vier Humboldt'schen Universitäten mit den am höchsten bepunkteten Strategietexten landen in der Rangfolge für die internationale Sichtbarkeit indes in den Bottom-5.

Universität	Idealtyp	Inhalte	Ausrichtung 2019	Einnahmen 2015	Einnahmen 2016	Sichtbarkeit 2019
Universität Siegen	Humboldt'sche	2	-	16	9	23
Universität Hamburg	Humboldt'sche	5	7	14	4	7
Freie Universität Berlin	Humboldt'sche	5	2	27	23	5
Universität Bremen	Humboldt'sche	5	2	17	23	21
Universität Duisburg-Essen	Humboldt'sche	13	7	8	38	14
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	Humboldt'sche	13	28	28	28	13

Top-5
Top-10
Bottom-5

Abbildung 50: Zusammenhang zwischen Fit und Erfolgen –
Humboldt'sche Universitäten

Die Humboldt'sche Universität mit dem am höchsten bewerteten Text ist die **Universität Siegen**. Ihr Strategietext weist die zweithöchste Punktzahl aller betrachteten Texte auf. Zu den international erfolgreichsten zählt die Universität Siegen zum Zeitpunkt der Untersuchung aber nicht. Sie landet bei den internationalen Einnahmen im Jahr 2015 auf einem Rang im Mittelfeld und im Folgejahr auf einem Rang in den Top-10, bei der internationalen Sichtbarkeit im Jahr 2019 nur auf einem Rang in den Bottom-5. Bei der internationalen Ausrichtung bleibt die Universität Siegen zum Zeitpunkt der Untersuchung ohne Rang. Die international erfolgreichste unter den Humboldt'schen Universitäten ist die **Albert-Ludwigs-Universität Freiburg**. Diese landet stets auf einem Rang in den Top-10, zweimal davon sogar in den Top-5. Ihr Strategietext findet sich in der Rangfolge der am höchsten bewerteten Texte aber nur im Mittelfeld wieder. Ein Zusammenhang zwischen den Erfolgen einer Universität und dem Maß, in dem ihr Strategietext durch situationsspezifische Inhalte gekennzeichnet ist, lässt sich bei einem Blick auf die Humboldt'schen Universitäten folglich nicht feststellen.

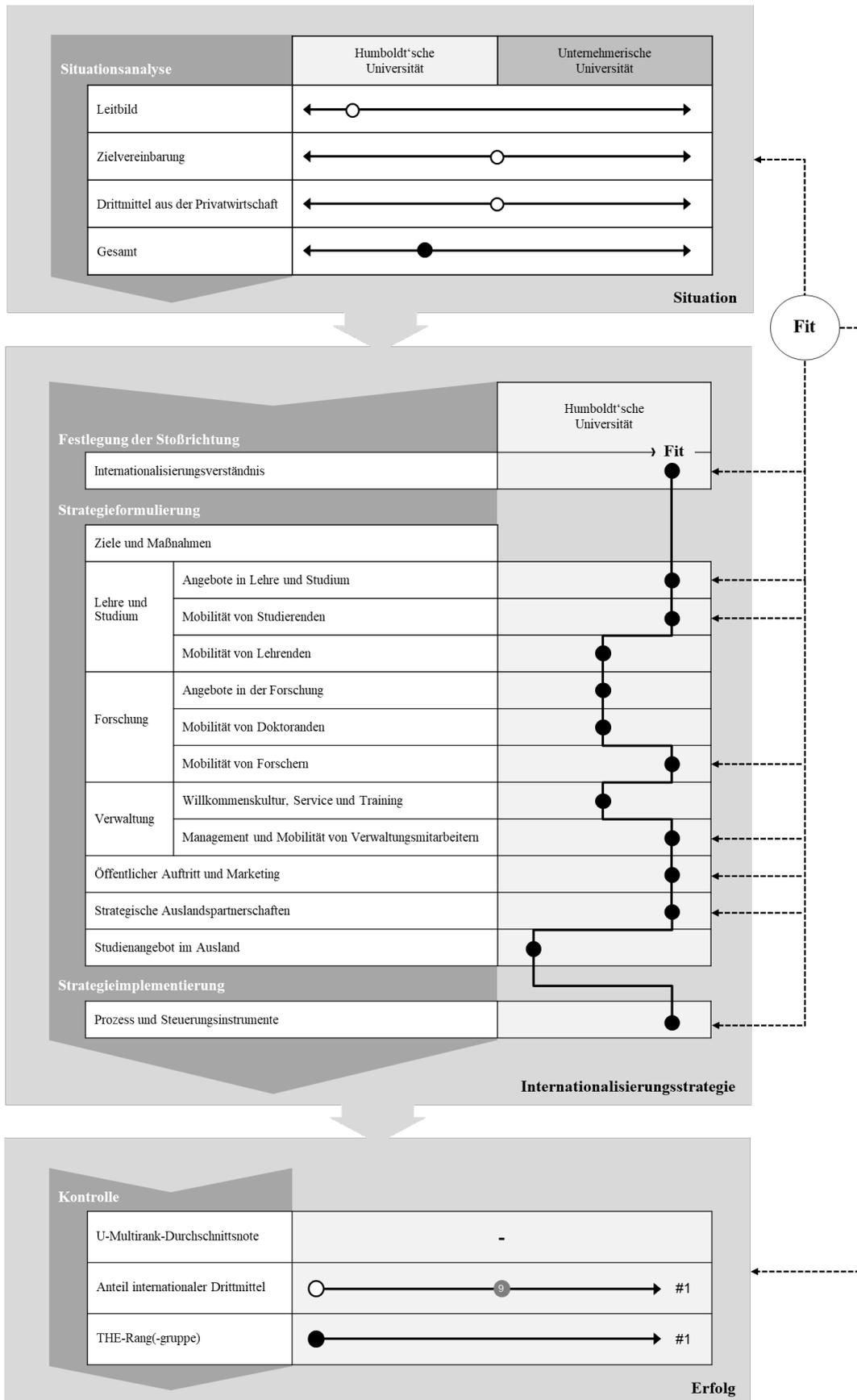


Abbildung 51: Situation, Strategie und Erfolge – Universität Siegen

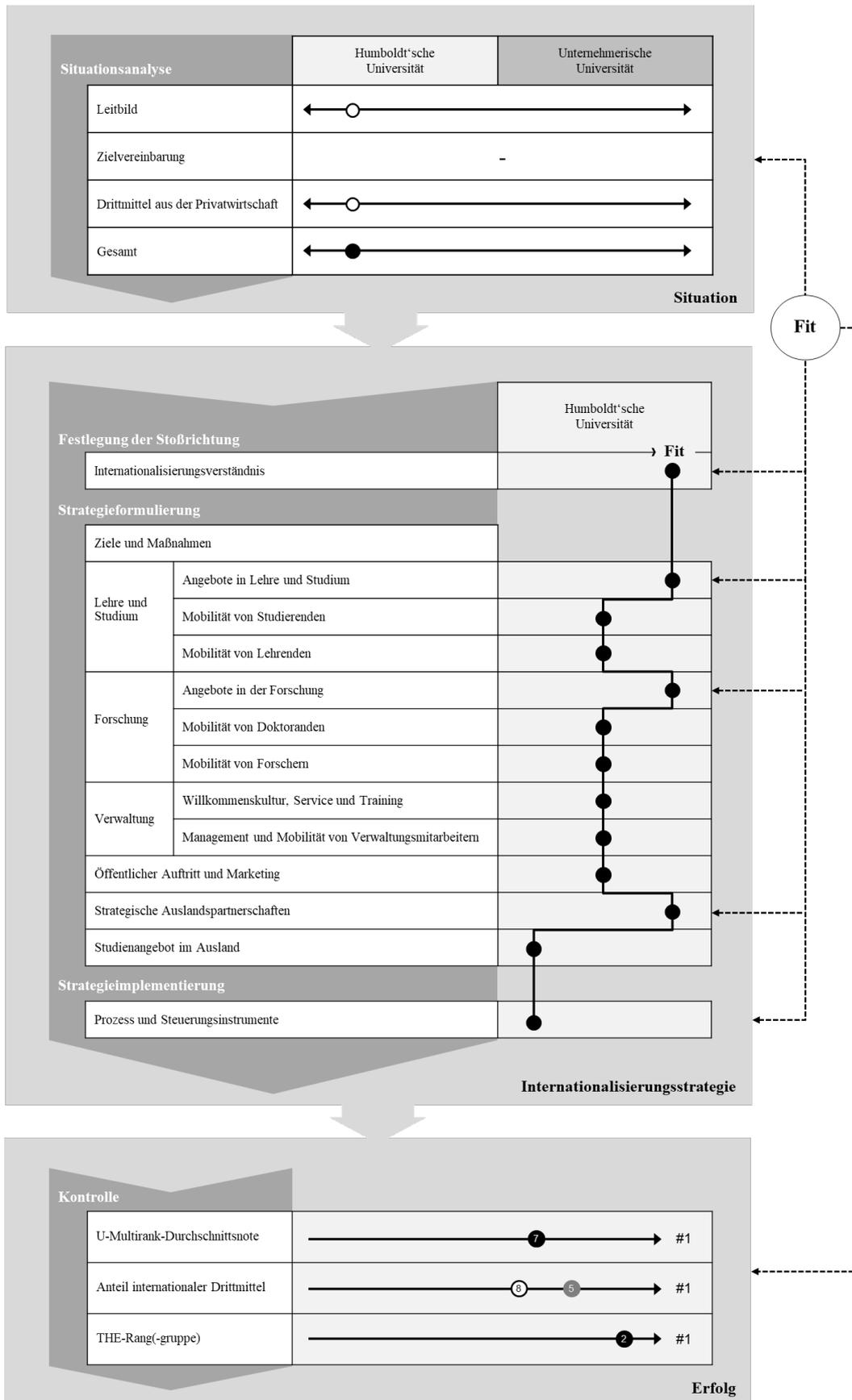


Abbildung 52: Situation, Strategie und Erfolge – Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

4.4.2 Unternehmerische Universität

Bei einem Blick auf die **unternehmerischen Universitäten** zeigt sich, dass sich drei von ihnen in der Rangfolge der am höchsten bewerteten Strategietexte in den Top-5 wiederfinden. Keine dieser Universitäten schafft es in den Rangfolgen für internationale Erfolge in die Top-5. Zwei von ihnen belegen in der Rangfolge für die internationale Ausrichtung jeweils einen Rang in den Top-10, in den anderen Rangfolgen aber jeweils Ränge in den Bottom-5. Hier sind die unternehmerischen Universitäten mit den am höchsten bewerteten Strategietexten dementsprechend häufiger zu finden als die Humboldt'schen Universitäten mit den am höchsten bewerteten Texten.

Universität	Idealtyp	Inhalte	Ausrichtung 2019	Einnahmen 2015	Einnahmen 2016	Sichtbarkeit 2019
Goethe-Universität Frankfurt am Main	Unternehmerische	1	16	19	29	19
Justus-Liebig-Universität Gießen	Unternehmerische	2	7	35	35	21
Universität Kassel	Unternehmerische	2	7	37	37	-
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	Unternehmerische	8	26	12	31	-
Ruhr-Universität Bochum	Unternehmerische	8	7	25	35	16
Philipps-Universität Marburg	Unternehmerische	8	30	30	34	19
Technische Universität Ilmenau	Unternehmerische	8	19	36	30	26

Top-5
Top-10
Bottom-5

*Abbildung 53: Zusammenhang zwischen Fit und Erfolgen –
Unternehmerische Universitäten*

Der Strategietext der **Goethe-Universität Frankfurt am Main** weist die höchste Punktzahl aller betrachteten Texte auf. Zu den international erfolgreichsten gehört die Goethe-Universität zum Zeitpunkt der Untersuchung aber nicht. So landet sie bei der internationalen Ausrichtung, bei den internationalen Einnahmen in den Jahren 2015 und 2016 und bei der internationalen Sichtbarkeit jeweils nur auf einem Rang im Mittelfeld. Die Top-10 verpasst sie dabei jeweils klar. Die international erfolgreichste unter den unternehmerischen Universitäten ist die **Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen**. Sie belegt in den Rangfolgen für die internationale Ausrichtung und die internationale Sichtbarkeit jeweils einen Rang in den Top-5. Zu den Universitäten, die ihren Strategietext in hohem Maße auf spezifische Bedingungen ihrer Situation abgestimmt haben, gehört sie aber nicht. Ihr Text landet hier lediglich im Mittelfeld.

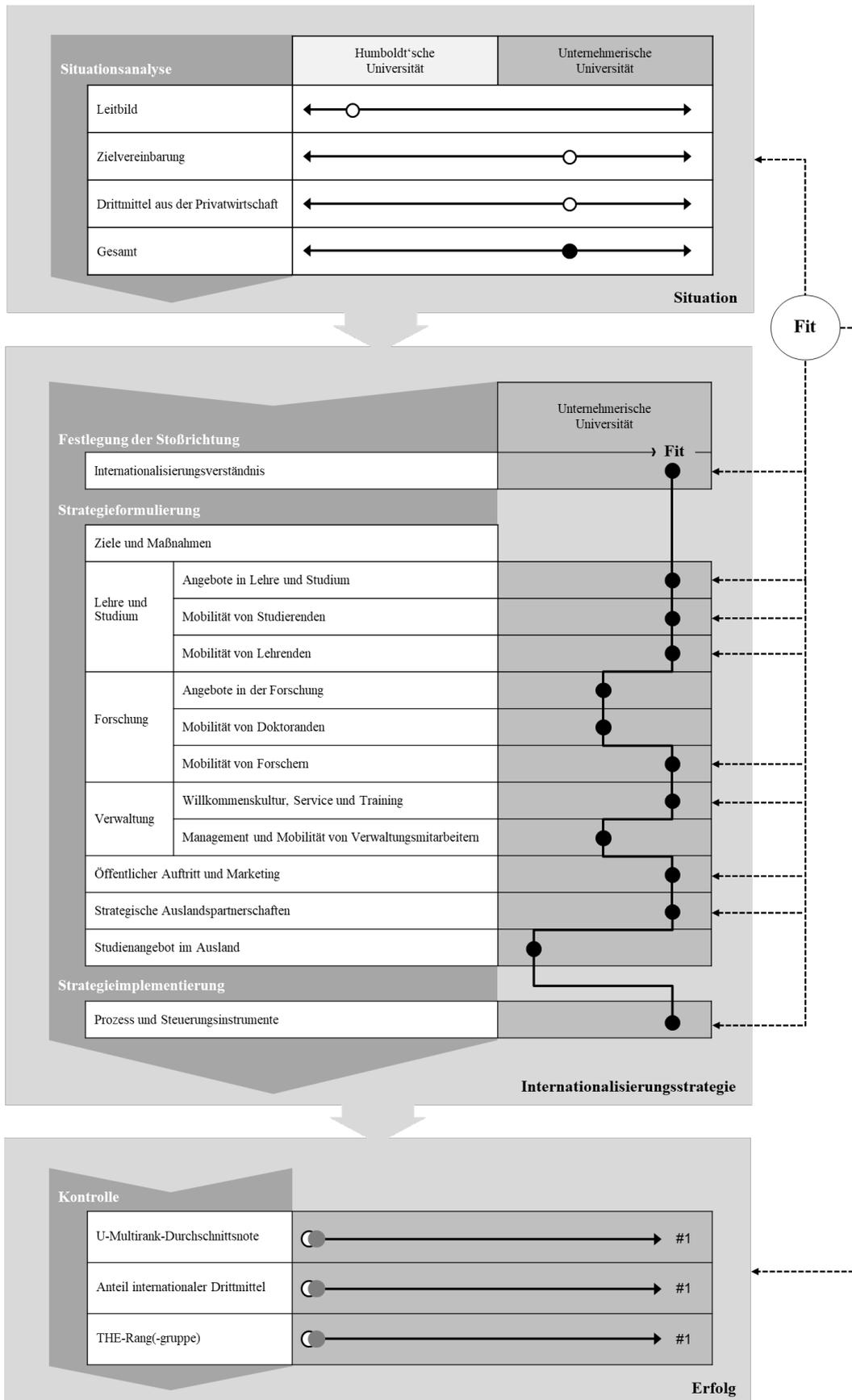


Abbildung 54: Situation, Strategie und Erfolge – Goethe-Universität Frankfurt am Main

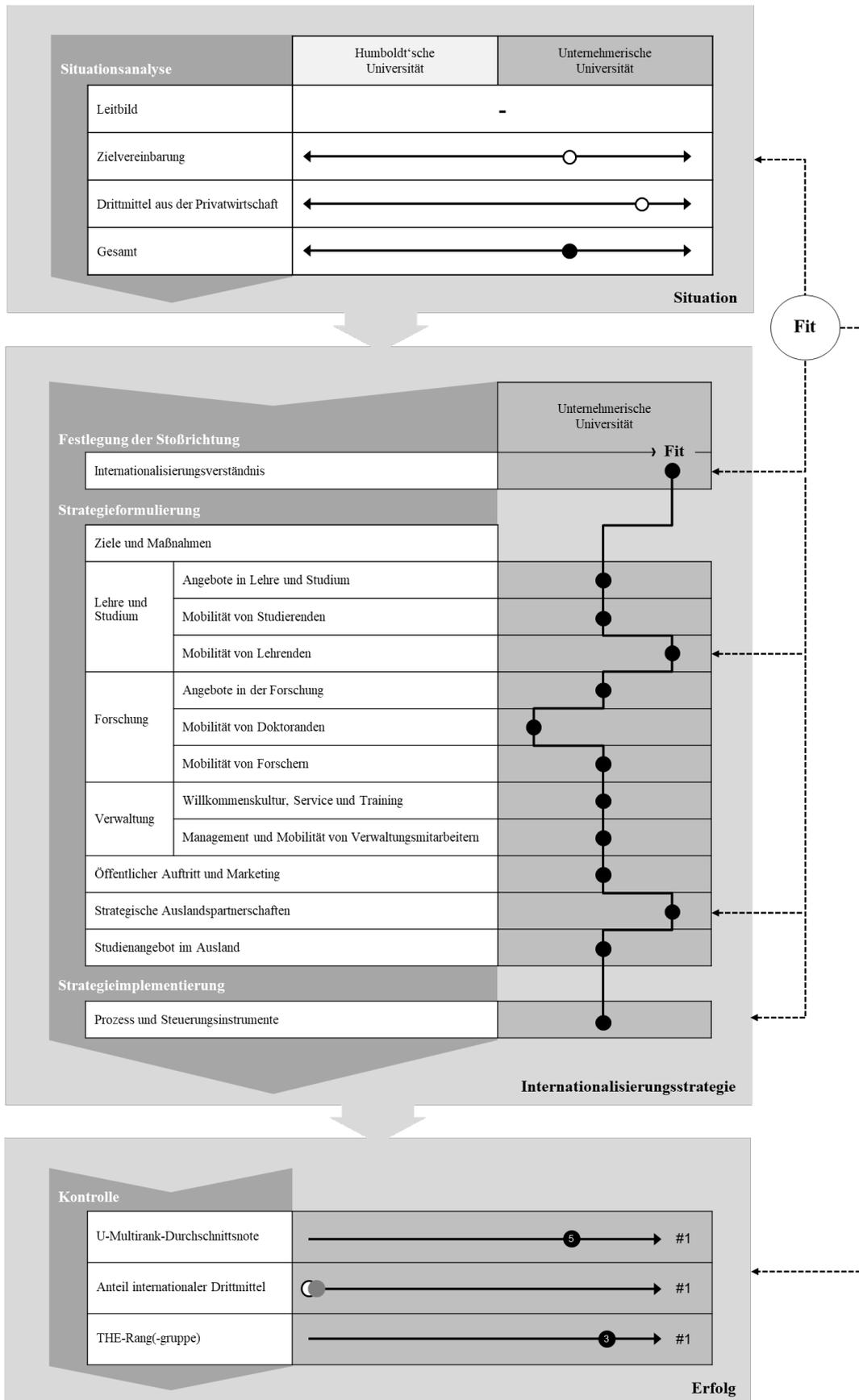


Abbildung 55: Situation, Strategie und Erfolge – Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

Ein Zusammenhang zwischen den Erfolgen einer Universität und dem Maß, in dem ihr Strategietext durch situationsspezifische Inhalte gekennzeichnet ist, lässt sich folglich auch bei einem Blick auf die unternehmerischen Universitäten nicht feststellen.

5 Untersuchungsergebnis

5.1 Zusammenfassung

5.1.1 Situationen

Zielsetzung der Arbeit war es, ein **Modell** zu entwickeln, das Universitätsleitungen in der Praxis Orientierungshilfe bei der Formulierung einer Internationalisierungsstrategie bietet, die auf die je spezifischen Bedingungen der universitären Situation abgestimmt ist – darunter nicht zuletzt die universitäre Identität und die Erwartungen externer universitärer Stakeholder. Die Bedingungen der Situation sind dabei so aufeinander abzustimmen, dass ein interner und externer Fit entstehen – denn gerade dann verspricht die Strategie Erfolg¹⁴⁴⁹.

Aus der **Theorie** wurde dazu hergeleitet, was universitäre Internationalisierungsstrategien leisten und wie sie dementsprechend aufgebaut sein sollten – welche Rubriken also im Strategietext zu berücksichtigen und in welchen dieser Rubriken wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse relevant sind. Hergeleitet wurde außerdem, in welchen **Situationen** deutsche Universitäten zurzeit sein könnten – das heißt in Zeiten, in denen sich der internationale Markt für Hochschulbildung, der internationale Hochschulwettbewerb und die (inter-)nationale Hochschulpolitik im Wandel befinden und deutsche Hochschulen nach einem neuen Modell gesteuert werden. Soll die Internationalisierungsstrategie einer Universität Erfolg versprechen, ist sie schließlich auf deren Situation abzustimmen.

Da reale Universitätssituationen sehr komplex und nicht ohne weiteres zu verstehen sind, galt es diese in ihrer Komplexität *a priori* zu vereinfachen und dazu vor dem Hintergrund der Theorie zwei **idealtypische Universitätssituationen** zu charakterisieren. Die beiden Idealtypen sollten sich hinsichtlich der universitären Identität und der Erwartungen externer universitärer Stakeholder unterscheiden und das Spannungsfeld zwischen der traditionell Humboldt'schen Identität deutscher Universitäten und dem unternehmerischen Verständnis von Universität abbilden, das dem neuen Steuerungsmodell und entsprechenden Erwartungen der deutschen Hochschulpolitik zugrunde liegt. Auf der einen Seite wurde demnach eine Universität mit Humboldt'scher Identität charakterisiert, deren externe Stakeholder bildungs- und entwicklungspolitische Interessen verfolgen und entsprechende Erwartungen an die Universität herantragen, auf der anderen Seite eine Universität mit unternehmerischer Identität, deren externe Stakeholder ökonomische Interessen verfolgen und diese auch in ihren Erwartungen an die Universität zum Ausdruck bringen.

Humboldt'sche und unternehmerische Universität beantworten die Fragen ‚Wer sind wir?‘, ‚Wer sollen wir sein?‘ und ‚Wie unterscheiden wir uns von anderen Universitäten?‘ demnach unterschiedlich. Gleiches gilt für die Frage, inwieweit sie sich an Humboldts Bildungsideal oder am Bildungsmarkt zu orientieren und was sie dementsprechend zu tun haben – in der Bildung, zu ihrer Finanzierung, zur Steuerung ihrer Leistungsprozesse und für die Gesellschaft¹⁴⁵⁰:

¹⁴⁴⁹ vgl. Scherer/Beyer (1998), 343.

¹⁴⁵⁰ vgl. Jost (2022), 290.

	Humboldt'sche Universität	Unternehmerische Universität
Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung an den Interessen von Studierenden, Wissenschaftlern und Nachwuchswissenschaftlern 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung an der Nachfrage auf dem Bildungsmarkt nach Lehr- und Forschungsleistungen und an entsprechenden Gewinnen
Bildung	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung zu unabhängigen Persönlichkeiten und Weltbürgern • Freier Zugang zu Bildung – auch für Menschen aus anderen Ländern, die später bei der Rückkehr in ihre Heimatländer unterstützt werden (<i>brain circulation</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierung für den Beruf • Abwerbung leistungsstarker Studierender, Wissenschaftler und Nachwuchswissenschaftler – für die Universität selbst oder die deutsche Wirtschaft (<i>brain gain</i>)
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung einer auskömmlichen Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung finanzieller Gewinne (z.B. aus Drittmitteln, Studiengebühren)
Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Weitgehende Freiheitsgrade für Wissenschaftler und Nachwuchswissenschaftler (intrinsische Motivation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung der Orientierung am Markt und Gewinn mit unternehmerischen Steuerungsinstrumenten (z.B. leistungsorientierte Mittelverteilung an Fakultäten, Prämien für Wissenschaftler (extrinsische Motivation))
Gesellschaftliche Bedeutung	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zu einem friedlichen und gerechten Miteinander in der Welt 	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zu einem starken Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Deutschland

Tabelle 41: Idealtypen – Humboldt'sche versus unternehmerische Universität¹⁴⁵¹

Die gebildeten Idealtypen haben den „Charakter einer ‚Utopie‘“¹⁴⁵², veranschaulichen aber auf pragmatische Weise, wie sich universitäre Identitäten, Erwartungen externer universitärer Stakeholder und damit auch die Situationen von Universitäten in Zeiten des internationalen Bildungsmarkts, des internationalen Hochschulwettbewerbs und des neuen Steuerungsmodells für die deutschen Hochschulen unterscheiden könnten¹⁴⁵³. Auf diese Weise tragen sie zu einem besseren Vorverständnis bei, auf welche Situationen universitäre Internationalisierungsstrategien, entsprechende Strategietexte, Rubriken und Inhalte abzustimmen sein könnten, um einen Fit herbeizuführen.

¹⁴⁵¹ vgl. Jost (2022), 290.

¹⁴⁵² Scherer/Beyer (1998), 338.

¹⁴⁵³ vgl. Schröder/Sehl (2011), 91-92.

Im Rahmen einer **empirischen Untersuchung** sollte das bis hierher entwickelte Modell dann um weitere Erkenntnisse angereichert werden – und zwar um Erkenntnisse, die sich bei einer Untersuchung realer Universitätssituationen, -strategien und -erfolge gewinnen ließen. Die Untersuchung umfasste vier Schritte und war durch Offenheit gegenüber Überraschungen gekennzeichnet – also gegenüber Erkenntnissen, die vor dem Hintergrund des Modells nicht zu erwarten gewesen wären¹⁴⁵⁴. Gegenstand der Untersuchung waren 38 deutsche Universitäten in öffentlicher Trägerschaft, die als Teil(-strategie) ihrer übergeordneten Universitätsstrategie eine Internationalisierungsstrategie formuliert, diese in Form eines eigenen Textes festgeschrieben und den Text veröffentlicht hatten.

In einem ersten Untersuchungsschritt galt es die **realen Situationen** der Universitäten jeweils vor dem Hintergrund der idealtypischen Universitätssituationen zu interpretieren. Um einen Eindruck von der Identität einer Universität zu gewinnen, wurde ihr Leitbild (oder Mission Statement) in den Blick genommen. Ein Eindruck von den Erwartungen externer Stakeholder ließ sich gewinnen, indem ihre vertragsförmige Zielvereinbarung mit dem für sie zuständigen Ministerium betrachtet wurde – dem wichtigsten externen Stakeholder einer Universität. Leitbild (oder Mission Statement) und Zielvereinbarung wurden dabei auf Textstellen mit Bezug zu den gebildeten Idealtypen hin untersucht, um die Universität auf dieser Grundlage einem der beiden Typen zuzuordnen. Außerdem wurde der Anteil der privatwirtschaftlichen Drittmiteinnahmen an den gesamten Drittmiteinnahmen der Universität in den Blick genommen. So ließ sich ein Eindruck von ihrer Orientierung an der privatwirtschaftlichen Nachfrage auf dem Bildungsmarkt gewinnen. Dieser gab den Ausschlag für die Zuordnung der Universität zu einem der beiden Idealtypen – dies aber nur dann, wenn die zuvor gewonnenen Eindrücke kein klares und konsistentes Bild von der universitären Situation ergaben. Alle 38 Universitäten konnten auf diese Weise einem der beiden Idealtypen zugeordnet werden: 21 Universitäten dem Idealtyp der Humboldt'schen und 17 Universitäten dem Idealtyp der unternehmerischen Universität.

¹⁴⁵⁴ vgl. Maanen/Sorensen/Mitchell (2007), 1149.

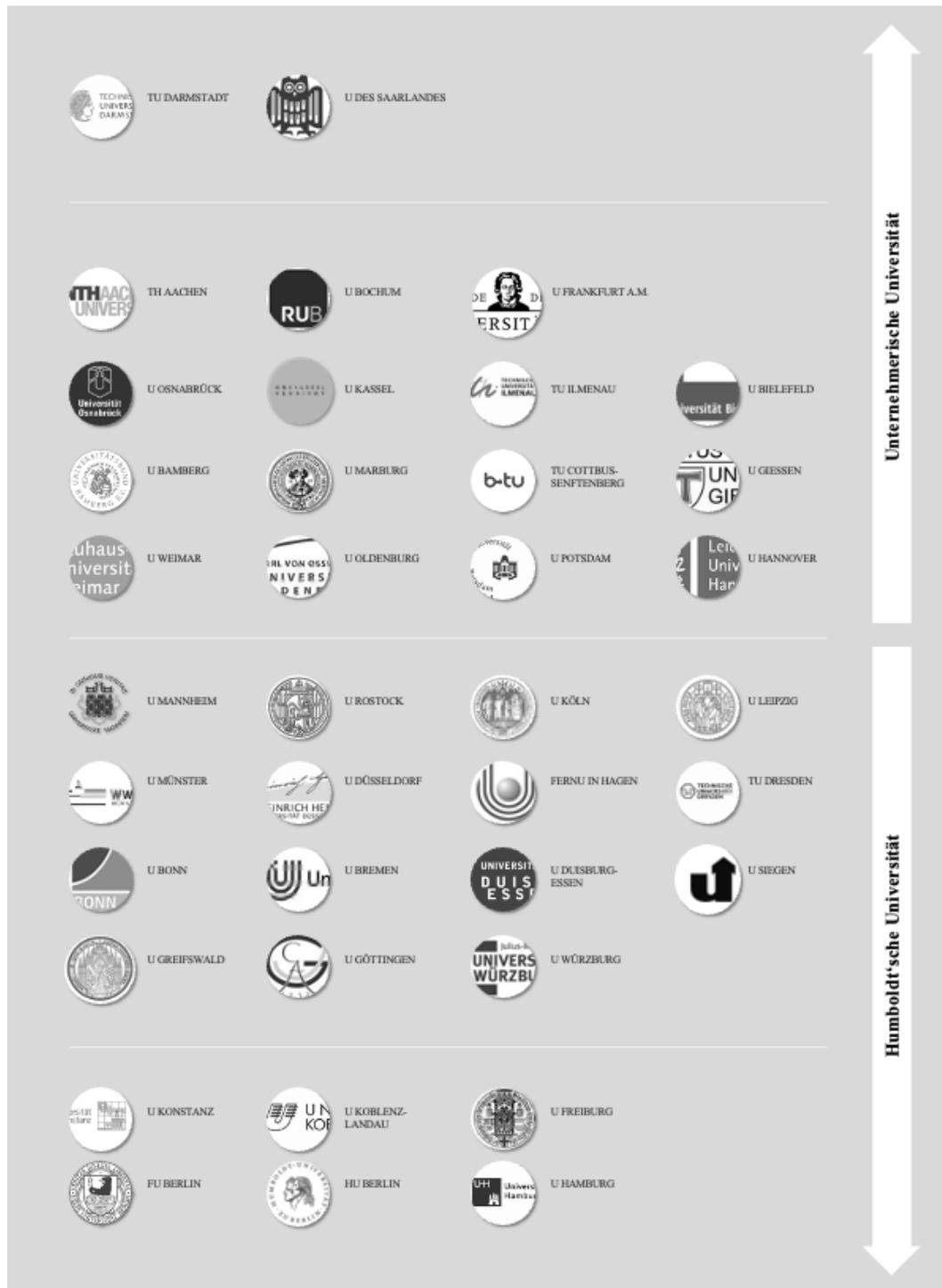


Abbildung 56: Idealtypen – Interpretation universitärer Situationen

Überraschend war, dass sich bei einer Betrachtung von Leitbild (oder Mission Statement) und Zielvereinbarung **oft kein klares und konsistentes Bild von der Situation** ergab, in der sich die jeweilige Universität befand. Das klare und konsistente Bild einer Humboldt'schen Universität ergab sich nur in sechs Fällen, das ebenso klare und konsistente Bild einer unternehmerischen Universität lediglich in zwei Fällen. In vielen Fällen sprachen Textstellen im Leitbild einer Universität – teils sehr klar – den Idealtyp der Humboldt'schen Universität

an, Textstellen in ihrer Zielvereinbarung aber auch – und teils ebenso klar – den Idealtyp der unternehmerischen Universität. In diesen Fällen schien ein **Spannungsfeld** zu bestehen – zwischen der universitären Identität, das heißt dem im Leitbild (oder Mission Statement) beschriebenen universitären Selbstverständnis, und dem Verständnis von Universität, das in der Zielvereinbarung mit dem zuständigen Ministerium (stellenweise) zum Ausdruck kam. Hier drängt sich die Frage auf, ob Universität und Ministerium ein **unterschiedliches Verständnis** davon (gehabt) haben könnten, was die Universität in Zeiten eines internationalen Markts für Hochschulbildung, des zunehmenden internationalen Hochschulwettbewerbs und des neuen Steuerungsmodells für die deutschen Hochschulen zu sein und zu tun hätte. Könnte die Universität (eher) an einem Humboldt'schen Selbstverständnis festgehalten, das Ministerium in diesen Zeiten aber (eher) ein unternehmerisches Verständnis von Hochschule haben?

5.1.2 Internationalisierungsstrategien

Inhalte

In einem zweiten Schritt wurden die Internationalisierungsstrategien der 38 Universitäten untersucht. Dazu erfolgte eine **qualitative Inhaltsanalyse**, mit der sich die Internationalisierungsstrategietexte der Universitäten systematisch auswerten ließen. Zu allen theoretisch hergeleiteten Rubriken einer Internationalisierungsstrategie fanden sich dabei Inhalte in den Texten. Inhalte, die sich keiner der Rubriken zuordnen ließen und für andere oder weitere Rubriken sprachen, fanden sich im Rahmen der Analyse nicht. Folglich konnte empirisch nachgewiesen werden, dass universitäre Internationalisierungsstrategien das Internationalisierungsverständnis einer Universität, deren Internationalisierungsziele und -maßnahmen sowie Prozessschritte und Steuerungsinstrumente zur Implementierung der Strategie beinhalten. Dass sich bei Zielen und Maßnahmen zudem zwischen den Handlungsfeldern ‚Lehre und Studium‘, ‚Forschung‘, ‚Verwaltung‘, ‚Öffentlicher Auftritt und Marketing‘, ‚Strategische Auslandspartnerschaften‘ und ‚Studienangebot im Ausland‘ unterscheiden lässt, konnte ebenso nachgewiesen werden. Inhalte zu den entsprechenden Rubriken fanden sich sowohl in den Strategietexten Humboldt'scher als auch in den Texten unternehmerischer Universitäten – und zwar in vergleichbarer Häufigkeit.

		Humboldt'sche Universität	Unternehmerische Universität
		Häufigkeit	Häufigkeit
Rubrik: Internationalisierungsverständnis		100%	88%
Rubrik: Ziele und Maßnahmen			
Rubrik: Lehre und Studium	Rubrik: Angebote in Lehre und Studium	100%	100%
	Rubrik: Mobilität von Studierenden	100%	94%
	Rubrik: Mobilität von Lehrenden	71%	71%
Rubrik: Forschung	Rubrik: Angebote in der Forschung	90%	100%
	Rubrik: Mobilität von Doktoranden	86%	71%
	Rubrik: Mobilität von Forschern	81%	94%
Rubrik: Verwaltung	Rubrik: Willkommenskultur, Service und Training	95%	94%
	Rubrik: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	100%	94%
Rubrik: Öffentlicher Auftritt und Marketing		86%	94%
Rubrik: Strategische Auslandspartnerschaften		100%	100%
Rubrik: Studienangebot im Ausland		5%	12%
Rubrik: Prozess und Steuerungsinstrumente		81%	88%

Abbildung 57: Häufigkeitsverteilung von Strategieinhalten je Rubrik

Inhalte zur Rubrik ‚Studienangebot im Ausland‘ waren jedoch überraschend selten zu finden. Hier drängt sich die Frage auf, warum dieses Feld der Internationalisierung bei der Formulierung universitärer Internationalisierungsstrategien bislang nur wenig Berücksichtigung findet – und das, obwohl die deutsche Hochschulpolitik „am ‚Kuchen der internationalen Hochschulbildung‘ teilhaben“¹⁴⁵⁵ will und deutsche Hochschulen daher gemeinsam mit dem DAAD beim Ausbau eines unternehmerisch geplanten Studienangebots im Ausland unterstützt. Könnte dies darauf zurückzuführen sein, dass dieses Feld der Internationalisierung immer noch ziemlich neu ist¹⁴⁵⁶ und deshalb nur in wenigen Strategien berücksichtigt wird? Oder könnten Universitäten in einem unternehmerisch geplanten Studienangebot den Wegbereiter für eine „übersteuernde Ökonomisierung der Bildung“¹⁴⁵⁷, eine Gefahr für Bildung im Sinne des Humboldt’schen Ideals und damit einen Widerspruch zu ihrer Identität sehen?

¹⁴⁵⁵ Hahn (2005), 15.

¹⁴⁵⁶ vgl. Bode (2012), 10.

¹⁴⁵⁷ Zauner (2005), 189.

