

# Qualitätssteigerung durch Internationalisierung

## Betrachtungen aus Sicht des strategischen Hochschulmanagements

*Matthias Tomenendal*

### 1. Einleitung

In diesem Beitrag sollen aus der Sicht des strategischen Hochschulmanagements einige grundlegende Betrachtungen zu der Frage angestellt werden, wie Hochschulen durch Internationalisierung ihre Qualität steigern können. Hierzu wird zunächst die Sichtweise des strategischen Hochschulmanagements beschrieben und gegen andere Steuerungsregimes von Hochschulen abgegrenzt. Danach werden die Phänomene der Qualität sowie der Internationalisierung von Hochschulen erörtert, bevor sie im Hinblick auf die Ausgangsfrage abschließend zusammen geführt werden. Insgesamt soll hiermit eine begriffliche und konzeptionelle Fundierung für hochschulpolitische Diskussionen zur angesprochenen Thematik geleistet werden.

### 2. Strategisches Hochschulmanagement

Als Ausgangspunkt der vorliegenden Betrachtungen dient der Begriff der Strategie. Strategie lässt sich als grundsätzliche, langfristige Ausrichtung einer Organisation gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung ihrer langfristigen Ziele und Bedürfnisse ihrer Stakeholder definieren; zu einer Strategie gehören Aussagen zum Tätigkeitsbereich, den Ressourcen und Fähigkeiten sowie den Wettbewerbsvorteilen der Organisation (vgl. Johnson et al. 2005, S. 9). Handlungen zur Formulierung und Umsetzung einer Strategie lassen sich als strategisches Management bezeichnen (vgl. Hopp/Göbel 2000, S. 85). Strategische Entscheidungen bei der Ausrichtung von Hochschulen betreffen insbesondere die Definition übergeordneter Ziele und dabei einzuhaltender Standards sowie die Kontrolle der Zielführung des operativen Handelns (vgl. Pasternack 2006, S. 268).

Übergeordnete Ziele sind im öffentlichen Kontext, der im vorliegenden Beitrag maßgeblich sein soll, häufig mehrdeutig und widersprüchlich (vgl. Thom/Ritz 2006, S. 52). Insbesondere die Erörterung, Planung und Durchführung von Bildungsprozessen muss mit einer Vielzahl von inhaltlichen Zielvorstellungen umgehen, welche in unserer komplexen heutigen Gesellschaft auf einem sehr

voraussetzungsreichen Bestand von Begründungszusammenhängen basieren (vgl. Oelmüller 1977, S. 56ff.). Repräsentiert werden solche unterschiedlichen Zielvorstellungen durch so genannte Stakeholder, die ihre Ansprüche und Ziele äußern und erwarten, dass diese bei der Ziel- und Strategieformulierung der Bildungsorganisation berücksichtigt werden (vgl. Scholz 2000, S. 74).

Zu den wichtigen Stakeholdern einer Hochschule gehören Lehrende und Forschende, Studierende, Schüler, Verwaltungsmitarbeiter, Parlamente, Regierungen, Ministerialverwaltungen, Eltern, Unternehmen, gemeinnützige Organisationen, die Gesellschaft allgemein und andere Ausbildungs- und Trainingsinstitutionen (vgl. auch Gehmlich 2005, S. 97). Zwischen unterschiedlichen Stakeholder-Zielen gibt es häufig Konflikte (vgl. Mittag 2006, S. 16ff.): So haben zum Beispiel verschiedene Stakeholder-Gruppen innerhalb der Hochschule aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktionen andere Sichtweisen auf Zielprioritäten. Die Gruppen konkurrieren zudem häufig um Ressourcen. Gerade forschende Wissenschaftler fühlen sich eher ihrem Fach verpflichtet als der Institution Hochschule, so dass sie innerhalb der Hochschule als Expertenorganisation nur lose gekoppelt sind und darin eher in Konkurrenz miteinander stehen.

Unterschiedliche externe und interne Anforderungen von Stakeholdern spiegeln sich in unterschiedlichen und durchaus auch widersprüchlichen Aufgaben von Hochschulen wider:

„Hochschulen bedienen sowohl unmittelbare wie mittelbare Zwecke. Die unmittelbaren betreffen die zielgerichtete Lieferung genau definierbarer und definierter Leistungen in Forschung, Lehre, Weiterbildung und (universitärer) Krankenversorgung. Die mittelbaren Zwecke beziehen sich auf all das, was Hochschulen im Sinne einer gesellschaftlichen Vorratssicherung erbringen, ohne dass dafür bereits ein aktueller Bedarf formuliert wäre, sowie auf all das, was Hochschulen hinsichtlich weicher Wirkungsfaktoren leisten, etwa im Bereich der Bedienung gesellschaftlicher Orientierungsbedürfnisse oder der Bildung innovationsgeneigter sozialer Milieus.“ (Pasternack 2006, S. 219)

Dialektisch betrachtet existieren in jeder Hochschule Spannungen zwischen unverträglichen Phänomenen, wie beispielsweise zwischen Theorie und Praxis, Grundlagen- und Anwendungsforschung, Spezialistentum und Generalistentum oder Bildung und Ausbildung. Solche Widersprüchlichkeiten und Paradoxien müssen grundsätzlich in der Zielbildung und Steuerung von Hochschulen abgebildet werden (vgl. ebd., S. 224).

Für die Zielbildung bedeutet dies, dass Ziele in einem Aushandlungsprozesses der maßgeblichen Stakeholder von Hochschulen gefunden werden müssen (vgl. ebd., S. 264). Dies ist häufig ein kreativer Prozess, der nur teilweise rational durchdrungen werden kann. Das Management eines solchen Prozesses besteht darin, Zielbeziehungen und –aussagen in einem iterativen Prozess stufen-

weise zu konkretisieren und in einem Zielsystem zusammen zu fassen (vgl. Zangemeister 1977, S. 229).

