

GATE-Germany (Hrsg.)

INTERNATIONALES HOCHSCHULMARKETING IN DEUTSCHLAND.

Ergebnisse einer Studie aus dem Jahr 2011



INTERNATIONALES HOCHSCHULMARKETING IN DEUTSCHLAND.

Ergebnisse einer Studie aus dem Jahr 2011

Vorgelegt von:

Prof. Dr. Barbara M. Kehm

INHALT

Zusammenfassung	3
1. Anlage der Studie	5
2. Internationalisierung im Hochschulbereich	5
2.1 Stand der Forschung.....	5
2.2 Gängige Praktiken	14
3. Die wachsende Rolle des internationalen Hochschulmarketings	19
3.1 Marketingkonzepte	19
3.2 Gängige Policies und Praktiken	21
4. Bedürfnisse der deutschen Hochschulen	26
4.1 Beschreibung des Samples.....	26
4.2 Die Ergebnisse im Detail.....	29
5. Resümee	38
6. Interviewleitfaden	39
7. Literatur	40
8. Impressum	46

ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Studie soll der Identifikation von Herausforderungen im internationalen Hochschulmarketing dienen und Strategien aufzeigen, welche Angebote zielgruppengerecht entwickelt werden können. Zu diesem Zweck wurde zunächst wesentliche Literatur zum internationalen Hochschulmarketing ausgewertet und anschließend Rektoren und Präsidenten eines repräsentativen Samples deutscher Hochschulen telefonisch interviewt.

Die Forschung zu Fragen der Internationalisierung im Hochschulbereich hat seit etwa Mitte der 1990er Jahre nicht nur quantitativ zugenommen, sondern zeichnet sich auch durch einen wachsenden Anteil methodologisch anspruchsvoller, zum Teil auch international vergleichender Studien aus. Dabei stehen die Multi-Dimensionalität des Themenbereichs und die wachsende Komplexität der internationalen Dimensionen im Vordergrund.

Obgleich alte Fragestellungen und Themen auch weiterhin von Interesse für die Forschung sind, können dennoch einige Themenverschiebungen festgestellt werden. Insgesamt hat sich das Spektrum der Fragestellungen erweitert. Sieben Hauptthemen der Forschung über Internationalisierung im Hochschulbereich wurden identifiziert:

- Mobilität von Studierenden und akademischem Personal,
- wechselseitige Einflüsse der Hochschulsysteme aufeinander,
- Internationalisierung der Substanz des Lehrens, Lernens und Forschens,
- institutionelle Strategien der Internationalisierung,
- Wissenstransfer,
- Kooperation und Wettbewerb, sowie
- nationale und supra-nationale Politiken.

Die wesentlichen Ergebnisse der dritten globalen Befragung von Hochschulen zu ihrer Internationalisierung (745 Hochschulen aus 115 Ländern), die 2010 im Auftrag der International Association of Universities (IAU) durchgeführt wurde, werden in Kapitel 2.2 zusammengefasst. Deutlich wird dabei, dass die Bedeutung von Internationalisierung im Hochschulbereich gestiegen ist, und zwar sowohl auf der Ebene nationaler Politik als auch in den Hochschulen selbst. Trotz vieler Trends zu Konvergenzen zeigte sich auch eine deutliche regionale Differenzierung mit regionalen Dynamiken.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit Marketingkonzepten und gängigen Praktiken des internationalen Hochschulmarketings. Vorgestellt werden zunächst vier vorherrschende Ansätze des Hochschulmarketings: Produktmarketing (z.B. Studiengänge und Abschlüsse), Servicemarketing (z.B. Vermarktung von Unterstützungs- und Dienstleistungen für internationale Studierende), Beziehungsmarketing (Partner- und Alumnipflege) und Geomarketing (Marktanalysen für passgenaue Rekrutierung). Dabei zeigt sich, dass in den meisten Hochschulen Marketing-Mix-Konzepte zur Anwendung kommen, in deren Fokus Produkt, Preis, Ort und Werbung stehen.

In ihrer vergleichenden Untersuchung zu Mustern und Trends internationaler Studierendemobilität kommen Verbik und Lasanowski (2007) zu dem Ergebnis, dass Deutschland (neben Frankreich) zu den „middle powers“ gehört, während die „top players“ Großbritannien, USA und Australien sind. Zwar ist die Zahl ausländischer Studierender in Deutschland kontinuierlich gewachsen, doch haben die deutschen Hochschulen eher aus Ländern rekrutiert, die nicht so viele Studierende ins Ausland entsenden (mit Ausnahme Chinas).

Dennoch gibt es auch hohe Wettbewerbsvorteile für deutsche Universitäten: die Visabeschaffung ist im Vergleich zu den USA und Großbritannien einfacher, die Erfahrungen der internationalen Studierenden, die sie in ihre Heimatländer weitergeben, sind in der Regel gut und es werden keine Studiengebühren erhoben. Zu prüfen sind allerdings bessere Arbeitsmöglichkeiten für ausländische Studierende und Absolventen.

Im Rahmen der Studie wurden Ende des Jahres 2011 insgesamt 33 Interviews mit deutschen Hochschulrektoren und –präsidenten bzw. deren Vizes durchgeführt. Unter den einbezogenen Hochschulen waren 18 Universitäten, vier Technische Universitäten und elf Fachhochschulen. Alle Bundesländer waren vertreten. Den Interviewpartnerinnen und –partnern wurden acht Fragen gestellt. Diese betrafen im Wesentlichen

- die wichtigsten strategischen Herausforderungen der nächsten Jahre,
- Bedingungen und Entwicklungsrichtungen der Internationalisierungsstrategie,
- Profilelemente, die auch für internationales Hochschulmarketing eingesetzt werden können,
- die Bedeutung des internationalen Hochschulmarketings für die jeweilige Hochschule,
- Überlegungen zur Veränderung von Strukturen und Serviceangeboten im Bereich der Internationalisierung,
- Die Bedeutung der Rekrutierung internationaler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, sowie
- den Professionalisierungsbedarf im Bereich des Hochschulmarketings.

Die Ergebnisse der Interviews können in folgenden sechs Punkten zusammengefasst werden:

- Schuldenbremse, Hochschulpakete und doppelte Abiturjahrgänge, die den erwarteten demographischen Wandel überdecken, sind derzeit die wesentlichen Kontextbedingungen für die Hochschulen.
- Trotz der hohen Zahl neuer Studierender wird jedoch die Rekrutierung internationaler Studierender nicht reduziert. Im Gegenteil, ein internationaler Campus ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal und die Hochschulen tun viel dafür, die „Aufenthaltszufriedenheit“ internationaler Studierender und WissenschaftlerInnen zu verbessern.
- Allerdings mussten auch deutsche Hochschulen in den letzten Jahren vermehrt die Erfahrung machen, dass die Zahl der Wettbewerber um internationale Studierende und damit der Konkurrenzdruck gestiegen sind.
- Darauf haben viele Hochschulen mit verstärkter Selektivität, erhöhtem Qualitätsbewusstsein und Konzentration ihrer Aktivitäten auf strategische Partner reagiert.
- Stärker als zuvor setzen die Hochschulen auf ihr jeweils spezielles Profil und ihren Standort. Dies hat auch Auswirkungen auf die nationalen und internationalen Messeauftritte. Man will sich selbst ins rechte Licht rücken und „Auftritte im Rudel“, womöglich noch mit Konkurrenten auf demselben Feld, haben an Attraktivität verloren.
- Dennoch steckt das internationale Marketing deutscher Hochschulen noch in den Kinderschuhen, wenn es mit Marketingaktivitäten der wichtigsten Konkurrenten (USA, Großbritannien und Australien) verglichen wird. Daher ist ein deutlicher Professionalisierungsbedarf festzustellen.

1. ANLAGE DER STUDIE

Die vorliegende Studie soll der Identifikation von Herausforderungen im internationalen Hochschulmarketing dienen und Strategien aufzeigen: Welche Angebote sollten entwickelt werden und wie können Aufgaben zielgruppengerecht koordiniert werden?

1

Zu diesem Zwecke wurde zunächst wesentliche Literatur zum internationalen Hochschulmarketing ausgewertet, um (a) Ideen für Themen der Befragung und (b) Daten für differenzierte prognostische Aussagen zur Entwicklung der internationalen Mobilität von Studierenden und WissenschaftlerInnen zu gewinnen. Dies schließt sowohl international vergleichende Untersuchungen als auch relevante Policy-Papiere der wichtigsten internationalen Konkurrenten auf dem Feld (Großbritannien, USA, Australien) mit ein.

Parallel wurden Rektoren und Präsidenten eines repräsentativen Samples deutscher Hochschulen (alle Bundesländer, Universitäten, Technische Universitäten, Fachhochschulen, große, mittelgroße und kleine Hochschulen, ältere und jüngere Hochschulen) telefonisch interviewt. Ziel der Umfrage war die Identifikation von Herausforderungen für die nächsten fünf bis zehn Jahre aus der Sicht der Hochschulleitungen. Zum Teil verwiesen die Präsidenten und Rektoren der Zuständigkeit halber an ihre Vizepräsidenten oder Prorektoren, in deren Portfolio internationale Angelegenheiten gehörten oder auch an die Leitung des Akademischen Auslandsamts. Der Interviewleitfaden ist im Anhang dokumentiert.

2

2. INTERNATIONALISIERUNG IM HOCHSCHULBEREICH¹

2.1 STAND DER FORSCHUNG

Im Zuge der Entstehung von Wissensgesellschaften ist den Hochschulen in den letzten Jahren erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit zuteil geworden, weil sie die gesellschaftlich sichtbarsten Einrichtungen für die systematische Generierung, Bewahrung und Dissemination von Wissen sind. Mehr öffentliche Aufmerksamkeit löste aber auch den Bedarf nach mehr und systematischerem Wissen über diese Einrichtungen selbst aus, so dass die Forschung über Hochschulen (also Hochschulforschung) in vielen Ländern ein mehr als noch vor 20 Jahren respektierter Bereich der gegenstandsorientierten interdisziplinären Forschung wurde. In ihrer thematischen Schwerpunktsetzung reagiert die Hochschulforschung stark auf aktuelle Entwicklungen im Hochschulbereich und die damit verbundenen öffentlichen Debatten. Daraus lässt sich schließen, dass die Forschung über die internationale Dimension von Hochschulen (ähnlich etwa auch Forschung über Qualität, Rankings und Evaluationen) in den letzten Jahren deutlich angewachsen ist. Internationalisierung, Globalisierung, Europäisierung, internationaler Vergleich stehen hierbei im Vordergrund.

Dennoch wird jeder Versuch, Informationen über den Stand des systematischen Wissens über die internationale Dimension im Hochschulbereich zusammenzutragen, von der Tatsache beeinflusst, dass die Forschung in diesem Bereich nicht so leicht zugänglich ist. Das Thema ist insgesamt etwas schwammig, wie noch gezeigt wird, und kann deshalb nicht ohne weiteres durch die herkömmlichen Strategien der Literaturrecherche angegangen werden. Darüber hinaus werden Forschungsberichte und Reflexionen zum Thema oft auf

¹ Dieses Kapitel beruht in weiten Teilen auf dem englischsprachigen Aufsatz von Kehm und Teichler 2007.

eine Weise publiziert oder anderweitig verbreitet, dass erhebliche Anstrengungen nötig sind, um ihrer habhaft zu werden. Es gibt keine großen Forschungseinrichtungen oder Bibliotheken, die die relevanten Dokumente und Publikationen aus diesem Bereich weitgehend umfassend sammeln und archivieren.

FORSCHUNG ZU INTERNATIONALISIERUNG IM HOCHSCHULBEREICH SEIT DEN 1990ER JAHREN

Die folgende Übersicht bezieht sich auf die Entwicklung der Forschung zu Fragen der Internationalisierung im Hochschulbereich seit etwa Mitte der 1990er Jahre. Dies ist auch in etwa der Beginn einer wachsenden Relevanz internationaler Aspekte und erster systematischer Analysen (cf. Teichler 1996). Bezogen auf die Entwicklung der Forschung sollen sieben Punkte hervorgehoben werden.

Quantitatives Wachstum in der Zahl der Analysen. Während Over (1996) noch Mühe hatte, eine Liste von etwa 500 relevanten Titeln zur Internationalisierung im Hochschulbereich zusammenzutragen, ist es heute leicht möglich, eine vergleichbare Liste mit tausenden von Titeln zusammenzustellen.

Internationalisierung als fester Themenbestandteil der Hochschulforschung. Studien zur Internationalisierung im Hochschulbereich sind zu einer sichtbareren Komponente unter den Publikationen zu Hochschulfragen insgesamt geworden. In den letzten Jahren hat es vermehrt Schwerpunktheften zur Internationalisierung in verschiedenen Zeitschriften der Hochschulforschung gegeben, und in einer der renommierten internationalen Zeitschriften im Bereich der Hochschulforschung, *Higher Education*, wurde Internationalisierung seit Mitte der 1990er Jahre zu einem thematischen Hauptgebiet (Teichler 2005).

Mainstreaming der Internationalisierung. Wir können einen Internationalisierungsschwerpunkt besonders in solchen Zeitschriften beobachten, die sich an Praktiker und politische Entscheidungsträger richten und weniger an Hochschulforscher. So gibt es zum Beispiel eine wachsende Zahl von Policy orientierten Untersuchungen, die zwischen Forschung und Politik angesiedelt sind (und dazu gehören so gut wie alle Bologna Bilanzen und Implementationsanalysen). Dies wird noch durch die Tatsache verstärkt, dass eine wachsende Zahl von Institutionen und Forschenden sich des Themas der Internationalisierung im Hochschulbereich annehmen, die keine besonderen Spezialisten in diesem Feld sind. Wird dann noch die Verschiebung aktueller Internationalisierungsstrategien,-politiken und -aktivitäten von einer eher marginalen zu einer zunehmend zentralen Angelegenheit in den Hochschulen selbst miteinbezogen, kann sicherlich von einem „Mainstreaming der Internationalisierung“ (Hahn 2004: 123ff.) im Hochschulbereich gesprochen werden.

Multi-Dimensionalität des Themenbereichs. Die heutige Forschung zu Fragen der Internationalisierung im Hochschulbereich ist – verglichen mit der Zeit Anfang der 1990er Jahre, als die Forschung noch davon ausging, dass Internationalisierung klar abgegrenzt werden konnte (Teichler 1996) – tendenziell stärker mit anderen Themen verbunden (z.B. Management, Policy, Finanzierung) und führt damit zu einer gewissen Verschwommenheit oder Multi-Dimensionalität des Themas selbst, das insbesondere durch unklare Abgrenzungen des Konzepts ‚Internationalisierung‘ charakterisiert wird.

Enge Verbindung der Internationalisierungsforschung mit anderen Forschungsfeldern. Die enge Verbindung zu anderen Forschungsfeldern ist offensichtlich eine Folge

- (a) der wachsenden Bedeutung des Internationalisierungsarguments (Internationalisierung als institutionelle Priorität),
- (b) des gewachsenen Interesses an internationalen Vergleichen und
- (c) des stärkeren Fokus auf Makropolitik und Koordinationsprozesse.

Oder, umgekehrt formuliert, der Anteil der Publikationen, die sich mehr oder weniger ausschließlich mit Internationalisierungsaspekten beschäftigen, ist zurückgegangen.

Komplexität der internationalen Dimensionen. Systematische Analysen der internationalen Dimension im Hochschulbereich sind komplexer geworden. Viele neuere Studien haben nicht nur die Mobilität von Studierenden oder die Internationalisierungspolitik im Hochschulbereich zum Gegenstand. Vielmehr werden die Verbindungen zwischen verschiedenen international orientierten Aktivitäten untersucht. Die Aktivitäten können Mobilität, Wissenstransfer, Kooperation oder Internationalisierung der Hochschulbildung etc. umfassen, so dass wir es im Prinzip mit Institutionen, Menschen und Wissen als Kern der Internationalisierung im Hochschulbereich zu tun haben.

Internationalität als normatives Thema. Internationalisierung im Hochschulbereich wird tendenziell als hochnormatives Thema mit starken politischen Unterströmungen behandelt. Dies kann an der unausgesprochenen Rivalität bestimmter Werte beobachtet werden. Einerseits wird die Internationalisierung von und in Hochschulen als etwas Positives und Wichtiges betrachtet. Fast alle Hochschulen beziehen sich in ihren Leitbildern und Profilbeschreibungen auf ihre internationale Dimension. Andererseits ist Internationalisierung in ein nationales Wertesystem eingebettet, welches – besonders angesichts des zunehmenden Wettbewerbs – impliziert, dass man besser zu Hause studieren sollte. Schließlich spiegelt Internationalisierung auch die bestehenden Ungleichheiten zwischen Staaten und Weltregionen wider, da etwa drei Viertel der weltweiten Mobilität vertikal ist (d.h. die Mobilitätsströme gehen von weniger entwickelten in die hoch entwickelten Länder).

Insgesamt kann sicherlich gesagt werden, dass die Forschung über die internationale Dimension im Hochschulbereich in ihrem Wachstum, ihren thematischen Prioritäten und ihren normativen Implikationen durch den öffentlichen Diskurs über Internationalisierung im Hochschulbereich geprägt ist. Das sollte jedoch nicht überraschen, ist doch die Forschung zur Internationalisierung stark von Drittmittelfinanzierung abhängig und die Geldgeber haben zumeist eine eigene politische Agenda. Gerade deswegen ist die relevante Literatur häufig zwischen Forschung und Politik angesiedelt.

THEMENVERSCHIEBUNG SEIT DEN 1990ERN

Trotz des erwähnten Trends zu einem generellen Mainstreaming der Internationalisierung im Hochschulbereich und der sich daraus ergebenden Verschwommenheit der Fragestellungen lässt sich eine Verschiebung der wichtigsten Forschungsthemen beobachten, die sich seit Mitte der 1990er Jahre ergeben hat. In einem Beitrag, der in Higher Education publiziert wurde, hat Ulrich Teichler (2004) auf folgende Themenverschiebungen hingewiesen:

- Von der Internationalisierung zur Globalisierung,
- von der Informationsgesellschaft zur Wissensgesellschaft und Modi des Wissenstransfers (z.B. Informations- und Kommunikationstechnologien, Mobilität, Export von Studiengängen),
- von der Anerkennung als Einschätzung der Äquivalenz zu einer detaillierteren Messung der Qualität und Validierung,
- von der strukturellen Vielfalt zur Homogenität oder gar Konvergenz,
- von der Administration von Mobilität zu strategischer Aktion und Systemsteuerung der Internationalisierung.