Die Inhalte, die sich über das Textmaterial hinweg zu den Rubriken fanden, sind durchaus vielfältig, wie nachfolgender **Überblick** zeigt:

<p>Rubrik: Internationalisierungsverständnis</p> <p><i>Schwerpunkte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsentwicklung in Lehre, Studium und Forschung • Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, indem Beiträge zur Überwindung globaler Herausforderungen (<i>grand challenges</i>) geleistet werden • Erhöhung der Förderfähigkeit im internationalen Wettbewerb, um Einnahmen (zur Finanzierung der Internationalisierung) zu erzielen • Schärfung des internationalen Profils • Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit
<p>Rubrik: Angebote in Lehre und Studium</p> <p><i>Ziele</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sicherung höchsten Niveaus in der Bildung • Entwicklung fremdsprachlicher und interkultureller Kompetenzen bei Studierenden • Verbesserung der Studienleistungen, Verringerung der Abbruchquoten und Erhöhung der Zahl der Studienabschlüsse von Studierenden aus dem Ausland <p><i>Maßnahmen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verankerung internationaler Themen in den Studiengängen • Erweiterung des fremdsprachigen, auch mehrsprachigen Lehrangebots • Entwicklung eines übergeordneten Sprachenkonzepts für die Universität • Einführung von Kurzprogrammen (z.B. Sommeruniversitäten, Winteruniversitäten) zur fachlichen Vorbereitung von Studierenden aus dem Ausland auf ihr Studium in Deutschland • Einrichtung von Sonderprogrammen und -projekten zur fachlichen Vorbereitung von Studierenden aus dem Ausland • Einrichtung von Buddy-Programmen zur fachlichen Betreuung ausländischer Studierender • Einrichtung von Kleingruppen zum gemeinsamen Lernen mit ausländischen Studierenden • Vergabe eines interkulturellen Zertifikats für das Engagement im Rahmen der fachlichen Vorbereitung und sozialen Integration ausländischer Studierender • Vergabe von Credits für das Engagement im Rahmen der fachlichen Vorbereitung und sozialen Integration ausländischer Studierender • Förderung der internationalen Anschlussfähigkeit der Studienstrukturen (z.B. Sicherstellung, dass für Bachelor- und Masterabschlüsse erforderliche Credits erworben werden können) • Einrichtung von Mobilitätsfenstern • Einrichtung internationaler Studiengänge und Vergabe gemeinsamer Studienabschlüsse (<i>joint degree</i>) oder Doppelabschlüsse (<i>double degree</i>) mit Partnerhochschulen • Einrichtung von E-Learning-Angeboten für und mit Studierenden aus dem Ausland • Einrichtung eines Systems zum Monitoring von Studienleistungen ausländischer Studierender • Einrichtung verpflichtender Studienfortschrittsgespräche für Studierende aus dem Ausland (z.B. für jene Studierende aus dem Ausland, die keine Leistungsnachweise erbringen) • Förderung von leistungsstarken Studierenden aus dem Ausland auf dem Weg zur Promotion im Rahmen von Fast-Track-Programmen • Sicherstellung der Finanzierung internationaler Angebote in Lehre und Studium (z.B. durch Einwerbung von Mitteln aus entsprechenden Förderprogrammen der EU)

Tabelle 42: Überblick über Inhalte universitärer Internationalisierungsstrategien

(Fortsetzung von Tabelle 42)

Rubrik: Mobilität von Studierenden
<i>Ziele</i> <ul style="list-style-type: none">• Erhöhung der Zahl ausländischer Studierender• Förderung des Austausches zwischen heimischen und ausländischen Studierenden• Gewinnung von ausländischen Studierenden für den deutschen Arbeitsmarkt• Förderung von Auslandsaufenthalten heimischer Studierender
<i>Maßnahmen</i> <ul style="list-style-type: none">• Gezielte Anwerbung von Studierenden aus dem Ausland (z.B. im Rahmen des universitären Marketings)• Auslobung von Stipendienprogrammen für leistungsstarke ausländische Studierende• Auslobung von Stipendienprogrammen für Studierende, bei denen in Anbetracht ihres Herkunftslandes Probleme bei der Finanzierung ihres Auslandsaufenthaltes zu erwarten sind• Einrichtung von einfachen und transparenten Auswahl- und Zulassungsverfahren für Studierende aus dem Ausland• Auswahl leistungsstarker Studierender aus dem Ausland (z.B. Studierender, die sich durch wettbewerblich vergebene Stipendien auszeichnen)• Förderung der Motivation heimischer Studierender, Auslandsaufenthalte zu absolvieren (z.B. durch Erfahrungsberichte von <i>incomings</i> oder zurückkehrenden <i>outgoings</i>)• Auslobung von Stipendienprogrammen für leistungsstarke heimische Studierende• Beratung zu Möglichkeiten, Auslandsaufenthalte zu absolvieren und diese zu finanzieren• Sicherung von Studienplätzen an Partnerhochschulen für heimische Studierende• Vermittlung von Praktikumsplätzen im Ausland• Sicherstellung der Finanzierung der Studierendenmobilität
Rubrik: Mobilität von Lehrenden
<i>Ziele</i> <ul style="list-style-type: none">• Erhöhung der Zahl ausländischer Lehrender• Förderung des Austausches zwischen heimischen und ausländischen Lehrenden• Förderung von Auslandsaufenthalten heimischer Lehrender
<i>Maßnahmen</i> <ul style="list-style-type: none">• Gezielte Anwerbung von Lehrenden aus dem Ausland (z.B. im Rahmen des universitären Marketings)• Auswahl kluger Köpfe aus dem Ausland• Einrichtung von Gastdozentenprogrammen für Kurzzeit- und Langzeitaufenthalte• Aufbau von Alumni-Netzwerken mit ehemaligen Gastdozenten• Sicherstellung der Finanzierung der Lehrendenmobilität durch Teilnahme an entsprechenden Förderprogrammen (z.B. ERASMUS, DAAD)
Rubrik: Angebote in der Forschung
<i>Ziele</i> <ul style="list-style-type: none">• Sicherung höchsten Niveaus in der Forschung – sowohl in der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses als auch in der Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse• Erhöhung des Anteils ausländischer Promotionen• Förderung der Vielfalt von Ideen und Methoden in der Forschung• Förderung des internationalen Austausches wissenschaftlicher Erkenntnisse• Förderung der Forschung zu internationalen Themen (z.B. zu Themen, die sich an der EU-Wachstumsstrategie ‚Europa 2020‘ orientieren)• Erhöhung der Zahl internationaler Publikationen• Erhöhung der Zahl internationaler Patente• Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit in der Forschung

(Fortsetzung von Tabelle 42)

<p><i>Ziele</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Verbesserung in internationalen Hochschulrankings• Unterstützung ausländischer Forscher bei Unternehmensgründungen <p><i>Maßnahmen</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Einrichtung von Promotionskollegs und strukturierten Promotionsprogrammen für und mit ausländischen Doktoranden• Internationale Ausrichtung von Promotionskollegs und -programmen, was Themen und Sprachen anbelangt• Vergabe gemeinsamer Doktorgrade mit ausländischen Partnerhochschulen• Einrichtung von Forschergruppen, in deren Rahmen besonders leistungsstarke Postdocs in Forschung entlang der universitären Forschungsschwerpunkte eingebunden werden• Einrichtung von Programmen zur fachlichen Betreuung ausländischer Doktoranden• Einrichtung eines Systems zum Monitoring von Promotionsleistungen ausländischer Doktoranden• Einrichtung von Mentorenprogrammen, um Doktoranden aus dem Ausland in der Entwicklung ihrer wissenschaftlichen Karriere zu unterstützen• Förderung von leistungsstarken Doktoranden aus dem Ausland auf dem Weg zur Professur im Rahmen von Tenure-Track-Programmen• Teilnahme an internationalen Konferenzen• Ausrichtung von internationalen Konferenzen und Workshops• Mitwirkung in internationalen Begutachtungssystemen• Mitwirkung in Editorial Boards von renommierten internationalen Publikationen• Mitwirkung in internationalen Wissenschaftsorganisationen (z.B. European Research Council)• Beratung zu (internationalen) Forschungsfördermöglichkeiten• Unterstützung bei der Beantragung von (internationalen) Drittmitteln• Sicherstellung der Finanzierung internationaler Angebote in der Forschung durch Teilnahme an Förderprogrammen
Rubrik: Mobilität von Doktoranden
<p><i>Ziele</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Erhöhung der Zahl ausländischer Doktoranden• Förderung des Austausches zwischen heimischen und ausländischen Doktoranden• Förderung von Auslandsaufenthalten heimischer Doktoranden <p><i>Maßnahmen</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Gezielte Anwerbung von Doktoranden aus dem Ausland (z.B. im Rahmen des universitären Marketings)• Internationale Ausschreibung von Plätzen für Doktoranden• Auslobung von Stipendienprogrammen für ausländische Doktoranden• Einrichtung von einfachen und transparenten Auswahlverfahren für Doktoranden aus dem Ausland• Auswahl leistungsstarker Absolventen• Beratung zur Promotion – für heimische und ausländische Absolventen, sowohl zur Promotion an der Universität als auch zu Möglichkeiten, im Rahmen der Promotion einen oder mehrere Auslandsaufenthalte zu absolvieren• Sicherstellung der Finanzierung der Doktorandenmobilität durch Teilnahme an entsprechenden Förderprogrammen (z.B. ERASMUS, DAAD)
Rubrik: Mobilität von Forschern
<p><i>Ziele</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Erhöhung der Zahl ausländischer Forscher• Förderung des Austausches zwischen heimischen und ausländischen Forschern• Förderung von Auslandsaufenthalten heimischer Forscher

(Fortsetzung von Tabelle 42)

<p><i>Maßnahmen</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Gezielte Anwerbung von Forschern aus dem Ausland (z.B. im Rahmen des universitären Marketings)• Internationale Ausschreibung von Stellen für Forscher• Teilnahme an Messen (z.B. GAIN) zur Anwerbung ausländischer Forscher• Einrichtung eines Scouting-Prozesses für Forscher aus dem Ausland• Auswahl leistungsstarker Forscher aus dem Ausland (z.B. Stipendiaten international renommierter Förderprogramme)• Auswahl von Forschern, die international vernetzt sind• Einrichtung von Juniorprofessuren für ausländische Forscher• Einrichtung von Gastprofessorenprogrammen – für Kurzzeit- und Langzeitaufenthalte• Einrichtung regulärer Professuren für ausländische Forscher und Unterbreitung wettbewerbsfähiger Berufsangebote• Schaffung eines attraktiven Umfelds für Forscher (z.B. geringe Lehrbelastungen, Möglichkeit des Sabbaticals)• Einbindung von Forschern aus dem Ausland in die Weiterentwicklung universitärer (Lehr- und) Forschungsangebote• Einbindung von Forschern aus dem Ausland in universitäre Gremien, die dazu in englischer Sprache abgehalten werden• Einrichtung des Ehrentitels <i>adjunct professor</i> für ausländische Spitzenforscher nicht-hochschulischer Forschungseinrichtungen, um diese an die Universität zu binden• Aufbau von Alumni-Netzwerken mit ehemaligen Gastprofessoren• Förderung von Auslandsaufenthalten heimischer Forscher• Sicherstellung der Finanzierung der Mobilität von Forschern durch Teilnahme an entsprechenden Förderprogrammen (z.B. ERC <i>starting grants</i>, ERC <i>advanced grants</i>, Alexander von Humboldt-Professuren)
<p>Rubrik: Willkommenskultur, Service und Training</p>
<p><i>Ziele</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Förderung der Willkommenskultur• Abbau von Zugangshürden für Studierende, Lehrende, Doktoranden und Forscher aus dem Ausland• Abbau von Hürden bei Auslandsaufenthalten heimischer Studierender <p><i>Maßnahmen</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Vereinfachung der Anerkennung im Ausland erbrachter Studienleistungen• Vereinfachung administrativer Prozesse für ausländische Gäste• Bereitstellung relevanter Materialien (z.B. Prüfungsbescheide, Berufsvereinbarungen) in englischer Sprache• Bereitstellung von Karriereportalen, Alumniportalen und sonstigen elektronischen Diensten im Studierendenmanagement in englischer Sprache• Veröffentlichung relevanter Medien (z.B. Universitätszeitschrift) in englischer Sprache• Einrichtung englischsprachiger Beschilderungen am Campus• Englisch- oder mehrsprachige Beratung zu Angeboten in Lehre, Studium und Forschung sowie zu entsprechenden Aufenthalten in Deutschland• Einrichtung von Unterstützungsangeboten bei Behördengängen• Einrichtung von Unterstützungsangeboten bei der Wohnungssuche• Einrichtung von Unterstützungsangeboten beim Nachzug von Familienmitgliedern• Einrichtung eines <i>dual career</i>-Service zur Unterstützung von Familienmitgliedern bei der Arbeitssuche vor Ort• Einrichtung eines <i>career</i>-Service zur Unterstützung von Absolventen (z.B. Studierende, Doktoranden) bei der Arbeitssuche vor Ort• Bündelung der Beratung und Unterstützungsangebote in einem Welcome Center• Einrichtung von Sprachtrainings• Einrichtung von interkulturellen Trainings

(Fortsetzung von Tabelle 42)

<p><i>Maßnahmen</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Einrichtung von Buddy-Programmen zur sozialen Integration ausländischer Gäste• Einrichtung von Begegnungsräumen zur sozialen Integration ausländischer Gäste• Durchführung von Veranstaltungen zur sozialen Integration ausländischer Gäste• Einführung von <i>learning agreements</i> mit heimischen Studierenden, vermittels derer vor einem Auslandsaufenthalt vereinbart wird, welche der im Ausland erbrachten Studienleistungen anerkannt werden
<p>Rubrik: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern</p>
<p><i>Ziele</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Weiterentwicklung der Strukturen und Prozesse zur Koordination internationaler Aktivitäten• Förderung von Auslandsaufenthalten heimischer Verwaltungsmitarbeiter• Erhöhung der Zahl von Verwaltungsmitarbeitern aus dem Ausland <p><i>Maßnahmen</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Weiterentwicklung koordinierender Einrichtungen (z.B. Dezernat für internationale Angelegenheiten, International Office, Akademisches Auslandsamt)• Einrichtung koordinierender Stellen (z.B. Internationalisierungsbeauftragte, Recruitment Manager)• Einrichtung von Kommunikationsräumen zur Koordination internationaler Aktivitäten (z.B. Foren)• Einrichtung von Fremdsprachentrainings und interkulturellen Trainings für Verwaltungsmitarbeiter• Angebot von Trainings im Ausland für Verwaltungsmitarbeiter• Vermittlung von Hospitationen in der Verwaltung ausländischer Hochschulen für Verwaltungsmitarbeiter• Sicherstellung der Finanzierung der Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern durch Teilnahme an entsprechenden Förderprogrammen (z.B. ERASMUS)• Ausschreibung von Stellen für Verwaltungsmitarbeiter mit internationalen, das heißt fremdsprachlichen und interkulturellen Kompetenzen
<p>Rubrik: Öffentlicher Auftritt und Marketing</p>
<p><i>Ziele</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit <p><i>Maßnahmen</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Internationale Ausrichtung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit• Einrichtung eines englischsprachigen Auftritts auf der universitären Website• Werbung in sozialen Medien• Werbung in internationalen Studienführern• Auftritte auf internationalen Messen• Verteilung von Werbematerialien auf internationalen Messen und Veranstaltungen• Nutzung von Netzwerken mit Partnerhochschulen im In- und Ausland für Marketingaktivitäten• Nutzung von Alumninetzwerken für Marketingaktivitäten• Einrichtung von Kennenlernangeboten (z.B. Sommer- und Winteruniversitäten), um auf ein Studium oder eine Promotion in Deutschland neugierig zu machen• Entwicklung eines übergeordneten Marketingkonzepts, das Zielländer und -gruppen, Angebote für diese, deren Alleinstellungsmerkmale und damit einhergehende Wettbewerbsvorteile definiert• Entwicklung eines internen Marketings für die Internationalisierung, um dafür zu sorgen, dass Universitätsmitglieder ihre Entscheidungen an der Internationalisierungsstrategie ausrichten

(Fortsetzung von Tabelle 42)

Rubrik: Strategische Auslandspartnerschaften
<i>Ziele</i> <ul style="list-style-type: none">• Sicherung höchsten Niveaus in Lehre, Studium und Forschung• Erhöhung der Zahl ausländischer Studierender, Lehrender, Doktoranden, Forscher und Verwaltungsmitarbeiter• Bündelung von Ressourcen mit Partnerhochschulen und nicht-hochschulischen Einrichtungen zur Umsetzung aufwändiger Vorhaben• Zugang zum Know-how von Partnerhochschulen und nicht-hochschulischen Einrichtungen• Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit
<i>Maßnahmen</i> <ul style="list-style-type: none">• Auswahl von leistungsstarken Partnerhochschulen – das heißt Hochschulen mit Akkreditierungen und internationalem Renommee• Auswahl von Partnerhochschulen mit bewährten Strukturen und Prozessen – gerade im Hinblick auf Betreuungsleistungen für die eigenen Studierenden• Auswahl von Partnerhochschulen, die die Schwerpunktangebote in Lehre, Studium und Forschung komplementieren• Auswahl von Partnerhochschulen aus Ländern mit Bezug zu universitären Forschungsthemen• Auswahl von Partnerhochschulen in der Nähe des Universitätsstandorts (z.B. in der Nähe der deutschen Grenze)• Einrichtung von Austauschprogrammen für Studierende mit Partnerhochschulen• Einrichtung von Austauschprogrammen für Lehrende mit Partnerhochschulen• Einrichtung internationaler Studiengänge und Vergabe gemeinsamer Studienabschlüsse (<i>joint degree</i>) oder Doppelabschlüsse (<i>double degree</i>) mit Partnerhochschulen• Einrichtung gemeinsamer Promotionskollegs und -programme mit Partnerhochschulen• Vergabe gemeinsamer Doktorgrade mit Partnerhochschulen• Einrichtung gemeinsamer Forschungseinrichtungen und -programme mit Partnerhochschulen• Einrichtung von Kooperationen mit international konkurrenzfähigen Unternehmen zur Generierung marktrelevanter Innovationen• Einrichtung von Außenstellen in Ländern, um die Sichtbarkeit vor Ort zu erhöhen, Kooperationen anzubahnen und Drittmittel von (Förder-)Einrichtungen vor Ort einzuwerben• Beratung und Einrichtung von Unterstützungsangeboten bei der Anbahnung von Kooperationen• Sicherstellung der Finanzierung von Kooperationen durch Teilnahme an entsprechenden Förderprogrammen (z.B. DFG)• Einklinken in internationale Hochschulnetzwerke (z.B., um gemeinsame Interessen vor der Europäischen Kommission zu vertreten und deren Hochschulpolitik zu beeinflussen)• Einrichtung einer Kontrolle der Kooperations- und Netzwerkaktivitäten (z.B. hinsichtlich des Ressourcenbedarfs)
Rubrik: Studienangebot im Ausland
<i>Ziele</i> <ul style="list-style-type: none">• Angebot von Studiengängen im Ausland für Studierende aus dem jeweiligen Land oder der jeweiligen Region, die sich mittel- bis langfristig selbst tragen sollen, indem Studiengebühren erhoben werden
<i>Maßnahmen</i> <ul style="list-style-type: none">• Ausbau von Fernstudiengängen für Studierende aus dem Ausland und Einrichtung einer Form der Vor-Ort-Präsenz, die der gegebenen Nachfrage gerecht wird• Unterstützung von binationalen Instituten, Fakultäten und Hochschulen im Ausland (z.B. als Sprecherhochschule eines Konsortiums)

(Fortsetzung von Tabelle 42)

Rubrik: Prozess und Steuerungsinstrumente
<i>Maßnahmen</i> <ul style="list-style-type: none">• Beteiligung der Universitätsbereiche und ihrer Mitglieder an der Strategieformulierung durch ineinandergreifende <i>top-down</i>- und <i>bottom-up</i>-Prozesse• Beteiligung der Fakultäten an der Strategieformulierung (z.B. im Rahmen von Einzelgesprächen, über ein <i>advisory board</i> oder einen internen Expertenrat)• Beteiligung eines externen Expertenrats an der Strategieformulierung• Formulierung der Internationalisierungsstrategie auf der Grundlage der übergeordneten Strategie, festgeschrieben im universitären Entwicklungsplan• Formulierung der Internationalisierungsstrategie auf der Grundlage einer Stärken- und Schwächenanalyse• Formulierung der Internationalisierungsstrategie auf der Grundlage von Auditergebnissen zum Status quo der Internationalisierung (z.B. von Ergebnissen aus dem Audit ‚Internationalisierung der Hochschulen‘ der Hochschulrektorenkonferenz)• Konkretisierung der formulierten Internationalisierungsstrategie in Form eines Maßnahmenplans• Verpflichtung der Fakultäten zur Entwicklung von Internationalisierungskonzepten zur fakultätsspezifischen Umsetzung• Zielvereinbarungen mit Fakultäten zur fakultätsspezifischen Umsetzung• Kontrolle des Erfolgs der Internationalisierung(-sstrategie) anhand von Kennzahlen• Erstellung von (Kennzahlen-)Berichten zur Internationalisierung, um den entsprechenden Fortschritt kontrollieren und transparent machen zu können

Festzuhalten bleibt, dass sich zwischen **Zielen und Maßnahmen** der Internationalisierung – anders als in diesem Überblick – nicht immer ohne weiteres unterscheiden ließ. Was in einigen Strategietexten als Ziel begriffen wird, zählt in anderen Texten zu den Maßnahmen. In den meisten Texten wird gar nicht zwischen Zielen und Maßnahmen unterschieden. **Leistungskennzahlen** zu Zielen fanden sich in den Texten nur selten, entsprechende **Zielwerte** noch seltener. Oft fehlt es den Texten demnach an Kriterien, anhand derer sich der Erfolg der jeweiligen Strategie kontrollieren lässt. Das gilt für die Texte Humboldt’scher und unternehmerischer Universitäten gleichermaßen.

Auf die bisherigen **(Prozess-)Schritte** zur Formulierung der Strategie gehen viele Universitäten ein, geben also einen Rückblick. Einen Ausblick auf die nächsten Schritte zur Implementierung der Strategie geben aber nur wenige. Ein **Steuerungsanspruch** universitärer Leitung wird nur selten ausformuliert, was durchaus überraschte. Hier drängt sich die Frage auf, ob ein solcher Anspruch als Widerspruch zum traditionell Humboldt’schen Selbstverständnis aufgefasst und deshalb in den Texten nur selten zum Ausdruck gebracht werden könnte.

Situationspezifische Inhalte

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse wurde ferner untersucht, inwieweit es sich bei den Inhalten der Strategietexte um **situationspezifische** handelt – also um Inhalte mit Bezug zu den spezifischen internen Rahmenbedingungen einer Universität oder zu ihren spezifischen Umweltbedingungen. Bei den internen Rahmenbedingungen war der Blick auf Inhalte mit Bezug zu den Stärken und Schwächen der Universität gerichtet, die zum Beispiel mit

ihrem Leistungsangebot oder ihrer Leistungsqualität einhergehen, aber auch auf Inhalte mit Bezug zur Identität der Universität, die in Antworten auf die Frage ‚Wer sind wir?‘ zum Ausdruck kommt. Bei den Umweltbedingungen richtete sich der Blick auf Inhalte mit Bezug zu Chancen und Risiken, die sich beispielsweise aus den Bedingungen am Standort der Universität, aus der Nachfrage nach ihren Leistungen oder aus ihrem Wettbewerb ergeben. Außerdem wurden Inhalte mit Bezug zu den Erwartungen externer Stakeholder in den Blick genommen, die sich in Antworten auf die Frage ‚Wer sollen wir sein?‘ niederschlagen.

In diesem Zusammenhang erfolgte auch eine **Bewertung der Texte mit Punkten**. Dabei wurde ein Punkt je Rubrik vergeben, wenn eher allgemein formulierte Inhalte im Text zu finden waren, die sich der jeweiligen Rubrik zuordnen ließen. Einen weiteren Punkt gab es je Rubrik, wenn es sich dabei nicht um allgemein formulierte, sondern um situationsspezifische Inhalte handelte. Je Strategietext konnten demnach zwei Punkte je Rubrik, insgesamt also 26 Punkte vergeben werden. Auf diese Weise wurden fünf der betrachteten Strategietexte mit bis zu zehn Punkten, 18 Texte mit elf bis 15 Punkten, 14 Texte mit 16 bis 20 Punkten und nur der Text der Goethe-Universität Frankfurt am Main mit mehr als 20 Punkten bewertet. Einige Texte weisen dabei zwar eine hohe Gesamtpunktzahl, aber eine geringe Zahl von Rubriken mit situationsspezifischen Inhalten aus. Diese Texte umfassen demnach Inhalte zu vielen Rubriken, beziehen sich aber nur in wenigen Rubriken auf spezifische Bedingungen der Situation – oder anders ausgedrückt: Diese Texte sind überwiegend allgemein formuliert. Der Strategietext der Goethe-Universität Frankfurt am Main erzielt die höchste Punktzahl aller betrachteten Texte. Er geht in neun von 13 und damit in den meisten Rubriken auf spezifische Bedingungen der Situation ein. Neben diesem Text gibt es nur sechs weitere, die sich in mehr als sechs und damit in mehr als der Hälfte aller Rubriken auf spezifische Bedingungen der Situation beziehen.

Universität	Idealtyp	Gesamtpunktzahl	Zahl der Rubriken mit Bezug zur Situation
Goethe-Universität Frankfurt am Main	Unternehmerische Universität	21	9
Justus-Liebig-Universität Gießen	Unternehmerische Universität	20	8
Universität Kassel	Unternehmerische Universität	20	8
Universität Siegen	Humboldt'sche Universität	20	8
Universität Hamburg	Humboldt'sche Universität	19	8
Freie Universität Berlin	Humboldt'sche Universität	19	8
Universität Bremen	Humboldt'sche Universität	19	7
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	Unternehmerische Universität	18	6
Ruhr-Universität Bochum	Unternehmerische Universität	18	6
Philipps-Universität Marburg	Unternehmerische Universität	18	6

Tabelle 43: Situationsspezifische Inhalte – Punktzahl und Zahl der Rubriken

(Fortsetzung von Tabelle 43)

Universität	Idealtyp	Gesamtpunktzahl	Zahl der Rubriken mit Bezug zur Situation
Technische Universität Ilmenau	Unternehmerische Universität	18	5
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	Unternehmerische Universität	17	6
Technische Universität Darmstadt	Unternehmerische Universität	16	6
Universität Duisburg-Essen	Humboldt'sche Universität	16	4
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	Humboldt'sche Universität	16	4
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Humboldt'sche Universität	15	4
Universität des Saarlandes	Unternehmerische Universität	15	4
FernUniversität in Hagen	Humboldt'sche Universität	15	3
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	Humboldt'sche Universität	15	3
Universität zu Köln	Humboldt'sche Universität	15	3
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	Unternehmerische Universität	15	3
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	Unternehmerische Universität	15	3
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	Humboldt'sche Universität	14	2
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	Humboldt'sche Universität	14	2
Universität Rostock	Humboldt'sche Universität	13	3
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	Humboldt'sche Universität	13	3
Universität Koblenz-Landau	Humboldt'sche Universität	13	2
Universität Potsdam	Unternehmerische Universität	13	2
Georg-August-Universität Göttingen	Humboldt'sche Universität	12	1
Universität Leipzig	Humboldt'sche Universität	12	0
Universität Bielefeld	Unternehmerische Universität	11	2
Universität Osnabrück	Unternehmerische Universität	11	0
Universität Mannheim	Humboldt'sche Universität	11	0
Humboldt-Universität zu Berlin	Humboldt'sche Universität	10	2
Leibniz Universität Hannover	Unternehmerische Universität	10	1
Technische Universität Dresden	Humboldt'sche Universität	9	1
Universität Konstanz	Humboldt'sche Universität	9	1
Bauhaus-Universität Weimar	Unternehmerische Universität	7	1

Bei den Inhalten der Strategietexte handelt es sich dementsprechend **nur selten** um **situationspezifische** – auch das gilt für Texte Humboldt’scher und unternehmerischer Universitäten gleichermaßen und für fast alle Rubriken.

		Humboldt’sche Universität	Unternehmerische Universität
		Häufigkeit	Häufigkeit
Rubrik: Internationalisierungsverständnis		73%	76%
Rubrik: Ziele und Maßnahmen			
Rubrik: Lehre und Studium	Rubrik: Angebote in Lehre und Studium	38%	53%
	Rubrik: Mobilität von Studierenden	33%	71%
	Rubrik: Mobilität von Lehrenden	5%	18%
Rubrik: Forschung	Rubrik: Angebote in der Forschung	24%	35%
	Rubrik: Mobilität von Doktoranden	10%	18%
	Rubrik: Mobilität von Forschern	19%	35%
Rubrik: Verwaltung	Rubrik: Willkommenskultur, Service und Training	19%	29%
	Rubrik: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	5%	6%
Rubrik: Öffentlicher Auftritt und Marketing		29%	18%
Rubrik: Strategische Auslandspartnerschaften		33%	53%
Rubrik: Studienangebot im Ausland		0%	6%
Rubrik: Prozess und Steuerungsinstrumente		33%	29%

Abbildung 58: Häufigkeitsverteilung von situationspezifischen Strategieinhalten je Rubrik

Inhalte, die sich auf spezifische Bedingungen der Situation beziehen, entfallen noch am häufigsten auf die Rubrik ‚Internationalisierungsverständnis‘. Hier sind sie nicht selten Gegenstand einer steckbriefartigen Beschreibung des Universitätsprofils, in deren Rahmen beispielsweise das Leistungsangebot der jeweiligen Universität, ihre Größe oder ihr Standort angesprochen werden¹⁴⁵⁸. In anderen Rubriken sind situationspezifische Inhalte seltener. Auch hier geht es dann zumeist um Bedingungen am Standort der jeweiligen Universität – beispielsweise unweit der Grenzen zu Nachbarländern Deutschlands¹⁴⁵⁹ – oder um den Status quo der Internationalisierung, etwa bei der Anwerbung von ausländischen Studierenden oder

¹⁴⁵⁸ vgl. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 2.

¹⁴⁵⁹ vgl. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019), 1-2.

der Kooperation mit Hochschulen aus dem Ausland. **Chancen oder Risiken**, die mit spezifischen Umweltbedingungen im In- und Ausland einhergehen, werden in den Texten nur selten angesprochen. Gleiches gilt für **Stärken oder Schwächen**, die sich aus den spezifischen internen Rahmenbedingungen einer Universität ergeben. Stärken im internationalen Wettbewerbsvergleich – sprich: internationale Wettbewerbsvorteile – finden fast gar keine Erwähnung. Am häufigsten wird noch auf Standortvorteile im Wettbewerb eingegangen¹⁴⁶⁰. In vielen Strategietexten bleibt somit die Frage nach situationspezifischen **Erfolgspotenzialen** unbeantwortet – also die Frage, welche Stärken die jeweilige Universität einbringen oder (weiter) entwickeln will, um welche Chancen im internationalen Wettbewerb zu nutzen.

Ebenso selten fanden sich in den Texten Inhalte mit Bezug zu einem der beiden Idealtypen – hier ausgewählte Inhalte im **Überblick**:

Rubrik: Internationalisierungsverständnis	
<p><i>Humboldt'sche Universität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Eintreten im In- und Ausland für den akademischen Freiheitsgedanken • Bekenntnis zu einer Vorstellung von Wissenschaft, „die Hochschule weniger als Geschäft denn als gesellschaftliche Errungenschaft mit gesellschaftlichem Auftrag versteht und international durchsetzen will“¹⁴⁶¹ 	<p><i>Unternehmerische Universität</i></p>
Rubrik: Angebote in Lehre und Studium	
<p><i>Humboldt'sche Universität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung der Studierenden zu Weltbürgern – das heißt „Herausbildung eines Weltbürgertums“¹⁴⁶² und Entwicklung entsprechender Persönlichkeiten • Orientierung der Angebote in Lehre und Studium an den Interessen der Studierenden 	<p><i>Unternehmerische Universität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientierung am Markt bei der Einrichtung von Angeboten in Lehre und Studium (z.B. von Sonderprogrammen für Studierende aus dem Ausland) • Erschließung neuer Einnahmequellen durch Einrichtung kostenpflichtiger Angebote in Lehre und Studium: „Ein Vorteil englischsprachiger Master-Angebote ist zudem: Sie können als Weiterbildungsmaßnahmen auf lange Sicht auch als neue Erlösquelle dienen. Die Kostenpflicht erfordert allein schon der Wettbewerb mit englisch(sprachig)en Universitäten, die durchgängig Gebühren bei Nicht-EU-AusländerInnen erheben“¹⁴⁶³

Tabelle 44: Inhalte mit Bezug zu den Idealtypen

¹⁴⁶⁰ vgl. Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 3.

¹⁴⁶¹ Universität Hamburg (o.J.), 3.

¹⁴⁶² ebd., 2.

¹⁴⁶³ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 11.

(Fortsetzung von Tabelle 44)

Rubrik: Mobilität von Studierenden	
<p><i>Humboldt'sche Universität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Bildungsgerechtigkeit, das heißt des freien Zugangs zu Austauschprogrammen unabhängig von sozialer Herkunft: <p>„Mit Blick auf die besondere Zusammensetzung ihrer Studierendenschaft setzt die UDE darauf, Bildungsgerechtigkeit und soziale Inklusion auch auf dem Feld der Auslandsmobilität zu erreichen und den Mechanismen sozialer Selektivität in den bekannten Austauschprogrammen entgegenzuwirken. Die UDE, die überdurchschnittlich viele Bildungsaufsteigerinnen und Bildungsaufsteiger zu ihrer Studierendenschaft zählt, richtet ihr besonderes Augenmerk darauf, Teilhabe an Bildung auch als Teilhabe an Austauschprogrammen zu manifestieren“¹⁴⁶⁴</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von <i>brain drain</i> und Förderung der <i>brain circulation</i> 	<p><i>Unternehmerische Universität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung ausländischer Studierender für den deutschen Arbeitsmarkt nach Abschluss ihres Studiums (<i>brain gain</i>): <p>„Eine solche Strategie wird auch seitens des Landes erwartet, das sich davon einen attraktiveren ‚Wissenschafts- und Studienstandort Hessen‘ sowie ‚zielführende Wege der Fachkräftesicherung‘ verspricht, wie es im Entwurf zum neuen Landeshochschulentwicklungsplan heißt“¹⁴⁶⁵.</p>
Rubrik: Mobilität von Lehrenden	
<p><i>Humboldt'sche Universität</i></p> <p>-</p>	<p><i>Unternehmerische Universität</i></p> <p>-</p>
Rubrik: Angebote in der Forschung	
<p><i>Humboldt'sche Universität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Beiträge zur Überwindung globaler Herausforderungen (<i>grand challenges</i>), um einen Beitrag zu einem friedlichen und gerechten Miteinander in der Welt zu leisten 	<p><i>Unternehmerische Universität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Einnahmen aus Drittmitteln für internationale Forschung • Orientierung vor allem an solchen Forschungsthemen, die von der EU oder der Privatwirtschaft großzügig mit Drittmitteln gefördert werden • Sicherung der Anschlussfinanzierung von Forschungsprojekten durch Verringerung der Abhängigkeit von öffentlichen Drittmittelgebern und Einwerbung von privatwirtschaftlichen Drittmitteln oder Drittmitteln von Alumni:

¹⁴⁶⁴ Universität Duisburg-Essen (2015a), 6.

¹⁴⁶⁵ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 7.

(Fortsetzung von Tabelle 44)

Rubrik: Angebote in der Forschung	
<i>Humboldt'sche Universität</i>	<i>Unternehmerische Universität</i> <p>„Die RWTH evaluiert daher ihre Projekte und schafft durch eine erweiterte Akquise von Ressourcen nicht nur bei öffentlichen Geldgebern, sondern auch in der Wirtschaft und bei ihren Alumni, die Voraussetzungen, um bewährte Projekte fortzuführen und dauerhaft zu etablieren“¹⁴⁶⁶</p>
Rubrik: Mobilität von Doktoranden	
<i>Humboldt'sche Universität</i> -	<i>Unternehmerische Universität</i> -
Rubrik: Mobilität von Forschern	
<i>Humboldt'sche Universität</i> -	<i>Unternehmerische Universität</i> <ul style="list-style-type: none"> • Auslobung von Prämien für die erfolgreiche Beantragung von Drittmitteln zur Förderung der Mobilität – das heißt Einsatz unternehmerischer Steuerungsinstrumente: <p>„Für eine Antragstellung in diesen Programmen ist (...) ein Prämienprogramm zur Unterstützung der gastgebenden Wissenschaftler/innen der Universität Oldenburg eingerichtet worden“¹⁴⁶⁷</p>
Rubrik: Willkommenskultur, Service und Training	
<i>Humboldt'sche Universität</i> -	<i>Unternehmerische Universität</i> <ul style="list-style-type: none"> • Erschließung neuer Einnahmequellen durch Einrichtung kostenpflichtiger Trainingsangebote (z.B. studienvorbereitender Deutsch-Trainings)
Rubrik: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	
<i>Humboldt'sche Universität</i> -	<i>Unternehmerische Universität</i> -
Rubrik: Öffentlicher Auftritt und Marketing	
<i>Humboldt'sche Universität</i> -	<i>Unternehmerische Universität</i> -

¹⁴⁶⁶ Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 13.

¹⁴⁶⁷ Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 15.

