

# DUZ SPOTLIGHT

GUTE PRAXIS INTERNATIONAL



Internationale Promovierende –  
erfolgreich finden und binden

# EDITORIAL

Foto: Jürgens Volkmann



**Gero Federkeil** leitet am Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) den Bereich Internationale Hochschulrankings und koordiniert das U-Multirank Konsortium.

Foto: CHE



**Caroline Friedhoff** ist Projektmanagerin am CHE und vorrangig im internationalen Hochschulranking U-Multirank tätig.

Foto: CHE



**Kathrin Müller** arbeitet als Projektmanagerin am CHE. Für das internationale Hochschulranking U-Multirank ist sie für den Bereich der Studierendenbefragung verantwortlich.

Das vorliegende DUZ Spotlight – Gute Praxis International wurde unter Mitarbeit von Jelena Hohlweg, Thomas Jakubowsky, John Roman und Dr. Deborah Werner erstellt.

Hochschulen weltweit bemühen sich zunehmend um eine verstärkte Internationalisierung auf allen Ebenen. Eine zentrale Position nehmen dabei internationale Promovierende ein: An der Schnittstelle zwischen Studium und Forschung bereichern sie durch ihre vielfältigen Erfahrungen und übernehmen die Wissensvermittler\*innen-Rolle sowohl im Herkunfts- als auch im Land der Promotion. Des Weiteren erwachsen aus internationalen Promotionen in vielen Fällen auch zukünftige grenzüberschreitende Hochschul- und Forschungsk Kooperationen.

Die Rekrutierung internationaler Promovierender zahlt sich also für Hochschulen aus. Doch unter welchen Bedingungen ist sie erfolgreich?

Daten aus dem globalen Hochschulranking U-Multirank zeigen, dass deutsche Hochschulen in den meisten naturwissenschaftlichen Fächern beim Anteil internationaler Promotionen zwar vergleichsweise gut abschneiden, dieser Anteil in sozial- und geisteswissenschaftlichen Fächern im Vergleich jedoch geringer ausfällt. Besonders auffällige Unterschiede sind im Fach Betriebswirtschaftslehre festzustellen, wo nur rund zehn Prozent aller abgeschlossenen Promotionen in Deutschland von internationalen Wissenschaftler\*innen erlangt werden.

Welche Faktoren ermöglichen also eine gezielte Rekrutierung internationaler Promovierender und wie sollten Internationalisierungsstrategien von Hochschulen gestaltet sein, um diese Gruppe Promovierender erfolgreich zu begleiten?

Anhand von Best-Practice-Beispielen aus dem Ausland werden diese Fragestellungen in der vorliegenden Ausgabe von „DUZ Spotlight – Gute Praxis International“ in den Fokus gerückt und aufgezeigt, welche Bedingungen auf Deutschland übertragbar sind. Die Impulse stammen dieses Mal aus Spanien.

# INHALT

## 51 POSITIV FÜR DIE INTERNATIONALISIERUNG

Internationale Promovierende gelten als Botschafter ihres Wissenschafts-systems und zugleich als Türöffner für gewinnbringende Hochschul- und Forschungsk Kooperationen – das zeigt der Blick nach Spanien, das recht erfolgreich bei der Rekrutierung internationaler Doktorand\*innen agiert. Ergebnisse aus dem U-Multirank geben Aufschlüsse über die Gründe dafür

## 56 REGIONAL VERWURZELT, INTERNATIONAL ERFOLGEICH AGIEREN

Mit passgenau auf die Bedürfnisse ihrer internationalen Promovierenden zugeschnittenen Angeboten gelingt es den spanischen Universitäten, diese wichtige Zielgruppe für sich zu gewinnen

## 58 PRIVATE HOCHSCHULEN HABEN DIE NASE VORN

Auffallend ist, dass in Deutschland private Hochschulen bei der Rekrutierung internationaler Promovierender sehr erfolgreich sind. Einer der Gründe: Sie

agieren flexibler und zielgruppenorientierter als die staatlichen Hochschulen

## 60 GLOBAL DENKEN, REGIONAL PLANEN UND HANDELN

Ein One-Fits-All-Konzept zur Rekrutierung von internationalen Promovierenden gibt es nicht. Eine konsequente Internationalisierung nahezu aller Hochschulbereiche jedoch ist ein wichtiger Erfolgsfaktor – 6 Handlungsempfehlungen für deutsche Hochschulen

