

GATE-Germany (Hrsg.)



**WIE HOCHSCHULEN IHRE SERVICELEISTUNGEN  
FÜR INTERNATIONALE STUDIERENDE TROTZ  
SINKENDER STAATLICHER FÖRDERUNG  
VERBESSERN KÖNNEN**

---

# WIE HOCHSCHULEN IHRE SERVICELEISTUNGEN FÜR INTERNATIONALE STUDIERENDE TROTZ SINKENDER STAATLICHER FÖRDERUNG VERBESSERN KÖNNEN

Vorgelegt von:

**Megan Brenn-White**

*Die stark wachsende Studierendenmobilität bringt für Hochschulen auf der ganzen Welt ähnliche Herausforderungen und ähnliche Chancen mit sich. GATE-Germany hat im Jahr 2011 acht Fallstudien in Auftrag gegeben, die beispielhaft einen Eindruck vermitteln, wie Institutionen mit Themen des internationalen Marketings und Recruitings umgehen – vom Web-Controlling hin zur Schaffung elaborierter Welcome Centers. Jede der Studien ist vor ihrem spezifisch nationalen und internationalen Kontext zu lesen und stellt eine Momentaufnahme dar. Wie diese Institutionen sich in zehn Jahren aufstellen, hängt nicht zuletzt von der Entwicklung der internationalen Mobilität ab und wird auch von personellen Entwicklungen an der Hochschule beeinflusst. Die entstandenen Fallstudien verstehen sich nicht als „Bedienungsanleitungen“, sondern erlauben einen inspirierenden Einblick in die Aktivitäten und Strategien von Kolleginnen und Kollegen weltweit. Bei den Institutionen bedanken wir uns herzlich für ihre Teilnahme und ihr Vertrauen. Wir wünschen eine anregende Lektüre.*

---

## EINFÜHRUNG

Die Anwerbung qualifizierter internationaler Studierender spielt im globalen Wettbewerb der Hochschulen eine immer wichtigere Rolle. Weltweit streben Hochschulen danach, den Anteil internationaler Studierender zu steigern, um die kulturelle Vielfalt auf dem Campus zu vergrößern. In vielen Ländern verfolgen Hochschulen zusätzlich das Ziel, über Studiengebühren für internationale Studierende ihre Einnahmen zu erhöhen.<sup>1</sup> Es reicht jedoch nicht aus, möglichst viele internationale Studierende für ein Studium an der eigenen Einrichtung zu gewinnen. Genauso wichtig ist es, diese gut zu betreuen. Denn ohne ausreichende Unterstützung haben internationale Studierende häufig Probleme, sich in der fremden Umgebung zurechtzufinden und ein Studium erfolgreich zu absolvieren – was nicht nur für den einzelnen Studierenden, sondern auch für die jeweilige Hochschule Nachteile hat.

Diese Fallstudie zeigt, wie es dem International Office der University of California Berkeley gelungen ist, trotz sinkender staatlicher Förderung das Unterstützungsangebot für internationale Studierende zu erweitern und zu verbessern und zugleich seine Einnahmen zu erhöhen.

	University of California Berkeley (UC Berkeley)
<b>Typus der Institution:</b>	staatliche Universität, verteilt auf zehn Standorte
<b>Ort:</b>	Berkeley, Kalifornien (USA)
<b>Zahl der Studierenden:</b>	ca. 36.142 (2011)
<b>Internationalität:</b>	12,5 Prozent internationale Studierende (6,7 Prozent bei den Undergraduates)
<b>Website:</b>	www.berkeley.edu/

## HINTERGRUND

Die UC Berkeley steht seit einigen Jahren unter enormem finanziellen Druck: Seit 2008 wurde die staatliche Finanzierung um 20 Prozent reduziert (allein im Jahr 2011 um 500 Millionen Dollar), gleichzeitig sind in diesem Zeitraum die Studierendenzahlen immer weiter angestiegen.