(Fortsetzung von Tabelle 44)

Rubrik: Strategische Auslandspartnerschaften	
<p><i>Humboldt'sche Universität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientierung an den Interessen der Wissenschaftler, wenn es um die Auswahl universitärer Kooperationspartner im Ausland geht 	<p><i>Unternehmerische Universität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientierung an möglichen Einnahmen aus Drittmitteln, wenn es um Kooperationsaktivitäten im Ausland geht • Orientierung an Vorteilen gegenüber Wettbewerbern, wenn es um die Auswahl von Zielländern der Kooperationsaktivitäten geht: „Schwerpunktregionen sind solche Regionen, in denen die RUB im Vergleich zu internationalen Wettbewerbern in der Verfolgung ihrer Zielsetzungen kompetitive Vorteile für sich nutzen kann (...)“¹⁴⁶⁸ • Orientierung am Markt und Auswahl von Kooperationspartnern aus der Privatwirtschaft, wenn es um Innovationen geht: „Kooperationen mit international konkurrenzfähigen Unternehmen zur Generierung marktrelevanter Innovationen (...)“¹⁴⁶⁹
Rubrik: Studienangebot im Ausland	
<p><i>Humboldt'sche Universität</i></p> <p>-</p>	<p><i>Unternehmerische Universität</i></p> <p>-</p>
Rubrik: Prozess und Steuerungsinstrumente	
<p><i>Humboldt'sche Universität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gewährung von Freiheitsgraden bei der Implementierung der Internationalisierungsstrategie – vor allem für Fakultäten 	<p><i>Unternehmerische Universität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von Steuerungsinstrumenten zur Implementierung der Internationalisierungsstrategie: „Zur Erreichung von Internationalisierungszielen können (...) Ziel- und Leistungsvereinbarungen entlang der Leitlinien dieser Strategie verfasst werden“¹⁴⁷⁰ • Verpflichtung der Fakultäten zu Fortschrittsberichten zur Strategieimplementierung

Stellen mit Bezug zu einem der Idealtypen waren dabei nicht immer nur in Texten von Universitäten zu finden, die ebendiesem Idealtyp zugeordnet waren. In manchen Strategietexten Humboldt'scher Universitäten ist beispielsweise die Rede davon, ausländische Studierende nach ihrem Studienabschluss für den deutschen Arbeitsmarkt zu gewinnen (*brain gain*) oder

¹⁴⁶⁸ Ruhr-Universität Bochum (2010), 24.

¹⁴⁶⁹ Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 4.

¹⁴⁷⁰ Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2012), 7.

sich bei der Auswahl von Forschungsthemen und -partnern an möglichen Drittmittelannahmen zu orientieren – also an der Nachfrage nach Forschungsleistungen auf dem internationalen Bildungsmarkt. In einigen Texten unternehmerischer Universitäten wird herausgestellt, dass es Studierende nicht nur für den Beruf zu qualifizieren, sondern auch zu ihrer Persönlichkeitsentwicklung beizutragen und Weltbürger aus ihnen zu machen gilt – ganz im Sinne Humboldts.

Ausgesprochen selten fanden sich Textstellen mit Bezug zur universitären **Identität** und ihrem Einfluss auf die universitäre Internationalisierung – wie etwa im Text der Universität Hamburg, die sich zu einer Vorstellung von Wissenschaft bekennt, „die Hochschule weniger als Geschäft denn als gesellschaftliche Errungenschaft mit gesellschaftlichem Auftrag versteht und international durchsetzen will“¹⁴⁷¹. Stellen mit Bezug zu **Stakeholdererwartungen** an die Internationalisierung fanden sich in der Mehrheit der Strategietexte gar nicht. Eine Ausnahme bildet hier der Text der Goethe-Universität Frankfurt am Main, die auf die Erwartungen des für sie zuständigen Landesministeriums eingeht:

„Eine solche Strategie wird auch seitens des Landes erwartet, das sich davon einen attraktiveren ‚Wissenschafts- und Studien-Standort Hessen‘ sowie ‚zielführende Wege der Fachkräftesicherung‘ verspricht, wie es im Entwurf zum neuen Landeshochschulentwicklungsplan heißt“¹⁴⁷².

Da die Frage nach der universitären Identität und den Erwartungen externer universitärer Stakeholder in sehr vielen Strategietexten nicht (klar) beantwortet wird, bleibt in diesen Texten auch weitgehend unklar, was die jeweilige Universität unter ihrer Internationalisierung versteht und im Rahmen der Internationalisierung dementsprechend zu sein und zu tun hat – oder auch nicht zu sein und nicht zu tun hat. Das war durchaus überraschend. Eine „Weg-Beschreibung“¹⁴⁷³ für die Internationalisierung der jeweiligen Universität, die eine Sinnklammer für die Universitätsmitglieder bilden, aber auch Internationalisierungsschwerpunkte setzen und so das Universitätsprofil schärfen sollte, stellen die entsprechenden Texte so jedenfalls nicht dar.

Auch hier drängt sich die Frage auf, ob in diesen Fällen große Unterschiede und ein entsprechend großes **Spannungsfeld** zwischen der Identität der jeweiligen Universität und den Erwartungen des für sie zuständigen Ministeriums bestanden haben könnten. Universität und Ministerium hätten in diesem Fall ein **unterschiedliches Verständnis** davon gehabt, was die Universität im Rahmen ihrer Internationalisierung zu sein und zu tun hätte. Für diese wäre es dann kein Leichtes gewesen, die Frage nach ihrem Internationalisierungsverständnis (klar) zu beantworten.

¹⁴⁷¹ Universität Hamburg (o.J.), 3.

¹⁴⁷² Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 7.

¹⁴⁷³ Kirsch (1991), 301.

Die Strategietexte der 38 Universitäten wurden nicht zuletzt auf Inhalte hin untersucht, bei denen **wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse** zur Internationalisierung Berücksichtigung finden. Der Blick richtete sich dabei auf Inhalte mit Bezug zu den Zielen der jeweiligen Universität im Ausland und der Frage, in welchen Zielmärkten die Universität dementsprechend aktiv ist oder zukünftig aktiv werden will, in welcher Form und mit welchem Timing es in diese Märkte einzutreten gilt, inwieweit die Aktivitäten im Ausland zu zentralisieren oder zu dezentralisieren, zu standardisieren oder nach Zielmärkten zu differenzieren sind und welche internationale Orientierung den Auslandsaktivitäten zugrunde liegen soll. Entsprechende Inhalte fanden sich dabei – wenig überraschend – in den Rubriken, in denen es um Marketingaktivitäten im Ausland, strategische Partnerschaften im Ausland oder das Studienangebot der jeweiligen Universität im Ausland geht:

- In wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtung verfolgen die Universitäten dabei unter anderem effizienzorientierte **Ziele**. Diese klingen dort an, wo es ihnen um Verbundvorteile geht (*economies of scope*) – beispielsweise um die Komplementierung ihrer Angebote in Lehre, Studium und Forschung oder die Kombination von Ressourcen zur Umsetzung aufwändiger Forschungsvorhaben. Überdies wird in vielen Strategietexten deutlich, dass Universitäten im Rahmen ihrer Auslandsaktivitäten auf die An- oder Abwerbung leistungsstarker Studierender, Lehrender, Doktoranden und Forscher oder auf Zugang zum Know-how ausländischer Partner abstellen – in wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtung also beschaffungsorientierte Ziele verfolgen. Absatzmarktorientierte Ziele kommen dort zum Ausdruck, wo es Universitäten um die Erhöhung ihrer Sichtbarkeit im Ausland und ihrer Chancen vor Ort geht, internationale Drittmittel einzuwerben. Welche Ziele im Einzelnen in welchen Ländern verfolgt werden, wird in den Texten aber ausgesprochen selten herausgearbeitet¹⁴⁷⁴. Das gilt für die Strategietexte Humboldt'scher und unternehmerischer Universitäten gleichermaßen.
- Einige Universitäten stellen in ihren Strategietexten heraus, zur Verfolgung ihrer Ziele nur in wenigen **Ländern** aktiv werden und sich dort auf den Auf- oder Ausbau von Kooperationen mit hoher Qualität konzentrieren zu wollen. Das spricht dafür, dass diese Universitäten eine Konzentrationsstrategie verfolgen. Andere Universitäten heben hervor, in unterschiedlichen Regionen der Welt und dort in unterschiedlichen Ländern präsent sein zu wollen, was für viele Länder und damit für eine Diversifikationsstrategie spricht. Deutlich herausgearbeitet wird eine solche aber in keinem der Texte. In den meisten Strategietexten werden Regionen und Länder angesprochen, in denen die Universitäten bereits heute aktiv sind. Viele von ihnen legen zudem Zielregionen oder -länder für zukünftige Aktivitäten fest. Indes stellt keine von ihnen darauf ab, in allen Ländern einer Region aktiv zu werden, was dafürspricht, dass die betrachteten Universitäten keine Regionalmarkt-, sondern Multi-Einzelmarktstrategien verfolgen. Einige Universitäten stellen in diesem Zusammenhang heraus, welche Länder für sie besonders attraktiv und deshalb als Schwerpunktländer anzusehen sind – etwa, weil sie

¹⁴⁷⁴ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 11-16.

in der Nähe des Universitätsstandorts liegen oder einen Bezug zu universitären Forschungsthemen haben. Spezifische Bedingungen in der Makro- oder Mikroumwelt dieser Länder werden aber nur sehr selten angesprochen. Auch die spezifischen Bedingungen in den entsprechenden **Märkten** finden demnach nur sehr selten Erwähnung – zu denken ist hier beispielsweise an die Nachfrage nach universitären Leistungen oder an Angebote universitärer Wettbewerber vor Ort. Spezifische Chancen oder Risiken, die sich daraus ergeben, werden in den Strategietexten ebenso wenig herausgearbeitet wie Möglichkeiten, Risiken im Rahmen einer Kombinationen von Ländermärkten auszugleichen. Auch das gilt für die Texte Humboldt'scher und unternehmerischer Universitäten gleichermaßen.

- Für den Eintritt in Auslandsmärkte wählen die Universitäten in erster Linie **Formen** der Kooperation – nicht nur, aber vor allem mit Hochschulen aus dem Ausland. Nur sehr wenige Universitäten stellen in diesem Zusammenhang heraus, dass sie unterschiedliche Kooperationsformen für den Eintritt in andere Ländermärkte wählen – darunter zum Beispiel die Justus-Liebig-Universität Gießen, die zwischen Partnerschafts-, Kooperations- und Austauschabkommen mit ausländischen Hochschulen unterscheidet¹⁴⁷⁵. Worin sich die Kooperationsformen im Einzelnen unterscheiden, wird aber weder im Strategietext der Justus-Liebig-Universität noch in den Texten anderer Universitäten herausgearbeitet.
- Die Frage, über welche universitären Aktivitäten sich die Kooperationen jeweils erstrecken sollen, bleibt in den Strategietexten weitgehend unbeantwortet. Jedenfalls wird nicht näher beschrieben, welche Aktivitäten jeweils am Standort im Heimatland verbleiben und welche an der Partnerhochschule im Ausland durchgeführt werden sollen – das gilt für Lehr- und für Forschungsaktivitäten gleichermaßen. Unklar bleibt in den Texten Humboldt'scher und unternehmerischer Universitäten außerdem, ob bestimmte Aktivitäten in bestimmten Ländern gebündelt, das heißt **zentralisiert** werden sollen – etwa, um technologische Ressourcen (z.B. Labore) und komplementäre personelle Ressourcen (z.B. Forscher mit entsprechendem Know-how) vor Ort kombinieren und den länderübergreifenden Koordinationsaufwand dabei gering halten zu können. Unklar bleibt ebenfalls, ob es bestimmte Aktivitäten über bestimmte Länder hinweg zu streuen, also zu **dezentralisieren** gilt – beispielsweise, um sich in unterschiedlichen Ländern mit unterschiedlichen hochschulischen oder nicht-hochschulischen Einrichtungen vernetzen und sich auf diese Weise Zugang zu unterschiedlichen technologischen, personellen oder finanziellen Ressourcen verschaffen zu können.
- Inwieweit Aktivitäten im Ausland zu **standardisieren** oder zu **differenzieren** sind, wird in den Strategietexten ebenfalls nur sehr selten angesprochen – so etwa im Text der Technischen Universität Darmstadt. Sie stellt heraus, ihre Kooperationsaktivitäten nach Zielregionen und -ländern differenzieren zu wollen, um Effektivitätsvorteile nutzen und eine hohe Qualität ihrer Kooperationen gewährleisten zu können¹⁴⁷⁶. Überdies klingen Fragen der Standardisierung oder Differenzierung dort an, wo es Humboldt's-

¹⁴⁷⁵ vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2016), 12.

¹⁴⁷⁶ vgl. Technische Universität Darmstadt (2014), 3.

schen und unternehmerischen Universitäten nicht nur um die Festlegung von Zielländern und -gruppen, sondern auch darum geht, Angebote für diese und entsprechende Marketingaktivitäten festzulegen¹⁴⁷⁷. Schließlich spricht dies dafür, dass Angebote und Marketingaktivitäten nicht standardisiert, sondern nach Zielländern und -gruppen differenziert werden sollen. Welche Aktivitäten wie zu differenzieren sind, wird aber in keinem der Texte herausgearbeitet.

- Neben Formen der Kooperation werden in den Strategietexten auch **andere Formen** des Eintritts in Auslandsmärkte angesprochen – dies aber nur sehr selten. Dazu gehören zum Beispiel die im Ausland angebotenen Fernstudiengänge der FernUniversität in Hagen und die Studiengänge der binationalen Institute, Fakultäten und Hochschulen, die von der Technischen Universität Ilmenau unterstützt werden (*foreign-backed universities*). Die entsprechenden Studiengänge sind zuvorderst für Studierende aus dem jeweiligen Land oder der jeweiligen Region vorgesehen und unternehmerisch geplant – sollen sich also mittel- bis langfristig selbst tragen, indem Studiengebühren erhoben werden. Der DAAD spricht in diesem Zusammenhang von TNB-Angeboten, die in den Strategietexten der Universitäten aber jeweils nicht näher beschrieben werden. Gleiches gilt für die entsprechenden Aktivitäten der Universitäten im Ausland (z.B. Entwicklung von Lehrinhalten, Durchführung der Lehre, Fort- und Weiterbildung von Lehrpersonal). Fragen der Zentralisierung oder Dezentralisierung sowie der Standardisierung oder Differenzierung bleiben auch hier weitgehend unbeantwortet.
- Das **Timing** beim Eintritt in neue Ländermärkte wird in keinem der Strategietexte angesprochen. Ob die Universitäten in diesen als *first mover* oder *follower*, simultan oder sukzessive aktiv werden wollen, bleibt demnach unklar.
- Gleiches gilt für die internationale **Orientierung**, die den Auslandsaktivitäten der Universitäten jeweils zugrunde liegt. Letztere bringen nicht klar zum Ausdruck, ob sie von einer Überlegenheit ihrer Praktiken in Lehre, Studium oder Forschung ausgehen und diese daher auch im Rahmen ihrer Auslandsaktivitäten durchsetzen wollen, ob sie Unterschiede zwischen dem Heimat- und ihren Zielländern berücksichtigen und sich daher an den Praktiken ihrer Partner vor Ort orientieren oder ob sie gemeinsame Praktiken mit diesen entwickeln wollen.

Festzuhalten bleibt, dass zwar viele Universitäten in ihren Strategietexten beschreiben, in welchen Regionen oder Ländern der Welt sie bereits aktiv sind oder zukünftig aktiv werden wollen. Spezifische Bedingungen in den **Märkten** der entsprechenden Länder werden aber nur sehr selten angesprochen (z.B. Nachfrage, Wettbewerb), was durchaus überraschte.

Wie es die Aktivitäten in Auslandsmärkten effektiv und effizient zu gestalten gilt, wird in einigen Strategietexten nur bedingt, in anderen Texten gar nicht herausgearbeitet; auch das überraschte. Entsprechende **Gestaltungsfragen** kommen im Gros der Texte zu kurz. Das gilt nicht nur für Gestaltungsfragen zu den Aktivitäten in einzelnen Ländermärkten, sondern auch für länderübergreifende Gestaltungsfragen.

¹⁴⁷⁷ vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (2014), 6-7.

Auch in diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob es **fehlendem Management-Know-how** geschuldet sein könnte, dass die Bedingungen auf Auslandsmärkten nur selten angesprochen und Gestaltungsfragen zu den Aktivitäten im Markt noch seltener beantwortet werden. Oder könnte sich auch hier das **Spannungsfeld** zwischen der traditionell Humboldt'schen Identität deutscher Universitäten und dem unternehmerischen Verständnis von Universität bemerkbar machen, das den Erwartungen der deutschen Hochschulpolitik zugrunde liegt? Die Leitung einer Universität könnte in diesem Fall davon absehen, eine Internationalisierungsstrategie zu formulieren, die sich an Marktbedingungen orientiert und beschreibt, wie es universitäre Aktivitäten unter diesen Bedingungen effektiv und effizient zu gestalten gilt.

5.1.3 Erfolge

In einem dritten Schritt wurden die Erfolge universitärer Internationalisierung(-sstrategien) untersucht. Dazu waren die internationalen **Erfolge** der 38 Universitäten zu bewerten und miteinander zu vergleichen.

Um die internationale **Ausrichtung** und die damit einhergehende Qualitätsentwicklung einer Universität in Lehre, Studium und Forschung zu bewerten, galt es die entsprechenden Ranggruppen der Universität im U-Multirank (im Jahr 2019) zu betrachten. Die internationalen **Einnahmen** der Universität waren zu bewerten, indem der Anteil ihrer internationalen an den gesamten Drittmiteinnahmen (in den Jahren 2015 und 2016) in den Blick genommen wurde. Um die internationale **Sichtbarkeit** der Universität zu bewerten, waren ihr Rang oder ihre Ranggruppe im THE-Ranking (im Jahr 2019) einer Betrachtung zu unterziehen.

Anschließend galt es die Universitäten ihren Bewertungen entsprechend in **Rangfolgen** zu bringen, entlang derer sich ihre Erfolge miteinander vergleichen ließen. Auf diese Weise kamen eine Rangfolge für die internationale Ausrichtung (im Jahr 2019), zwei Rangfolgen für die internationalen Einnahmen (in den Jahren 2015 und 2016) und eine Rangfolge für die internationale Sichtbarkeit (im Jahr 2019) zustande. In jeder dieser Rangfolgen wurden die Universitäten auf den ersten fünf Rängen in einem Grünton (Top-5), die Universitäten auf den Rängen sechs bis zehn in einem helleren Grünton (Top-10) und die Universitäten auf den letzten fünf Rängen in einem Rotton markiert (Bottom-5), so dass eine *heat map* entstand:

Universität	Idealtyp	Ausrichtung 2019	Einnahmen 2015	Einnahmen 2016	Sichtbarkeit 2019
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Humboldt'sche	7	8	5	2
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	Humboldt'sche	33	6	18	25
FernUniversität in Hagen	Humboldt'sche	-	10	23	-
Freie Universität Berlin	Humboldt'sche	2	27	23	5
Georg-August-Universität Göttingen	Humboldt'sche	19	15	15	6
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	Humboldt'sche	19	33	20	-
Humboldt-Universität zu Berlin	Humboldt'sche	16	12	20	1
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	Humboldt'sche	7	21	11	11
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	Humboldt'sche	16	26	22	4
Technische Universität Dresden	Humboldt'sche	26	5	3	10
Universität Bremen	Humboldt'sche	2	17	23	21
Universität Duisburg-Essen	Humboldt'sche	7	8	38	14
Universität Hamburg	Humboldt'sche	7	14	4	7
Universität Koblenz-Landau	Humboldt'sche	-	11	16	-
Universität Konstanz	Humboldt'sche	1	32	16	15
Universität Leipzig	Humboldt'sche	19	4	19	-
Universität Mannheim	Humboldt'sche	19	24	8	9
Universität Rostock	Humboldt'sche	19	3	14	-
Universität Siegen	Humboldt'sche	-	16	9	23
Universität zu Köln	Humboldt'sche	2	34	33	8
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	Humboldt'sche	28	28	28	13
Bauhaus-Universität Weimar	Unternehmerische	-	38	7	-
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	Unternehmerische	7	2	6	-
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	Unternehmerische	26	12	31	-
Goethe-Universität Frankfurt am Main	Unternehmerische	16	19	29	19
Justus-Liebig-Universität Gießen	Unternehmerische	7	35	35	21
Leibniz Universität Hannover	Unternehmerische	28	17	26	23
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	Unternehmerische	-	7	2	-
Philipps-Universität Marburg	Unternehmerische	30	30	34	19
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	Unternehmerische	5	19	13	3
Ruhr-Universität Bochum	Unternehmerische	7	25	35	16
Technische Universität Darmstadt	Unternehmerische	19	23	12	16
Technische Universität Ilmenau	Unternehmerische	19	36	30	26
Universität Bielefeld	Unternehmerische	7	31	32	12
Universität des Saarlandes	Unternehmerische	5	22	10	-
Universität Kassel	Unternehmerische	7	37	37	-
Universität Osnabrück	Unternehmerische	30	28	26	-
Universität Potsdam	Unternehmerische	30	1	1	16

Top-5
Top-10
Bottom-5

Abbildung 59: Universitäre Erfolge im Vergleich

Bei einem Blick auf die *heat map* fiel auf, dass Humboldt'sche Universitäten in den Rangfolgen für die internationale Ausrichtung und die internationale Sichtbarkeit jeweils auf den beiden **Spitzenrängen** landeten. Unternehmerische Universitäten belegten dagegen in den Rangfolgen für die internationalen Einnahmen jeweils die beiden Spitzenränge. Auf den **nachfolgenden Rängen** zeigte sich aber jeweils ein anderes Bild. Nahm man die gesamten Rangfolgen in den Blick, fiel jeweils auf, dass hier sowohl Humboldt'sche als auch unternehmerische Universitäten in den Top-5 und den Top-10 zu finden waren. Auch in den Bottom-5 landeten jeweils Humboldt'sche und unternehmerische Universitäten, wobei letztere häufiger in den Bottom-5 zu finden waren als Humboldt'sche Universitäten.

Die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg war in diesem Zusammenhang als **erfolgreichste** unter den Humboldt'schen **Universitäten** anzusehen. Sie landete im Vergleich mit den anderen, in dieser Arbeit betrachteten Universitäten stets in den Top-10 – zweimal davon in den Top-5. Auch die Freie Universität Berlin schaffte es zweimal in die Top-5 und konnte demnach als erfolgreich angesehen werden. Die Technische Universität Dresden und die Universität Hamburg belegten jeweils dreimal einen Rang in den Top-10. Unter den unternehmerischen Universitäten ließ sich die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen als erfolgreichste ansehen. Sie schaffte es zweimal in die Top-5. Ähnlich erfolgreich war die Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg, die dreimal einen Rang in den Top-10 belegte.

5.1.4 Zusammenhang zwischen Fit und Erfolgen

In einem vierten und letzten Schritt wurde untersucht, inwieweit sich ein Zusammenhang zwischen dem Erfolg einer Universität und dem Maß feststellen lässt, in dem ihr Strategietext durch situationsspezifische Inhalte gekennzeichnet ist.

Zunächst wurden die betrachteten Universitäten dazu den Punktzahlen ihrer **Strategietexte** entsprechend in eine Rangfolge gebracht, die Universitäten auf den ersten fünf Rängen (Top-5), den nachfolgenden fünf Rängen (Top-10) und den letzten fünf Rängen (Bottom-5) dann in den entsprechenden Farbtönen markiert. Auf diese Weise ließ sich die bereits bestehende *heat map* erweitern:

Universität	Idealtyp	Inhalte	Ausrichtung 2019	Einnahmen 2015	Einnahmen 2016	Sichtbarkeit 2019
Goethe-Universität Frankfurt am Main	Unternehmerische	1	16	19	29	19
Justus-Liebig-Universität Gießen	Unternehmerische	2	7	35	35	21
Universität Kassel	Unternehmerische	2	7	37	37	-
Universität Siegen	Humboldt'sche	2	-	16	9	23
Universität Hamburg	Humboldt'sche	5	7	14	4	7
Freie Universität Berlin	Humboldt'sche	5	2	27	23	5
Universität Bremen	Humboldt'sche	5	2	17	23	21
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	Unternehmerische	8	26	12	31	-
Ruhr-Universität Bochum	Unternehmerische	8	7	25	35	16
Philipps-Universität Marburg	Unternehmerische	8	30	30	34	19
Technische Universität Ilmenau	Unternehmerische	8	19	36	30	26
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	Unternehmerische	12	-	7	2	-
Technische Universität Darmstadt	Unternehmerische	13	19	23	12	16
Universität Duisburg-Essen	Humboldt'sche	13	7	8	38	14
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	Humboldt'sche	13	28	28	28	13
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Humboldt'sche	16	7	8	5	2
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	Unternehmerische	16	7	2	6	-
FernUniversität in Hagen	Humboldt'sche	16	-	10	23	-
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	Humboldt'sche	16	19	33	20	-
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	Unternehmerische	16	5	19	13	3
Universität des Saarlandes	Unternehmerische	16	5	22	10	-
Universität zu Köln	Humboldt'sche	16	2	34	33	8
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	Humboldt'sche	23	33	6	18	25
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	Humboldt'sche	23	7	21	11	11
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	Humboldt'sche	25	16	26	22	4
Universität Koblenz-Landau	Humboldt'sche	25	-	11	16	-
Universität Potsdam	Unternehmerische	25	30	1	1	16
Universität Rostock	Humboldt'sche	25	19	3	14	-
Georg-August-Universität Göttingen	Humboldt'sche	29	19	15	15	6
Universität Leipzig	Humboldt'sche	29	19	4	19	-
Universität Bielefeld	Unternehmerische	31	7	31	32	12
Universität Mannheim	Humboldt'sche	31	19	24	8	9
Universität Osnabrück	Unternehmerische	31	30	28	26	-
Humboldt-Universität zu Berlin	Humboldt'sche	34	16	12	20	1
Leibniz Universität Hannover	Unternehmerische	34	28	17	26	23
Technische Universität Dresden	Humboldt'sche	36	26	5	3	10
Universität Konstanz	Humboldt'sche	36	1	32	16	15
Bauhaus-Universität Weimar	Unternehmerische	38	-	38	7	-

Top-5 Top-10 Bottom-5

Abbildung 60: Zusammenhang zwischen Fit und universitären Erfolgen

Bei einem Blick auf die erweiterte *beat map* fiel auf, dass die Universitäten mit den am höchsten bepunkteten Strategietexten zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht immer zu den erfolgreichsten gehörten (z.B. Goethe-Universität Frankfurt am Main) – und *vice versa*. Die erfolgreichsten Universitäten zählten nicht immer zu denen mit den am höchsten bepunkteten Texten (z.B. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg). Manchen Universitäten waren ihre internationalen Erfolge nicht abzusprechen, obwohl ihre Strategietexte lediglich geringe Punktzahlen ausweisen (z.B. Technische Universität Dresden). Ein **Zusammenhang** zwischen den internationalen Erfolgen einer Universität und dem Maß, in dem ihr Strategietext durch situationsspezifische Inhalte gekennzeichnet ist, war im Rahmen der Untersuchung demnach **nicht festzustellen**.

Auffällig war allerdings, dass die unternehmerischen Universitäten mit den am höchsten bepunkteten Strategietexten in den Rangfolgen für internationale Erfolge häufig in den Bottom-5 landeten. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, warum gerade diese Universitäten mit ihrer – in hohem Maße auf die Situation abgestimmten – Strategie einen weniger erfolgversprechenden Weg eingeschlagen haben könnten. Oder könnte ihre situationsspezifische Strategie hier jeweils als Kurskorrektur auf einem Weg der Internationalisierung zu begreifen sein, der bisher nicht zum Erfolg führte? Antworten hierauf waren in den entsprechenden Strategietexten nicht zu finden.

5.1.5 Kritischer Impetus

Kritisch festzuhalten bleibt vor diesem Hintergrund, dass die betrachteten Universitäten zum Zeitpunkt der Untersuchung jeweils unterschiedlich weit, viele von ihnen aber noch weit von situationsspezifischen Internationalisierungsstrategien entfernt waren.

Situationen

Bei vielen Universitäten könnte das auf die **Situation** selbst zurückzuführen gewesen sein – gerade, wenn Universität und Ministerium in dieser Situation ein unterschiedliches Verständnis davon gehabt haben sollten, was die Universität in Zeiten des internationalen Markts für Hochschulbildung, des zunehmenden internationalen Hochschulwettbewerbs und des neuen Steuerungsmodells für die deutschen Hochschulen zu sein und zu tun hätte. Denn: Je größer die Unterschiede und das entsprechende Spannungsfeld zwischen der universitären Identität, also dem Selbstverständnis einer Universität, und dem Verständnis von Universität, das den Erwartungen des für sie zuständigen Ministeriums zugrunde liegt, desto schwerer die Hypothek für die Formulierung einer Strategie, die auf ebendiese Situation abgestimmt ist – das heißt für eine Strategie, die nicht zuletzt die Identität der Universität und die Erwartungen des Ministeriums so aufeinander abstimmt, dass ein interner und externer Fit entstehen.

Internationalisierungsstrategien

Bei großen Unterschieden und einem entsprechend großen Spannungsfeld könnte es einer Universität demnach schwergefallen sein, ihr **Internationalisierungsverständnis** auszufor-

mulieren – also klar zu beschreiben, was sie in ihrer spezifischen Situation unter ihrer Internationalisierung versteht und was sie dementsprechend im Rahmen der Internationalisierung zu sein und zu tun (oder auch nicht zu tun) hat. In den Strategietexten vieler Universitäten bleibt genau das unklar – und damit auch, inwieweit sie sich in Zeiten des internationalen Bildungsmarkts, des internationalen Wettbewerbs und des neuen deutschen Steuerungsmodells jeweils am Humboldt'schen Bildungsideal oder am Bildungsmarkt orientieren wollen (und sollen).

Vor diesem Hintergrund könnte es einer Universität ebenso schwergefallen sein, klar zu beschreiben, was sie mit ihrer Internationalisierung erreichen will. Zwar werden in vielen Strategietexten **Schwerpunkte der Internationalisierung** gesetzt. Da diese nur selten von einem situationsspezifischen Internationalisierungsverständnis ausgehen, sind sie in vielen Texten aber eher allgemein(-gültig) formuliert. Viele Strategietexte lesen sich daher gleich oder vergleichbar, wenn es um Internationalisierungsschwerpunkte geht. Hinzu kommt, dass es den meisten Texten an KPIs zu den Schwerpunkten der Internationalisierung fehlt – also an Leistungskennzahlen und entsprechenden Zielwerten. Auch deshalb lesen sich viele Strategietexte gleich oder vergleichbar. Außerdem könnten sich daraus Probleme für die (Steuerung der) Strategieimplementierung und die Kontrolle des Erfolgs ergeben.

Dass sich **Ziele und Maßnahmen** in den Handlungsfeldern der Internationalisierung nur sehr selten auf ein situationsspezifisches Internationalisierungsverständnis und entsprechende Internationalisierungsschwerpunkte beziehen, überrascht vor diesem Hintergrund nicht. Allerdings wird auch auf Stärken oder Schwächen, die mit den internen Rahmenbedingungen einer Universität einhergehen, nur selten Bezug genommen. Gleiches gilt für Chancen oder Risiken, die sich aus den Umweltbedingungen einer Universität ergeben. Gerade der Blick auf die Bedingungen in anderen Ländern – und hier vor allem auf die Bedingungen in den entsprechenden Märkten – kommt im Gros der Strategietexte zu kurz. Die Frage, wie es die Aktivitäten in einzelnen Ländermärkten oder marktübergreifend zu gestalten gilt, bleibt in den Texten weitgehend unbeantwortet; wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zur Internationalisierung finden in diesem Zusammenhang kaum Berücksichtigung. Dabei wird in Auslandsaktivitäten nicht nur die Chance gesehen, das Profil einer Universität zu schärfen und diese von anderen in- und ausländischen Universitäten (horizontal oder vertikal) zu differenzieren. Die deutsche Hochschulpolitik sieht darin auch die Chance, die Leistungsprozesse einer Universität verstärkt an Wirtschaftlichkeitskriterien auszurichten – also im Ausland aktiv zu werden, um dort Gewinne zu erzielen (z.B. aus Drittmitteln oder Studiengebühren) oder Kosten zu senken. Ersteres wird in vielen Strategietexten aber nicht klar herausgestellt, letzteres in den Texten der betrachteten Universitäten gar nicht angesprochen. Unabhängig davon, ob es um die Aktivitäten der Universitäten im Ausland oder *at home* geht, fehlt es den hierzu definierten Zielen oft an Leistungskennzahlen und entsprechenden Zielwerten, woraus sich weitere Probleme für die (Steuerung der) Strategieimplementierung und die Erfolgskontrolle ergeben könnten.

Auf (bisherige) **Prozessschritte** zur Formulierung der Strategie gehen zwar viele Universitäten ein, auf die nächsten Schritte zu ihrer Implementierung aber nur wenige. Gleiches gilt für **Steuerungsinstrumente**, die nur in wenigen Strategietexten angesprochen werden. Der

Steuerungsanspruch einer Universitätsleitung wird nur selten herausgestellt. In vielen Strategietexten wird demnach nicht mit Nachdruck oder gar nicht dazu aufgerufen, den in der Strategie beschriebenen Weg zu beschreiten.

Erfolgsaussichten

Kurzum: Die Bedingungen der Situation, in der sich eine Universität befindet, kommen in vielen Strategien zu kurz. Gerade die Frage, wie der internationale Bildungsmarkt, der internationale Wettbewerb und das neue Steuerungsmodell die universitäre Identität, Erwartungen universitärer Stakeholder und damit das **Internationalisierungsverständnis** der Universität beeinflussen, bleibt im Gros der Strategietexte unbeantwortet. *Wofür* eine Universität im Rahmen ihrer Internationalisierung stehen (oder auch nicht stehen) und wie sie sich dabei von anderen Universitäten im In- und Ausland unterscheiden will, ist aus vielen Strategietexten nicht herauszulesen. Das entsprechende **Differenzierungspotenzial** wird hier jedenfalls nicht herausgestellt. Eine „Weg-Beschreibung“¹⁴⁷⁸, die eine Sinnklammer für die Mitglieder der jeweiligen Universität bilden, aber auch Schwerpunkte für deren Internationalisierung setzen und so das Profil der Universität schärfen sollte, stellen die entsprechenden Texte so nicht dar. Ohne eine solche Weg-Beschreibung für die Internationalisierung sind deren Erfolgsaussichten aber eher gering.

Bei Strategietexten, die in hohem Maße allgemein(-gültig) formuliert sind, stellt sich demnach die Frage, ob dies **fehlendem Management-Know-how** zur Formulierung erfolgversprechender Strategien geschuldet sein könnte. Oder könnten die Leitungen der entsprechenden Universitäten **bewusst davon abgesehen** haben, spezifischere Strategien zu formulieren? Sollte das Spannungsfeld zwischen der Identität einer Universität und den Erwartungen des für sie zuständigen Ministeriums groß und nicht ohne weiteres aufzulösen sein, liefe eine spezifischer formulierte Strategie schließlich Gefahr, entweder der (internen) Identität oder den externen Erwartungen zu widersprechen – Widersprüche, aus denen sich erhebliche Probleme für die (Steuerung der) Internationalisierung ergeben könnten. Mit einer allgemein(-gültig) formulierten Strategie wären solche Widersprüche dagegen zu kaschieren – jedenfalls im Text zur Strategie.

Die Universität Hamburg spricht sich in ihrem Strategietext indes klar *dafür* aus, sich im Rahmen ihrer Internationalisierung am Humboldt'schen Ideal orientieren und hierfür auch im Ausland (ein-)stehen zu wollen. Zudem spricht sie sich *gegen* ‚Unternehmertum‘ aus und ist damit eine von sehr wenigen Universitäten, die in ihrem Strategietext jeweils herausarbeiten, wie sie sich in Zeiten des internationalen Bildungsmarkt, des internationalen Wettbewerbs und des neuen Steuerungsmodells international profilieren und im Wettbewerb positionieren wollen. Das könnte der Universität Hamburg allerdings leichter gefallen sein als anderen – angesichts einer Situation, in der Universität und Ministerium ein gemeinsames Verständnis von (der Internationalisierung einer) Universität gehabt haben könnten¹⁴⁷⁹.

¹⁴⁷⁸ Kirsch (1991), 301.

¹⁴⁷⁹ vgl. Abbildung 61.