## 62 IMPRESSUM



# POSITIV FÜR DIE INTERNATIONALISIERUNG

*Internationale Promovierende gelten als Botschafter ihres Wissenschaftssystems und zugleich als Türöffner für gewinnbringende Hochschul- und Forschungsk Kooperationen – das zeigt der Blick nach Spanien, das erfolgreich bei der Rekrutierung internationaler Doktorand\*innen agiert. Ergebnisse aus dem U-Multirank geben Aufschluss über die Gründe dafür*

Die Internationalisierung der Hochschulen ist bis zum Ausbruch der Covid-19-Pandemie auf allen Ebenen vorangeschritten: Die Mobilität von Studierenden und Lehrenden ist, nicht zuletzt dank des ERASMUS-Programms, gestiegen. Auch die internationale Zusammenarbeit in der Forschung hat weiter an Bedeutung gewonnen. Generell gibt es mehrere Faktoren, die für eine erfolgreiche Internationalisierung entscheidend sind, wie auch die Kriterien internationaler Hochschulrankings zeigen. Diese ermitteln

die internationale Ausrichtung von Hochschulen und/oder Fachbereichen vor allem anhand der Mobilität von Personal und Studierenden sowie anhand von Publikationen.

Beim von der EU-Kommission initiierten multidimensionalen Hochschulranking U-Multirank (siehe Seite 53) wird in der Dimension „Internationale Orientierung“ unter anderem Studierendenmobilität, der Anteil fremdsprachiger Studiengänge, der Anteil internationaler Mitarbeitender, der Anteil



gemeinsamer internationaler Publikationen sowie der Anteil internationaler Promotionen gemessen. Außerdem hat U-Multirank wichtige innovative Indikatoren aus dem CHE-Hochschulranking übernommen – darunter die internationale Orientierung der Studiengänge anhand von Kriterien wie die Existenz von Joint Degrees, Auslandsaufenthalten, Lehre durch ausländische Lehrende und in anderen Sprachen.

#### **DEUTLICHER ANSTIEG INTERNATIONALER KO-PUBLIKATIONEN**

Dass die Internationalisierung der Hochschulen zugenommen hat, zeigt sich auch am Anstieg der internationalen Ko-Publikationen, die zwischen 2014 und 2020 von 39 auf 47 Prozent zugenommen haben. Mittlerweile wird fast jede zweite Publikation an den 1800 Hochschulen, die an U-Multirank teilnehmen, von internationalen Autorenteamen gemeinsam publiziert. Die U-Multirank-Daten belegen auch: Internationalisierung ist kein Selbstzweck. Denn die Forschung in Ländern mit einem hohen Anteil an internationalen Ko-Publikationen hat zugleich einen höheren Impact. Das zeigen auch die überdurchschnittlich oft zitierten Publikationen (Top 15 Prozent). Dies gilt für nahezu alle Länder – die großen Ausnahmen sind die USA und China, die beide groß genug sind, um auch ohne internationale Kooperation einen hohen Impact zu erzielen.

Aus den Ranking-Ergebnissen lässt sich zudem ablesen, dass Länder mit einem hohen Anteil internationaler Wissenschaftler\*innen und internationaler Doktorand\*innen auch einen höheren Anteil internationaler Ko-Publikationen vorweisen können. Eine stärkere Sichtbarkeit im internationalen Wissenschaftssystem erfordert also eine Intensivierung der Internationalisierungsbemühungen auf allen Ebenen – vom Studierenden-austausch über die Promovierenden bis hin zum akademischen Personal. Denn internationale Doktorand\*innen sind an der Schnittstelle zwischen Studium und Forschung gewinnbringend für Hochschulen und Nationen. Sie gelten als Wissensvermittler\*innen sowohl in ihrem Herkunftsland als auch im Land der Promotion (Bilecen & Faist 2015). Durch ihre anderen Sichtweisen und Erfahrungen können sie oft im besonderen Maße Innovationen und neue Technologien voranbringen (Macroni 2016). Längerfristig gese-

hen sichert die Gewinnung internationaler Promovierender auf internationaler Ebene potenzielle zukünftige Kooperationspartner\*innen inner- und außerhalb der Forschung und stellt sich demzufolge als lohnend für Hochschulen dar.

