



FIBAA

DAS QUALITÄTSSIEGEL FÜR HOCHSCHULEN

FIBAA Newsletter

Themenschwerpunkt:
Internationalisierung der Hochschulen:
Chancen und Herausforderungen

Ausgabe 02/2011

Internationalität

Studentenmobilität

Lehre

Forschung

Europäisierung

Studentenaustausch

Audit

Zertifizierung

Akkreditierung

Vergleichbarkeit





Liebe Leserinnen, liebe Leser,

es ist offensichtlich, der Bologna-Prozess hinterlässt zunehmend Spuren in den nationalen Hochschulsystemen der Signatarstaaten, seine Auswirkungen sind aber auch weit darüber hinaus zu spüren, z.B. in den USA und in Asien. Eine wesentliche Auswirkung betrifft die Internationalität von Hochschule, besser noch die Internationalisierung von Hochschulen; Beides ist angesagt, wie viele Erfahrungsberichte, Untersuchungen und Forschungsarbeiten belegen.

Da den Hochschulabsolventen heute – von wenigen Ausnahmen abgesehen – „die Welt offen steht“ und sie ihre Arbeitschancen weit über den nationalen Tellerrand auf einem globalen Arbeitsmarkt wahrnehmen können, und da auch eine immer größer werdende Zahl von Unternehmen mit Blick auf ihre internationale Wettbewerbssituation und -fähigkeit für die Karriere ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Auslandserfahrungen voraussetzen bzw. ermöglichen, ergeben sich hieraus grundlegende Anforderungen an die Hochschulbildung. Dies wiederum führt noch deutlicher als in der Vergangenheit zu verstärkter Mobilität der Wissenschaftler selbst, da auch auf diesem Arbeitsmarkt die Erfahrungen an international geprägte Karrieren gestiegen sind.

Vor diesem Hintergrund und der aufgezeigten Perspektive ergeben sich Chancen und Herausforderungen für jeden Akteur im Hochschulsektor, für die Studierenden, die Wissenschaftler und die Hochschulen, aber nicht zuletzt auch für den Staat und staatliche Stellen, die Wissenschaftsorganisationen, die Akkreditierungsagenturen und das Beschäftigungssystem.

All' die Genannten können sich fit machen für den auf sie zukommenden Entwicklungsprozess, indem sie externe Hilfe in Anspruch nehmen, in Form von Veranstaltungen, Förderprogrammen, Beratung und Unterstützung. Diese gibt es, wie der Blick in Fachzeitschriften, ins E-Mail-Fach oder in den Briefkasten lehrt, in Fülle, auf nationaler, auf europäischer und auf internationaler Ebene.

Der „Instrumentenkasten“ für eine internationale Hochschule ist schier unbegrenzt und zeigt, dass es keinen „Königspfad“ zum Ziel gibt. Vielmehr muss jede Hochschule selbst ihren Weg bestimmen und die für sie geeigneten Maßnahmen ergreifen, mit Blick auf ihre Möglichkeiten – das gilt vor allem für die Kooperationspartner in Wissenschaft und Wirtschaft – und ihre Kultur.

Der vorliegende Newsletter der FIBAA bietet zu diesem Thema eine Menge Material aus unterschiedlicher Feder, Anregungen, Hinweise und Erfahrungen.

Nehmen Sie sich die Zeit zum Lesen, viel Vergnügen!

*RA Hans-Jürgen Brackmann
Geschäftsführer*

I

INTERNATIONALISIERUNG DER HOCHSCHULEN: CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Schulsystem und akademische Traditionen hemmen Europäisierung der Hochschulpolitik

Artikel von Ulf Banscheraus, Humboldt Universität zu Berlin

Internationalisation is more than mobility: Assessing internationalisation and the development of a certificate

Paper of Mark Frederiks, Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO)

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) – Audit, Internationalisierung der Hochschulen

Interview mit Dr. Rolf Peter, Hochschulrektorenkonferenz (HRK)

Wie fördert der DAAD die Internationalisierung von Hochschulen

Interview mit Stephanie Knobloch, Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD)

Internationalization of Higher Education: Experience and Point of View of Peter Lorange

Interview with Peter Lorange, Lorange Institute of Business Zurich

Frankfurt School of Finance & Management: Ein Beispiel für eine erfolgreiche Internationalisierung

Interview mit Professor Udo Steffens, Frankfurt School of Finance Management

Internationalisierung in der Praxis – Hochschule Darmstadt

Interview mit Lucia Koch, Hochschule Darmstadt

Internationalisierung als Qualitätsmaßstab und Wettbewerbsfaktor für alle Hochschulen

Artikel von Dr. Petra Jordanov, Fachhochschule Stralsund

Wie misst man Internationalität und Internationalisierung von Hochschulen? Erfahrungen aus einem EU Projekt

Artikel von Uwe Brandenburg, CHE Consult GmbH

Certifying Internationalisation of Higher European Education

Paper of Hans de Wit, Hogeschool van Amsterdam

Monitoring Internationalization of Higher Education

Interview with Eva Egron-Polak, International Association of Universities

Internationalisierung des Akkreditierungsverfahrens im Zuge der Bologna-Reform

Artikel von Daisuke Motoki, FIBAA

II ENTWICKLUNGEN IM AKKREDITIERUNGSWESEN

Entscheidung des Akkreditierungsrates: Klare Absage an Diplomgrade in Masterstudiengängen

Neues Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz in Österreich beschlossen

Widerspruch zwischen den landespezifischen Strukturvorgaben des Landes Berlin und den gemeinsamen Strukturvorgaben der KMK aufgehoben

300 ECTS-Punkte-Regelung für weiterbildende Masterstudiengänge in NRW

III FIBAA – PROJEKTE UND ERGEBNISSE

Prof. Dr. Landfried und Dipl.-Volksw. Motoki referieren bei der Veranstaltung „Qualitätssicherung im tertiären Bildungssektor“ der Industriellenvereinigung in Wien zum Thema „Qualitätssicherung in der Praxis“

IV FIBAA – INTERNATIONAL

Gründung des Netzwerkes Central and Eastern European Network of Quality Assurance Agencies in HE (CEENQA e.V)

FIBAA-Mitarbeiter als zertifizierte „Panel Sekretaries“ bei NVAO

Dr. Heinz-Ulrich Schmidt als Experte beim ASEM-Seminar zu regionaler Qualitätssicherung

V TERMINE

FIBAA-Gremien

FIBAA-Seminare und Workshops für Hochschulen

Schulungen und Seminare für FIBAA-Gutachter

VI FIBAA – PERSONALIA

Anette Korn und Fatih Köylüoğlu verstärken das FIBAA-Team

Kristina Weng wird stellvertretende Leiterin im Bereich Programmakkreditierung/Zertifizierung bei der FIBAA

Verabschiedung von Idris Nawid, Mathias Schütz und Barbara Veltjens

FIBAA Team beim 5. Bonner Firmenlauf vertreten

VII IMPRESSUM

THEMENSCHWERPUNKT: INTERNATIONALISIERUNG DER HOCHSCHULEN: HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN

Schulsystem und akademische Traditionen hemmen Europäisierung der Hochschulpolitik¹

Artikel von Ulf Banscherus, Humboldt Universität zu Berlin



ZUR PERSON

Herr Banscherus ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Hochschulforschung des Instituts für Erziehungswissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Hochschulforschung, Bildungssoziologie sowie international vergleichende Bildungsforschung.

Das Ziel einer Koordinierung der europäischen Hochschulpolitiken als Zwischenschritt zu einer Konvergenz der Hochschulstrukturen steht seit Langem auf der europäischen Reformagenda. Bereits seit den 1980er Jahren gab es Vorstöße zur Harmonisierung der Hochschulstrukturen, wodurch das Grundrecht der Freizügigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer umgesetzt und ein Beitrag zur Schaffung eines einheitlichen europäischen Arbeitsmarktes geleistet werden sollten. Der im Jahr 1999 vereinbarte Bologna-Prozess sollte einen neuen Impuls für die strukturelle Annäherung der europäischen Hochschulsysteme setzen und somit die gemeinsame europäische Hochschulpolitik auf eine neue Stufe heben. Seitdem sind in den europäischen Ländern vielfältige strukturelle Reformen erfolgt, weshalb zuletzt nicht nur eine europaweite Einführung der gestuften Studienstruktur und eine Annäherung der Dauer der einzelnen Zyklen, sondern auch eine weitgehende Anwendung der Mobilitätsförderungsinstrumente, vor allem des European Credit Transfer Systems und des Diploma Supplements, konstatiert werden konnten. Hinzu kamen die schrittweise Einführung von Qualifikationsrahmen und die flächendeckende Einführung von Systemen der externen Qualitätssicherung. Diese Ergebnisse des Bologna-Prozesses legen die Einschätzung nahe, dass in den teilnehmenden Staaten eine Konvergenz der Hochschulsysteme zu beobachten sei. Sowohl die wissenschaftlichen als auch die politischen Bewertungen beziehen sich jedoch in erster Linie auf die Veränderungen bei den Studienstrukturen und verbleiben somit weitgehend auf der Ebene der Analyse der Form. Eine Erweiterung der Fragestellung auf die

¹ Dieser Beitrag ist die stark gekürzte Fassung eines Artikels, der bereits an anderer Stelle erschienen ist: Banscherus, Ulf (2011): Die fortdauernde Bedeutung akademischer Traditionen bei der Europäisierung der Hochschulpolitik – Institutioneller Wandel und Pfadabhängigkeiten in Deutschland, Großbritannien und Finnland, in: Leszczensky, Michael / Barthelmes, Tanja (Hrsg.): Herausforderung Internationalisierung. Die Hochschulen auf dem Weg zum europäischen Hochschulraum – Stand und Perspektiven, HIS-Forum Hochschule Nr. 8/2011, Hannover, S. 119-130.

Folgen des Wandels der Strukturen für deren gesellschaftliche Funktion erfolgt dagegen in aller Regel nicht. Dies ist aus einer bildungssoziologischen Perspektive allerdings von besonderer Bedeutung. Entsprechende Überlegungen sollen am Beispiel der unterschiedlichen Beteiligungsdaten an tertiärer Bildung in Deutschland, Großbritannien und Finnland verdeutlicht werden, die als ein Indikator für die Bewertung der Selektions- und Klassifikationsfunktion eines Bildungssystems interpretiert werden können.

Untersuchungen zur Bildungsexpansion nutzen häufig die Entwicklung der Studienanfängerquote als zentralen Indikator, die den Anteil der Angehörigen eines Altersjahrgangs ausweist, der ein Studium aufnimmt. In Finnland lag die Studienanfängerquote im Jahr 1999 bei 67 Prozent eines Altersjahrgangs, im Jahr bei 70 Prozentpunkten. In der Zwischenzeit sind mit Werten zwischen 71 und 76 Prozent Schwankungen in durchaus relevantem Umfang zu verzeichnen. In Großbritannien ist trotz leichter Schwankungen insgesamt eine kontinuierliche leichte Steigerung der Studienanfängerquote zu beobachten. Diese entwickelte sich von 45 Prozent im Jahr 1999 über 52 Prozent im Jahr 2004 auf 57 Prozent im Jahr 2008. Die Studienanfängerquote Großbritanniens lag im gesamten Zeitraum relativ nahe am OECD-Durchschnittswert, der 1999 bei 45 Prozent lag und sich über 51 Prozent im Jahr 2004 auf 56 Prozent im Jahr 2008 erhöhte. Für Deutschland wurden demgegenüber Werte von 28 Prozent im Jahr 1999, 37 Prozent im Jahr 2004 und 36 Prozent im Jahr 2008 ermittelt. Hier ist ebenfalls eine Steigerung im Zeitverlauf zu verzeichnen, die allerdings leichten Schwankungen unterlag und deutlich unterhalb des OECD-Durchschnitts verblieb.

Die Betrachtung der Studienanfängerquote über den Zeitraum von 1999 bis 2008 belegt deutlich die fortbestehenden Niveauunterschiede bei der Beteiligung an Hochschulbildung in Deutschland, Großbritannien und Finnland. Es fällt auf, dass es sich hierbei um drei Länder handelt, die unterschiedlichen Entwicklungspfade in der Bildungspolitik folgen. Dies gilt sowohl für die institutionelle Ausgestaltung des Schulsystems als auch für die in den jeweiligen Ländern dominierenden akademischen Traditionen. So korrespondiert in Deutschland eine differenzierte Struktur des Bildungssystems mit einer vergleichsweise geringen Offenheit des Hochschulsystems sowohl für traditionelle als auch für nicht-traditionelle Studierende. Eine wichtige institutionelle Ursache hierfür dürfte in der weitgehenden strukturellen Trennung zwischen allgemeiner bzw. akademischer Bildung auf der einen Seite und der beruflichen Bildung auf der anderen Seite zu sehen sein, die faktisch jeweils ein eigenständiges Subsystem mit einer eigenen Binnenlogik bilden, zwischen denen zwar formale Schnittstellen bestehen, die jedoch in der Praxis kaum von Relevanz sind. Demgegenüber fügt sich die Ausgestaltung des Hochschulzugangs in Großbritannien gut ein in die bestehende akademische Tradition, die sich anknüpfend an das Leitmotiv der Persönlichkeitsbildung durch eine starke Orientierung am individuellen Einzelfall auszeichnet. Dies bildet sich auch in dem in Großbritannien zu beobachtenden hohen Maß an informeller Differenzierung des Bildungssystems ab. Dies kann einerseits eine selektive Wirkung haben, wenn die Hochschulen eine sehr weitgehende Autonomie bei der Definition der Zulassungskriterien zu ihren Studiengängen haben, der gleiche Aspekt kann in Abhängigkeit von der jeweiligen Zulassungspolitik der einzelnen Hochschule aber andererseits auch integrierend wirken, indem auf diese Weise vielfältige Quereinstiege möglich werden. Vor diesem Hintergrund erscheint hier auch die Parallelität einer selektiven Ausgestaltung des Hochschulzugangs und eines hohen Anteils nicht-traditioneller Studierender nicht als Widerspruch. Für Finnland lässt sich dagegen festhalten, dass sich die im internationalen Vergleich sehr hohen Studienanfängerquoten sehr gut in die bildungspolitische Tradition mit den Leitmotiven Gleichheit und Gemeinschaft einfügen. Dieser Befund korrespondiert ebenfalls mit der Beobachtung, dass das finnische Bildungssystem als sehr weitgehend integriert betrachtet werden kann, was in einer geringen Abgrenzung zwischen allgemeinbildenden und berufsbildenden Zweigen seinen Ausdruck findet, die sowohl in der oberen Sekundarschule als auch im Hochschulbereich besteht. Insgesamt sind also auch elf Jahre nach dem Beginn des Bologna-Prozesses nationalstaatliche

Traditionen wie die institutionelle Ausgestaltung des Schulsystems und die Leitmotive, denen die Hochschulentwicklung folgt, für die institutionelle Entwicklung der Hochschulsysteme von hoher Relevanz. Hier erfolgt offenbar eine zumindest teilweise Überlagerung der europäischen Zielsetzungen. Die in der Literatur aufgestellten Thesen einer europäischen oder sogar internationalen Konvergenz der Bildungs- beziehungsweise Hochschulsysteme können somit zumindest für die Entwicklung der Beteiligungsmöglichkeiten an tertiärer Bildung nicht bestätigt werden.

Internationalisation is more than mobility: Assessing internationalisation and the development of a certificate

Article of Mark Frederiks, Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO)



TO PERSON

Dr Mark Frederiks is Coordinator of the international policy department of NVAO, the Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders. He is also the Coordinator of the European Consortium for Accreditation in higher education (ECA). ECA is a project organisation of 17 accreditation agencies from 11 European countries. He acted as project manager of ECA's TEAM I and II projects and participated in the Steering Group of the ENQA TEEP II project. He is also project manager of ECA's E-TRAIN and JOQAR projects. Furthermore, he is Administrator of the world-wide network of quality assurance agencies INQAAHE which has its Secretariat based at NVAO. At NVAO he was coordinating the pilots on the distinctive quality feature internationalisation which were carried out in the Netherlands and Flanders in 2010.

1. The importance of measuring the quality of internationalisation

In the world of quality assurance, debates on the quality of higher education have almost become unthinkable without including the international dimension of higher education. Questions about what constitutes "good" higher education and how to improve the quality of higher education

cannot be answered within national systems alone, but should be placed within an international context. Even disciplines such as national law or teacher's education have an international dimension. That is why students need to have the opportunity to gain international experience during their studies. They should acquire the competences that are needed for working

in increasingly globalised and multicultural work environments.

At the same time mobility is no longer the single most important factor for determining what constitutes internationalisation. It no longer suffices to increase the proportion of foreign students in the total student population or the proportion of students going abroad. What is needed is a vision on internationalisation: what are the reasons for the institution or the programme to internationalise and how to achieve this? What is the added value for students? This vision should steer the internationalisation activities and it should provide the reference points for evaluating and improving internationalisation.

If one wants internationalisation to contribute to the quality of higher education then one should know how to improve the quality of internationalisation. Hence, one should be able to measure the quality of internationalisation.

2. Internationalisation as a distinctive quality feature

For the Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders (NVAO) internationalisation has been in the forefront of its activities since NVAO was founded by these two governments. This focus on internationalisation not only derives from NVAO's binational nature but also stems from the fact that Flanders and the Netherlands are relatively small and open societies, with higher education institutions engaging in many international cooperations and projects.

When programmes in the Netherlands or Flanders request NVAO accreditation they have the possibility to include a request for awarding a distinctive quality feature. There should be an assessment report written by independent experts in which convincing arguments for the distinctiveness are given. The decision to award a distinctive quality feature and the experts report are published. The award of a distinctive quality feature for internationalisa-

tion would fulfil the need of institutions for a certificate for internationalisation. Therefore, NVAO decided to develop a framework for a distinctive quality feature for internationalisation which is founded on the following principles:

1. The ambition level of the programme regarding internationalisation should be defined in a vision or policy statement (standard 1). Because internationalisation can be defined and implemented in different ways, the programme has to decide itself on the most suitable vision and policy of internationalisation for its own context. It will then be checked if this vision/policy (including verifiable objectives) is made explicit, shared by the staff and whether stakeholders have been consulted during the formulation or revision of it. It will also be looked into whether the elements of the vision/policy on internationalisation are evaluated periodically and form the basis for improvement measures.
2. The internationalisation of the programme is reflected in the intended and achieved learning outcomes and the student assessment (standard 2). A programme applying will thus need to prove that because of the programme's explicit attention to internationalisation, students develop in the course of their study specific "international and intercultural competences" (what these are has to be defined by the programme).
3. The programme's desired internationalisation must have a significant impact on the overall quality of the programme. The operationalisation of "internationalisation" is reflected in standards that relate to:
 - The *teaching and learning* provided by the programme (standard 3). The programme's curriculum, teaching methods and learning environment should be in line with the intended international and intercultural learning outcomes.
 - The way the quality of the *staff* is specifically suited for internationali-

sation (standard 4); the composition, international experience/competences and the services provided for staff.