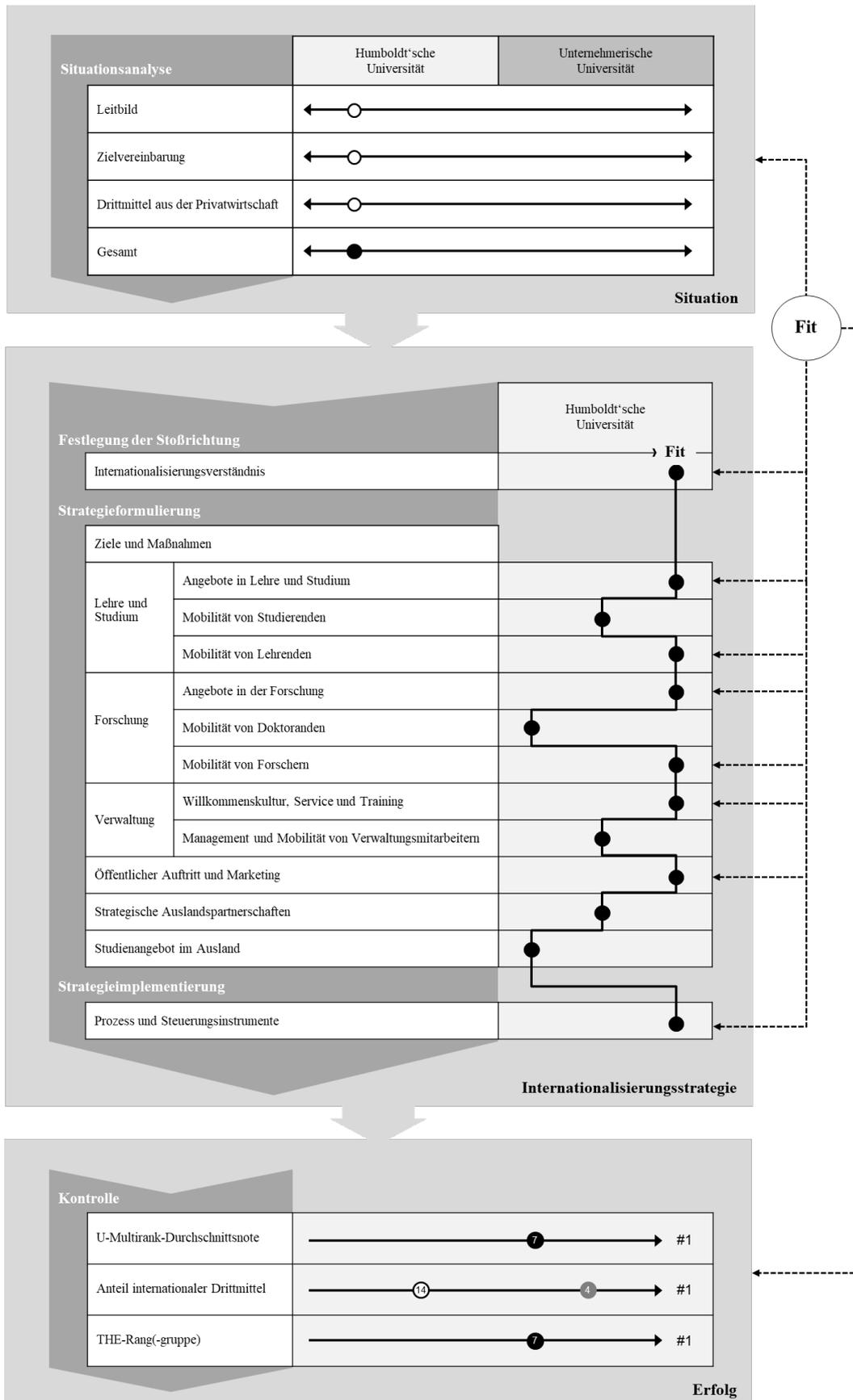


Abbildung 61: Situation, Strategie und Erfolge – Universität Hamburg

Strategietexte, die sich *für* eine ‚durch und durch‘ an Markt und Gewinn orientierte Universität, eine entsprechende Profilierung und Positionierung im Wettbewerb aussprechen, fanden sich im Rahmen der Untersuchung dagegen nicht. Ohnehin klingt ‚**Unternehmertum**‘ in den Strategietexten der betrachteten Universitäten nur selten an – den hochschulpolitischen Reformen (und entsprechenden Internationalisierungserwartungen einiger Ministerien) zum Trotz.

5.2 Grenzen der Untersuchung

Bei einem Blick auf die Ergebnisse der Untersuchung ist zu berücksichtigen, dass dieser Grenzen gesetzt waren.

Situationen

So ließ sich im Rahmen der Untersuchung keine ganzheitliche Sicht auf die **reale Situation** einer Universität einnehmen, da diese durch eine Vielzahl unterschiedlicher Bedingungen und durch diese jeweils unterschiedlich stark beeinflusst wird. Mit der universitären Identität und den Erwartungen externer universitärer Stakeholder wurden daher zwei Bedingungen in den Blick genommen, die großen Einfluss auf die Situation einer jeden Universität haben. Auch diese konnten jedoch nicht aus ganzheitlicher Sicht untersucht werden. So kommt die **Identität** einer Universität nicht allein in ihrem Leitbild (oder Mission Statement), sondern in unterschiedlichen Texten zum Ausdruck, in denen sich die Universität selbst beschreibt¹⁴⁸⁰, ebenso wie in ihrer sonstigen Kommunikation¹⁴⁸¹. Neben dem Leitbild (oder Mission Statement) konnten in dieser Arbeit aber weder weitere Texte noch die sonstige Kommunikation (an) einer Universität untersucht werden. Die **Erwartungen** des für sie zuständigen Ministeriums kommen indes nicht allein in der vertragsförmigen Zielvereinbarung mit der Universität, sondern auch in der sonstigen Kommunikation zwischen Universität und Ministerium zum Ausdruck. Diese konnte im Rahmen der Arbeit aber nicht untersucht werden. Gleiches gilt für die Erwartungen weiterer externer Stakeholder, von deren finanzieller oder anderweitiger Unterstützung eine Universität abhängig sein könnte.

Da der Sicht auf die reale Situation einer Universität entsprechende Grenzen gesetzt waren, galt dies auch für deren **Zuordnung** zu einem der beiden gebildeten Idealtypen: zur Humboldt’schen oder unternehmerischen Universität. Hinzu kam, dass Leitbilder (oder Mission Statements) und Zielvereinbarungen nur auf solche Textstellen hin untersucht wurden, die einen dieser beiden Idealtypen ansprechen. Inwieweit Stellen in den Texten **weitere oder ganz andere Typen von Universitätssituationen** nahelegen, wurde nicht untersucht.

Internationalisierungsstrategien

Auch der Untersuchung der **universitären Internationalisierungsstrategietexte** waren Grenzen gesetzt. So ist bei der Untersuchung von öffentlich gemachten (Strategie-)Texten

¹⁴⁸⁰ vgl. Rometsch (2008), 228.

¹⁴⁸¹ vgl. ebd., 229.

nicht ganz auszuschließen, dass es sich bei diesen auch um **Legitimationsfassaden** im neo-institutionalistischen Sinne handeln könnte.

Dem neo-institutionalistischen Ansatz zufolge lassen sich die Formalstrukturen von Organisationen als Ausdruck institutionalisierter Umwelterwartungen begreifen. Dabei handelt es sich um sozial konstruierte Erwartungen an Organisationen, die als selbstverständlich gelten, nicht mehr hinterfragt und so zu Institutionen werden. Organisationen richten ihre Formalstrukturen für gewöhnlich an den institutionalisierten Erwartungen ihrer Umwelt aus, um ihre Legitimität, damit die Unterstützung aus ihrer Umwelt und so ihr Überleben zu sichern¹⁴⁸². Zu Problemen kommt es jedoch, wenn aus der Umwelt vielfältige, teils widersprüchliche Erwartungen an eine Organisation herangetragen werden. Diese richtet ihre Formalstrukturen dann gegebenenfalls nur dem Anschein nach an den institutionalisierten Erwartungen ihrer Umwelt aus, entkoppelt ihre tatsächlichen Aktivitäten aber von ihren Formalstrukturen (*decoupling*), die lediglich als Legitimationsfassade dienen und die Unterstützung aus der Umwelt sichern sollen¹⁴⁸³.

Gerade bei den in dieser Arbeit untersuchten Strategietexten, die in hohem Maße allgemein (-gültig) formuliert sind, stellt sich die Frage, ob es sich bei diesen um Legitimationsfassaden handeln könnte. Die Universitätsleitung hätte dann vor allem deshalb eine Internationalisierungsstrategie veröffentlicht, weil dies in ihrer Umwelt als selbstverständlich gilt und erwartet wird, den Strategietext aber allgemein(-gültig) formuliert, um Widersprüche zwischen der (Identität der) Universität und den Erwartungen ihrer Umwelt zu kaschieren. Ein allgemein formulierter Text würde es der Universität zudem erleichtern, ihre tatsächlichen Aktivitäten später von den im Text formulierten zu entkoppeln¹⁴⁸⁴. Bei der Untersuchung eines solchen Texts würden sich demnach kaum Erkenntnisse zur tatsächlichen Internationalisierungsstrategie der entsprechenden Universität gewinnen lassen.

Erfolge

Grenzen waren auch der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den internationalen **Erfolgen** einer Universität und der von ihr formulierten Internationalisierungsstrategie gesetzt. So spricht ein hohes Maß an situationsspezifischen Inhalten in ihrem Strategietext zwar dafür, dass die Universität ihre strategischen Entscheidungen mit den spezifischen Bedingungen ihrer Situation abgestimmt und so eine Strategie formuliert hat, die einen Fit und damit Erfolg verspricht. Letztlich hängt dieser aber nicht von den im Strategietext formulierten Zielen und Maßnahmen, sondern von den **tatsächlichen Aktivitäten** einer Universität ab. Inwieweit diese den im Text formulierten Zielen und Maßnahmen entsprechen und tatsächlich auf die spezifische Situation der Universität abgestimmt sind, ließ sich im Rahmen dieser Arbeit nicht untersuchen.

¹⁴⁸² vgl. Jörges-Süß/Süß (2004).

¹⁴⁸³ vgl. Meyer/Rowan (1977), 356-358.

¹⁴⁸⁴ vgl. Hanft (2008), 72-74.

Letztlich bedarf es einer ganzheitlicheren Sicht, um unterschiedliche Situationen deutscher Universitäten und die Frage zu untersuchen, inwieweit diese ihre Internationalisierungsstrategien auf ihre je spezifische Situation abstimmen und damit mehr Erfolg haben als Universitäten, die dies nicht tun.

Text- und Datenmaterial

Grenzen der Untersuchung ergaben sich nicht zuletzt aus der **begrenzten Verfügbarkeit von Text- und Datenmaterial** zu den in dieser Arbeit betrachteten Universitäten. Bei einigen Universitäten war zum Zeitpunkt der Untersuchung kein Leitbild oder Mission Statement, bei anderen keine Zielvereinbarung mit dem zuständigen Ministerium zu finden. Bei manchen Universitäten fehlte es an Daten zu ihren internationalen Erfolgen – teils an U-Multirank-, teils an THE-Ranking-Daten. Abgesehen davon beziehen sich die Strategietexte der betrachteten Universitäten nicht immer auf den gleichen **Zeitraum**. Gleiches gilt für die Daten zu ihren internationalen Erfolgen. Die verfügbaren Daten zu den internationalen Einnahmen der Universitäten beziehen sich auf die Jahre 2015 und 2016, die verfügbaren Daten zur internationalen Ausrichtung und Sichtbarkeit jeweils auf das Jahr 2019. Die Daten zu den internationalen Erfolgen einer Universität fallen zudem nicht immer in den Zeitraum, auf den sich ihr Strategietext bezieht.

5.3 Implikationen für die Forschung

In der Forschung gilt es an den Grenzen der Untersuchung anzusetzen – mit **qualitativen empirischen Untersuchungen**. So könnten an der Strategieformulierung Beteiligte (z.B. Mitglieder der Universitätsleitung, Mitglieder universitärer Gremien) im Rahmen von **Leitfrageninterviews**¹⁴⁸⁵ befragt werden,

- wie sie die Situation ihrer Universität charakterisieren – gerade in Zeiten des internationalen Bildungsmarkts, des zunehmenden internationalen Wettbewerbs und des neuen Steuerungsmodells,
- an welchen internen Rahmen- und welchen Umweltbedingungen sie die Situation ihrer Universität festmachen,
- inwieweit sie dabei die Identität der Universität und Erwartungen externer Stakeholder berücksichtigen,
- welche Stakeholdererwartungen sie als ‚passend‘ und welche als ‚unpassend‘ ansehen,
- was ihre Universität – ihrem Verständnis nach – im Rahmen der Internationalisierung zu sein und zu tun hat (oder auch nicht zu tun hat),
- inwieweit und wie sie die Bedingungen der Situation bei der Formulierung einer Internationalisierungsstrategie berücksichtigen,
- was sie unter einer erfolgreichen Internationalisierung(-sstrategie) verstehen.

¹⁴⁸⁵ vgl. Kurz u.a. (2009).

Auf diese Weise ließe sich untersuchen, ob sie die Situation ihrer Universität eher als Humboldt'sche oder eher als unternehmerische Situation charakterisieren oder einen ganz anderen Situationstyp ansprechen. So könnte die in dieser Arbeit eingenommene Sicht auf (Typen von) Universitätssituationen um die Sicht von Beteiligten erweitert werden. Außerdem ließe sich feststellen, inwieweit die Beteiligten darauf bedacht sind, eine auf die Situation ihrer Universität abgestimmte Internationalisierungsstrategie zu formulieren.

Aufbauend auf den Interviews könnten **Fallstudien** je Situationstyp durchgeführt und hierfür Universitäten ausgewählt werden, deren Situationen und Strategieansätze aus Forschungssicht interessant schienen¹⁴⁸⁶. Dabei wäre eine ganzheitlichere Sicht auf die Universitäten einzunehmen, deren spezifische Situation und Internationalisierung(-sstrategie) im Rahmen der jeweiligen Fallstudie detailliert zu beschreiben und zu analysieren¹⁴⁸⁷. Eine **qualitative Inhaltsanalyse** des Leitbilds oder Mission Statements der jeweiligen Universität, ihrer Zielvereinbarung mit dem zuständigen Landesministerium, ihres Internationalisierungsstrategietextes und weiterer Texte (z.B. zur Identität, zu Stakeholdererwartungen, zur Internationalisierung), weitere **Interviews** (z.B. mit Mitgliedern aller Universitätsgruppen) und **Beobachtungen** (z.B. von Gremiensitzungen) könnten hierzu kombiniert werden, wobei die Frage im Vordergrund stünde,

- ob und wie die jeweilige Universität ihre Situation im Rahmen der Strategieformulierung analysiert, welche internen Rahmen- und welche Umweltbedingungen dabei in den Blick genommen werden, ob die Identität der Universität und die Erwartungen externer universitärer Stakeholder Gegenstand der Analyse sind,
- ob und wie die Bedingungen der Situation im Rahmen strategischer Entscheidungen zur Internationalisierung (z.B. Internationalisierungsverständnis, Internationalisierungsziele und -maßnahmen) berücksichtigt werden, wer an diesen Entscheidungen wann und wie beteiligt ist,
- ob Internationalisierungsverständnis, -ziele und -maßnahmen in der Strategiekommunikation – allen voran im Strategietext – unter Bezugnahme auf ebendiese Bedingungen begründet werden,
- ob und wie die Implementierung der Internationalisierungsstrategie gesteuert wird, welche Bedeutung dabei dem Strategietext und welche Bedeutung weiteren Texten zukommt (z.B. Zielvereinbarungen mit den Fakultäten),
- inwieweit die tatsächlichen internationalen Aktivitäten der jeweiligen Universität den im Strategietext formulierten Entscheidungen entsprechen,
- inwieweit es im Rahmen der Aktivitäten auch zu Anpassungen von Organisationsstrukturen oder Prozessen kommt,
- ob und wie die Universität den Erfolg ihrer Internationalisierung(-sstrategie) kontrolliert,
- inwieweit die Universität aus ihrer (Innen-)Sicht und aus einer Außensicht international erfolgreich ist.

¹⁴⁸⁶ vgl. Heimerl (2009).

¹⁴⁸⁷ vgl. Kromrey (2009).

Die Fallstudien könnten dabei je Situationstyp sowohl *best practices* als auch *worst practices* der strategischen Internationalisierung aufzeigen – im Gegensatz zu der in dieser Arbeit durchgeführten Untersuchung aus einer ganzheitlicheren Sicht. Dem Konfigurationsansatz zufolge könnten so erfolversprechende Konfigurationen charakterisiert werden¹⁴⁸⁸, die Universitätsleitungen bei der Formulierung einer Internationalisierungsstrategie Orientierung bieten.

Quantitative empirische Untersuchungen könnten dazu kaum einen Beitrag leisten – schließlich ließe sich das komplizierte Beziehungsgeflecht zwischen Universität, Strategie und Umwelt in ihrem Rahmen nicht ausreichend erfassen¹⁴⁸⁹.

5.4 Implikationen für die Praxis

Auch wenn der Untersuchung Grenzen gesetzt waren, lässt sich das in dieser Arbeit entwickelte Modell mit ihren Ergebnissen anreichern. So wird einer Universitätsleitung **Gestaltungswissen** für die Formulierung einer Internationalisierungsstrategie an die Hand gegeben, die auf die spezifischen Bedingungen der universitären Situation abgestimmt ist – darunter nicht zuletzt die universitäre Identität und die Erwartungen externer universitärer Stakeholder. Genau darin bestand die Zielsetzung der Arbeit.

Zwar ließ sich den Untersuchungsergebnissen zufolge kein Zusammenhang zwischen den internationalen Erfolgen einer Universität und dem Maß feststellen, in dem ihr Strategietext durch situationsspezifische Inhalte gekennzeichnet ist. Dennoch tut eine Universitätsleitung gut daran, eine Internationalisierungsstrategie zu formulieren, die auf die spezifische Situation ihrer Universität abgestimmt ist und deshalb (nur) zu dieser passt. Eine allgemein(-gültig) formulierte Strategie würde keine Unterschiede zwischen der eigenen und anderen Universitäten herausstellen und könnte daher weder eine gemeinsame Sinnklammer für die Internationalisierung der Universität bilden, noch Schwerpunkte für deren Internationalisierung setzen und deren Profil schärfen. Andere Universitäten könnten eine vergleichbare oder sogar die gleiche Strategie formulieren, so dass diese kaum Erfolg verspräche – denn dort, „wo alle dieselbe Strategie verfolgen, wird aus einer Erfolgsstrategie zwangsläufig eine Misserfolgsstrategie (jedenfalls für die meisten (...))“¹⁴⁹⁰.

Situationsanalyse

Um eine Internationalisierungsstrategie zu formulieren, die auf die spezifische Situation der Universität abgestimmt ist, gilt es diese in einem **ersten Schritt** zu analysieren. Dazu sind sowohl die internen Rahmenbedingungen als auch die Umweltbedingungen der Universität in den Blick zu nehmen.

Bei der Analyse der internen Rahmenbedingungen geht es nicht nur um Stärken und Schwächen, die sich beispielsweise aus dem Leistungsangebot und der Leistungsqualität der Universität ergeben, sondern auch um deren **Identität**. Diese bringt das Selbstverständnis der

¹⁴⁸⁸ vgl. Scherer/Beyer (1998), 332-336.

¹⁴⁸⁹ vgl. ebd., 336.

¹⁴⁹⁰ vgl. Schreyögg (1992), 207.

Universität zum Ausdruck – beantwortet also die Frage, was die Universität dem gemeinsamen Verständnis ihrer Mitglieder nach zu sein und zu tun hat, was sie dabei von anderen Universitäten unterscheidet und auch in Zukunft unterscheiden soll. Antworten auf diese Frage kommen für gewöhnlich im Leitbild (oder Mission Statement), aber auch in der sonstigen Kommunikation (an) der Universität zum Ausdruck. Die Universitätsleitung ist folglich gut beraten, diese Frage mit Vertretern aller Universitätsgruppen zu diskutieren.

Bei der Analyse der Umweltbedingungen geht es nicht nur um Chancen und Risiken, die sich zum Beispiel aus den Bedingungen am Standort der Universität, der Nachfrage nach ihren Leistungen oder dem Wettbewerb im In- und Ausland ergeben. Es gilt auch die **Erwartungen externer Stakeholder** in den Blick zu nehmen, von deren Unterstützung die Universität in hohem Maße abhängig ist¹⁴⁹¹. Die Erwartungen der entsprechenden Stakeholder finden ihren Niederschlag gemeinhin in Vereinbarungen, die in Form von Verträgen festgeschrieben werden, wobei nicht zuletzt an die vertragsförmige Zielvereinbarung mit dem zuständigen Ministerium zu denken ist. Sie kommen aber auch in der sonstigen Kommunikation zwischen Universität und Stakeholdern zum Ausdruck. Die Universitätsleitung tut folglich gut daran, Fragen der Internationalisierung auch mit Vertretern externer Stakeholder zu diskutieren – vor allem mit Vertretern des zuständigen Ministeriums.

Wie unterschiedlich universitäre Identitäten, die Erwartungen externer universitärer Stakeholder und damit auch die Situationen von Universitäten sein könnten, zeigen die in dieser Arbeit gebildeten **Idealtypen**.

Identität, Stakeholdererwartungen und Situation sind dabei nicht ‚in Stein gemeißelt‘, sondern durch die Universitätsleitung beeinflussbar. Gerade, wenn große Unterschiede und ein entsprechend großes Spannungsfeld zwischen der Identität der Universität und den Erwartungen des für sie zuständigen Ministeriums bestehen, sollte sich die Universitätsleitung darum bemühen, dieses **Spannungsfeld aufzulösen** – also *common ground*¹⁴⁹² zwischen der Universität und dem Ministerium herzustellen. Auf der einen Seite gilt es, das Verständnis der Universitätsmitglieder für die (Internationalisierungs-)Erwartungen zu fördern, die in den heutigen Zeiten aus der Umwelt an die Universität herangetragen werden – nicht zuletzt durch das Ministerium, das die Universität mit Landesmitteln trägt und die Interessen des Landes ihr gegenüber vertritt. Auf der anderen Seite ist das Verständnis des Ministeriums für die Interessen der Universität zu fördern – und auch dafür, dass die Freiheit der Wissenschaftler, diesen Interessen nachzugehen, auch in den heutigen Zeiten noch als Voraussetzung für deren intrinsische Motivation und damit auch für höchstes wissenschaftliches Niveau gilt¹⁴⁹³. Kurzum: Universität und Ministerium sollten ein gemeinsames Verständnis davon entwickeln, was die Universität in Zeiten des internationalen Bildungsmarkts, des zunehmenden internationalen Wettbewerbs und des neuen Steuerungsmodells zu sein und im

¹⁴⁹¹ vgl. Hanft (2008), 68.

¹⁴⁹² vgl. Clark/Schaefer (1989), 260.

¹⁴⁹³ vgl. Minssen/Wilkesmann (2003), 9-12.

Rahmen ihrer Internationalisierung zu tun hat. Gefragt ist also ein gemeinsames Internationalisierungsverständnis und dazu ein **Fit** zwischen dem (Selbst-)Verständnis der Universität und dem Verständnis von Universität, das auf Seiten des Ministeriums vorherrscht.

Die in dieser Arbeit gebildeten Idealtypen stellen zwar Extreme dar, könnten Universität und Ministerium bei der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses aber Orientierungshilfe bieten, auch wenn die Universität in der Realität auf dem Kontinuum zwischen diesen Extremen zu verorten sein dürfte. Grundlage wäre dann die Frage, inwieweit die Universität eine Humboldt'sche und inwieweit sie eine unternehmerische zu sein hätte – und was das für die Internationalisierung der Universität hieße.

Festlegung der strategischen Stoßrichtung

Vor dem Hintergrund der Situationsanalyse gilt es in einem **zweiten Schritt** auszuformulieren, was die Universität – in ihrer spezifischen Situation – unter ihrer Internationalisierung versteht. Das Internationalisierungsverständnis ist erstens so auszuformulieren, dass eine **gemeinsame Sinnklammer** für die Internationalisierung der Universität zum Ausdruck kommt. Die Frage nach dem Sinn stellt sich schließlich gerade in Zeiten tiefgreifenden Wandels¹⁴⁹⁴, was deutschen Universitäten nicht fremd sein sollte. Immerhin sehen sie sich mit einem nie dagewesenen Wandel des internationalen Markts für Hochschulbildung, des internationalen Hochschulwettbewerbs und der internationalen wie nationalen Hochschulpolitik konfrontiert¹⁴⁹⁵ – Wandel, der so tiefgreifend ist, dass er manche Universitäten in eine Identitäts- und damit auch in eine Sinnkrise gestürzt haben könnte¹⁴⁹⁶. Um eine gemeinsame Sinnklammer zum Ausdruck zu bringen, gilt es die Fragen ‚Wer wollen wir (im Rahmen der Internationalisierung) sein?‘ und ‚Wie wollen wir uns dabei von anderen Universitäten unterscheiden?‘ zu beantworten und so herauszustellen, *wofür* die Universität im Rahmen ihrer Internationalisierung stehen will. Zweitens ist auszuformulieren, was die Universität vor diesem Hintergrund im Rahmen ihrer Internationalisierung erreichen und welche **Schwerpunkte** sie dementsprechend setzen will. Um das zu Erreichende so klar wie möglich zum Ausdruck zu bringen, gilt es den Schwerpunkten entsprechende KPIs und Zielwerte festzulegen¹⁴⁹⁷ – und damit eine steuer- und kontrollierbare **strategische Stoßrichtung** der Internationalisierung, entlang derer sich die Universität von anderen Universitäten differenzieren kann.

Wie unterschiedlich das Internationalisierungsverständnis und die entsprechende Stoßrichtung ausformuliert werden könnten, sollen folgende, auf den Idealtypen aufsetzende Überlegungen zeigen und so mehr Orientierungshilfe bieten:

- Die **Humboldt'sche Universität** könnte sich demnach *gegen* eine Orientierung am internationalen Bildungsmarkt aussprechen – und stattdessen *dafür*, sich im Rahmen der Internationalisierung an den Interessen ihrer Wissenschaftler und Studierenden zu orientieren. In Lehre und Studium läge ihr Schwerpunkt dementsprechend darauf, inter-

¹⁴⁹⁴ vgl. Schumacher, 110-114.

¹⁴⁹⁵ vgl. Jost/Scherm (2012), 38+41.

¹⁴⁹⁶ vgl. Jost/Scherm (2011).

¹⁴⁹⁷ vgl. Luxton (2005), 24-26.

nationale Studiengänge ein- und diese so auszurichten, dass sie den Interessen der Wissenschaftler und Studierenden entsprechen, letztere in ihrer Persönlichkeitsentwicklung fördern und zu Weltbürgern ausbilden könnten – ganz im Sinne des Humboldt’schen Ideals. Dabei wäre der Universität daran gelegen, Menschen aus aller Welt freien Zugang zu universitärer Bildung zu ermöglichen – darunter nicht zuletzt Menschen aus Schwellen- und Entwicklungsländern. Auch in der Forschung läge der Schwerpunkt der Universität auf internationalen Themen, die den Interessen der Wissenschaftler entsprechen. Diesen ginge es zuvorderst darum, Erkenntnisse zur Überwindung weltweiter Herausforderungen zu gewinnen und zu diesem Zweck in internationaler Kooperation zu forschen – beispielsweise zu Herausforderungen der Welternährung, der weltweit zunehmenden Flüchtlingsströme, des weltweiten Klimawandels, der weltweiten Energieversorgung oder weltweiter Pandemien, um nur einige *grand challenges* zu nennen, die es im Sinne eines friedlichen und gerechten Miteinanders in der Welt gemeinsam zu überwinden gilt. Kurzum: Die Humboldt’sche Universität könnte vor allem bildungs- und entwicklungspolitische Schwerpunkte setzen und sich dabei ohne Wenn und Aber an den Interessen ihrer Wissenschaftler und Studierenden orientieren. Immerhin sähe sie hierin die Voraussetzung dafür, höchstes wissenschaftliches Niveau zu erreichen – und damit auch ein entsprechend hohes Niveau eingeworbener Fördermittel. Das brächte die Universität auch in ihren KPIs und Zielwerten zum Ausdruck.

- Die **unternehmerische Universität** könnte sich derweil *für* eine Orientierung am internationalen Bildungsmarkt aussprechen – das heißt *dafür*, sich an international stark nachgefragten und entsprechend stark geförderten Lehr- und Forschungsleistungen zu orientieren. In Lehre und Studium läge ihr Schwerpunkt dementsprechend darauf, stark nachgefragte internationale Studiengänge ein- und diese so auszurichten, dass Studierende auf hohem Niveau für den Beruf qualifiziert würden. Dabei ginge es der Universität nicht zuletzt darum, ihre Studiengänge in Ländern anzubieten, in denen sich Gewinne aus Fördermitteln für das Studienangebot oder aus Studiengebühren erzielen ließen. Studierende aus diesen und anderen Ländern würden für ein Studium in Deutschland, später für den deutschen Arbeitsmarkt gewonnen. Auch in der Forschung läge der Schwerpunkt der Universität darauf, (in Kooperation) zu stark nachgefragten internationalen Themen zu forschen, um Gewinne aus entsprechenden Forschungsfördermitteln zu erzielen. Die unternehmerische Universität würde also zuvorderst ökonomische Schwerpunkte setzen und sich dabei ohne Wenn und Aber am internationalen Bildungsmarkt orientieren, um hier Gewinne zu erzielen – schließlich sähe sie in Gewinnen auf hohem Niveau die Voraussetzung dafür, auch zukünftig in Lehre und Forschung investieren und so stark nachgefragte Lehr- und Forschungsleistungen auf höchstem Niveau anbieten zu können. Das käme auch in entsprechenden KPIs und Zielwerten zum Ausdruck.

Das ausformulierte Internationalisierungsverständnis ist dann in das Bewusstsein aller Universitätsmitglieder zu rücken. Gelingen kann das gerade dann, wenn das Internationalisierungsverständnis in einem **Strategietext** festgeschrieben, KPIs und (Ziel-)Werte nicht nur

im Text, sondern auch auf einem **Dashboard**¹⁴⁹⁸ abgebildet, Text und Board dann kontinuierlich an alle Universitätsmitglieder kommuniziert werden.

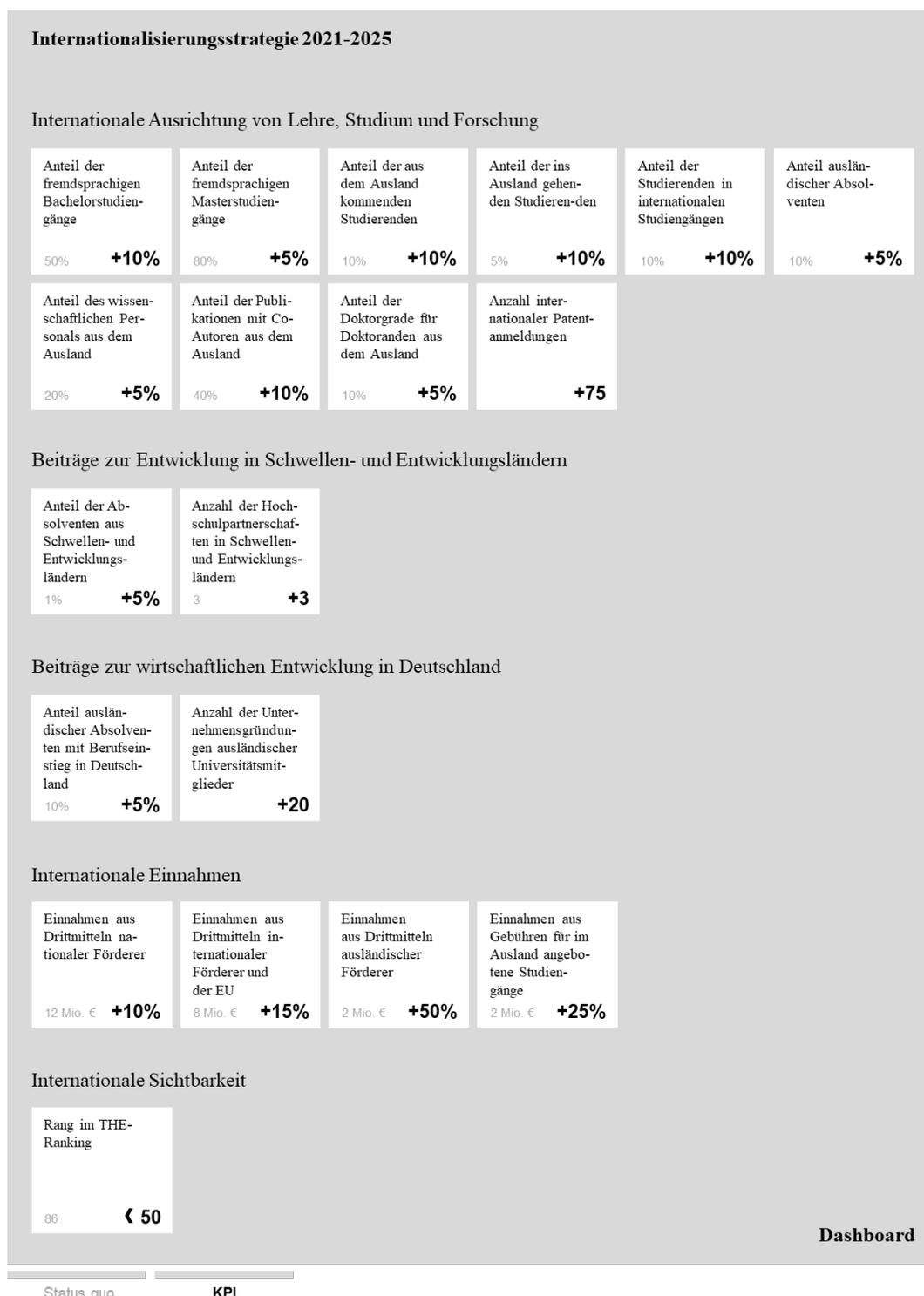


Abbildung 62: Internationalisierungsstrategie-Dashboard – Illustrativ

¹⁴⁹⁸ vgl. Abbildung 62.

Festzuhalten bleibt, dass KPIs bereits entlang der Internationalisierungsschwerpunkte und nicht erst entlang von Zielen und Maßnahmen festzulegen sind. Schließlich können Ziele und Maßnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern auf den gleichen Schwerpunkt und entsprechende KPIs einzahlen. Wird etwa ein Schwerpunkt beim Anteil von Studierenden aus Schwellen- und Entwicklungsländern gesetzt, könnte die Universität zur Erreichung der entsprechenden KPIs und Zielwerte darauf abstellen, Austauschprogramme mit Hochschulen in Schwellen- und Entwicklungsländern zu vereinbaren, dort verstärkt für ihren Standort und ihre Studienangebote zu werben, Auswahl- und Zulassungsverfahren für Studierende aus diesen Ländern zu vereinfachen oder Stipendienprogramme für diese auszuloben. Kurzum: Die Universität könnte auf Aktivitäten in ganz unterschiedlichen Handlungsfeldern abstellen, um die entsprechenden KPIs und Zielwerte zu erreichen.

Festzuhalten bleibt außerdem, dass mit einem situationsspezifischen Internationalisierungsverständnis, entsprechenden Internationalisierungsschwerpunkten, KPIs und Zielwerten eine steuer- und kontrollierbare strategische Stoßrichtung festgelegt wird, die so wohl von keiner anderen Universität festgelegt werden dürfte. Jedenfalls wäre das weder zu erwarten noch zu empfehlen, schließlich verspräche dieselbe Stoßrichtung für eine andere Universität (in einer anderen Situation) kaum Erfolg. Schon hier sollten also Unterschiede zur Internationalisierung anderer Universitäten und damit ein internationales Profil sichtbar werden.

Werden Internationalisierungsschwerpunkte, KPIs und Zielwerte später nicht nur im Strategiepapier der Universität, sondern auch in ihrer Zielvereinbarung mit dem zuständigen Ministerium festgeschrieben, verleiht dies dem gemeinsamen Internationalisierungsverständnis Aus- und Nachdruck. Darüber hinaus werden mit der Internationalisierungsstrategie und der Zielvereinbarung zwei zentrale Instrumente zur Steuerung der Universität klar und konsistent miteinander verzahnt.

Strategieformulierung im engeren Sinne

Die strategische Stoßrichtung bildet in einem **dritten Schritt** die Grundlage dafür, „broad strategies“¹⁴⁹⁹ in den Handlungsfeldern der Internationalisierung zu formulieren. Diese beantworten die Frage, *was* es vor dem Hintergrund der strategischen Stoßrichtung in den Handlungsfeldern der Internationalisierung zu erreichen und *wie* es das zu erreichen gilt.

Antworten auf diese Frage sind in Zielen und Maßnahmen je Handlungsfeld festzuschreiben. **Ziele** sollten vom Status quo der Internationalisierung, das heißt vom Ist-Zustand ausgehen, einen Soll-Zustand festlegen und auf diese Weise zum Ausdruck bringen, *was* die Universität im jeweiligen Handlungsfeld erreichen will. Der Soll-Zustand ist dabei so zu beschreiben, dass sich seine Erreichung kontrollieren lässt – falls möglich in Form von KPIs und entsprechenden Zielwerten. **Maßnahmen** sollten dann festlegen, *wie* die Universität den Weg vom Ist- hin zum Soll-Zustand beschreiten will. Auf diese Weise kommt eine Weg-Beschreibung für die Internationalisierung der Universität zustande – Handlungsfeld für Handlungsfeld.

¹⁴⁹⁹ Luxton (2005), 24.

Die Universitätsleitung könnte sich in diesem Zusammenhang an den Untersuchungsergebnissen dieser Arbeit orientieren – im Rahmen der Strategieformulierung also die **Handlungsfelder** ‚Lehre und Studium‘, ‚Forschung‘, ‚Verwaltung‘, ‚Öffentlicher Auftritt und Marketing‘, ‚Strategische Auslandspartnerschaften‘ und ‚Studienangebot im Ausland‘ berücksichtigen. Zu den Ergebnissen der Untersuchung gehört zudem ein Überblick über Ziele und Maßnahmen, die sich in diesen Handlungsfeldern definieren lassen. Diese könnten zwar auch Orientierungshilfe bieten, sollten aber nicht ohne weiteres in die eigene Internationalisierungsstrategie übernommen werden. Vielmehr gilt es, die spezifische Situation und das entsprechende Internationalisierungsverständnis der Universität zu berücksichtigen, eigene Ziele und Maßnahmen zu definieren und diese im Text zur Strategie entsprechend zu begründen.

Zunehmende Bedeutung kommt dabei Zielen und Maßnahmen zu, die sich auf die **Aktivitäten der Universität im Ausland** beziehen – also auf internationale Marketingaktivitäten, vor allem aber auf Lehr- und Forschungsaktivitäten in anderen Ländern, ohne die eine sichtbare Positionierung der Universität im internationalen Wettbewerb kaum zu machen ist. Dass bei der Definition entsprechender Ziele und Maßnahmen die spezifische Situation der Universität zu berücksichtigen ist, liegt auf der Hand. Hier gilt es, neben den Stärken und Schwächen der Universität auch deren Chancen und Risiken im Ausland in den Blick zu nehmen – also Chancen und Risiken, die sich aus den Umweltbedingungen in anderen Ländern ergeben, wobei es jeweils die Bedingungen in der Makro- und der Mikroumwelt zu betrachten gilt. Auf dieser Grundlage ist dann zu definieren, *was* die Universität in welchen Ländern erreichen und *wie* sie dies erreichen will – *wie* die Universität also ihre Aktivitäten in einzelnen Ländermärkten, aber auch marktübergreifend gestalten will. Die Gestaltung der Auslandsaktivitäten sollte dabei nicht allein den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Universität, sondern auch ihrem Internationalisierungsverständnis Rechnung tragen – auch das liegt auf der Hand.