#### **VERGLEICHSLAND SPANIEN**

Spanien wird in dieser Spotlight-Ausgabe als Vergleichsland herangezogen, weil Hochschulen aus beiden Ländern in U-Multirank am stärksten vertreten sind und es Auf-

schlüsse für Deutschland liefern könnte. Spanische Hochschulen haben viele internationale Erfahrungen. So verbrachten im Rahmen des ERASMUS Austauschprogramms im Jahr 2018 insgesamt 52 830 Studierende aus Mitglieds- und Partnerländern einen Auslandsaufenthalt in Spanien – im Vergleich zu 34 750 in Deutschland.

Es fällt auf, dass die spanischen Hochschulen generell zwar im Impact ihrer Forschung (gemessen an überdurchschnittlich oft zitierten Publikationen) wie auch bei internationalen

---

## **U-MULTIRANK – GLOBALE TRANSPARENZ IM HOCHSCHULWESEN**

U-Multirank ist ein internationales, multi-dimensionales Hochschulranking, das Transparenz über die Leistungen von zuletzt (2020) rund 1800 Hochschulen aus 95 Ländern schafft. Ein wesentliches Anliegen von U-Multirank ist es, die Diversität und Vielfalt der Hochschulen sichtbar zu machen. Im Unterschied zu den gängigen globalen Rankings schließt U-Multirank daher ein breites Spektrum an Hochschulen mit unterschiedlichen Profilen ein und nicht nur große international ausgerichtete Forschungsuniversitäten.

U-Multirank will auf der einen Seite Studierenden helfen, eine „informierte“ Wahl ihrer Hochschule zu treffen; auf der anderen Seite ermöglicht U-Multirank den Hochschulen einen differenzierten Vergleich und ein Benchmarking mit Hochschulen auf der ganzen Welt.

U-Multirank vergleicht die Profile der Hochschulen anhand von über 30 Indikatoren in den fünf Dimensionen Studium & Lehre, Forschung, Wissenstransfer, internationale Ausrichtung und regionales Engagement – dies sowohl auf der Ebene der ganzen Hochschulen als auch in 28 Fächern (Stand 2020).

U-Multirank berechnet keinen Gesamtwert aus gewichteten Einzelindikatoren, kürt also nicht „die beste“ Hochschule, sondern vergleicht die Profile der Hochschulen und ihre spezifischen Stärken und Schwächen.

Die erste Veröffentlichung erfolgte 2014; im Juni 2020 wurden neue Ergebnisse für rund 1800 Hochschulen aus 95 Ländern veröffentlicht. Darunter waren 112 Hochschulen, Universitäten und Fachhochschulen, aus Deutschland. U-Multirank wird derzeit von der EU-Kommission, der Bertelsmann Stiftung und der Banco Santander finanziert.

Alle Ergebnisse von U-Multirank sind frei zugänglich unter: [www.umultirank.org](http://www.umultirank.org).