Teichler argumentiert jedoch, dass die Verschiebung in den dominanten Themen nicht auch zugleich eine langsame Verdrängung der früheren Themen bedeutet. Stattdessen erhöht sich die Vielfalt der Themen, wobei allerdings die neuen Themen im Zentrum des öffentlichen Interesses stehen.

Die enge Verbindung zwischen Forschungsagenden und politischen Debatten sowie der substantielle Anteil pragmatischer und politisch motivierter Publikationen im Feld der Internationalisierung legen dennoch nicht nahe, dass die Forschung über Internationalisierung im Hochschulbereich im Hinblick auf theoretische Fundierung und methodologische Ansprüche stagniert. Wir stellen eine Zunahme theoretisch wie methodisch anspruchsvoller Studien fest. Dies hat aber nicht zur Entstehung einer dominanten disziplinären, konzeptionellen oder methodologischen „Heimat“ der Forschung über Internationalisierung im Hochschulbereich geführt. Gerade weil Fragen der Internationalisierung komplexer und stärker verbunden mit anderen Hochschulforschungsfragen gesehen werden, bedient sich die Forschung über Internationalisierung aus einem breiten Bereich von Disziplinen und thematischen Feldern.

Nimmt man die Forscherinnen und Forscher in den Blick, so gibt es weltweit nur sehr wenige, die sich mehr oder weniger exklusiv auf Fragen der Internationalisierung im Hochschulbereich spezialisiert haben. Zu nennen wären hier vorrangig Phil Altbach (Boston College), Jane Knight (Toronto) und in Europa Hans de Wit (Amsterdam).

HAUPTTHEMEN IN DER FORSCHUNG

Nach Durchsicht eines breiten Spektrums von Forschungspublikationen der letzten zehn Jahre zum Thema Internationalisierung im Hochschulbereich können sieben Hauptthemen identifiziert werden. Obgleich diese Themen sich natürlich noch weiter in Unterthemen verzweigen, können sie als charakteristisch für die thematische Landschaft systematischer Studien in diesem Bereich gelten:

Mobilität von Studierenden und akademischem Personal

Forschung zur Mobilität von Studierenden und Lehrenden ist seit längerer Zeit eines der Hauptthemen von Studien und Analysen der Internationalisierung im Hochschulbereich. Verbreitete Unterthemen sind Mobilitätsströme und Statistiken, Auswirkungen von Mobilität auf berufliche Karrieren, Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen, vertikale und horizontale Mobilität, Rekrutierung und Auswahl internationaler Studierender, Unterstützungsangebote für internationale Studierende, Organisation und Finanzierung von Auslandsstudienaufenthalten und schließlich virtuelle Mobilität mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien.

Wechselseitige Einflüsse von Hochschulsystemen aufeinander

Analysen zu wechselseitigen Einflüssen von Hochschulsystemen aufeinander werden seit einiger Zeit besonders von Fragen der Globalisierung und des Handels mit Bildungsdienstleistungen beeinflusst. Zugleich ist der Wettbewerb stärker geworden und hat u.a. zur Etablierung strategischer Allianzen zwischen Universitäten geführt. Durch den Export von Studiengängen und den Aufbau von hochschulischen Zweigstellen im Ausland werden die akademischen Kulturen eines Landes in einem anderen Land eingeführt. Kurz, das, was wir als transnationale Hochschulbildung bezeichnen, trägt zur Verstärkung der wechselseitigen Einflüsse bei. Aber es finden sich in der einschlägigen Forschungsliteratur drei weitere Aspekte solcher wechselseitiger Einflüsse:

- die Übernahme des US-amerikanischen Hochschulsystems (oder einiger seiner Elemente) durch ein anderes Land (z.B. das Modell der amerikanischen „graduate school“);
- die Konvergenz der europäischen Hochschulsysteme auf der Grundlage der Bologna Erklärung;
- die Beziehungen zwischen hoch entwickelten und weniger entwickelten Ländern.

Wir können außerdem feststellen, dass viele europäische Länder inzwischen ihren Blick erheblich erweitert haben und auch andere Weltregionen als die USA betrachten. Zugleich wissen wir, dass gerade der europäische Bologna-Prozess große Aufmerksamkeit seitens einiger außer-europäischer Weltregionen erfährt.

Internationalisierung der Substanz des Lehrens, Lernens und Forschens

Die Internationalisierung der Substanz des Lehrens, Lernens und Forschens ist im letzten Jahrzehnt wichtiger geworden. Relevante systematische Studien beschäftigen sich mit einem breiten Spektrum von Fragen und reichen von Definitionsversuchen bis hin zu Analysen der Praxis. Von den wichtigsten Unterthemen sollen hier folgende genannt werden: Internationalisierung von Curricula, Qualität von internationalen Studiengängen, Internationalisierung zu Hause, die Rolle von Fremdsprachenkenntnissen und Lehren und Lernen in einer Fremdsprache, und schließlich gemeinsame Studiengänge und Doppeldiplome.

Institutionelle Strategien der Internationalisierung

Institutionelle Strategien der Internationalisierung sind Gegenstand einer nicht unbedeutlichen Zahl von Publikationen und die Bedeutung dieses Themas ist in den letzten Jahren gestiegen. Eine Reihe von Studien betont die wachsende Schwerpunktsetzung auf Marketing, Profilbildung, aktive und selektive Rekrutierung ausländischer Studierender und den Export von Studiengängen. Partnerhochschulen für Kooperations- und Austauschbeziehungen werden sorgfältiger und unter strategischen und wettbewerbsorientierten Gesichtspunkten ausgesucht. Es gibt gute Indikatoren dafür, dass qualitativ hochwertige Bildungsangebote ein lohnendes Geschäft sind, welches – zumindest in einigen Ländern – zu einem bedeutsamen Faktor der Generierung institutionellen Einkommens geworden sind. In diesem Kontext sind auch Rankings und Fragen der Qualität prominenter geworden. Dennoch warnt die umfassendste vergleichende Studie über institutionelle Strategien der Internationalisierung in Europa, die bisher unternommen wurde (Huisman & van der Wende 2005), dass ein nur oberflächlicher Blick auf den öffentlichen Diskurs irreführend ist. Die sorgfältige Analyse legt die Existenz eines sehr viel breiteren und weniger von Moden getriebenen Spektrums programmatischer Ziele nahe. Wesentliche Unterthemen in diesem Bereich sind: strategisches Management der Internationalisierung, Netzwerke und Partnerschaften sowie die Vermarktung von Angeboten für internationale Studierende.

Wissenstransfer

In den letzten Jahren ist auch das Thema Wissenstransfer nach und nach wichtiger geworden und dient häufig als ein Motiv, das den Debatten über die Rolle der Universität in der Wissensgesellschaft zugrunde liegt. Das Thema wird vorrangig im Rahmen von drei Perspektiven untersucht.

Erstens die Verwendung des im Studium erworbenen Wissens im Beruf. Im Rahmen dieser Perspektive ist die Aufforderung der Bologna-Reformagenda, Curricula so zu modernisieren und zu reformieren, dass die Absolventen beschäftigungsfähig sind, eine Facette, die Gegenstand unterschiedlicher Studien der letzten Jahre war. Absolventenstudien, die die berufliche Relevanz von im Studium erworbenem Wissen und Kompetenzen erheben, fragen häufig auch nach den Wirkungen und der Relevanz von Studierenerfahrungen im Ausland.

Die zweite Perspektive fragt nach dem Beitrag der Forschung an Hochschulen zu nationalen, aber zunehmend auch internationalen Innovationssystemen.

Die dritte Perspektive schließlich ist im Kontext der transnationalen Hochschulbildung wichtiger geworden. Hier handelt es sich vorwiegend um den Export von Studiengängen, den weltweiten Zuwachs an virtuellen Angeboten, die Etablierung von Zweig-Campi oder das Franchising von Studienangeboten im Ausland.

Bedeutsame Unterthemen in diesem Feld sind: die neue Produktion von Wissen, veränderte Wissensregime, die Wirkungen internationalen Lernens, Beschäftigungsfähigkeit von Absolventen mit Auslandserfahrungen sowie die Mobilität von Studiengängen (statt von Studierenden).

Kooperation und Wettbewerb

Kooperation und Wettbewerb ist eines der übergreifenden Themen, das Gegenstand vieler Veröffentlichungen ist. Auch die nationale Politik entwickelt Strategien, um ein gegebenes Hochschulsystem attraktiver für ausländische Studierende, Lehrende und Forschende zu machen. Und angesichts des wachsenden nationalen wie internationalen Wettbewerbs um Ressourcen und die „besten Köpfe“ werden Hochschulen selektiver in der Wahl ihrer Partner. In der Tat sprechen viele Untersuchungen von einer Verschiebung von der Kooperation zum Wettbewerb. Wir wissen aber, dass gerade eine starke Wettbewerbsorientierung in der Regel durch strategische Allianzen mit ausgewählten Partnern ergänzt wird. Auch Wettbewerb kommt ohne Kooperation nicht aus.

Unterthemen, die in diesem Feld von Bedeutung sind: Netzwerke und strategische Allianzen, Brain Gain, Brain Drain und Brain Circulation sowie die Vermarktung von Hochschulen und ihren Angeboten.

Nationale und supra-nationale Politiken im Hinblick auf die internationale Dimension von Hochschulen

Analysen der nationalen und supra-nationalen Politiken zur Internationalisierung im Hochschulbereich tauchen in der relevanten Literatur häufig und immer wieder auf. Obwohl das Konzept der Globalisierung eine zunehmende Erosion von Grenzen und der traditionellen Idee des Nationalstaats nahe legt, bestätigen die vorhandenen Studien, dass nationale Politiken weiterhin eine bedeutsame Rolle spielen. In diesem Kontext beobachten wir eine Zunahme von Studien zur Politik internationaler und supra-nationaler Organisationen und zu den Auswirkungen dieser Politik auf die Hochschulen bzw. nationale Hochschulsysteme. In enger Beziehung dazu stehen verschiedene Versuche der Konzeptualisierung von Europäisierung, Internationalisierung und Globalisierung sowie Interpretationen der Beziehungen zwischen Hochschulen in Entwicklungsländern und in hoch entwickelten Ländern.

Bedeutsame Unterthemen in diesem Feld sind: Europäische Kooperations- und Integrationsprozesse, die Auswirkungen von GATS, „glonacal“ Ansätze (also die Verbindung von global, national und local) im Hochschulbereich, Politiken verschiedener supra-nationaler Organisationen, die im Hochschulbereich aktiv sind (Weltbank, UNESCO, OECD, Europäische Kommission), staatliche Politik zur Internationalisierung im Hochschulbereich, die Dynamiken des nationalen und globalen Wettbewerbs sowie Fragen der Mehrebenen-Governance.

Seit etwa 15 Jahren ist die Forschung über Internationalisierung im Hochschulbereich ein Themengebiet, das sich aus einem breiten Spektrum von Disziplinen und Forschungsdomänen speist. Sicherlich finden wir Hinweise darauf, dass seit einiger Zeit spezifische Ansätze und Konzepte populärer geworden sind, etwa Neo-Institutionalismus, Ansätze der Policy-Analyse, Netzwerktheorien, Diskursanalyse und Mehrebenen-Governance. Insgesamt sticht aber mehr die große Spannweite hervor, als bestimmte Prioritäten.

Die Untersuchungsmethoden haben sich im Laufe der Zeit nur wenig geändert. Wir können Auswertungen bestehender Forschungsliteratur, Dokumentenanalyse, Interviews und Befragungen finden. Manche Untersuchungen basieren auf einem breiten Spektrum von Methoden, andere werden von nur einer Art der Informationssammlung dominiert. Wir haben aber auch eine große Zahl von Studien gefunden, die als Fallstudien bezeichnet werden können und verschiedene Studiengänge, Institutionen, Akteure oder Länder abdecken.

Weil Studien über die internationale Dimension von Hochschulen per definitionem unterschiedliche Länder einbeziehen, ist es nicht einfach, sie geographisch einzuordnen. Erhebliche Teile der Forschung beschäftigen sich mit der internationalen Dimension und den internationalen Beziehungen US-amerikanischer Hochschulen, mit den supra-nationalen hochschulbezogenen Aktivitäten innerhalb Europas sowie mit der Internationalisierung von Hochschulen in Australien, einem Land mit einem schnell wachsenden Anteil internationaler Studierender. Wir müssen allerdings hier vorsichtig mit unseren Aussagen sein, weil die meisten Übersichten, einschließlich unserer eigenen, fast ausschließlich auf der englischsprachigen Forschungsliteratur basieren. Wir vermuten jedoch, dass die Mehrheit der Studien über Internationalisierung im Hochschulbereich nicht in englischer Sprache vorliegt, und wir können daher nicht sicher sein, dass die zugängliche englischsprachige Literatur wirklich repräsentativ ist für eine umfassende systematische Informationslage zu den internationalen Aspekten im Hochschulbereich. Viele Autorinnen und Autoren aus den ökonomisch hoch entwickelten, nicht englischsprachigen Ländern publizieren heute in englischer Sprache, aber wir sind ziemlich sicher, dass die Mehrheit der Publikationen in diesem thematischen Bereich, die von AutorInnen aus China, Russland, Japan, Deutschland, Frankreich, den südeuropäischen Ländern und Lateinamerika verfasst wurde, nicht in englischer Sprache zugänglich ist.

Die Forschung über Internationalisierung im Hochschulbereich beschäftigt sich mit Hochschulfragen über nationale Grenzen hinaus. Das heißt jedoch nicht, dass alle Analysen in diesem Feld als vergleichende Studien angelegt sind. Im Gegenteil, vergleichende Studien, die z.B. die Ähnlichkeiten oder Unterschiede, oder auch funktionale Äquivalenzen in den Bedingungen, Aktivitäten und Wirkungen der Internationalisierung des Hochschulbereichs in verschiedenen Ländern erklären, bilden die Minderheit. Solche vergleichenden Untersuchungen erfordern häufig Zeit und Ressourcen jenseits dessen, was für die Mehrheit von Projekten üblich ist. Es kann daher nicht überraschen, dass eine stark vergleichende Anlage nur in wenigen Studien zu finden ist, z.B. in Untersuchungen über multi-laterale Mobilitätsprogramme oder über Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Internationalisierungsstrategien von Hochschulen aus verschiedenen Ländern.

WANDEL DER FORSCHUNGSDISKURSE

Die Forschung über Internationalisierung im Hochschulbereich ist in den letzten Jahren deutlich mehr geworden. Internationalisierung ist multi-dimensionaler und facettenreicher geworden und dies spiegelt sich in der Forschung wider. Nicht nur ist das thematische Spektrum breiter geworden, auch die beteiligten Disziplinen und Forschungsfelder sowie die Ansätze und Fragestellungen haben sich vermehrt. Insgesamt wird die Forschung über Internationalisierung im Hochschulbereich stärker mit anderen Fragestellungen verbunden, und dies ist ein Indikator dafür, dass Internationalisierung nicht mehr das Exzeptionelle und Marginale darstellt, sondern zu einer Mainstream-Aktivität an den Hochschulen geworden ist. In dieser Hinsicht können wir sagen, dass das Forschungsfeld selbst sich weiterentwickelt und stabilisiert hat und die Forschung nicht mehr als sporadisch, episodisch und zufällig bezeichnet werden kann (vgl. Teichler 1996, S. 341).

In den wesentlichen thematischen Bereichen können wir in mancher Hinsicht Kontinuität und eine generelle Erweiterung des Feldes beobachten. Ein genauerer Blick auf die Substanz der Publikationen zeigt jedoch einen schnellen Wandel der Forschungsdiskurse, der mit den sich verändernden öffentlichen Debatten verbunden ist. Ich möchte hier nur einige wenige dieser Veränderungen nennen:

- Mobilität ist nicht mehr länger nur die der Studierenden und Lehrenden, sondern auch der Studiengänge, ja sogar Institutionen;
- die treibenden Kräfte sind nicht mehr ausschließlich Hochschulen und nationale politische Entscheidungsträger, sondern zunehmend auch supra-nationale Organisationen;
- neue Akteure haben das Feld betreten, insbesondere internationale Konsortien und Netzwerke; und schließlich
- haben sich die geographischen Perspektiven beträchtlich erweitert, so dass Internationalisierung im Hochschulbereich inzwischen alle Weltregionen umfasst.

Insgesamt ist die Forschung über Internationalisierung im Hochschulbereich von einer zunehmenden Zahl konzeptionell und methodologisch ehrgeiziger Studien geprägt. Dennoch ist ein weiteres großes Segment von Untersuchungen so pragmatisch und von praktischen Fragen dominiert, dass man nicht so einfach ein gut etabliertes, durch qualitativ hochwertige Studien gekennzeichnetes Feld ausmachen kann.

Eine Übersicht über die vorhandene Forschungsliteratur legt nicht gleich eine Forschungsagenda für die Zukunft nahe. Im Bereich der Internationalisierung von Hochschulen können wir davon ausgehen, dass Veränderungen und Reformen im Hochschulbereich weiterhin die Forschungsagenda dominieren werden. Wir hoffen jedoch, dass Fortschritte in mehrfacher Hinsicht möglich sind.

WÜNSCHENSWERTE ENTWICKLUNGEN

- Es sollten Anstrengungen unternommen werden, den Zugang zu Forschungsergebnissen über Internationalisierungsprozesse im Hochschulbereich aus Ländern zu verbessern, in denen überwiegend in anderen als in der englischen Sprache publiziert wird.
- Die wenigen genuin vergleichenden Studien zur Internationalisierung im Hochschulbereich haben sich als so fruchtbar erwiesen, dass mehr davon wünschenswert sind.

- Viele Analysen zur internationalen Dimension von Hochschulen sind so stark von den normativen Annahmen der Autoren bestimmt, dass sie kaum Erkenntnisse für Personen bieten, die diese Annahmen nicht teilen. Wir brauchen daher mehr Forschung gerade auf diesem Feld, um den Kreislauf des engen normativen Argumentierens zu durchbrechen.
- Es sollte irgendwo in der Welt einen Ort geben, wo alle Studien in diesem Feld so umfassend wie möglich gesammelt und dokumentiert werden. Insbesondere brauchen solche Forschungsgebiete einen oder mehrere dieser Orte, die nicht in die dominanten Kategorisierungen passen sowie solche Forschungsgebiete, in denen es eine größere Zahl von Publikationen gibt, die nur schwer zugänglich sind. Dies würde helfen, die Unterschiede in den Ansätzen und Ergebnissen besser zu verstehen.

SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR EINE FORSCHUNGSAGENDA DER ZUKUNFT

Vor einiger Zeit haben Diskussionen mit einer internationalen Gruppe von KollegInnen und ExpertInnen, die Forschung über Internationalisierung im Hochschulbereich betreiben, weitere Überlegungen ausgelöst, die zu folgenden vier Schlussfolgerungen für eine mögliche Forschungsagenda der Zukunft geführt haben:

Das Verhältnis von Zentrum und Peripherie

Forschung über Internationalisierung im Hochschulbereich ist nicht unbedingt das wissenschaftliche Herzstück der Forschung über Hochschulen. Dennoch versuchen sehr viele Hochschulen, sich ein internationales Profil zu erarbeiten. Was also kann die Forschung über Internationalisierung zur Wissensbasis der Forschung über Hochschulen beitragen? Und ebenso ist die Frage zu stellen, was Internationalisierungsaktivitäten an Hochschulen zum Kerngeschäft des Lehrens und Forschens beitragen.

Der Zeitgeist

Viele öffentliche Debatten und auch ein Teil der Forschungsliteratur sind von Polarisierungen geprägt, etwa kooperative Internationalisierung versus kompetitive Globalisierung. Die Entwicklung von Fragestellungen, die quer zu solchen Polarisierungen stehen, scheint aber viel interessanter. Etwa: Was sind die Chancen und Probleme einer Politik der Vollkostengebühren für internationale Studierende? Was sind Stärken und Schwächen der Wettbewerbsorientierung staatlicher und privater Hochschulen? Was sind Vorteile und Nachteile von steilen oder flachen Hierarchien in nationalen Hochschulsystemen?

Internationalisierung zu Hause

Physische Mobilität hat ihre Grenzen. Weltweit gesehen waren immer nur etwa 2 Prozent aller Studierenden mobil. Darüber hinaus rückt Mobilität Erfahrungslernen in den Vordergrund. Hochschulen haben aber ihre Stärken in der Organisation systematischen Lernens. Eine weitere Entwicklung der Ansätze von „Internationalisierung zu Hause“ müsste hier ansetzen und internationales Lernen in den Kernaktivitäten von Lehre, Studium und Forschung verankern. Hochschulforschung hätte dann die Aufgabe, die Wirksamkeit solcher Maßnahmen genauer zu untersuchen.

Normalisierung und Spezialisierung

Internationalisierung im Hochschulbereich ist gekennzeichnet durch eine Dialektik von Normalisierung und Spezialisierung. Immer mehr SchulabsolventInnen nehmen heutzutage ein Studium auf und bringen bereits internationale Erfahrungen mit. Der Mehrwert eines kürzeren oder längeren Auslandsstudiums beginnt zu schmelzen. Deshalb müssen neue Schwerpunkte entwickelt werden, um internationale Mobilität und

internationale Studiengänge wieder wertvoller zu machen. Die Aufgabe der Hochschulforschung wäre es dann, diese Dialektik von Normalisierung und Spezialisierung zu analysieren.

Die Hochschulforschung ist für politische Entscheidungsträger letztlich ein wertvollere Dialogpartner, wenn sie versucht, etwas über die potenziellen zukünftigen Entwicklungen von Hochschulsystemen zu sagen und die Aufmerksamkeit so früh wie möglich auf solche Probleme zu lenken, die in der Hochschulpraxis bald manifest werden könnten. Wenn Forschung über Internationalisierung im Hochschulbereich sich mit den vier genannten Themen beschäftigen würde, wäre sie möglicherweise in der Lage, bereits wichtige Konzepte und Informationen anzubieten, wenn in zukünftigen öffentlichen Debatten solche Themen aufgegriffen werden.

2.2 GÄNGIGE PRAKTIKEN

Im Jahr 2010 hat die International University Association (IAU) die Ergebnisse ihrer dritten globalen Befragung von Hochschulen zu deren Internationalisierung veröffentlicht (Egron-Polak & Hudson 2010). Geantwortet hatten 745 Hochschulen aus 115 Ländern. Die regionale Verteilung war wie folgt (vgl. ebd., S.233-237):

Afrika:	41 Hochschulen aus 21 Ländern
Asien und Pazifik:	139 Hochschulen aus 23 Ländern
Lateinamerika und Karibik:	97 Hochschulen aus 23 Ländern
Europa:	330 Hochschulen aus 39 Ländern
Mittlerer Osten:	40 Hochschulen aus 10 Ländern
Nordamerika:	98 Hochschulen aus 2 Ländern

Die Untersuchung stellte fest, dass die Bedeutung von Internationalisierung im Hochschulbereich gestiegen ist, und zwar sowohl auf der Ebene nationaler Politik als auch in den Hochschulen selbst. Trotz vieler Trends zu Konvergenzen zeigte sich auch eine deutliche regionale Differenzierung mit regionalen Dynamiken. Die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung sollen im Folgenden zusammengefasst werden (vgl. ebd., „Highlights of the Findings“, S. 19–29), um eine weitere Interpretationsfolie für die Darstellung der Interviewergebnisse im Abschnitt 4 zu erhalten.

Institutionelle Charakteristika

61 % öffentliche/staatliche Hochschulen nahmen an der Befragung teil. 63 % bieten Abschlüsse bis einschließlich zur Promotion an. Europa hat einen deutlich höheren Anteil an staatlichen Hochschulen (74 %) als etwa Lateinamerika und die Karibik (33 %). Ad hoc Aktivitäten im Bereich der Internationalisierung finden sich eher in kleinen als in mittleren oder großen Hochschulen. Die Prioritäten bei den Aktivitäten sind überall ähnlich, unterscheiden sich aber in ihrer Wichtigkeit bei den einzelnen Hochschulen. Internationale Forschungskooperation ist eine Priorität hauptsächlich an großen Hochschulen, während die Mobilität von Studierenden eine Priorität eher kleinerer Hochschulen ist.

Internationale Aktivitäten werden vorrangig aus dem Budget der Hochschulen finanziert. Ungenügende Finanzmittel stellen das größte Hemmnis für Internationalisierungsaktivitäten dar, unabhängig von der Größe der Hochschule.

Die Bedeutung von Internationalisierung ist an großen Hochschulen am meisten gestiegen.

Studierende

61 % der befragten Hochschulen haben weniger als 10.000 Studierende. Lateinamerika und die Karibik, wo es auch die meisten Privathochschulen gibt, haben einen überproportionalen Anteil an Hochschulen mit weniger als 1.000 Studierenden.

Internationale Studierende und Mobilität

Ein Drittel der befragten Hochschulen hat weniger als 1 % internationale Studierende im Untergraduiertenbereich (Bachelor), zwei Drittel haben weniger als 5 %.

Im Graduierten-/Postgraduiertenbereich haben 34 % der Hochschulen weniger als 1 % internationale Studierende. Diese Anteile sind höher in Nordamerika (zwischen 1 und 5 %).

Etwa die Hälfte der befragten Hochschulen (48 %) bietet weniger als 1 % ihrer eigenen Studierenden Mobilitätsmöglichkeiten, 28 % bieten solche Möglichkeiten für 1 bis 5 % ihrer Studierenden. Deutlich mehr Hochschulen in Nordamerika und Europa bieten höheren Anteilen ihrer Studierenden Mobilitätsmöglichkeiten.

Bedeutung von Internationalisierung

87 % der Hochschulen sagen aus, dass Internationalisierung in ihrem „Mission Statement“ oder ihrem strategischen Plan genannt wird, und 65 % (im Vergleich zu 73 % beim Global Survey 2005) sagen aus, dass Internationalisierung einen hohen Stellenwert hat. Im Mittleren Osten (48%), Lateinamerika und der Karibik (51%) ist dieser Anteil von Hochschulen niedriger.

Zugleich berichten 78 % der befragten Hochschulen, dass Internationalisierung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Dies ist besonders der Fall für Hochschulen in Asien und im pazifischen Raum.

Gründe für Internationalisierung („rationales“)

Wichtigster Grund war die „Vorbereitung von Studierenden für eine globalisierte/internationalisierte Welt“, gefolgt von der „Internationalisierung der Curricula und Verbesserung der akademischen Qualität“ sowie „Verbesserung des internationalen Profils und der internationalen Reputation“.

Der erste Grund wurde in allen Weltregionen, außer Afrika, besonders hervorgehoben. Afrikanische Hochschulen und Hochschulen im Mittleren Osten betonten insbesondere die „Stärkung der Kapazität zur Wissensproduktion“ als Grund für Internationalisierung. Der zweitwichtigste Grund für europäische Hochschulen war besonders die „Verbesserung des internationalen Profils und der internationalen Reputation“.

Vorteile durch Internationalisierung („benefits“)

Die „erhöhte internationale Perzeption der Studierenden“ wurde als wichtigster Vorteil in allen Regionen (außer Afrika und Mittlerer Osten) bezeichnet, gefolgt von der „Stärkung der Kapazität zur Wissensproduktion“ (dies besonders in Afrika und im Mittleren Osten). Im Vergleich dazu wurden ein „besseres institutionelles Management“ und die „bessere Fähigkeit, internationale WissenschaftlerInnen zu gewinnen“ nicht als wichtiger Vorteil durch Internationalisierung gesehen.

Als zweit- oder dritt wichtigster Vorteil durch Internationalisierung wurde die „verbesserte internationale Kooperation und Solidarität“ von Hochschulen in allen Regionen außer Nordamerika genannt. Keine der befragten Hochschulen gab an, sie hätte keine Vorteile durch Internationalisierung.

Interne und externe Triebkräfte („drivers“) der Internationalisierung

Als wichtigste interne Triebkraft der Internationalisierung wird der Präsident oder Rektor angesehen (außer in Afrika), gefolgt vom Internationalen Büro/Auslandsamt oder anderen

Individuen, die für Internationalisierung verantwortlich sind. Die Politik der Regierung sowie die Nachfrage aus der Industrie werden als die beiden wichtigsten externen Triebkräfte genannt. Der Mangel an öffentlichen oder privaten Mitteln oder demographische Trends werden als weniger wichtige Triebkräfte gesehen. Nur in Nordamerika werden demographische Trends als die wichtigsten externen Triebkräfte genannt. Der Mangel an öffentlichen oder privaten Mitteln ist eine überproportional wichtige externe Triebkraft für Hochschulen in Asien und im pazifischen Raum, in Europa und im mittleren Osten.

Risiken der Internationalisierung

Die „Kommodifizierung und Kommerzialisierung von Studiengängen“ wird als größtes potenzielles Risiko bezeichnet, gefolgt von „brain drain“ und einem „Anstieg der Zahl ausländischer ‚degree mills‘ und anderer Anbieter mit geringer Qualität“. Nur wenige Hochschulen sehen die „Gefahr eines wachsenden Abstands in der Entwicklung von Hochschulen und Ländern“ als Risiko der Internationalisierung.

Die Variationsbreite in den Antworten, die sich auf mögliche Gefahren der Internationalisierung beziehen, ist sehr hoch. Hochschulen in Nordamerika und Europa haben am häufigsten die Frage nach den potenziellen Risiken nicht beantwortet. Das Risiko der Kommodifizierung und Kommerzialisierung wurde besonders häufig von Hochschulen in Asien, im pazifischen Raum und in Nordamerika genannt. „Brain drain“ wird als größtes Risiko von Hochschulen in Afrika, Europa, Lateinamerika und der Karibik angesehen.

Interne und externe Hindernisse („obstacles“) für Internationalisierung

Von den meisten Hochschulen wurden zwei wichtige (externe) Hindernisse für Internationalisierung genannt: (a) „unzureichende finanzielle Ressourcen“ (häufigste Nennung in allen Regionen) und (b) „begrenzte finanzielle Mittel zur Unterstützung der Internationalisierungsbemühungen oder für das internationale Marketing“. Im Hinblick auf interne Hindernisse waren „begrenzte Interesse und Engagement der Lehrenden/Forschenden“ sowie „geringe Erfahrung/mangelnde Fremdsprachenkenntnisse“ (besonders in Nordamerika) relativ bedeutsam. „Schwierigkeiten bei der Anerkennung“ (besonders in Europa) und „Sprachbarrieren“ wurden ebenfalls als wichtige externe Hindernisse identifiziert. Visarestriktionen des eigenen Landes wurden insbesondere von Hochschulen in Nordamerika als Problem benannt, Visarestriktionen anderer Länder von Hochschulen in Afrika und im Mittleren Osten.

Internationalisierungspolitik und Unterstützungsinstrumente

67 % der befragten Hochschulen geben an, eine Internationalisierungsstrategie formuliert zu haben. Von diesen geben wiederum 85 % an, ein Internationales Büro zu haben, das mit der Implementation der Strategie beauftragt ist. 73 % der Hochschulen mit ausformulierter Strategie haben auch ein Budget für spezielle Internationalisierungsaktivitäten und 72 % führen zudem ein Monitoring durch. Die genannten Elemente haben seit dem Global Survey von 2005 zahlenmäßig zugenommen. Von den Hochschulen mit einer Internationalisierungsstrategie haben 56 % diese in den letzten drei Jahren aktualisiert.

Das Vorhandensein einer ausformulierten Internationalisierungsstrategie variiert sehr stark nach Region (z.B. deutlich höher in asiatischen Hochschulen als in Hochschulen des Mittleren Ostens). Ebenso die Budgetierung, das Monitoring und die Evaluation von Internationalisierungsaktivitäten. Nur 45 % der Hochschulen in Lateinamerika und der Karibik haben in den letzten Jahren ihre Strategie aktualisiert, im Vergleich zu 66 % der afrikanischen Hochschulen.

Prioritäten der Internationalisierungsstrategie

Die Aktivitäten mit der höchsten Priorität sind: (a) Mobilitätsmöglichkeiten für die eigenen Studierenden und (b) Studierendenaustausch und die Gewinnung internationaler

Studierender. Insgesamt richten sich die meisten prioritären Aktivitäten an Studierende. Demgegenüber werden „Angebot von Studiengängen ausländischer Hochschulen in der eigenen Hochschule“ und „Angebot von Studiengängen/Etablierung von Zweigstellen im Ausland“ am wenigsten häufig als vorrangige Aktivitäten identifiziert. Auch bei diesem Punkt gibt es eine große regionale Variation. Für Hochschulen im Mittleren Osten ist Mobilität der eigenen Studierenden nicht unter den ersten fünf Prioritäten. Nur Hochschulen in Afrika und im Mittleren Osten platzieren „Entwicklungskooperation“ und „Kapazitätsentwicklungsprojekte“ in die Gruppe der fünf wichtigsten Aktivitäten.

Geographischer Fokus

Insgesamt steht Europa an erster Stelle des geographischen Fokus für Internationalisierungsaktivitäten aller Hochschulen weltweit, gefolgt von Asien und dem Pazifik sowie Nordamerika.

Aus der regionalen Perspektive gibt es ein deutliches Muster intra-regionaler Internationalisierungsaktivitäten, außer bei nordamerikanischen Hochschulen, die sich selbst als erste oder zweite Prioritätsregion sehen. Afrika, Lateinamerika und die Karibik sowie der Mittlere Osten sind nur prioritär innerhalb ihrer eigenen Region.

Aktivitäten mit institutioneller Beachtung und Ressourcen

Die höchste Beachtung und auch die meisten Ressourcen erfahren Mobilitätsmöglichkeiten für die eigenen Studierenden, gefolgt von internationaler Forschungskollaboration und Studierendenaustausch/Gewinnung internationaler Studierenden. Die wenigste Beachtung und die geringsten Ressourcen werden den Aktivitäten im Bereich „internationale Entwicklung und Kapazitätsbildungsprojekte“ gewidmet. Wenig Beachtung und Ressourcen wird auch den Bereichen „Marketing und Rekrutierung Gebühren zahlender internationaler Studierenden“ und „Studiengangexport/Etablierung von Zweigstellen im Ausland“ geschenkt.

Unter die wichtigsten drei Aspekte, denen Beachtung und Ressourcen gewidmet werden, fällt für lateinamerikanische und karibische Hochschulen „die Lehre von Fremdsprachen“. Hochschulen in Nordamerika und Europa konzentrieren sich auf die Förderung der Mobilität ihrer eigenen Studierenden, während Hochschulen in Afrika, Asien und im pazifischen Raum der Förderung internationaler Forschungskollaboration Priorität geben.

Administrative Ansätze und Strukturen für Internationalisierung

54 % der befragten Hochschulen haben eine Kombination von zentralen und dezentralen Ansätzen zur Internationalisierung etabliert. Nur 25 % der Hochschulen gaben an, einen rein zentralen Ansatz zu haben. In 59 % der Fälle ist ein Vizerektor oder Vizepräsident für Internationalisierung zuständig. 81 % der Hochschulen gaben an, dass die für Internationalisierung zuständige Person in Vollzeit in dieser Funktion beschäftigt ist. Daneben gibt es in 44 % dieser Hochschulen bis zu 10 Personen, die einen beträchtlichen Teil ihrer Arbeitszeit für Internationalisierung aufbringen.

Regionale Ergebnisse zeigen, dass Hochschulen in Afrika, Lateinamerika und der Karibik zweimal so häufig wie Hochschulen in anderen Regionen einen ad-hoc Ansatz verfolgen. Zugleich lag die größte Zahl der Hochschulen, die angaben, keine zuständige Person für Internationalisierung zu haben, in Lateinamerika und der Karibik.

Finanzierung von Internationalisierung

51 % der Hochschulen geben an, dass die Finanzierung von Internationalisierungsaktivitäten aus dem eigenen Budget erfolgt, ausgenommen sind Finanzmittel, die durch Gebühren zahlende internationale Studierende eingenommen werden. 83 % der Hochschulen berichten, dass die Höhe der Finanzmittel in den letzten drei Jahren entweder stabil geblieben oder angestiegen ist.

Lateinamerikanische, karibische und afrikanische Hochschulen berichten am häufigsten, dass ihre Internationalisierungsaktivitäten nicht budgetiert sind. Die meisten Hochschulen, die einen Anstieg der Finanzmittel angeben, liegen in Asien, im pazifischen Raum und in Nordamerika.

Stipendien und Veranstaltungen für internationale Studierende

40 % der Hochschulen stellen keine besonderen Stipendien oder Anreize für internationale Studierende im Untergraduiertenbereich zur Verfügung. Im Graduierten-/ Postgraduiertenbereich sind es 35 % der Hochschulen. Wo es Stipendien gibt, liegt ihre Zahl meist zwischen 1 und 10. 49 % der Hochschulen bieten auch keine speziellen Veranstaltungen („courses“) für internationale Studierende an.