- The way the *students* are engaged in internationalisation (standard 5): the composition of the student group, international experiences gained, and the services provided for students.
4. The assessment of internationalisation should be undertaken by a panel that has the appropriate (international) expertise.
 5. The assessment takes place on a four-point scale: unsatisfactory - satisfactory - good – excellent. A four-point scale provides the opportunity to clearly demonstrate the level of internationalisation of a particular programme. It also incorporates a strong element of improvement into the system: a programme may indeed be challenged to progress from satisfactory to good or even excellent. The distinctive quality feature is awarded if a programme's internationalisation is considered "satisfactory; a certificate is awarded if it is assessed as either good or excellent.

3. The pilot projects for assessing the quality of internationalisation

Institutions had the opportunity to show their interest in participating in pilot projects to test the framework. The participating institutions included 5 Dutch research universities, a specialised institution, 4 Dutch universities of applied sciences, and 3 Flemish university colleges. These institutions have proposed 21 programmes to take part in the pilots which ran in 2010. The disciplines involved include business, engineering, law, health care and life sciences, music, European and development studies. The assessments were based on a self-evaluation report by the programme and a site visit with an international team of experts. The self-evaluation report had

to be in English as there was at least one non-Dutch speaking expert in each panel.

Each panel consisted of a Dutch or Flemish chair and in one case a Swedish chair who were experts in internationalisation (4 chairs in total), an international quality assurance expert, a subject specific expert (mostly Dutch or Flemish but in a few cases international), and a Flemish or Dutch student. The panels were supported by a secretary and a process coordinator from NVAO.

The NVAO Board took decisions for each programme based on the reports of the experts. Ten programmes were assessed as "good" and received a certificate in addition to the distinctive feature. Eight programmes were assessed as "satisfactory" and received only the distinctive quality feature. Three programmes were assessed "unsatisfactory". The positive reports are published on the NVAO website. The pilot projects were evaluated by NVAO. The evaluation led to a revised framework and guidelines. This will be published in October 2011 on the NVAO website. Dutch and Flemish institutions can then request the NVAO distinctive quality feature for internationalisation in connection with the regular accreditations.

It is the intention to use the experiences from the NVAO pilots to make a certificate for internationalisation available at the European level. The possibility of a European certificate has been discussed by the European Consortium for Accreditation (ECA) and several observers from ECA member agencies took part in site visits as observers. In the coming months ECA will discuss the development of a European certificate for internationalisation. Institutions and agencies from different European countries have indicated their interest to participate in procedures to award such a European certificate for internationalisation.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) – Audit, Internationalisierung der Hochschulen

Interview mit Dr. Rolf Peter, Hochschulrektorenkonferenz (HRK)



ZUR PERSON

Dr. Rolf Peter studierte Politikwissenschaft, Ostslavistik und European Studies in Mannheim und Bonn; er arbeitete zwischen 1999 und 2005 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung sowie für die Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE) in Russland und Belarus. Seit 2005 ist er bei der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) tätig und war dort u. a. für den Bereich „Europäische Hochschulangelegenheiten“ zuständig. Als Koordinator und Experte hat er in zahlreichen europäischen Beratungsprojekten zu Umsetzung des Bologna-Prozesses und Modernisierung des Hochschulsektors mitgewirkt. Seit Sommer 2010 leitet er in der HRK das Projekt „Audit, Internationalisierung der Hochschulen“.

FIBAA: Im November 2008 hat die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) eine internationale Strategie verabschiedet und das Projekt „Audit, Internationalisierung der Hochschulen“ ins Leben gerufen. Was hat die HRK dazu bewegt? Welche Ziele möchte sie dadurch erreichen?

Dr. Peter: In den vergangenen zwanzig Jahren hat sich der Kontext, in dem deutsche Hochschulen agieren, grundlegend verändert. Wirtschaft, Politik, aber auch die Gesellschaft als Ganze verlangen heute von den Hochschulen, ihre Studierenden zu „Weltbürgern“ heranzubilden und für einen internationalen Arbeitsmarkt auszubilden. Die Forschung an Hochschulen soll dazu beitragen, die großen gesellschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen. Gleichzeitig sehen sich die Hochschulen national und international einem sich verstärkenden Wettbewerb untereinander ausgesetzt.

In ihrer Internationalen Strategie formuliert die HRK die Überzeugung, dass nur eine internationale Hochschule in der Lage sein wird, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen und damit ihre Stellung im nationalen und weltweiten Hochschulsystem zu behaupten. Deshalb betreibt die HRK weltweit Interessenvertretung für die deutschen Hochschulen und bietet ihren Mitgliedern eine Reihe von Dienstleistungen, um deren Internationalisierung gezielt zu unterstützen. Das HRK-Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ ist eine dieser Dienstleistungen.

FIBAA: Durch welche Maßnahmen werden Hochschulen im Rahmen des Projektes „Audit, Internationalisierung der Hochschulen“ bei der Verankerung und Vorantreibung ihres Internationalisierungsprozesses unterstützt?

Dr. Peter: Das Audit bietet eine unabhängige und systematische Internationalisie-

rungsberatung, die passgenau auf die jeweilige Hochschule abgestimmt ist. Die Hochschule durchläuft dabei einen ca. zwölfmonatigen Prozess, der Elemente der Selbstreflexion sowie der externen Beratung beinhaltet. Die zentralen Meilensteine dieses Prozesses sind der Selbstbericht der Hochschule sowie ein dreitägiger Audit-Besuch einer Gruppe international erfahrener Berater an der Hochschule. Ausgehend von einer Analyse des Ist-Zustands unterstützt das Audit die (Weiter-)Entwicklung einer institutionellen Internationalisierungsstrategie und empfiehlt konkrete Maßnahmen, um diese Strategie nachhaltig und effektiv umzusetzen.

Wichtig dabei ist, dass die Beratung sowohl individuell als auch ganzheitlich ist. Hochschulen unterscheiden sich in Profil und Mission; sie agieren in unterschiedlichen regionalen Kontexten: Was für Hochschule A gut ist, ist nicht automatisch auch für Hochschule B geeignet. In diesem Sinne muss auch die Internationalisierungsstrategie einer Hochschule „maßgeschneidert“ sein. Außerdem muss eine strategische Internationalisierung alle Schaffungsbereiche der Hochschule umfassen – angefangen mit Lehre und Studium, über die Forschung bis hin zu Verwaltung und Management.

FIBAA: Wie hat sich Ihrer Meinung nach die Internationalisierung der deutschen Hochschulen in den letzten Jahren entwickelt? Wie erfolgreich sind deutsche Hochschulen bei diesem Prozess und wo stehen sie im europäischen und internationalen Vergleich?

Dr. Peter: Allgemein wird Internationalisierung heute wesentlich wichtiger genommen und bewusster betrieben als noch vor einigen Jahren. Sie ist heute nicht mehr Kür, sondern Pflicht und gehört zum Kerngeschäft der meisten deutschen Hochschulen. Damit einher geht eine systematischere Herangehensweise: Internationalisierung wird nicht mehr nur von einzelnen „Überzeugungstätern“ aktiv betrieben, sondern zunehmend auf allen Ebe-

nen der Hochschulen – auch an ihrer Spitze – professionell gemanagt.

In einigen Aspekten der Internationalisierung – v. a. im Bereich der Studierendemobilität – gehören deutsche Hochschulen seit vielen Jahren zur Weltspitze. So ist Deutschland eines der beliebtesten Zielländer für ausländische Studierende weltweit. Diese entscheiden sich vor allem aufgrund der hohen Reputation des deutschen Bildungssystems, der wahrgenommenen persönlichen Sicherheit und der geringen Studienkosten für ein Studium in Deutschland. Während der Hochschulstandort Deutschland für ausländische Studierende bereits sehr attraktiv ist, wird es in Zukunft darauf ankommen, noch mehr ausländische Wissenschaftler ins Land zu holen. An den Hochschulen ist der Anteil des ausländischen wissenschaftlichen Personals im internationalen Vergleich auffällig gering.

FIBAA: Welche Schwierigkeiten, Ihrer Erfahrung nach, treffen deutsche Hochschulen im Rahmen ihres Internationalisierungsprozesses? Wie kann man, Ihrer Meinung nach, diesen entgegen wirken?

Dr. Peter: Um gleich beim Thema „internationales wissenschaftliches Personal“ zu bleiben: Sicherlich bildet das geltende Berufungs- und Besoldungsrecht ein Hindernis für die Rekrutierung von Wissenschaftlern aus dem Ausland. Zu oft sind deutsche Hochschulen nicht in der Lage, international konkurrenzfähige Gehälter zu zahlen. Zudem fehlen häufig langfristige Karriereperspektiven. Hier benötigen die Hochschulen mehr Handlungsspielräume von Seiten der Landesregierungen.

Hochschulintern ist der häufig unausgesprochene Konflikt zwischen Zielen der Individuen, der Fakultäten und der Hochschulleitung eines der größten Hindernisse auf dem Weg zu einer institutionellen Gesamtstrategie der Internationalisierung. Hier bedarf es verbesserter Kommunikationsstrukturen und Abstimmungsprozesse. Die endogene Strategieentwicklung wird allerdings auch dadurch behindert, dass den Hochschulen kaum eigene Finanzmit-

tel für Internationalisierungszwecke zur Verfügung stehen. Die Umsetzung von Internationalisierungsmaßnahmen hängt in erheblichem Maße von der Einwerbung von Drittmitteln und damit von der Programmik der Fördereinrichtungen ab.

FIBAA: Sehr geehrter Herr Dr. Peter, wir danken Ihnen herzlich, dass Sie unsere Fragen beantwortet haben und unsere Leser über das Projekt der HRK zur Unterstützung der internationalen Strategie der Hochschule informiert haben.

Wie fördert der DAAD die Internationalisierung von Hochschulen

Interview mit Stephanie Knobloch, Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD)

FIBAA: Warum ist es, Ihrer Meinung nach, wichtig, Internationalität im Hochschulbereich voranzutreiben?

Fr. Knobloch: Internationalität ist seit jeher integraler Bestandteil akademischen Denkens und Handelns. Internationalität im Hochschulbereich umfasst Studierenden- und Dozentenmobilität, Forschungsnetzwerke und multilaterale Partnerschaften, internationale Forschungsprojekte sowie die Mobilität der Mitarbeiter von Hochschulverwaltungen.

Die Förderung von Internationalität steigert die Leistungsfähigkeit einer Hochschule, wenn sie Wirkung in folgenden Bereichen zeigt: mehr hochbegabte Studierende und Wissenschaftler werden gewonnen, die internationale Sichtbarkeit und damit das Renommee der Hochschule steigen, der Handlungsspielraum der Hochschule wird erweitert, strategische Allianzen werden gebildet und zusätzliche Mittel können eingeworben werden.

Je leistungsfähiger und bekannter ein Hochschul- und Forschungsstandort ist, desto höher ist seine Attraktivität für Investitionen von außen. Für die Zukunftsfähigkeit einer wissensbasierten Gesellschaft wie Deutschland ist es daher entscheidend, Innovationen und Austausch zu fördern.

ZUR PERSON

Stephanie Knobloch leitet seit 2009 das Referat „Betreuungsprogramme“ im Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD). Dabei verantwortet sie die Koordination verschiedener Förderprogramme für deutsche Hochschulen, die zur Verbesserung der Studienbedingungen internationaler Studierender und Doktoranden beitragen.

Der DAAD ist ein eingetragener Verein der deutschen Hochschulen und wird überwiegend aus Bundesmitteln verschiedener Ministerien finanziert. Er ist eine nicht-staatliche und die weltweit größte Förderorganisation für den internationalen Austausch von Studierenden und Wissenschaftlern.

In den letzten zehn Jahren hatte Frau Knobloch verschiedene Positionen im DAAD bekleidet, darunter die Leitung des Referats „Forschungsmarketing“ und „Grundsatzfragen im Hochschulmarketing / GATE Germany“ und die Position der Key-Expertin für das mehrjährige, EU finanzierte Projekt „European Higher Education Fairs in Asia“.

FIBAA: Wie unterstützt der DAAD die Internationalisierung im Hochschulbereich? Welche Förderprogramme und Projekte bietet der DAAD?

Fr. Knobloch: Der DAAD fördert die Internationalisierung der deutschen Hochschulen bereits seit vielen Jahren. Dabei legt der DAAD darauf Wert, dass die Hochschulen nicht nur punktuelle Maßnahmen durchführen, sondern dass sie ein stimmiges Gesamtkonzept verfolgen, das dem Ziel der jeweiligen Hochschule dient. Zusammen mit den zuständigen Ministerien, v.a. dem Auswärtigen Amt und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung, hat der DAAD in den letzten Jahrzehnten einen Fächer unterschiedlicher Förderprogramme entwickelt. Von curricularen Veränderungen bis hin zur Verbesserung der Rahmenbedingungen und Umsetzung von Strukturmaßnahmen existieren diverse Programme mit unterschiedlichen Zielsetzungen. Dabei handelt es sich v.a. um:

- Programme, die curriculare Veränderungen bewirken, indem z.B. ein Studium zwei Abschlüsse ermöglicht, Mobilitätsfenster bei der Studiengangsentwicklung bereits mitgeplant werden und die Mobilität von deutschen Studierenden über verschiedene Fördermodule unterstützt wird.
- Programme, die im Unterricht und in der Vermittlung der Lehrinhalte neue Akzente setzen, indem Gastdozenten finanziert werden und bestimmte Studienrichtungen finanziell unterstützt werden.
- Programme, die Hochschulprojekte im Ausland unterstützen, wenn also Studiengänge angeboten oder Institute bzw. ganze Hochschulen im Ausland gegründet werden.
- Programme, die Forschungsnetzwerke und deutsche wie ausländische Promovenden finanziell unterstützen.
- Programme, die einzelne Sommerschulen und -akademien mit fachlichem oder sprachlichem Angebot im In- und Ausland finanzieren, um so einen konzentrierten Eindruck von Deutschland und dem Fachangebot für ein mögliches Vollstudium zu erhalten.

- Programme, die die Rahmenbedingungen des Auslandsaufenthalts der Studierenden wie Nachwuchswissenschaftler verbessern, indem allgemeine, fachliche sowie soziale Beratungs- und Betreuungsangebote gemacht werden.

- Programme, die internationalen Praktikantenaustausch unterstützen, indem Vermittlung in Organisationen und Unternehmen sowie finanzielle Unterstützung geboten wird.

- Programme, in denen Sprach- und Fachkurse sowie Vorbereitungs- und Gruppenreisen finanziert werden.

FIBAA: Was versteht man unter dem Projekt PROFIN und wie trägt es zur Internationalisierung im Hochschulbereich bei?

Fr. Knobloch: Mit PROFIN können die Hochschulen Modellprojekte zur besseren Betreuung und Integration ausländischer Studierender entwickeln und umsetzen, die sie aus eigenen Mitteln so nicht verwirklichen könnten. Erfolgreiche Modellprojekte können von anderen Hochschulen auf die eigenen Bedürfnisse angepasst werden. Die regelmäßig durchgeführten PROFIN-Tagungen bieten den Projektnehmern daneben die Gelegenheit zum Austausch und zur weiteren Vernetzung. Die für die Förderung ausgewählten Projekte kombinieren die unterschiedlichsten Maßnahmen zu Integrations- und Betreuungskonzepten. Die Bandbreite aktiver Partner im Rahmen der Projekte ist sehr groß: neben der Hochschulverwaltung, den Fachbereichen, Studentenwerken bis hin zu externen Partnern wie Sportvereinen, Stadtverwaltungen, Unternehmen, Schulen und Initiativen der Freiwilligenarbeit und Bürgern der Stadt sind unterschiedlichste Personen involviert. Denn Integration betrifft nicht nur die Hochschule selbst, sondern auch deren soziales Umfeld. Je leichter dem Einzelnen der Einstieg in ein neues Studier-, Lern- oder Arbeitsumfeld gemacht wird und je wohler er sich fühlt, desto produktiver und erfolgreicher wird sein Aufenthalt verlaufen. Und nur dann wird er letztlich als Multiplikator für den Studienstandort Deutschland eintreten.

FIBAA: Welche Ergebnisse wurden mit diesen Förderprogrammen/Projekten erzielt?

Fr. Knobloch: Ein Großteil der Projekte ist noch in der Förderung. Erste Zwischenergebnisse wurden bereits bei zwei Zwischenbilanztagungen 2010 und 2011 mit den dazugehörigen Broschüren dokumentiert²

Es zeigt sich, dass angestoßene Maßnahmen und Initiativen innerhalb der Hochschulen z.B. auf mehrere Fachbereiche ausgeweitet, Publikationen zur Versteigerung gewonnener Erkenntnisse veröffentlicht und neue thematische Prioritäten gesetzt wurden. D.h., wir merken eine höhere Sensibilisierung für das Thema „Integration“ im Umgang mit ausländischen Studierenden und stellen z.B. eine Ausweitung von Schulungsmaßnahmen zu interkulturellen Themen nicht nur für Studierende, sondern auch für das Verwaltungs- und Lehrpersonal fest.

FIBAA: Worin sieht der DAAD Entwicklungspotenzial in der Förderung der Internationalität im Hochschulbereich?

Fr. Knobloch: Deutschland ist als Gastland bei internationalen Studierenden beliebt. Das bescheinigt schon die Zahl von fast einer Viertelmillion ausländischer Studierender, Graduiertes und Doktoranden, die an deutschen Hochschulen eingeschrieben sind. Damit liegt Deutschland nach den englischsprachigen Ländern USA, Großbritannien und Australien auf Platz vier der weltweit attraktivsten Zielländer. Neuere Umfragen³ unter ausländischen Studienbewerbern machen jedoch deutlich, dass es noch Verbesserungspo-

tenzial gibt. Die Befragten wünschen sich z.B. bei der Ankunft in Deutschland mehr serviceorientierte Begleitung. Im Kontakt mit den Professoren erwarten die leistungsstarken, am globalen Wettbewerb orientierten Studierenden und Nachwuchsforscher transparente Anforderungsprofile, regelmäßige Rückmeldung über ihre Leistungen und kontinuierliche Unterstützung, um ein optimales Studienziel zu erreichen. Insbesondere werden neben der fachlichen Betreuung auch Arbeits- und Karriereperspektiven sowie konkrete Hilfen für den Berufseinstieg benötigt.