Der Steuerungsmechanismus ist notwendigerweise ein gemischtes Steuerungsregime, dessen Elemente im folgenden morphologischen Kasten zusammenfassend dargestellt werden (vgl. Tab. 1). Darin kennzeichnen die grau unterlegten Felder die im vorliegenden Beitrag zugrunde gelegte Sicht des strategischen Hochschulmanagements.

*Tab. 1: Elemente des Steuerungsregimes einer Hochschule*

Steuerungsorte	Gesamtorganisation	Kernleistungs- bereiche	Sekundäre Leistungs- bereiche	Tertiäre Leistungs- bereiche		
Steuerungs- funktionen	Strategische Zieldefinition und -kontrolle		Definition operativer Ziele		Operatives Geschäft	
Steuerungs- akteure	Politik (exekutive Amtsinhaber, Mi- nisterialverwal- tung, Parlament)	Kuratorium	Akademische Selbstverwal- tung	Professiona- lisierte Hoch- schulleitung	Hochschulver- waltung	
Steuerungsmodi	Hierarchische Staatsinterven- tion (Kontext- steuerung)	Kompromiss- orientierte ver- tragsförmige Ver- einbarungen	Partizipatorische akademische Selbststeuerung	Hochschul- management	Kompetitive Marktsteuerung	

(vgl. Pasternack 2006, S. 267)

Das strategische Hochschulmanagement umfasst demnach

- die gesamte Hochschulorganisation, also sowohl die Kernleistungsbereiche der Lehre und Forschung als auch die sekundären und tertiären Leistungsbereiche wie Weiterbildung oder andere Dienstleistungen;
- die bereits oben definierten strategischen Entscheidungen hinsichtlich Zieldefinition und -kontrolle;
- die von den Steuerungsakteuren Kuratorium und professionalisierte Hochschulleitung vorgenommenen strategischen Handlungen (Hierzu gehören beim Kuratorium die Entwicklung der strategischen Organisationsziele im Rahmen der politischen Rahmenvorgaben und auf Basis der von der akademischen Selbstverwaltung vorgeschlagenen Zieldefinitionen sowie bei der professionalisierten Hochschulleitung die Beteiligung an der strategischen Zieldefinition über die Gremien der akademischen Selbstverwaltung und die Steuerung der Umsetzung der vom Kuratorium vorgegebenen strategischen Ziele);
- den Steuerungsmodus des professionalisierten Hochschulmanagements, nach dem zum einen strategische Entscheidungsalternativen für die partizipatorisch und kuratorial organisierten strategischen Entscheider professionell auf-

bereitet werden und zum anderen das operative Geschäft – also die Umsetzung von Entscheidungen, die detaillierte Ressourcenzuteilung, Verhandlungsführung und Krisenmanagement – gesteuert wird.

Im Zentrum des strategischen Hochschulmanagements steht inhaltlich die Frage nach der Wettbewerbsfähigkeit einer Hochschule. Diese bedingt, dass es eine Konkurrenzsituation gibt, der sich Hochschulen ausgesetzt sehen. Hochschulen stehen strategisch betrachtet im Wettbewerb untereinander (vgl. Krücken 2004, S. 287), und zwar beispielsweise

- um finanzielle Ressourcen des Staates;
- um personelle Ressourcen, wie Forschende, Lehrende und Verwaltungsmitarbeiter;
- um gute Studienanfänger;
- um Drittmittel von öffentlichen oder privaten Geldgebern;
- um Aufmerksamkeit und Reputation, die indirekt auch auf die anderen genannten Punkte einwirkt.

Der Nachweis einer überlegenen Qualität ihrer Leistungen ist in diesem Zusammenhang die plausibelste Strategie für eine Hochschule, sich von Konkurrenten zu differenzieren (vgl. Porter 1980, S. 35). Dies kann auf einer ganzen Breite von Leistungskategorien oder auch in einer Nische zum Beispiel im Hinblick auf Studienfächer, Themen oder Studierenden-Zielgruppen angestrebt werden. In hochschulpolitischen Diskussionen spricht man in diesem Zusammenhang häufig von dem besonderen Profil, welches eine Hochschule herausbilden sollte und welches die Besonderheit oder Alleinstellung der Hochschule definiert.

Es lässt sich also festhalten, dass strategisches Management generell darauf abzielt, eine Organisation durch eine entsprechende Zielsetzung und Ausrichtung langfristig wettbewerbsfähig zu halten und damit zur Befriedigung der Stakeholder-Bedürfnisse beizutragen. Die Anforderungen an das strategische Management von öffentlichen Hochschulen sind dabei hoch, da diese immanente plurale und widersprüchliche Ziele besitzen und gerade hinsichtlich strategischer Entscheidungen einem komplexen Steuerungsregime unterliegen.