Angesichts dieser schwierigen finanziellen Situation traf die UC Berkeley 2009 die Entscheidung, die Zahl der nicht kalifornischen Studierenden deutlich zu steigern, um ihre finanziellen Verluste auszugleichen.<sup>2</sup> Ziel war ein Anteil von 20 Prozent Studierenden, die nicht aus dem Bundesstaat Kalifornien stammen und deshalb wesentlich höhere Studiengebühren entrichten müssen.<sup>3</sup> Internationale Studierende galten dabei als besonders wichtige Zielgruppe, da sie nicht nur mehr Einnahmen versprechen, sondern auch die kulturelle Vielfalt der Studierendenschaft erhöhen. Damit tragen sie zur gewünschten Internationalisierung bei, was schon seit vielen Jahren ein wichtiges Ziel der UC Berkeley ist.

---

<sup>1</sup> Die Ergebnisse der Fallstudie beruhen auf einem Interview, das Megan Brenn-White mit Ivor Emmanuel, Director International Office, an der University of California, Berkeley am 26. Mai 2011 führte.

<sup>2</sup> Vgl. <http://chronicle.com/article/As-Berkeley-Enrolls-More-Oru49049/> (14.01.2013).

<sup>3</sup> Im akademischen Jahr 2011/2012 mussten kalifornische Studierende bis zu 14.000 US-Dollar für Studiengebühren und Krankenversicherung aufbringen, Studierende von außerhalb des Bundesstaates mehr als 37.000 US-Dollar.

---

## DAS PROJEKT

Im Rahmen dieser universitären Strategie sollte das International Office (IO)<sup>4</sup> die Aufgabe übernehmen, die verstärkte Anwerbung internationaler Studierender durch eine Erweiterung und Optimierung seiner Serviceangebote zu unterstützen. Auf diese Weise sollte die Zufriedenheit der internationalen Studierenden mit ihrem Studium und Aufenthalt erhöht und ihre Chancen auf ein erfolgreiches Studium erheblich gesteigert werden.

Um die Serviceangebote für internationale Studierende maßgeschneidert ausbauen und verbessern zu können, stützte sich das International Office auf die Ergebnisse einer **Bedarfsanalyse**, in der die besonderen Bedürfnisse internationaler Studierender ermittelt wurden.<sup>5</sup> Auf dieser Basis konnte das IO seine Leistungen gezielt an die Erwartungen dieser Studierendengruppe anpassen und spezielle Kurse, Programme und Workshops für internationale Studierende entwickeln.

Vor diesem Hintergrund stieg die Zahl der internationalen Undergraduates an der UC Berkeley zwischen Ende 2007 und Herbst 2011 von ungefähr 600 auf 2.558 Studierende an. Dies führte dazu, dass auch die Serviceleistungen des IO stärker nachgefragt wurden. Allerdings wurden die Mittel nicht entsprechend aufgestockt – im Gegenteil war das Budget des IO schon vor Jahren stark gekürzt worden. Dadurch wurde es zunehmend schwieriger, den wachsenden Unterstützungsbedarf internationaler Studierender zu befriedigen. Dazu ein Beispiel: Der Orientierungskurs für Studienanfänger konnte nicht mehr wie früher in einem Raum stattfinden, sondern musste angesichts rapide steigender Studierendenzahlen in mehreren Räumen parallel angeboten werden, was mit erheblichen logistischen Problemen verbunden war.

Deshalb verfolgte das IO eine **Doppelstrategie**: Zum einen wurden die Serviceangebote für internationale Studierende mit verschiedenen Einzelmaßnahmen strukturell umgestaltet, zum anderen wurde ein neues Finanzierungsmodell etabliert, das auch die Erschließung neuer Finanzierungsquellen beinhaltete.

Diese Maßnahmen führten zu besseren Dienstleistungen und erhöhten die Zufriedenheit der internationalen Studierenden. Der neue Ansatz senkte die Abbruchquote unter den internationalen Studierenden, die ihr Studium nun erfolgreicher absolvieren konnten. Dies wiederum hatte zur Folge, dass die Attraktivität der UC Berkeley für internationale Studierende weiter stieg. Es gelang, mehr internationale Studierende anzuwerben und die Einnünfte der Universität zu erhöhen.