Allgemein gilt, dass die begonnenen Initiativen weiter entwickelt und gefördert werden müssen. Da sind die Landes- und Bundesministerien ebenso gefragt wie auch die Hochschulen selbst. Zum Thema Zuwanderung und Fachkräftegewinnung entscheiden die politischen Vertreter über verbesserte Voraussetzungen, wie ausländischen Hochschulabsolventen die Aufnahme einer qualifizierten Arbeit in Deutschland erleichtert werden kann.

FIBAA: Liebe Frau Knobloch, wir danken Ihnen herzlich für dieses Interview.

² Programm zur Förderung der Integration ausländischer Studierender (PROFIN): Vielfalt fördern - Eine Zwischenbilanz (2010) und „Vielfalt in der Praxis - Die zweite Zwischenbilanz“ (Mai 2011), siehe: <http://www.daad.de/portrait/presse/publikationen/11377.de.html>.

³ Deutschland in der Wahrnehmung der internationalen Studierenden wird in zwei internationalen Umfragen untersucht, dem International Student Barometer und Student Pulse. Näheres dazu unter: <http://www.gate-germany.de/18102>

Internationalization of Higher Education: Experience and Point of View of Peter Lorange

Interview with Peter Lorange, Lorange Institute of Business Zurich

TO PERSON

Peter Lorange is the owner and the president of the Lorange Institute of Business and one of the world's foremost business school academics. For 15 years, he was the President of IMD, Lausanne, one of Europe's leading business schools. Mr. Lorange is Professor of Strategy at IMD and holds the Kristian Gerhard Jebsen Chair of International Shipping. In addition to his academic background, Mr. Lorange has gained extensive shipping know-how as director on several shipping company boards. Moreover, he has written or edited twenty books and some 120 articles. His area of special interest is global strategic management, strategic planning and entrepreneurship for growth.



FIBAA: Considering your personal experience being the former president of the International Institute for Management Development (IMD), Lausanne, and the present president of Lorange Institute of Business Zurich, why do you think it to be important to enforce internationalization of Higher Education Institutions?

Prof. Lorange: Most higher education institutions are having a bias towards the immediate markets where such institutions are located. So, most higher education institutions are local! But the world is becoming global! This is true for business, for politics, news/communication, culture and in almost all other areas. So the higher education institutions must respond by becoming more international. Only through this can they provide the type of relevance called for today. So, this is a defensive view. But, to lead in the development of new paradigms, higher education institutions must internationalize proactively – to lead the world in its search for emerging new trends.

FIBAA: The IMD, which you headed and engraved for more than a decade, has been voted best international business school by *The Wall Street Journal* in 2009. Which actions did you take to enhance internationalization of IMD? Which challenges did you meet?

Prof. Lorange: We had a faculty which came from the entire world. We had case materials from all over the world. And, our research – which then provided the basis for our teaching programs – was international. One important research output was (and is) the World Competitiveness Yearbook (WCY). We had a field-force which covered the entire world – 12 persons in total, with specific geographic assignments for each. Our major “disappointment” was the US market. Our friends there have a very strong stock of business schools – we were not effective in competing there.

FIBAA: Your target is to develop the Lorange Institute of Business into a centre for high-quality executive education. Which role does internationalization play in this process? Which actions are taken to enhance this internationalization process?

Prof. Lorange: Internationalization is the key here, too. Here we are being helped by being located in Zurich – a truly international hub. And, at the Lorange Institute we are having a truly international faculty, too. We also have short one day workshops on “doing successful business” in various countries – China, India, Brazil, etc.

FIBAA: What would you say about the stage of development of internationalization in European Higher Education, particularly in Switzerland where your institute is located? What are the future perspectives concerning this process at Swiss and other European HEIs?

Prof. Lorange: I am afraid that the dominant picture is multi-local! There is still a lot of regulation in the Swiss market, where we are located. But private institu-

tions, such as IMD and the Lorange Institute are leading the way towards internationalization!

FIBAA: One of the main purposes of the Bologna-process is the progress of internationalisation at HEIs. According to you, how has this target been met so far? And how does the Bologna-process bear challenges or provide opportunities in terms of Internationalization?

Prof. Lorange: Again, I am afraid that several well-intended aspects of the Bologna process do not seem to have been particularly effective: Student exchange does not seem to take place on a meaningful scale. The same is true for faculty exchanges – lacking!

And the curricula remain relatively weak when it comes to internationalization. The major reason for this lack of progress probably stems from the fact that Europe still continues to be a collection of countries that think and act nationalistically!

FIBAA: Dear Mr. Lorange, thank you very much for answering our questions and sharing your experience with our readers.

Frankfurt School of Finance & Management: Ein Beispiel für eine erfolgreiche Internationalisierung

Interview mit Professor Udo Steffens, Frankfurt School of Finance Management



ZUR PERSON

Professor Dr. Udo Steffens ist Vorsitzender der Geschäftsführung und Präsident der Frankfurt School of Finance & Management.

FIBAA: Herr Professor Steffens, Sie haben mit der Internationalisierung von Hochschulen umfangreiche Erfahrungen gesammelt. Sie haben das internationale Netzwerk der Frankfurt School of Finance & Management aufgebaut, waren der Erasmus/Sokrates-Verantwortliche, haben Doppeldiplomabkommen mit Partner-Hochschulen verhandelt und die internationale Beratungsarbeit der Frankfurt School, International Advisory Services, maßgeblich mit aufgebaut. Warum ist es Ihrer Meinung nach wichtig, die Internationalisierung von Hochschulen voranzutreiben?

Prof. Steffens: Die Studierenden wissen, wie wichtig es ist, einige Zeit im Ausland zu leben, zu arbeiten oder zu studieren – nicht nur, weil dies die Arbeitgeber schätzen, sondern auch weil sie spüren, wie sehr Auslandszeiten den eigenen Blickwinkel erweitern. So gehörte die Internationalisierung selbstverständlich zur Profilbildung der Frankfurt School. Im Bachelor- sowie im damaligen Diplom-Bereich mussten die Studierenden immer schon ein Semester im Ausland verbringen und in der Sprache des Gastlandes ein zumindest 10-wöchiges einschlägiges Praktikum absolvieren. 1990 war das extrem innova-

tiv und ungemein profilbildend, heute ist es eher „Common Sense“, eine Selbstverständlichkeit. So gehören bei uns auch von Anfang an Fremdsprachen fest in die Curricula – was bei Hochschulgründung ebenfalls keinesfalls üblich war. Englisch ist gesetzt, eine zweite Sprache müssen die Studenten hinzu wählen.

Die Internationalisierung ist aber nicht nur für Studierende bzw. Absolventen wichtig. Die internationale Zusammenarbeit mit anderen Institutionen eröffnet der gesamten Hochschulgemeinschaft neue Perspektiven, die man sich sonst so nicht erschließen kann. Die deutsche Wirtschaftslehre und insbesondere die deutsche BWL haben sich sehr national entwickelt, die internationale Entwicklung von Management Sciences hat man viele Jahrzehnte gar nicht wahrgenommen.

FIBAA: Die Frankfurt School of Finance & Management gilt als deutsches Paradebeispiel in der Internationalisierung von Hochschulen. Könnten Sie unseren Lesern bitte erläutern, welche Maßnahmen Sie als Präsident sowie als Vorsitzender der Geschäftsführung unternommen haben, um die Internationalisierung voranzutreiben?

Prof. Steffens: Die Internationalisierung ist eines der leitenden strategischen Ziele der Frankfurt School. Sie ist wichtiges Element in allen strategischen Prozessen. Konkret haben wir vor allem finanzielle Mittel, im Wesentlichen Reisemittel, zur Verfügung gestellt. Wir unterstützen und ermuntern die Professoren dabei, längere Aufenthalte an ausländischen Hochschulen ins Auge zu fassen. Wir geben ihnen Anreize, internationale Kontakte auf Professorebene zu gestalten. Wir bauen das Netzwerk für den Studierendenaustausch kontinuierlich aus.

FIBAA: Mit welchen Herausforderungen wurden Sie bei der Umsetzung dieses Zieles konfrontiert?

Prof. Steffens: Internationalisierung ist ein Veränderungsprozess für jede Organisation. Die Menschen an einer Hochschule müssen sich einstellen auf ausländische Studierende und Gastwissenschaftler. Da müssen sie nicht nur englisch sprechen, sondern sich einlassen auf andere Kulturen und Gepflogenheiten sowie auf andere Erwartungen — etwa an die Services der Studienbetreuung. Gleichzeitig muss man auch offen sein, raus zu gehen und zu reisen, Zeit an einer Partneruni zu verbringen. Nicht jeder ist bereit, sich auf andere Arten und Weisen zu lehren, zu forschen oder eine Hochschule zu managen, einzulassen. Denn diese Haltung erfordert auch die Bereitschaft, die eigenen Ansätze zu reflektieren und zu hinterfragen. Meine Erfahrung ist, dass man die internationale Forschungsvernetzung nur bedingt zentral steuern kann. Jeder Hochschullehrer ist aufgefordert, eigene Kooperationen einzugehen und die Mehrwerte, die sich etwa aus Mandaten in Kuratorien ergeben, zu erfahren. Hier gibt es in Deutschland noch viel zu tun. Denn die deutsche BWL, als unsere Referenzdisziplin, ist über Jahrzehnte ausgesprochen stark vermasst worden und ihre Forschung ist international kaum sichtbar. Das ändert sich hier und da. Aber das BWL-Forscher-Ranking aus dem Jahr 2009 zeigt, dass von den 5 besten BWL-Hochschulen im deutsch-

sprachigen Raum vier nicht aus Deutschland sind.

FIBAA: In der Presse wird in der letzten Zeit oft vom Internationalisierungsprozess an Hochschulen gesprochen. Wie ist Ihrer Meinung nach der derzeitige sowie zukünftige Entwicklungsstand dieses Prozesses auf europäischer wie auf deutscher Ebene?

Prof. Steffens: Meiner Meinung nach muss man hier zwischen drei Kategorien stark unterscheiden: Zunächst ist der Bachelor-Bereich nach wie vor ausgesprochen national gestaltet. Denn Deutschland ist, anders als etwa Australien oder nach wie vor die USA, im Ausland nicht als attraktiver Hochschulstandort bekannt. Bachelor-Studiengänge deutscher Hochschulen in Management oder BWL strahlen international nicht besonders aus.

An der Frankfurt School haben wir in unserem Bachelor-Studium ein einjähriges Studienprogramm für ausländische Gaststudenten in englischer Sprache entwickelt, das die deutschen FS-Studenten ebenfalls absolvieren können, denn es ist Teil des regulären Curriculums. Etwa für Erasmus-Studenten ist das wirklich attraktiv, denn sie können ein oder zwei Semester in Frankfurt leben, parallel vielleicht einen Deutschkurs und Praktika am Finanzplatz absolvieren und gleichzeitig zielorientiert studieren.

In der zweiten Kategorie, im Master-Bereich, hat die Frankfurt School, wie einige andere Hochschulen, die Pre-Experience-Programme mit dem Abschluss „Master of Science“ vollständig auf Englisch umgestellt. So ist das Studium für ausländische Studierende attraktiv, denn letztlich hängt ein Studium an der Sprache. Unser Career Center unterstützt die internationalen Studierenden dabei Praktika zu absolvieren oder Teilzeit zu arbeiten. Damit stärken wir das internationale Profil der Frankfurt School ungemein.

Der dritte Bereich ist die Executive Education. Die deutschen Hochschulen haben

hier, im Vergleich etwa zu den Top-Business Schools der USA oder den französischen Grandes Écoles, wenig bis gar keine Internationalität anzubieten. So kaufen die 30 DAX-Unternehmen genauso wie die großen französischen, spanischen oder italienischen Konzerne, die gerne mit deutschen Partnern, Lieferanten und Kunden arbeiten, ihre Executive Education nicht in Deutschland ein. Denn deutsche Institutionen haben einfach keine entsprechenden Angebote. Die einschlägigen Rankings, etwa der Financial Times, zeigen dies auf. Auch haben nur wenige deutsche Institutionen eine internationale institutionelle Akkreditierung wie AACSB oder EQUIS. Nun gehen einige deutsche Unis und Business Schools das Thema Executive Education an und entwickeln, manchmal auch mit internationalen Partnern, entsprechende Angebote. Aber es ist noch ein langer Weg bis „Executive Education Made in Germany“ eine starke, geschätzte internationale Marke ist.

FIBAA: Internationalisierung ist eines der Kernziele des Bologna-Prozesses. Welche Herausforderungen und Chancen in Bezug auf Internationalisierung gehen Ihrer Meinung nach mit dem Bologna-Prozess einher?

Prof. Steffens: Es ist auch in Zeiten von Bologna schwierig, die während eines Auslandsjahres oder -semesters erworbenen Credit Points an der Heimathochschule anerkennen zu lassen. Beurteilungskriterien und -maßstäbe sind nach wie vor sehr unterschiedlich. Eine Herausforderung ist also, in einem relativ getaktetem Bachelor-Studium die im Ausland erworbenen ECTS-Punkte sinnvoll und konsistent in seine eigenen curricularen Prozesse zu integrieren.

Dann gilt es natürlich, internationale Studierende mit ihren hoch diversen Lehr- und Lernkulturen adäquat aufzunehmen. Die Deutschen unterrichten im Bachelor-Studium ganz anders, als es etwa in Frankreich der Fall ist. Wir sind deutlich diskursiver. In Frankreich werden meiner Erfahrung nach eher kognitive Prozesse in

den Vordergrund gestellt. Es gilt also, das eigene Niveau bei den internationalen Studierenden so zu vertreten, dass sie eine faire Chance haben, ihre Prüfungen zu bestehen. Und je nachdem wie man seine Hochschule positioniert, ist es schwierig, für die eigenen Studierenden ein angemessenes Angebot bei den Partnerhochschulen zu ermöglichen. Hier bewegt sich etwas, aber die International Offices müssen diesen Prozess aktiv gestalten.

FIBAA: Kann hier Ihrer Meinung nach die Politik helfen, um Deutschland als Hochschulstandort attraktiver zu machen?

Prof. Steffens: Meiner Meinung nach hat die Politik diese Thematik nur bedingt verstanden. Eine Ausnahme bilden insbesondere die Hochschulpolitiker in den südlichen Bundesländern, Das richtige Bewusstsein, um die positiven Effekte einer wirklich internationalen Hochschule für eine Stadt und Region, die sich international mit ihren Programmen und ihrer Forschung positioniert, ist nicht sehr ausgeprägt. Internationalisierung wird eher oft als notwendige Gegebenheit angesehen. Dass eine wirklich international Hochschule maßgeblich mit dazu beitragen kann, einen Standort im Wettbewerb zu stärken, hat die Politik selten im Blick. Wichtiger ist eher der Versorgungsaspekt — also ein Lehrangebot mit den entsprechenden Abschlüssen. Die politische bzw. die strategische Dimension einer international ausgerichteten forschungsorientierten Business School für eine Stadt wird nach wie vor nur bedingt anerkannt.

FIBAA: Welche Ratschläge würden Sie Hochschulen geben, die international oder internationaler werden wollen?

Prof. Steffens: Internationalität ist eine abteilungsübergreifende Dimension und Aufgabe. Man kann sie nicht ausschließlich an ein Office delegieren. Die International Offices übernehmen die technisch-logistische Abwicklung für den Studierendenaustausch oder gestalten Kooperationsabkommen mit den Partnerunis. Inter-

nationalisierung ist aber eine strategische Querschnittsaufgabe der Hochschulleitung. Erfolgreiche Internationalisierung erfordert ein großes Engagement auf institutioneller Ebene, die Studierenden und die Professoren müssen die persönlichen Mehrwerte spüren und erleben können. Internationalisierung ist, wie gesagt, ein Veränderungsprozess, den kontinuierliche Kommunikation unterstützen muss. Letzt-

lich muss sie als Chance verstanden werden, nur dann kann eine Hochschule wirklich international werden und Internationalität peu à peu in die eigene DNA einweben.

FIBAA: Herr Professor Steffens, wir danken Ihnen herzlich für das informative Gespräch.

Internationalisierung in der Praxis – Hochschule Darmstadt

Interview mit Lucia Koch, Hochschule Darmstadt

FIBAA: Ihre Hochschule sieht Internationalität als zentrales Anliegen ihres Leitbildes. Welche Ziele verfolgt Ihre Hochschule dabei und was macht diese Ihrer Meinung nach international?

Fr. Koch: Die Hochschule Darmstadt leitet ihr internationales Engagement zunächst aus dem Hessischen Hochschulgesetz ab, das in § 3 Abs. 7 den Hochschulen des Landes die Förderung der „internationalen, insbesondere der europäischen Zusammenarbeit“ und die Berücksichtigung der „besonderen Bedürfnisse ausländischer Studierender“ als Aufgabe zuschreibt.

Die Motivation für das internationale Engagement ergibt sich zudem aus den Gegebenheiten der globalisierten Arbeitswelt, auf die die Hochschule in ihren praxisnahen Studiengängen vorbereiten will und soll.

Der gegenwärtigen Hochschulleitung der Hochschule Darmstadt ist die Förderung der Internationalisierung ein wichtiges Anliegen, wie der Präsident der Hochschule, Professor Dr. Ralph Stengler, schon zu Beginn seiner Amtszeit und seitdem immer wieder öffentlich bekundet hat. Eines seiner Ziele ist es, die Mobilität der Studie-

renden, also die Zahl der Studierenden, die ein oder zwei Semester im Ausland studieren, zu erhöhen. Hierzu soll in allen Studiengängen ein „Window of Mobility“ verankert sein und die bestehenden internationalen Kooperationen sollen vertieft und ausgebaut werden. Zudem soll zukünftig jeder Fachbereich ein internationales Studienprogramm anbieten. Ebenso will die Hochschule ihre internationalen Forschungsk Kooperationen im Hinblick auf das Angebot gemeinsam mit ausländischen Universitäten betreuter PhD-Abschlüsse ausbauen. Hierzu gibt es bereits einige erfolgreiche Beispiele an der Hochschule. Die Hochschule Darmstadt führt beispielsweise seit einigen Jahren gemeinsame Promotionen mit der University of Plymouth in Großbritannien und dem Cork Institute of Technology in Irland durch. Mehrere PhDs wurden bereits abgeschlossen und erfolgreich vergeben. Auch andere ausländische Hochschulen sind an solchen Verfahren mit der Hochschule Darmstadt beteiligt, so z.B. die Universität von Craiova in Rumänien, das Dublin Institute of Technology u.a.. Gegenwärtig sind ca. 20 gemeinsame Promotionsprojekte am Laufen.