### 3. Qualität von Hochschulen

Das Qualitätsverständnis an deutschen Hochschulen hat sich seit den Zeiten Humboldts stark gewandelt (vgl. hierzu Serrano-Velarde 2005, S. 42ff.). Für die gegenwärtige Situation lässt sich konstatieren, dass „Qualitätssicherungsmaßnahmen und Leistungsmessungen noch heute von Missverständnissen und Unsicherheiten geprägt“ (ebd., S. 71) sind. Einigkeit besteht darüber, dass Qualität ein komplexes Phänomen ist, welches daher „lieber beschrieben als definiert,

lieber eingekreist als präzise abgegrenzt“ (Pasternack 2006, S. 132) wird. Im vorliegenden Beitrag soll einer Definition gefolgt werden, nach der Qualität

„zwischen Objekt und Subjekt im Zuge einer Wertbestimmung (entsteht), die sich von Zwecken und Nützlichkeitsgraden leiten lässt, dabei aber über eine rein summarische Betrachtung materieller Eigenschaften hinausgeht.“ (Ebd., S. 134)

Am Ende dieser Definition ist angelegt, dass zwischen einer Qualität erster und zweiter Ordnung unterschieden werden kann (vgl. ebd., S. 307f.): Während erstere auf Einzeleigenschaften des bewerteten Objekts abzielt, durchdringt letztere das Objekt als Ganzes und ist weder in Einzelteile zerlegbar noch durch alle Einzelteile komplett beschreibbar.

Zur Bestimmung der Qualität von Hochschulen werden häufig Indikatoren und Kennzahlen verwendet, wobei diese in der Regel lediglich die Qualität erster Ordnung abbilden können. Zu solchen Kennzahlen gehören beispielsweise die Anzahl von Publikationen je Professor oder die Anzahl von Absolventen in der Regelstudienzeit (vgl. zu Indikatoren, deren Messbarkeit und inhärenten Problemen Stifter 2002).

Diese Kennzahlen beziehen sich auf die Output- oder Ergebnisqualität. Um sich der Qualität zweiter Ordnung anzunähern, sollte neben der Output- auch die Input- und Prozess-Qualität betrachtet werden, welche sich folgendermaßen beschreiben lassen (vgl. Vroeijenstein 1993, S. 53):

- Die Input-Qualität (auch: Strukturqualität) umfasst Rahmenbedingungen, wie rechtliche, organisatorische und soziale Bedingungen sowie finanzielle, materielle und personelle Ausstattungsmerkmale;
- Die Prozessqualität (Art und Weise der Umsetzung des gesellschaftlichen Auftrags und der selbst gesetzten Ziele) beinhaltet die Auswahl und Gestaltung von Inhalten und Methoden in der Vermittlung sowie der Beratung, die Qualität von Programmen, Verfahren der Leistungsrückmeldung und der Kommunikation zwischen Lehrenden und Lernenden;
- Die Output-Qualität (Ergebnisqualität) besteht aus qualifikationsbezogenen Resultaten wie Wissen und Fertigkeiten, Motivation, Werthaltungen und Voraussetzungen für lebenslanges Lernen oder auch der Anschlussfähigkeit der erworbenen Kompetenzen für künftiges Lernen und Arbeiten.

Durch einen alle Qualitäts-Aspekte integrierenden Indikatorenmix könnte sich der Qualität zweiter Ordnung angenähert werden, ohne dass sie damit vollständig beschrieben wäre.

Ein weiterer zentraler Aspekt bei der Bestimmung von Qualität ist die in obiger Definition gegebene zentrale Aussage, dass sie einer subjektiven Wertbestimmung im Hinblick auf die Nützlichkeit, also den Beitrag zur Zielerreichung, gleichkommt. In Verbindung mit den im vorigen Abschnitt beschriebenen plura-

len und widersprüchlichen Stakeholder-Interessen bei Hochschulen wird aus der Hochschulqualität damit ebenso ein plurales, durch Widersprüche gekennzeichnetes Phänomen. So lassen sich beispielsweise einige Qualitätsanforderungen an die Hochschulbildung nach Stakeholder-Perspektiven aufführen, die nicht unmittelbar kongruent sind (vgl. ebd., S. 52f.):

- Der Staat sieht gute Qualität darin, dass Studierende ihre Programme soweit wie möglich in der vorgesehenen Zeit mit einem international anerkannten Abschluss bei niedrigen Kosten absolvieren;
- Arbeitgeber sehen gute Qualität in der bestmöglichen employability von Absolventen für ihre Organisation, also in berufspraktisch direkt verwertbaren Fähigkeiten und gewonnenen Einstellungen;
- Studierende sehen gute Qualität des Studiums in seinem Beitrag zur persönlichen Entwicklung und der Vorbereitung auf eine Position in der Gesellschaft;
- Das akademische Personal sieht Qualität als gutes akademisches Training, das auf gutem Wissenstransfer, einer guten Lernumgebung und einem guten Verhältnis zwischen Lehre und Forschung besteht.

Qualitätsmanagementsysteme sorgen dafür, bei Interessenkonflikten zwischen Stakeholdern zu vermitteln (vgl. Mittag 2006, S. 19). Zu solchen Systemen gehören Instrumente wie Total Quality Control (vgl. Tomenendal 2009), DIN-ISO 9000 (vgl. Bartscher 2009) oder Verfahren der Evaluation und Akkreditierung. Letztere sind zuletzt vor allem in Zeiten veränderter Governance-Strukturen für öffentlich-rechtliche Hochschulen, in denen der Staat sich zurücknimmt und den Hochschulen Gestaltungsfreiheiten überlässt (vgl. Brandenburg/Knothe 2008, S. 9), entstanden. Unter Evaluation ist dabei ein hochschulinternes Verfahren zur Verbesserung der Qualität zu verstehen (Improvement-Funktion), während die Akkreditierung dazu dient, minimale Qualitätsstandards an deutschen Hochschulen gegenüber externen Stakeholdern, und dabei vor allem dem Staat, zu dokumentieren (accountability-Funktion) (vgl. Serrano-Velarde 2005; Mittag 2006, S. 19). Die direkte Aufsicht staatlicher Behörden über die Lehrgestaltung an Hochschulen ist der Verpflichtung zur Akkreditierung von Studiengängen oder der gesamten Institution gewichen.