## UMSETZUNG UND ZENTRALE INSTRUMENTE

Eine der wichtigsten Aufgaben des International Office der UC Berkeley ist die Betreuung internationaler Studierender. Diese umfasst die Anwerbungsphase, d. h. die Bearbeitung von Anfragen, aber auch das Bewerbungsverfahren bis zur Einschreibung, die Organisation von Einführungs- und Orientierungsveranstaltungen sowie die Unterstützung während des Studiums bzw. beim alltäglichen Leben auf dem Campus. Um eine größere Gruppe von internationalen Studierenden angemessen betreuen zu können, wurden die Prozesse in jeder Phase optimiert.

---

<sup>4</sup> Das International Office der UC Berkeley ist für die Visabearbeitung internationaler Studierender und Lehrkräfte zuständig, übernimmt aber auch strategische Aufgaben und führt unter anderem interkulturelle Trainings, Workshops und Austauschprogramme durch.

<sup>5</sup> Zur Studie und den Ergebnissen vgl. [http://internationaloffice.berkeley.edu/needs\\_assessment](http://internationaloffice.berkeley.edu/needs_assessment) (14.01.2013).

---

Die ersten Änderungen betrafen die Häufigkeit und die Art der Kommunikation mit Studieninteressierten aus aller Welt. Mit **Online-Instrumenten**, wie beispielsweise Web-Seminaren und Skype, konnten internationale Studierende bei Anfragen, Bewerbung und Einschreibung, bei der Ankunft auf dem Campus und beim Start des Unterrichts besser unterstützt und mit wesentlichen Informationen versorgt werden.

Um die internationalen Studierenden in der Orientierungsphase zu unterstützen, entwickelte das International Office den **Kurs „Pathways to Personal and Academic Success“** („Wege zum persönlichen und akademischen Erfolg“). Er beinhaltet unter anderem Informationen zur US-amerikanischen Kultur und Gesellschaft, zum Hochschulsystem sowie praktische Ratschläge für die Beteiligung in Lehrveranstaltungen. Als der Kurs zum ersten Mal angeboten wurde, nahmen 38 Studierende daran teil, deren Feedback ausgesprochen positiv war. In Zukunft will das IO zusätzlich zur praktischen Schulung ein **Handbuch** erstellen, das den Studierenden während des gesamten Studiums als Ratgeber dienen kann.

Ein wichtiges Ergebnis der Bedarfsanalyse internationaler Studierender war, dass sich die Befragten bessere Beratungsangebote wünschten. Infolgedessen veränderten die Beraterinnen und Berater des International Office die **Zeiten ihrer Sprechstunden**, um flexibler verfügbar zu sein, und planten auch mehr Zeit für die einzelnen Gespräche ein, um auf die Fragen und Bedürfnisse der Studierenden intensiver eingehen zu können. Darüber hinaus ermöglichte eine interne Umstrukturierung zwei neue Stellen, die dazu dienen, den Beratungsbedarf und die Beratungsangebote an einem Empfangsschalter aufeinander abzustimmen. Dadurch haben sich die Wartezeiten für die Studierenden wesentlich verkürzt und eine größere Zahl von Studierenden kann nun komplexere und zielgenauere Beratungsangebote in Anspruch nehmen. Diese Verbesserungsmaßnahmen wurden durch die Studierendenvereinigungen, den studentischen Universitätsbeirat (Associated Students of the University of California) sowie die kulturellen Communities unterstützt.

Die Bedarfsanalyse hatte auch ergeben, dass 60 bis 70 Prozent der internationalen Studierenden in einer Privatunterkunft – und nicht auf dem Campus – wohnten. Deshalb begann das International Office, **Workshops über Livestream** zu übertragen. So konnten die Studierenden auch von außerhalb des Campus auf Informationen zugreifen, ohne persönlich an den Workshops teilzunehmen. Zudem informierte das IO die internationalen Studierenden über die verschiedenen Wohnmöglichkeiten und half ihnen bei der Entwicklung geeigneter Strategien, um die individuell beste Wohnungswahl vor dem Hintergrund der US-Regelungen und Gebräuche zu treffen.

Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse hatten außerdem gezeigt, dass viele Studierende ihre **persönliche E-Mail-Adresse** bevorzugten, statt die der Universität zu benutzen, an die das International Office seine offiziellen E-Mails schickte. Um den internationalen Studierenden wichtige offizielle Informationen zu vermitteln, kommunizierte das IO daraufhin mit den Studierenden auf möglichst **vielen verschiedenen Kanälen**. Dazu gehörten persönliche Gespräche, Informationsveranstaltungen und unterschiedliche Formen der digitalen Kommunikation. Dieser Weg erwies sich als erfolgreich: Die Teilnehmerzahl an wichtigen Informationsveranstaltungen stieg an und die Aufmerksamkeit der internationalen Studierenden für die Mitteilungen des International Office konnte deutlich erhöht werden.

Weitere Neuerungen wurden im Bereich der **Finanzierung** umgesetzt. Es wurde ein System eingeführt, das dem IO eine kontinuierliche Einnahmequelle sichert, um die steigenden Kosten durch eine wachsende Zahl an internationalen Studierenden zu decken: Die einzelnen Fachbereiche führen für „ihre“ internationalen Studierenden und Wissenschaftler

---

einen bestimmten Beitrag an das IO ab – als „Rückerstattung“ von Kosten, die zum Beispiel bei der Bearbeitung von Visa-Anträgen und spezifischen Service- und Betreuungsleistungen entstehen. Dadurch wurden die Kosten auch innerhalb der Universität gleichmäßiger und gerechter verteilt, weil jeder Fachbereich nur noch für seine eigenen internationalen Studierenden und Mitarbeiter aufkommen muss.

Um die begrenzten Einkünfte der Universität und die gekürzte staatliche Förderung auszugleichen, hat das International Office darüber hinaus immer stärker Stakeholder eingebunden und sich um externe Mittelbeschaffung (Sponsoring und Fundraising) gekümmert.

Um die Kosten zu decken, kooperierte das IO auch mit der **Privatwirtschaft**, vor allem mit Banken. So wurden beispielsweise alle Orientierungsveranstaltungen für internationale Studierende von Banken gesponsert, um beiden Seiten Vorteile zu verschaffen: Die Studierenden profitieren von den Informationsveranstaltungen, und die Banken gewinnen internationale Studierende als Kunden – eine für die Banken wichtige Kundengruppe, da diese weltweit Überweisungen tätigen müssen und ihre Kontostände meist hoch sind, um Studiengebühren, Miete und andere Lebenshaltungskosten begleichen zu können. Zudem führte die UC Berkeley eine einmalige Gebühr von 35 US-Dollar für internationale Studierende ein, die sich darüber mit einem Eigenbeitrag an der Finanzierung des Orientierungsprogramms beteiligen.

Bei allen finanziellen Maßnahmen wurde darauf geachtet, dass sowohl die Universität als auch die internationalen Studierenden und Mitarbeiter davon profitieren.

Mit der Einführung des neuen Finanzierungsmodells gelang es dem IO, trotz eines gekürzten staatlichen Budgets und rapide ansteigender Zahlen internationaler Studierenden die Vollzeitstellen der IO-Mitarbeiter von 14 auf 21 zu erhöhen und gleichzeitig eine hohe Qualität der Unterstützungsangebote zu erreichen.<sup>6</sup>

Auch in Zukunft liegen die Kernaufgaben des IO in der Beratung und Unterstützung von internationalen Studierenden, in der Visabearbeitung sowie der Durchführung von Programmen, Workshops und Schulungen für internationale Studierende, Lehrkräfte und andere Mitarbeiter der Universität. Das IO verfolgt aber auch weiterhin das Ziel, sein Angebot zu erweitern und zu verbessern, Serviceleistungen von hoher Qualität anzubieten und für die Mitarbeiter feste Stellen und eine angemessene Bezahlung sicherzustellen. Dazu gehört auch, den neuen Finanzierungsansatz konsequent umzusetzen.

## **ERFOLGSFAKTOREN**

Ein zentraler Erfolgsfaktor war die Bedarfsanalyse, in der die Bedürfnisse und Erwartungen internationaler Studierenden ermittelt wurden. Auf diese Weise konnten an der Hochschule Bereiche mit Verbesserungspotenzial identifiziert und die notwendigen Maßnahmen darauf abgestimmt werden. Die **Umfrageergebnisse** bildeten eine gute Grundlage, um die Serviceangebote gezielt erweitern und optimieren zu können. Wichtig war auch eine entsprechende **Umstrukturierung der Serviceangebote** für internationale Studierende, sodass die Leistungen effektiver erbracht werden konnten.