Hochschulen in Nordamerika haben die meisten Stipendien anzubieten, europäische Hochschulen die wenigsten. Dafür bieten europäische Hochschulen am häufigsten spezielle Veranstaltungen für internationale Studierende an.

Angebote im Ausland

32 % der befragten Hochschulen bieten Veranstaltungen oder Studiengänge im Ausland an. Unter ihnen lassen 52 % meist örtliche ausländische Studierende zu, 39 % lassen zu meist ihre eigenen Studierenden zu. Von den Hochschulen, die Veranstaltungen/Studiengänge im Ausland anbieten, geben 24 % an, auch eine Zweigstelle etabliert zu haben. 34 % sind Gastgeber für Veranstaltungen bzw. Studiengänge ausländischer Anbieter.

70 % der nordamerikanischen Hochschulen bieten Veranstaltungen im Ausland an, verglichen mit 15 % der Hochschulen aus dem Mittleren Osten. Unter den nordamerikanischen Hochschulen, die Veranstaltungen im Ausland anbieten, schreiben 57 % nur Studierende ihrer eigenen Hochschule ein.

„Joint“ und „Dual/Double Degree“ Studiengänge

41 % der Hochschulen bieten „joint degree“ Studiengänge mit ausländischen Partnern an, davon 47 % auf der Master-Ebene. Für die „dual/double degree“ Studiengänge sind die respektiven Anteile 44 % und 42 %.

Hochschulen in Afrika und im Mittleren Osten bieten eher „joint degree“ Studiengänge an, während Hochschulen in Europa und Nordamerika eher „dual/double degree“ Studiengänge anbieten.

Vermittlung von Fremdsprachenkenntnissen

50 % der befragten Hochschulen gaben an, dass die Nachfrage eine Fremdsprache zu lernen in ihrer Hochschule angestiegen ist; 56 % berichten, dass die englische Sprache höchste Priorität hat. 52 % der Hochschulen verlangen von ihren Untergraduierten Kreditpunkte in einer Fremdsprache als Voraussetzung für den Abschluss. Und 34 % der Hochschulen verlangen dies im Graduierten-/Postgraduiertenbereich.

Insgesamt ist die Nachfrage nach dem Erwerb von Fremdsprachenkenntnissen in allen Regionen angestiegen, am höchsten in Europa, am wenigsten in Afrika.

Qualitätssicherung

Nur 3 % der befragten Hochschulen geben an, dass ihre Einrichtung und die örtlichen Studiengänge nicht durch Qualitätssicherungsmechanismen überwacht werden. 23 % der antwortenden Hochschulen geben zudem an, dass auch ihre im Ausland angebotenen Veranstaltungen/Studiengänge im Rahmen nationaler Qualitätssicherungsmechanismen begutachtet werden. Zu diesem Aspekt gab es so gut wie keine regionalen Unterschiede.

3. DIE WACHSENDE ROLLE DES INTERNATIONALEN HOCHSCHULMARKETINGS

3

3.1 MARKETINGKONZEPTE

Die Zahl der Publikationen zu Fragen des strategischen Hochschulmarketings – sei es national, sei es international – ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Ein wesentlicher – wenn auch nicht der alleinige – Grund dafür ist der zunehmende Wettbewerb um Talente angesichts des demographischen Wandels und des damit erwarteten Fachkräftemangels.

MARKETINGKONZEPTE IM WANDEL DER ZEIT

In ihrer Übersicht über vorhandene Literatur zum Thema (internationales) Hochschulmarketing (Zeitraum von 1992 bis 2004) geben Hemsley-Brown und Oplatka (2006) an, dass Hochschulmarketing in den 1980er Jahren in Großbritannien und den Vereinigten Staaten entstand und sich stark an Marketingkonzepten orientierte, die in Unternehmen entwickelt worden waren. Die in den 1990er Jahren durchgeführte Forschung zum Thema Hochschulmarketing ging von der Annahme aus, dass das wichtigste Marketinginstrument in der Bereitstellung von Informationen bestand, nach denen potenzielle StudienanfängerInnen suchen würden, um ihre Entscheidung für eine Hochschule und einen Studiengang zu treffen. Ab Mitte der 1990er Jahre änderte sich die Auffassung von Hochschulbildung als einem Produkt hin zur ihrer Betrachtung als Service. Die Marketinginstrumente zielten danach vor allem auf „Kundenzufriedenheit“. Internationales Hochschulmarketing setzte in den späten 1990er Jahren ein und konzentrierte sich vor allem auf den Wettbewerb um internationale Studierende, begleitet von entsprechenden empirischen Studien. Marketinginstrumente waren: Informationen über Zugang und Zulassung, Werbung für Hochschulen, Studiengänge und Standorte, Differenzierung durch Segmentierung, Marktpositionierung und Branding. Auf der Forschungsseite folgten Untersuchungen über Einflussfaktoren auf die Wahl von Hochschule und Studienfach.

Wurde in der ersten Phase des (internationalen) Hochschulmarketings in Deutschland (2001-2005) zunächst ebenfalls eher auf Konzepte zurückgegriffen, die für Unternehmen des privaten Sektors entwickelt worden waren, so entstanden in der zweiten Phase (2005-2011) Konzepte und Angebote, die den Charakter von staatlichen Hochschulen als „besonderen Organisationen“ (Musselin 2007) berücksichtigten (vgl. Bode 2006).

VIER MARKETINGANSÄTZE

Nach Durchsicht einiger grundlegender Publikationen zum (internationalen) Hochschulmarketing können die vorherrschenden Marketingkonzepte in vier Ansätze unterteilt werden. In der Praxis werden diese Ansätze nicht immer klar voneinander getrennt. Marketingstrategien einzelner Hochschulen enthalten häufig einen Mix dieser Ansätze.

Produktmarketing

Unter Produktmarketing wird im internationalen Hochschulmarketing insbesondere die Vermarktung von Studiengängen und Abschlüssen verstanden. Hierbei hat sich die Umstellung auf gestufte Studiengänge und -abschlüsse im Rahmen der Bologna-Reformen sowie das zunehmende Angebot englischsprachiger Master- und Doktorandenprogramme seitens deutscher Hochschulen als großer Vorteil erwiesen. Ein weiterer Wettbewerbsvorteil deutscher Hochschulen in diesem Rahmen ist die Tatsache, dass keine Studiengebühren anfallen (nur noch zwei von 16 Bundesländern erheben Studiengebühren). Aus der ökonomischen Perspektive wird zwar hier und da das Argument

ins Feld gebracht, dass etwas, das nichts kostet, auch keinen Wert im Bewusstsein der NutzerInnen habe, doch stehen deutsche Studiengänge den Angeboten der Konkurrenzländer qualitativ in nichts nach und deutsche Abschlüsse sind international gut anerkannt.

Servicemarketing

Das Service-Marketing setzt insbesondere auf die Vermarktung von Unterstützungs- oder Dienstleistungen für internationale Studierende und WissenschaftlerInnen. Betreuung, Beratung, Sicherheit, Wohnsituation, Stipendien, Jobmöglichkeiten, eine Willkommenskultur, Erleichterungen bei Visa, Ausländerbehörden, Banken, dual career Optionen sowie weitere Standortfaktoren stehen beim Service-Marketing im Vordergrund. In diesem Rahmen hat sich an vielen deutschen Hochschulen viel getan in den letzten Jahren, aber es wurde im Zuge der Interviews auch deutlich, dass es hier noch viel Spielraum für Verbesserungen gibt und dass dies vielfach eine Frage der Ressourcenallokation ist.

Beziehungsmarketing

Das Beziehungsmarketing ist ein relativ neuer Ansatz, der Ansätze des Produkt- und Servicemarketings mit einbezieht, vornehmlich aber auf die Gestaltung der Beziehungen zu Partnern und „Kunden“ setzt. Im Vordergrund stehen hierbei die Kommunikation und der Aufbau von Vertrauen innerhalb von Netzwerken. Beziehungsmarketing umfasst die Beziehungspflege zu Studierenden, Stakeholdergruppen, Beschäftigten, Partnern und Alumni (vgl. Ulrich & Voss 2010). Beziehungsmarketing ist mit einer starken Kundenorientierung verbunden und die Beziehungsqualität steht im Mittelpunkt. Der Ansatz ist relativ zeitaufwendig und möglicherweise nicht von vielen Hochschulen zu leisten, hat sich aber auch als geeignetes Instrument für den Aufbau von Alumni-Netzwerken und für die Beziehungspflege zu Alumni erwiesen.

Geomarketing

Vom CHE wurde der Ansatz des Geomarketing entwickelt, der sich aber derzeit nur auf regionale Marketingstrategien innerhalb Deutschlands erstreckt. Mittelfristig wäre zu prüfen, ob sich dieser Ansatz auch für das internationale Hochschulmarketing eignet. Geomarketing beruht auf umfassenden Datensammlungen und Marktanalysen, aus denen dann Recruitment-Konzepte abgeleitet werden. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass sich regional unterschiedliche Entwicklungen sowie die Standortgebundenheit von Hochschulen auf das Studierendenmarketing auswirken, insofern sie Art, Qualität und Reichweite der Kommunikation bestimmen. Zugleich sind Hochschulen zunehmend gefordert, die „richtigen“ Studierenden für ihre Studienangebote zu gewinnen. Diese Passfähigkeit ist bedeutsam für gelingenden Output, und dies gilt natürlich sowohl für nationale wie für internationale Studierende. Die Entwicklung spezieller Marketingstrategien erfolgt auf der Grundlage von Zielregionen, Zielstellungen und Zielgruppen (vgl. Langer & von Stuckrad 2009).

MARKETING-MIX-PLÄNE: PRODUCT, PRICE, PLACE, PROMOTION

Üblicherweise wird in den Marketingstrategien von Hochschulen auf so genannte „Marketing-Mix-Pläne“ gesetzt, die zwischen „Product“, „Price“, „Place“ und „Promotion“ unterscheiden (vgl. Bode et al. 2008:39). Unter „Product“ werden hierbei die Bildungsangebote mit ihren Zertifikaten verstanden; unter „Price“ die Kosten und Bedingungen für die Inanspruchnahme der angebotenen Leistungen; unter „Place“ die Distributionspolitik (z.B. vor Ort, im Ausland oder Online) und unter „Promotion“ die Auswahl und Gestaltung der Kommunikation und Werbung (vgl. *ibid.*, S.39f.). Inzwischen gibt es eine Reihe von

Praxisleitfäden für ein erfolgreiches Hochschulmarketing – so auch der Untertitel des Bandes von Bode et al. (2008), aber auch z.B. van Rooijen 2008 – an denen sich die Hochschulen bei der Entwicklung ihrer Marketingstrategie orientieren können.

Bei der Entwicklung und Diskussion von Konzepten zum internationalen Hochschulmarketing werden schließlich fast durchgängig immer wieder zwei Aspekte betont, die es zu berücksichtigen gilt. Zum einen wird internationales Hochschulmarketing zunehmend von Ranking- und Akkreditierungserfolgen beeinflusst. Zum anderen müssen Unterschiede zwischen Internationalisierung zu Zwecken der Qualitätssteigerung und Internationalisierung zu Zwecken der Generierung von institutionellem Einkommen einbezogen werden. Daraus folgen unterschiedliche Marketingkonzepte und Unterschiede in den Dingen, die beim Marketing in den Vordergrund gestellt werden. Letzteres ist insofern von Bedeutung, als Deutschland das einzige Land in der Spitzengruppe der Attraktivität für internationale Studierende ist, in welchem keine Studiengebühren verlangt werden. Dies als Wettbewerbsvorteil (und eben nicht als Nachteil) zu vermarkten, ist meines Erachtens wichtig, weil viele internationale Studierende die Kosten ihrer Ausbildung berücksichtigen müssen und ein Auslandsstudium per se schon höhere Kosten mit sich bringt als ein Studium im Heimatland.

3.2 GÄNGIGE POLICIES UND PRAKTIKEN

In einer vergleichenden Untersuchung zu den Mustern und Trends internationaler Studierendenmobilität (Verbik & Lasanowski 2007), die vielleicht von den Zahlen her betrachtet schon etwas veraltet sein mag, aber dennoch sehr interessante Analysen aufweist, hat das UK-basierte Observatory on Borderless Education diejenigen Länder, die aktiv internationale Studierende rekrutieren, zunächst in vier Gruppen eingeteilt, um dann die jeweiligen Stärken und Schwächen auf diesem Markt zu untersuchen. Der Diskurs ist insgesamt recht ökonomisch, aber dennoch sehr aufschlussreich.

Folgende Klassifizierungen wurden von den Autorinnen vorgenommen (und ich übersetze hier bewusst nicht):

- „top players“: USA, Großbritannien, Australien
- „middle powers“: Deutschland, Frankreich
- „evolving destinations“: Japan, Kanada, Neuseeland
- „emerging contenders“: Malaysia, Singapur, China.

REKRUTIERUNG INTERNATIONALER STUDIERENDER – STÄRKEN UND SCHWÄCHEN IN DEUTSCHLAND

Die Stärken und Schwächen Deutschlands bei der Rekrutierung internationaler Studierenden werden wie folgt charakterisiert (ibid., S. 10f.). Im Verlauf der letzten Jahre ist der Anteil internationaler Studierender an deutschen Hochschulen kontinuierlich auf 10 Prozent gewachsen, „placing Germany behind US and UK only in terms of foreign student numbers“ (ibid., S. 10). Europa ist die dominante Herkunftsregion der internationalen Studierenden an deutschen Hochschulen (Österreich, Frankreich, Griechenland, Italien, aber auch Bulgarien, Polen und Russland). Jenseits der EU bilden chinesische Studierende die größte Gruppe, gefolgt von türkischen Studierenden, wobei aber eine Mehrzahl der türkischen Studierenden Bildungsinländer sind. Jedoch fällt Deutschland hinter andere führende Destinationen für internationale Studierende zurück, wenn man seine Attraktivität für Studierende aus den führenden Entsendeländern (z.B. Indien und Südkorea) betrachtet. „Germany has

successfully grown a Chinese market“, aber nicht „to the same extent as have the UK and Australia“ (ibid., S. 11). Die Mehrheit der in Deutschland befindlichen internationalen Studierenden kommt aus Ländern, die vergleichsweise wenige Studierende entsenden (z.B. Kamerun, Ukraine). Die Autorinnen kommen zu dem Schluss: „Germany is likely to report unremarkable growth, at least in the immediate future“ (ibid., S. 11).

ERFOLGREICH INTERNATIONAL REKRUTIEREN: DREI FAKTOREN

In einem weiteren Teil ihrer Untersuchung identifizieren die Autorinnen drei Faktoren, die eine erfolgreiche Rekrutierung internationaler Studierender begünstigen und analysieren die diesbezüglichen nationalen Policies der Hauptaufnahmeländer. Die drei Faktoren sind: Visumbeschaffung und Immigrationsbestimmungen, die Erfahrungen der internationalen Studierenden in ihren Gastländern sowie die mit einem Auslandsstudium verbundenen Kosten.

Visabeschaffung und Immigrationsbestimmungen (S. 24ff): Dieser Faktor schließt Jobmöglichkeiten während des Studiums und Beschäftigungs- bzw. Praktikumsmöglichkeiten im Anschluss an das Studium mit ein. Hier wird hervorgehoben, dass die USA nach dem 9. September 2001 ihre Visa- und Einreisebestimmungen deutlich rigider handhaben. Zwar wurden Korrekturen vorgenommen, als sich dies auf die Zahlen internationaler Studierender auswirkte, aber der Zugang ins Land wird immer noch sehr restriktiv gehandhabt. Im Vergleich dazu hat Australien eine Visa- und Einreisepolitik entwickelt, die den Zugang internationaler Studierender erleichtert und setzt auf „skilled migration“ Programme. Auch in Großbritannien sind die Einreisebestimmungen rigider geworden und die Kosten für ein Visum bzw. dessen Verlängerung deutlich gestiegen. Aber AbsolventInnen können bis zu 12 Monate nach ihrem Abschluss im Land bleiben und arbeiten, AbsolventInnen bestimmter Fächer sogar auf Dauer. Auch in Kanada dürfen internationale Studierende neben ihrem Studium arbeiten und AbsolventInnen können bis zu zwei Jahre im Land bleiben und eine Beschäftigung suchen. Ähnliche Bestimmungen gibt es auch in Neuseeland. Deutschland, wie auch andere kontinentaleuropäische Länder, hat ebenfalls die Bestimmungen für internationale Studierende erleichtert, was Jobmöglichkeiten und den Verbleib im Gastland nach Abschluss des Studiums anbetrifft. Die Autorinnen zitieren eine Studie von Michiel Baas (2009), derzufolge indische Studierende Australien als Gastland nicht wegen der akademischen Reputation seiner Universitäten wählen, sondern überwiegend aufgrund der Tatsache, dass 75 Prozent von ihnen nach Abschluss ein Dauervisum erhalten.

Erfahrungen der internationalen Studierenden (S. 28ff.): Mundpropaganda und Informationen, die breit über das Internet zugänglich gemacht werden, sind nach Ansicht der Autorinnen effiziente Marketinginstrumente geworden. Die internationalen Studierenden selbst haben in Australien damit begonnen, die im Rahmen der Werbung versprochenen Leistungen einzufordern und protestierten gegen ihre Behandlung als „cash cows“. Auch in Großbritannien wird die Zufriedenheit der internationalen Studierenden mit der Qualität ihrer Ausbildung und den Unterstützungsleistungen genau verfolgt. Daraus ist das International Student Barometer entstanden. Andererseits beklagen sich Hochschulen in englischsprachigen Ländern zunehmend über die schlechten Englischkenntnisse insbesondere der asiatischen Studierenden, die die Gefahr einer Senkung der allgemeinen Qualität der Studienangebote und -abschlüsse nach sich ziehen oder zusätzliche Hilfen beim Englischlernen erforderlich machen. Allerdings haben neuere Studien auch betont, dass internationale Studierende akademisch nicht schlechter sind als nationale Studierende und dass die akademischen und kulturellen Beiträge der internationalen Studierenden hervorgehoben werden sollten. In Ländern mit hohen

Studiengebühren muss klar darauf geachtet werden, dass internationale Studierende sich nicht finanziell ausgenutzt fühlen. Mit diesem Problem hat neben Australien auch Großbritannien zu kämpfen. Interessanterweise gibt es in den USA keine vergleichbaren Diskussionen.