Akkreditierungsverfahren werden von Akkreditierungsagenturen als Intermediären zwischen Staat und Hochschulen durchgeführt. Qualität wird darin anhand einer langen Liste von Indikatoren im Rahmen eines Audit-Verfahrens festgestellt. Die verwendete Indikatorenliste soll wiederum die Pluralität von Stakeholder-Interessen an Hochschulen abbilden. Aus institutionenökonomischer Sicht sind Akkreditierungsverfahren mit einigen Problemen behaftet, da die Interaktionen zwischen den beteiligten Akteuren aufgrund der unterschiedlichen Interessen als konfliktgeladen bezeichnet werden können (vgl. Serrano-Ve-



larde 2005, S. 205ff.): Der Staat hat ein Interesse daran, dass die mit Steuergeldern finanzierte Hochschule möglichst effizient arbeitet und ist zur Effizienzbestimmung an einer Output-Qualitätsmessung interessiert. Die Hochschule hat im Sinne der accountability-Funktion ein Interesse daran, sich gegenüber der Akkreditierungsagentur und dem Staat entsprechend der maßgeblichen Kriterien möglichst gut darzustellen und eventuelle Schwächen zu kaschieren. Dies steht möglicherweise in Konflikt zur improvement-Funktion der Qualitätsbestimmung. Die Akkreditierungsagentur ist Intermediär und wird sowohl von der Hochschule als auch vom Staat kritisch betrachtet, inwiefern sie sich stärker auf eine der beiden Seiten schlägt. Aufgrund der Informationsasymmetrien zwischen den Akteuren und dem problematischen Interaktionsverhältnis bei einem Audit-Verfahren spielen Statusfragen und Kommunikationsleistungen hierin eine große Rolle. So können Qualitätsdarstellungen über Signale, Reputation oder Netzwerkbeziehungen, gerade auch im Rahmen eines ausgeprägten Hochschulmarketings, einen sehr wirksamen Einfluss auf das Akkreditierungsergebnis haben.

Zudem tragen Akkreditierungsprozesse bei Hochschulen im Wettbewerb, die sich einerseits wie oben beschrieben differenzieren und profilieren, andererseits auch zu gegenläufigen Tendenzen der Strukturangleichung mit anderen Hochschulen bei (vgl. Krücken 2004, S. 287): Aufgrund der solchen Akkreditierungsprozessen inhärenten Mechanismen des Zwangs zur Standardisierung – da eine Abbildbarkeit des Hochschulhandelns in den Kriterienrastern der Akkreditierungsagenturen gewährleistet sein muss – des normativen Drucks und der Mimese, die gerade auch durch die Beteiligung von Peers in Audit-Verfahren gefördert wird, verfolgen Hochschulen in gemeinsamen organisationalen Feldern häufig ähnliche Strategien und bilden ähnliche Strukturen heraus, was auch als institutionelle Isomorphie bezeichnet wird.

So lässt sich festhalten, dass die Qualität von Hochschulen plural interpretierbar ist, korrespondierend mit den Vorstellungen diverser Stakeholder. Strategisches Qualitätsmanagement muss für einen Ausgleich der Vorstellungen sorgen und dabei gleichzeitig zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule beitragen. Dies geschieht plausibel durch eine differenzierende Profilbildung. Vor dem Hintergrund von Akkreditierungsprozessen werden aber auch Tendenzen der Angleichung an andere Hochschulen gefördert. Dies bringt das strategische Qualitätsmanagement von Hochschulen, welches ohnehin komplexen Anforderungen genügen muss, in ein zusätzliche Dilemma zwischen:

- Herausbildung eines singulären Profils, welches sich der Vergleichbarkeit mit anderen Hochschulen gerade entzieht und möglicherweise (auch) auf eine gute Qualität zweiter Ordnung abzielt mit der Gefahr schlechter Akkreditierungsergebnisse und damit negativer Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und

- Anpassung an alle Standardvorgaben und -kriterien von Akkreditierungsagenturen mit dem Ziel einer guten Qualität erster Ordnung und der Gefahr einer mangelnden Differenzierung von anderen Hochschulen und damit negativer Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit

Kurzfristig könnte hieraus eine zielgerechte stakeholderspezifische Kommunikation nach außen ohne ein hochschulinternes Nachvollziehen der Inhalte einen Ausweg darstellen, strategisch nachhaltig wirkt dieser aber kaum.

#### **4. Internationalisierung von Hochschulen**

Die Internationalität einer Hochschule beschreibt den Zustand der Hochschule zu einem bestimmten Zeitpunkt im Hinblick auf internationale Aktivitäten, die Internationalisierung beschreibt demgegenüber den Prozess zwischen verschiedenen Zuständen der Internationalität (vgl. Brandenburg/Knothe 2008, S. 10).

Es können viele unterschiedliche internationale Aktivitäten einer Hochschule in allen Leistungsbereichen unterschieden werden, wie zum Beispiel (vgl. auch Teichler 2007, S. 26)

in der Lehre:

- Gestaltung internationaler Curricula, die von internationalen Themen in einzelnen Lehrveranstaltungen bis hin zu Studiengängen, die mit internationalen Partnern an mehreren internationalen Orten durchgeführt werden (vgl. zur Klassifizierung von internationalen Curricula van der Wende 1998, S. 65)
- Aufnahme internationaler Studierender
- Internationaler Austausch von Studierenden
- Einsatz internationaler Dozenten beziehungsweise von Dozenten mit internationalen Erfahrungen

in der Forschung:

- Teilnahme an internationalen Forschungsprojekten
- Forschung an internationalen Themen
- Rekrutierung internationaler Forschender beziehungsweise Forschende mit internationalen Erfahrungen
- Internationaler Austausch von und mit Forschenden

in allen Bereichen:

- Kooperation mit internationalen Hochschulen



- Kooperation mit anderen internationalen oder internationale Aktivitäten fördernden Stakeholdern, wie Fördereinrichtungen, Vertretungsorganen der Hochschulen, privaten und staatlichen Einrichtungen.