---

<sup>6</sup> Zusätzlich zur Erweiterung und Verbesserung von Unterstützungsangeboten und dem Beschreiten innovativer Finanzierungswege wird das International Office gegenwärtig auch im Rahmen des universitätsweiten „Operational Excellence“-Programms umgestaltet, bei dem die Organisationsstrukturen der UC Berkeley rationaler und effizienter gemacht werden sollen.

---

Ein weiterer Erfolgsfaktor war, die neuen Maßnahmen strategisch so anzulegen, dass nicht nur die Studierenden, sondern auch die Lehrkräfte und das Verwaltungspersonal der UC Berkeley in den Umgestaltungsprozess mit einbezogen waren. Die interne Umstrukturierung wurde auf allen Ebenen der Hochschule umgesetzt. Durch die **Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche** der UC Berkeley – einschließlich der akademischen Fachbereiche, des Student Learning Center, des Transfer Center und des Registrar's Office –<sup>7</sup> konnte die Akzeptanz der Hochschulakteure für eine Änderung der Dienstleistungsstruktur und die Einführung neuer Finanzierungsmodelle erhöht werden. Dieses gemeinsame Vorgehen ermöglichte auch die Überwindung von institutionellen Hindernissen, die sich in solchen Veränderungsprozessen häufig einstellen.

Von großer Bedeutung war die Implementierung eines **neuen Finanzierungsmodells**, das es dem IO erlaubt, seine Kosten für internationale Studierende zu decken. Hier sind drei Aspekte zu benennen: Erstens müssen die internationalen Studierenden über eine Gebühr einen Eigenbeitrag leisten; zweitens werden die Mittelflüsse innerhalb der Universität so organisiert, dass die Fachbereiche an den Kosten „ihrer“ internationalen Studierenden und Wissenschaftler beteiligt werden; und drittens werden private Mittel (Sponsoring und Fundraising) eingeworben. Der Erfolg der Einzelmaßnahmen an der UC Berkeley ist letztlich stark auf den neuen Finanzierungsansatz zur Begleichung der Kosten internationaler Studierender und die Erschließung neuer Einkommensquellen zurückzuführen.

### **WICHTIGE ERKENNTNISSE FÜR DEUTSCHE HOCHSCHULEN**

- In einem starken globalen Wettbewerb um internationale Studierende sind qualitativ hochwertige Serviceleistungen für diese Zielgruppe von zentraler Bedeutung für den Erfolg von Hochschulen.
- Um die Serviceangebote gezielt auf internationale Studierende abstimmen zu können, müssen die Bedürfnisse und Erwartungen internationaler Studierender ermittelt werden. Dafür sollten sich Hochschulen auch auf die Ergebnisse von Bedarfsanalysen und Befragungen stützen.
- Es ist sehr wichtig, die richtigen Kommunikationswege mit internationalen Studierenden zu finden und dabei möglichst alle Kanäle zu nutzen – am besten sowohl im direkten persönlichen Kontakt als auch online.
- Bei der Umsetzung von Maßnahmen ist es unverzichtbar, das Feedback der internationalen Studierenden einzubeziehen. Ein kontinuierliches Monitoring sollte zentraler Bestandteil des Umgestaltungsprozesses sein.
- Um trotz knappen staatlichen Mitteln die notwendigen Maßnahmen zu ermöglichen, ist die Erschließung neuer Einkommensquellen, etwa Gebühren für internationale Studierende und Sponsoring durch externe Partner, von zentraler Bedeutung.

---

<sup>7</sup> Das Student Learning Center unterstützt Studierende beim Lernen, das Transfer Center hält spezielle Beratungs- und Serviceangebote bereit und das Registrar's Office (Studierendensekretariat) bietet wichtige Informationen zu organisatorischen Fragen.

---

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

**Verantwortlich:** Stefan Hase-Bergen  
**Erstellt von:** Megan Brenn-White, 2011  
**Redaktion:** Dorothea Mahnke  
**Gestaltung und Satz:** axeptDESIGN, Berlin

Onlinepublikation, März 2014.