Kosten eines Auslandsstudiums (S. 31f.): Die Kosten eines Auslandsstudiums werden ein zunehmend bedeutsamer Faktor bei der Wahl des Gastlandes durch internationale Studierende. Mit einer wachsenden Zahl an englischsprachigen Studienangeboten und niedrigen oder keinen Studiengebühren hat Deutschland hier einen echten Wettbewerbsvorteil. Verbik und Lasanowski (2007) haben für ihre Untersuchung einen Vergleich der durchschnittlichen jährlich anfallenden Studiengebühren für internationale Studierende durchgeführt und kommen zu dem Ergebnis, dass internationale Studierende, die sich die USA, UK oder Australien als Gastland wählen, damit rechnen müssen, bis zu 18-fach höhere Gebühren zu zahlen als in ihren Heimatländern. Wenn dann in größeren Städten noch explodierende Lebenshaltungskosten hinzukommen, dann ändert sich auch schon einmal die erste Präferenz für ein bestimmtes Gastland. Dies ist insbesondere der Fall bei asiatischen Studierenden.

POLICIES UND MARKETINGSTRATEGIEN IM AUSLAND

Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die wichtigsten Policies und Marketingstrategien der internationalen Konkurrenten Deutschlands gegeben werden: USA, Großbritannien und Australien. Im Unterschied zu Deutschland sind dies drei englischsprachige Länder, die zudem hohe Studiengebühren von internationalen Studierenden verlangen. Zahlenmäßig ziehen die Hochschulen in den USA die meisten internationalen Studierenden an, aber der Anteil der internationalen Studierenden an allen Studierenden liegt nur bei 4 Prozent (vgl. Verbik und Lasanowski 2007:5). Vom Anteil der internationalen Studierenden an allen Studierenden liegt Deutschland mit 10 Prozent weltweit an dritter Stelle und nur knapp hinter Großbritannien (12%) und Australien (11%) (ibid.).

Vereinigte Staaten von Amerika

Nach den Anschlägen vom 9. September 2001 hat sich das politische Klima in den USA stark verändert und es wurden aus Sicherheitsgründen zunächst sehr restriktive Visabestimmungen in Kraft gesetzt. Dennoch haben die US-Hochschulen unter den internationalen Studierenden weiterhin den besten Ruf und sind am attraktivsten für mobile Studierende aus der ganzen Welt. Nicht zuletzt hat das Abschneiden amerikanischer Hochschulen in den internationalen Rankings zu dieser Attraktivität beigetragen. Ab 2006 wurden die Visabestimmungen für internationale Studierende wieder gelockert und die Kommission zur Zukunft der Hochschulen des US Department for Education empfahl im selben Jahr, die Bestimmungen zum Erhalt eines Dauervisums für hoch qualifizierte internationale AbsolventInnen zu erleichtern (vgl. Verbik und Lasanowski 2007:5). Von Bedeutung ist hier sicherlich, dass es den US-Hochschulen über Jahre hinweg gelungen ist, sich eine hohe Nachfrage aus Ländern zu sichern, die besonders viele Studierende entsenden: Indien, China, Japan und Südkorea; aber auch viele kanadische und taiwanesischen Studierende kommen in die USA. Aktiv rekrutieren amerikanische Hochschulen insbesondere Studierende für die so genannten MINT-Fächer, um sich ihren Wettbewerbsvorteil beim wissenschaftlichen Fortschritt und der Innovationskapazität weiterhin zu sichern. Allerdings haben von den Folgen der Anschläge von 2001 andere Länder im Hinblick auf die Nachfrage seitens internationaler Studierender profitiert.

Großbritannien

Nach den USA ist Großbritannien das zweitpopulärste Land für internationale Studierende. Auch hier kommen die meisten internationalen Studierenden aus China, gefolgt von Indien. Es gibt aber auch einen beträchtlichen Anteil von internationalen Studierenden aus europäischen Ländern, insbesondere aus dem ebenfalls englischsprachigen Nachbarland Irland. Die Rekrutierung internationaler Studierender in Großbritannien wird unterstützt von einer Initiative des Premierministers, der „Initiative on International Education“, die insbesondere nicht-europäische Studierende für ein Studium an britischen Hochschulen gewinnen will. Jedoch zeichnen Verbik und Lasanowski (2007:26) kein ganz eindeutiges Bild. Auf der einen Seite werden Visabestimmungen seit 2005 restriktiver gehandhabt und die Preise für den Erhalt und die Verlängerung eines Visums sind deutlich angestiegen. Hinzu kommt die Etablierung eines „Academic Technology Approval Scheme“, in dessen Rahmen alle nicht-europäischen Studierenden, die in Großbritannien bestimmte naturwissenschaftliche Fächer studieren wollen (etwa Nuklearphysik oder Biochemie) einen besonderen Sicherheitscheck durchlaufen müssen. Auf der anderen Seite können alle internationalen Studierenden, die nicht aus einem europäischen Land stammen und ein Graduiertenstudium an einer britischen Hochschule abgeschlossen haben, im Land bleiben und eine Beschäftigung suchen.

Australien

Australiens Popularität als Gastland für internationale Studierende ist im Laufe der letzten 15 Jahre gewachsen. Insbesondere chinesische und indische Studierende wählen Australien als Gastland. Allein für die Jahre 1996 bis 2006 geben Verbik und Lasanowski (2007: 8) einen Anstieg chinesischer Studierender an australischen Hochschulen um 1.660 Prozent an. Durch seine geographische Lage und die im Vergleich zu den USA und Großbritannien deutlich niedrigeren Studiengebühren ist Australien ein verhältnismäßig populäres Studienland für viele Studierende aus dem südostasiatischen Raum. Aber auch viele Studierende aus Brasilien und den USA kommen nach Australien. Allerdings hat sich der rasante Anstieg internationaler Studierender, die Australien als Gastland wählen, seit einigen Jahren verlangsamt, zum Teil sind die Zahlen aus einzelnen Rekrutierungsregionen auch deutlich zurückgegangen. Verbik und Lasanowski (2007: 8) führen dies vor allem darauf zurück, dass einige der traditionellen Entsendeländer im südostasiatischen Raum (z.B. Malaysia und Singapur) inzwischen ihre eigenen Hochschulsysteme so weiterentwickelt haben, dass sie ebenfalls begonnen haben, um internationale Studierende zu werben. Die wichtigste australische Agentur für die Rekrutierung ausländischer Studierender ist IDP Education Pty Ltd. Sie organisiert australische Hochschulmessen im Ausland und bietet Orientierungshilfen für neu in Australien ankommende Studierende aus dem Ausland. Darüber hinaus hat Australien attraktive Visums- und Einreisebestimmungen. Neben der aktiven Anwerbung hoch qualifizierter Arbeitskräfte aus dem Ausland („skilled migration programme“) dürfen auch internationale AbsolventInnen australischer Hochschulen bis zu 18 Monate nach Abschluss ihres Studiums im Land bleiben, zum Teil auch länger, wenn sie bestimmte Bonuspunkte (etwa für Arbeitserfahrungen und gute englische Sprachkenntnisse) erworben haben. Insgesamt sind die australischen Initiativen zur Anwerbung internationaler Studierender sehr erfolgreich gewesen, doch konnte das ursprünglich rasante Wachstum nicht aufrechterhalten werden.

GRÜNDE FÜR SINKENDE WACHSTUMSRATEN

Insgesamt, so lässt sich an dieser Stelle schlussfolgern, hat sich der Wettbewerb um internationale Studierende verschärft, und es sind neue Wettbewerber hinzugekommen. Das hat vor allem in jenen Ländern zu einem Rückgang der Wachstumsraten beigetragen, die schon seit längerer Zeit aktiv und intensiv um internationale Studierende geworben haben. Für jedes der hier angeführten Beispielländer ist jedoch eine unterschiedliche Konstellation von Faktoren ausschlaggebend:

- Die **Vereinigten Staaten** haben wenig von ihrer Attraktivität und ihrem guten Ruf bei internationalen Studierenden verloren, doch erschweren restriktive Visumsbestimmungen nach den Anschlägen von September 2001 vielen Studierenden die Einreise.
- Auch **Großbritannien** hat die Bedingungen für die Aufnahme eines Studiums durch internationale (nicht-europäische) Studierende in bestimmten Fächern erschwert. Doch dürften in diesem Fall auch die stark gestiegenen Studiengebühren eine Rolle spielen.
- **Australien** hat einen Rückgang der Bewerbungen internationaler Studierender hinnehmen müssen, weil im südostasiatischen Raum eine größere Konkurrenz entstanden ist. Darüber hinaus sind Qualitätsprobleme an Hochschulen entstanden, die einen hohen Anteil internationaler Studierender aufgenommen haben.
- **Deutschland** erweist sich schließlich als relativer „Newcomer“ auf dem Gebiet der aktiven Rekrutierung internationaler Studierender und hat zwei Nachteile: erstens gibt es nur eine begrenzte Zahl englischsprachiger Studiengänge und zweitens wurde in Deutschland auf die Rekrutierung internationaler Studierender aus Ländern gesetzt, die nicht so hohe Entsendezahlen aufweisen (Ausnahme ist China).

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Aus dem bisher Gesagten lassen sich einige Schlussfolgerungen ziehen:

1. Es gibt möglicherweise einen Handlungsbedarf, was die Zielregionen anbetrifft, aus denen internationale Studierende rekrutiert werden können. „Owning a share of the international student market“ (Verbik & Lasanowski 2007: 8) bzw. auch die Erhöhung des deutschen Anteils daran, erfordert verstärkte Marketingbemühungen in solchen Ländern, die besonders viele Studierende ins Ausland entsenden.
2. Visums- und Einreisebestimmungen sind dahingehend zu überprüfen, wie leicht oder schwer sie es internationalen Studieninteressierten machen, ein Studium in Deutschland aufzunehmen.
3. Bedingungen für Beschäftigungsmöglichkeiten internationaler Studierender während des Studiums und danach sollten geprüft werden. Dies schließt Möglichkeiten zum Verbleib in Deutschland nach Abschluss des Studiums (vorübergehend oder auf Dauer) mit ein.
4. Den Erfahrungen der internationalen Studierenden während ihres Studienaufenthalts in Deutschland ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Hierzu besteht gegebenenfalls auch noch weiterer Forschungsbedarf. Gute Erfahrungen werden in Form von Mundpropaganda sehr schnell in die Heimatländer der internationalen Studierenden weitergegeben. Und dies ist bekannterweise ein besonders erfolgreiches Marketinginstrument.
5. Trotz aller Leitfäden gibt es kein „Marketing by the book“, weil zu viele Faktoren und Bedingungen abhängig von Standort und Ressourcen sind.

4. *BEDÜRFNISSE DER DEUTSCHEN HOCHSCHULEN*

4

Die folgenden Analysen beruhen auf den Ergebnissen von insgesamt 33 Telefoninterviews mit deutschen Hochschulrektoren/-präsidenten, Prorektoren/Vizepräsidenten oder LeiterInnen der Internationalen Büros, die im Zeitraum von Ende September bis Mitte November 2011 durchgeführt wurden. Die Interviews hatten eine Dauer von 30 bis 45 Minuten. Insgesamt wurden acht Fragen gestellt (siehe Appendix).

4.1 *BESCHREIBUNG DES SAMPLES*

Ausgewählt wurde zunächst ein repräsentatives Sample von 42 Hochschulen nach folgenden Kriterien:

- Alle Bundesländer sollten vertreten sein.
- Universitäten, Technische Universitäten und Fachhochschulen sollten vertreten sein.
- Die Hochschulen sollten unterschiedliche Größen haben und wurden eingeteilt nach kleinen (Universitäten/TUs: unter 10.000 Studierende; Fachhochschulen: unter 3.000 Studierende), mittleren (Universitäten/TUs: bis 25.000 Studierende; Fachhochschulen: bis 5.000 Studierende) und großen (Universitäten/TUs: über 25.000 Studierende; Fachhochschulen: über 5.000 Studierende) Hochschulen.
- Es sollten alte (19. Jahrhundert und älter) und junge (nach 1945) Hochschulen vertreten sein.

Insgesamt konnten 33 Interviews realisiert werden. Explizite Absagen erfolgten von drei Universitäten und einer Fachhochschule. Trotz mehrfacher Versuche der Kontaktaufnahme konnten eine TU, zwei Universitäten und zwei Fachhochschulen nicht erreicht werden bzw. es war keine Terminvereinbarung für ein Interview möglich.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Verteilung der einbezogenen Hochschulen nach Hochschultyp und Bundesland.

Tabelle 1: Einbezogene Hochschulen nach Typ und Bundesland

	Universitäten	Technische Universitäten	Fachhochschulen
Baden-Württemberg	2		1
Bayern	1		1
Berlin	1		
Brandenburg	1		1
Bremen	1		
Hamburg	1		1
Hessen	2		1
Meck.-Vorpommern	1		1
Niedersachsen	1	1	1
Nordrhein-Westfalen	1	1	1
Rheinland-Pfalz	1		1
Saarland	1		1
Sachsen	1	1	1
Sachsen-Anhalt	1		
Schleswig-Holstein	1		1
Thüringen	1	1	1
Alte Bundesländer	13	2	7
Neue Bundesländer	5	2	4
Gesamt	18	4	11

Im Vergleich zum ursprünglich ausgewählten Sample bleibt das realisierte Sample weitgehend repräsentativ. Unterrepräsentiert sind die Bundesländer Berlin und Sachsen-Anhalt.

Tabelle 2 gibt eine weitere Übersicht über Alter und Größe der einbezogenen Hochschulen.

Tabelle 2: Einbezogene Hochschulen nach Alter und Größe

	Universitäten	Technische Universitäten	Fachhochschulen
Jung	9		7
Alt	9	4	4
Groß	7	1	2
Mittel	10	1	5
Klein	1	2	4

Schließlich gilt es noch, die GesprächspartnerInnen zu charakterisieren, mit denen die Interviews durchgeführt wurden. An den Hochschulen, die eine Vizepräsidentin/ einen Vizepräsidenten haben, die/der ausschließlich oder unter anderem für internationale Angelegenheiten zuständig ist, wurde meine Anfrage meist an diese Person weitergeleitet. In einigen Fällen wurde ich zuständigkeithalber auch an die Leitung des Internationalen Büros verwiesen. In insgesamt 13 Fällen konnte ich mit dem Rektor oder Präsidenten sprechen. Zum Teil haben die Rektoren/Präsidenten eine weitere Person zu dem Interview hinzugezogen. In einigen Fällen war dies die Leitung des Internationalen Büros, in anderen Fällen die Leitung der Abteilung Öffentlichkeit/Kommunikation/Marketing.

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Funktion der Gesprächspartner nach Hochschultyp.

Tabelle 3: Funktion der Gesprächspartner nach Hochschultyp

	Präsident/Rektor	Vizepräsident/Prorektor	Leitung Intern. Büro
Universität	8	9	1
TU	1	2	1
FH	4	5	2
Gesamt	13	16	4

Betont werden muss an dieser Stelle jedoch, dass nur die wenigsten Hochschulen bisher ein professionelles und strategisches Marketing aufgebaut und auch mit entsprechenden ExpertInnen besetzt haben. In den meisten Fällen wird das Hochschulmarketing (auch international) entweder vom Internationalen Büro oder von der Presse- und Öffentlichkeitsabteilung betrieben. Die Ausnahmen sind hier interessanter als die Regel:

- Prorektor/in für Internationale Beziehungen,
- Konrektor/in für Interkulturalität und Internationalität,
- Prorektor/in für Internationales und Kommunikation,
- Prorektor/in für Marketing und internationale Beziehungen,
- Vizepräsident/in für Internationales,
- Vizepräsident/in für internationale Angelegenheiten und Strategieentwicklung.

Diese wenigen Beispiele zeigen, dass es an einigen Hochschulen Überlegungen gegeben hat, die internationalen Angelegenheiten mit Kommunikation, Marketing und Strategieentwicklung zusammenzubringen. Selten und Zeugnis der wichtigen Bedeutung an der entsprechenden Hochschule ist auch, dass ein Vizepräsident oder Prorektor ausschließlich für Internationales zuständig ist. Allerdings betonten einige der PräsidentInnen/Rektoren, dass die Tatsache, dass internationale Angelegenheiten zu ihrem Aufgabengebiet gehören, von der Wichtigkeit des Themas für ihre Hochschule zeuge.

4.2 DIE ERGEBNISSE IM DETAIL

In diesem Kapitel werden die Antworten auf die acht Fragen des Interviewleitfadens ausgewertet. Zunächst erfolgt eine Gesamtübersicht, dann werden – sofern es sie gibt – Besonderheiten nach Hochschultyp, Standort (d.h. neue oder alte Bundesländern), Größe und Alter herausgearbeitet. Dabei spielen Hochschultyp und Standort eine bedeutsamere Rolle als Größe. Das Alter der Hochschule fällt nicht so stark ins Gewicht.

Was sind die drei wichtigsten und größten strategischen Herausforderungen, von denen Sie annehmen, dass Ihre Hochschule diesen in den nächsten fünf Jahren begegnen muss?

Insgesamt wurden drei Herausforderungen von allen beteiligten Hochschulen am häufigsten genannt:

1. der demographische Wandel,
2. eine steigende Zahl von Aufgaben angesichts der Mittelkürzungen,
3. die Aufrechterhaltung und Verbesserung der Qualität von Lehre und Forschung.

Viele Hochschulen stöhnen derzeit unter der Last der doppelten Abiturjahrgänge und der Abschaffung der Wehrpflicht, während zugleich die Landesregierungen Schuldenbremsen einbauen, Stellenabbau verlangen oder durch Hochschulpakete mehr Leistung für das gleiche oder ein geringeres Budget verlangen. Viele Hochschulen sind am Rande ihrer Möglichkeiten angekommen und müssen sich im Wesentlichen auf die Bewältigung des Tagesgeschäfts konzentrieren. Hiervon sind die Universitäten in den alten Bundesländern und an attraktiven Standorten stärker betroffen als Fachhochschulen, Universitäten in den neuen Bundesländern oder in Randlagen der Republik.

Insgesamt wurde eine recht breite Palette von Herausforderungen genannt, die zum Teil aber auch auf die favorisierten Themen und momentan dringendsten Probleme der jeweiligen Gesprächspartner zurückzuführen sind.

In einer Reihe von Hochschulen wird der nationale und internationale Konkurrenzdruck als Problem gesehen. Dem antizipierten demographischen Wandel will man mit der Anwerbung von internationalen Studierenden und von Studierenden aus anderen Bundesländern begegnen, muss aber die Erfahrung machen, dass die anderen Hochschulen dieselbe Strategie verfolgen. Ein weiteres Element des Wettbewerbs und Konkurrenzdrucks ist bei einigen Hochschulen die derzeit erforderliche Vorbereitung auf die Begehungen im Rahmen ihrer Exzellenzinitiativanträge. Schließlich gibt es eine wachsende Konkurrenz um Drittmittel. Insgesamt werden in der Forschung Tendenzen zu einer größeren und stärker interdisziplinär sowie international orientierten Verbundforschung (auch mit außeruniversitären Partnern) deutlich. Herausforderungen durch verstärkte Internationalisierung und Verbesserung der Mobilität wurden bei dieser Frage nicht so häufig, aber dennoch von allen drei Hochschultypen genannt.