In der Hochschullandschaft lässt sich eine Zunahme sichtbarer internationaler Aktivitäten beobachten (vgl. Teichler 2007, S. 25). Neben der zum akademischen Selbstverständnis autonomer Hochschulen seit dem Mittelalter gehörenden internationalen Mobilität von Professoren und Studenten und der Bereitschaft zu weltweiter akademischer Aufbauhilfe und zu partnerschaftlicher Zusammenarbeit in Forschung und Lehre (vgl. Heising 1989, S. 1) wird die zunehmende Internationalität gegenwärtig häufig mit der Globalisierung der Wirtschaft und der Schaffung internationaler Hochschulräume, wie dem europäischen Hochschulraum im Rahmen des Bolognaprozesses, begründet (vgl. Hahn 2004, S. 25ff.). Gerade der letzte Punkt führte durch die Vorgaben für europaweit vergleichbare Bachelor- und Master-Abschlüsse und Anreize zu internationalen Aktivitäten im Rahmen des ERASMUS-Programms (vgl. Kehm 2005) zu vielen Internationalisierungsprozessen an deutschen Hochschulen. Auch in Akkreditierungsverfahren spielen Indikatoren zu Internationalität eine Rolle.

In einer aktuellen empirischen Untersuchung gibt fast die Hälfte der auf die entsprechende Frage antwortenden Hochschulen an, über eine Internationalisierungsstrategie und einen dezidierten Maßnahmenkatalog zu ihrer Umsetzung zu verfügen; unter Fachhochschulen waren dies sogar fast drei Viertel der antwortenden Hochschulen (vgl. Brandenburg/Knothe 2008, S. 29). Bei den zugehörigen internationalen Aktivitäten steht die Lehre eher im Vordergrund als Forschung und Dienstleistung (vgl. ebd., S. 31). Die Hochschulen mit Internationalisierungsstrategien gehören damit als „strategische Player“ zum in der folgenden Tabelle 2 charakterisierten Typ C in Bezug auf Internationalisierung. Daneben existieren zwei andere auf unterschiedlichen Selbstverständnissen basierende Handlungsorientierungen (vgl. Hahn 2004, S. 341ff.).

Unter diesen aus einer umfassenden empirische Studie hervorgegangen Typisierungen (vgl. ebd., S. 16ff.) ist Typ C der aus Sicht des strategischen Hochschulmanagements angestrebte. In ihm ist zudem die Internationalisierung als Element der Qualitätssicherung und -verbesserung bereits angelegt. Welche internationalen Aktivitäten Hochschulen als „Strategiebausteine“ verfolgen, wird in der besagten Studie entlang der Kernprozesse der Internationalisierung aufgeführt (vgl. ebd., S. 348ff): Es entsteht ein Katalog von 171 Strategiebausteinen der Internationalisierung, die in 18 Bausteinkombinationen zusammen gefasst werden und im Wesentlichen den zu Beginn dieses Abschnitts aufgeführten internationalen Aktivitäten entsprechen. Schließlich werden spezifische Ausprägungen von Hochschulen des Typs C mit ihren Strategien und Instrumenten zur Internationalisierung dargestellt (vgl. Tab. 3).

*Tab. 2: Akteurstypen und Handlungsorientierungen bei der Hochschulinternationalisierung*

Akteur „Hochschule“	Selbstverständnis des Akteurs	Handlungsorientierung	Strategie
Typ A: „Dornröschen“ oder „Blind chicken“	„Ich bin gut genug. Was andere machen, und was um mich herum passiert, tangiert mich nicht.“	Besinnung auf Altbewährtes: „Wir machen das, was wir immer gemacht haben. Internationalisierung, Globalisierung, betreffen mich nicht wesentlich.“	Keine nennenswerte Strategie, Pflege eines „Insel-Daseins“ bzw. „Dornröschen-Schlafs“.
Typ B: „Kasuistischer Player“	„Ich bin zwar gut, aber ich will auch auf dem internationalen Parkett mittanzen.“	„Das, was wir schon immer gemacht haben, könnte ein wenig durch „Internationales“ dekoriert werden. Nur „Add-On“, bloß keine substantielle Veränderung.“	Laissez-faire-Strategie, Implizite Strategie eines „ein bisschen hier, ein bisschen da“, ad hoc, unsystematisch, nur das Nötigste an Support
Typ C: „Strategischer Player“	„Ich bin noch nicht gut genug. Durch Internationalisierung kann ich meine Qualität verbessern, meine Reputation erhöhen, meine Existenz sichern und mich gut positionieren.“	„Globale Veränderungen sind eine Herausforderung und Chance für mich. Internationalisierung ist ein Instrument zur Erreichung meines neu definierten Ziels und mein Markenzeichen.“	Explizite Internationalisierungsstrategie, geplant, systematisch, Internationalisierung als integraler Bestandteil von Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung

(vgl. Hahn 2004, S. 342)

Hierbei ist erkennbar, dass eine strategische Internationalisierung auf verschiedene Arten verfolgt werden kann und mit verschiedenen Interpretationen und Wegen der Qualitätssteigerung einhergeht. Dies reicht von der internationalen Positionierung in einer Nische (siehe Akteurstyp 1) über gezielte Strategien zur Gewinnsteigerung (siehe Akteurstyp 7) bis hin zu dezidierten Strategien der Nutzung von Institutionen wie Reputation, Netzwerke und Rankings zur Erzeugung einer von Stakeholdern wahrgenommenen „Aura von Qualität“ (siehe Akteurstypen 2, 3, 5 und 9).