---



Abbildung 1: Internationale abgeschlossene Promotions nach Fächern

Ko-Publikationen und dem Anteil internationalen Personals (durchschnittlich 14,7 % an deutschen Universitäten verglichen mit 4,5 % an spanischen) schlechter dastehen als die deutschen. Allerdings weisen die spanischen Universitäten insgesamt einen geringfügig höheren Anteil (21 %) internationaler Promotions auf als die deutschen (17%). Zwischen den einzelnen Fächern bestehen jedoch erhebliche Unterschiede: Während der Anteil der abgeschlossenen Promotions durch internationale Wissenschaftler\*innen in den Naturwissenschaften in Deutschland höher liegt, ist dieser Anteil in den meisten geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächern in Spanien deutlich höher (siehe Abbildung 1, oben). Am stärksten ist der Unterschied in der Betriebswirtschaftslehre (BWL) sichtbar. Hier stehen einem Drittel internationaler Promotions an spanischen Universitäten gerade einmal zehn Prozent an deutschen Hochschulen gegenüber. Daher lohnt es sich, sich eingehender mit diesem Fach zu beschäftigen und der Frage nachzugehen: Was sind die Ursachen für die großen Unterschiede im Fach BWL zwischen spanischen und deutschen Hochschulen und welche Konsequenzen könnten sich daraus für mögliche Internationalisierungsstrategien der deutschen Hochschulen ergeben?

Die U-Multirank-Daten zeigen zunächst, dass die Unterschiede in den Anteilen internationaler Promotions zwischen den spanischen Hochschulen größer sind als zwischen den deutschen (der blaue Balken in der Abbildung links markiert die 95 % der Hochschulen, die jeweils im Konfidenzintervall liegen, das heißt, die nicht als „Ausreißer“ gelten – und damit auch die Streuung der Werte), doch liegen die spanischen Werte durchgängig höher als an den deutschen Universitäten, da die Werte innerhalb des Konfidenzintervalls höher liegen als die höchsten Werte an deutschen Hochschulen (siehe Abbildung 2, unten).

Diese Daten und drei Interviews mit ausgewählten spanischen Hochschulen (ab Seite 54) verdeutlichen, dass Spanien bei der Rekrutierung von internationalen Doktorand\*innen von seiner Reputation als Urlaubsland, den historischen Beziehungen als ehemalige Kolonialmacht (ein großer Teil der internationalen Doktorand\*innen kommt aus Lateinamerika) sowie dem Status von Spanisch als Weltsprache (Doktorand\*innen sprechen bereits die Sprache des Landes, in dem sie promovieren und für einige Jahre leben wollen) erheblich profitiert.

Deutsche Universitäten können auf diese historische und kulturelle Konstellation nicht zurückgreifen und müssen dies ausgleichen, indem sie zum Beispiel englischsprachige Promotionsmöglichkeiten anbieten. Interessant wäre, künftig herauszufinden, welche weiteren Aspekte die Unterschiede in den Internationalisierungsstrategien der beiden Länder prägen. //

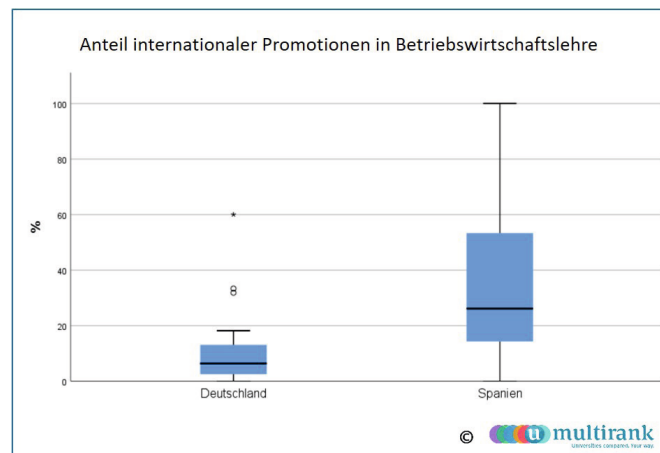


Abbildung 2: Internationale Promotions in Betriebswirtschaftslehre





---

## QUELLEN

Bilecen, Basak; Faist, Thomas (2015). International doctoral students as knowledge brokers: reciprocity, trust and solidarity in transnational networks. *The Global Networks*, 15 (2), 217–235.

Jacobs University (2020). Semester 2020/21 an der Jacobs University: Große Nachfrage der Studienanfänger trotz Corona-Pandemie. Erschienen am 04.12.2020. Abgerufen am 10.06.21 unter <https://www.jacobs-university.de/news/semester-202021-der-jacobs-university-grosse-nachfrage-der-studienanfanger-trotz-corona>.