Welche Bedingungen werden sich Ihrer Meinung nach in den nächsten fünf Jahren hinsichtlich Ihrer Internationalisierungsstrategien ändern (z.B. Fachkräftemangel, neue Zielgruppen, Internationalisierung „zu Hause“)?

Bestehen an Ihrer Hochschule bereits Überlegungen zu einer möglichen Entwicklungsrichtung zukünftiger Internationalisierungsstrategien (z.B. Veränderungen in den internationalen Aktivitäten oder Veränderungen in den wissenschaftlichen Akzentsetzungen der Curricula)?

Die Antworten zu beiden Fragen waren häufig davon gekennzeichnet, dass keine Unterscheidung zwischen Strategie und Aktivitäten sowie zwischen Bedingungen für eine künftige Internationalisierungsstrategie und möglichen Entwicklungsrichtungen erfolgte. Vielfach berichteten die InterviewpartnerInnen über die bereits vorhandenen Aktivitäten und wo sie an ihrer Hochschule noch Schwachstellen sehen. Deshalb werden in diesem Abschnitt beide Fragen zusammengefasst.

Knapp die Hälfte (15) der einbezogenen Hochschulen gab an, eine ausformulierte Internationalisierungsstrategie zu haben. Zwölf Hochschulen besaßen (noch) keine Internationalisierungsstrategie und sechs Hochschulen waren gerade im Prozess der Entwicklung einer solchen Strategie oder hatten in den vergangenen Monaten gerade eine neue Strategie verabschiedet. Unter den Hochschulen, die noch keine Internationalisierungsstrategie hatten, befanden sich mehrere, die sich zum Internationalisierungsaudit der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) angemeldet hatten und dessen Ergebnisse erst abwarten wollten, um auf dieser Grundlage eine neue Internationalisierungsstrategie zu entwickeln. Diejenigen Hochschulen, die angaben, den Audit bereits hinter sich zu haben, betonten insbesondere, dass der Audit sehr hilfreich gewesen sei.

Auffällig ist, dass unter den Hochschulen, die (noch) keine Internationalisierungsstrategie haben, Hochschulen aus den neuen Bundesländern, Hochschulen in Randlagen der Republik und Fachhochschulen besonders stark vertreten sind. Alle vier einbezogenen Technischen Universitäten gaben an, eine Internationalisierungsstrategie zu besitzen.

QUALITÄT STATT QUANTITÄT

Internationalisierung wird grundsätzlich als positiver Faktor angesehen und kaum in Frage gestellt. Zum Teil wurde klar ausgesprochen, dass der Internationalisierungsgrad einer Hochschule zunehmend zum Qualitätsmerkmal geworden ist. Die Befragten gaben aber häufig an, dass der über Jahre gewachsene bunte Strauß von Aktivitäten und Partnerhochschulen zunehmend kritisch gesehen wird. Viele Hochschulen sind dabei, sowohl ihre Partnerschaften als auch ihre Internationalisierungsaktivitäten kritisch zu beleuchten und strategisch auszurichten. Man will die Konzentration auf einen kleineren Kreis vergleichbarer oder besserer Partnerhochschulen, mit denen intensiv und quer durch die Fachbereiche in Forschung und Lehre kooperiert wird. Dasselbe gilt im übrigen auch für das geographische Spektrum. Auch hier wollen sich viele Hochschulen auf ausgewählte Regionen konzentrieren. Insgesamt wird mehr auf Qualität statt auf Quantität gesetzt.

DEGREE MOBILITY STATT CREDIT MOBILITY

Deutlich wurde in den Antworten auch, dass mehr auf die Gewinnung internationaler Studierender für ganze Studiengänge (degree mobility) gesetzt wird als auf die traditionelle „credit mobility“ etwa im Rahmen von ERASMUS. Im Augenblick gilt dies noch vorrangig für die Master-Studiengänge und Doktorandenprogramme, mittelfristig aber auch für die Bachelor-Studiengänge (sobald der derzeitige „Studentenberg“ abgebaut ist und der

erwartete demographische Wandel sichtbar wird). In einigen Fällen, besonders an Fachhochschulen und Technischen Universitäten, wurde zudem auf die Internationalisierung des (gebührenpflichtigen) Weiterbildungsangebots gesetzt.

Insgesamt betrachtet geht es vielen Hochschulen um eine stärker integrierte Strategie der Internationalisierung, die die Internationalisierung der Verwaltung, der Forschung und des Hochschulalltags umfasst. Alle sollen fit gemacht werden für internationale Begegnungen. Dazu gehören vielfach auch Angebote im Bereich der interkulturellen Kompetenzen. Interessanterweise wurde im Kontext der „Internationalisierung zu Hause“ nur selten die Internationalisierung der Curricula genannt.

Als neue Zielgruppen zeichnen sich Doktoranden und Postdocs ab („brain gain“) aber auch die vermehrte Kontaktpflege mit internationalen Alumni einerseits und deutschen Schulen im Ausland andererseits. Bei Neuberufungen wird zudem vermehrt auf Auslandserfahrungen (und englische Sprachkenntnisse) der KandidatInnen geachtet. An Hochschulen, die gewisse Probleme haben, englischsprachige Studiengänge einzurichten, wird verstärkt mit GastdozentInnen von Partnerhochschulen gearbeitet und die Möglichkeit genutzt, einen gewissen Anteil der Module zumindest in den Master-Studiengängen in englischer Sprache anzubieten.

In einer Reihe von Fällen haben sich Hochschulen auf Länderebene oder in einer Region zusammengeschlossen, um gemeinsam den Besuch von Messen und die Rekrutierung internationaler Studierender zu organisieren. Es gibt – vor allem in Bayern und Baden-Württemberg – von den Landesregierungen finanzierte Initiativen zur Vermarktung ihrer Landeshochschulen.

Vielfach entscheiden Größe und Finanzstärke einer Hochschule darüber, ob auf eigene Offshore-Aktivitäten und Auslandsbüros gesetzt wird.

Eine ganze Reihe von Hochschulen hat sich in den letzten Jahren darum bemüht, eine „Willkommenskultur“ zu etablieren und internationale Studierende auch stärker in das Campusleben zu integrieren (Buddy-System, Mentoring, Tutorenprogramme etc.).

ELEMENTE DER INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN

Die wesentlichen Elemente der Internationalisierungsstrategien sind stark abhängig von der Größe der Hochschule, ihrer Lage und ihren finanziellen Möglichkeiten. Folgende Elemente wurden von den InterviewpartnerInnen häufiger genannt:

- Internationalisierung der Verwaltung (mehr englisch sprechendes Personal, Formulare in englischer Sprache),
- Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit und Präsenz,
- Steigerung der Zahl englischsprachiger Master-Studiengänge,
- mehr internationale und auch interdisziplinäre Verbundforschung,
- Verbesserung der Betreuungs- und Beratungsangebote für internationale Studierende,
- Internationalisierung der Nachwuchsförderung,
- Auf- und Ausbau strategischer Netzwerke und Allianzen,
- Auf- bzw. Ausbau von Weiterbildungsangeboten für ein internationales Publikum,

- Verbesserung und Mehrsprachigkeit des Webauftritts,
- mehr Stipendienangebote für internationale Studierende,
- Internationalisierung „zu Hause“ in Form von Internationalisierung der Lehre, aber auch verstanden als Vision eines „Campus der Kulturen“, der deutsche Studierende mit und ohne Migrationshintergrund und internationale Studierende integriert.

Was sind die wichtigsten Profilelemente Ihrer Hochschule und welche Überlegungen liegen den Entscheidungen über die Setzung von Prioritäten und Entwicklungsrichtungen zugrunde?

Der zweite Teil dieser Frage zu den Entscheidungsgrundlagen bei der Setzung von Prioritäten konnte von vielen InterviewpartnerInnen nicht ohne weiteres beantwortet werden. In der Regel erfolgt jedoch eine dezidierte Prioritätensetzung auf Initiative des Präsidiums oder des Rektorats, ist an bestehenden und gewachsenen Stärken orientiert und wird von einer breiten Diskussion in den Gremien und im Hochschulrat gestützt. Häufig werden auch Anreizsysteme genutzt, um Bereiche zu einem Profilelement auf- bzw. auszubauen, z.B. bei der Etablierung interdisziplinärer und internationaler Verbundstrukturen.

Die Frage nach wichtigen Profilelementen und Prioritäten sollte hinführen zu der weiteren Frage, womit Hochschulen (national und international) für sich werben.

Wichtige Unterscheidungskriterien beim Profil sind Hochschultyp und Standort. Während bei den Universitäten ein breites Spektrum von Profilelementen zu finden ist, steht bei den Technischen Universitäten vor allem der Industrie- und Anwendungsbezug im Vordergrund und bei den Fachhochschulen neben dem Praxisbezug und der angewandten Forschung auch der Regionalbezug. Ein angesichts des derzeitigen Wettbewerbs um „Exzellenz“ vielleicht nicht ganz so überraschendes, aber dennoch bemerkenswertes Ergebnis ist, dass die Antworten auf die Frage nach den Profilelementen überwiegend auf Forschungsstärken verwiesen, während die Lehre kaum genannt wurde.

VIER GRUPPEN VON PROFILELEMENTEN

Seitens der Universitäten lassen sich die Antworten auf die wichtigsten Profilelemente in vier Gruppen klassifizieren:

- **Das „Campus-Klima“:** Die Antworten reichen von der Schaffung einer „friendly access culture“ über die hohe Zahl der Gästewohnungen auf dem Campus, Dynamik und Reformbereitschaft bis hin zu einer offenen Kommunikationskultur und der Bedeutung von Nachhaltigkeit und „Entschleunigung“.
- **Sichtbare Forschungsbereiche:** Hier geht es um Stärken oder Alleinstellungsmerkmale. Genannt werden häufig interdisziplinäre und internationale Forschungsverbünde (dies auch von Technischen Universitäten), der Besitz von Großforschungsgeräten, die auch für internationale WissenschaftlerInnen von Interesse sind und die gute (internationale) Vernetzung. Von Bedeutung ist auch, dass die Forschungsverbünde zumeist in interdisziplinären Zentren außerhalb der Fachbereichs- oder Fakultätsstruktur institutionalisiert sind.
- **Regionalverbünde:** Zwei Universitäten und eine Fachhochschule (in Randlagen der Republik) hatten grenzüberschreitende Regionalverbünde mit Partnerhochschulen, aber auch mit Unternehmen etabliert, die für ein internationales Campus-Klima sorgen („Europa im Kleinen“).

- **Exzellenz und Standort:** Hierunter fallen Antworten, die die Bedeutung der Hochschule als „klassische Volluniversität“, als „Traditionsuniversität“ oder als „Exzellenzuniversität“ hervorheben. Neben starken Forschungsbereichen wird dabei auch die hohe Qualität der Nachwuchsförderung betont.

PROFILELEMENTE AN FACHHOCHSCHULEN

Bei den Fachhochschulen standen vorrangig zwei Profilelemente im Vordergrund: Zum einen die gute Betreuung der Studierenden, oft einhergehend mit kleinen Studiengruppen, persönlichen Kontakten zu den ProfessorInnen, Förderung des Gemeinschafts- oder Gruppengefühls und niedrigen Abbruchquoten. Zum anderen die enge Verzahnung mit der Arbeitswelt, der Praxisbezug, die Kooperation mit der Industrie oder mit kleinen und mittleren Unternehmen. Allerdings wurden von einer Reihe von Fachhochschulen auch Stärken in der interdisziplinären und angewandten Forschung als Profilelemente hervorgehoben. Obwohl viele Fachhochschulen eine gute internationale Vernetzung aufweisen, stehen bei den meisten Hochschulen dieses Typs der Regionalbezug und damit auch eine gewisse Service-Orientierung stärker im Vordergrund.

Was bedeutet dies für das internationale Hochschulmarketing (Außendarstellung, Werbung, Strategie, Instrumente, Schwerpunkte)?

Zunächst muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass eine Reihe von Hochschulen, die in die Studie einbezogen waren, bisher noch kein internationales Hochschulmarketing und zum Teil auch kein nationales Hochschulmarketing betrieben haben. Einige wenige Hochschulen gaben zudem an, dass das Budget nicht ausreicht, um in Marketingmaßnahmen zu investieren. Wenn Marketingaktivitäten in solchen Fällen überhaupt stattfinden, dann sind sie eher ad-hoc, z.B. in Form von Messebesuchen oder der Nutzung spezieller DAAD-Angebote. Typischerweise handelt es sich bei diesen Hochschulen meist (aber nicht nur) um kleinere oder mittelgroße und junge Hochschulen an peripheren Standorten. Nur eine geringe Zahl der in die Studie einbezogenen Hochschulen hat überhaupt ein professionelles Marketing etabliert. In der Regel werden Marketingaufgaben entweder vom Internationalen Büro übernommen oder von den Abteilungen für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation.

Einige Hochschulen haben sich bewusst gegen kommerzielles Marketing entschieden und nehmen nur an ausgewählten Marketingaktivitäten teil.

Eine ganze Reihe von Hochschulen nutzt die vorhandenen Angebote von GATE-Germany und des DAAD. Aber auch GAIN, die Coimbra-Gruppe oder Goethe-Institute werden für das Hochschulmarketing genutzt. Darüber hinaus bieten einige Bundesländer (insbesondere Bayern und Baden-Württemberg) Marketinginitiativen für ihre Landeshochschulen an, die auch in Anspruch genommen werden. Schließlich hat der HRK-Internationalisierungsaudit bei einigen Hochschulen eine nicht unbeträchtliche Rolle gespielt. Die Ergebnisse wurden von den Hochschulen, die den Audit bereits hinter sich haben, als sehr wertvoll und hilfreich für die Neuaufstellung ihrer Internationalisierungsstrategie, aber auch für systematischere Marketingaktivitäten eingeschätzt.

Marketing, besonders internationales Marketing, ist ein für viele Hochschulen nicht unbeträchtlicher Kostenfaktor. Deshalb suchen die Hochschulen vielfach nach kostengünstigen Möglichkeiten. Besonders werden hierbei die ausländischen Partnerhochschulen und Alumni favorisiert. Auch wurden häufig Maßnahmen genannt, die keinen zusätzlichen Reiseaufwand erfordern, z.B. die Verbesserung und Professionalisierung des Webauftritts und der

Außendarstellung insgesamt. Einige Hochschulen nehmen gezielt Kontakte zu deutschen Auslandsschulen auf, um Studierende zu rekrutieren. Dies geht so weit, dass man Schnupperbesuche oder gar die Organisation von Klassenfahrten anbietet, in deren Rahmen dann ein Besuch an der Hochschule organisiert wird.

MARKETINGINSTRUMENTE UND -AKTIVITÄTEN

Diejenigen Hochschulen, die ein systematischeres und auch professionalisiertes Marketing betreiben, nutzen die gesamte Palette der Instrumente und Aktivitäten: insbesondere Besuche von Messen und Kontaktbörsen, Aufbau von Auslandsbüros in Schwerpunktregionen und Kooperation mit Auslandsbeauftragten, Ansprechpartnern oder „Botschaftern“ vor Ort. Bei diesen Hochschulen handelt es sich in der Regel um große und forschungsstarke Universitäten. Allerdings wird gerade bei Messeauftritten zunehmend darauf geachtet, dass der Kosten-Nutzen-Aufwand stimmt.

In einigen wenigen Fällen betonten meine GesprächspartnerInnen, dass beim Marketing zwischen Forschungsk Kooperation und Studierendenrekrutierung unterschieden wird. Will man ausländische Wissenschaftler anziehen, wird eher auf die Profilelemente gesetzt oder ein pro-aktiver Rekrutierungsprozess betrieben. Studierendenmarketing setzt eher auf Standortfaktoren, Sportmöglichkeiten, das Betreuungs- und Beratungsangebot sowie die Sicherheit.

Nur zwei Hochschulen gaben an, dass im Zuge der Rekrutierung internationaler Studierender derzeit aktiv geprüft würde, ob sich ein Marketing über die vorwiegend von jüngeren Menschen genutzten sozialen Netzwerke wie Facebook oder YouTube lohnt.

SCHWIERIGKEITEN IM INTERNATIONALEN HOCHSCHULMARKETING

Bezüglich des internationalen Hochschulmarketings wurden drei Schwierigkeiten genannt:

1. Der Schritt vom nationalen zum internationalen Hochschulmarketing, weil die Eigendarstellung dem Geschmack und der Kultur der Zielländer angepasst werden muss.
2. Die Anonymität auf großen Messen und die Anforderung, sich zusammen mit den Konkurrenten präsentieren zu müssen.
3. Bei der Rekrutierung ausländischer Studierender insbesondere die Feststellung der „Passfähigkeit“ für die Hochschulkultur allgemein und den Studiengang im Besonderen.

Gibt es diesbezüglich auch Überlegungen, im Bereich des Managements (etwa AAA oder internationale Angelegenheiten im Portfolio eines Prorektors) oder beim Service und bei den Infrastrukturbedingungen etwas zu verändern (etwa Betreuung, Beratung, Wohnen, Stipendien, Jobmöglichkeiten für inter-nationale Studierende, virtuelle Angebote)?

An 14 der insgesamt 18 einbezogenen Universitäten gibt es bereits einen Vizepräsidenten oder Prorektor für internationale Angelegenheiten, an zwei weiteren Universitäten wird derzeit darüber nachgedacht, eine solche Funktion zu schaffen. Unter den elf Fachhochschulen gibt es vier mit einem Vizepräsidenten für internationale Angelegenheiten und unter den vier Technischen Universitäten sind es zwei. Häufig verändert sich mit der Schaffung

eines Vizepräsidenten für internationale Angelegenheiten auch die administrative Zuordnung und das Aufgabenspektrum des Akademischen Auslandsamts/Internationalen Büros: die Zuständigkeit des Kanzlers für das internationale Büro geht auf den Vizepräsidenten über; das Büro übernimmt auch strategische Beratungsfunktionen und wird häufig personell verstärkt.