So bleibt festzuhalten, dass bei Hochschulen diverse Internationalisierungsprozesse zu beobachten sind, bei sehr vielen Hochschulen nach eigener Auskunft im Rahmen geplanter Strategien, in diesem Fall auch stets mit dem Ziel der Qualitätssteigerung.

Tab. 3: Akteurstypen von Hochschulen mit Internationalisierungsstrategie

Akteurstyp	Ziele der Internationalisierung	Handlungsorientierung/Leitmotiv Strategien und Instrumente
1. Der „Nischen-sucher“	Positionierung, Qualität und Existenzsicherung durch Profilbildung, Reputation	„Wo ist das beste Plätzchen für mich im globalen System?“ Nischenangebote nach Bedarfsanalysen des Bildungsmarktes
2. Der „Internationalisierte“	Qualität, Reputation, Profilbildung, Existenzsicherung und Positionierung	„As international as possible, as national as necessary!“, „Das Internationale ist der Regelfall und mein Markenzeichen.“ Internationaler Ethos; Prozessoptimierung
3. Der „international Exzellente“	Exzellenz und Qualität, Reputation, Positionierung unter den „Top x“	„Das „Beste“ ist unser Maßstab! Wo stehe ich im Ranking des exklusiven Clubs der „Auserwählten“? „Das Internationale und die Qualität sind meine Markenzeichen.“ International anerkannte Verfahren zur Qualitätssicherung, weltweites Recruiting Studierender und Lehrender, eigene Zulassungskriterien
4. Der „internationale Fusionist/Symbiotiker“	Existenzsicherung, Qualität, Mehrwert durch Synergien mit einem Partner	„Ich kann nicht ohne dich, du kannst nicht ohne mich: Lass' uns gemeinsame Sache machen, dann geht's uns beiden besser!“ Vertragliche Allianz
5. Der „Netzwerker“	Qualität, Profilbildung, Mehrwert durch Synergien mit „Gleichwertigen“, Reputation	„Lasst uns Partner sein und nach unseren Regeln in vielen Punkten zusammen arbeiten, aber lasst nicht jeden mitspielen.“ Umfassende multilaterale Kooperationsverträge
6. Der „Exporteur“	Zusatz Einkommen, Sicherung Existenz und Nachwuchspotential, Reputation	„Meine Produkte sind gut. Wem kann ich sie verkaufen, und was nutzt mir der Deal zu Hause?“ Zielgruppenorientierte akkreditierte Angebote; Internationalisierung der Hochschuldidaktik
7. Der „Profitgeier“	Finanzieller Gewinn	„Wo und wie kann ich am einfachsten und am schnellsten meinen Säckel füllen?“ Weltweites Recruiting und Marketing aufgrund von Bedarfsanalysen und Rentabilitätsstudien
8. Der „Survival-Stratege“	Existenzsicherung, Qualität und Reputation	„Wer kooperiert mit mir, damit ich überleben kann? Ich bin durchaus bereit, etwas dafür zu bieten.“ Flexible Strukturen und Prozesse; Diversifizierung der Angebote
9. Der „Trend-Setter“	Vorreiter-Rolle, Autonomie, Reputation, herausragende Positionierung, Qualität	„Ich wage und gewinne! Das gibt mir Handlungsfreiheit!“ Sektor-unübliche Strategien; proaktives Engagement in internationalen Gremien und Foren; strategische Allianzen

(vgl. Hahn 2004, S. 346)

## 5. Strategische Qualitätssteigerung von Hochschulen durch Internationalisierung

In den vorhergehenden Abschnitten wurde festgestellt, dass

- aus Sicht des strategischen Hochschulmanagements eine Hochschule durch eine entsprechende Zielsetzung und Ausrichtung langfristig wettbewerbsfähig zu halten ist; Aufgrund pluraler Strukturen an öffentlichen Hochschulen ist dies dort im Rahmen eines komplexen Steuerungsregimes zu erfüllen;
- die Qualität von Hochschulen entsprechend den Interessen diverser Stakeholder plural interpretierbar ist und Qualitätsmanagement für einen Ausgleich der Stakeholderinteressen sorgen muss; insbesondere ist mit dem Dilemma der gegenläufigen Tendenzen zur differenzierenden Profilbildung und zur Strukturangleichung an andere Hochschulen gestalterisch umzugehen;
- Hochschulen diverse internationale Aktivitäten, häufig auf Basis von Internationalisierungsstrategien verfolgen, welche insbesondere auch zur Qualitätssteigerung dienen sollen.

Aufbauend hierauf sollen nachfolgend einige eigene Betrachtungen angestellt werden, die zum einen zusammenfassend integrieren und zum anderen Ausgangsbasis für spezielle hochschulstrategische Konkretisierungen sein sollen:

Qualität ist aus Sicht des strategischen Hochschulmanagements essenziell: Die Erreichung einer hohen Qualität muss zu den strategischen Zielen einer Hochschule gehören, wenn nicht das herausragende Ziel darstellen. Bei einer umfassenden Definition von Qualität lassen sich hierunter prinzipiell alle anderen Hochschulziele subsumieren, die zur Wettbewerbsfähigkeit und Befriedigung von Stakeholder-Bedürfnissen beitragen. Strategisches Hochschulmanagement wird damit im Wesentlichen zum strategischen Qualitätsmanagement. Während bei ersterem die Erzielung von Qualität auch implizit erfolgen kann, fokussiert letzteres explizit auf Qualität als herausragende Zielgröße.