Internationalisierung ist somit kein Selbstzweck für die Hochschule Darmstadt,

sondern bietet allen Angehörigen der Hochschule, ihren Studierenden, Mitarbeitern und Lehrenden, neue attraktive Möglichkeiten und zusätzlich Realisierungschancen für ihre fachlichen Vorhaben und Interessen und ihren weiteren beruflichen und persönlichen Werdegang.

FIBAA: Was unternimmt Ihre Hochschule, um den Internationalisierungsprozess voranzutreiben?

Fr. Koch: Die Hochschule ist gegenwärtig am Internationalisierungs-Audit der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) beteiligt. Dieses Audit ermöglicht eine genaue Sachstandserhebung, um alle diversen internationalen Aktivitäten an der Hochschule zusammenzufassen. Durch den Blick der Auditoren von außen werden bestehende Defizite aufgedeckt, an denen dann konstruktiv gearbeitet werden kann. Es ist geplant, als Ergebnis des Audits eine gut strukturierte inhaltliche Konzeption und Strategie für die Internationalisierung der Hochschule vorzulegen. Dies ist notwendig, damit für alle Akteure klarer ist, welche Rolle sie selbst spielen und welche Maßnahmen – realistisch – umzusetzen sind.

FIBAA: Wer ist in Ihrer Hochschule am Internationalisierungs- und Globalisierungsprozess beteiligt und wie wird eine positive Teilhabe der verschiedenen Mitglieder ermöglicht?

Fr. Koch: Internationalisierung ist zunächst Aufgabe der Hochschulleitung, die diese mit der Zuordnung zum Präsidenten herausragend positioniert hat. Er agiert in enger Abstimmung mit den Dekanen aller Fachbereiche. Dem Senat der Hochschule wird kontinuierlich Bericht erstattet. In jedem Fachbereich gibt es benannte Auslandsbeauftragte (Professorinnen und Professoren), die sich unter Leitung der Abteilung für Internationalisierung regelmäßig treffen und austauschen. Die Auslandsbeauftragten sind für Studierende, die ins Ausland gehen wollen, Ansprechpartner in allen Fragen der Anerkennung von Studienleistungen, der

Passgenauigkeit der Lehrangebote an den Partnerhochschulen in das hiesige Studienprogramm etc..



ZUR PERSON

Frau Lucia Koch M.A. ist Abteilungsleiterin des Bereichs Internationalisierung der Hochschule Darmstadt. Sie berät die Hochschulleitung in allen Fragen der internationalen Zusammenarbeit und vertritt die Hochschule Darmstadt im In- und Ausland. Ihre Arbeitsgebiete sind unter anderem Internationalisierung und Globalisierung der Hochschulen sowie Förderung der internationalen Beziehungen in der Hochschulzusammenarbeit.

Die Abteilung Internationalisierung hat in den letzten Jahren den Service, die administrative Unterstützung und das Angebot an Stipendien und Fördermöglichkeiten im Bereich Study Abroad deutlich ausgebaut und dies zeigt bei steigenden „Outgoing“-Zahlen auch bereits messbare Erfolge. Für die nähere Zukunft soll nun auch der Bereich der Incomings über einen „Welcome Service“ ausgebaut und verbessert werden. Der Welcome Service wird allen Gästen der Hochschule, Austauschstudierenden, Gastprofessoren etc. offen stehen.

Reguläre ausländische Studierende, die nicht als vorübergehende Gäste an der Hochschule sind, sondern mit dem Ziel, einen Abschluss zu erwerben, werden über die Vizepräsidentin für Studium und Lehre und dem ihr zugeordneten Studierenden Service Centrum betreut. Für diese Gruppe wurden in allen Fachbereichen Vertrauensdozenten benannt und Tutorin-

nen und Tutoren geschult. Ziel ist es, ausländische Studierende zu einem höheren Prozentsatz als bisher zu einem erfolgreichen Abschluss des Studiums zu bringen. Außerdem ist uns die sprachliche, soziale und kulturelle Integration der ausländischen Studierenden, besonders in den englischsprachigen Studiengängen, ein besonderes Anliegen.

Der Bereich Forschung ressortiert beim Vizepräsidenten für Forschung, der gemeinsam mit den international forschenden Professorinnen und Professoren im Zentrum für Forschung und Entwicklung am Aufbau eines internationalen Graduiertenkollegs arbeitet.

Zudem bietet das Sprachenzentrum nicht nur die Möglichkeit, Fremdsprachen oder Deutsch als Fremdsprache zu erlernen, sondern sich auch auf kulturelle Gegebenheiten in den Zielländern oder eben in Deutschland vorzubereiten.

Kennzeichnend für das internationale Engagement der Hochschule Darmstadt ist somit, dass es nicht eine einzige Stelle, einen einzigen Akteur hierfür gibt, sondern dass dies als breite Querschnittsaufgabe an den verschiedensten Orten der Hochschule unter Beteiligung einer Vielzahl von Personen geschieht. Das bedeutet auch einen hohen Abstimmungsaufwand untereinander.

FIBAA: Ihrer Webseite ist zu entnehmen, dass Ihre Hochschule eine Abteilung „Internationalisierung“ gegründet hat. Welche Rolle spielt diese Abteilung bei der Internationalisierung der Hochschule Darmstadt?

Fr. Koch: Die Abteilung Internationalisierung ist zentrale Anlaufstelle für die internationalen Vorhaben und Aktivitäten der Studierenden und Lehrenden an der Hochschule. Sie unterstützt das Präsidium bei der Durchführung des Audits und anderer vergleichbarer strategischer Prozesse und pflegt den Kontakt zu den Partnern im Ausland. Hierzu vertritt sie die Hochschule auf internationalen Messen, Events

oder Delegationsreisen. Sie ist verantwortlich für die Organisation und den Aufenthalt von Gästen an der Hochschule (neben Austauschstudierenden und Gastwissenschaftlern auch Besucherdelegationen und Gruppenaufenthalte in Darmstadt). Ebenso fallen Auslandsaufenthalte von Studierenden und Lehrenden (Beratung, Organisation, Finanzierung) in das Aufgabengebiet. Hierzu wirbt die Abteilung eigene Drittmittel ein oder unterstützt die Lehrenden bei der Antragsstellung und administrativen Abwicklung der Förderprogramme (z.B. EU-, Erasmus-, DAAD-, QV-Mittel). Die Abteilung ist somit an der Schnittstelle zwischen strategischem und operativem Handeln angesiedelt, sie ist einerseits beratend und koordinierend tätig, andererseits auch selbst aktiv und initiativ.

FIBAA: Welche Ratschläge würden Sie deutschen Hochschulen geben, um ihre Internationalisierung voranzutreiben?

Fr. Koch: Jede Hochschule ist eine Welt für sich und dies gilt es zu respektieren. Es ist kaum möglich, für alle den gleichen Maßstab anzulegen.

Hochschulen, die entschlossen voranschreiten wollen, müssen zunächst eine Bestandsaufnahme machen und sich an einigen Kennzahlen (z.B. per Vergleich im „Profildatenprojekt“ des DAAD) ihre Stärken und Schwächen vergegenwärtigen. Dann gilt es, sich über den eigenen Standort und das eigene Potential klarzuwerden und auf diesem Weg zu realistischen Zielen und Maßnahmen zu kommen, am besten verbunden mit konkret definierten Zielkennzahlen.

Ein solcher Strategieprozess erfordert sehr viel Kommunikationsvermögen in der Hochschule und ist nicht ohne intensive Diskussionen zu bewältigen. Um langfristig Erfolg zu haben, ist eine breite Basis in der Hochschule aber unersetzlich. Erstaunlicherweise sind jedoch nicht alle Hochschulangehörigen wirklich international orientiert. In Zukunft wird es zwar kaum möglich sein, sich diesem Prozess

zu entziehen, aber nicht alle Hochschulen sind heute schon so weit. Manches – z.B. ein wirklich gutes internationales Marketing der Hochschulen – wird vielleicht erst dann entstehen, wenn – jenseits des Studierendenberges – die Notwendigkeit der Suche nach wirklich gut qualifizierten internationalen Studierenden virulent werden wird.

Innerhalb der Hochschule ist eine überzeugte Hochschulleitung nötig, die mit Weitblick und Sachverstand den Stein ins Rollen bringt und ihn am Rollen hält. Das bedeutet auch die Bereitschaft zur Allokation entsprechender Ressourcen (Personal, Finanzen, Zeit, Räume etc.). Die Leitung alleine vermag aber nichts ohne entsprechende „Mitspieler“ an der Basis, in den Fachbereichen, in den Abteilungen. Es ist zwar zeitraubend, scheinbar „endlose Diskussionsschleifen“ einzubauen,

dient aber letztendlich der Überzeugungskraft in der Sache.

Klug ist es, sich kompetente Berater an die Seite zu holen, wie dies das HRK Audit bot, oder den DAAD um „support“ anzufragen. Auch die europäische Organisation ACA in Brüssel bietet Unterstützung für einen solchen Strategieprozess an. Kundig machen über „strategies of internationalization“ kann man sich auch bei der EUA, der EAIE oder der NAFSA und deren jeweiligen Jahrestagungen. Auch die Partner im Ausland um Rat zu fragen, kann ein Weg sein, sich selbst zu erkennen und zu verbessern.

FIBAA: Liebe Frau Koch, ich danke Ihnen sehr, dass Sie unsere Fragen beantwortet haben und dass Sie mit unseren Lesern Ihre Erfahrung zur Vorantreibung der Internationalisierung an der Hochschule Darmstadt teilen.

Internationalisierung als Qualitätsmaßstab und Wettbewerbsfaktor für alle Hochschulen

Artikel von Dr. Petra Jordanov, Fachhochschule Stralsund

Nicht erst seit Bologna gehört die Internationalisierung zu einem Tätigkeitsfeld vieler Hochschulen, obwohl es manchmal so erscheint. Doch seit Bologna ist sie stärker in den Focus gerückt, denn schließlich war es eines der erklärten Ziele den Studierenden einen Wechsel zwischen Hochschulen verschiedener Länder zu vereinfachen, um damit eines der Hindernisse für ein Studium im Ausland abzubauen.

Doch zu den Begriffsinhalten einer Internationalisierung des Studiums gehört mehr als ein Studium im Ausland. Internationale Kontakte in Lehre und Forschung; die Vermittlung fachübergreifender, insbesondere interkultureller Kompetenzen sowie fremdsprachlicher Kompetenz; die Aufnahme von Fachbezügen mit internati-

onalem Inhalt, z.B. internationales Management und Marketing oder eben auch die unmittelbare Vermittlung von fachbezogenem Wissen in einer Fremdsprache sind Elemente einer Internationalisierung des Hochschulwesens.

Mit der gegenseitigen Anerkennung und Angleichung von Studienabschlüssen wurden in Deutschland Bachelor- und Masterstudiengänge aus den vormaligen Diplom-, Magister- Studiengängen bzw. Staatsexamensabschlüssen generiert. Es war erklärtes Ziel, u.a. die Studienzeiten durch die kompakteren und transparenteren Studiengänge zu verkürzen.

Das Ziel einer Internationalisierung von Lehre und Studium trägt der Tatsache

Rechnung, dass besonders deutsche Unternehmen weltweit agieren und der Arbeitsmarkt für Absolventen zunehmend den nationalen Rahmen übersteigt und in Deutschland der Diversität folgend auch zunehmend in internationalen Teams kooperiert wird. Dieser Trend wird zunehmen, wenn es gelingt, qualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland zur Vermeidung eines befürchteten Fachkräftemangels für einen Arbeitsplatz in Deutschland zu begeistern. Die verschiedenen Facetten der Internationalisierung des Studiums sind letztlich ein Ausdruck dafür, wie die „Theorie“ auf die Praxis reagiert. Einerseits ist Internationalisierung zu einem Qualitätskennzeichen für ein praxisnahes und anwendungsorientiertes Studium geworden.

Andererseits wird Internationalisierung zunehmend zu einem Wettbewerbsfaktor für die Hochschulen, deren Attraktivität an entsprechenden Studienangeboten und internationalen Kontakten gemessen wird, wenn um die Studienanfänger bei sinkenden Geburtenzahlen, aber auch um finanzielle Mittel konkurriert wird.

Doch scheint es, durch die Bologna-Reform des Studiums nicht gelungen zu sein, die Hindernisse für einen Studienaufenthalt im Ausland konsequent zu reduzieren, weil die Komplexität des Problems nicht in den Blick genommen wurde. Einige Beispiele seien angeführt:

- Kleinere Hochschulen mit ungünstigem Standort finden häufig nur ebensolche Partner und gerade in eher heterogenen Partnerschaften könnten doch Studierende von den Vorteilen der jeweiligen Hochschule profitieren.

- Das Schwergewicht der Outgoings ebenso wie der Incomings konzentriert sich nach wie vor auf einige ausgewählte Länder und Regionen, obwohl die Studienbedingungen in den eher wenig angesteuerten Zielrichtungen teilweise sogar exzellent sind.

- Nach wie vor bleiben die Zahlen der Studierenden in technischen Studiengängen,

die einen Auslandsaufenthalt durchführen, weit hinter denen anderer Fachrichtungen zurück. Als Ursachen werden die Schwierigkeit des Studiums in seiner engen Verflechtung von Vorlesungen und Laborübungen angeführt, und seit Bologna die Verdichtung des Studiums aufgrund der kürzeren Studiendauer und der damit gewachsene Zeitdruck.⁴ Doch die persönliche Einstellung der Studierenden in den klassischen, traditionellen Ingenieurdisziplinen und die Qualifizierung des Lehrpersonals für die Umsetzung der Internationalisierung in den Fachbereichen werden kaum als mögliche Hindernisse thematisiert.⁵ Die Genderforschung könnte hier wesentliche Impulse liefern, indem die von ihr aufgedeckten Ursachen für die Absenz von weiblichen Studierenden in diesen Studiengängen in ihrer Wirkung als Hindernisse für die Internationalisierung für Studierende und Lehrende in den Ingenieurdisziplinen aufgegriffen und erforscht werden. Beispielsweise bietet die interdisziplinäre Öffnung der Ingenieurdisziplinen, die sowohl von den Gender-Studien als auch durch den Bologna-Prozess angeregt wurde, einen Ausgangspunkt, um sowohl Frauen als auch Männer für technische Studiengänge zu begeistern, die zu dem Personenkreis gehören, der sich für komplexe, fachübergreifende Beziehungen und Auswirkungen der Technik interessiert. Die Ausweitung dieses interdisziplinären Ansatzes auf das Feld der Internationalisierung an technischen Fachbereichen kann dann eine echte Chance sein, um mehr Studierende zu gewinnen. Allerdings reicht das Etikett „Internationaler Studiengang“ nicht aus.

Auch von der Schaffung zusätzlicher Finanzierungsmöglichkeiten, die in Befra-

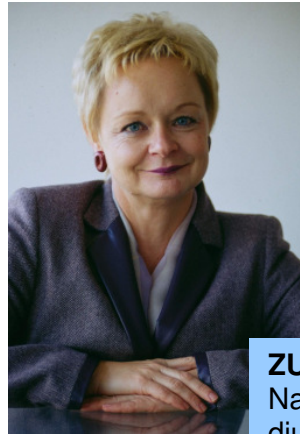
4 Vgl. dazu Heublein, U.; Hutzsch, Ch.; Schreiber, J.; Sommer, D.(2009): Internationale Mobilität im Studium 2009. Wiederholungsun- tersuchung zu studienbezogenen Aufenthalten deutscher Studierender in anderen Ländern (Projektbericht) HIS-Projektbericht für DAAD und BMBF anlässlich der 3. Fachkonferenz zur Auslandsmobilität.

5 International Affairs Center (2008) : Befragung von Studierenden der Fachhochschule Stralsund zum Interesse an einem Auslandssemester. (unveröffentlicht)

gungen von Studierenden immer als Hindernis für einen Auslandsaufenthalt angeführt werden, kann demnach allein keine entscheidende Wende im Studienverhalten in diesen Studiengängen erwartet werden. Ein komplexes, abgestimmtes Aktionsprogramm, das sich nach gründlicher Forschung den Besonderheiten dieser Studiengänge stellt, könnte einen nachhaltigen Internationalisierungsschub bringen.

Ein Instrument, welches den technischen Studiengängen eine gute finanzielle Basis für ein solches Aktionsprogramm zur Internationalisierung bieten kann, ist das Bachelor Plus Programm des DAAD.

Internationalisierung muss durchgängig unabhängig von Hochschultyp und Studiengang als Qualitätskriterium für das Studium gesehen werden. Die Prüfung der Integration internationaler Anteile im Zuge der Akkreditierung kann ein weiterer Weg sein, um neben den freiwilligen Aktivitäten in den technischen Studiengängen die Internationalisierung entscheidend voran zu treiben.



ZUR PERSON

Nach Abschluss des Studiums Volkswirtschaftslehre / Arbeitsökonomie 1978 in Berlin war Frau Dr. Jordanov bis 1985 im Bauamt im Bereich Planung/Ökonomie und in leitender Position in Wissenschaft / Technik / Investition tätig. Sie hat eine Promotion zum Qualitätsmanagement von Weiterbildung im Transformationsprozess an der BTU Cottbus abgeschlossen.

Seit 1985 ist Frau Dr. Jordanov im Bereich Lehre und Forschung mit dem Schwerpunkt Unternehmensgründung und -nachfolge an der Fachhochschule Stralsund tätig. Dort leitet sie das Projekt zur Einführung des Frauenstudienganges Wirtschaftsingenieurwesen und des Internationalen Studienganges Wirtschaftsingenieurwesen.

Wie misst man Internationalisierung – Erfahrungen aus einem EU Projekt

Artikel von Uwe Brandenburg, CHE Consult GmbH

Internationalisierung hat sich in den letzten drei Jahrzehnten von einer Randerscheinung zu einem der Kernmerkmale von Universitäten entwickelt. Diese „Mainstreamisation“ führte allerdings zu zwei bedenklichen Entwicklungen.

Zum einen sehen wir eine zunehmende Tendenz, bestimmte Ausprägungen der Internationalisierung wie beispielsweise Mobilität oder Internationalisierung an sich nicht mehr zu hinterfragen, sondern als intrinsisch gut und somit Selbstzweck zu postulieren. Dies ist allerdings aus meiner Sicht hochproblematisch, da Internationalisierung instrumentellen Charakter hat und ein Instrument per definitionem keinen Eigenzweck verfolgen sollte oder kann. Diese Debatte wird derzeit weltweit geführt, ausgehend von einem Artikel von Brandenburg/de Wit aus dem Herbst 2010⁶. Aktuell hat die International Association of Universities (IAU) eine weltweite Ad Hoc Expert/innen-Gruppe eingerichtet, die sich mit der Frage der Zukunft der Internationalisierung auseinandersetzt⁷.