Obgleich mit der Schaffung eines Vizepräsidenten für internationale Angelegenheiten ein Signal für eine stärkere Zentralisierung der Internationalisierungsstrategien und -aktivitäten gesetzt wird, gibt es doch einige Hochschulen (drei Universitäten, drei Fachhochschulen, eine Technische Universität), die auf Dezentralisierung der Koordination internationaler Aktivitäten setzen und an allen Fachbereichen Internationalisierungsbeauftragte oder Pro-Dekane für Internationalisierung ernannt haben. An einer Technischen Universität gibt es Rektoratsbeauftragte für Schwerpunktländer. Dies wird zum Teil gekoppelt mit jährlichen Internationalisierungskonferenzen, Arbeitsgruppen für internationale Angelegenheiten oder einem erweiterten Steuerkreis.

Eine zweite Veränderung im Bereich des Managements, die an zwei Universitäten, einer Fachhochschule und einer Technischen Universität beobachtet werden konnte, ist die Umstrukturierung und personelle Verstärkung der traditionellen Presseabteilung in eine Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation und Marketing. Häufig gehen damit Maßnahmen einher, den Webauftritt sowie Werbebroschüren zu verbessern und zu internationalisieren.

Einige Hochschulen berichteten auch von Aktivitäten, die Verwaltung und die Bibliothek insgesamt stärker zu internationalisieren. Entsprechende Maßnahmen beziehen sich auf Sprachschulung des Personals, englischsprachige Formulare und Beschilderungen, Verbesserung der Beratungskompetenz für internationale Studierende und GastwissenschaftlerInnen.

Viele Hochschulen haben auch bereits Maßnahmen ergriffen, um die Infrastruktur für internationale Studierende und GastwissenschaftlerInnen zu verbessern. Eine Reihe von Universitäten haben in den letzten Jahren so genannte „Welcome Centres“ eingerichtet oder planen die Einrichtung eines solchen, die als erste Anlaufstelle fungieren. Zwei Universitäten und eine Fachhochschule haben „One Stop Shops“ eingerichtet, die bei allen Problemen weiterhelfen. Wiederum andere Hochschulen haben ein internationales Graduiertenzentrum mit vergleichbaren Aufgaben etabliert. Insgesamt wird an allen Hochschulen viel dafür getan, die „Aufenthaltszufriedenheit“ zu verbessern. In diesem Rahmen wurden besonders häufig die Internationalisierung der Studienberatung genannt sowie die Verbesserung der Serviceangebote im Kontext von Betreuung, Beratung und Integration (Buddy-System, Tutorenprogramme, Sommerschulen, Freizeitangebote, Verbesserung der Wohnsituation etc.). Von zwei Hochschulen wurde auch der Ausbau des Sprachenzentrums genannt, mit einer größeren Palette an Fremdsprachenangeboten sowie dem Angebot von Deutsch als Fremdsprache und Kursen zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen.

Schließlich achten einige Universitäten und Fachhochschulen stärker auf die internationale Erfahrung (einschl. guter englischer Sprachkenntnisse) von Neuberufenen. Eine Universität hat sich einen „Code of Conduct“ für den Umgang mit internationalen Studierenden und GastwissenschaftlerInnen gegeben.

Welche Rolle spielt die Gewinnung internationaler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an Ihrer Hochschule?

Es gibt kaum eine Hochschule, für die die Gewinnung internationaler WissenschaftlerInnen keine wichtige Rolle spielt. Eine Ausnahme hierbei bilden die Fachhochschulen. Gerade die kleineren und regional orientierten Fachhochschulen gaben an, dass die Gewinnung ausländischer WissenschaftlerInnen eine eher geringe oder gar keine Rolle spiele. Insgesamt muss zwischen der Gewinnung ausländischer Lehrender und Forschender auf Dauer und der Gewinnung von zeitlich befristeten GastwissenschaftlerInnen unterschieden werden. Auch die Gewinnung von ausländischen DoktorandInnen/PostdoktorandInnen unterscheidet sich von der Gewinnung von ProfessorInnen.

Über bestehende Forschungsverbünde und Partnerhochschulen lassen sich in fast allen Fällen GastwissenschaftlerInnen leichter gewinnen, die für eine begrenzte Zeit Lehr- und Forschungsaufgaben übernehmen.

SCHWIERIGKEITEN IN DER REKRUTIERUNG

Insbesondere die Universitäten klagten zum Teil darüber, dass die Gewinnung ausländischer WissenschaftlerInnen auf Dauer ein größeres Problem darstellt, weil das deutsche Beamten-, Besoldungs- und Pensionsrecht nicht attraktiv genug ist, eventuell Familiennachzug organisiert oder für „dual career couples“ gesorgt werden muss. Auch die deutschen Berufungsverfahren wurden von einigen InterviewpartnerInnen als problematisch für die Gewinnung ausländischer WissenschaftlerInnen angesehen. In diesem Kontext kommen die Universitäten schnell an die Grenzen ihrer Möglichkeiten. Für jüngere WissenschaftlerInnen, insbesondere in der Postdoc-Phase, gibt es außerdem noch zu selten so genannte „tenure“ Optionen.

Von den Hochschulen, die angaben, dass die Gewinnung ausländischer WissenschaftlerInnen eine bedeutsame Rolle spielt, wurde in der Regel auch betont, dass es kaum Probleme gebe, internationale DoktorandInnen und befristet anwesende Gastdozentinnen zu gewinnen. Eine Universität hat sogar mit eigenen Mitteln ein Gastdozentenprogramm aufgelegt; eine weitere Universität nutzt Anreizsysteme für die internationale Besetzung von Professuren. Einige Universitäten und auch Fachhochschulen hoben allerdings hervor, dass die Gewinnung ausländischer WissenschaftlerInnen je nach Fach unterschiedlich schwierig (bzw. leicht) ist und damit auch die Bedeutung der Gewinnung ausländischer WissenschaftlerInnen variiert.

Was tun die Hochschulen, die internationale WissenschaftlerInnen gewinnen wollen?

MASSNAHMEN ZUR GEWINNUNG INTERNATIONALER WISSENSCHAFTLERINNEN

Zur Bewältigung der genannten Probleme wird eine recht große Bandbreite von Maßnahmen eingesetzt, die in drei Gruppen klassifiziert werden können:

1. **Nutzung vorhandener Programme:** Hier wurden insbesondere die Alexander-von-Humboldt-Stiftung, das ERASMUS- und das ERASMUS Mundus-Programm sowie die Möglichkeiten zur Einrichtung von Stiftungsprofessuren genannt. Eine Fachhochschule gab außerdem an, ausländische Alumni als GastwissenschaftlerInnen oder im Rahmen von Lehraufträgen zu verpflichten.
2. **Internationale Ausschreibung:** An den meisten Universitäten und Technischen Hochschulen werden die Professuren inzwischen international ausgeschrieben. Fachhochschulen betonten demgegenüber häufiger, dass ihre ProfessorInnen Deutsch

sprechen müssten und setzten eher darauf, den eigenen ProfessorInnen Auslandserfahrungen und die Verbesserung ihrer Fremdsprachenkenntnisse zu ermöglichen.

3. **Aktive Rückholung:** Einige Universitäten haben aktive Rückholungsinitiativen und „brain gain“ Initiativen entwickelt, die sich auch an deutsche WissenschaftlerInnen im Ausland richten. Hierzu zählen pro-aktive Rekrutierungsmaßnahmen („head hunting“, Talentscouting) und die Etablierung von Juniorprofessuren mit „tenure track“ Option.

Gibt es an Ihrer Hochschule Professionalisierungs- oder Weiterbildungsbedarf im Bereich des Hochschulmarketings?

Die Antworten zu dieser Frage waren zum Teil deutlich davon abhängig, wo an der jeweiligen Hochschule die Aufgaben des Hochschulmarketings angesiedelt waren. Die überwiegende Zahl der Hochschulen meinte, dass es Professionalisierungs- und Weiterbildungsbedarf im Bereich des Hochschulmarketings gebe, doch folgten öfter Qualifizierungen des Bereichs. Etwa „unser Auslandsamt ist fit, aber es gibt Weiterbildungsbedarf bei ...“. Hierbei nannten die Universitäten und Technischen Universitäten vorrangig Personengruppen (z.B. Studiengangskordinatoren, ProfessorInnen, Verwaltung, Dekanate, Fachbereichsreferenten), während die Fachhochschulen überwiegend Marketingbereiche nannten (z.B. Fundraising, Weiterbildung, Forschungs- und Technologietransfer). Dies deutet auf die Notwendigkeit einer differenzierten Zielgruppenansprache bei den Weiterbildungsangeboten hin.

Eine Universität sah derzeit keinen Bedarf, weil gerade eine Professionalisierungsmaßnahme im Bereich des Hochschulmarketings abgeschlossen wurde und der Bereich von 1,5 Stellen auf 10 Stellen angewachsen ist. Einige Fachhochschulen sowie eine Universität sahen ebenfalls keinen Bedarf, jedoch eher aus Gründen des Geld- und Personalmangels.

Uneinheitlich blieb im Rahmen der Interviews die Zuordnung des Hochschulmarketings. Es ist als Aufgabe teilweise den Akademischen Auslandsämtern bzw. Internationalen Büros, teilweise den Pressestellen zugeordnet. Nur in wenigen Fällen gibt es an Universitäten eine Abteilung oder Stabsstelle für Kommunikation und Marketing, die auch entsprechend professionell besetzt ist.

Schuldenbremse, Hochschulpakete und eine durch doppelte Abiturjahrgänge und Abschaffung der Wehrpflicht bedingte hohe Zahl von StudienanfängerInnen, die den erwarteten demographischen Wandel überdeckt – dies sind wesentliche Kontextbedingungen für die Hochschulen derzeit. Allerdings wird daraus seitens der Hochschulen keinesfalls der Schluss gezogen, Internationalisierungsaktivitäten und die Rekrutierung internationaler Studierender zu verringern. Im Gegenteil, ein internationaler Campus wird als wichtiges Qualitätsmerkmal angesehen und es wurde in den letzten Jahren viel dafür getan, die „Aufenthaltszufriedenheit“ internationaler Studierender durch eine Willkommenskultur und den Ausbau von Service- und Beratungsleistungen zu verbessern und das eigene Personal im Umgang mit internationalen Studierenden zu schulen. Allerdings mussten viele Hochschulen in den letzten Jahren auch die Erfahrung machen, dass die Zahl der Wettbewerber und damit der Konkurrenzdruck um internationale Studierende gestiegen ist.

In der Folge haben viele Hochschulen auf Selektivität und Qualität gesetzt: strategische Partnerschaften mit ausländischen Hochschulen, Selektion der „passenden“ Studierenden, Ausrichtung auf neue Zielgruppen und Schwerpunktregionen sowie Konzentration auf bestimmte Internationalisierungsaktivitäten. Dabei setzen die Hochschulen stärker als zuvor auf ihr jeweils spezielles Profil und ihren Standort. Dies hat auch Auswirkungen auf das internationale Hochschulmarketing. Auch hier wird stärker darauf geachtet, was ein Messebesuch erbringt, auf welche Regionen man setzt, welche Zielgruppen angesprochen werden und wie sich die einzelne Hochschule ins rechte Licht rücken kann. Auftritte „im Rudel“, womöglich mit Konkurrenten auf demselben Feld, haben an Attraktivität verloren. Dennoch muss an dieser Stelle auch hervorgehoben werden, dass das internationale Hochschulmarketing in Deutschland im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten (USA, Großbritannien, Australien) noch in den Kinderschuhen steckt.

INTERVIEWLEITFADEN

Hochschule:

Interviewpartner/in:

Funktion:

Datum:

Zeit/Dauer:

- (1) Allgemein: Was sind die drei wichtigsten und größten strategischen Herausforderungen, von denen Sie annehmen, dass Ihre Hochschule diesen in den nächsten fünf Jahren begegnen muss?
- (2) Welche Bedingungen werden sich Ihrer Meinung nach in den nächsten fünf Jahren hinsichtlich Ihrer Internationalisierungsstrategien ändern (z.B. Fachkräftemangel, neue Zielgruppen, Internationalisierung „zu Hause“)?
- (3) Bestehen an Ihrer Hochschule bereits Überlegungen zu einer möglichen Entwicklungsrichtung zukünftiger Internationalisierungsstrategien (z.B. Veränderungen in den internationalen Aktivitäten oder Veränderungen in den wissenschaftlichen Akzentsetzungen der Curricula)?
- (4) Was sind die wichtigsten Profilelemente Ihrer Hochschule und welche Überlegungen liegen den Entscheidungen über die Setzung von Prioritäten und Entwicklungsrichtungen zugrunde?
- (5) Was bedeutet dies für das internationale Hochschulmarketing (Außendarstellung, Werbung, Strategie, Instrumente, Schwerpunkte)?
- (6) Gibt es diesbezüglich auch Überlegungen, im Bereich des Managements (etwa AAA oder internationale Angelegenheiten im Portfolio eines Prorektors) oder beim Service und bei den Infrastrukturbedingungen etwas zu verändern (etwa Betreuung, Beratung, Wohnen, Stipendien, Jobmöglichkeiten für internationale Studierende, virtuelle Angebote)?
- (7) Welche Rolle spielt die Gewinnung internationaler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an Ihrer Hochschule?
- (8) Gibt es an Ihrer Hochschule Professionalisierungs- oder Weiterbildungsbedarf im Bereich des Hochschulmarketings?

Hinweis: Weitere Literatur lässt sich beim Observatory on Borderless Higher Education (UK) und in der von der IAU publizierten und laufend aktualisierten „Selected Bibliography on Higher Education and Internationalization“ (2008 – 2011ff.) finden.

Alesi, Bettina & Kehm, Barbara M. (2010): „Internationalisierung von Hochschule und Forschung: Politik, Instrumente und Trends in Europa und Deutschland“. In: Alesi, Bettina & Merkator, Nadine (Hg.): *Aktuelle hochschulpolitische Trends im Spiegel von Expertisen. Internationalisierung, Strukturwandel, veränderter Arbeitsmarkt für Absolventen*. Kassel: Internationales Zentrum für Hochschulforschung, Universität Kassel (Werkstattberichte, 72), S. 13–75.

Altbach, Philip G. (2006): „Globalization and the University: Realities in an Unequal World.“ In Forest, James J., Altbach, Philip G. (eds.): *International Handbook of Higher Education*. Dordrecht: Springer, pp. 121-139.

Altbach, Philip (2007): *Tradition and Transition: The International Imperative in Higher Education*. Rotterdam & Taipei: Sense Publishers.

Amaral, Alberto, Neave, Guy, Musselin, Christine & Maassen, Peter (2009): *European Integration and the Governance of Higher Education and Research*. Dordrecht: Springer.

Aphijanyatham, Ropharat (2010): *East Asian Internationalisation of Higher Education*. Bangkok: SIMEO-RIHED.

Barblan, Andris (2002): „Academic Co-operation and Mobility in Europe: How it Was and How it Will be.“ In *Higher Education in Europe*, Vol. 27, Nos. 1-2, 31-58.

Bashir, Sajitha (2007): *Trends in International Trade in Higher Education: Implications and Options for Developing Countries*. Education Working Paper Series. Washington, D.C.: World Bank.

Baas, M. (2009): *Imagined Mobility. Migration and Transnationalism among Indian Students in Australia*. Doctoral Thesis, University of Amsterdam.

Becker, Ralph & Graf, Rainer (Hrsg.) (2010): *Strategien in Wissenschaftsorganisationen. Grundlagen, Beispiele, Perspektiven*. Bonn: Lemmens.

Beelens, Jos (Ed.) (2007): *Implementing Internationalisation at Home*. EAIE Professional Development Series for International Educators, Vol.2. Amsterdam: European Association for International Education.

Beerkens, Eric (2003): „Globalisation and Higher Education Research.“ In *Journal of Studies in International Education*, Vol. 7, No. 2.

Beerkens, Eric (2004): *Global Opportunities and Institutional Embeddedness: Higher Education Consortia in Europe and Southeast Asia*. Enschede: Twente University, CHEPS.

Bleiklie, Ivar, Byrkjeflot, Haldor (2002): „Changing Knowledge Regimes: Universities in a New Research Environment.“ In *Higher Education*, Vol. 44, Nos. 3-4, 519-532.

Bode, C. (2006): Internationales Hochschulmarketing in Deutschland. Konzepte, Ergebnisse und Perspektiven. In: DAAD. *Die internationale Hochschule. Hochschulmarketing*. Ein Handbuch für Politik und Praxis, Band 9. Bielefeld: Bertelsmann, S. 17-28.

Bode, Jürgen, Jäger, Gerhard W., Koch, Ulrike & Ahrberg, Fritz S. (2008): *Instrumente zur Rekrutierung internationaler Studierender*. Schriftenreihe Hochschulmarketing 1. Bielefeld: Bertelsmann.

Brenn-White, Megan (2010): *Higher Education in the United States. What German Universities Need to Know to Recruit, Collaborate, and Compete*. Schriftenreihe Hochschulmarketing 3. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Brown, Roger (Ed.) (2011): *Higher Education and the Market*. New York & London: Routledge.

Bürger, Sandra & Lanzendorf, Ute (Hg.) (2010): *Higher Education Institutions in Europe: Mobilized by Mobility?* Kassel: Internationales Zentrum für Hochschulforschung, Universität Kassel (Werkstattberichte, Bd. 73).