Den Untersuchungsergebnissen dieser Arbeit zufolge findet sich in den Internationalisierungsstrategien deutscher Universitäten aber nur wenig zur Gestaltung ihrer Auslandsaktivitäten. Obwohl Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften hier Orientierungshilfe bieten könnten, finden diese in den Strategietexten kaum Berücksichtigung. Wie unterschiedlich universitäre Auslandsaktivitäten gestaltet werden könnten, sollen daher folgende, auf den Idealtypen aufsetzende Überlegungen zeigen¹⁵⁰⁰:

- Die **Humboldt'sche Universität** würde sich nicht nur bei der Festlegung internationaler Themenschwerpunkte an den Interessen ihrer Wissenschaftler und Studierenden orientieren, sondern auch bei der Auswahl von Zielländern. Schließlich sollten diese einen Bezug zu den entsprechenden Themen haben. Die Universität würde dann auch Wissenschaftler und Studierende aus den entsprechenden Ländern anwerben, dazu Stipendien für Studierende aus ärmeren Ländern ausloben und ihnen auf diese Weise freien Zugang zu universitärer Bildung ermöglichen. Später würde sie die Studierenden

¹⁵⁰⁰ vgl. Jost (2022), 291-294.

bei der Rückkehr in ihre Heimatländer unterstützen und so einen Beitrag zur Bekämpfung von Bildungsarmut leisten (*brain circulation*). Da die Wahl auf Zielländer fiel, an denen Wissenschaftler und Studierende Interesse hätten, fiel sie gegebenenfalls auf ganz unterschiedliche Länder in ganz unterschiedlichen Regionen der Welt, was in wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtung einer Multi-Einzelmarktstrategie entspräche. Für den Eintritt in die entsprechenden Märkte kämen in erster Linie Kooperationsformen in Frage. Ausgewählt würden Hochschulen vor Ort, die ähnliche Lehr- oder Forschungsinteressen verfolgten und interessante Kooperationspartner darstellten – hinsichtlich ihres Personals oder hinsichtlich anderweitiger komplementärer Ressourcen (z.B. Labore). Fänden sich vor Ort keine interessanten Partner, kämen auch Hochschulneugründungen in Frage, die von der Universität unterstützt würden (*foreign-backed universities*) – etwa, indem sie einer neugegründeten Hochschule Know-how für die Entwicklung der Lehrinhalte und Personal für die Durchführung und Qualitätssicherung der Lehre zur Verfügung stellte. Außerdem könnte die Universität in den Gremien der neugegründeten Hochschule vertreten und so an ihren strategischen Entscheidungen beteiligt sein. Bei all ihren Kooperationsaktivitäten im Ausland ginge es der Humboldt'schen Universität darum, gemeinsame Praktiken mit ihren Partnern zu entwickeln und so nicht nur den gemeinsamen Interessen, sondern auch den Bedingungen vor Ort Rechnung zu tragen, was einer polyzentrischen Orientierung entspräche. Es käme folglich zu einer Differenzierung der Kooperationsaktivitäten nach Zielländern, die mit einem hohen Ressourcenbedarf einherginge. Die Universität würde sich daher nur sukzessive an neue Länder und Partner herantasten und der Qualität ihrer Kooperationen Vorrang vor deren Quantität einräumen. Solange sie die Chance sähe, mit einem interessanten Partner zu kooperieren, wäre für sie von Nachrang, ob sie in den entsprechenden Ländermarkt als *first mover* oder als *follower* einträte. Kurzum: Die Humboldt'sche Universität würde sich im Rahmen ihrer Auslandsaktivitäten nicht nur an den Interessen ihrer Wissenschaftler und Studierenden, sondern auch an den Interessen ihrer Kooperationspartner orientieren und hierin die Voraussetzung dafür sehen, gemeinsam mit ihnen höchstes wissenschaftliches Niveau zu erreichen – und damit auch ein entsprechend hohes Niveau an Drittmitteln zur Finanzierung der Kooperationen¹⁵⁰¹.

- Die **unternehmerische Universität** würde sich bei der Festlegung ihrer internationalen Themenschwerpunkte derweil an stark nachgefragten und entsprechend stark geförderten Lehr- und Forschungsleistungen orientieren – beispielsweise an den Förderschwerpunkten und entsprechenden Programmen nationaler sowie internationaler Förderer (z.B. European Research Council). Außerdem würde sie ausländische Wissenschaftler anwerben, die sich durch Stärken in den nachgefragten Leistungen auszeichneten. Für die leistungsstärksten unter ihnen könnten Förderpreise ausgelobt oder die Berufungsangebote anderer Hochschulen überboten werden. Auf diese Weise ließen sich die Wissenschaftler gegebenenfalls nicht nur kurzfristig an-, sondern auch langfristig abwerben, um der Universität einen Vorteil im internationalen Wettbewerb zu

¹⁵⁰¹ vgl. Jost (2022), 291-292.

verschaffen. Leistungsstarke Studierende aus dem Ausland würden Stipendien für ein Studium in Deutschland erhalten und nach dem Studienabschluss für den deutschen Arbeitsmarkt abgeworben (*brain gain*) – schließlich ist der Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften in Deutschland hoch. Im Rahmen ihrer Aktivitäten *abroad* fiel die Wahl der unternehmerischen Universität dann auf Länder, in denen ihre Leistungen stark nachgefragt und entsprechend stark mit Drittmitteln gefördert würden – insbesondere auf Länder, in denen sich die unternehmerische Universität im Vorteil gegenüber ihren Wettbewerbern sähe (z.B. hinsichtlich ihres Leistungsangebots, ihrer Leistungsqualität oder ihres Renommées). Der Blick der Universität wäre in diesem Zusammenhang nicht zuletzt auf außereuropäische Länder gerichtet, in denen die Nachfrage nach den Studiengängen der Universität stark und die Bereitschaft der Studierenden hoch wäre, Gebühren für diese zu zahlen, während sich die Kosten der Universität vor Ort geringhalten ließen. Für den Eintritt in die entsprechenden Länder kämen in erster Linie Kooperationsformen in Frage. Die Wahl fiel auf Partner vor Ort, die über komplementäre Ressourcen verfügten – vor allem über Ressourcen, die der unternehmerischen Universität zur Erbringung stark nachgefragter Lehr- und Forschungsleistungen fehlten. Zu denken wäre hier etwa an Plätze in stark nachgefragten Studiengängen (*capacity building*), an stark nachgefragtes Forschungs-Know-how (und entsprechendes Personal) oder an Labore, deren Finanzbedarf für die Universität allein nicht zu decken wäre. Bei ihren Kooperationsaktivitäten *abroad* ginge es der unternehmerischen Universität stets darum, an ihren (am Markt) bewährten Lehr- und Forschungspraktiken festzuhalten und diese bei ihren Partnern durchzusetzen. Auf diese Weise könnte es ihr gelingen, ihre Standards in Lehre und Forschung hoch- und an diesen auch über unterschiedliche Länder(-märkte) und Kooperationen hinweg festzuhalten. In wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtung entspräche das einer ethnozentrischen Orientierung, die für ein Festhalten an bewährten Praktiken und gegen deren Anpassung spräche. Die unternehmerische Universität würde folglich auf eine Standardisierung ihrer Kooperationsaktivitäten abstellen und daher vor allem Zielländer und Kooperationen auswählen, in denen sie ohne (große) Anpassung aktiv werden könnte. Bei einer Standardisierung ihrer Aktivitäten über Zielländer und Kooperationen hinweg könnte sie schließlich auch ihren Ressourcenbedarf und entsprechende Kosten geringhalten. Der Eintritt in die entsprechenden Ländermärkte würde möglichst simultan erfolgen, um so nicht nur die Risiken des Markteintritts zu diversifizieren, sondern auch *first mover*-Vorteile zu nutzen. Dies könnte der Universität gerade dann gelingen, wenn sie als erste vor Ort aktiv und damit sichtbar würde, sich dort als erste mit der Wissenschaft, Wirtschaft oder Politik vernetzte und so Markteintrittsbarrieren für *follower* errichtete. Ländermärkte, in denen sich keine Gewinne erzielen ließen, könnte die unternehmerische Universität rasch wieder aufgeben, zumal sie entsprechende *sunk costs* von vornherein eingeplant hätte. Für das Angebot von Lehrleistungen in anderen Ländermärkten käme auch ein selbstständiger Markteintritt in Frage – zum Beispiel in Form von *branch campuses* im außereuropäischen Ausland, auf denen die Universität ihre Studiengänge allein anbieten und Gewinne aus Studiengebühren für sich allein verbuchen könnte. Da die Kosten für *branch campuses* ausgesprochen hoch wären, könnte ein

selbstständiger Markteintritt (zunächst) auch in Form eines Fernstudienangebots erfolgen, das sich durch Marketingaktivitäten im Zielland stützen ließe. Die Kosten hierfür wären nicht zu unterschätzen, aber nicht so hoch wie für einen *branch campus*. Kurzum: Die unternehmerische Universität würde sich an Auslandsmärkten orientieren und ihre Aktivitäten dabei marktübergreifend so gestalten, dass sie zu möglichst geringen Kosten möglichst hohe Gewinne erzielen könnte. Gerade dort, wo sich ohne Kooperationspartner langfristig höhere Gewinne erzielen ließen, würde sie allein aktiv werden¹⁵⁰².

Je nach Situation und entsprechendem Internationalisierungsverständnis könnten die Aktivitäten einer Universität im Ausland also ganz unterschiedlich gestaltet werden. Die hier angestellten, idealtypischen Überlegungen stellen zwar Extreme dar, können Universitätsleitungen bei ihren Gestaltungsüberlegungen aber Orientierungshilfe bieten. Unabhängig davon, *wie* eine Universität ihre Aktivitäten im Ausland gestalten will, bleibt hier festzuhalten, dass der im Ausland zu beschreitende Weg klarer beschrieben wird, wenn dabei Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften Berücksichtigung finden.

Strategieimplementierung

Damit die Weg-Beschreibung für die Internationalisierung der Universität nicht nur auf dem Papier steht, gilt es in einem **vierten Schritt** einen Ausblick zu geben – auf die nächsten Schritte zur Implementierung der Strategie und auf Steuerungsinstrumente, die in diesem Zusammenhang eingesetzt werden. Dabei geht es vor allem um die Frage, welchen Steuerungsanspruch die Universitätsleitung hat – ob sie den Bereichen ihrer Universität, allen voran den Fakultäten, also hohe Freiheitsgrade bei der Implementierung der Strategie gewähren oder diese in hohem Grad steuern will. Antworten auf diese Frage gilt es unter Bezugnahme auf das Internationalisierungsverständnis der Universität zu begründen. Auch hier sollen idealtypische Überlegungen Orientierungshilfe bieten:

- Die **Humboldt'sche Universität** würde ihre übergeordnete Internationalisierungsstrategie als übergeordnete konzeptionelle Leitplanken betrachten, vor deren Hintergrund die Fakultäten jeweils konkrete, ihren wissenschaftlichen Interessen entsprechende Internationalisierungskonzepte entwickeln könnten. Den Fakultäten würden folglich hohe Freiheitsgrade gewährt – auch, um die intrinsische Motivation der in ihnen versammelten Wissenschaftler zu fördern. In Form von Selbstberichten könnten die Fakultäten dann in regelmäßigen Abständen an die Universitätsleitung zurückmelden, wie es um den Implementierungsfortschritt ihrer Internationalisierungskonzepte bestellt wäre.
- Die **unternehmerische Universität** könnte aus ihrer übergeordneten Internationalisierungsstrategie derweil konkrete Ziele zu den (Markt-)Leistungen einzelner Fakultäten ableiten, diese in Zielvereinbarungen mit den Fakultäten festschreiben und die Verteilung universitärer Mittel an die Fakultäten dann von deren Zielerreichung abhängig machen. Fakultäten, die nichts von ihren Mitteln einbüßen wollten, müssten die mit ihnen vereinbarten Ziele (im Markt) verfolgen und würden dazu verpflichtet, zum

¹⁵⁰² vgl. Jost (2022), 292-294.

Grad der Zielerreichung regelmäßig an die Universitätsleitung zu berichten. Diese würde zudem Prämien für Wissenschaftler ausloben, um sie extrinsisch zur Verfolgung der entsprechenden Ziele zu motivieren. Fakultäten und Wissenschaftler würden also in hohem Grad gesteuert.

Ob hohe Freiheitsgerade oder hoher Grad der Steuerung: Die Universitätsleitung ist gut beraten, in ihrem Strategietext zur Implementierung der Internationalisierungsstrategie aufzurufen und diesem Aufruf Nachdruck zu verleihen, indem sie die nächsten Schritte auf dem gemeinsamen Weg beschreibt.

Die in dieser Arbeit angestellten idealtypischen Überlegungen zeigen dabei, dass deutsche Universitäten im Rahmen ihrer Internationalisierung ganz unterschiedliche Wege einschlagen, also ganz unterschiedliche **Internationalisierungsstrategieansätze** verfolgen könnten.

	Humboldt'sche Universität	Unternehmerische Universität
Internationalisierungsverständnis	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung am Bildungsideal • Bildungs- und entwicklungspolitische Schwerpunkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung am Bildungsmarkt • Ökonomische Schwerpunkte
Internationale Themenschwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung internationaler Themenschwerpunkte, die sich an den Interessen von Wissenschaftlern und Studierenden orientieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung internationaler Themenschwerpunkte, die sich an der Nachfrage nach Lehr- und Forschungsleistungen auf dem Markt orientieren
Internationale Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> • Anwerbung von Wissenschaftlern und Studierenden aus Ländern mit Bezug zu internationalen Themenschwerpunkten • Stipendien für Studierende und Förderpreise für Wissenschaftler aus ärmeren Ländern • Unterstützung bei der Rückkehr in die Heimatländer (<i>brain circulation</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwerbung von Wissenschaftlern mit Stärken in nachgefragten Lehr- und Forschungsleistungen • Förderpreise und Berufungsangebote für die leistungsstärksten Wissenschaftler, Stipendien für die leistungsstärksten Studierenden • Abwerbung für den deutschen Arbeitsmarkt (<i>brain gain</i>)
Auswahl von Zielländern	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl von Zielländern <ul style="list-style-type: none"> ○ mit Bezug zu internationalen Themenschwerpunkten ○ mit entsprechendem Interesse seitens der Wissenschaftler und Studierenden • Auswahl von ganz unterschiedlichen Zielländern in ganz unterschiedlichen Regionen der Welt 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl von Zielländern <ul style="list-style-type: none"> ○ mit starker Nachfrage nach Lehr- und Forschungsleistungen der Universität ○ mit starken Fördermöglichkeiten ○ mit hoher Bereitschaft, Studiengebühren zu zahlen ○ mit Vorteilen der Universität gegenüber Wettbewerbern vor Ort

Tabelle 45: Idealtypische Internationalisierungsstrategieansätze¹⁵⁰³

¹⁵⁰³ vgl. Jost (2022), 295-296.

(Fortsetzung von Tabelle 44)

	Humboldt'sche Universität	Unternehmerische Universität
Auswahl von Zielländern		<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl von vergleichbaren Zielländern einer Region – ohne (große) Anpassungsbedarfe für die Universität
Eintritt in Zielländer	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen mit Partnern <ul style="list-style-type: none"> ○ mit ähnlichen Interessen ○ mit komplementären Ressourcen, die sich entlang gemeinsamer Interessen kombinieren lassen • Unterstützung von Hochschulneugründungen (<i>foreign-backed universities</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen mit Partnern <ul style="list-style-type: none"> ○ mit Stärken und Renommee ○ mit komplementären Ressourcen, die der Universität zur Erbringung nachgefragter Lehr- oder Forschungsleistungen fehlen • Gründung von <i>branch campuses</i>
Ausrichtung internationaler Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung internationaler Aktivitäten nach Zielländern • Sukzessives Herantasten an neue Zielländer und Partner • Polyzentrische Orientierung • Entwicklung gemeinsamer Praktiken mit Partnern 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung internationaler Aktivitäten • Simultanes Engagement in neuen Zielländern mit neuen Partnern • Ethnozentrische Orientierung • Durchsetzung (am Markt) bewährter Praktiken bei Partnern
Steuerung internationaler Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Internationalisierungsstrategie als konzeptionelle Leitplanken • Weitgehende Freiheitsgrade der Fakultäten zur Ableitung konkreter Internationalisierungskonzepte • Förderung der intrinsischen Motivation von Wissenschaftlern 	<ul style="list-style-type: none"> • Internationalisierungsstrategie als übergeordnetes Steuerungsinstrument • Hoher Grad der Steuerung über Zielvereinbarungen mit Fakultäten zu ihren Marktleistungen und leistungsorientierte Mittelverteilung • Prämien für Wissenschaftler zur extrinsischen Motivation

In der Realität dürfte sich eine Universität auf dem Kontinuum zwischen diesen Extremen verorten – mit einem Internationalisierungsstrategieansatz, der auf ihre spezifische Situation abgestimmt ist, deshalb nur zu ihr passt und sie von anderen Universitäten differenziert. Genau das gilt es herauszustellen – im Text zur Strategie und in der sonstigen, auch mündlichen Strategiekommunikation, um den Mitgliedern der Universität im Rahmen der Internationalisierung einen gemeinsamen Weg zu weisen.

Erfolgskontrolle ... und Situation(-sanalyse)

Inwieweit entlang dieses Wegs der gewünschte Erfolg erzielt wird oder im Rahmen der Internationalisierung ein anderer Weg zu beschreiten ist, sollte in **weiteren Schritten** einer **Kontrolle** unterzogen werden. Dazu gilt es die Internationalisierungsschwerpunkte und -zie-

le der Universität und hier vor allem deren KPIs in den Blick zu nehmen und zu kontrollieren, inwieweit sich die entsprechenden Zielwerte in die gewünschte Richtung entwickeln.

Da Internationalisierungsschwerpunkte, -ziele und KPIs in einer spezifischen Situation festgelegt wurden, sollte die Universitätsleitung aber auch im Blick behalten, ob und wie sich die Situation ihrer Universität verändert. Schließlich wird diese durch vielfältige Bedingungen beeinflusst, die wiederum vielfältigen Veränderungen unterliegen – als „Teil eines komplizierten, im Zeitablauf veränderlichen Beziehungsgeflechts, das sich nicht durch (...) lineare Ursache-Wirkungsbeziehungen beschreiben läßt“¹⁵⁰⁴. Die Universitätsleitung sollte daher nicht nur die „(in vielen Fällen einmalige) innere Logik“¹⁵⁰⁵ dieses Beziehungsgeflechts, sondern auch verstehen lernen, wie Veränderungen rasch erkannt und ebenso rasch entsprechende Anpassungen vorgenommen werden können. Dabei ginge es jedoch nicht immer (nur) um eine Anpassung der Internationalisierungsstrategie. Zu denken ist auch an andere Anpassungen – zum Beispiel strukturelle oder prozessuale Anpassungen, die möglich oder sogar nötig sein könnten, um einen internen und externen Fit herbeizuführen.

Von Vorteil ist in diesem Zusammenhang, dass die Fakultäten einer Universität nur lose aneinander gekoppelt sind und demnach rasch Anpassungen vornehmen können, ohne dass dies Auswirkungen auf andere Fakultäten oder die Universität als Ganze hat¹⁵⁰⁶ – ein Vorteil, den andere Organisationen im Rahmen ihrer Internationalisierung nicht haben.

5.5 Ausblick auf die Zeit nach der Corona-Pandemie

Diese Arbeit wurde in Zeiten der **Corona-Pandemie** verfasst, in deren Rahmen Regierungen aus aller Welt so genannte *lockdowns* für ihre Länder aussprachen. Diese unterschieden sich jeweils in Art und Umfang, hatten aber gemein, dass bestimmte Einrichtungen in den entsprechenden Ländern im Rahmen der *lockdowns* zur Schließung ihrer Vor-Ort-Präsenzen gezwungen waren. So sollte der persönliche Kontakt zwischen Menschen beschränkt und die weitere Ausbreitung der Pandemie verhindert werden. Von Geschäften über Restaurants, Theater, Kinos und Fitnessstudios bis hin zu Schulen und Hochschulen – der Kontakt zwischen Anbietern und Abnehmern der entsprechenden Leistungen konnte zeitweise nicht mehr in den Einrichtungen vor Ort, sondern ausschließlich online erfolgen, sofern Leistungsangebot und -abnahme über das Internet möglich waren. Das führte zu einem nie dagewesenen *offline-online-shift*. Immer mehr Menschen nahmen immer mehr Leistungen online in Anspruch – nicht wenige von ihnen zum ersten Mal, aber oftmals mit guten Erfahrungen, weshalb ein nachhaltiger *offline-online-shift* anzunehmen ist. In vielen Ländern wurden derweil nicht nur Kontaktbeschränkungen für die Menschen vor Ort, sondern auch Reisebeschränkungen ausgesprochen – für Reisen innerhalb eines Landes, vor allem aber für Auslandsreisen. So waren manche Länder für Ausländer zeitweise *locked up*.

¹⁵⁰⁴ Scherer/Beyer (1998), 336.

¹⁵⁰⁵ ebd., 343.

¹⁵⁰⁶ vgl. Hanft (2008), 80-81.

Auch die **Hochschulen** der von *lockdowns* betroffenen Länder konnten vor diesem Hintergrund zeitweise nicht umhin, ihre Leistungen online anzubieten. Zu denken ist hier vor allem an Lehrleistungen – das heißt an Studiengänge, die entsprechenden Module und Lehrveranstaltungen, an denen Studierende nicht mehr in Präsenz, sondern über das Internet teilnahmen, um für den Studienabschluss erforderliche Credits zu erwerben. Das galt für heimische Studierende, ebenso wie für Studierende aus dem Ausland, die in einen Studiengang der heimischen Hochschule eingeschrieben waren. Ein Auslandsaufenthalt war für viele von ihnen in Zeiten der Pandemie schließlich nicht möglich – oder wegen der Beschränkungen vor Ort nicht attraktiv.

Anzunehmen ist vor diesem Hintergrund, dass die **Nachfrage** nach online angebotenen Studiengängen oder Modulen zu Zeiten der Corona-Pandemie rasch gewachsen sein und auch in Zukunft groß bleiben könnte. Gleiches gilt für das entsprechende Online- beziehungsweise Fernstudienangebot von heimischen und ausländischen Bildungsanbietern, auch wenn zum Zeitpunkt der Untersuchung noch keine Daten hierzu verfügbar waren. Fernstudiengänge bringen schließlich nicht nur Nach-, sondern auch Vorteile mit sich – für Nachfrager wie auch für Anbieter. Anzunehmen ist daher auch, dass sich der **Wettbewerb** zwischen Bildungsanbietern auf dem internationalen Bildungsmarkt zu Pandemiezeiten intensiviert haben könnte – Kontakt- und Reisebeschränkungen in aller Welt zum Trotz. Ist die Pandemie erst vollends überwunden, dürfte der Wettbewerb auf dem internationalen Bildungsmarkt entsprechend intensiv bleiben oder noch intensiver werden. Das gilt für den Wettbewerb um leistungsstarke Studierende und (Nachwuchs-)Wissenschaftler, die sich in der Welt wieder freier bewegen können, für den Wettbewerb um leistungsstarke Kooperationspartner und nicht zuletzt für den Wettbewerb um Fördermittel. Diese könnten bei öffentlichen Mittelgebern zudem knapper sein als vor dem Ausbruch der Pandemie – auch diese Annahme liegt nahe. Immerhin erfordert die Überwindung der Pandemie und ihrer Folgen öffentliche Mittel in ausgesprochen großem Umfang.

Deutsche Universitäten taten indes schon vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie gut daran, sich mit Fragen des internationalen Bildungsmarkts und des internationalen Wettbewerbs auseinanderzusetzen. Das Erfordernis, sich in diesem möglichst stark zu positionieren, könnte nun aber größer denn je sein. Schließlich sind auch deutsche Universitäten auf leistungsstarke Studierende, (Nachwuchs-)Wissenschaftler, Kooperationspartner und (Dritt-)Mittel angewiesen, wollen sie Lehre und Forschung auch in Zukunft auf höchstem Niveau erbringen und so ihrer Bedeutung für die gesellschaftliche Entwicklung und die Sicherung des Wirtschafts- und Wissenschaftsstandorts Deutschland gerecht werden.

Ohne ein **internationales Profil** wird eine starke Positionierung im internationalen Wettbewerb aber kaum zu machen sein. Einer Universitätsleitung stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie sie ihre Universität von anderen in- und ausländischen Universitäten differenzieren kann – einerseits im Hinblick auf ihr Leistungsangebot (horizontale Differenzierung), andererseits im Hinblick auf ihre Leistungsqualität und ihr Renommee (vertikale Differenzierung). Antworten auf diese Frage sind vor dem Hintergrund der spezifischen Si-

tuation der Universität zu suchen und in Form einer Internationalisierungsstrategie festzuschreiben, die auf ebendiese Situation abgestimmt ist – das heißt nicht zuletzt auf die Identität der Universität und die Erwartungen des für sie zuständigen Ministeriums.

Das ist gerade dann kein Leichtes, wenn die Universität noch dem traditionellen, aus Humboldts Ideal hervorgegangenen Modell der Universitätssteuerung verhaftet ist, das Ministerium aber dem neuen Steuerungsmodell. Universität und Ministerium sollten dann ein **gemeinsames Verständnis** davon entwickeln, wie es gelingen könnte, die Internationalisierung der Universität erfolgreich voranzutreiben und dazu das bisherige Modell der Universitätssteuerung „weiterzuentwickeln, ohne vollständig Abschied von den Traditionen zu nehmen“¹⁵⁰⁷. Die Universität sollte in diesem Zusammenhang nicht vergessen, warum das aus Humboldts Ideal hervorgegangene Steuerungsmodell Reformen bitter nötig hatte. Starke staatliche Regulierung, blockierte Gremien und schwache Universitätsleitungen, teils eigensinnige Wissenschaftler – wer würde entsprechend gefesselten deutschen Universitäten heute noch zutrauen, sich sichtbar im internationalen Wettbewerb zu positionieren¹⁵⁰⁸? Das Ministerium sollte derweil nicht vergessen, dass Universitäten keine Unternehmen sind und sich deshalb auch nicht wie ein Unternehmen steuern lassen¹⁵⁰⁹ – das gilt vor allem für die weitgehend autonomen Fakultäten. Wer wollte in Anbetracht der bisherigen Erfolge deutscher Universitäten und des bisherigen Bildungsniveaus in Deutschland in Abrede stellen, dass die Autonomie der Fakultäten Voraussetzung für die intrinsische Motivation ihrer Wissenschaftler¹⁵¹⁰ und damit auch für wissenschaftliche Leistungen auf höchstem Niveau ist¹⁵¹¹?

Wohin es führen könnte, Universitäten unternehmerisch zu übersteuern, zeigt ein Blick auf die australischen Hochschulen – inzwischen Massenhochschulen, die Absolventen von zweifelhafter Qualität hervorbringen¹⁵¹². Genau diesen Weg wollen und sollen die deutschen Universitäten auch aus Sicht der deutschen Hochschulpolitik nicht einschlagen, sondern vor allem Marktnischen im qualitativ hochwertigen Segment des internationalen Bildungsmarkts besetzen¹⁵¹³. **Wettbewerbsvorteile** könnten dabei nicht nur die Einheit von Lehre und Forschung¹⁵¹⁴, sondern auch das freie Lehren und Forschen sein – zwei Elemente, die bisher für das deutsche Modell der Universitätssteuerung kennzeichnend waren und diesem zu großen Erfolgen verhelfen. So sehen es auch manch internationale Wettbewerber, die Elemente des deutschen Modells in die Steuerung ihrer Universitäten übernehmen¹⁵¹⁵.

¹⁵⁰⁷ Scholz/Stein (2014), 58.

¹⁵⁰⁸ vgl. Jost (2022), 298.

¹⁵⁰⁹ vgl. Bogumil/Grohs (2009).

¹⁵¹⁰ vgl. Minssen/Wilkesmann (2003), 9-12.

¹⁵¹¹ vgl. Jost (2022), 298.

¹⁵¹² vgl. Scholz/Stein (2014), 57.

¹⁵¹³ vgl. Hahn/Lanzendorf (2005), 9.

¹⁵¹⁴ vgl. Hahn (2005), 28.

¹⁵¹⁵ vgl. Scholz/Stein (2014), 58.

Literatur

- Ablert, Dieter/ Ablert, Martin* (Hrsg.), Handbuch Franchising und Cooperation. Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt am Main 2010.
- Albert, Stuart/ Wbetten, David A.*, Organizational Identity, in: *Cummings, Larry L./ Staw, Barry M.* (Hrsg.), Research in Organizational Behavior. An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, Greenwich 1985, 263-295.
- Andrews, Kenneth R.*, The Concept of Corporate Strategy, Homewood 1980.
- Antbofer, Helmut*, GATS und die Liberalisierung von Bildungsdienstleistungen. Eine Bestandsaufnahme. Studie im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Wien 2005.
- Ayal, Igal/ Zif, Jebiel*, Competitive Market Choice Strategies in Multinational Marketing, in: Columbia Journal of World Business 13, 1978, 3, 72-81.
- Ayal, Igal/ Zif, Jebiel*, Market Expansion Strategies in Multinational Marketing, in: Journal of Marketing 43, 1979, 2, 84-94.
- Badelt, Christoph*, Die unternehmerische Universität: Herausforderung oder Widerspruch in sich? Wien 2004.
- Bartlett, Christopher A./ Ghoshal, Sumantra*, Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing, Frankfurt am Main, New York 1990.
- Bartlett, Christopher A./ Ghoshal, Sumantra*, Managing Across Borders. The Transnational Solution, Harvard Business School Press, Boston 2002.
- Berndt, Ralph*, Global versus Non-Global Communications, in: *Berndt, Ralph* (Hrsg.), Global Management, Berlin 1996, 175-196.
- Berthold, Christian*, „Als ob es einen Sinn machen würde...“ – Strategisches Management an Hochschulen. Arbeitspapier Nr. 140 des CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh 2011.
- Bischof, Lukas*, Franchising, Validation, and Branch Campuses in the European Union, in: International Higher Education 74, 2014, 16-17.
- Blossfeld, Hans-Peter/ Bos, Wilfried/ Daniel, Hans-Dieter/ Hannover, Bettina/ Lenzen, Dieter/ Prenzel, Manfred/ Roßbach, Hans-Günther/ Tippelt, Rudolf/ Wößmann, Ludger*, Internationalisierung der Hochschulen. Eine institutionelle Gesamtstrategie, Münster 2012.
- Bode, Christian*, Internationalisierung – Status quo und Perspektiven, in: *Borgwardt, Angela* (Hrsg.), Internationalisierung der Hochschulen. Strategien und Perspektiven, Schriftenreihe des Netzwerk Exzellenz an Deutschen Hochschulen, Berlin 2012, 7-18.
- Boer, Harry de/ Enders, Jürgen/ Schimank, Uwe*, On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany, in: *Jansen, Dorothea* (Hrsg.), New Forms of Governance in Research Organizations, Dordrecht 2007, 137-154.
- Boer, Harry de/ File, Jon*, Higher Education Governance Reforms Across Europe, Brüssel 2009.
- Bogumil, Jörg/ Grohs, Stephan*, Von Äpfeln, Birnen und Neuer Steuerung. Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Reformprojekten in Hochschulen und Kommunalverwaltungen, in: *Bogumil, Jörg/ Heinz, Rolf G.* (Hrsg.), Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, Berlin 2009, 139-150.
- Bogumil, Jörg/ Heinz, Rolf G.*, Einleitung, in: *Bogumil, Jörg/ Heinz, Rolf G.* (Hrsg.), Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, Berlin 2009, 7-12.

- Bologna Declaration*, The Bologna Declaration of 19 June 1999. Joint Declaration of the European Ministers of Education, Bologna 1999.
- Brandenburg, Uwe/Federkeil, Gero*, Wie misst man Internationalität und Internationalisierung von Hochschulen? Indikatoren- und Kennzahlenbildung. Arbeitspapier Nr. 83 des CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh 2007.
- Brandenburg, Uwe/Knothe, Sabine*, Institutionalisierung von Internationalisierungsstrategien an deutschen Hochschulen. Arbeitspapier Nr. 116 des CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh 2008.
- Braun von Reinersdorff, Andrea*, Change-Management an Hochschulen, in: *Die neue Hochschule* 52, 2011, 1, 6-15.
- Breitbach, Michael*, Partizipation in Hochschulen. Eine neue Herausforderung der jüngeren Hochschulreform, in: *Forschung und Lehre* 16, 2009, 5, 348-351.
- Brinkmann, Wiebke*, Kompetenzprofile von Hochschulabsolventen für den Berufseinstieg. Ein interkultureller Vergleich, Taunusstein 2004.
- Brocke, Jan vom/Hevner, Alan/Maedche, Alexander*, Introduction to Design Science Research, in: *Brocke, Jan vom/Hevner, Alan/Maedche, Alexander* (Hrsg.), *Design Science Research. Cases*, Cham 2020, 1-13.
- Brockhoff, Klaus*, Markteintrittsstrategien bei der Internationalisierung von Hochschulen, in: *Betriebswirtschaft* 64, 2004, 3, 320-332.
- Bryson, John M.*, What to Do When Stakeholders Matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques, in: *Public Management Review* 6, 2004, 1, 21-53.
- Burgi, Martin/Gräf, Ilse-Dore*, Das (Verwaltungs-)organisationsrecht der Hochschulen im Spiegel der neueren Gesetzgebung und Verfassungsrechtsprechung, in: *Deutsches Verwaltungsblatt* 125, 2010, 18, 1125-1188.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)*, Strategie der Wissenschaftsminister/-innen von Bund und Ländern für die Internationalisierung der Hochschulen in Deutschland, Berlin 2013.
- Clark, Burton*, *The higher education system. Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley 1983.
- Clark, Burton*, *Places of Inquiry*, Berkeley u.a. 1995.
- Clark, Burton*, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education*, Oxford 1998.
- Clark, Herbert H.*, *Using Language*. Cambridge 1996.
- Clark, Herbert H./Schaefer, Edward F.*, Contributing to Discourse, in: *Cognitive Science* 13, 1989, 2, 259-294.
- Coelln, Christian von/Horst, Thomas*, Ökonomisierung, Effizienz und Professionalisierung. Das nordrhein-westfälische Hochschulfreiheitsgesetz, in: *Forschung und Lehre* 16, 2009, 3, 174-176.
- Conrad, Peter*, Management of Change in Universitäten, in: *Laske, Stephan/Scheytt, Tobias/Meister-Scheytt, Claudia* (Hrsg.), *Personalentwicklung und universitärer Wandel*, München, Mering 2004, 9-31.
- Detmer, Hubert*, Das Recht der (Universitäts-)Professoren, in: *Hartmer, Michael/Coelln, Christian von* (Hrsg.), *Hochschulrecht. Ein Handbuch für die Praxis*, Heidelberg u.a. 2011, 114-198.
- Detmer, Hubert/Preißler, Ulrike*, Die W-Besoldung und ihre Anwendung in den Bundesländern, in: *Beiträge zur Hochschulforschung* 28, 2006, 2, 50-66.

- Dorenkamp, Isabelle/Jost, Tobias*, Fünf Jahre nach der Reform – Was macht das Universitätsmanagement von heute, in: *Das Hochschulwesen* 60, 2012, 4, 74-78.
- Dow, Douglas/Karunaratna, Amal*, Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli, in: *Journal of International Business Studies* 37, 2006, 5, 578-602.
- Dullien, Sebastian*, Nach der Corona-Krise: Die nächste Phase der (De-)Globalisierung und die Rolle der Industriepolitik, *IMK Policy Brief*, No. 100, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK), Düsseldorf 2021.
- Dunning, John H.*, Re-Evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment, in: *Transnational Corporations* 3, 1994, 1, 23-51.
- Ellwein, Thomas*, Die deutsche Universität vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Frankfurt am Main 1992.
- Enders, Jürgen*, Hochschulreform als Organisationsreform, in: *Kehm, Barbara M.* (Hrsg.): *Hochschule im Wandel. Die Universität als Forschungsgegenstand*, Frankfurt am Main 2008, 231-241.
- Erhardt, Manfred/Meyer-Guckel, Volker/Winde, Matthias* (Hrsg.), *Leitlinien für die deregulierte Hochschule. Kodex guter Führung*, Essen 2008.
- Erne, Rainer*, Sind Hochschullehrer „manageable“? – Bauformen eines Personalmanagements von Hochschullehrern, in: *Cordes, Jens/Roland, Folker/Westermann, Georg* (Hrsg.), *Hochschulmanagement. Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung*, Wiesbaden 2001, 163-187.
- Fayerweather, John*, *International Business Management: A Conceptual Framework*, New York u.a. 1969.
- Federkeil, Gero/Giebisch, Petra/Hener, York*, *Bewertung des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre an staatlichen Universitäten und Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen*, Gütersloh 2005.
- Federkeil, Gero/Ziegele, Frank*, *Globalhaushalte an Hochschulen in Deutschland. Entwicklungsstand und Empfehlungen. Gutachten im Auftrag der CDU-Fraktion des Sächsischen Landtags*, Gütersloh 2001.
- Ferencz, Irina/Hauschildt, Kristina/Garam, Irma*, *Mobility Windows: From Concept to Practice*, Bonn 2013.
- Freeman, R. Edward*, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Marshfield 1984.
- Friedrich, Hans R.*, *Neuere Entwicklungen und Perspektiven des Bologna-Prozesses*, Wittenberg 2002.
- Fritz, Wolfgang*, *Markteintrittsstrategien in der Internet-Ökonomie*, Arbeitspapier Nr. 99/21 des Instituts für Marketing der Technischen Universität Braunschweig, Braunschweig 1999a.
- Fritz, Wolfgang*, *Electronic Commerce im Internet – eine Bedrohung für den traditionellen Konsumgüterhandel*, in: *Fritz, Wolfgang* (Hrsg.), *Internet-Marketing*, Stuttgart 1999b, 107-145.
- Fritz, Wolfgang*, *Markteintrittsstrategien in der Internet-Ökonomie*, in: *Oelsnitz, Dietrich von der*, *Markteintrittsmanagement*, Stuttgart 2000, 223-238.
- Fuchs, Stephan*, *Strategiebildung für die Internationalisierung: Erfahrungen aus dem HRK-Audit „Internationalisierung der Hochschulen“*, in: *Die neue Hochschule* 2015, 1, 8-11.
- Gagern, Anike von*, *Strategieprozesse an Universitäten. Eine explorativ-deskriptive Untersuchung von Prozessdimensionen auf Basis zweier Fallstudien*, Stuttgart 2009.
- Galbraith, Jay R./Kazanjan, Robert K.*, *Strategy Implementation. Structure, Systems and Process*, St. Paul u.a. 1987.