Zum anderen entstand in der letzten Dekade ein zunehmender Bedarf an Nachweisbarkeit oder „Accountability“ von Internationalisierung. Auch hier sehen wir ungute Tendenzen, die sich aus dem ersten Befund speisen. Da Internationalisierung als unabdingbar und gleichzeitig als gut an sich betrachtet wird, muss die Wahrnehmung dies auch in der Leistungsmessung widerspiegeln.



ZUR PERSON

Uwe Brandenburg ist seit 2010 Partner in der CHE Consult GmbH. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Beratungsprojekte in den Bereichen Internationalisierung, Controlling, Strategieentwicklung, Organisationsentwicklung, Diversity Management, Benchmarking, Leitung des CHE-Excellence Ranking, Studien zu Finanzierungsmodellen für Auslandsstudium, internationalen Bildungssystemen (u. a. China), Auslandsmarketing, Internationalisierung, EU-Projekte zu Benchmarking, Internationalisierung Change Management an europäischen Hochschulen und Mitarbeit im International Deans' Course zur Weiterbildung von Dekanen aus Entwicklungsländern.

Somit wählt man nicht Ansätze, die Profilbildung oder gar Qualitätsverbesserung zum Ziel haben, sondern verfolgt allzu oft Bewertungen der drei folgenden Typen:

- a. **der Bequemlichkeitsansatz:** man nimmt die Indikatoren, für die Zahlen einfach verfügbar sind (beispielsweise die Zahl der Hochschulpartnerschaften), auch wenn diese Zahlen absolut keinen Aussagewert besitzen (denn die Zahl der Partnerschaften sagt weder etwas über die Quantität noch die Qualität der darin durchgeführten Aktivitäten aus);

⁶ Brandenburg, Uwe; de Wit, Hans: End of Internationalisation, in: Forum, Winter 2011, (2011), S. 15-17

⁷ <http://www.iau-aiu.net/content/re-thinking-internationalization-iau-creates-international-ad-hoc-expert-group>

- b. **der Selbstbeweihräucherungsansatz:** man wählt gezielt die Zahlen aus, die einen gut aussehen lassen, auch wenn diese entweder gar nicht wirklich relevante Bereiche abbilden oder von den wichtigen Aspekten ablenken (Beispiel Anteil der ausländischen Studierenden: ein hoher Prozentsatz macht heutzutage Eindruck, sagt aber nichts über die Zufriedenheit dieser Studierenden oder gar ihren Studienerfolg aus);
- c. **der politische Ansatz:** man verwendet Daten, die in der Öffentlichkeit bekannt sind, egal, ob sie für Internationalisierung einen Aussagewert besitzen (Beispiel: Globale Listenrankings wie QS, Shanghai oder THES, die aber kaum von Hochschulen durch ihre Performanz in internationalen Aspekten beeinflussbar sind, von methodischen Problemen dieser Rankings ganz abgesehen).

All dies führt zu scheinrelevanten Evaluationen, die oftmals „Mehr ist Besser“ proklamieren, wenig Profilbildung gestatten und Worthülsen produzieren. So erklärt es sich auch, dass die Mobilitätsrealität oft so weit von den behaupteten Zuständen entfernt ist, wenn wir nur den PRIME Report des ERASMUS Student Network⁸, aber auch viele nationale Befunde – z.B. zur Mobilität unter Bachelor- und Master-Studenten anschauen. Wie kann Mobilität gut in sich selbst sein, wenn Anerkennung immer noch ein großes Problem ist, soziale Selektion greift oder junge Nachwuchswissenschaftler/innen erhebliche Probleme mit Pensionsansprüchen haben, wenn sie in verschiedenen Ländern gearbeitet haben? Darüber hinaus entstand Anfang des 21. Jahrhunderts eine Tendenz, dass hochschulexterne Einrichtungen und Organisationen, nicht zuletzt Mittelgeber, festlegten, was Internationalisierung sei und wie man sie zu messen habe.

⁸ <http://www.esn.org/content/prime-problems-recognition-making-erasmus>

Bereits 2005 hatte sich daher eine Gruppe deutscher Hochschulen zusammengefunden, um einen anderen selbstbestimmten Weg der Messung von Internationalisierung einzuschlagen. Mit meinem Wechsel Ende 2005 von der Humboldt-Universität zu Berlin zum Zentrum für Hochschulentwicklung (CHE) entstand die Möglichkeit, diese Hochschulinitiative in die Methodik des CHE einzubinden. In 2006 wurde daher das deutsche Kennzahlenprojekt lanciert, an dem die TU Berlin, die LMU München, die Katholische Universität Eichstätt sowie die Fachhochschule OOW beteiligt waren. Die Heterogenität der Gruppe war wie auch im weiter unten beschriebenen Folgeprojekt IMPI gewollt, um das Ergebnis für möglichst viele Hochschultypen praktikabel zu gestalten. Als Ergebnis wurde im Januar 2007 das Arbeitspapier Nr. 83 „Wie misst man Internationalität und Internationalisierung von Hochschulen? Indikatoren- und Kennzahlenbildung“ veröffentlicht. In diesem Papier wurde erstmalig definitorisch zwischen Internationalität und Internationalisierung, zwischen Zustand und Prozess, unterschieden:

Internationalität: beschreibt den momentanen oder zum Zeitpunkt der jeweiligen Datenerhebung sichtbaren Ist-Zustand einer Einrichtung mit Bezug auf internationale Aktivitäten.

Internationalisierung: beschreibt demgegenüber einen Prozess, der eine Einrichtung in einem mehr oder weniger gesteuerten Verfahren von einem Ist-Zustand der Internationalität zum Zeitpunkt X in einen anderen Ist-Zustand der erweiterten Internationalität zum Zeitpunkt X+N bewegt. Hierbei wird im Falle einer guten Planung dem Ist-Zustand ein erwarteter Soll-Zustand entgegengesetzt. Das Ergebnis entspricht dann der Differenz zwischen der tatsächlichen Situation und dem gewünschten Zustand nach Ablauf der Frist n⁹.

⁹ Brandenburg, Uwe; Federkeil, Gero; Menn, Andrea; Ermel, Harald; Fuchs, Stephan; Groos, Martin: Wie misst man Internationalität und Internationalisierung von Hochschulen? Indikatoren- und Kennzahlenbildung, Gütersloh, 2007, p.6

Der Ansatz des Papiers ist, nicht ein festes Indikatorenset zur Messung von Internationalisierung zu entwickeln, sondern einen Instrumentenkasten anzubieten, der es Hochschulen und auch anderen Institutionen ermöglicht, Internationalisierung oder Internationalität kontextabhängig über Kennzahlen und Indikatoren abzubilden. Dieses Papier, das auch in englischer Sprache veröffentlicht wurde, wurde stark nachgefragt. Dabei kamen auch Feedbacks aus Kolumbien und anderen Ländern, dass man den Instrumentenkasten aus Deutschland für die eigene Internationalisierung verwenden wolle. Dies rief bei den Autoren des Papiers ein methodisches Unwohlsein hervor, da doch das Instrument gezielt für die sehr spezifische deutsche Situation entwickelt worden war und eine Anwendung in beliebigen Ländern zu methodischen Problemen führen müsste.

Konsequenterweise wurde dann als nächster Schritt ein europäisches Projekt beantragt, in dem im Verbund mit einerseits institutionellen Kernpartnern (ACA, CampusFrance, Nuffic, Perspektyw, SIU) und andererseits mehr als 40 Hochschulen eine europäische Toolbox entwickelt werden sollte, die Internationalisierung darstellen könne und Profilbildung erlauben sollte. Das nunmehr im zweiten Jahr befindliche IMPI (Indicators for Mapping and Profiling Internationalisation)-Projekt (www.impi-project.eu) hat die Indikatorenbasis des deutschen Projektes nochmals erheblich erweitert und um Indikatoren sowohl aus vorhandenen anderen Projekten wie dem MINT-Projekt in den Niederlanden erweitert, andererseits aber vor allem die Nützlichkeit der Indikatoren und die Begrenzungen solcher Instrumente in den Mittelpunkt gestellt, unter anderem durch die Einbindung der Toolbox in Selbstbewertungen und Gruppen-Benchmarkings. Seit Mai 2011 ist die Toolbox auch offen für jeden interessierten Testnutzer aus Hochschulen in Europa unter www.impi-toolbox.eu.

Die Erfahrungen aus diesem noch nicht abgeschlossenen Prozess sind vielfältig. Es wurde deutlich, dass die Definition von Input- und Output-Indikatoren für den Einzelfall extrem kontextabhängig sind. Ausgehend von der Definition aus 2007 sind unter Input-Indikatoren die Faktoren subsumiert, die zur Entstehung von Ergebnissen beitragen (beispielsweise die Personalstrukturen, curriculare Fragen, Ressourcenzuweisungen), während Output-Indikatoren Ergebnisse messen, die am Ende der akademischen Prozesse stehen (z.B. Absolventen oder Forschungsergebnisse)¹⁰ zeigte sich, dass dieselbe Kennzahl je nach Kontext als Input oder Output definiert werden kann. Der Anteil ausländischer Wissenschaftler/innen ist beispielsweise Input, wenn es um die akademische Ressource zur Gewährleistung internationaler Lehre geht. Es ist aber Output, wenn der Erfolg der internationalen Rekrutierung von Akademikern/innen gemessen werden soll. Daher konnten solche Dimensionen nicht als Kategorien zur Unterscheidung von Indikatoren herhalten. Bei weitem komplexer ist die Frage der Outcome-Indikatoren, die wir im 2007er Papier bewusst ausgeklammert hatten. Auch im IMPI-Projekt gehen wir davon aus, dass Outcome sich nicht an einer einzelnen Zahl messen lassen kann, sondern nur iterativ weitestgehend in einem der Differentialrechnung vergleichbaren Annäherungsprozess über mehrere Indikatoren mit einem idealen Limes 0 erfasst werden kann.

Dies entspricht auch dem o.g. Ziel des Projektes, da es bedeutet, dass Hochschulen sich zunächst klare Ziele der Internationalisierung setzen, diese dann mit Maßnahmen unterlegen und die Maßnahmen letztlich über Indikatoren auf ihre Zielerreichung hin überprüfen müssen. Zudem müssen sie für ihre Zieldimensionen gewünschte Outcomes und deren

¹⁰ Brandenburg, Uwe; Federkeil, Gero; Menn, Andrea; Ermel, Harald; Fuchs, Stephan; Groos, Martin: Wie misst man Internationalität und Internationalisierung von Hochschulen? Indikatoren- und Kennzahlenbildung, Gütersloh, 2007, p.7

näherungsweise Messung festlegen. Zu diesem Zweck wurden im IMPI-Projekt fünf Hauptdimensionen der Internationalisierung definiert:

G-1	to enhance the quality of education
G-2	to enhance the quality of research
G-3	to prepare students effectively for life and work in an intercultural and globalising world
G-4	to enhance the international reputation and visibility of the unit
G-5	to provide service to society and community social engagement

Wie man sieht, fokussieren alle Zieldimensionen auf zwei grundlegende Aspekte: zum einen, dass Internationalisierung die Qualität betrifft, und zum anderen, dass es um die Verbesserung derselben geht. Mit anderen Worten: Internationalisierung ist dann erfolgreich, wenn sie die Kernaufgaben der Hochschule so unterstützt, dass diese bessere Ergebnisse produzieren hilft, als es ohne Internationalisierung der Fall wäre.

Alle Indikatoren hier darzustellen, würde den Rahmen sprengen, da bisher bereits mehr als 300 in der Toolbox Aufnahme gefunden haben. Allerdings kann man durch Filterung über die Zieldimensionen und die Kategorien, mit denen man sich befassen will (z.B. Studierende, Wissenschaftler/innen etc.), den Blick auf kleinere Indikatorengruppen konzentrieren. Zudem wird jede/r Nutzer/in gebeten, verwendete Indikatoren hinsichtlich ihrer Relevanz zu bewerten. Diese Bewertungen kann ein/e

folgende/r Nutzer/in dann verwenden oder auch nicht.

Aktuell haben bereits mehr als 40 Hochschulen IMPI-Indikatoren überwiegend für Selbstbewertungen genutzt. Die Feedbacks hierzu sind extrem positiv. Gleichzeitig wird auch deutlich, dass Indikatoren wie beschrieben der letzte Schritt sein müssen. Allzu häufig werden 7-10 Indikatoren ausgewählt nach den oben genannten drei Prinzipien oder mit dem Wunsch, alle Aspekte abzubilden. Letzteres steht aber im Konflikt mit dem Prinzip der Annäherung an Outcomes, so dass solche Ansätze häufig wenig aussagekräftige Ergebnisse produzieren. Die wichtigsten Erkenntnisse aus dem bisherigen Projekt sind daher:

1. Man sollte immer eine Zieldimension nach der anderen über Indikatoren abbilden und dabei gemäß der eigenen Strategie Prioritäten bilden;
2. jede Zieldimension sollte mit einem Set von Indikatoren abgebildet werden, um näherungsweise Outcomes beschreiben zu können;
3. sobald man Indikatoren nicht nur für eine Einrichtung verwendet, muss man kritische Begriffe (was umfasst ein Budget etc.) mit allen beteiligten Einrichtungen abstimmen, bevor Daten gesammelt werden; je internationaler die Gruppe, die sich vergleicht, umso aufwändiger ist dieser Prozess;
4. Zeitlinien, Vergleichs- und Prozentwerte sowie Veränderungsprozentwerte sind immer hilfreicher als absolute Zahlen aus einem Jahr.

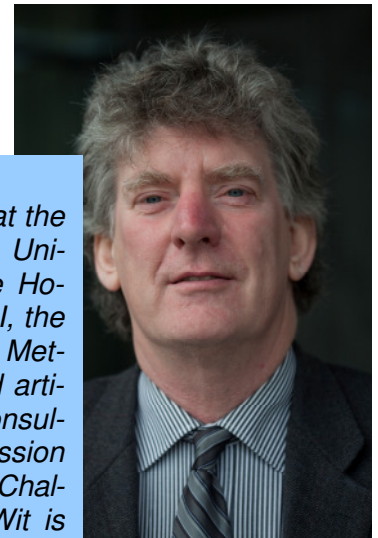
Das IMPI-Projekt wird im Herbst 2011 abgeschlossen werden. Im Mai 2011 wird eine Abschlusskonferenz in Brüssel stattfinden, zu der alle Interessierten herzlich eingeladen sind.

Certifying Internationalisation of Higher European Education

Paper of Hans de Wit, Hogeschool van Amsterdam

TO PERSON

Hans de Wit is Professor (lector) of Internationalization of Higher Education at the School of Economics and Management of the Hogeschool van Amsterdam, University of Applied Sciences and Senior Policy Advisor International of the Hogeschool van Amsterdam. Since 2010 he is a visiting professor at the CAPRI, the Centre for Academic Practice and Research in Internationalisation of Leeds Metropolitan University, United Kingdom. He has (co)written several books and articles on international education and is actively involved in assessment and consultancy in international education, for organisations like the European Commission and UNESCO. His latest book is Hans de Wit (2011), Trends, Issues and Challenges in Internationalisation of Higher Education CAREM HvA. Hans de Wit is founding member and past president of the European Association for International Education (EAIE).



Over the past 25 years, the internationalisation of higher education in Europe has become more central on the agenda. Increasing competition in higher education and the commercialisation and cross-border delivery of higher education, have challenged the value traditionally attached to cooperation: exchanges and partnerships. At the same time, the internationalisation of the curriculum and the teaching and learning process (also referred to as 'internationalisation at home') has become as relevant as the traditional focus on mobility. *Internationalisation has become an indicator for quality* in higher education. And there is more debate about the *quality of internationalisation itself*.

What is meant by the internationalisation of higher education? Over the years, many definitions and practises have been in use (see for instance De Wit, 2002,109-116; Knight, 2008, 19-22), most of them being either curriculum or mobility related. The most commonly used definition is by Jane Knight: *"the process of integrating an in-*

ternational, intercultural or global dimension into the purpose, functions or delivery of post-secondary education". Knight states that internationalisation (Knight, 2008) revolves around two basic components: *internationalisation at home* (rather curriculum-oriented) and *internationalisation abroad*. These components do not exclude one another, but are intertwined in policies and programmes.

Internationalisation is not developing in similar ways in higher education throughout Europe and the world as a whole. There are different accents and approaches. Internationalisation strategies are filtered and contextualised by the specific internal context of the university, by the type of university, and how they are embedded nationally. Internationalisation strategies are shaped at the programme level by the different relationship these programmes have to the market and society. An internationalisation strategy can be substantially different for a teacher training programme than for a school of dentistry

or a business school. And as a result of the Bologna Process more and more internationalisation strategies may be different by level: PhD, master and bachelor.

Calling for assessment

The growing importance of internationalisation in higher education on the one hand and the diversity in rationales, approaches and strategies of institutions and programmes on the other hand, call for an *assessment* of the quality of internationalisation at the programme and the institutional level and a system of *certifications* as to define the progress and status of the internationalisation at the programme and institutional level. The rationale for a system of certificates for internationalisation was described by a Flemish Working Group as being too much about the 'why' and too little about the 'how' and the quality indicators to be used. According to them important questions about visibility, transparency, focus and demonstrated quality still are not answered, and that is why they look for instruments to do so. (Joris, 2009) Deardorff, Pysarchik and Yun (2009) state: "*with globalisation driving the demand for global-ready graduates, it becomes crucial for administrators to assess these outcomes of internationalisation to determine exactly what our students are learning through these efforts and how effective our programmes are in achieving the stated learning outcomes.*"

This contribution gives an overview of the debate on quality and benchmarking of internationalisation of higher education, against the background of the initiative taken in 2010 by the Dutch-Flemish Accreditation Organisation (NVAO) to introduce a pilot scheme among 20 Dutch and Flemish degree programmes to assess their level of internationalisation. This pilot is seen as the foundation for the development of a *European* label 'distinguished feature internationalisation' on the initiative of the 'European Consortium for Accreditation' (ECA).

Assessment of internationalisation strategies

In 1999, the OECD published a book edited by Jane Knight and Hans de Wit with the title *Quality and Internationalisation in Higher Education*, where an instrument and guidelines were provided for assessing internationalisation strategies based on a number of pilot reviews in institutions in different parts of the world. Two issues were considered at that time relevant: the question of the added value that internationalisation contributes to higher education, and the quality of the internationalisation strategies itself. (see also Knight, 2008, 40).