- Carlsson, Janne, Jensen, Hans Peter, Nyborg, Per, Skulason, Páll, Uronen, Parvo (2009):** *The Internationalisation of Higher Education: The Nordic Experience*. London: Observatory of Borderless Higher Education.
- Childress, Lisa K. (2010):** *Twenty-First Century University: Developing Faculty Engagement in Internationalization*. New York: Peter Lang.
- Chow, Patricia (2011):** What International Students Think about US Higher Education. In: *International Higher Education*, No. 65, Fall, S. 10-11.
- Council for International Education (2007):** *Benchmarking the Provision of Services for International Students in Higher Education Institutions*. London: Council for International Education.
- Currie, Janice K. and Newson, Janice (eds.) (1998):** *Universities and Globalization: Critical Perspectives*. Thousand Oaks CA: Sage.
- DAAD (2006):** *Die internationale Hochschule. Hochschulmarketing. Ein Handbuch für Politik und Praxis, Band 9*. Bielefeld: Bertelsmann.
- DAAD (2008):** *Wissenschaft weltoffen. Daten und Fakten zur Internationalität von Studium und Forschung*. Bonn: DAAD.
- Dale, Roger & Robertson, Susan (Eds.) (2009):** *Globalisation and Europeanisation in Education*. Oxford: Symposium Books.
- De Wit, Hans (Ed.) (1997-2011):** *Journal of Studies in International Higher Education*. Vol. 1 to 15. New York: Council on International Educational Exchange.
- De Wit, Hans (1997):** „Studies in International Education: A Research Perspective.“ In *Journal of Studies in International Education*, Vol. 1, No. 1.
- De Wit, Hans (2002):** *Internationalization of Higher Education in the United States and Europe*. Westport CT: Greenwood.
- Donn, Gari & Al Manthri, Yahya (2010):** *Globalisation and Higher Education in the Arab Gulf States*. Oxford: Symposium Books.
- Egron-Polak, Eva (2011):** Monitoring Internationalization of Higher Education. In: *International Higher Education*, No. 63, Spring, S. 2-3.
- Egron-Polak, Eva & Hudson, Ross (2010):** *Internationalization of Higher Education: Global Trends, Regional Perspectives*. IAU 3rd Global Survey Report. Paris: IAU.
- Enders, Jürgen and Fulton, Oliver (eds.) (2002):** *Higher Education in a Globalising World. International Trends and Mutual Observations*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Engel, Constanze; Janson, Kerstin; Schomburg, Harald & Teichler, Ulrich (2009):** *Der berufliche Ertrag der ERASMUS Mobilität. Die Auswirkungen internationalen Erfahrungen auf die Berufswege von ehemals mobilen Studierenden und Lehrenden*. Berlin und Bonn: BMBF.
- GATE-Germany & Projekt Qualitätssicherung der HRK (2002):** *Tagungsbericht Hochschulmarketing im Aufbruch. Qualität und Wettbewerb*. Bonn: DAAD & HRK.
- GATE-Germany (2010):** *Internationales Hochschulmarketing an deutschen Hochschulen. Ergebnisse einer bundesweiten Umfrage*. Schriftenreihe Hochschulmarketing. Bonn: DAAD
- GATE-Germany (2011):** *Internationales Hochschulmarketing. Unsere Leistungen auf einen Blick*. Bonn: DAAD & HRK.
- Gibbons, Michael (1998):** *Higher Education Relevance in the 21st Century*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Gornitzka, Ase; Gulbrandsen, Magnus & Trondal, Jarle (Eds.) (2003):** *Internationalisation of Research and Higher Education: Emerging Patterns of Transformation*. Oslo: NIFU (Report 2/2003)
- Gürüz, Kemal (2008):** *Higher Education and International Student Mobility in the Global Knowledge Economy*. New York: State University of New York Press.

- Hahn, Karola (2004):** *Entwicklungen auf dem globalen Bildungsmarkt. DAAD (Hg.): Studienangebote deutscher Hochschulen im Ausland.* Bonn: Deutscher Akademischer Austauschdienst (Die Internationale Hochschule – Ein Handbuch für Politik und Praxis, 10).
- Hahn, Karola (2004):** *Die Internationalisierung der deutschen Hochschulen: Kontext, Kernprozesse, Konzepte und Strategien (The Internationalisation of German Higher Education Institutions. Core Processes, Concepts and Strategies).* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hahn, Karola und Lanzendorf, Ute (Hg.) (2005):** *Wegweiser Globalisierung - Hochschulsektoren in Bewegung. Länderanalysen aus vier Kontinenten zu Marktchancen für deutsche Studienangebote.* Kassel: Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel, Universität Kassel (Werkstattberichte, 62).
- Hahn, Karola (2004): „Germany“.** In: **Huisman, Jeroen & van der Wende, Marijk (Hg.):** *On Cooperation and Competition: National and European Policies for the Internationalisation of Higher Education.* Bonn: Lemmens, S. 51-79.
- Hahn, Karola (2005): „German Universities in the Process of Globalisation, Europeanisation and Internationalisation“.** In: **Huisman, Jeroen und van der Wende, Marijk (Hg.):** *On Cooperation and Competition II: Institutional Responses to Internationalisation, Europeanisation and Globalisation.* Bonn: Lemmens, S. 19-38.
- Hemsley-Brown, Jane und Oplatka, Izhar (2006):** Universities in a Competitive Global Marketplace. A Systematic Review of the Literature on Higher Education Marketing. In: *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19, No. 4, S. 316-338.
- HRK (2006):** *Leitfaden für Hochschulstrategien zur Informations- und Kommunikationskultur.* Beiträge zur Hochschulpolitik 4. Bonn: HRK.
- HRK (2007):** *Internationalisierungsstrategien der Fachhochschulen.* Beiträge zur Hochschulpolitik. Bonn: HRK.
- Huang, Futao (2007):** Internationalisation of Higher Education in the Era of Globalisation: What Have Been Its Implications in China and Japan? In: *Higher Education Management and Policy*, Vol. 19, No. 1, pp. 47-62.
- Hudzik, John K. (2011):** *Comprehensive Internationalization: From Concept to Action.* Washington, D.C.: NAFSA.
- Huisman, Jeroen; Maassen, Peter & Neave, Guy (Eds.) (2001):** *Higher Education and the Nation State: The International Dimension of Higher Education.* Amsterdam: Pergamon.
- Huisman, Jeroen & van der Wende, Marijk (Eds.) (2004):** *On Cooperation and Competition: National and European Policies for the Internationalisation of Higher Education.* ACA Papers on International Cooperation in Education. Bonn: Lemmens.
- Huisman, Jeroen & van der Wende, Marijk (Eds.) (2005):** *On Cooperation and Competition II: Institutional Responses to Internationalisation, Europeanisation and Globalisation.* ACA Papers on International Cooperation in Education. Bonn: Lemmens.
- IGI Services (2010):** *German International Student Barometer, D-ISB, Academic Year 2009/10. Executive Summary.* URL: www.i-graduate.org
- Jalowiecky, Bohdan & Gorzelak, Grzegorz Jerzy (2004):** „Brain Drain, Brain Gain and Mobility: Theories and Prospective Methods.“ In *Higher Education in Europe*, Vol. 29, No. 3, October, 299-308.
- Janson, Kerstin; Schomburg, Harald & Teichler, Ulrich (2009):** *The Professional Value of Study Abroad. The Impact of International Experience on Former Students' and on Teachers' Careers.* Bonn: Lemmens.
- Jones, Elspeth & Brown, Sally (Eds.) (2007):** *Internationalising Higher Education.* New York & London: Routledge.
- Journal of Studies in International Education (2007):** Special Issue: Challenges and Opportunities for the Internationalization of Higher Education in the Coming Decade. Vol. 11, No. 3-4.
- Kälvemark, Torsten & van der Wende, Marijk (Eds.) (1997):** *National Policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe.* Stockholm: National Agency for Higher Education
- Kehm, Barbara M. und de Wit, Hans (Hg.) (2006):** *Internationalisation in Higher Education: European Responses to the Global Perspective.* Amsterdam: EAIE und EAIR.

- Kehm, Barbara M. (2008):** „Internationalisierung und Globalisierung der deutschen Hochschulen im Kontext des Bologna-Prozesses“. In: *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation*, 28. Jg., H.4, S. 347–362.
- Kehm, Barbara M. & Lanzendorf, Ute (2010):** „Student and Faculty Transnational Mobility in Higher Education“. In Petersen, Penelope; Baker, Eva and McGaw, Barry (Hg.): *International Encyclopedia of Education*, Bd. 4 Oxford: Elsevier, S. 559-565.
- Kehm, Barbara M. & Teichler, Ulrich (2007):** „Research on Internationalisation in Higher Education“. In: *Journal of Studies in International Education*, 11. Jg., H. 3-4, Herbst/Winter, S. 260–273.
- Kelo, Maria; Teichler, Ulrich & Wächter, Bernd (Hg.) (2006):** *EURODATA. Student Mobility in European Higher Education*. Bonn: Lemmens.
- Kelo, Maria; Teichler, Ulrich & Wächter, Bernd (2006):** „Toward Improved Data on Student Mobility: Findings and Concepts of Eurodata Study“. In: *Journal of Studies in International Education*, 10. Jg., H. 3, S. 194-223.
- Knight, Jane (1997):** „Internationalization of Higher Education: A Conceptual Framework.“ In Knight, Jane and de Wit, Hans (eds.): *Internationalization of Higher Education in Asia Pacific Countries*. Amsterdam: European Association for International Education.
- Knight, Jane (2004):** „Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales.“ In *Journal of Studies in International Education*, Vol. 8, No. 1.
- Knight, Jane (2006):** „Internationalization: Concepts, Complexities and Challenges.“ In Forest, James J. and Altbach, Philip G. (eds.): *International Handbook of Higher Education*. Dordrecht: Springer, pp. 207-227.
- Kretovics, Mark A. (2011):** *Business Practices in Higher Education. A Guide for Today's Administrators*. New York & London: Routledge.
- Langer, Markus & von Stuckrad, Thimo (2009):** Geomarketing von Hochschulen. Ein neuer Ansatz. In: Voss, Rüdiger (Hrsg.): *Hochschulmarketing*. 2., völlig überarbeitete Auflage. Lohmar: Josef Eul Verlag, S. 201-219.
- Lanzendorf, Ute (Hg.) (2009):** *Wegweiser Globalisierung II. Länderanalysen zu Marktchancen für deutsche Studienangebote*. Kassel: Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel, Universität Kassel (Werkstattberichte, 70)
- Lanzendorf, Ute & Bürger, Sandra (Hg.) (2010):** *Higher Education Institutions in Europe: Mobilised by Mobility? The Impact of the ERASMUS Programme on Quality, Openness, and Internationalisation*. Kassel: Internationales Zentrum für Hochschulforschung (Werkstattberichte, 73)
- Lanzendorf, Ute (2008):** „Foreign-backed Universities – A New Trend“. In: *International Higher Education*, H.51, S. 3–5.
- Lanzendorf, Ute (2008):** „Internationalität – Transnationalität- Non-Nationalität: Wechselspiele etablierter und neuer Phänomene in einer globalen Hochschulwelt. In: Kehm, Barbara M. (Hg.): *Hochschule im Wandel*. Frankfurt/M. und New York: Campus, S. 403-418.
- Lanzendorf, Ute & Teichler, Ulrich (2003):** „Globalisierung im Hochschulwesen – ein Abschied von etablierten Werten der Internationalisierung“. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 6. Jg., 2003, H. 2, S. 219-238.
- Lauterbach, Hanna (2001):** „‘Internationalisation’ or ‘Globalisation’ of Higher Education? Conceptual Changes in Recent Discussion and Documents.“ In *Beiträge zur Hochschulforschung*, No. 1, 21-45.
- Le Mouillour, Isabelle; Lenecke, Kerstin & Schomburg, Harald (2005):** *Human Resources in Research & Development. Monitoring System on Career Paths and Mobility Flows*. Kassel: Centre for Research on Higher Education and Work, University of Kassel.
- Marginson, Simon, van der Wende, Marijk (2007):** *Globalisation and Higher Education*. Education Working Paper 8. Paris: OECD.
- Maringe, Felix & Foskett, Nick (2010):** *Globalization and Internationalization in Higher Education. Theoretical, Strategic and Management Perspectives*. London: Continuum.

- Molesworth, Mike, Scullion, Richard & Nixon, Elizabeth (2011):** *The Marketisation of Higher Education and the Student as Consumer*. New York & London: Routledge.
- Musselin, C. (2007):** Are Universities Specific Organisations? In: Krücken, G., Kosmützky, A., Torke, M. (Eds.): *Towards a Multiversity?* Bielefeld: Transcript, S. 63-84.
- Neave, Guy (2007):** Global Trends in Higher Education: Globalisation, Internationalisation, and Policy: An Historical Critique. In: Kehm, Barbara M. (Ed.): *Looking Back to Look Forward: Analyses of Higher Education after the Turn of the Millennium*. Kassel: Jenior & Pressler.
- Obst, Daniel, Bhandari, Rajika & Witherell, Sharon (2007):** *Meeting America's Global Education Challenge: Current Trends in U.S. Study Abroad and the Impact of Strategic Diversity Initiatives*. White papers on Expanding Capacity and Diversity in Study Abroad. New York: Institute of International Education.
- Obst, Daniel & Kirk, Daniel (Eds.) (2010):** *Innovation through Education: Building the Knowledge Economy in the Middle East*. Global Education Research reports No. 4. New York: Institute of International Education.
- OECD (ed.) (1996):** *Internationalisation of Higher Education*. Paris: OECD.
- OECD (ed.) (2004):** *Internationalisation and Trade in Higher Education*. Paris: OECD.
- OECD (ed.) (2008):** Tertiary Education for the Knowledge Society. Volume 2: Equity, Innovation, Labour Market, Internationalisation. Paris: OECD.
- OECD (2009):** *Higher Education to 2030: Volume 2: Globalisation*. Paris: OECD.
- Over, Albert (1996):** „Bibliography.“ In Blumenthal, Peggy; Goodwin, Craufurd; Smith, Alan and Teichler, Ulrich (eds.): *Academic Mobility in a Changing World*. London: Jessica Kingsley Publishers, pp. 369-405.
- Ripmeester, Nannette & Pollock, Archibald (2011):** *Guide to Enhancing the International Student Experience for Germany*. Schriftenreihe Hochschul-marketing 7. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schmidt, Simone (2007):** *Hochschulmarketing. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Schomburg, Harald & Teichler, Ulrich (Hg.) (2011):** *Employability and Mobility of Bachelor Graduates in Europe*. Rotterdam und Taipei: Sense.
- Scott, Peter (ed.) (1998):** *The Globalization of Higher Education*. Buckingham: Open University Press.
- Scott, Peter (2000):** „Globalisation and Higher Education: Challenges for the 21st Century.“ In *Journal of Studies in International Education*, Vol. 4, No. 1.
- Stromquist, Nelly P. (2007):** Internationalization as a Response to Globalization: Radical Shifts in University Environments. In: *Higher Education*, Vol. 53, No. 1, pp. 81-105.
- Teferra, Damtew & Greijn, Heinz (Eds.) (2010):** *Higher Education and Globalization: Challenges, Threats and Opportunities for Africa*. Maastricht: Maastricht University.
- Teichler, Ulrich (1996):** „Research on Academic Mobility and International Cooperation in Higher Education: An Agenda for the Future.“ In Blumenthal, Peggy; Goodwin, Craufurd; Smith, Alan and Teichler, Ulrich (eds.): *Academic Mobility in a Changing World*. London: Jessica Kingsley Publishers, pp. 338 – 358
- Teichler, Ulrich and Sadlak, Jan (eds.) (2000):** *Higher Education Research: Its Relationship to Policy and Practice*. Paris: IAU and Kidlington: Elsevier Science.
- Teichler, Ulrich (2004):** „The Changing Debate on Internationalisation in Higher Education“. In: *Higher Education*, 48. Jg., H. 1, S. 5-26.
- Teichler, Ulrich (2005):** „Non-European Students. The Forgotten Half of the Bologna-Process?“. In: Muche, Franziska (Hg.): *Opening up to the Wider World. The External Dimension of the Bologna Process*. Bonn: Lemmens Verlag, S. 111-120.
- Teichler, Ulrich (2005):** „Research on Higher Education in Europe.“ *European Journal of Education*, Vol. 40., No. 4, 447-469.

- Teichler, Ulrich (2007):** *Internationalisierung der Hochschulen*. Frankfurt/M und New York: Campus.
- Teichler, Ulrich (2010):** „Europäisierung der Hochschulpolitik“. In: Simon, Dagmar, Knie Andreas & Hornbostel, Stefan (Hg.): *Handbuch Wissenschaftspolitik*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag, S. 51–70.
- Teichler, Ulrich, Ferenc, Irina & Wächter, Bernd (Hg.) (2011):** *Mapping Mobility in European Higher Education. Volume 1: Overview and Trends; Volume 2: Case Studies*. Brüssel: European Commission.
- Ulrich, Georges & Voss, Rödiger (Hrsg.) (2010):** *Hochschul Relationship Marketing*. Lohmar: Josef Eul Verlag.
- UNESCO (2008):** *Pathways Towards a Shared Future: Changing Roles of Higher Education in a Globalized World*. Paris: UNESCO.
- Van Damme, Dirk (2001):** „Quality Issues in the Internationalisation of Higher Education.“ In *Higher Education*, Vol. 41, No. 4, 415-441.
- Van der Wende, Marijk (1996):** „Internationalizing the Curriculum in Higher Education: Report on a OECD/CERI Study.“ In *Tertiary Education and Management*, Vol. 2, No. 2, 186-195.
- Van der Wende, Marijk (2001):** „The International Dimension in National Higher Education Policies: What Has Changed in Europe in the Last Five Years?“ In *European Journal of Education*, Vol. 36, No. 4, 431-441.
- Van Gaalen, Adinda (Ed. (2010):** *Internationalisation and Quality Assurance*. EAIE Professional Development Series for International Educators, Vol. 4. Amsterdam: European Association for International Education.
- Van Rooijen, Maurits (Ed.) (2008):** *Marketing Your Institution Internationally*. EAIE Professional Development Series for International Educators, Vol. 3. Amsterdam: European Association for International Education.
- Varghese, N. V. (2008):** *Globalization of Higher Education and Cross-Border Student Mobility*. Paris: UNESCO.
- Varghese, N. V. (2009):** *Globalization, Economic Crisis and National Strategies for Higher Education Development*. Paris: UNESCO, IIEP.
- Verbik, Line & Lasanowski, Veronica (2007):** *International Student Mobility. Patterns and Trends*. London: Observatory on Borderless Education.
- Verger, Antoni (2010):** *WTO/GATS and the Global Politics of Higher Education*. New York & London: Routledge.
- Voss, Rödiger (Hrsg.) (2009):** *Hochschulmarketing*. 2., völlig überarbeitete Auflage. Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Weber, Luc & Duderstadt, James (Eds.) (2008):** *The Globalization of Higher Education*. London, Paris & Geneva: Economica
- Wildavsky, Ben (2010):** *The Great Brain Race: How Universities Are Reshaping the World*. Princeton: Princeton University Press.
- Woodfield, Steve, Middlehurst, Robin & Fielden, John (2009):** *Universities and International Higher Education Partnerships: Making a Difference*. London: Million+ and Kingston University.

Herausgeber: GATE-Germany
Konsortium Internationales Hochschulmarketing
c/o Deutscher Akademischer Austauschdienst
Kennedyallee 50, 53175 Bonn
www.gate-germany.de

Verantwortlich: Stefan Hase-Bergen
Erstellt von: Prof. Dr. Barbara M. Kehm, 2011
Redaktion: Constanze Probst
Gestaltung und Satz: axeptDESIGN, Berlin

Onlinepublikation, März 2014.