Macroni, Gabriele (2016). International Doctoral and Master's Students: What the Data Tell Us. *International Higher Education*, 86 (Summer 2016), 3–5.

Studentenwerke (2021). Internationalisierung in Zahlen. Abgerufen am 10.06.21 unter <https://www.studentenwerke.de/de/content/internationalisierung-zahlen>.

---

# REGIONAL VERWURZELT, INTERNATIONAL AGIEREN

*Mit passgenau auf die Bedürfnisse ihrer internationalen Promovierenden zugeschnittenen Angeboten gelingt es den spanischen Universitäten, diese wichtige Zielgruppe für sich zu gewinnen*

Um zu erfahren, warum die Rekrutierungsstrategien spanischer Universitäten so erfolgreich sind, befragten wir dort drei Universitäten, die allesamt sehr gut im U-Multi-rank beim Indikator „Anteil internationaler Promotionen“ abgeschnitten haben: die Universidade da Coruña (83,3 % internationale Promotionen), die Universidad Nebrija (68,1 %) sowie die Universidad de Navarra (70,2 %). Alle befragten spanischen Universitäten thematisieren sowohl Gesichtspunkte zur erfolgreichen Rekrutierung internationaler Doktorand\*innen als auch Unterstützungsangebote vor Ort.

Neben den bereits genannten klimatischen, sprachlichen und kulturellen Bedingungen, die eine Anwerbung insbesondere lateinamerikanischer Promovierender begünstigen, von den Universitäten aber nicht beeinflusst werden können, ist aus Sicht der befragten Universitäten vor allem ein internationales Umfeld ein entscheidender Anwerbefaktor für Promovierende aus dem Ausland. Insbesondere international erfahrene Wissenschaftler\*innen, die zukünftige Promovierende darin unterstützen können, sich ein globales Netzwerk aufzubauen und in international renommierten Fachzeitschriften zu publizieren, würden zukünftige Doktorand\*innen nach Spanien bringen.

Wichtig seien aber auch finanzielle Aspekte, wie die vergleichsweise niedrigen Studiengebühren sowie finanzielle Unterstützung in Form von Stipendien, die Spanien für internationale Doktorand\*innen attraktiv machen. Zudem entwickeln die einzelnen Universitäten laut eigener





Auskunft spezifisch auf ihre Hochschule zugeschnittene Angebote für internationale Promovierende.

**BEISPIEL UNIVERSIDADE DA CORUÑA**

Die Universidade da Coruña bietet mit zwei weiteren galizischen Universitäten (Universidade de Santiago de Compostela und Universidade de Vigo) ein gemeinsames Doktorand\*innen-Programm im Bereich Economics und Business an. Durch dieses staatlich geförderte Programm können gezielt Stipendien und finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten für Promovierende angeboten werden. Durch die Anpassung der Bewerbungszeiträume an international gültige Semesterzeiten versucht die Universität zudem, die Bewerbung für internationale Interessent\*innen möglichst reibungslos zu gestalten.

Auch sprachliche Aspekte spielen eine wichtige Rolle: So bietet die Universität Promovierenden die Chance, ihre Promotion in einer von mehreren Sprachen verfassen zu können (neben Spanisch und Englisch sowie der zweiten offiziellen Amtssprache Galizisch werden auch portugiesisch- und französisch-sprachige Promotionen unterstützt). Eine weitere Besonderheit dieser Universität stellt die Möglichkeit dar, den Dokortitel mit dem Zusatz „Internationale Doctorate“ zu erwerben. Hierfür müssen die Promovierenden mehrmonatige Forschungsaufenthalte außerhalb Spaniens und ihres Herkunftslandes nachweisen können. Die Universidade da Coruña verfolgt damit eine In-

ternationalisierungsstrategie, die speziell auf den Fachbereich „Economic and Business studies“ zugeschnitten ist.