The Occasional Paper edited by De Wit ten years later focus on the theme *Measuring the success of what we do (EAIE, 2009)*. Its introduction states that measuring success is becoming an increasingly urgent item on the agenda as professionals in internationalisation. The international ranking of higher education institutions is a widely debated example of how measurement has started to influence our profession in a way that differs from the past. The call for accountability by students, faculty, deans, the management of higher education institutions and national governments, as well as the call for quality assurance, is an important issue on the agenda of higher education, in general, and this includes the internationalisation process, programmes and projects. Accreditation, ranking, certification, auditing, and benchmarking have become key items on the international higher education agenda.

Several initiatives to develop tools and instruments for measuring internationalisation have been taken in different countries over the past years, following the 'Internationalisation Quality Review Process' of 1999. Regrettably, they all measure input and/or output and not outcomes. According to Hudzik and Stohl (2009), outcomes are "*usually most closely associated with measuring goal achievement and the missions of institutions (...) and are the really important measures.*" Deardorff, Pysarchik

and Yun (2009) find that the assessment of outcomes is possible and that workable frameworks are available. Instruments dealing with Intercultural Competences are more oriented to outcomes and several tools exist, primarily in the USA.

Quality assurance in general terms refers to the policies, attitudes, actions, and procedures necessary to ensure that quality is being maintained and enhanced. (Woodhouse, 1999). Woodhouse identifies four different approaches: general accreditation, specialised or profession accreditation, audit or review, and quality assessment. Most of the instruments fall in the category of audits and reviews and focus on 'How good are you at achieving your stated objectives'. Most combine self-assessment with external peer review and some have an award incentive attached to it.

Benchmarking is another instrument that is used in assessing the quality of internationalisation. Comparison and identification of best practices are two additional elements that form key aspects of benchmarking exercises, and the exercise itself is also focused on improvement. Also for benchmarking one needs a list of measures or indicators.

Crucial elements

As principle guidelines, the 'Internationalisation Quality Review Process' has learned that the following are crucial:

- Focused on two aspects: progress (measured by quantitative and qualitative measures) and quality (measured by opinion of those who do the assessment)
- Measured according to the objectives and targets set by the institution
- Focused on both organisational and programme strategies
- More oriented to evaluating the process than the outcomes or impact
- Pointed to where improvement is desirable and necessary

- Accepting that there is no ideal or optimal measurement profile
- Focused on how the different elements work together in an integrated and strategic manner
- Need to take place on a regular basis and over a period of time as to reinforce the process. (Knight, *ibid*, 44-45)

One can add to that list also that the quality review of internationalisation requires a commitment and involvement at all levels: leadership, faculty, students and administrative staff.

Brandenburg et al (2009) make in the context of assessment an interesting distinction between internationalisation (a process with a focus on improvement) and internationality (a description of the present state of internationalisation).

Diversity

Last but not least, the diversity of the context is most relevant. As mentioned before, there are different types of institutions; different disciplines within one institution; different levels of education; and different institutional, local, national and regional cultures and environments. Instruments for assessment have to recognise this differences and to be able to contextualise the internationalisation process. The key questions of assessment of internationalisation are: why are you doing it, how do you do it, and what do you want to reach with it. These questions have to be placed in their specific context.

As said in the introduction, diversity (in terms of types of institution, discipline, programme, level and approach) has to be taken into account when developing a list of measures or indicators. As Joris (2008) states, on the one hand the material must be sufficiently relevant to design an instrument that can be used for all kind of different purposes, on the other hand it has to serve as a self-assessment instrument to make results visible and measurable, and to serve as benchmarks and

allow benchmarking. He observes the importance of context and the need to compare only what is truly comparable. The value of an indicator and its relevance must be defined by the context in which it is used. Hence, most instruments, following the example of the 'Internationalisation Quality Review Process', use the term 'Guidelines' or 'Outline', from where the institution or the programme can select those measures which are relevant in their context. What they also have in common is that they are more directed to the assessment of institutional strategies than to programmes. This is also the case with the recent publication '*Internationalisation and Quality Assurance*', edited by Adinda van Gaalen which addresses as central question "how can we assure the quality of internationalisation of an institution." (2010, iv) As rationale they all have primarily what is cited above for the IMPI project: "*The project aims at providing HEIs with insight into their performance and means for improvement.*"

Forefront issues

Towards a European Certificate for internationalisation? From the present overview, some issues come clearly to the forefront:

- There appears a need for quality assessment of internationalisation strategies in higher education
- Around the world, in particular in the USA and Europe, several instruments have been developed over the past 15 years to assess that quality
- They use more or less the same programmatic and organizational categories for assessment
- They are focusing on input and output assessment
- They are mainly taking place at the institutional level
- They address the state of the art and/or the process for improvement
- With preference some form of benchmarking as to create comparison and best practice is appreciated .

At the same time, one can observe that:

- Institutions are reluctant to ongoing assessment of internationalisation strategies, as this is a time consuming process
- In the present world of branding and ranking, an instrument without some kind of certification is not considered a high priority
- Assessment of institutional strategies denies the diversity of strategies for disciplines and programmes and the different levels within them
- Increasingly, institutions and programmes distinguish between a minimum requirement of internationalisation, applicable to all students and all programmes, and a maximum requirement, applicable to programmes and students with a high international and intercultural focus
- Internationalisation is becoming more mainstream in the higher education agenda, as in the present global knowledge economy internationalisation is strongly linked to innovation, interdisciplinarity and interculturality, and
- Increasingly a link has to be made to learning outcomes for students.

Based on these observations, it appears advisable to develop a system of *certification of internationalisation at the programme level*. This certification should be able to distinguish the quality of a programme's internationalisation. The following characteristics should be taken into consideration:

- The use of different assessment levels in order to indicate the state of internationalisation (what has been achieved so far) and to provide incentives for improvement (where is it heading to or what is attainable)
- The certification is available at least at the level of the programme or a com-

- ination of programmes (bachelor and/or master; schools/faculties)
- The assessment procedure is not focused on a specific activity but is comprehensive towards internationalisation (the why, how and what of internationalisation)
 - It should focus on how internationalisation contributes to the overall quality by focusing on qualitative indicators (vision, content, provisional elements and outcomes) while using quantitative indicators (e.g. staff mobility figures) as supporting elements
 - It should be with preference a regional (European) or international certificate, as the purpose is to position it in a comparative international context
 - The assessment should be done by a team which combines expertise on the subject, on quality assurance and on internationalisation, and should include international expertise and the student perspective
 - Given the global knowledge economy and the diverse society we live in, both intercultural and international competencies should be addressed
 - As much as possible, the assessment should be combined with accreditation of the programme, as to avoid extra workload and costs.

References

Brandenburg, Uwe, Ermel, Harald, Federkeil, Gero, Fuchs, Stephan, Gross, Martin, and Menn, Andrea. 2009. *How to Measure internationality and internationalisation of higher education institutions! Indicators and Key Figures*. In Hans de Wit (Ed.), *Measuring the Success of the Internationalisation of Higher Education*. EAIE Occasional Paper 22. European Association for International Education, Amsterdam.

De Wit, Hans. 2002. *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe. A Historical, Comparative, and Conceptual Analysis*. Westport, Connecticut: Greenwood Press.

De Wit, Hans (Ed.). 2009. *Measuring the Success of the Internationalisation of Higher Education*. EAIE Occasional Paper 22. European Association for International Education, Amsterdam.

Deardorff, Darla, Thorndike Pysarchik, Dawn and Yun, Zee-Sun. 2009. *Towards Effective International Learning Assessment: Principles, Design and Implementation*. In Hans de Wit (Ed.), *Measuring the Success of the Internationalisation of Higher Education*. EAIE Occasional Paper 22. European Association for International Education, Amsterdam.

Hudzik, John K. and Stohl, Michael. 2009. *Modelling Assessment of Outcomes and Impacts from Internationalisation*. In Hans de Wit (Ed.), *Measuring the Success of the Internationalisation of Higher Education*. EAIE Occasional Paper 22. European Association for International Education, Amsterdam.

Joris, Michaël. 2008. *Hoe en waarom van de indicatorenlijst*. Unpublished document. Belgium.

Knight, Jane. 2008. *Higher education in turmoil. The changing world of internationalization*. Rotterdam, the Netherlands: Sense Publishers.

Van Gaalen, Adinda. 2010. *Internationalisation and Quality Assurance*. EAIE Professional Development Series for International Educators. EAIE, Amsterdam.

Woodhouse, David. 1999. *Quality and Quality Assurance*. In Jane Knight and Hans de Wit (Eds.). 1999. *Quality and Internationalisation of Higher Education*. OECD, Paris.

Monitoring Internationalization of Higher Education

Interview with Eva Egron-Polak, International Association of Universities

To PERSON

With a long experience in international co-operation in higher education, and now as head of the IAU, Eva Egron-Polak is engaged with many of the most pressing issues in current higher education policy debates globally, such as internationalisation, cross-border higher education, higher education for sustainable development, and equitable access to higher education, among others. Prior to joining the IAU, she was Vice President (international) of the Association of Universities and Colleges of Canada. She was educated in the Czech Republic, Canada and France.

FIBAA: Globalization has a huge impact on Higher Education. According to you, how do Higher Education Institutions deal with this development?



Ms. Egron-Polak: Globalization has had and continues to have a major impact on all spheres of life, including higher education. Although nation-states still play the key role in financing and policies that govern higher education, a global higher education space is emerging, albeit not an inclusive one. Increased opportunities for communication and collaboration provided by ICTs, mobility of students and faculty made easier by less expensive travel, by policies that promote it, and other developments are contributing to the construction of this space. Additionally, demographic trends and economic circumstances around the world are factors in development of a global higher education space, though creating unevenness in the playing field.

The globalization of various challenges facing humanity (and the costs of addressing them) – for example, environment, security, health, poverty and migration, have also made research collaboration on a global scale an imperative.

Finally the economic realities brought about by globalization have also pushed higher education to focus far more on preparing graduates to compete in an increasingly global workforce and to live in a globalized world. Other factors, such as international rankings, have led to fierce competition on a global scale for the best talent, the highest number of research publications, and the greatest number of patents and discoveries. Again, the fact that this competition is no longer national or even regional but is taking place on a global scale is one of the impacts of globalization. Higher education is both affected by globalization and at the same time a major actor in globalization, principally by being proactive in the process of internationalization of higher education.

FIBAA: According to your opinion, which aspects define a university as being international?

Ms. Egron-Polak: In my view, for a university to claim to be international(ized), it must be fully open to the world's diversity and complexity and this openness needs to permeate the institutional activities of research, teaching and outreach, as well as its ethos. It has to move well beyond

the standard ways of measuring internationalization, which in my view remain insufficient and somewhat rudimentary. Most often these measures count the number of foreign students and faculty, the number of agreements the university has signed, how many students spent time abroad and assess the size of the international office. What is critical, and much harder to measure, is student learning regarding the world beyond their borders, their ability to comprehend other cultures, and/or their skills in working with diverse individuals. An internationalized university pursues knowledge and excellence by building on the experience of as many diverse intellectual and scholarly traditions as possible. Finally, the internationalized university instills in the academic community of students, faculty and staff a sense of belonging to and responsibility towards the global community. These indicators of the internationalized university are fundamentally qualitative changes that are brought about by fully opening up the institution's mission and all aspects of its operations to the wider world.

FIBAA: Could you please give us a short description of the Global Survey of internationalization?

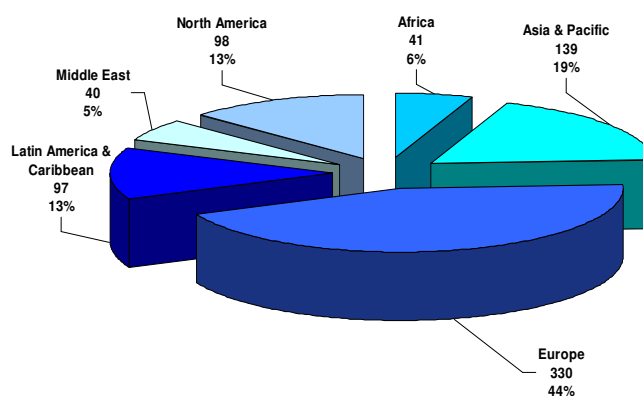
Ms. Egron-Polak: The IAU's Global Survey, *Internationalization of Higher Education – Global Trends, Regional Perspectives*, is the third and most comprehensive survey of its kind. It was conducted in 2009-10, collecting information from institutions of higher education around the world. The questionnaire was available online in English, French, Spanish, Arabic and Chinese. It was sent to the heads of the institutions identified in the IAU database, though the replies indicate that the most of the questionnaire were completed by the individual responsible for international affairs. This 3rd Survey included several questions that were identical to the previous surveys to enable comparisons over time; other questions were added or adjusted to ensure that changes taking place in the field of internationalization could be captured.

The analysis of the findings is based on a sample of 745 completed responses from 115 countries. For regional comparisons, the sample is disaggregated as follows:

FIBAA: What are the main findings of the Global Survey of internationalization conducted by the IAU?

Ms. Egron-Polak: The more than 200 pages of the report document too many findings to include here. One of the critical overall findings of this Survey (as well as both previous editions) remains the fact that context matters. Global or aggregate findings, while interesting in many ways, remain far less telling than the regional breakdown thus underlining the value of global surveys that allow for comparisons across regions. I highlight just three of the results that seem to me to be especially critical because only a global survey, in contrast to national or regional surveys, can bring them to light.

First, the motivation or rationale for internationalization is not the same around the world. The results of this survey clearly indicate that for European and North American institutions for example, by far the most important reasons for pursuing this policy focus on students. Preparing students for a globalized/internationalized world tops the list of reasons and is closely followed by the need to internationalize curriculum, also closely related to the goal of preparing students.



In the developing world, for example Africa and in the Middle East, the most important reason for engaging in internationalization has to do with strengthening their institution's research and knowledge capacity production.

Another important and interesting finding is in regards to the geographical focus of internationalization around the world. The Survey shows, as did the 2005 IAU Survey, that intra-regional cooperation and focus is very strong in internationalization strategies of many higher education institutions. In the current Survey, IAU found that for institutions in Europe, Africa and Asia and Pacific, their own region was the top geographic priority for internationalization. When institutions looked beyond their regions, their first choice was Europe followed by Asia and Pacific and North America, as was the case in 2005. IAU notes with some concern the relative lack of interest in internationalization activities with institutions in Africa, Latin America and the Caribbean or in the Middle East by institutions outside those regions. None of these regions was cited among the top three priority regions by institutions outside of each respective region. So clearly the institutional context in terms of region (and thus level of economic development, dominant language, history, etc.) has a major impact on internationalization.

It may come as no surprise that size is also a factor in determining priorities for internationalization. The results show, for example, that among the priority internationalization activities large institutions place international research collaboration at the top of their list, while small institutions focus far more on promoting outgoing mobility opportunities for their students.

Finally, the report highlights that internationalization is not viewed solely in a positive light. While institutions in North America and Europe see little or no risks to internationalization, this is not the case in Africa, the Middle East, and Latin America and the Caribbean, where institutions are

concerned about the commercialization of higher education, the brain drain, and fear loss of cultural identity.

FIBAA: According to your experience, what are the main developments in the process of internationalization of Higher Education within the last years?

Ms. Egron-Polak: The most important development in internationalization is the growth of its importance as an institutional priority and the far more central place it now occupies in institutional policies or strategies. Second, due to this rise in importance, there is also an expansion in the different ways it is implemented around the world with all kinds of innovations (some positive, others less so) being tried and tested. For example, there is a marked rise in dual and joint degree programs being offered, a sign of deepening internationalization through strong and lasting inter-institutional partnerships.

Another interesting development is the growing dialogue about the need to rethink internationalization in light of significant changes in the world. This is occurring in multiple forums in which internationalization is now being re-assessed and rethought as an evolving and changing concept. IAU has just launched an international Ad hoc Expert Group on Rethinking internationalization with members from all world regions to engage a debate about this process with the aim of raising key issues associated with internationalization in today's and tomorrow's world.

FIBAA: What are in your opinion the challenges (internal and external) of Internationalization for Higher Education Institutions?

Ms. Egron-Polak: According to the findings of the IAU's 3rd Global Survey, the main challenge faced by higher education institutions is finding the financial resources to pay for internationalization. Clearly, the economic downturn experienced in so many parts of the world since the data were collected will only exacer-

bate this problem, especially if institutions and decision makers continue to focus internationalization efforts on mobility. Student exchanges and study abroad programs are some of the most costly aspects of internationalization and when resources (government, institutional and family) are scarce, they are likely to suffer.

Other challenges are far more context-specific, given the vast diversity of conditions around the world. In some regions, for example in Latin America, the obstacle of language and expertise of staff was highlighted by the respondents. In the Middle East, obtaining visas for faculty members, researchers and students wishing to go abroad is a huge challenge, the reverse of which is recognized by institutions in North America – too many incoming students are blocked for visa reasons. Other challenges or obstacles standing in the way of internationalization concern lack of leadership, adequate policies and procedures, and supporting infrastructure for internationalization.

FIBAA: How will the process of internationalization develop in the future? Will there be a potentially driving toward more “commercial” approaches? Why?

Ms. Egron-Polak: One of the major risks of internationalization identified by higher education institutions is the commercialization of higher education. That trend is clearly visible. One manifestation is the strong focus in Anglo Saxon nations (and increasingly others) on recruiting fee-paying international students. The search for these students is a definite trend underway even in some European nations which previously had not charged any fees. In addition, China, Japan, and Malaysia have ambitious plans to recruit more international students. Similarly, the development of off-shore programs and campuses, though still a relatively small scale activity worldwide, is likely to continue and take on diverse forms, such as for example the growth of regional education hubs in some areas such as the Gulf States. Regional hubs such as in Qatar

and Abu Dhabi for example, are gaining ground with a concentration of off-shore campuses being seen as a way to draw international students from the region. At the same time, Malaysia, South Africa, and Brazil are the most recent participants in the development of off-shore campuses, not as hosts but as nations offering their education elsewhere. As institutions seek additional revenue streams to support their general operations and their internationalization activities, it is safe to assume that commercial aspects will become evermore important.

FIBAA: How might internationality improve quality of theory at Higher Education Institutions?

Ms. Egron-Polak: While this question is somewhat unclear to me, I will interpret it as questioning the impact of internationalization on the academic and scientific content. In this case, I would stress once again that it is here that ‘internationality’ needs to be the greatest. A quality education is international by definition. If the curriculum builds on all of the wealth of knowledge developed over centuries, looks outward to the world beyond a particular nation’s borders, and integrates a variety of intellectual traditions, the quality of education everywhere will improve. This, for IAU is the primary goal of internationalization.

FIBAA: Dear Ms. Egron-Polak, thank you very much for this interview and for informing our readers about the IAU and its Global Survey of internationalization.