Internationalität ist aus Sicht des strategischen Hochschulmanagements relevant: Die strategische Betrachtung von Qualität umfasst sämtliche Aktivitäten einer Hochschule, also auch alle internationalen Aktivitäten. Da es viele internationale Aktivitäten an Hochschulen gibt, sind diese häufig Gegenstand hochschulstrategischer Überlegungen. Zudem lässt sich beobachten, dass Internationalisierung häufig mit dem Ziel der Qualitätssteigerung von Hochschulen versehen wird.

Die Formulierung einer Internationalisierungsstrategie mit dem Ziel der Qualitätssteigerung ist plausibel: Durch die Internationalisierung einer Hochschule lassen sich erstens diverse Stakeholder-Anforderungen an eine gute Hochschulqualität befriedigen, wie zum Beispiel

- das allgemeine staatliche Interesse an der Förderung internationaler Kontakte zur Stabilisierung guter Beziehungen zu ausländischen Staaten;
- das speziellere staatliche Interesse der Umsetzung der Anforderungen an einen gemeinsamen (europäischen) Hochschulraum;
- das Interesse von Arbeitgebern an einer guten internationalen employability von Absolventen, zumal in Zeiten der Globalisierung der Wirtschaft;
- die Interessen der Studierenden an einer ausgeprägten employability sowie an einer durch Internationalität angereicherten Persönlichkeitsbildung;
- die Interessen des akademischen Personals an vielfältigen wertvollen Kontakten mit internationalen Partnern und Themen.

Dabei bestehen zweitens zwischen den Zielen und Anforderungen verschiedener Stakeholder in Bezug auf Internationalität wenige prinzipielle Konflikte. Alle Stakeholder können prinzipiell von der Internationalisierung profitieren. Konflikte können sich in einzelnen Fällen aus der Sorge um eigene Nachteile aufgrund mangelnder internationaler Affinität oder aus zusätzlichen Belastungen durch operative Umsetzungsaktivitäten, weniger aber aus der inhärenten Interessenlage einer ganzen Stakeholder-Gruppe, ergeben. Die Internationalisierung bietet drittens erhebliches Potenzial für die Qualitätssteigerung, und dies auf allen Dimensionen von Qualität, wie im Weiteren erläutert wird: Internationalisierung kann stark zu einer besseren subjektiven Qualitätsbeurteilung von Stakeholdern, gerade auch von Evaluations- und Akkreditierungsagenturen beitragen. So wirken Partnerschaften mit guten internationalen Hochschulen als qualitätssteigernd, weil die Partnerhochschule beispielsweise

- bestimmte Ressourcen und Fähigkeiten besitzt, über die die eigene Hochschule nicht selbst verfügt, die für diese aber nutzbar und wertvoll sind oder
- in einem oder mehrerer ihrer – und nicht notwendigerweise den hiesigen entsprechenden – Referenzsysteme eine hervorragende Reputation besitzt, deren Stärke über gemeinsame Aktivitäten und die Kommunikation hierüber nach außen auch auf die eigene Hochschule wirkt.

Aus der Sicht von internationalen Agenturen liegt in der Etablierung internationaler Standards auf Basis von „good practices“ ein großer Wert von Internationalität. Der vielleicht breiteste Ansatz zur Etablierung von good practices ist der der International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE), der umfangreiche Prinzipien zum Qualitätsmanagement enthält (vgl. Schade 2005, S. 32ff.). Es können aber auch andere Ansätze, wie beispielsweise die der für den Bereich der Wirtschaftsstudien renommierten internationalen Institutionen European Quality Improvement System (EQUIS) aus Europa und The Association to Advance Collegiate Schools (AACSB) aus den USA genannt werden.

Neben der häufig von den Agenturen durch Indikatoren gemessenen Qualität erster Ordnung – die mit der Gefahr der Strukturanpassung an andere Hochschulen verbunden ist – bietet die Internationalisierung aber auch Möglichkeiten zur singulären Profilbildung und gezielten Steigerung der Qualität zweiter Ordnung. Dies ergibt sich daraus, dass die stets sowohl in ihre eigene Organisationsgeschichte als auch in die nationale Geschichte ihres Systems eingebundenen Hochschulen durch Internationalität einen „culture clash“ mit hohem Innovationspotenzial erleben (vgl. Krücken 2004, S. 287ff.). Die Konfrontation mit fremden Handlungsweisen und Gedanken führt dazu, eigene Handlungsweisen und Gedanken zu überprüfen und möglicherweise auf Basis eines erweiterten Möglichkeitsraumes zu verändern. Dies kann auch ohne explizite Internationalisierungsstrategie und ohne Bezug zu einzelnen Indikatoren implizit erfolgen. Die Internationalisierung eines Studiengangs mit allen seinen Facetten ist so ein Beispiel für die Qualitätsentwicklung zweiter Ordnung (vgl. Pasternack 2006, S. 297).

Geplant oder ungeplant erwerben Hochschulmitglieder zudem interkulturelle Kompetenzen, die diese als Personen bereichern (vgl. Hellmann/Peltzer-Hönicke 2005, S. 37). Insbesondere in einer interkulturellen, dialogischen und beziehungsintensiven Lehre können Studierende und Lehrende durch den interkulturellen Lehr-Lern-Kontext profundes Erfahrungswissen für interkulturelle Kontaktmomente sammeln, sogar unabhängig von ihren eigenen Chancen auf internationale Mobilität (vgl. Küchler 2007). Diese Art der „internationalization at home“ bewusst in den Vordergrund zu stellen, kann man auch als Beispiel für eine „qualitativ höhere Phase der Internationalisierung“ (vgl. auch Teichler 2007, S. 27ff.), also als bewusst angestrebte Steigerung der Qualität zweiter Ordnung, betrachten. Auch über die Lehre hinaus hat die Qualität eines bestimmten an der Hochschule gepflegten, insbesondere interkulturell geprägten, Kommunikationsstils das Potenzial zum singulären Qualitätselement.