**BEISPIEL UNIVERSIDAD NEBRIJA**

Die Universidad Nebrija und die Universidad de Navarra hingegen verorten ihre Internationalisierungsstrategien für Betriebswirtschaftslehre in der Strategie der gesamten Hochschule (und nicht in den jeweiligen Fachbereichen). So setzt die Universidad Nebrija in ihrer umfassenden Internationalisierungsstrategie nicht nur auf die internationale Ausrichtung ihrer Promotionsprogramme, sondern beginnt mit ihrer Internationalisierung bereits bei den Bachelor- und Master-Studiengängen. Darüber hinaus existiert eine spezielle Internationalisierungsstrategie zur Rekrutierung von Promovierenden. Auch die Einstufung als kleine Universität, die nur kleine Gruppen von Promovierenden zulässt, sieht diese Hochschule als vorteilhafte Bedingung für ausländische Doktorand\*innen an.

**BEISPIEL UNIVERSIDAD DE NAVARRA**

Die Universidad de Navarra setzt mit einem Rekrutierungsplan für internationale Bachelor- und Masterstudierende ebenfalls auf eine frühe Anwerbung internationaler Studierender. Diese bleiben der Universität entweder als Doktorand\*innen erhalten oder tragen durch ihre Multiplikatoren-Wirkung in ihren Herkunftsländern dazu bei, die Sichtbarkeit der Universität, unter anderem auch als Möglichkeit zur Promotion, zu erhöhen. //

# PRIVATE HOCHSCHULEN HABEN DIE NASE VORN

*Auffallend ist, dass in Deutschland gerade private Hochschulen bei der Rekrutierung internationaler Promovierender sehr erfolgreich sind. Einer der Gründe: Sie agieren sehr viel flexibler als die staatlichen Hochschulen und sind zudem stärker zielgruppenorientiert ausgerichtet*

In Deutschland gibt es drei Hochschulen mit den höchsten Quoten bei internationalen Promotionen: die Jacobs University in Bremen (60 % internationale Promotionen), die Kühne Logistics University in Hamburg (33 %) und die Frankfurt School of Finance & Management (32 %). Alle drei sind private Hochschulen, was nahelegt, dass Studiengebühren bei der Rekrutierung internationaler Doktorand\*innen kein Hinderungsgrund sind. Ausschlaggebend für die hohen Quoten scheint zu sein, dass die Gestaltungsspielräume privater Hochschulen flexibler und vielfältiger sind als an staatlichen Hochschulen. Dies macht beispielsweise der hohe Anteil ausländischer Studierender (84 %) an der Jacobs University deutlich (Jacobs University 2020), der in diesem Ausmaß an staatlichen Hochschulen überwiegend nicht gegeben ist: Im Wintersemester 2019/2020 waren an deutschen Hochschulen durchschnittlich 11,1 % ausländische Studierende eingeschrieben (Studentenwerke 2021). Mithilfe von Interviews wurden im Rahmen dieses Spotlights die spezifischen Internationalisierungsstrategien dieser erfolgreichen deutschen Hochschulen untersucht.

## JACOBS UNIVERSITY – INTERNATIONALE AUSRICHTUNG ALS GRÜNDUNGSPRINZIP

Das Interview mit der Jacobs University hat deutlich gemacht, dass es dort im Fach Betriebswirtschaftslehre keine fachspezifische Internationalisierungsstrategie gibt. Denn die Hochschule als solche hat mit ihrer Gründung im Jahr 2001 die Internationalisierung als zentrales Element in ihrer Hochschulstrategie verankert. So werden zum Beispiel Bachelor-Studienplätze über Quoten vergeben, wobei 75 Prozent für ausländische Studierende vorgesehen sind und dabei maximal 10 Prozent aus demselben Land kommen dürfen. Für Master- und Doktorand\*innen-Programme gibt es keine

Quotierung. Aber auch in diesen Studiengängen macht sich ein hoher Anteil internationaler Studierender bemerkbar, der sich durch einen Übergangseffekt aus den quotierten Bachelor-Studiengängen ergibt. Die Alltags- und Unterrichtssprache ist übergreifend Englisch, was auch für Mitarbeitende in den Servicestellen der Hochschule gilt. Die Dozent\*innen müssen in den Bewerbungsverfahren internationale Erfahrung durch Auslandsaufenthalte sowie eine internationale Vernetzung aufweisen. Die Studierenden werden auch bei bürokratischen Prozessen, die nicht an der Hochschule stattfinden, wie beispielsweise der Beantragung von Visa, durch die Hochschule unterstützt.