For more information about the IAU and/or the Global Survey on Internationalization: www.iau-aiu.net or e.egronpolak@iau-aiu.net

Internationalisierung des Akkreditierungsverfahrens im Zuge der Bologna-Reform

Artikel von Daisuke Motoki, FIBAA



ZUR PERON

Daisuke Motoki studierte Volkswirtschaftslehre an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Nach seinem Abschluss als Diplom-Volkswirt ist er seit März 2003 bei der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) in verschiedenen Positionen beschäftigt. Unter anderem war er von April 2006 bis Oktober 2009 Leiter Akkreditierungsverfahren der FIBAA. Im November 2009 übernahm er das Amt des Geschäftsführers der FIBAA.

Der Hochschulsektor fördert die Globalisierung und wird seinerseits durch sie gefördert. Er dient der Heranbildung hochqualifizierter Arbeitskräfte und trägt zur Stärkung der Forschungsbasis und Innovationskapazität bei, die entscheidende Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit in der wissensbasierten globalen Wirtschaft sind. Er erleichtert die internationale Zusammenarbeit und den Austausch zwischen den Kulturen. Die grenzüberschreitende Mobilität von Ideen, Studierenden, Lehrkräften und Finanzmitteln verändert im Zusammenspiel mit den Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie das Umfeld, in dem Hochschuleinrichtungen operieren.

Auf nationaler Ebene sorgen der Wettbewerbsgedanke im Hochschulbereich und die Diversifizierung der Ausbildungsangebote für eine steigende Heterogenität, die durch die wachsende Internationalisierung verstärkt wird. Denn wenn die Situation national weniger überschaubar wird, so wird sie international vor allem auch durch die Aktivitäten ausländischer Anbieter vollends unübersichtlich.

Der Verlust an Homogenität auf dem internationalen Bildungsmarkt erfordert Maßnahmen für mehr Transparenz und

Vergleichbarkeit. Ein wichtiges Instrumentarium stellt die Akkreditierung dar. Daher sind Akkreditierung und Evaluation seit einigen Jahren zu zentralen Begriffen in der hochschulpolitischen Diskussion geworden.

Mit der wachsenden Bedeutung, die dem Akkreditierungswesen insbesondere im internationalen Kontext zukommt, wachsen ebenfalls die Anforderungen an Methode und Verfahren der Überprüfung. Akkreditierung ist nicht mehr als eine einfache Plausibilitätskontrolle anzusehen. Sie setzt Sachverstand hinsichtlich des zu evaluierenden Gegenstandes sowie Know-how voraus, wie nach objektiven und objektivierbaren Kriterien eine Beurteilung vorzunehmen ist.

Die FIBAA hat diese Entwicklung schon sehr früh erkannt. Sie wurde 1994 von den Spitzenverbänden der schweizerischen, österreichischen und deutschen Wirtschaft als eine international ausgerichtete Stiftung gegründet und hat sich seitdem als eine internationale, in europäischen wie nicht-europäischen Ländern tätige Qualitätssicherungsagentur etabliert, die Studiengänge, Weiterbildungsprogramme ohne akademischen Abschluss, Hochschulen und deren Qualitätsmanagement nach nationalen wie internationalen Kriterien bewertet.

Internationalität als integraler Bestandteil des FIBAA-Akkreditierungsverfahrens

Nach dem Selbstverständnis der FIBAA gehören eine internationale Ausrichtung und die Berücksichtigung einer internationalen Employability zwingend zu einer Qualifizierung auf Bachelor-, Master- und PhD-Niveau im Kontext der Bologna-Reform. Die FIBAA versteht Internationalität in der akademischen Ausbildung als eine Herangehensweise, die Kompetenzen auf den Gebieten wissenschaftlicher Theorien, sozialer sowie interkultureller Verhaltensweisen und institutioneller Regelungen im internationalen Kontext vermitteln soll.

Die inhaltliche Ausgestaltung von Internationalität ist an die Gegebenheiten der jeweiligen Programmebenen (Bachelor, Master, PhD) anzupassen. So ist es in Bachelor-Studiengängen eher sinnvoll, neben dem Erwerb fremdsprachlicher Kompetenzen einen Schwerpunkt auf Kompetenzen zu legen, die die Studierenden mit sozialen und interkulturellen Verhaltensweisen sowie institutionellen Regelungen vertraut machen. Grundlegende wissenschaftliche Ansätze aus anderen Ländern sollten ebenfalls vermittelt werden. In Master-Studiengängen sollte die Kompetenzbildung vor allen Dingen im Bereich wissenschaftlicher Theorien liegen. Das Promotionsstudium sollte Studierenden die Möglichkeit bieten, ein systematisches Verständnis für ihr Forschungsfeld im internationalen Kontext zu erlangen.

Wie die Hochschulen internationale Kompetenz vermitteln können, ist nicht prinzipiell definierbar. In Bachelor-Studiengängen könnte beispielsweise ein zielgerichteter Sprachunterricht erfolgen, während in Master-Studiengängen eher ein englischsprachiger Unterricht in Fachkursen zu erwarten wäre. Die Einbindung ausländischer Lehrender ist immer dann auf Programmebene sinnvoll, solange die Vermittlung von fachlichen Inhalten unter der sprachlichen Vermittlung nicht leidet und ein Anreiz besteht, durch die Kon-

gruenz von Sprache und Inhalt einen Erkenntnisgewinn zu erzielen.

Im Akkreditierungsverfahren prüft die FIBAA, ob und wie intensiv die Hochschulen internationale Aspekte berücksichtigen. Zum Beispiel prüft sie, ob Ziele und Strategie des begutachteten Studienganges den Anforderungen des European Qualification Framework und der darin enthaltenen Dublin Descriptors entsprechen. Bei der Begutachtung stellt die FIBAA zudem sicher, ob das European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS) Anwendung findet.

Im Rahmen der Akkreditierung von Studiengängen mit einem expliziten internationalen Anspruch untersucht die FIBAA, ob die Zielsetzung und Strategie des Studienganges explizit internationale Aspekte in Lehre und Studium sowie in der Berufsbefähigung der Absolventen berücksichtigen. In diesem Fall wird ebenfalls geprüft, ob ein Teil der Studierenden aus dem Ausland kommt und ob der Studierendenaustausch mit ausländischen Hochschulen ein fester Bestandteil des Studienganges ist. Insoweit wird auch geprüft, ob und welche Kooperationen auf Hochschulebene mit ausländischen Hochschulpartnern institutionalisiert sind und welche Auswirkungen sie auf den einzelnen Studiengang haben. Weiterhin wird ermittelt, ob die Lehrenden über ausreichend internationale Erfahrungen verfügen und ob die Zusammensetzung der zuständigen Fakultät dem internationalen Anspruch des Studienganges entspricht. FIBAA prüft im Akkreditierungsverfahren weiterhin, ob sichergestellt ist, dass internationale und interkulturelle Inhalte im Curriculum enthalten sind und dass sie und ihre Vermittlung den Erfordernissen der internationalen Ausrichtung und somit der Employability in einem internationalen Umfeld gerecht werden. Darüber hinaus stellt die FIBAA durch die internationale Zusammensetzung der Gutachtergruppe und der Entscheidungsgremien sicher, dass der Internationalität eines Studienganges auch seitens der Akkreditierungs-

agentur eine hohe Bedeutung beigemessen wird.

Besondere Herausforderungen für die Hochschulen sind dabei die Einbindung internationaler Dozenten in die administrativen Abläufe eines Studienganges und das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule insgesamt. Zudem gilt es auch, die jeweilige Hochschulkultur mit internationalen Gepflogenheiten und Anforderungen in Einklang zu bringen. Hochschulen haben dann Probleme mit Internationalität, wenn sie entgegen ihrer Zielrichtung diesen besonderen inhaltlichen Profilsanspruch, der über rein „internationalisierte“ Inhalte eines Studienganges hinausgeht, nicht glaubhaft abbilden können. Hochschulen erfüllen ihren internationalen Anspruch dann besonders überzeugend, wenn Internationalität in Lehre und Studium zentraler Bestandteil der Studiengangskonzeption ist (z.B. obligatorische Auslandssemester, wesentlicher Anteil fremdsprachiger Lehrveranstaltungen und Dozenten mit internationaler Erfahrung in Beruf und/oder akademischer Tätigkeit) und der Studiengang die Absolventen durch gezielte Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung in besonderer Weise für die Bewältigung internationaler Aufgabenstellungen befähigt.

Internationale Zukunft des Bologna-Prozesses

Der Bologna-Prozess stößt nicht nur in Europa, sondern auch im außereuropäischen Ausland, insbesondere in asiatischen Ländern, auf zunehmendes Interesse. Dabei begreifen die europäischen Hochschulen den Bologna-Prozess mittlerweile auch als Chance zur Internationalisierung und zur Erschließung neuer Zielgruppen.

Aufgrund der großen kulturellen, historischen und politischen Unterschiede zwischen den Ländern, insbesondere zwischen den europäischen und nicht-europäischen Ländern, stellt die Globalisierung des Hochschulbereiches für alle Beteiligten eine große Herausforderung dar.

Für eine internationale und gegenseitige Anerkennung von Studienangeboten muss das Akkreditierungssystem dabei diesen Herausforderungen gerecht werden und den Bedürfnissen entsprechend auch international ausgestaltet werden, um einen internationalen Vergleich der Hochschulen und ihre Studienangebote in einem globalen Hochschulraum zu ermöglichen.

ENTWICKLUNGEN IM AKKREDITIERUNGSWESEN

Entscheidung des Akkreditierungsrates: Klare Absage an Diplomgrade in Masterstudiengängen

Der Akkreditierungsrat hat in seiner Sitzung vom 23. Mai 2011 der Diplomvergabe in Masterstudiengängen eine klare Absage erteilt.

Als Grund für die einstimmige Entscheidung nennt der Akkreditierungsrat, dass Studiengänge, die optional die Vergabe eines Bachelor- oder Mastergrades und eines Diplomgrades vorsehen, den ländergemeinsamen Strukturvorgaben widersprechen und daher nicht akkreditierungsfähig sind. Demnach genügen Masterstudiengänge mit Diplomabschluss nicht den allgemeinen Qualitätskriterien und könnten daher nicht die vorgeschriebene Akkreditierung erhalten.

Neues Hochschulqualitätssicherungsgesetz in Österreich beschlossen

Auf der österreichischen Nationalratssitzung vom 06. Juli 2011 wurde das neue Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz beschlossen.

Damit wird das externe Qualitätssicherungssystem im österreichischen Hochschulwesen neu geregelt. Im Rahmen dieses Gesetzes werden Verfahren zur Qualitätssicherung und ihre Rahmenbe-

dingungen für das gesamte Hochschulwesen festgelegt.

Deshalb wird eine neue sektorenübergreifende Einrichtung zur externen Qualitätssicherung des Hochschulwesens in Form der "Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria" geschaffen. Bei der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria werden die bisherigen Aufgaben des Fachhochschulrats, des Akkreditierungsrats und des Vereins Österreichische Qualitätssicherungsagentur (AQA) gebündelt. In der neuen Qualitätssicherungsagentur sollen statt wie bisher auch Studierende und Vertreter aus der Berufspraxis vertreten sein.

Das neue österreichische Qualitätssicherungsgesetz hat auch Auswirkungen auf die Arbeit der FIBAA. Die Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems einer Bildungseinrichtung durch ein Audit kann im Rahmen des Qualitätssicherungsgesetzes auch durch eine im European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR) registrierte Qualitätssicherungsagentur durchgeführt werden. Die FIBAA ist seit April 2009 als eine der ersten Akkreditierungsagenturen in diesem Verzeichnis gelistet.

Das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz soll neue Maßstäbe für die Qualitätssicherung im österreichischen Hochschulbereich setzen. Es zielt darauf ab, die Qualitätssicherung für alle Hochschulen, mit Ausnahme der pädagogischen Hochschulen, einheitlich zu gestalten, wobei Merkmale der Hochschulsektoren Fachhochschulen, Universitäten und Privatuniversitäten berücksichtigt werden. Zudem soll die internationale Vergleichbarkeit des Hochschulwesens verbessert werden.

Das neue Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz tritt am 1. März 2012 in Kraft.

Widerspruch zwischen den landespezifischen Strukturvorgaben des Landes Berlin und den gemeinsamen Strukturvorgaben der KMK aufgehoben

Der Widerspruch zwischen den Strukturvorgaben der KMK und dem Berliner Hochschulgesetz in Bezug auf weiterbildende Masterstudiengänge ist aufgehoben.

Das Berliner HS-Gesetz sieht in der ab 2.6.2011 geltenden Fassung in § 23 Abs. 2 explizit vor, dass weiterbildende Master-Studiengänge in der Regel einen ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss und anschließende qualifizierte berufspraktische Erfahrungen von in der Regel nicht unter einem Jahr voraussetzen. Damit stimmen die Vorgaben des Berliner Hochschulgesetzes mit den Strukturvorgaben der KMK überein.

300 ECTS-Punkte-Regelung für weiterbildende Masterstudiengänge in NRW

Im Mai 2011 ließ das Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen die Regelung verlauten, dass im Rahmen eines weiterbildenden Masterstudienganges – unter Berücksichtigung des vorangegangenen Studiums bis zum ersten berufsqualifizierenden Abschluss – nun nur noch 240 ECTS-Punkte benötigt werden. Diese Regelung wurde im KMK-Hochschulausschuss kritisiert, weshalb Ende Juli 2011 eine Arbeitsgruppe eingerichtet wurde, um eine sachgerechte Lösung zu erarbeiten. Bis dahin wird diese Regelung ausgesetzt. Für die Übergangszeit gilt nun wieder die alte Regelung. Danach setzt die Zulassung zu einem weiterbildenden Masterstudiengang in der Regel den Abschluss eines berufsqualifizierenden Studienganges von mindestens 6 Semestern sowie qualifizierte Berufserfahrung von mindestens einem Jahr voraus. Für den Masterabschluss waren dann – unter Einbeziehung des vorangehenden Studiums bis zum ersten berufsqualifizierenden Abschluss – 300 ECTS-Punkte nachzuweisen. Hiervon kann im Einzelfall bei entsprechender Qualifikation abgewichen werden.

FIBAA – PROJEKTE UND ERGEBNISSE

Prof. Dr. Landfried und Dipl.-Volksw. Motoki referieren bei der Veranstaltung „Qualitätssicherung im tertiären Bildungssektor“ der Industriellenvereinigung in Wien zum Thema „Qualitätssicherung in der Praxis“

Im Zuge des Beschlusses über das österreichische Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes 2011 initiierte die Industriellenvereinigung IV eine Veranstaltung zum Thema „Qualitätssicherung im tertiären Bildungssektor“. Die Veranstaltung fand am 6. Juli 2011 in Wien statt.

Prof. Dr. Gerhard Riemer, Gastgeber und Vizepräsident des Stiftungsrates der FIBAA, betonte gleich zu Beginn der Veranstaltung, dass das neue Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz weitgehende Auswirkungen auf Verfahren, Institutionen, Gestaltung der Gremien und Zuständigkeiten zur Folge hat.



Auch der Präsident des Stiftungsrates der FIBAA, Prof. Dr. Klaus Landfried, sowie der Geschäftsführer der FIBAA, Daisuke Motoki, referierten im Rahmen der Veranstaltung zum Thema „Qualitätssicherung

in der Praxis“. Landfried wies im Rahmen seines Vortrages auf die Chancen und Gefahren, die das neue Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz birgt, hin. Unendlich viele Reports und keine brauchbaren Anregungen sowie Österreichs Vorliebe zum Bürokratismus sind für ihn Fallen, in die die neu gegründete Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (A-QAA) tappen könnte. Damit, anders als in Spanien geschehen, junge Menschen nicht für einen inexistenten Arbeitsmarkt ausgebildet werden, rät Prof. Dr. Landfried der neuen Agentur, das neue Gesetz als Chance zu begreifen und auch Themen aufzugreifen, die nicht auf der Tagesordnung stehen und das gesamte System betreffen sowie weiterentwickeln können.

Daisuke Motoki betonte in seinem Vortrag vor allem die Wichtigkeit von Wirtschaftsnähe. „Da sich der Arbeitsmarkt im Wandel befindet und Fachkräftemangel herrscht, ist es wichtig, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Dies ist nur möglich, wenn Qualitätssicherung wirtschaftsnah praktiziert wird“, so Motoki. Die Arbeit der FIBAA zeichnet sich durch Wirtschaftsnähe aus, zum einen sind Wirtschaftsverbände und Vertreter aus Deutschland, Österreich und der Schweiz Mitglieder im Stiftungsrat, Experten aus dem Bereich Wirtschaft sind in allen Entscheidungskommissionen vertreten und bei jeder Begutachtung vor Ort sind Vertreter aus der Berufspraxis Teil des Gutachterteams.



Weiter hob Motoki den Grundsatz der „Employability“ hervor, der sich aus der Wirtschaftsnähe ableiten lässt. Motoki betonte, dass Transparenz, Vergleichbarkeit und Qualität auf dem Bildungsmarkt, insbesondere die Berufsbefähigung (Employability) gefördert werden sollen. Hierbei ist es im Rahmen der Qualitätssicherung wichtig, die Erreichbarkeit der Studiengangsziele, die Studierbarkeit des Studienganges, die Berufsbefähigung der

Studierenden (Employability) sowie die Positionierung des modularisierten Studienganges im nationalen oder internationalen Hochschulraum zu bewerten, so Motoki.

Im Rahmen der Veranstaltung „Qualitätssicherung im tertiären Bildungssektor“ wurde zudem diskutiert, welche zukünftigen Entwicklungen und Trends sich auf europäischer Ebene abzeichnen, was das Qualitätssicherungsgesetz beinhaltet und welche Auswirkungen des Gesetzes auf Player des tertiären Bildungssektors zu erwarten sind.

FIBAA – INTERNATIONAL

Gründung der Central and Eastern European Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education (CEENQA e.V)

Am 28. Mai 2011 trafen sich Vertreter von 18 Qualitätssicherungsagenturen aus 15 Ländern an der Universität Split, um das "Central and Eastern Network of Quality Assurance in Higher Education" (CEENQA e.V) zu gründen.

Die Registrierung des Netzwerkes erfolgt in Düsseldorf. Sitz des Sekretariates von CEENQA wird Budapest.

CEENQA e.V. steht in der Nachfolge des CEE Network (CEEN). CEEN wurde am 13. Oktober 2001 in Krakau gegründet und zählte zu den ersten Netzwerken im Bereich des Akkreditierungswesens.