- Gläser, Jochen/Lange, Stefan*, Wissenschaft, in: *Benz, Arthur/Lütz, Susanne/Schimank, Uwe* (Hrsg.), Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden 2007, 437-451.
- GG, Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG) vom 23. Mai 1949 (BGBl. I S. 1), zuletzt geändert durch Gesetz vom 16. Juli 1998 (BGBl. I S. 1822).
- Hahn, Karola/Lanzendorf, Ute*, Einführung, in: *Hahn, Karola/Lanzendorf, Ute* (Hrsg.), Wegweiser Globalisierung – Hochschulsektoren in Bewegung. Länderanalysen aus vier Kontinenten zu Marktchancen für deutsche Studienangebote. Werkstattberichte 62, Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung der Universität Kassel, Kassel 2005, 7-12.
- Hahn, Karola*, Hochschulen auf dem internationalen Bildungsmarkt und die Positionierung Deutschlands, in: *Hahn, Karola/Lanzendorf, Ute* (Hrsg.): Wegweiser Globalisierung – Hochschulsektoren in Bewegung. Länderanalysen aus vier Kontinenten zu Marktchancen für deutsche Studienangebote. Werkstattberichte Band 62, Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung der Universität Kassel, Kassel 2005, 13-34.
- Hanft, Anke*, Sind Hochschulen reformunfähig? Eine organisationstheoretische Analyse, in: *Hanft, Anke* (Hrsg.), Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied 2000, 3-24.
- Hanft, Anke*, Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, München 2008.
- Heenan, David A./Perlmutter, Howard V.*, Multinational Organization Development, Reading u.a. 1979.
- Heimerl, Peter*: Fallstudien als forschungsstrategische Entscheidung, in: *Buber, Renate/Holz Müller, Hartmut H.* (Hrsg.), Qualitative Marktforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Wiesbaden 2009, 381-400.
- Heinrichs, Werner*, Hochschulmanagement, München 2010.
- Heinzel, Matthias*, Anforderungen deutscher Unternehmen an betriebswirtschaftliche Hochschulabsolventen, Wiesbaden 1997.
- Heublein, Ulrich*, Entwicklungen beim internationalen Hochschulmarketing an deutschen Hochschulen, in: *Leszczynsky, Michael/Barthelmes, Tanja* (Hrsg.), Herausforderung Internationalisierung. Die Hochschulen auf dem Weg zum Europäischen Hochschulraum. Stand und Perspektiven, Hannover 2011, 119-130.
- HG NRW, Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz – HG) in der Fassung des Hochschulzukunftsgesetzes vom 16. September 2014 (Hochschulzukunftsgesetz – HZG).
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK)*: Internationale Strategie der Hochschulrektorenkonferenz – Grundlagen und Leitlinien. Entschließung der 4. Mitgliederversammlung am 18.11.2008.
- Höllinger, Sigurd*, Die Entwicklung von der staatlich gelenkten zur autonomen und europäischen Universität, in: *Höllinger, Sigurd/Titscher, Stefan* (Hrsg.): Die Österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002, Wien 2004, 51-69.
- Huber, Peter M.*, Das Hochschulwesen zwischen föderalem Kartell und internationalem Wettbewerb, in: *Wissenschaftsrecht* 39, 2006, 3, 196-212.
- Hubig, Lisa*, Die Universität. Leistungsmessung und -bewertung in einer komplexen Organisation, Lohmar, Köln 2009.
- Hünerberg, Reinhard*, Internationales Marketing. Moderne Industrie, Landsberg, Lech 1994.
- Hütter, Otto*, Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen, Wiesbaden 2010.

- Humboldt, Wilhelm von*, Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten zu Berlin, in: *Flitner, Andreas/Giel, Klaus* (Hrsg.), *Wilhelm von Humboldt. Werke in fünf Bänden. Bd. 4: Schriften zur Politik und zum Bildungswesen*, Darmstadt 1809/2002, 255-266.
- Jaeger, Michael*, Steuerung durch Anreizsysteme an Hochschulen. Wie wirken formelgebundene Mittelverteilung und Zielvereinbarungen, in: *Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G.* (Hrsg.), *Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz*, Berlin 2009, 45-65.
- Jahnke, Isa/Tzankow, Maria/Veen, Abraham van/Weibs, Claus*, Informationsaustausch und Wissensmanagement in Online-Communities. Neue Kommunikationsräume an der Universität, in: *Scholkemann, Antonia/Roters, Bianca/Ricken, Judith/Höcker, Marc* (Hrsg.), *Hochschulforschung und Hochschulmanagement im Dialog*, Münster 2008, 119-136.
- Jahreiß, Wolfgang*, Zur Theorie der Direktinvestition im Ausland. Versuch einer Bestandsaufnahme, Weiterführung und Integration partialanalytischer Forschungsansätze, Berlin 1984.
- James, William*, *Pragmatism: A New Name for some Old Ways of Thinking*, Cambridge 1975.
- Jörges-Süß, Katharina/Süß, Stefan*, Neo-Institutionalistische Ansätze der Organisationstheorie, in: *Das Wirtschaftsstudium* 33, 2004, 3, 316-318.
- Johanson, Jan/Vahlne, Jan-Erik*, The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: *Journal of International Business Studies* 8, 1977, 23-32.
- Johanson, Jan/Vahlne, Jan-Erik*, The Mechanism of Internationalisation, in: *International Marketing Review* 7, 1990, 4, 11-24.
- Jost, Tobias*, Humboldts Idee der Universität – im internationalen Wettbewerb unvergessen?! In: *Hoch, Gero/Schröteler-von Brandt, Hildegard/Schwarz, Angela/Stein, Volker* (Hrsg.), *Diagonal. Zeitschrift der Universität Siegen, Erinnerung, Göttingen* 2022, S. 279-303.
- Jost, Tobias/Scherm, Ewald*, Bologna-Prozess und neues Steuerungsmodell – auf Konfrontationskurs mit universitären Identitäten, Diskussionsbeitrag Nr. 474 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen, FernUniversität in Hagen 2011.
- Jost, Tobias/Scherm, Ewald*, Der Weg zur unternehmerischen Universität – Hochschulreform als Chance zur Modernisierung, in: *Wissenschaftsmanagement* 18, 2012, 3, 30-33.
- Jungnickel, Rolf/Keller, Dietmar*, Bedeutung unterschiedlicher Internationalisierungsformen für die deutsche Wirtschaft, in: *Macharzina, Klaus/Oesterle, Michael-Jörg* (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 2002, 131-161.
- Kabst, Rüdiger*, *Steuerung und Kontrolle internationaler Joint Venture*, München, Mering, 2000.
- Kehm, Barbara M.*, Hochschulen in Deutschland. Entwicklung, Probleme und Perspektiven, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* B25, 2004, 6-17.
- Kehm, Barbara M./Lanzendorf, Ute*, Germany – 16 Länder Approaches to Reform, in: *Kehm, Barbara M./Lanzendorf, Ute* (Hrsg.), *Reforming University Governance. Changing Conditions for Research in Four European Countries*, Bonn 2007, 135-182.
- Kern, Horst*, Rückgekoppelte Autonomie. Steuerungselemente in lose gekoppelten Systemen, in: *Hanft, Anke* (Hrsg.), *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien*, Neuwied 2000, 25-38.
- Kern, Horst*, “Organisierte Anarchie” – Über die Kunst, eine Universität zu steuern, in: *Forschung und Lehre* 12, 2005, 11, 604-607.
- Keupp, Heimer*, Unternehmen Universität. Vom Elfenbeinturm zum Eventmarketing, in: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 52 (10/2007), 1189-1198.

- Kieser, Alfred*, Unternehmen Wissenschaft? Die Ökonomisierung der deutschen Universität und deren Kollateralschäden für die Gesellschaft, in: *Universitas* 66, 2011, 1, 17-43.
- Kirsch, Werner*, Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München 1991.
- Knight, Jane*, Higher education in turmoil. The changing world of internationalisation, Rotterdam 2008.
- König, Karsten*, Hierarchie und Kooperation. Die zwei Seelen einer Zielvereinbarung zwischen Staat und Hochschule, in: *Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G.* (Hrsg.), Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, Berlin 2009, 29-44.
- Kranz, Mathias*, Management von Strategieprozessen, Wiesbaden 2007.
- Kreikenbaum, Hartmut*, Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, Wiesbaden 1998.
- Kromrey, Helmut*, Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, Stuttgart 2009.
- Krücken, Georg/Blümel, Alfred/Kloke, Katharina*, Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations, Speyer 2009.
- Krystek, Ulrich/Zur, Eberhard*, Strategische Allianzen als Alternative zur Akquisition, in: *Krystek, Ulrich/Zur, Eberhard* (Hrsg.), Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin u.a. 1997, 131-149.
- Kühler, Larissa*, Hochschulreform in Deutschland nach amerikanischem Vorbild. Chancen, Möglichkeiten und Grenzen, Saarbrücken 2006.
- Kultusministerkonferenz (KMK)*: Strategie der Wissenschaftsminister/-innen von Bund und Ländern für die Internationalisierung der Hochschulen in Deutschland. Beschluss der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz vom 12.04.2013.
- Kumar, Vikas/Subramaniam, Velavan*, A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision, in: *Journal of World Business* 32, 1997, 1, 53-72.
- Kurz, Andrea/Stockhammer, Constanze/Fuchs, Susanne/Meinhard, Dieter*, Das problemzentrierte Interview, in: *Buber, Renate/Holz Müller, Hartmut H.* (Hrsg.), Qualitative Marktforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Wiesbaden 2009, 463-476.
- Kutschker, Michael/Schmid, Stefan*, Internationales Management, München 2011.
- Lamnek, Siegfried*, Qualitative Sozialforschung, Weinheim, Basel 2010.
- Lange, Stefan/Schimank, Uwe*, Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder, in: *Holzinger, Katharina/Joergens, Helge/Knill, Christoph* (Hrsg.), Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Sonderheft der Politischen Vierteljahresschrift, Wiesbaden 2007, 522-548.
- Langer, Roman (2006)*, Hinter den Spiegeln universitärer Governance. Dynamiken informeller Selbstregulierung an der Universität, Münster 2006.
- Lanzendorf, Ute*, Aktuelle Einblicke in die Angebotsseite des globalen Hochschulmarkts – Deutschland als neuer Trendsetter, in: *Lanzendorf, Ute* (Hrsg.), Wegweiser Globalisierung – Hochschulsektoren in Bewegung II. Werkstattberichte Band 70, Internationales Zentrum für Hochschulforschung der Universität Kassel, Kassel 2009, 9-32.
- Lanzendorf, Ute/Pasternack, Peer*, Hochschulpolitik im Ländervergleich, in: *Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G.* (Hrsg.), Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, Berlin 2009, 13-28.
- Laske, Stephan/Meister-Scheytt, Claudia/Küppers, Wendelin*, Organisation und Führung, Münster u.a. 2006.

- Luxton, Andrea*, Strategic Planning in Higher Education. Higher Education Management Series 1, General Conference Department of Education, Silver Spring 2005.
- Lyles, Marjorie A./Salks, Jane E.*, Knowledge Acquisition from Foreign Partners in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context, in: *Journal of International Business Studies* 38, 2007, 1, 3-18.
- Maanen, John/Sorensen, Jesper/Mitchell, Terence*, The Interplay Between Theory and Method. *Academy of Management Review* 32, 2007, 4, 1145-1154.
- Maasen, Sabine/Weingart, Peter*, Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur, in: *Die Hochschule* 15, 2006, 1, 19-43.
- Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim*, Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, Wiesbaden 2008.
- Mack, Philipp*, Strategische Planung und Kontrolle an deutschen Universitäten – eine Übertragung der Modelle aus der betrieblichen Praxis, Lohmar 2007.
- Mayer, Peter/Ziegele, Frank*, Competition, Autonomy and New Thinking: Transformation of Higher Education in Federal Germany, in: *Higher Education Management and Policy* 21, 2009, 2, 1-20.
- Mayring, Philipp*, Qualitative Sozialforschung, Weinheim, Basel 2002.
- Mayring, Philipp*, Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim 2008.
- Mayring, Philipp*, Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim 2010a.
- Mayring, Philipp*, Qualitative Inhaltsanalyse, in: *Mey, Günter/Mruck, Katja* (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, Wiesbaden 2010b, 601-613.
- Meffert, Heribert/Bolz, Joachim*, Internationales Marketing-Management, Stuttgart, Berlin, Köln 1998.
- Meffert, Heribert/Pues, Clemens*, Timingstrategien des internationalen Markteintritts, in: *Macharzina, Klaus/Oesterle, Michael-Jörg* (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 2002, 403-416.
- Meier, Frank*, Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation, Wiesbaden 2009.
- Meisel, Klaus*, Relevante Umwelten für Bildungsmanager/innen, in: *Gütl, Brigitte/Orthey, Frank M./Laske, Stephan* (Hrsg.), *Bildungsmanagement. Differenzen bilden zwischen System und Umwelt*. München, Mehring 2006, 321-350.
- Menze, Clemens*, Die Bildungsreform Wilhelm von Humboldts, Hannover 1975.
- Metz-Göckel, Sigrid*, Hochschulforschung als Ko-Produktion von Erkenntnissen, in: *Scholkmann, Antonia/Roters, Bianca/Ricken, Judith/Höcker, Marc* (Hrsg.), *Hochschulforschung und Hochschulmanagement im Dialog*, Münster 2008, 139-169.
- Meyer, John B./Rowan, Brian*, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology* 83, 1977, 2, 340-363.
- Michel, Alexandra/Stegmaier, Ralf/Meiser, Daniela/Sonntag, Karlbeinz*, Der Elfenbeinturm öffnet sich – Veränderungsprozesse im Hochschulbereich. Werden Commitment to Change und Person-Organisations-Passung durch Prozessmerkmale bestimmt, in: *Zeitschrift für Personalpsychologie* 8, 2009, 1, 1-13.
- Miller, Danny/Mintzberg, Henry*, The Case for Configuration, in: *Morgan, Gareth* (Hrsg.), *Beyond Method*, Beverly Hills 1983, 57-73.
- Miller, Danny/Friesen, Peter H.*, *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984.

- Minszen, Heiner/Wilkesmann, Uwe*, Lassen Hochschulen sich steuern, in: *Soziale Welt* 54, 2003, 2, 123-144.
- Mintzberg, Henry*, *Power in and Around Organizations*, Englewood Cliffs 1983.
- Mintzberg, Henry/Waters, James A.*, Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: *Strategic Management Journal* 6, 1985, 257-272.
- Mintzberg, Henry/Ahlstrand, Bruce/Lampel, Joseph*, *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des Strategischen Managements*, Heidelberg 2007.
- Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna/Zentes, Joachim*, *Strategic International Management. Text and Cases*, Wiesbaden 2015.
- Müller, Christine Xuân*, Wie der Wettbewerb laufen lernte, in: *Deutsche Universitätszeitung* 65, 2009, 12, 9-11.
- Müller, Stefan/Kornmeier, Martin*, Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung, in: *Macharzina, Klaus/Oesterle, Michael-Jörg* (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 2002, 99-130.
- Müller-Böling, Detlef*, *Die entfesselte Hochschule*, Gütersloh 2000.
- Müller-Böling, Detlef/Krasny, Erhard*, Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie, in: *Müller-Böling, Detlef* (Hrsg.), *Strategieentwicklung an Hochschulen: Konzepte – Prozesse – Akteure*, Gütersloh 1998, 13-48.
- Müller-Böling, Detlef/Meffert Heribert*, Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Arbeitspapier Nr. 98 des CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh 2007.
- Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph*, Strategische Prozessforschung. Grundlagen und Perspektiven, in: *Ringlstetter, Max J./Aschenbach, Martin/ Kirsch, Werner* (Hrsg.), *Perspektiven der strategischen Unternehmensführung*, Wiesbaden 2003, 43-71.
- Münch, Richard*, Unternehmen Universität, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 45/2009, 10-16.
- Münch, Richard*, *Akademischer Kapitalismus. Über die politische Ökonomie der Hochschulreform*, Berlin 2011.
- Nickel, Sigrun*, *Partizipatives Management von Universitäten: Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen – Staatliche Steuerung*, München, Mering 2009.
- OECD*, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*, Paris 2018.
- Oelsnitz, Dietrich von der*, Eintrittstiming und Eintrittserfolg: Eine kritische Analyse der empirischen Methodik, in: *Die Unternehmung* 54, 2000, 3, 199-213.
- Oelsnitz, Dietrich von der/Heinecke, Albert*, Auch der Zweite kann gewinnen, in: *io-Management-Zeitschrift* 66, 1997, 3, 35-39.
- Oppermann, Thomas*, Ordinariuniversität – Gruppenuniversität – Räteuniversität: Wege und Irrwege, in: *Heß, Jürgen/Leuze, Dieter* (Hrsg.), *Die janusköpfige Rechtsnatur der Universität – ein deutscher Irrweg? Symposium für den Kanzler a. D. der Eberhard Karls Universität Tübingen, Prof. Dr. Dr. h. c. Georg Sandberger nach 24 Jahren Universitätskanzlerschaft. Wissenschaftsrecht Beiheft* 15/2005, 1-18.
- Pasternack, Peer*, Qualitätssicherung als Komplexitätsproblem. Die Handhabung eines Zentralthemas der Hochschulreform, in: *Kehm, Barbara M./Pasternack, Peer* (Hrsg.), *Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem*, Weinheim, Basel 2001, 145-170.

- Pasternack, Peer*, Teilweise neblig, überwiegend bewölkt: Ein Wetterbericht zur deutschen Hochschulsteuerung, in: *Kehm, Barbara M.* (Hrsg.), Hochschule im Wandel. Die Universität als Forschungsgegenstand, Frankfurt am Main 2008, 195-206.
- Pasternack, Peer*, ‚Bologna‘ in Deutschland. Eine erklärungsorientierte Rekonstruktion, in: *Das Hochschulwesen* 58, 2010, 2, 39-44.
- Pasternack, Peer/Wissel, Carsten von*, Programmatrische Konzepte der Hochschulentwicklung in Deutschland seit 1945. Arbeitspapier Nr. 204 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2010.
- Pausenberger, Ebfrenfried/Nöcker, Ralf*, Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 52, 2000, 6, 393-412.
- Peisert, Hansgert/Frambein, Gerbild*, Das Hochschulsystem in Deutschland, in: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Referat Öffentlichkeitsarbeit, Bonn 1997.
- Pellert, Ada*, Expertenorganisationen reformieren, in: *Hanft, Anke* (Hrsg.), Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied 2000, 39-55.
- Perlmutter, Howard V.*, The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: *Columbia Journal of World Business* 4, 1969, 1, 9-18.
- Petzina, Dietmar*, Der Bologna-Prozess in Deutschland – Stand und Perspektiven, in: *Beiträge zur Hochschulforschung* 27, 2005, 3, 18-37.
- Pfeiffer, Iris/Glückner, Ulf/Sharma, Manon Rani/Kaiser, Simone*, Unternehmen Hochschule. Die Zukunft der Hochschulen im Wettbewerb, Basel u.a. 2007.
- Pinkwart, Andreas*, Die neue Hochschulfreiheit in NRW, in: Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Hochschulen auf neuen Wegen, Düsseldorf 2007, 18-26.
- Pongratz, Ludwig A.*, Ökonomisierung der Bildung. Eine Packungsbeilage zu Risiken und Nebenwirkungen, in: *Funk, Rainer/Jobach, Helmut/Meyer, Gerd* (Hrsg.), Erich Fromm heute. Zur Aktualität seines Denkens, München 2000, 121-137.
- Porter, Michael E.*, Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: *Strategic Management Journal* 12, 1991, 2, 95-117.
- Pratt, Michael G./Foreman, Peter O.*, Classifying managerial responses to multiple organizational identities, in: *Academy of Management Review* 25, 2000, 1, 18-42.
- Reiblen, Markus/Habersang, Stefanie/Nikolova, Natalia*, Realist Inquiry, in: *Neesham, Cristina/Reiblen, Markus/Schoeneborn, Dennis*, Handbook of Philosophy of Management, 2022, 55-77.
- Rekom, Johan van*, Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-Level Marketing, in: *Corporate Reputation Review* 7, 2005, 4, 388-391.
- Ridder, Hans-Gerd*, Universitäten zwischen Eigensinn und strategischer Orientierung, in: *Welte, Heike/Auer, Manfred/Meister-Scheytt, Claudia* (Hrsg.), Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne, München, Mering 2006, 101-113.
- Rösch, Olga*, Internationalisierung der Hochschule – was sind unsere Ziele? In: *Die neue Hochschule* 56, 2015, 1, 18-24.
- Rometsch, Markus*, Organisations- und Netzwerkidentität. Systemische Perspektiven, Wiesbaden 2008.
- Sailer, Maximilian*, Anforderungsprofile und akademischer Arbeitsmarkt, Münster 2009.
- Sandberg, Berit*: Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen – ein Deregulierungsinstrument, in: *Beiträge zur Hochschulforschung* 25, 2003, 4, 36-55.

- Sander, Matthias*, Internationale Preispolitik – Charakterisierung, Einflußfaktoren und Probleme von Preisentscheidungen für länderübergreifend angebotene Produkte, in: *Berndt, Ralph* (Hrsg.), Global Management, Berlin 1996, 157-173.
- Scheidegger, Urs M.*, Management des Strategieprozesses in Universitäten, Bern u.a. 2001.
- Scherer, Andreas G./Beyer, Rainer*, Der Konfigurationsansatz im strategischen Management – Rekonstruktion und Kritik, in: Die Betriebswirtschaft 58, 1998, 3, 332-347.
- Scheytt, Tobias*, Strategieorientiertes Management in Hochschulen. Das Konzept der Balanced Scorecard, in: Hochschulmanagement 2, 2007, 1, 15-21.
- Schimank, Uwe*, Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheidende Organisationen, in: *Stölting, Erhard/Schimank, Uwe* (Hrsg.), Die Krise der Universität. Leviathan Sonderheft 20, 2001, 223-242.
- Schimank, Uwe*, Governance-Reformen nationaler Hochschulsysteme. Deutschland in internationaler Perspektive, in: *Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G.* (Hrsg.), Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz, Berlin 2009, 123-137.
- Schmid, Hans H.*, Universitätsreform und New Public Management, Zürich 2006.
- Schmid, Stefan*, Dezentralisation von Forschung und Entwicklung in internationalen Unternehmungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei deutschen Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmungen, Diskussionsbeitrag Nr. 139 der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Katholische Universität Eichstätt 2000.
- Schmoch, Ulrich*, Geeignete Ansätze zur Messung wissenschaftlicher Leistung, in: Beiträge zur Hochschulforschung 31, 2009, 1, 26-39.
- Scholz, Christian*, Strategisches Management: ein integrierter Ansatz, Berlin, New York 1987.
- Scholz, Christian/Stein, Volker* (Hrsg.), Bologna-Schwarzbuch. Mit einem Geleitwort von Univ.-Prof. Dr. Bernhard Kempen, Präsident des Deutschen Hochschulverbandes, Bonn 2009.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, KORFU – Universitätssteuerung international: Der Blick hinter die Kulissen. KORFU-Arbeitspapier Nr. 14, Siegen, Saarbrücken 2014.
- Schramm-Klein, Hann/Wagner, Gerhard*, Multichannel-E-Commerce – Neue Absatzwege im Online-Handel, in: *Crockford, Gesa/Ritschel, Falk/Schmieder Ulf-Marten* (Hrsg.), Handel in Theorie und Praxis, Wiesbaden 2013.
- Schrevel, Marcel de/Jost, Tobias*, The Role of University Managers for a Successful University Development, in: The Open Management Journal, 2013, 5, 1-8.
- Schreyögg, Georg*, Zur Logik der strategischen Unternehmensführung, in: Management Revue 3, 1992, 3, 199-212.
- Schröder, Thomas/Sebl, Ilka*, Herausforderung Internationalisierung, in: *Leszczensky, Michael/Barthelmes, Tanja* (Hrsg.), Herausforderung Internationalisierung. Die Hochschulen auf dem Weg zum Europäischen Hochschulraum. Stand und Perspektiven, Hannover 2011, 89-104.
- Schultz, Majken/Hatch, Mary Jo/Larsen, Mogens Holten*, The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand, Oxford 2002.
- Schumacher, Thomas*, Identität oder strategischer Wandel? Eine systemische Perspektive auf organisationale Veränderungen, Heidelberg 2003.
- Segler, Kay*, Basisstrategien im internationalen Marketing, Frankfurt am Main, New York, 1986.
- Sonntag, Karlheinz/Stegmaier, Ralf/Michel, Alexandra*, Change-Management an Hochschulen: Konzepte, Tools und Erfahrungen bei der Umsetzung, in: *Fisch, Rudolf/Müller, Andrea/Beck, Dieter*, (Hrsg.): Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven, Wiesbaden 2008, 415-442.

- Stachowiak, Herbert*, Allgemeine Modelltheorie, Wien, New York 1973, 131–133.
- Statistisches Bundesamt*, Bildung und Kultur. Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen – 2016, Fachserie 11, Reihe 4.3.2, Wiesbaden 2018.
- Stein, Volker*, Kooperation: Erklärungsperspektive der strategischen Managementforschung, in: *Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk* (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, 167-182.
- Stein, Volker*, „Wie motivier’ ich meinen Bachelor?“ In: *Liesner, Andrea/Lobmann, Ingrid* (Hrsg.), Bachelor bolognese. Erfahrungen mit der neuen Studienstruktur, Opladen 2009, 23-33.
- Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna/Halaszovich, Tilo*, Internationales Marketing. Going and Being International, München 2022.
- Taylor, Frederick W.*, Principles of Scientific Management, New York, London 1911.
- Teichler, Ulrich*, Gestufte Studiengänge und Studienabschlüsse: Studienstrukturen im Bologna-Prozess, in: *Hanft, Anke/Müsken, Isabel* (Hrsg.), Bologna und die Folgen für die Hochschulen, Bielefeld 2005, 6-27.
- Tesch, Peter*, Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestition. Eine kritische Untersuchung der außenwirtschaftlichen Theorien und Ansatzpunkte einer standorttheoretischen Erklärung der leistungswirtschaftlichen Auslandsbeziehungen der Unternehmen, Berlin 1980.
- Trom, Martin*, Trust, Markets and Accountability in Higher Education: A Comparative Perspective, in: Higher Education Policy 9, 1996, 4, 309-324.
- Waldorf, Erwin G.*, Die Wahl zwischen unterschiedlichen Formen der internationalen Unternehmer-Aktivität, in: *Kumar, Brij Nino/Haussmann, Helmut* (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungs-Management, München 1992, 447-470.
- Weber, Max*, Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher Erkenntnis, in: *Winckelmann, Johannes* (Hrsg.), Soziologie. Universalgeschichtliche Analysen. Politik, Stuttgart 1904/1992, 186-262.
- Weber, Max*, Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen 1922/1980.
- Weber, Petra*, Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen, in: *Meilder, Rudolf C.* (Hrsg.), Mittelstand und Betriebswirtschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden 1999, 241-266.
- Weber, Wolff-Dietrich*, Internationalisierung an Hochschulen, in: Internationalisierung, Vielfalt und Inklusion in Hochschulen. Forum für Interkulturalität, Diversity-Management, Anti-Diskriminierung und Inklusion 1, 2007, 2, 34-42.
- Weick, Karl E.*, Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly 21, 1976, 1, 1-19.
- Weick, Karl E.*, Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks 1995.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M./Obstfeld, David*, Organizing and the Process of Sensemaking, in: Organization Science 16, 2005, 4, 409-421.
- Welge, Martin K./Holtbrügge, Dirk*, Internationales Management, Stuttgart 2006.
- White, Steven/Lui, Steven Siu-Yun*, Distinguishing Costs of Cooperation and Control in Alliances, in: Strategic Management Journal 26, 2005, 10, 913-932.
- Wilkesmann, Maximiliane*, Wissenstransfer(s) in der Organisationsform Universität, in: *Scholkmann, Antonia/Roters, Bianca/Ricken, Judith/Höcker, Marc* (Hrsg.), Hochschulforschung und Hochschulmanagement im Dialog, Münster 2008, 25-38.

- Wißmeier, Urban. K.*, Internationales Marketing im Internet, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 43, 1997, 2, 189-213.
- Würmseer, Grit*, Auf dem Weg zu neuen Hochschultypen. Eine organisationssoziologische Analyse vor dem Hintergrund hochschulpolitischer Reformen, Wiesbaden 2010.
- Zauner, Alfred*, Spannungsreiche Bewegungen. Gedanken zur Universität als Nonprofit-Organisation, in: *Welte, Heike/Auer, Manfred/Meister-Scheytt, Claudia* (Hrsg.), Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne, München, Mering 2005, 187-198.
- Zechlin, Lothar*, Im Zeitalter des Wettbewerbs angekommen – Der Differenzierungsprozess innerhalb der Universitäten läuft, in: Forschung und Lehre 13, 2006, 8, 446-448.
- Zechlin, Lothar*, Strategische Hochschulentwicklung, in: Die Hochschule 16, 2007, 1, 115-131.
- Zechlin, Lothar*, Strategic Planning in Higher Education, in: *Baker, Eva/Perterson, Penelope/McGaw, Barry* (Hrsg.), International Encyclopadia of Education 3rd Edition, Elsevier 2010.
- Ziegele, Frank/Rischke, Melanie*, Profil durch Internationalisierung – sind englischsprachige Zielsetzungen genug? In: Die neue Hochschule 2015, 1, 4-7.
- Zimmer, Marco*, Strategisches Management in Bildungseinrichtungen, Münster, New York 2014.

Links

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Leitbild der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br., 2007, zuerst abgerufen am 26. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.uni-freiburg.de/universitaet/portrait/leitbild/Uni-Freiburg-Leitbild.pdf>.

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Our mission: Trinational – European – Global (Internationalisation Strategy 2019-2023), 2019, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.uni-freiburg.de/internationales/University-Freiburg-Internationalisation-Strategy-2019-2023.pdf>.

Bauhaus-Universität Weimar, Internationalisierungsstrategie der Bauhaus-Universität Weimar 2016-2020, 2016, zuerst abgerufen am 26. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.uni-weimar.de/fileadmin/user/uni/hauptseiten/International/PDF-Dateien/Internationalisierungsstrategie_16-20.pdf.

Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, Zielvereinbarung zwischen der Julius-Maximilians-Universität Würzburg und dem Bayerischen Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, 2014a, zuerst abgerufen am 26. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.uni-wuerzburg.de/fileadmin/ext00267/Dokumente/Zielvereinbarungen_stmbw/3_endfassung_zv_uni_wrzburg_Laufzeit_bis_2018.pdf.

Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, Zielvereinbarung zwischen der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und dem Bayerischen Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, 2014b, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.uni-wuerzburg.de/fileadmin/ext00267/Dokumente/Zielvereinbarungen_stmbw/3_endfassung_zv_uni_wrzburg_Laufzeit_bis_2018.pdf.

Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg, Wir forschen, lehren und lernen aus Leidenschaft, 2017, zuerst abgerufen am 26. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www-docs.b-tu.de/presse/public/Universitaet/Ueber-uns/Klappkarte_Selbstverstaendnis_web_Einzelseiten.pdf.

Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg, Internationalisierungsstrategie der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus, 2013, zuerst abgerufen am 26. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www-docs.b-tu.de/internationales/public/1_Strategie/Intstrategie_BTU.pdf.

Carl-von-Ossietszky Universität Oldenburg, Leitbild der Universität Oldenburg, https://uol.de/fileadmin/user_upload/praesidium/download/Leitbild.pdf, o.J., abgerufen am 26. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link nicht erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020.

Carl-von-Ossietszky Universität Oldenburg, Internationaler Campus Oldenburg – Internationalisierungsstrategie zur Sicherung eines attraktiven Forschungs- und Studienstandortes, 2014, zuerst abgerufen am 12. August 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://uol.de/fileadmin/user_upload/iro/Strategiepapier_Internationalisierung.pdf.

Centrum für Hochschulentwicklung/ Center for Higher Education Policy Studies/ Centre for Science and Technology Studies, Third Mission, o.J., abgerufen und erfolgreich geprüft am 07. April 2022:

<https://www.che.de/third-mission/>

Centrum für Hochschulentwicklung/ Center for Higher Education Policy Studies/ Centre for Science and Technology Studies, U-Multirank. Universities compared. Your way, 2019, abgerufen und erfolgreich geprüft am 30. Mai 2020:

<https://www.umultirank.org/compare?section=compareSubject&mode=likewithlike&institutionalField=true&name=null&trackType=compare&pref-17=1&country=17&valueLetterMode=showLetters&indicators=68&indicators=69&indicators=72&indicators=73&indicators=75&indicators=74>

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD), Kurz- und Langzeitdozenturen, o.J.a, abgerufen und erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.daad.de/de/im-ausland-studieren-forschen-lehren/lehren-im-ausland/dozenturen/kurz-und-langzeitdozenturen/>

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD), Programmgruppe Transnationale Bildung (TNB) und Stipendien für deutsche Hochschulprojekte im Ausland, o.J.b, abgerufen und erfolgreich geprüft am 31. Mai 2019:

<https://www.daad.de/de/infos-services-fuer-hochschulen/expertise-zu-themen-laendern-regionen/transnationale-bildung/programmgruppe-transnationale-bildung/>

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD), Transnationale Bildung in Deutschland – Positionspapier des DAAD, 2019, abgerufen und erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://static.daad.de/media/daad_de/pdfs_nicht_barrierefrei/infos-services-fuer-hochschulen/expertise-zu-themen-laendern-regionen/tnb_positionspapier_deutsch_nachdruck_2019.pdf

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), Sonderforschungsbereiche, o.J.b, abgerufen und erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.dfg.de/foerderung/programme/koordinierte_programme/sfb/

Die Senatorin für Bildung, Jugend und Wissenschaft in Berlin, Brain City Berlin Engagiert – Exzellent – International, Vertrag für die Jahre 2018 bis 2022 gemäß § 2a Berliner Hochschulgesetz zwischen dem Land Berlin, vertreten durch die Senatorin für Bildung, Jugend und Wissenschaft und der Freien Universität Berlin, vertreten durch den Präsidenten, 2018a, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.berlin.de/sen/wissenschaft/politik/hochschulvertraege/hochschulvertrag-2018-2022-01-fu-inkl-anlagen.pdf>

Die Senatorin für Bildung, Jugend und Wissenschaft in Berlin, Brain City Berlin Engagiert – Exzellent – International, Vertrag für die Jahre 2018 bis 2022 gemäß § 2a Berliner Hochschulgesetz zwischen dem Land Berlin, vertreten durch die Senatorin für Bildung, Jugend und Wissenschaft und der Humboldt-Universität zu Berlin, 2018b, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.berlin.de/sen/wissenschaft/politik/hochschulvertraege/hochschulvertrag-2018-2022-02-hu-inkl-anlagen.pdf>

Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft in Bremen, Zielvereinbarung 2015-2017 zwischen der Universität Bremen und der Senatorin für Bildung und Wissenschaft in Bremen, 2015, zuerst abgerufen am 26. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.gesundheit.bremen.de/sixcms/media.php/13/Zielvereinbarung%20Universit%E4t%20Bremen%202015-2017.pdf>

Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Leitbild, 2012a, zuerst abgerufen am 29. März 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.uni-greifswald.de/universitaet/information/ueber-uns/leitbild-der-universitaet/>.

Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Internationalisierungsstrategie der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, 2012b, zuerst abgerufen am 22. April 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.uni-greifswald.de/storages/uni-greifswald/4_International/4.4_Internationales_Greifswald/4.4.5_Internationalisierung/Internationalisierungsstrategie_09.01.2013.pdf.

FernUniversität in Hagen, Regionalzentren, o.J., abgerufen und erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.fernuni-hagen.de/studium/regionalzentren/index.shtml>.

FernUniversität in Hagen, Internationalisierungsstrategie 2018, 2016, zuerst abgerufen am 22. April 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.fernuni-hagen.de/internationalisierung/docs/internationalisierungsstrategie_f%C3%BCr_webseite.pdf.

Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung, Ziel- und Leistungsvereinbarung 2019/2020 zwischen der Freien und Hansestadt Hamburg, Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung, und der Universität Hamburg, 2018, zuerst abgerufen am 22. April 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.hamburg.de/content-blob/12393448/10ad46d901023732db689c20501f9f81/data/zlv-uhh-2019-20.pdf>.