## KÜHNE LOGISTICS UNIVERSITY – ORIENTIERT AN INTERNATIONALEN BUSINESS SCHOOLS

Auch die Kühne Logistics University (KLU) hat seit ihrer Gründung großen Wert auf Internationalisierung gelegt. Die Struktur des Doktorand\*innen-Programms orientiert sich an internationalen Business Schools und den Graduiertenzentren der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Das bedeutet, den Promovierenden werden unter anderem zwei Betreuer\*innen an die Seite gestellt und sie erhalten ein eigenes Forschungsbudget, mit dem sie ihre Fragestellung bearbeiten können. Zudem ermöglicht die KLU ihnen, die Ergebnisse ihrer Forschung auf internationalen Konferenzen zu präsentieren und ein Semester an einer Universität im Ausland zu studieren. Einige Promovierende arbeiten in internationalen Forschungsprojekten, wodurch sie Kooperationen und interkulturelle Zusammenarbeit kennenlernen. Wie auch an der Jacobs University, ist die offizielle Sprache an der KLU Englisch.

## FRANKFURT SCHOOL OF FINANCE & MANAGEMENT – AKADEMISCHE LEISTUNGEN DER BEWERBER\*INNEN ENTSCHEIDEND

Das Doktorand\*innen-Programm der Frankfurt School of Finance & Management orientiert sich an US-amerikanischen PhD-Programmen. Es besteht aus einer zweijährigen Phase, in der PhD-Kurse belegt werden, und einer dreijährigen Phase, in der die Dissertation verfasst wird. Dieses

Angebot in Kombination mit einem Verzicht auf Studiengebühren sowie finanzielle Unterstützung durch Stipendien ist für internationale Promovierende offensichtlich sehr attraktiv. Auch gibt es – wie bei den beiden anderen deutschen Hochschulen – Elemente, die die Attraktivität erhöhen: darunter Englisch als offizielle Sprache, unterschiedliche Herkunftsländer der Professor\*innen sowie die aktive Unterstützung der internationalen Studierenden bei bürokratischen Hürden. Die Frankfurt School of Finance & Management betont, dass die Auswahl der Doktorand\*innen allein auf den akademischen Leistungen der Bewerber\*innen basiert und deutschsprachige Personen sowie Personen aus bestimmten Ländern nicht bevorzugt werden. //



# GLOBAL DENKEN, REGIONAL PLANEN UND HANDELN

*Ein One-Fits-All-Konzept zur Rekrutierung von internationalen Promovierenden gibt es nicht. Bisherige Erfahrungen lassen jedoch die Schlussfolgerung zu, dass eine konsequente Internationalisierung nahezu aller Hochschulbereiche eine zentrale Rolle für den Erfolg spielt*



Basierend auf den U-Multirank-Daten und den Interviews mit den Best-Practice-Hochschulen in Deutschland und Spanien lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für eine gelungene Rekrutierung internationaler Doktorand\*innen ableiten:

# 1.

Internationalität sollte einen festen Platz im Mission Statement der Hochschule einnehmen und in der Hochschulstrategie zentral verortet sein. Dies bildet den ersten Schritt für eine gelebte Hochschulkultur, die in allen Bereichen offen für Internationalität und Austausch ist. Das bedeutet aber auch, dass Hochschulen, die ihre Rolle stärker in der regionalen Einbindung sehen, mit geringeren Zahlen internationaler Studierender und Promovierender leben können sollten.

# 2.

Die Hochschulen sollten versuchen, durchgängig ein internationales Umfeld zu kreieren, das sich über die direkte akademische Umgebung hinaus auf alle Hochschulbereiche erstreckt. Ist eine stringente Internationalisierung gewollt, könnte Englisch nicht nur als Arbeitssprache fungieren, sondern auch in sämtlichen studienrelevanten Infrastrukturen. Englisch als gemeinsame Sprache Studierender unterschiedlicher Herkunft sollte zumindest die Verständigungsgrundlage für alle Hochschulangehörigen sein.