Hauptziel von CEENQA wird weiterhin die Koordination der Zusammenarbeit der Mitgliedsorganisationen in Bezug auf Entwicklung der Aktivitäten im Bereich Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung im zentral- und osteuropäischen Europa sein. Dies ist mit dem Ziel verbunden, zur Entwicklung und Implementierung des europäischen Hochschulraumes beizutragen.

FIBAA-Mitarbeiter als zertifizierte „Panel Sekretaries“ bei NVAO

Dr. Immo Schmidt-Jortzig, FIBAA-Leiter Programmakkreditierung / Zertifizierung,

und drei weitere Projektmanagerinnen für Akkreditierungsverfahren, Birgitt Lang-Eitner, Lilli Schmidt und Kristina Weng, sind seit Juni 2011 zertifizierte ‚Panel Secretaries‘ bei NVAO.

So ist die FIBAA berechtigt, national anerkannte Akkreditierungsverfahren an niederländischen Hochschulen durchzuführen und diese mit den eigenen Standards und Qualitätskriterien zu verbinden. NVAO erkennt die von der FIBAA erstellten Gutachterberichte als Grundlage für ihre Akkreditierungsentscheidungen an.

Dr. Heinz-Ulrich Schmidt als Experte beim ASEM-Seminar zu regionaler Qualitätssicherung

Vom 5. bis 6. Juli 2011 fand in Bonn ein Asien-Europa Treffen (ASEM) zu regionaler Qualitätssicherung statt. Der Sonderbeauftragte der FIBAA, Dr. Heinz-Ulrich Schmidt, war dort als Experte vertreten.

Ziel des Seminars war die Stärkung von Kooperationen im Bereich Qualitätssicherung. Das Asien-Europa Treffen ist ein internationales Gesprächsforum, das für den multilateralen Austausch zwischen Europa und Asien unter anderem im Bereich Bildung genutzt wird.

Zum vierten Asien-Europa-Treffen lud das Bundesministerium für Bildung und Forschung rund 50 asiatische und europäische Experten für externe Qualitätssicherung im Hochschulbereich nach Bonn, um Möglichkeiten der Entwicklung von allgemeinen Grundsätzen der Qualitätssicherung im asiatisch-europäischen Hochschulbereich zu debattieren.

Während des zweitägigen Seminars lag der Fokus der Diskussionen auf Qualitäts-

sicherungsmaßnahmen und Mechanismen in Asien und Europa. Einige Workshops beschäftigten sich mit Instrumenten der externen und internen Qualitätssicherung und deren Implementierung in verschiedenen Regionen.

Ziel des Workshops war der Austausch von good practice-Beispielen, die Herstellung von mehr Transparenz sowie die Sensibilisierung der Teilnehmenden für Qualitätssicherungsinstrumentarien in anderen Ländern. Die Teilnehmenden waren sich einig, dass bei interregionalen Kooperationen in der Qualitätssicherung nationale sowie finanzielle Unterstützung der Regierungen von Nöten sind.



*Dr. Heinz-Ulrich Schmidt
MinDirig a.D.
Sonderbeauftragter der FIBAA*

Im Rahmen des Seminars wurden die Teilnehmenden über die QA-SEAN Initiative, die vom DAAD und der HRK in Zusammenarbeit mit der ASEAN University Network (AUN), der ASEAN Quality Assurance Network (AQAN), der European Network for Quality Assurance (ENQA) sowie dem Southeast Asian Ministers of Education Organization Regional Centre for Higher Education and Developments (SEAMEO RIHED) ins Leben gerufen wurde, informiert. Das ASEAN-QA Projekt zielt zum einen darauf ab, die Qualität von Studiengängen zu gewährleisten und zu verbessern. Zum anderen fördert dieses Projekt die Anerkennung von Studienleistungen- und Abschlüssen auf Basis gemeinsamer Qualitätssicherungsprinzipien und Standards. In den kommenden Jahren werden die Seminarteilnehmenden die Entwicklung dieses Projektes beobachten.

Das nächste ASEM Treffen findet 2012 in Frankreich statt.

Weitere Informationen finden Sie unter folgendem Link:

<http://www.asem-education-secretariat.org/en/17159/index.html>

TERMINE

FIBAA-Gremien

Die nächste und letzte Sitzung der FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme (F-AK PROG) im Jahr 2011 findet am 24. November 2011 in Bonn.

Die nächste und letzte Sitzung der FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren (F-AK INST) im Jahr 2011 findet am 23. November 2011 in Bonn.

FIBAA-Seminare und Workshops für Hochschulen

FIBAA bietet 2011 folgende Seminare und Workshop an:

- Alles, was Sie über Programm-Akkreditierung wissen wollen (Termin: 03.11.2011)
- Entwicklung von Fernstudiengängen mit Blick auf spezifische Qualitätsanforderungen (Termin: 20.10.2011)
- Anrechnung von außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen auf ein Hochschulstudium (Termin: 10.11.2011)
- Weiterbildend, berufsbegleitend, dual – besondere Profilanprüche (Termin: 01.12.2011)

Alles, was Sie über Programm-Akkreditierung wissen wollen

Der Workshop richtet sich an Hochschulmitarbeiter, die bereits über gewisse Erfahrungen in der Akkreditierungspraxis verfügen und spezifische Fragen zur akkreditierungskonformen Gestaltung der Studienprogramme haben. Die Inhalte basieren ausschließlich auf den durch Ihre Fragen vorgegebenen Themen. Es funkti-

oniert so: Bei der Anmeldung zum Workshop schicken Sie uns einfach Ihre Fragen mit. Wir bündeln thematisch ähnliche Fragen und beantworten sie im Workshop in der dafür geeigneten Form (als Präsentation, als Übung in Arbeitsgruppen oder anhand von Fallbeispielen).

Termin: 3. November 2011 (11:00 bis 17:00 Uhr)

Anmeldefrist: 24. Oktober 2011

Teilnehmerzahl: 10 bis 15 Teilnehmer

Kostenbeitrag: 324,60 € (inkl. MwSt., Verpflegung und Arbeitsmaterialien)

Ort: Bonn

Referentin: Brankica Assenmacher, Leiterin Beratung und Gutachterwesen, FIBAA

Entwicklung von Fernstudiengängen mit Blick auf spezifische Qualitätsanforderungen

Die akkreditierungsfähige Konzeption eines Fernstudienganges ist eine anspruchsvolle Aufgabe, da hierbei besondere Qualitätsanforderungen zu berücksichtigen sind. Allen voran steht der Entwurf eines schlüssigen ferndidaktischen Konzepts einschließlich der zielgruppengerechten Aufbereitung der Inhalte. Ziel des Workshops ist, den Teilnehmern/innen einen allgemeinen Überblick über die spezifischen Anforderungen zu bieten sowie einzelne Themenblöcke vertiefend zu erarbeiten. Es werden Fragen zur Struktur, Organisation und Ausstattung von Fernstudiengängen erörtert. Gerne können Sie uns ihre spezifischen Fragen im Vorfeld zumailen (assenmacher@fibaa.org).

Termin: 20. Oktober 2011 (von 10:30 bis 17:30 Uhr)

Anmeldefrist: 29. September 2011

Teilnehmerzahl: 10 bis 15 Teilnehmer

Kostenbeitrag: 240 € (inkl. Mittagsimbiss und Arbeitsmaterialien)

Ort: FIBAA-Geschäftsstelle, Berliner Freiheit 20-24, 53111 Bonn

Referentinnen: Renate Heese, Leiterin des Fernzentrums München, FernUniversität Hagen, und Brankica Assenmacher,

Leiterin Beratung und Gutachterwesen,
FIBAA

Anrechnung von außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen auf ein Hochschulstudium

Gemäß dem KMK-Beschluss vom 28. Juni 2002 ist die Anrechnung von außerhochschulisch erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten auf ein Hochschulstudium im Umfang von bis zu 50% des Studienvolumens möglich, wenn sie nach Inhalt und Niveau dem Teil des Studiums gleichwertig sind, der ersetzt werden soll. Dabei muss im Falle einer von der KMK ermöglichten pauschalisierten Anerkennung von außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen die Einpassung in das Studienkonzept auch für den Einzelfall gewährleistet werden. Eine Anrechnung kann nur gemäß zuvor definierte Anrechnungskriterien erfolgen. Dabei sollte die Gleichwertigkeit von außerhochschulisch erworbenen Leistungen mit den betreffenden Studieninhalten nach einem Verfahren der Ermittlung von Kompetenzäquivalenzen überprüft werden. Da in der Akkreditierung die Anrechnungsregeln der Hochschule für außerhochschulisch erworbene Kompetenzen und Fähigkeiten zu prüfen sind, wird Ihnen in diesem Seminar Prof. Dr. Axel Benning mögliche Verfahren der Ermittlung von Kompetenzäquivalenzen beispielhaft vorstellen. Prof. Benning ist Leiter des Projektes ANKOM an der FH Bielefeld und ehemaliger Dekan des Fachbereichs Wirtschaft.

Termin: 10. November 2011 (11:00 bis 16:00 Uhr)

Anmeldefrist: 27. Oktober 2011

Teilnehmerzahl: 10 bis 15 Teilnehmer

Kostenbeitrag: 324,60 € (inkl. MwSt., Verpflegung und Arbeitsmaterialien)

Ort: Bonn

Referent: Prof. Dr. Axel Benning

Weiterbildend, berufsbegleitend, dual – besondere Profilanprüche

Der Workshop widmet sich Studiengängen mit besonderem Profilanpruch und den besonderen Qualitätsanforderungen, die

an solche Studiengänge in Akkreditierungsverfahren gestellt werden.

Termin: 1. Dezember 2011 (von 10:30 bis 16:00 Uhr)

Anmeldefrist: 03. November 2011

Teilnehmerzahl: 10 bis 15 Teilnehmer

Kostenbeitrag: 180 € (inkl. Mittagsimbiss und Arbeitsmaterialien)

Ort: FIBAA-Geschäftsstelle, Berliner Freiheit 20-24, 53111 Bonn

Referent: Brankica Assenmacher, Leiterin Beratung und Gutachterwesen, FIBAA

Die entsprechenden Anmeldeformulare finden Sie auf der FIBAA-Webseite unter dem folgenden Link:

<http://www.fibaa.org/de/seminare-und-workshops/aktuelle-workshops.html>

FIBAA-Gutachterschulungen und -seminare

Die nächsten Gutachterschulungen finden wie folgt statt:

- März 2012 in München
- Oktober 2012 in Hamburg

Zielgruppe: Gutachter auf Probe sowie Gutachter, deren letzter Einsatz mehr als zwei Jahre zurück liegt.

Die nächsten **Gutachterseminare** finden wie folgt statt:

- 8. November 2011 in Düsseldorf (*dieses Seminar ist ausgebucht. Keine Anmeldungen mehr möglich*)
- Juni 2012 in Berlin
- November 2012 in Frankfurt

Zielgruppe: Aktive (erfahrene) Gutachter.

F-AK Sitzungen 2012

- 24. Februar 2012 in Berlin
- 26. April 2012 in Bonn
- 19./20. Juli 2012 in Wien
- 27./28. September 2012 in Bonn
- 30. November 2012 in Zürich

FIBAA – PERSONALIA

Zwei neue Kollegen verstärken das FIBAA- Team



Seit dem 1. September 2011 verstärkt Annette Korn die FIBAA als Projektmanagerin für Akkreditierungsverfahren.

Frau Korn studierte Wirtschaftswissenschaften an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Sie hat bereits einige Jahre im Bereich Projektmanagement gearbeitet und ist vor allem in der Beratung für die Themenschwerpunkte Bildung und Corporate Social Responsibility sowie in der Konzeption neuer Projekte speziell im Hochschulbereich versiert.

Als Projektmanagerin für Akkreditierungsverfahren wird der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit in der Betreuung von Akkreditierungsverfahren an Hochschulen, vornehmlich im europäischen Raum, liegen.

Analytisch und strukturiert in der Sache, im Umgang freundlich und verbindlich – die Mischung passte, und so ist Frau Korn als kompetente, allseits geschätzte Kollegin und Ansprechpartnerin im Einsatz.

„Wir freuen uns!“

Seit Anfang September 2011 verstärkt Herr Fatih Köylüoglu das FIBAA-Team als studentischer Mitarbeiter im Bereich Sekretariat und Organisation.



Herr Köylüoglu studiert Volkswirtschaftslehre an der Rheinischen-Friedrich-Wilhelms Universität Bonn. Neben dem Studium engagiert er sich seit

Jahren im Bereich Integrationspolitik, unter anderem ist er Vorsitzender der Organisation Migrapol e.V., die sich für die gesellschaftliche Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund einsetzt.

Als studentischer Mitarbeiter im Bereich Sekretariat und Organisation ist Herr Köylüoglu für Datenerfassung und den Gutachtersend zuständig.

Das FIBAA-Team heißt Herrn Köylüoglu herzlich Willkommen und freut sich auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit!

Kristina Weng wird stellvertretende Leiterin im Bereich Programm- akkreditierung / Zertifi- zierung bei der FIBAA

Ab dem 1.11.2011 wird Kristina Weng als stellvertretende Leiterin im Bereich Programmakkreditierung / Zertifizierung fungieren. Die Geschäftsführung sowie das gesamte FIBAA-Team freuen sich, dass Frau Weng diese neue Herausforderung angenommen hat.

Bisher war sie als Projektmanagerin im Bereich Akkreditierungsverfahren tätig.

Wir freuen uns auf die weitere erfolgreiche Zusammenarbeit und wünschen ihr viel Erfolg und auch die nötige Geduld für die kommenden Aufgaben!



Verabschiedung von Idris Nawid, Mathias Schütz und Barbara Veltjens



Idris Nawid, seit Oktober 2009 als Studentische Hilfskraft im Bereich IT Management und Netzwerkadministration tätig, verlässt die FIBAA zum 30. September 2011.

Herr Nawid wird sich bei der „itelligence AG“ in Bielefeld einer neuen Herausforderung stellen und dort seine Abschlussarbeit im Bereich „Software Integration (Fusion)“ schreiben.

Die Geschäftsführung wie alle Mitarbeiter der FIBAA bedauern die Verabschiedung von Idris Nawid und bedanken sich für die sehr gute Zusammenarbeit. Wir wünschen ihm persönlich und beruflich alles Gute!



Mathias Schütz, seit Mai 2011 als Mitarbeiter im Bereich Sekretariat und Organisation tätig, verlässt die FIBAA zum 30. August 2011.

Herr Schütz wird sich an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg einer neuen Herausforderung stellen und sich im Rahmen eines historischen Forschungsprojektes seiner Promotion widmen.

Die Geschäftsführung wie alle Mitarbeiter der FIBAA bedauern die Verabschiedung von Mathias Schütz und bedanken sich für die sehr gute Zusammenarbeit. Wir wün-

schen ihm persönlich und beruflich alles Gute.

Barbara Veltjens verlässt die FIBAA

Barbara Veltjens, seit April 2010 als externe Betreuerin für Akkreditierungsverfahren tätig, verlässt die FIBAA zum 31. August 2011.



Frau Veltjens wird sich als Leiterin des Instituts für Kompetenz und Potenzialentwicklung (IKP) neuen Aufgaben widmen. Die Geschäftsführung wie alle Mitarbeiter der FIBAA bedanken sich für die gute Zusammenarbeit und wünschen Frau Veltjens persönlich und beruflich alles Gute!

Lauf, FIBAA, Lauf!!

Angefeuert vom tosenden Applaus der Menge startete das FIBAA-Team am 8. September beim Bonner Firmenlauf für den guten Zweck in der Rheinaue.

Rund 6.250 Läufer und Walker aus 324 Unternehmen, Verbänden und Behörden waren beim Firmenlauf vertreten. Unter dem Motto „Fünf Jahr zusamme op Jöck“ stellten die Laufenden einen neuen Rekord auf. Die Spendesumme zugunsten von CARE und dem Mukoviszidose e.V. erreichte ein neues Hoch und belief sich auf 16.498 Euro. Pro Teilnehmer wurde ein Euro vom Veranstalter gespendet, die restlichen Gelder kamen von Teilnehmenden und Firmen.



von Links nach rechts: Annette Korn, Fatih Köyoglu, Lilli Schmidt, Sandra Alansigan, Alexander Merck, Thorsten Schomann und Daniela Sauer

Beim 5. Bonner Firmenlauf stand nicht Wettkampfdruck sondern der Teamgedanke und sportliche Fairness im Vordergrund. „Der Firmenlauf ist ein Teamevent

und kein Wettkampf auf Zeit“, erklärt Veranstalter Burkhard Weis. Auch das FIBAA-

Team lief mit dem „Wir-Gefühl“ im eigenen Firmen-Laufshirt und hatte sich dem Motto „Lauf, FIBAA, Lauf!“ verschrieben.

Die FIBAA-Läufer bewiesen echten Teamgeist und überquerten nach absolvierten 5,7 Kilometern Hand in Hand die Ziellinie. Für die FIBAA liefen Sandra Alansigan, Annette Korn, Fatih Köylüoglu, Alexander Merck, Daniela Sauer, Lilli Schmidt und Thorsten Schomann. Der nächste Bonner Firmenlauf findet im September 2012 statt. Getreu dem Motto „miteinander - füreinander“ wird auch die FIBAA im nächsten Jahr wieder vertreten sein!

IMPRESSUM

Herausgeber:

FOUNDATION FOR INTERNATIONAL BUSINESS ADMINISTRATION ACCREDITATION
(FIBAA)
GEMEINNÜTZIGE STIFTUNG NACH SCHWEIZER RECHT
HANDELSREGISTERAMT DES KANTONS ZÜRICH

FA-NR.: 020.7.901.317-3

FIBAA c/o economiesuisse | Verband der Schweizer Unternehmen
Hegibachstrasse 47
Postfach
CH-8032 Zürich

Stiftungsrat

Prof. Dr. Klaus Landfried, Heidelberg, Präsident
Prof. Dr. Jörg Manella, St. Gallen, Vizepräsident
Prof. Dr. Gerhard Riemer, Wien, Vizepräsident

Geschäftsführung

RA Hans-Jürgen Brackmann
Dipl.-Volksw. Daisuke Motoki

Geschäftsstelle

Berliner Freiheit 20 - 24
D-53111 Bonn
Tel.: +49 (0) 228 280356 0
Fax: +49 (0) 228 280356 20
E-Mail: info@fibaa.org

Redaktion:

Sanaa Fertat, Wiss. Mitarbeiterin für Informationsmanagement / Marketing & PR
Daniela Sauer, stud. Hilfskraft / PR & Analyse
E-Mail: news@fibaa.org

***Sie wünschen von uns keinen weiteren Newsletter?
Wir bitten um kurze Information (news@fibaa.org).
Vielen Dank.***

<http://www.fibaa.org>