Freie Universität Berlin, Leitbegriffe, o.J., zuerst abgerufen am 29. März 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.fu-berlin.de/universitaet/leitbegriffe/veritas-justitia-libertas/index.html>.

Freie Universität Berlin, Internationale Netzwerkuniversität 2020: Internationalisierungsstrategie für die Freie Universität Berlin Strategiepapier der Hochschulleitung, 2017, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.fu-berlin.de/international/_medien/internationalisierungsstrategie.pdf.

GATE-Germany, Internationales Hochschulmarketing, 2019, abgerufen und erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.gate-germany.de/ueber-uns/>.

Georg-August-Universität Göttingen, Leitbild für die Georg-August-Universität Göttingen, 2006, zuerst abgerufen am 29. März 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.uni-goettingen.de/de/43883.html>.

Georg-August-Universität Göttingen, Internationalisierungsstrategie der Georg-August-Universität Göttingen, 2013, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<http://www.uni-goettingen.de/downloads/FlippingBook/InternationalisierungsstrategieDE/HTML/files/assets/basic-html/index.html#1>.

Goethe-Universität Frankfurt am Main, Leitbild der Goethe-Universität, 2014a, zuerst abgerufen am 29. März 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.uni-frankfurt.de/52328429/Leitbild-der-Goethe-Universitaet>.

Goethe-Universität Frankfurt am Main, Internationalisierungskonzept, 2014b, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.uni-frankfurt.de/52021655/GU_Internationalisierungskonzept_2014_w.pdf

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf international, 2017, zuerst abgerufen am 22. April 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

[https://www.uni-duesseldorf.de/home/fileadmin/redaktion/Oeffentliche Me-dien/Presse/Pressemeldungen/Dokumente/Int_tlisierungsstrat_2017_Kurzform_Web_v.2.pdf](https://www.uni-duesseldorf.de/home/fileadmin/redaktion/Oeffentliche_Me-dien/Presse/Pressemeldungen/Dokumente/Int_tlisierungsstrat_2017_Kurzform_Web_v.2.pdf)

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Hochschulentwicklungsplan der Heinrich-Heine-Universität, 2011, 3, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

[https://www.uni-duesseldorf.de/home/fileadmin/redaktion/Oeffentliche Me-dien/Presse/Pressemeldungen/Dokumente/HEP_HHU_2011.pdf](https://www.uni-duesseldorf.de/home/fileadmin/redaktion/Oeffentliche_Me-dien/Presse/Pressemeldungen/Dokumente/HEP_HHU_2011.pdf)

Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst, Zielvereinbarung 2016 bis 2020 zwischen der Goethe-Universität Frankfurt am Main und dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst, 2016a, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://wissenschaft.hessen.de/sites/default/files/media/hmwk/goethe_universitaet.pdf

Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst, Zielvereinbarung 2016 bis 2020 zwischen der Justus-Liebig-Universität Gießen und dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst, 2016b, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://wissenschaft.hessen.de/sites/default/files/media/hmwk/jlu.pdf>

Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst, Zielvereinbarung 2016 bis 2020 zwischen der Philipps-Universität Marburg und dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst, 2016c, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://wissenschaft.hessen.de/sites/default/files/media/hmwk/pum.pdf>

Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst, Zielvereinbarung 2016 bis 2020 zwischen der Technischen Universität Darmstadt und dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst, 2016d, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

[https://wissenschaft.hessen.de/sites/default/files/media/hmwk/technische universti-taet darmstadt.pdf](https://wissenschaft.hessen.de/sites/default/files/media/hmwk/technische_universti-taet_darmstadt.pdf)

Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst, Zielvereinbarung 2016 bis 2020 zwischen der Universität Kassel und dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst, 2016e, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://wissenschaft.hessen.de/sites/default/files/media/hmwk/universitaet_kassel.pdf

Hochschulrektorenkonferenz (HRK), Nationaler Kodex für das Ausländerstudium an deutschen Hochschulen, 2020, abgerufen am 31. Mai 2020:

[https://www.hrk.de/themen/internationales/internationale-studierende-und-forschende/nationaler-kodex-fuer-das-auslaenderstudium/.](https://www.hrk.de/themen/internationales/internationale-studierende-und-forschende/nationaler-kodex-fuer-das-auslaenderstudium/)

- Humboldt-Universität zu Berlin*, Leitbild der Humboldt-Universität zu Berlin, 2002a, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.hu-berlin.de/de/pr/medien/publikationen/pdf/hu_leitbild_dt.pdf/download.
- Humboldt-Universität zu Berlin*, Internationalisierungsstrategie der Humboldt-Universität, 2002b, zuerst abgerufen am 29. März 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.hu-berlin.de/de/einrichtungen-organisation/leitung/strukturen_konzepte/internationalisierung.
- Humboldt-Universität zu Berlin*, Binationale Promotionsverfahren / Cotutelle-Verfahren - Allgemeine Hinweise, 2014, abgerufen und erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.hu-berlin.de/de/promovierende/promovieren_international/hu-hinweise-zum-cotutelleverfahren.
- International University Liaison Indonesia (IULI)*, What is IULI? o.J., abgerufen und erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<https://www.iuli.ac.id/about/at-glance/what-is-iuli/>.
- Julius-Maximilians-Universität Würzburg*, Leitbild, 2016a, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<https://www.uni-wuerzburg.de/fileadmin/uniwue/leitbild/Leitbild-Stand160203.pdf>.
- Julius-Maximilians-Universität Würzburg*, Internationalisierungsstrategie der Julius-Maximilians-Universität Würzburg, 2016b, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.uni-wuerzburg.de/fileadmin/uniwue/Hochschulleitung/Internationalisierungsstrategie_der_JMU.pdf.
- Justus-Liebig-Universität Gießen*, Entwicklungsplan der Justus-Liebig-Universität Gießen, 2011, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2012/9003/pdf/JLU_2020_Entwicklungsplan.pdf.
- Justus-Liebig-Universität Gießen*, Fortschritt durch Internationalisierung – JLU International 2016-2026 – Internationalisierungskonzept, 2016, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<https://www.uni-giessen.de/internationales/intstrat/index>.
- Leibniz Universität Hannover*, Internationalisierungsstrategie, o.J., zuerst abgerufen am 01. Juni 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<https://www.uni-hannover.de/de/universitaet/profil/ziele-strategien/internationalisierungsstrategie/>.
- Leibniz Universität Hannover*, Leitbild – Mission Statement, 2013, zuerst abgerufen am 26. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.uni-hannover.de/fileadmin/luh/content/webredaktion/universitaet/ziele/leitbild_luh2013.pdf.

Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern, Zielvereinbarung 2016-2020 gemäß § 15 Absatz 3 des Landeshochschulgesetzes Mecklenburg-Vorpommern zwischen dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern und der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, 2015a, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.uni-greifswald.de/storages/uni-greifswald/1_Universitaet/1.1_Information/1.1.6_Zahlen_und_Fakten/Zielvereinbarung/Zielvereinbarung_2016-20.pdf.

Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern, Zielvereinbarung 2016-2020 gemäß § 15 Absatz 3 des Landeshochschulgesetzes Mecklenburg-Vorpommern zwischen dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern und der Universität Rostock, 2015b, zuerst abgerufen am 26. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.regierung-mv.de/serviceassistent/download?id=1572401>.

Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz, Zielvereinbarung zwischen dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz und der Universität Koblenz-Landau, 2015, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://mwwk.rlp.de/fileadmin/mbwwk/2_Wissenschaft/HS_Finanzierung_ZV/UNI_KO-LA_Zielvereinbarung.pdf.

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Hochschulverträge und Landeshochschulentwicklungsplan, 2019, abgerufen am 31. Mai 2020:

<https://www.mkw.nrw/hochschule/hochschulen-in-nrw/hochschulvertraege-und-landeshochschulentwicklungsplan/>.

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Hochschulvertrag 2015-2016 zwischen der FernUniversität in Hagen und dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2015a, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.mkw.nrw/sites/default/files/documents/2018-10/hv_2015-2016_-_vereinbarung_fernuni_hagen.pdf.

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Hochschulvertrag (2015-2016) zwischen der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, dem Universitätsklinikum Düsseldorf und dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2015b, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.mkw.nrw/sites/default/files/documents/2018-10/hv_2015-2016_-_vereinbarung_uni_dasseldorf.pdf.

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Hochschulvertrag (2015-2016) zwischen der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2015c, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.mkw.nrw/sites/default/files/documents/2018-10/hv_2015-2016_-_vereinbarung_uni_bonn.pdf.

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Hochschulvertrag zwischen der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen und dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2015d, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.mkw.nrw/sites/default/files/documents/2018-10/hv_2015-2016_-_vereinbarung_rwth_aachen.pdf.

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Hochschulvertrag zwischen der Ruhr-Universität Bochum und dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2015e, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.mkw.nrw/sites/default/files/documents/2018-10/hv_2015-2016_-_vereinbarung_ruhruni_bochum.pdf.

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Hochschulvertrag (2015-2016) zwischen der Universität Bielefeld und dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2015f, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.mkw.nrw/sites/default/files/documents/2018-10/hv_2015-2016_-_vereinbarung_uni_bielefeld.pdf.

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Hochschulvertrag zwischen der Universität Duisburg-Essen, dem Universitätsklinikum Essen und dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2015g, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.mkw.nrw/sites/default/files/documents/2018-10/hv_2015-2016_-_vereinbarung_uni_duisburg_essen.pdf.

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Hochschulvertrag (2015-2016) zwischen der Universität zu Köln und dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2015h, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.mkw.nrw/sites/default/files/documents/2018-10/hv_2015-2016_-_vereinbarung_uni_koeln.pdf.

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Hochschulvertrag zwischen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, dem Universitätsklinikum Münster und dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2015i, zuerst abgerufen am 29. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.mkw.nrw/sites/default/files/documents/2018-10/hv_2015-2016_-_vereinbarung_uni_muenster.pdf.

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Hochschulvertrag (2015-2016) zwischen der Universität Siegen und dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2015j, zuerst abgerufen am 12. Februar 2022, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 12. Februar 2022:

https://www.mkw.nrw/sites/default/files/documents/2018-10/hv_2015-2016_-_vereinbarung_uni_siegen.pdf.

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Hochschulvertrag zwischen dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur (MWFK) und der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg (BTUCS) für die Jahre 2014 bis 2018, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link nicht erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

http://www.mwfk.brandenburg.de/media_fast/4055/ZV_BTUCS.pdf

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Hochschulvertrag zwischen dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur und der Universität Potsdam für die Jahre 2014 bis 2018, 2014b, abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link nicht erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

http://www.mwfk.brandenburg.de/media_fast/4055/ZV_UNIP.pdf

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Zielvereinbarung 2019-2021 gemäß § 1 Abs. 3 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes zwischen dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur und der Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg, 2019a, abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.mwk.niedersachsen.de/download/146799/Universitaet_Oldenburg.pdf

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Zielvereinbarung 2019-2021 gemäß § 1 Abs. 3 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes zwischen dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur und der Georg-August-Universität Göttingen, der Georg-August-Universität Göttingen Stiftung Öffentlichen Rechts, 2019b, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.mwk.niedersachsen.de/download/142100/Universitaet_Goettingen.pdf

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Zielvereinbarung 2019-2021 gemäß § 1 Abs. 3 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes zwischen dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur und der Universität Hannover, 2019c, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.mwk.niedersachsen.de/download/142101/Universitaet_Hannover.pdf

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Zielvereinbarung 2019-2021 gemäß § 1 Abs. 3 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes zwischen dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur und der Universität Osnabrück, 2019d, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.mwk.niedersachsen.de/download/142138/Universitaet_Osnabrueck.pdf

Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Zielperspektive Internationalisierung, o.J., zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/verwaltung/presse/Dateien/2016/UEP_Internationalisierung_Endfassung.pdf

Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Leitbild, 2010, zuerst abgerufen am 31. März 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.uni-bamberg.de/universitaet/profil/selbstverstaendnis-und-leitbild/leitbild/>

Philipps-Universität Marburg, Leading Higher Education from Reformation into the 21st Century – Internationalisierungsstrategie der Philipps-Universität Marburg, 2012, zuerst abgerufen am 22. April 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.uni-marburg.de/international/about/profil/intstrategie.pdf>

- Philipps-Universität Marburg*, Mittelfristige Entwicklungsplanung 2016-2020, 2016, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<https://www.uni-marburg.de/de/universitaet/profil/strategie/entwicklungsplanung2016.pdf>.
- Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn*, Leitbild, o.J., zuerst abgerufen am 31. März 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link nicht erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<https://www.uni-bonn.de/die-universitaet/leitbild>.
- Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn*, Internationalisierungsstrategie der Universität Bonn 2020 – 2020 Internationalization Strategy of the University of Bonn, 2016, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<https://www.uni-bonn.de/internationales/internationales-profil/internationalisierungsstrategie/internationalisierungsstrategie-der-universitaet-bonn-2020>.
- Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen*, Internationalisierungsstrategie – Internationalization Strategy RWTH Aachen University – 2018, 2018, zuerst abgerufen am 22. April 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaaghyp.
- Ruhr-Universität Bochum*, Internationalisierung – Strategie, 2010, zuerst abgerufen am 22. April 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
http://international.rub.de/mam/content/intoff/profil/strategie/internationalisierungsstrategie_deutsch.pdf.
- Ruhr-Universität Bochum*, Hochschulentwicklungsplan III (HEP III) der Ruhr-Universität Bochum 2014-2019, 2014, 6-10, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link nicht erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<http://www.ruhr-uni-bochum.de/universitaet/pdf/RUB-Hochschulentwicklungsplan2014-2019.pdf>.
- Staatskanzlei Saarland*, Ziel- und Leistungsvereinbarung IV zwischen der Universität des Saarlandes (UdS) und der Staatskanzlei für den Zeitraum 2016-2018, 2016, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Info/Universitaet/Praesidium/Ziel_und_Leistungsvereinbarung_2016-2018.pdf.
- Statista*, Anzahl der Hochschulen in Deutschland in den Wintersemestern 2013/2014 bis 2017/2018 nach Hochschulart, 2019, abgerufen am 31. Mai 2020:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247238/umfrage/hochschulen-in-deutschland-nach-hochschulart/>.
- Technische Universität Darmstadt*, Leitbild, o.J., zuerst abgerufen am 12. Juni 2017, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link nicht erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.tu-darmstadt.de/universitaet/tu_leitbild.de.jsp.
- Technische Universität Darmstadt*, International Strategy, 2014, zuerst abgerufen am 22. April 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.tu-darmstadt.de/media/dezernat_i/hochschulstrategie/internationalisierungsstrategie/2014-01_International_Strategy_eng.pdf.

- Technische Universität Dresden*, Internationalisierungsstrategie der TU Dresden, 2016, zuerst abgerufen am 12. Mai 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<https://tu-dresden.de/tu-dresden/internationales/ressourcen/dateien/internationalisierungsstrategie/TUD-Internationalisierungsstrategie.pdf?lang=de>.
- Technische Universität Dresden*, Das Leitbild der TU Dresden „Wissen schafft Brücken“, 2017, zuerst abgerufen am 31. März 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<https://tu-dresden.de/tu-dresden/profil/leitbild-mission-statement>.
- Technische Universität Ilmenau*, Leitbild der TU Ilmenau, o.J., zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.tu-ilmenau.de/fileadmin/public/universitaet/media/Satzungen/9_Sonstige/Leitbild%20der%20TU%20Ilmenau.pdf.
- Technische Universität Ilmenau*, Internationalität und Internationalisierungsstrategie der Technischen Universität Ilmenau / (TU Ilmenau International School), 2018, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.tu-ilmenau.de/fileadmin/media/tuiis/Internationalisierungsstrategie_2018_FINAL.pdf.
- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft*, Ziel- und Leistungsvereinbarung für die Jahre 2016 bis 2019 zwischen dem Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (TMWWDG) und der Bauhaus-Universität Weimar (BUW), 2016a, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.thueringen.de/mam/th6/wissenschaft/zlv_buw_20160119.pdf.
- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft*, Ziel- und Leistungsvereinbarung für die Jahre 2016 bis 2019 zwischen dem Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (TMWWDG) und der Technischen Universität Ilmenau (TU Ilmenau), 2016b, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
http://www.thueringen.de/mam/th6/wissenschaft/zlv_ilmenau_akt.pdf.
- Times Higher Education*, World University Rankings, 2019, abgerufen und erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats.
- Universität Bielefeld*, Interdisziplinarität als Leitbild für die Universität Bielefeld, o.J., zuerst abgerufen am 31. März 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link nicht erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<http://www.uni-bielefeld.de/Universitaet/Serviceangebot/Dokumente/leitbild.html>.
- Universität Bielefeld*, Internationalisierungskonzept der Universität Bielefeld 2016-2019 – Bielefeld University – “Transcending Boundaries globally and locally: in-/between disciplines, cultures, theories, and institutions”, 2016, zuerst abgerufen am 01. Juni 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.uni-bielefeld.de/uni/einrichtungen-organisation/rektorat/20170901_Internationalisierungsstrategie_Deutsch.pdf.

Universität Bremen, Leitbild, o.J., zuerst abgerufen am 24. April 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.uni-bremen.de/de/universitaet/profil/leitbild/>.

Universität Bremen, Internationalisierungsstrategie des Rektorats der Universität Bremen, 2011, zuerst abgerufen am 22. April 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/international/Profil/Internationalisierungsstrategie_2011.pdf.

Universität des Saarlandes, Internationalisierungsstrategie der Universität des Saarlandes, o.J., zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.uni-saarland.de/fileadmin/upload/international/internationalisierungsstrategie.pdf>.

Universität des Saarlandes, Auf dem Weg zur Uds 2020 – Leitbild der Universität des Saarlandes, 2011, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Info/Universitaet/leitbild.pdf.

Universität Duisburg-Essen, Internationalisierungsstrategie der Universität Duisburg-Essen, 2015a, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokumente/internationalisierungsstrategie.pdf>.

Universität Duisburg-Essen, Hochschulentwicklungsplan 2016-2020, 2015b, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.uni-due.de/imperia/md/content/webredaktion/2016/hochschulentwicklungsplan_2016-20.pdf.

Universität Hamburg, Internationalisierungsstrategie des Präsidiums der Universität Hamburg, o.J., zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.uni-hamburg.de/internationales/download/internationalisierungsstrategie-uhh-praesidium.pdf>.

Universität Hamburg, Leitbild der Universität Hamburg, 1998, zuerst abgerufen am 31. März 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.uni-hamburg.de/uhh/profil/leitbild.html>.

Universität Kassel, Das Leitbild – Mission Statement, 2007, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.uni-kassel.de/uni/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=89&token=52ff3242495c529bde039de4480cd30cc298188e>.

Universität Kassel, Internationalisierungskonzept der Universität Kassel Vierte Phase (2016-2020) Strategien zur qualitativen Internationalisierung und strukturellen Verankerung von Internationalisierungsmaßnahmen, 2017, zuerst abgerufen am 22. April 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.uni-kassel.de/uni/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=532&token=8e9e96669910fc7c911c16c0e53deaa9c3f78438>.

- Universität Koblenz-Landau*, Internationalisierungsstrategie 2030, 2016, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<https://www.uni-koblenz-landau.de/de/uni/profil/medien-profil/internationalisierungsstrategie-2030.pdf?redirection=True>.
- Universität Konstanz*, Leitbild, o.J.a, zuerst abgerufen am 31. März 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<https://www.uni-konstanz.de/universitaet/ueber-die-universitaet-konstanz/profil/leitbild/>.
- Universität Konstanz*, Internationalisierungsstrategie, o.J.b, zuerst abgerufen am 31. März 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<https://www.uni-konstanz.de/international-office/profil-und-strategie/internationalisierungsstrategie/>.
- Universität Leipzig*, Internationalisierung an der Universität Leipzig bis 2020, o.J., zuerst abgerufen am 22. April 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<https://www.uni-leipzig.de/international/internationales-profil/strategie/>.
- Universität Leipzig*, Hochschulentwicklungsplan 2025, 2018, 6-7, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.uni-leipzig.de/fileadmin/ul/Dokumente/HEP_2025.pdf.
- Universität Mannheim*, Leitbild, 2015a, abgerufen am 21. April 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.uni-mannheim.de/media/Universitaet/Dokumente/Leitbild_2015.pdf.
- Universität Mannheim*, Internationalisierungsstrategie der Universität Mannheim, 2015b, abgerufen am 21. April 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.uni-mannheim.de/media/Universitaet/Dokumente/Internationalisierungsstrategie_Uni_Mannheim_DE.pdf.
- Universität Osnabrück*, Internationalisierungsstrategie, 2007, zuerst abgerufen am 22. April 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link nicht erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
<https://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/profil/internationalisierung/internationalisierungsstrategie.html>.
- Universität Potsdam*, Leitbild der Universität Potsdam, o.J., zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link nicht erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/up-entdecken/docs/infomaterial/Leitbild_Universitaet_Potsdam.pdf.
- Universität Potsdam*, Internationalisierungsstrategie der Universität Potsdam, 2015, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/international/docs/Internationalisierungsstrategie_2015-2019_FINAL.pdf.
- Universität Rostock*, Internationalisierungsstrategie der Universität Rostock, o.J., zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:
https://www.uni-rostock.de/fileadmin/uni-rostock/UniHome/RIH/Profil_International/Internationalisierungsstrategie.pdf.

Universität Rostock, Universitätsentwicklungsplan der Universität Rostock für die Planungsperiode 2016 bis 2020, 2016, 2, zuerst abgerufen am 31. März 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.uni-rostock.de/fileadmin/uni-rostock/UniHome/HQE/Qualitaetssicherung/Qualitaetshandbuch/Grundlagen/Universitaetsentwicklungsplan_Uni-Rostock-2016-2020.pdf.

Universität Siegen, Leitbild der Universität Siegen, o.J., zuerst abgerufen am 12. Februar 2022, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 12. Februar 2022:

https://www.uni-siegen.de/start/die_universitaet/ueber_uns/aufeinenblick/?lang=de.

Universität Siegen, Strategiepapier Internationalisierung. Perspektive und Maßnahmen, 2019, zuerst abgerufen am 12. Februar 2022, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 12. Februar 2022:

https://www.uni-siegen.de/start/international/qm/strategiepapier_internationalisierung_unisiegen.pdf.

Universität zu Köln, Internationalisierungsstrategie der Universität zu Köln, 2017, zuerst abgerufen am 31. März 2019, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

<https://www.portal.uni-koeln.de/12235.html>.

Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Leitbild, o.J., zuerst abgerufen am 9. Juni 2017, Word-Datei der Arbeit beigelegt, Link nicht erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.uni-muenster.de/profil/mission_statement.html.

Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Internationalisierungsstrategie der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster 2012-2018, 2012, abgerufen am 22. April 2019, PDF-Datei der Arbeit beigelegt, Link erfolgreich geprüft am 31. Mai 2020:

https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/wwu/auslandsamt/pdf/internationalisierung/internationalisierungsstrategie_wwu.pdf.

Anhang

Anhang A
Drittmitteleinnahmen aus der privaten Wirtschaft

Privatwirtschaftliche Drittmitteleinnahmen der Universitäten (ohne Kliniken) – 1 von 4

Universität	Idealtyp	2015			2016		
		Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵¹⁶	Drittmittel aus der privaten Wirtschaft (in TEUR) ¹⁵¹⁶	Anteil der Drittmittel aus der privaten Wirtschaft an den Drittmitteln insgesamt (in %) ¹⁵¹⁷	Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵¹⁶	Drittmittel aus der privaten Wirtschaft (in TEUR) ¹⁵¹⁶	Anteil der Drittmittel aus der privaten Wirtschaft an den Drittmitteln insgesamt (in %) ¹⁵¹⁷
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Humboldt'sche Universität	96.338	5.921	6,1%	100.040	6.507	6,5%
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	Humboldt'sche Universität	27.266	1.948	7,1%	22.788	1.331	5,8%
FernUniversität in Hagen	Humboldt'sche Universität	1.889	303	16,0%	2.986	188	6,3%
Freie Universität Berlin	Humboldt'sche Universität	115.035	5.954	5,2%	128.337	5.652	4,4%
Georg-August-Universität Göttingen	Humboldt'sche Universität	89.442	9.704	10,8%	95.355	10.514	11,0%
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	Humboldt'sche Universität	34.823	6.095	17,5%	39.381	4.683	11,9%
Humboldt-Universität zu Berlin	Humboldt'sche Universität	104.347	3.440	3,3%	123.338	3.957	3,2%
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	Humboldt'sche Universität	69.295	6.026	8,7%	69.422	9.366	13,5%
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	Humboldt'sche Universität	112.496	7.241	6,4%	116.068	7.011	6,0%
Technische Universität Dresden	Humboldt'sche Universität	219.972	27.839	12,7%	208.432	26.677	12,8%
Universität Bremen	Humboldt'sche Universität	91.596	10.588	11,6%	110.428	11.250	10,2%

¹⁵¹⁶ Auskunft des Statistischen Bundesamts.

¹⁵¹⁷ eigene Berechnung.

Privatwirtschaftliche Drittmitteleinnahmen der Universitäten (ohne Kliniken) – 2 von 4

Universität	Idealtyp	2015		2016	
		Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵¹⁸	Anteil der Drittmitteleinnahmen aus der privaten Wirtschaft (in %) ¹⁵¹⁹	Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵¹⁸	Anteil der Drittmitteleinnahmen aus der privaten Wirtschaft (in %) ¹⁵¹⁸
Universität Duisburg-Essen	Humboldt'sche Universität	76.004	31,7%	66.563	13,4%
Universität Hamburg	Humboldt'sche Universität	120.522	5,5%	122.652	6,0%
Universität Koblenz-Landau	Humboldt'sche Universität	12.832	5,9%	13.668	4,8%
Universität Konstanz	Humboldt'sche Universität	71.040	8,5%	70.713	7,6%
Universität Leipzig	Humboldt'sche Universität	81.999	7,7%	64.267	7,5%
Universität Mannheim	Humboldt'sche Universität	21.417	13,0%	21.584	15,4%
Universität Rostock	Humboldt'sche Universität	55.128	9,1%	40.554	10,1%
Universität Siegen	Humboldt'sche Universität	25.169	15,4%	30.603	9,9%
Universität zu Köln	Humboldt'sche Universität	92.630	3,8%	102.986	4,4%
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	Humboldt'sche Universität	95.199	11,0%	91.137	8,8%
Bauhaus-Universität Weimar	Unternehmerische Universität	15.363	23,9%	16.961	18,2%
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	Unternehmerische Universität	36.732	14,3%	28.080	17,6%

¹⁵¹⁸ Auskunft des Statistischen Bundesamts.

¹⁵¹⁹ eigene Berechnung.

Universität	Idealtyp	2015			2016		
		Drittmitteleinnahmen insgesamt (in TEUR) ¹⁵²⁰	Drittmitteleinnahmen aus der privaten Wirtschaft (in TEUR) ¹⁵²⁰	Anteil der Drittmitteleinnahmen aus der privaten Wirtschaft an den Drittmitteleinnahmen insgesamt (in %) ¹⁵²¹	Drittmitteleinnahmen insgesamt (in TEUR) ¹⁵²⁰	Drittmitteleinnahmen aus der privaten Wirtschaft (in TEUR) ¹⁵²⁰	Anteil der Drittmitteleinnahmen aus der privaten Wirtschaft an den Drittmitteleinnahmen insgesamt (in %) ¹⁵²¹
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	Unternehmerische Universität	40.258	2.384	5,9%	55.488	14.500	26,1%
Goethe-Universität Frankfurt am Main	Unternehmerische Universität	122.815	17.177	14,0%	151.524	30.497	20,1%
Justus-Liebig-Universität Gießen	Unternehmerische Universität	55.911	8.354	14,9%	64.966	10.619	16,3%
Leibniz-Universität Hannover	Unternehmerische Universität	105.880	26.771	25,3%	107.654	25.753	23,9%
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	Unternehmerische Universität	11.924	2.879	24,1%	14.585	3.781	25,9%
Philipps-Universität Marburg	Unternehmerische Universität	62.092	12.048	19,4%	58.352	12.147	20,8%
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	Unternehmerische Universität	296.932	73.684	24,8%	297.500	73.821	24,8%
Ruhr-Universität Bochum	Unternehmerische Universität	97.466	18.857	19,3%	297.500	73.821	24,8%
Technische Universität Darmstadt	Unternehmerische Universität	131.040	35.196	26,9%	137.076	33.148	24,2%
Technische Universität Ilmenau	Unternehmerische Universität	38.274	6.201	16,2%	35.572	6.417	18,0%
Universität Bielefeld	Unternehmerische Universität	56.758	9.616	16,9%	57.846	9.829	17,0%
Universität des Saarlandes	Unternehmerische Universität	73.231	13.118	17,9%	71.311	13.383	18,8%

¹⁵²⁰ Auskunft des Statistischen Bundesamts.

¹⁵²¹ eigene Berechnung.

Universität	Idealtyp	2015			2016		
		Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵²²	Drittmittel aus der privaten Wirtschaft (in TEUR) ¹⁵²²	Anteil der Drittmittel aus der privaten Wirtschaft an den Drittmitteln insgesamt (in %) ¹⁵²³	Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵²²	Drittmittel aus der privaten Wirtschaft (in TEUR) ¹⁵²²	Anteil der Drittmittel aus der privaten Wirtschaft an den Drittmitteln insgesamt (in %) ¹⁵²³
Universität Kassel	Unternehmerische Universität	47.306	13.163	27,8%	49.156	12.845	26,1%
Universität Osnabrück	Unternehmerische Universität	20.761	4.393	21,2%	20.683	2.886	14,0%
Universität Potsdam	Unternehmerische Universität	56.721	4.064	7,2%	20.683	2.886	14,0%
			Durchschnitt	14,1%		Durchschnitt	14,0%

¹⁵²² Auskunft des Statistischen Bundesamts.

¹⁵²³ eigene Berechnung.

Anhang B
Kodierleitfaden zur Analyse der Strategieinhalte

Kategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K1: Internationalisierungs- verständnis	<p>Diese Kategorie umfasst</p> <ul style="list-style-type: none"> die strategische Stoßrichtung der Universität, das heißt Antworten auf die Frage „Was wollen wir mit der Internationalisierung erreichen?“, die in bildungspolitischen, entwicklungspolitischen oder ökonomischen Schwerpunkten der Internationalisierung zum Ausdruck kommen, die spezifischen Bedingungen der Situation der Universität, die Einfluss auf die Stoßrichtung ihrer Internationalisierung haben – neben der Identität der Universität („Wer sind wir?“) und den Erwartungen ihrer Stakeholder („Wer sollen wir sein?“) zum Beispiel auch ihre Stärken und Schwächen, die sich aus ihrem Leistungsangebot und ihrer Leistungsqualität ergeben, ebenso wie Chancen und Risiken, die auf Bedingungen am Standort der Universität, die Nachfrage nach ihren Leistungen oder den Wettbewerb zurückzuführen sind. 	<p>„Hohe Qualität in Lehre und Forschung sind oberstes Ziel aller universitären Anstrengungen. Internationalisierung fördert diese und wird selbst von exzellenter Lehre und Forschung befruchtet“¹⁵²⁴.</p> <p>Die Universität Hamburg bekennt sich zu einer Vorstellung von Wissenschaft, „die Hochschule weniger als Geschäft denn als gesellschaftliche Errungenschaft mit gesellschaftlichem Auftrag versteht und international durchsetzen will“¹⁵²⁵.</p> <p>„Eine solche Strategie wird auch seitens des Landes erwartet, das sich davon einen attraktiveren „Wissenschafts- und Studien-Standort Hessen“ sowie „ziel-führende Wege der Fachkräftesicherung“ verspricht, wie es im Entwurf zum neuen Landeshochschulentwicklungsplan heißt“¹⁵²⁶.</p>	<p>Zugeordnet werden solche Textstellen, die mindestens eines der definierten Zuordnungskriterien ansprechen.</p>

¹⁵²⁴ Universität Bremen (2011), 2.

¹⁵²⁵ Universität Hamburg (o.J.), 3.

¹⁵²⁶ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 7.

Kategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K2.1.1: Ziele und Maßnahmen – Lehre und Studium – Angebote in Lehre und Studium	<p>Diese Kategorie umfasst Ziele und Maßnahmen hinsichtlich</p> <ul style="list-style-type: none"> • internationaler Themen in Lehre und Studium (z.B. globale Erwartung), • der Ausbildung internationaler, das heißt fremdsprachlicher und interkultureller Kompetenzen bei den Studierenden, • fremdsprachiger Lehrangebote (z.B. Vorlesungen und Seminare, Lehrmaterialien), • international anschlussfähiger Studienstrukturen (z.B. Einrichtung anschlussfähiger Bachelor- und Masterstudiengänge, Einrichtung internationaler Studiengänge (gemeinsam mit strategischen Partnern)), • sonstiger Lehrangebote (z.B. Weiterbildungsangebote), die international auszurichten sind, • (der Höhe) einzuwerbender Drittmittel zur Förderung von Angeboten in Lehre und Studium, • (der Höhe) sonstiger Einnahmen in Lehre und Studium (z.B. aus kostenpflichtigen Weiterbildungsangeboten), • der (Verbesserung von) Leistungen der aus dem Ausland kommenden Studierenden (z.B. Zahl und Anteil der Abschlüsse, Abschlussnoten, Studienzeiten). 	<p>„Als forschungsstarke Universität ist auch die Universität Freiburg vom Engländer als der Wissenschaftssprache geprägt. Im Sinne einer speziell europäischen Internationalisierung sind die deutsche Sprache sowie – vor dem Hintergrund des trinationalen regionalen Raumes – auch die französische Sprache von besonderer Bedeutung. Alle drei sind im Sinne einer „intelligenten Mehrsprachigkeit“ an der Universität sichtbar und verankert“¹⁵²⁷.</p> <p>Hier geht es um die „Analyse der Kompatibilität der Curricula der internationalen Partner und Regelung der Anerkennung der Studien- und Prüfungsleistungen für deutsche und ausländische Studierende unter Berücksichtigung der Standards des European Credit Transfer System (ECTS) in allen Fakultäten“¹⁵²⁸.</p>	<p>Zugeordnet werden solche Textstellen, die mindestens eines der definierten Zuordnungskriterien ansprechen.</p> <p>Zugeordnet werden damit womöglich auch solche Textstellen, die die Mobilität von Studierenden (vgl. K2.1.2) oder Lehrenden (vgl. K2.1.3) oder strategische Auslands-partnerschaften (vgl. K2.5) ansprechen, sofern diese einen Bezug zur Internationalisierung von Angeboten in Lehre und Studium haben; in diesen Fällen kann es zu einer Mehrfachzuordnung der Textstellen zu den entsprechenden Kategorien kommen.</p>

¹⁵²⁷ Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2015), 3.

¹⁵²⁸ Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald (2012b), 4.

Kategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K2.1.2: Ziele und Maßnahmen – Lehre und Studium – Mobilität von Studierenden	<p>Diese Kategorie umfasst Ziele und Maßnahmen hinsichtlich</p> <ul style="list-style-type: none"> • der aus dem Ausland kommenden Studierenden (z.B. Zahl, Anteil), • der Auswahl der aus dem Ausland kommenden Studierenden (z.B. nach Studienleistungen), • der Rückkehr oder des Verbleibs der aus dem Ausland kommenden Studierenden, • der ins Ausland gehenden Studierenden (z.B. Zahl, Anteil), • der Rahmenbedingungen für Mobilität (z.B. verpflichtende Auslandsaufenthalte), • (der Höhe) einzuwerbender Drittmittel zur Förderung der Mobilität von Studierenden (auch wenn es sich dabei um Mittel zur Förderung entsprechender Kooperationen handelt). 	<p>Daher „bemüht sich die Goethe-Universität um eine aktive Anwerbung internationaler Studierender. Trotz hoher Bewerberzahlen erscheint dies erforderlich, da die Zahl an leistungsstarken, engagierten Studierenden, die sich für Frankfurt entscheiden, nach wie vor zu gering ist. Die GU hat gerade an dieser Zielgruppe großes Interesse, doch ist sie international stark umworben. Deutsche Universitäten sind für solche KandidatInnen oft nur ‚zweite Wahl‘“¹⁵²⁹.</p>	<p>Zugeordnet werden solche Textstellen, die mindestens eines der definierten Zuordnungskriterien ansprechen.</p> <p>Zugeordnet werden damit wo möglich auch solche Textstellen, die strategische Auslandspartnerschaften (vgl. K2.5) ansprechen, sofern diese einen Bezug zur Förderung der Mobilität von Studierenden haben; in diesen Fällen kann es zu einer Mehrfachzuordnung der Textstellen zu den entsprechenden Kategorien kommen.</p> <p>Nicht zugeordnet werden solche Textstellen, die (die Verbesserung von) Studienleistungen ausländischer Studierender ansprechen (vgl. K2.1.1).</p>
K2.1.3: Ziele und Maßnahmen – Lehre und Studium – Mobilität von Lehrenden	<p>Diese Kategorie umfasst Ziele und Maßnahmen hinsichtlich</p> <ul style="list-style-type: none"> • der aus dem Ausland kommenden Lehrenden, beispielsweise für Gastdozenturen (z.B. Zahl, Anteil), • der Auswahl der aus dem Ausland kommenden Lehrenden (z.B. nach Sprachkenntnissen), • der Rückkehr oder des Verbleibs der aus dem Ausland kommenden Lehrenden, 	<p>„Die Universität des Saarlandes ermuntert ihre Lehrenden zur regelmäßigen Auslandstätigkeit und unterstützt diese“¹⁵³⁰.</p>	<p>Zugeordnet werden solche Textstellen, die mindestens eines der definierten Zuordnungskriterien ansprechen.</p>

¹⁵²⁹ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 12.

¹⁵³⁰ Universität des Saarlandes (o.J.), 3.

Kategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K2.1.3: Ziele und Maßnahmen – Lehre und Studium – Mobilität von Lehrenden	<ul style="list-style-type: none"> • der ins Ausland gehenden Lehrenden (z.B. für Gastdozenturen), • (der Höhe) einzuwerbender Drittmittel zur Förderung der Mobilität von Lehrenden (auch wenn es sich dabei um Mittel zur Förderung entsprechender Kooperationen handelt). 		
K2.2.1: Ziele und Maßnahmen – Forschung – Angebote in der Forschung	<p>Diese Kategorie umfasst Ziele und Maßnahmen hinsichtlich</p> <ul style="list-style-type: none"> • internationaler Themen in der Forschung (z.B. globale Erwärmung), • der Vielfalt von Ideen und Methoden in der Forschung, • internationaler Promotionskollegs, • individuell betriebener internationaler Forschungsvorhaben, • von der Universität betriebener internationaler (Verbund-)Forschung mit strategischen Partnern, • (der Höhe) einzuwerbender Drittmittel zur Forschungsförderung, • (der Höhe) sonstiger Einnahmen in der Forschung (z.B. aus der Veräußerung von Patentrechten), • erfolgreich abgeschlossener Promotionen von Doktoranden aus dem Ausland (z.B. Zahl, Anteil), 	<p>„Die FernUniversität in Hagen fühlt sich (...) der Internationalität (...) der Forschung und in Konsequenz auch der Forschungsförderung verpflichtet. (...) Im Einklang mit einer zunehmend auf europäische Rahmenbedingungen abgestimmten Landesforschungspolitik in Nordrhein-Westfalen unterstützt die Fern Universität aktiv ihre Wissenschaftler/innen in diesem Internationalisierungsprozess. Damit sichert sie langfristig ihre Förderfähigkeit bei nationalen und europäischen Fördergebern (...)“¹⁵³¹.</p> <p>„Die Anzahl der abgeschlossenen Promotionen unter den Bildungsausländern soll pro Jahr um jeweils 10 % gesteigert werden“¹⁵³².</p>	<p>Zugeordnet werden solche Textstellen, die mindestens eines der definierten Zuordnungskriterien ansprechen.</p> <p>Zugeordnet werden damit womöglich auch solche Textstellen, die die Mobilität von Doktoranden (vgl. K2.2.2) oder Forschern (vgl. K2.2.3) oder strategische Auslandspartnerschaften (vgl. K2.5) ansprechen, sofern diese einen Bezug zur Internationalisierung von Angeboten in der Forschung haben; in diesen Fällen kann es zu einer Mehrfachzuordnung der Textstellen zu den entsprechenden Kategorien kommen.</p>

¹⁵³¹ FernUniversität in Hagen (2016), 5.

¹⁵³² Universität Kassel (2017), 8.

Kategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K2.2.1: Ziele und Maßnahmen – Forschung – Angebote in der Forschung	<ul style="list-style-type: none"> • der Veröffentlichungen von Forschungsergebnissen in internationalen Zeitschriften und auf internationalen Konferenzen (z.B. Zahl, Anteil), • der Veröffentlichungen mit Co-Autoren aus dem Ausland (z.B. Zahl, Anteil), • der Ergebnisse in Rankings, die Forschungsleistungen in den Blick nehmen. 		
K2.2.2: Ziele und Maßnahmen – Forschung – Mobilität von Doktoranden	<p>Diese Kategorie umfasst Ziele und Maßnahmen hinsichtlich</p> <ul style="list-style-type: none"> • der aus dem Ausland kommenden Doktoranden (z.B. Zahl, Anteil), • der Auswahl der aus dem Ausland kommenden Doktoranden (z.B. nach bisherigen Studien- und Forschungsleistungen), • der Rückkehr oder des Verbleibs der der aus dem Ausland kommenden Doktoranden, • der ins Ausland gehenden Doktoranden (z.B. Zahl, Anteil), (der Höhe) einzuwerbender Drittmittel zur Förderung der Mobilität von Doktoranden (auch wenn es sich dabei um Mittel zur Förderung entsprechender Kooperationen handelt). 	<p>„Um die Zahl junger, hochqualifizierter ausländischer Wissenschaftler/innen weiter zu erhöhen, werden zukünftig alle Stellen für Wissenschaftlern/innen einschließlich Doktorandenstellen international ausgeschrieben (...)“¹⁵³³.</p>	<p>Zugeordnet werden solche Textstellen, die mindestens eines der definierten Zuordnungskriterien ansprechen.</p> <p>Zugeordnet werden damit womöglich auch solche Textstellen, die strategische Auslandspartnerschaften (vgl. K2.5) ansprechen, sofern diese einen Bezug zur Förderung der Mobilität von Doktoranden haben; in diesen Fällen kann es zu einer Mehrfachzuordnung der Textstellen zu den entsprechenden Kategorien kommen.</p> <p>Nicht zugeordnet werden solche Textstellen, die (die Verbesserung von) Forschungsleistungen ansprechen (vgl. K2.2.1).</p>

¹⁵³³ Ruhr-Universität Bochum, 15.

Kategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K2.2.3: Ziele und Maßnahmen – Forschung – Mobilität von Forschern	<p>Diese Kategorie umfasst Ziele und Maßnahmen hinsichtlich</p> <ul style="list-style-type: none"> • der aus dem Ausland kommenden Forscher (z.B. Zahl, Anteil), • der Auswahl der aus dem Ausland kommenden Forscher (z.B. nach bisherigen Forschungsleistungen), • der Rückkehr oder des Verbleibs der der aus dem Ausland kommenden Forscher, • der ins Ausland gehenden Forscher (z.B. für Forschungsprofessuren, Forschungsprojekte), • (der Höhe) einzuwerbender Drittmittel zur Förderung der Mobilität von Forschern (auch wenn es sich dabei um Mittel zur Förderung entsprechender Kooperationen handelt). 	<p>„Bei der Anwerbung ausländischer Wissenschaftler macht die Universität Fortschritte, denn „gut ein Viertel der jährlich neu an die GU berufenen ProfessorInnen kommen mittlerweile aus dem Ausland. National kann sich diese Quote durchaus sehen lassen, nicht aber im europäischen Vergleich. Hier liegen deutsche Universitäten – somit auch Frankfurter – bei der Anwerbung von internationalen SpitzenforscherInnen nach wie vor hinter europäischen Einrichtungen der Schweiz, Großbritannien, der Niederlande oder Skandinaviens zurück“¹⁵³⁴.</p>	<p>Zugeordnet werden solche Textstellen, die mindestens eines der definierten Zuordnungskriterien ansprechen.</p> <p>Zugeordnet werden damit wo möglich auch solche Textstellen, die strategische Auslandspartnerschaften (vgl. K2.5) ansprechen, sofern diese einen Bezug zur Förderung der Mobilität von Wissenschaftlern haben; in diesen Fällen kann es zu einer Mehrfachzuordnung der Textstellen zu den entsprechenden Kategorien kommen.</p> <p>Nicht zugeordnet werden solche Textstellen, die (die Verbesserung von) Forschungsleistungen ansprechen (vgl. K2.2.1).</p>
K2.3.1: Ziele und Maßnahmen – Verwaltung – Willkommenskultur, Service und Training	<p>Diese Kategorie umfasst Ziele und Maßnahmen hinsichtlich</p> <ul style="list-style-type: none"> • der Etablierung einer Willkommenskultur, • der Serviceangebote, das heißt vor allem Beratungs- und Unterstützungsangebote für aus dem Ausland kommende und ins Ausland gehende Studierende, Lehrende, Doktoranden und Forscher, 	<p>„Internationale Tutoren/-innen helfen bei den ersten Schritten sowohl bei universitären Belangen als auch im Alltag“¹⁵³⁵.</p>	<p>Zugeordnet werden solche Textstellen, die mindestens eines der definierten Zuordnungskriterien ansprechen.</p> <p>Nicht zugeordnet werden solche Textstellen, die Training oder sonstige Personalentwicklungsaktivitäten für Verwaltungsmitarbeiter ansprechen (vgl. K2.3.2).</p>

¹⁵³⁴ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 18.

¹⁵³⁵ Julius-Maximilians-Universität Würzburg (2016b), 5.

Kategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K2.3.1: Ziele und Maßnahmen – Verwaltung – Willkommens- kultur, Service und Training	<ul style="list-style-type: none"> • der sozialen Integration von aus dem Ausland kommenden Studierenden, Lehrenden, Doktoranden und Forschern (z.B. Einrichtung von Betreuungsangeboten, Einrichtung von Begegnungsräumen), • der Trainingsangebote für Studierende, Lehrende, Doktoranden und Forscher (z.B. Sprachtrainings, interkulturelle Trainings). 		
K2.3.2: Ziele und Maßnahmen – Verwaltung – Management und Mobilität von Verwal- tungsmitarbeitern	<p>Diese Kategorie umfasst Ziele und Maßnahmen hinsichtlich</p> <ul style="list-style-type: none"> • des Wissenschaftsmanagements (z.B. Prozesse), • der aus dem Ausland kommenden Verwaltungsmitarbeiter, • der ins Ausland gehenden Verwaltungsmitarbeiter, • der Personalentwicklungsaktivitäten für Verwaltungsmitarbeiter. 	<p>„Auf zentraler Ebene koordiniert das Dezernat Internationales die Durchführung der internationalen Zusammenarbeit, berät die Gremien und Institute der Universität Bonn, verantwortet die (...) Durchführung fakultätsübergreifender internationaler Programme und Projekte und bietet Beratungs- und Serviceleistungen für deutsche und ausländische Studierende und Wissenschaftler“¹⁵³⁶.</p> <p>„Mitarbeiter aus dem Verwaltungsbereich erhalten durch den internationalen Austausch Einblicke in fremde Arbeitswelten und können im Hinblick auf Jobshadowing die internationalen Prozesse an der Universität besser begleiten“¹⁵³⁷.</p>	<p>Zugeordnet werden solche Textstellen, die mindestens eines der definierten Zuordnungskriterien ansprechen.</p> <p>Zugeordnet werden damit womöglich auch solche Textstellen, die strategische Auslandspartnerschaften (vgl. K2.5) ansprechen, sofern diese einen Bezug zur Förderung des Austausches mit Hochschulleitungen aus dem Ausland (z.B. zu Strategie, Management, Führungskultur) oder zur Förderung der Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern haben; in diesen Fällen kann es zu einer Mehrfachzuordnung der Textstellen zu den entsprechenden Kategorien kommen.</p>

¹⁵³⁶ Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2016), 4.

¹⁵³⁷ Technische Universität Ilmenau (2018), 2.

Kategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K2.4: Ziele und Maßnahmen – Öffentlicher Auftritt und Marketing	Diese Kategorie umfasst Ziele und Maßnahmen hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> • des öffentlichen Auftritts der Universität (z.B. Website) zwecks Ausbeisdarstellung ihrer Internationalität und Internationalisierung, • der Marketingaktivitäten der Universität im In- und Ausland (z.B. Print, Television, Web, Social Media, Event). 	„Die zentrale Plattform für die Anwerbung ausländischer Studierender ist das Internet, insbesondere die Homepage der GU; hier sollten künftig alle Studiengänge in englischer Sprache präsentiert sowie Zugänge zur Online-Bewerbung angeboten werden“ ¹⁵³⁸ .	Zugeordnet werden solche Textstellen, die mindestens eines der definierten Zuordnungskriterien ansprechen.
K2.5: Ziele und Maßnahmen – Strategische Auslands- partnerschaften	Diese Kategorie umfasst Ziele und Maßnahmen hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> • der (Ausgestaltung von) Kooperationen mit ausländischen Hochschulen in Lehre und Studium (z.B. zum Austausch von Studierenden und Lehrenden, zur Einrichtung internationaler Studiengänge), in der Forschung (z.B. zum Austausch von Doktoranden und Forschern, zur Einrichtung internationaler Promotionskollegs und -programme, zur Einrichtung internationaler Forschungseinrichtungen und -programme) und in der Verwaltung (z.B. zum Austausch von Verwaltungsmitarbeitern), • regionaler Schwerpunkte von Kooperationen, 	Der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg geht es um den „Ausbau des Netzwerks der fünf Oberrhein-Universitäten – unter Einbindung der außeruniversitären Forschungseinrichtungen am Oberrhein – zu einem „European Campus“, einem einheitlichen Wissenschaftsraum ohne Mauern und Grenzen“ ¹⁵³⁹ .	Zugeordnet werden solche Textstellen, die mindestens eines der definierten Zuordnungskriterien ansprechen. Zugeordnet werden damit womöglich auch solche Textstellen, die Angebote in Lehre und Studium (vgl. K2.1.1) oder in der Forschung (vgl. K2.2.1), die Mobilität von Studierenden (vgl. K2.1.2), Lehrenden (vgl. K2.1.3), Doktoranden (vgl. K2.2.2) oder Forschern (vgl. K2.2.3), das Wissenschaftsmanagement oder die Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern (vgl. K2.3.2) ansprechen; in diesen Fällen kann es zu einer Mehrfachzuordnung der Textstellen zu den entsprechenden Kategorien kommen.

¹⁵³⁸ Goethe-Universität Frankfurt am Main (2014b), 12.

¹⁵³⁹ Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2015), 2.

Kategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K2.5: Ziele und Maßnahmen – Strategische Auslands- partnerschaften	<ul style="list-style-type: none"> • der Auswahl von Kooperationspartnern (z.B. nach Lehrschwerpunkten und -angeboten, Forschungsschwerpunkten und -angeboten, nach Prestige), • des Einklinkens in Netzwerke im Ausland, • (der Höhe) einzuwerbender Drittmittel zum Auf- oder Ausbau von Kooperationen oder zum Einklinken in Netzwerke. 		
K2.6: Ziele und Maßnahmen – Studienangebot im Ausland	<p>Diese Kategorie umfasst Ziele und Maßnahmen hinsichtlich</p> <ul style="list-style-type: none"> • des Angebots von Studiengängen im Ausland, die in erster Linie für Studierende aus dem jeweiligen Land oder der jeweiligen Region vorgesehen und unternehmerisch geplant sind – sich also mittel- bis langfristig selbst tragen, indem Studiengebühren erhoben werden. 	<p>„Die RWTH nutzt ihre Offshore-Aktivitäten konsequent zur Pflege der eigenen Reputation, zur Rekrutierung, für die Anbahnung von Partnerschaften und als Basis für strategische Aktivitäten in den Regionen, in denen die Ausgründungen angesiedelt sind. Bei Überlegungen zu weiteren hochschul-weiten Offshore-Initiativen überprüft die RWTH, ob diese ihrer strategischen Ausrichtung entsprechen“¹⁵⁴⁰.</p>	<p>Zugeordnet werden solche Textstellen, die das definierte Zuordnungskriterium ansprechen.</p>
K3: Prozess und Steuerungsinstrumente	<p>Diese Kategorie umfasst einen Ausblick auf</p> <ul style="list-style-type: none"> • bisherige (Prozess-)Schritte zur Formulierung der Internationalisierungsstrategie, • nächste (Prozess-)Schritte zur Implementierung der Internationalisierungsstrategie, 	<p>„Die Umsetzung der Ziele innerhalb dieser Aktionsfelder wird von der Hochschulleitung durch Schaffung adäquater Steuerungsmechanismen aktiv und systematisch gelenkt (...)“¹⁵⁴¹.</p>	<p>Zugeordnet werden solche Textstellen, die mindestens eines der definierten Zuordnungskriterien ansprechen.</p>

¹⁵⁴⁰ Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (2018), 31.

¹⁵⁴¹ Technische Universität Dresden (2016), 2.

Kategorie/ Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K3: Prozess und Steuerungsinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte an der Strategieformulierung und -implementierung (z.B. Universitätsleitung, Fakultäten), • Steuerungsinstrumente zur Implementierung der Strategie (z.B. Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Mittelverteilung), • Erfolgsfaktoren und deren Kontrolle. 		

Anhang C
Bewertung der Strategieinhalte mit Punkten

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	●	2
Kat. 2.2: Forschung	0	1	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	●	1	2

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Punkte insgesamt: 15

Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	●	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	1	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2

Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald

Punkte insgesamt: 14

FernUniversität in Hagen

Freie Universität Berlin

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	2	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	●	●
Kat. 2.2: Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	1	●
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	●
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	2	●
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	●
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	●
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	1	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	●	●
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	2	●
FernUniversität in Hagen			

Punkte insgesamt: 15

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	2	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	●	1	2
Kat. 2.2: Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	1	●
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	1	●
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	1	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	2	●
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	●
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	●
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	1	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	1	●
Freie Universität Berlin			

Punkte insgesamt: 19

Georg-August-Universität Göttingen

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	●	1	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2

Georg-August-Universität Göttingen

Punkte insgesamt: 12

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	●	2
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	●	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	1	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Punkte insgesamt: 15

Humboldt-Universität zu Berlin

Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Kat. 1: Internationaleisierungsverständnis	0	0	2
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	0	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	0	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	0	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	0	2
Kat. 2.2: Forschung	0	1	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	1	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	1	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	1	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	0	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	0	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	0	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	0	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	0	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	1	2

Humboldt-Universität zu Berlin

Kat. 1: Internationaleisierungsverständnis	0	1	0
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	0	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	0	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	0	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	0	2
Kat. 2.2: Forschung	0	0	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	0	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	0	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	0	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	1	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	1	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	0	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	0	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	0	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	0	2

Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Punkte insgesamt: 10

Punkte insgesamt: 14

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Technische Universität Dresden

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	●	1	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	●	1	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	1	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	1	●

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Punkte insgesamt: 13

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	●	1	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	●	1	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	1	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2

Technische Universität Dresden

Punkte insgesamt: 9

Universität Bremen

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	2	●
Kat. 2.2: Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	2	●
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	1	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	1	●
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	1	●
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	2	●
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	2	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	1	●

Universität Bremen

Punkte insgesamt: 19

Universität Duisburg-Essen

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	2	●
Kat. 2.2: Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	2	●
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	2	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	2	●
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	2	●
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	2	●
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	2	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	2	●

Universität Duisburg-Essen

Punkte insgesamt: 16

Universität Hamburg

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	1	●
Kat. 2.2: Forschung	0	1	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	1	●
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	●	1	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	1	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	1	●
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	1	●
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	1	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	1	●

Universität Hamburg

Punkte insgesamt: 19

Universität Koblenz-Landau

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	●	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	●	1	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2

Universität Koblenz-Landau

Punkte insgesamt: 13

Universität Konstanz

Universität Leipzig

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	●	2
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	●	1	2
Kat. 2.2: Forschung	●	1	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	●	1	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	●	1	2
Universität Konstanz			

Punkte insgesamt: 9

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	●	2
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	●	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2
Universität Leipzig			

Punkte insgesamt: 12

Universität Mannheim

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	●	2
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	●	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	●	1	2

Universität Mannheim

Punkte insgesamt: 11

Universität Rostock

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	●	1	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	●	1	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2

Universität Rostock

Punkte insgesamt: 13

Universität Siegen

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	2	●
Kat. 2.2: Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	2	●
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	1	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	2	●
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	2	●
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	1	●
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	1	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	1	●

Universität Siegen

Punkte insgesamt: 20

Universität zu Köln

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	2	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	2	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	2	●
Kat. 2.2: Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	2	●
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	2	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	2	●
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	2	●
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	2	●
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	2	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	2	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	1	●

Universität zu Köln

Punkte insgesamt: 15

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium			
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	●	2
Kat. 2.2: Forschung			
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung			
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	1	●

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Punkte insgesamt: 16

Bauhaus-Universität Weimar

**Brandenburgische Technische Universität
Cottbus-Senftenberg**

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	●	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	●	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2

Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg

Punkte insgesamt: 15

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	●	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	●	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2

Bauhaus-Universität Weimar

Punkte insgesamt: 7

Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg

Goethe-Universität Frankfurt am Main

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	2	●
Kat. 2.2: Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	2	●
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	1	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	1	●
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	1	●
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	2	●
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	2	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	2	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	1	●
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	1	●

Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg

Punkte insgesamt: 18

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	1	●
Kat. 2.2: Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	2	●
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	1	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	1	●
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	1	●
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	2	●
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	1	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	1	●
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	1	●

Goethe-Universität Frankfurt am Main

Punkte insgesamt: 21

Justus-Liebig-Universität Gießen

Leibniz Universität Hannover

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	2	●
Kat. 2.2: Forschung	0	1	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	1	●
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	1	●
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	2	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	1	●
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	1	●
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	2	●
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	2	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	1	●
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	1	●

Justus-Liebig-Universität Gießen

Punkte insgesamt: 20

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	1	2	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	2	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	1	2	●
Kat. 2.2: Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	2	●
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	2	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	2	●
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	2	●
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	2	●
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	2	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	2	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	1	2	●
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	1	2	●

Leibniz Universität Hannover

Punkte insgesamt: 10

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	●	1	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	1	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	1	●
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	1	●
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	1	●
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Punkte insgesamt: 17

Philipp-Universität Marburg

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	●	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	1	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	1	●

Philipp-Universität Marburg

Punkte insgesamt: 18

Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

Ruhr-Universität Bochum

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	1	●
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	●	1	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	●	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2

Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

Punkte insgesamt: 15

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	2	●
Kat. 2.2: Forschung	0	1	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	1	●
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	1	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2

Ruhr-Universität Bochum

Punkte insgesamt: 18

Technische Universität Darmstadt

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	●	1	2
Kat. 2.2: Forschung	0	1	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	1	●
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	1	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	●	1	2

Technische Universität Darmstadt

Punkte insgesamt: 16

Technische Universität Ilmenau

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	●	2
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	2
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	1	●
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	1	●
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	1	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	1	●
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2

Technische Universität Ilmenau

Punkte insgesamt: 18

Universität Bielefeld

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	●	2
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	1
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	●	1	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	●	1	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	1
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	●	1	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2

Universität Bielefeld

Punkte insgesamt: 11

Universität des Saarlandes

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	1
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	●	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	●	1
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	●	1	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	1
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2

Universität des Saarlandes

Punkte insgesamt: 15

Universität Kassel

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	1	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	2	●
Kat. 2.2: Forschung	0	1	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	1	●
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	1	●
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	2	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	1	●
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	1	●
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	2	●
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	1	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	2	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	1	●
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	1	●

Universität Kassel

Punkte insgesamt: 20

Universität Osnabrück

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	2	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	2	●
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	2	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	2	●
Kat. 2.2: Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	0	2	●
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	2	●
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	2	●
Kat. 2.3: Verwaltung	0	2	●
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	2	●
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	2	●
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	2	●
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	2	●
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	0	1	●
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	2	●

Universität Osnabrück

Punkte insgesamt: 11

Universität Potsdam

Kat. 1: Internationalisierungsverständnis	0	1	●
Kat. 2: Ziele und Maßnahmen			
Kat. 2.1: Lehre und Studium	0	1	●
Kat. 2.1.1: Angebote in Lehre und Studium	0	●	2
Kat. 2.1.2: Mobilität von Studierenden	0	●	●
Kat. 2.1.3: Mobilität von Lehrenden	0	●	2
Kat. 2.2: Forschung	0	●	2
Kat. 2.2.1: Angebote in der Forschung	●	1	2
Kat. 2.2.2: Mobilität von Doktoranden	0	●	2
Kat. 2.2.3: Mobilität von Forschern	0	●	2
Kat. 2.3: Verwaltung	0	●	2
Kat. 2.3.1: Willkommenskultur, Service und Training	0	●	2
Kat. 2.3.2: Management und Mobilität von Verwaltungsmitarbeitern	0	●	2
Kat. 2.4: Öffentlicher Auftritt und Marketing	0	●	2
Kat. 2.5: Strategische Auslandspartnerschaften	0	●	2
Kat. 2.6: Studienangebot im Ausland	●	1	2
Kat. 3: Prozess und Steuerungsinstrumente	0	●	2

Universität Potsdam

Punkte insgesamt: 13

Anhang D
Erfolgskriterien der Universitäten

Universität	Idealtyp	U-Multirank ¹⁵⁴²						Durchschnitts-note	THE World University Ranking ¹⁵⁴³
		Fremdsprachliche Bachelorstudien-gänge	Fremdsprachliche Masterstudien-gänge	Studierenmobilität	Wissenschaftliches Personal mit ausländischer Staatsangehörigkeit	Publikationen mit Co-Autoren aus dem Ausland	Doktorgrade für Doktoranden aus dem Ausland		
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Humboldt'sche Universität	-	-	-	B	B	C	2,3	86
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	Humboldt'sche Universität	E	D	C	C	B	C	3,3	501-600
FernUniversität in Hagen	Humboldt'sche Universität	-	-	-	-	-	-	-	-
Freie Universität Berlin	Humboldt'sche Universität	-	-	-	B	B	B	2,0	117
Georg-August-Universität Göttingen	Humboldt'sche Universität	D	C	C	B	B	B	2,7	125
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	Humboldt'sche Universität	-	-	-	C	B	C	2,7	-
Humboldt-Universität zu Berlin	Humboldt'sche Universität	E	C	B	A	B	B	2,5	74
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	Humboldt'sche Universität	-	-	-	C	A	C	2,3	163
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	Humboldt'sche Universität	D	C	C	B	A	B	2,5	105
Technische Universität Dresden	Humboldt'sche Universität	E	C	-	B	B	B	2,8	157
Universität Bremen	Humboldt'sche Universität	-	-	-	B	B	B	2,0	351-400
Universität Duisburg-Essen	Humboldt'sche Universität	B	B	C	B	B	C	2,3	194

¹⁵⁴² Centrum für Hochschulentwicklung u.a. (2019).

¹⁵⁴³ Times Higher Education (2019).

Rankingsergebnisse der Universitäten – 2 von 4

Universität	Idealtyp	U-Multirank ¹⁵⁴⁴						Durchschnitts-note	THE World University Ranking ¹⁵⁴⁵
		Fremdsprachliche Bachelorstudien-gänge	Fremdsprachliche Masterstudien-gänge	Studierenmobilität	Wissenschaftliches Personal mit ausländischer Staatsangehörigkeit	Publikationen mit Co-Autoren aus dem Ausland	Doktorgrade für Doktoranden aus dem Ausland		
Universität Hamburg	Humboldt'sche Universität	-	-	-	B	B	C	2,3	149
Universität Koblenz-Landau	Humboldt'sche Universität	-	-	-	-	-	-	-	-
Universität Konstanz	Humboldt'sche Universität	-	-	-	B	A	B	1,7	201-250
Universität Leipzig	Humboldt'sche Universität	-	-	-	C	-	C	2,7	-
Universität Mannheim	Humboldt'sche Universität	E	C	A	B	B	C	2,7	157
Universität Rostock	Humboldt'sche Universität	-	-	-	C	B	C	2,7	-
Universität Siegen	Humboldt'sche Universität	-	-	-	-	-	-	-	-
Universität zu Köln	Humboldt'sche Universität	-	-	-	B	B	B	2,0	157
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	Humboldt'sche Universität	D	D	B	C	B	C	3,0	189
Bauhaus-Universität Weimar	Unternehmerische Universität	-	-	-	-	-	-	-	-
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	Unternehmerische Universität	D	C	B	B	A	B	2,3	-
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	Unternehmerische Universität	C	B	-	C	-	C	2,8	-

¹⁵⁴⁴ Centrum für Hochschulentwicklung u.a. (2019).

¹⁵⁴⁵ Times Higher Education (2019).

Universität	Idealtyp	U-Multirank ¹⁵⁴⁶						Durchschnitts-note	THE World University Ranking ¹⁵⁴⁷
		Fremdsprachige Bachelorstudien-gänge	Fremdsprachige Masterstudien-gänge	Studierenmobilität	Wissenschaftliches Personal mit ausländischer Staatsangehörigkeit	Publikationen mit Co-Autoren aus dem Ausland	Doktoranden aus dem Ausland		
Goethe-Universität Frankfurt am Main	Unternehmerische Universität	-	-	C	B	B	C	2,5	301-350
Justus-Liebig-Universität Gießen	Unternehmerische Universität	-	-	-	B	B	C	2,3	351-400
Leibniz Universität Hannover	Unternehmerische Universität	E	C	C	B	B	C	3,0	401-500
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	Unternehmerische Universität	-	-	-	-	-	-	-	-
Philipps-Universität Marburg	Unternehmerische Universität	E	D	C	B	B	C	3,2	301-350
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	Unternehmerische Universität	-	C	B	B	B	B	2,2	99
Ruhr-Universität Bochum	Unternehmerische Universität	-	-	-	B	B	C	2,3	251-300
Technische Universität Darmstadt	Unternehmerische Universität	D	C	C	B	B	B	2,7	251-300
Technische Universität Ilmenau	Unternehmerische Universität	E	C	B	B	B	B	2,7	801-1000
Universität Bielefeld	Unternehmerische Universität	-	-	-	C	B	B	2,3	166
Universität des Saarlandes	Unternehmerische Universität	D	B	B	A	B	B	2,2	-
Universität Kassel	Unternehmerische Universität	-	-	-	C	B	B	2,3	-

¹⁵⁴⁶ Centrum für Hochschulentwicklung u.a. (2019).

¹⁵⁴⁷ Times Higher Education (2019).

Rankingergebnisse der Universitäten – 4 von 4

Universität	Idealtyp	U-Multirank ¹⁵⁴⁸						Durchschnitts-note	THE World University Ranking ¹⁵⁴⁹
		Fremdsprachige Bachelorstudien-gänge	Fremdsprachige Masterstudien-gänge	Studierenmobilität	Wissenschaftliches Personal mit ausländischer Staatsangehörigkeit	Publikationen mit Co-Autoren aus dem Ausland	Doktoranden für Doktoranden aus dem Ausland		
Universität Osnabrück	Unternehmerische Universität	D	D	B	D	B	-	3,2	-
Universität Potsdam	Unternehmerische Universität	D	D	C	C	B	C	3,2	251-300

¹⁵⁴⁸ Centrum für Hochschulentwicklung u.a. (2019).

¹⁵⁴⁹ Times Higher Education (2019).

Universität	Idealtyp	2015			2016		
		Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵⁵⁰	Internationale Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵⁵⁰	Anteil internationaler Drittmittel an den Drittmitteln insgesamt (in%) ¹⁵⁵¹	Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵⁵⁰	Internationale Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵⁵⁰	Anteil internationaler Drittmittel an den Drittmitteln insgesamt (in%) ¹⁵⁵¹
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Humboldt'sche Universität	96.338	13.560	14,1%	100.040	12.523	12,5%
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald	Humboldt'sche Universität	27.266	4.626	17,0%	22.788	1.945	8,5%
FernUniversität in Hagen	Humboldt'sche Universität	1.889	257	13,6%	2.986	211	7,1%
Freie Universität Berlin	Humboldt'sche Universität	115.035	9.002	7,8%	128.337	9.071	7,1%
Georg-August-Universität Göttingen	Humboldt'sche Universität	89.442	9.419	10,5%	95.555	9.257	9,7%
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	Humboldt'sche Universität	34.823	2.126	6,1%	39.381	3.155	8,0%
Humboldt-Universität zu Berlin	Humboldt'sche Universität	104.347	12.863	12,3%	123.338	9.926	8,0%
Julius-Maximilians-Universität Würzburg	Humboldt'sche Universität	69.295	6.705	9,7%	69.422	7.483	10,8%
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	Humboldt'sche Universität	112.496	9.047	8,0%	116.068	9.154	7,9%
Technische Universität Dresden	Humboldt'sche Universität	219.972	42.025	19,1%	208.432	27.457	13,2%
Universität Bremen	Humboldt'sche Universität	91.596	9.322	10,2%	110.428	7.787	7,1%

1550 Auskunft des Statistischen Bundesamts.

1551 eigene Berechnung.

Internationale Drittmitteleinnahmen der Universitäten (ohne Kliniken) – 2 von 4

Universität	Idealtyp	2015			2016		
		Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵⁵²	Internationale Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵⁵²	Anteil internationaler Drittmittel an den Drittmitteln insgesamt (in %) ¹⁵⁵³	Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵⁵²	Internationale Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵⁵²	Anteil internationaler Drittmittel an den Drittmitteln insgesamt (in %) ¹⁵⁵³
Universität Duisburg-Essen	Humboldt'sche Universität	76.004	10.742	14,1%	66.563	549	0,8%
Universität Hamburg	Humboldt'sche Universität	120.522	12.907	10,7%	122.652	15.428	12,6%
Universität Koblenz-Landau	Humboldt'sche Universität	12.832	1.732	13,5%	13.668	1.246	9,1%
Universität Konstanz	Humboldt'sche Universität	71.040	4.569	6,4%	70.713	6.438	9,1%
Universität Leipzig	Humboldt'sche Universität	81.999	19.296	23,5%	64.267	5.422	8,4%
Universität Mannheim	Humboldt'sche Universität	21.417	1.854	8,7%	21.584	2.533	11,7%
Universität Rostock	Humboldt'sche Universität	55.128	13.125	23,8%	40.554	4.045	10,0%
Universität Siegen	Humboldt'sche Universität	25.169	2.586	10,3%	30.603	3.525	11,5%
Universität zu Köln	Humboldt'sche Universität	92.630	5.364	5,8%	102.986	4.871	4,7%
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	Humboldt'sche Universität	95.199	7.291	7,7%	91.137	5.947	6,5%
Bauhaus-Universität Weimar	Unternehmerische Universität	15.363	283	1,8%	16.961	2.019	11,9%
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg	Unternehmerische Universität	36.732	9.707	26,4%	28.080	3.374	12,0%

¹⁵⁵² Auskunft des Statistischen Bundesamts.

¹⁵⁵³ eigene Berechnung.

Universität	Idealtyp	2015			2016		
		Drittmitteleinnahmen insgesamt (in TEUR) ¹⁵⁵⁴	Anteil internationaler Drittmitteleinnahmen insgesamt (in %) ¹⁵⁵⁵	Internationale Drittmitteleinnahmen insgesamt (in TEUR) ¹⁵⁵⁴	Drittmitteleinnahmen insgesamt (in TEUR) ¹⁵⁵⁴	Anteil internationaler Drittmitteleinnahmen insgesamt (in %) ¹⁵⁵⁵	Internationale Drittmitteleinnahmen insgesamt (in TEUR) ¹⁵⁵⁴
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg	Unternehmerische Universität	40.258	12,3%	4.952	55.488	6,1%	3.365
Goethe-Universität Frankfurt am Main	Unternehmerische Universität	122.815	10,1%	12.405	151.524	6,4%	9.764
Justus-Liebig-Universität Gießen	Unternehmerische Universität	55.911	5,0%	2.804	64.966	3,6%	2.318
Leibniz-Universität Hannover	Unternehmerische Universität	105.880	10,2%	10.827	107.654	6,7%	7.248
Otto-Friedrich-Universität Bamberg	Unternehmerische Universität	11.924	14,3%	1.702	14.585	14,9%	2.168
Philipps-Universität Marburg	Unternehmerische Universität	62.092	7,1%	4.393	58.352	4,4%	2.567
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	Unternehmerische Universität	296.932	10,1%	29.872	297.500	10,1%	29.933
Ruhr-Universität Bochum	Unternehmerische Universität	97.466	8,2%	7.964	297.500	3,6%	10.638
Technische Universität Darmstadt	Unternehmerische Universität	131.040	9,1%	11.865	137.076	10,3%	14.080
Technische Universität Ilmenau	Unternehmerische Universität	38.274	4,1%	1.555	35.572	6,2%	2.221
Universität Bielefeld	Unternehmerische Universität	56.758	6,8%	3.833	57.846	5,0%	2.871
Universität des Saarlandes	Unternehmerische Universität	73.231	9,4%	6.873	71.311	10,9%	7.745

1554 Auskunft des Statistischen Bundesamts.

1555 eigene Berechnung.

Universität	Idealtyp	2015			2016		
		Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵⁵⁶	Anteil internationaler Drittmitteleinnahmen insgesamt (in %) ¹⁵⁵⁷	Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵⁵⁶	Anteil internationaler Drittmitteleinnahmen insgesamt (in %) ¹⁵⁵⁷	Drittmittel insgesamt (in TEUR) ¹⁵⁵⁶	Anteil internationaler Drittmitteleinnahmen insgesamt (in %) ¹⁵⁵⁷
Universität Kassel	Unternehmerische Universität	47.306	4,0%	49.156	1.744	3,5%	
Universität Osnabrück	Unternehmerische Universität	20.761	7,7%	20.683	1.382	6,7%	
Universität Potsdam	Unternehmerische Universität	56.721	27,9%	20.683	4.383	21,2%	
			11,1%		Durchschnitt	8,5%	

¹⁵⁵⁶ Auskunft des Statistischen Bundesamts.

¹⁵⁵⁷ eigene Berechnung.

In Zeiten des internationalen Bildungsmarkts, des zunehmenden internationalen Wettbewerbs und des neuen Steuerungsmodells für deutsche Universitäten können deren Leitungen kaum noch umhin, eine Internationalisierungsstrategie für ihre Universität zu formulieren.

Erfolg verspricht die Strategie gerade dann, wenn sie auf die spezifische Situation der Universität abgestimmt ist. Diese kann in den heutigen Zeiten allerdings durch ein Spannungsfeld gekennzeichnet sein – zwischen dem traditionell Humboldt'schen Selbstverständnis deutscher Universitäten und dem unternehmerischen Verständnis von Universität, das dem neuen deutschen Steuerungsmodell zugrunde liegt. Die Formulierung einer erfolgversprechenden Internationalisierungsstrategie wird für die Leitung einer Universität dann nicht selten zum Problem.

Die vorliegende Dissertation verfolgt das Ziel, Universitätsleitungen Orientierungshilfe bei der Lösung dieses Problems zu bieten. Dazu wird ein Modell zur Formulierung einer Internationalisierungsstrategie entwickelt, die auf die Situation einer Universität abgestimmt ist – im Spannungsfeld zwischen einem Humboldt'schem und einem unternehmerischem (Selbst-) Verständnis davon, was eine Universität zu sein und zu tun hat.