# 3.

Internationales und international erfahrenes Personal sowohl auf wissenschaftlicher als auch auf administrativer Ebene unterstützt die Gestaltung dieses international geprägten Umfelds. Nicht nur bei Studierenden, sondern insbesondere auch bei Doktorand\*innen spielt administrative Unterstützung der Doktorand\*innen und ihrer Partner\*innen, zum Beispiel in Visa-Angelegenheiten, bei der Wohnungssuche etc., eine wichtige Rolle. Vieles deutet darauf hin, dass strukturierte Promotionsprogramme für internationale Bewerber\*innen attraktiver sind als individuelle Promotionen.

# 4.

Eine erfolgreiche Strategie, internationale Doktorand\*innen zu gewinnen, sollte bereits mit der Anwerbung von internationalen Studierenden auf Bachelor- und Masterlevel beginnen. So können Bindungen der Bachelor- und Master-Absolvent\*innen an die Hochschule bzw. das Land entstehen, die positiv dazu beitragen, ein Promotions-Programm an der gleichen Hochschule/im gleichen Land aufzunehmen.

# 5.

Um die internationale Sichtbarkeit zu erhöhen, sollten Hochschulen gezielt ihre internationale Vernetzung ausbauen, durch internationale Konferenzen, Netzwerke sowie durch (mit Leben gefüllte) internationale Partnerschaften mit anderen Hochschulen. Darüber hinaus sind auch internationale Kooperationen mit der Wirtschaft empfehlenswert, um die Internationalisierung der Hochschule voranzutreiben.

# 6.

Letztlich gilt, dass die Internationalisierungsstrategie und -aktivitäten eng an das Profil der eigenen Hochschule gekoppelt sein sollten. Internationalität, internationale Vernetzung und Kollaboration sind Kernelemente des wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritts und der Ausbildung für eine globalisierte Welt. Jedoch nicht jede deutsche Hochschule muss und kann Internationalisierung als zentrales Profilvermerkmal entwickeln. Wenn dieses Ziel angestrebt wird, ist es kein Selbstläufer. Es verlangt vielmehr eine an die jeweiligen Gegebenheiten angepasste kohärente und zielgruppenspezifische Strategie. Das zeigen die diskutierten Beispiele aus erfolgreichen spanischen und deutschen Hochschulen. Als Besonderheit für internationale Promotionen im Fach BWL ergibt sich die Orientierung an internationalen strukturierten Promovierenden-Studiengängen. Hochschulen agieren bei der Rekrutierung von internationalen Promovierenden immer im Kontext von – nationalen und globalen – Rahmenbedingungen. Um erfolgreich internationale Doktorand\*innen zu gewinnen und zu halten, sollten die Hochschulen sich auf ihre individuellen Stärken konzentrieren und diese gezielt bei der Rekrutierung einsetzen. //

*„Vieles deutet daraufhin, dass strukturierte Promotionsprogramme für internationale Bewerber\*innen attraktiver sind als individuelle Promotionen.“*

DUZ Spotlight-Autorenteam, CHE – Centrum für  
Hochschulentwicklung

---

## UNSERE PARTNER UND EXPERTEN

DUZ Spotlight – Gute Praxis international entsteht in Kooperation mit dem CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh.  
[www.che.de](http://www.che.de)

**Redaktionsleitung:**  
Angelika Fritsche (DUZ)

**Redaktion dieser Ausgabe:**  
Bianca Brinkmann (CHE), Veronika Renkes (DUZ) und  
John Roman (CHE)

**Layout:** Barbara Colloseus  
**Illustrationen:** Ajo Galván  
**Korrektorat:** Dr. Sonja Hilzinger

**Sie haben Anmerkungen oder Anregungen?**  
Schreiben Sie uns: [duz-redaktion@duz-medienhaus.de](mailto:duz-redaktion@duz-medienhaus.de)

---