Internationalisierung eignet sich für strategisches Hochschulmanagement gut zur Qualitätssteigerung: Die Internationalisierung einer Hochschule ist grundsätzlich ein von den Stakeholdern positiv wahrgenommener Prozess. Die Gründe für eine Internationalisierung und die hierin liegenden Chancen werden weitestgehend anerkannt, gegenwärtige politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen wirken förderlich. Der Internationalisierungsprozess ist zudem plural und in Einzelheiten sogar widersprüchlich gestaltbar, ohne dass er dadurch im Kern ad absurdum geführt wird. Er ist also als Inhalt gut für das strategische Hochschulmanagement geeignet. Es gibt darüber hinaus diverse Möglichkeiten, die Hochschulqualität durch einen Internationalisierungsprozess zu steigern. Gerade auch durch die mit der Internationalisierung verbundenen interkulturellen Komponenten beinhaltet die Internationalität eine nachvollziehbare „weiche“ qualitative Güte, die als Qualität zweiter Ordnung interpretiert werden kann.



Aus Sicht des strategischen Hochschulmanagements bietet die Internationalisierung Hochschulen die Chance, sich singular zu profilieren, und dies teilweise auch aufgrund von anderen nationalen Wertesystemen ohne heimische Standards aufgeben zu müssen. Internationalisierung kann also sowohl als singuläre Profilbildung als auch vielfach als gute Anpassung an geforderte Standards wirken. Sie eröffnet damit eine Möglichkeit zur Auflösung des oben beschriebenen Dilemmas des strategischen Qualitätsmanagements.

So lässt sich schließlich schlussfolgern, dass Internationalisierung prinzipiell als Exempel für strategisches Hochschulmanagement zur Qualitätssteigerung dienen kann. Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung liegt bei den individuellen strategischen Akteuren. Jede Hochschule sollte auf Basis ihrer eigenen Ressourcen und ihrer Situation die für sie geeignete Internationalisierungsstrategie zur Steigerung der von ihren wichtigen Stakeholdern geforderten Qualität formulieren und umsetzen.

## Literatur

- Bartscher, T. (2009): DIN EN ISO 9000. In: Scholz, C. (Hg.): Vahlens Großes Personallexikon. München, S. 247–248
- Brandenburg, U./Knothe, S. (2008): Institutionalisierung von Internationalisierungsstrategien an deutschen Hochschulen. In: CHE-Arbeitspapier Nr. 116. Gütersloh
- Gehmlich, V. (2005): European higher education institutions at the eve of a new experience: competition tools and concepts of survival. In: Muche, F. (ed.): Opening up to the Wider World. The External Dimension of the Bologna Process. Bonn, S. 93–103
- Hahn, K. (2004): Die Internationalisierung der deutschen Hochschulen. Kontext, Kernprozesse, Konzepte und Strategien. Wiesbaden
- Heising, J. (1989): Universität und Entwicklung. Geberspezifische Förderung von Hochschulkooperationen im Rahmen der Entwicklungshilfe. Frankfurt/M.
- Hellmann, J./Peltzer-Hönicke, C. (2005): Globalization in higher education: the growing importance of quality-oriented admissions procedures. In: Muche, F. (ed.): Opening up to the Wider World. The External Dimension of the Bologna Process. Bonn, S. 37–41
- Hopp, H./Göbel, A. (2008): Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen (3. Aufl.). Stuttgart
- Johnson, G./Scholes, K./Whittington, R. (2005): Exploring Corporate Strategy – Text and Cases. New Jersey
- Kehm, B. M. (Hg.) (2005): Mit SOKRATES II zum Europa des Wissens. Ergebnisse der Evaluation des Programms in Deutschland. Werkstattberichte Band 63. Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung der Universität Kassel und Institut für Hochschulforschung Wittenberg. Kassel, Wittenberg

- Krücken, G. (2004): Hochschulen im Wettbewerb. In: Böttcher, W./Terhart, E. (Hg.): *Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Analyse und Gestaltung*. Wiesbaden, S. 286–301
- Küchler, U. (2007): *Interkulturelle Hochschullehre: Internationalisierung am Beispiel der Amerikanistik*. Münster
- Mittag, S. (2006): *Qualitätssicherung an Hochschulen. Eine Untersuchung zu den Folgen der Evaluation von Studium und Lehre*. Münster
- Oelmüller, W. (1977): Zur Begründung von inhaltlichen Zielvorstellungen für die Bildungsplanung. In: Stachowiak, H. (Hg.): *Werte, Ziele und Methoden der Bildungsplanung. Ein Diskussionsbeitrag jenseits von Utopie und Ad-hoc-Pragmatismus*. Paderborn, S. 55–77
- Pasternack, P. (2006): *Qualität als Hochschulpolitik? Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes*. Bonn
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York
- Schade, A. (2005): Quality assurance and accreditation: confidence-building or multiplication of national, European and global agencies? In: Muche, F. (ed.): *Opening up to the Wider World. The External Dimension of the Bologna Process*. Bonn, S. 31–36
- Scholz, C. (2000): *Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität* (2. Aufl.). Landsberg a. L.
- Serrano-Velarde, K. (2008): *Evaluation, Akkreditierung und Politik. Zur Organisation von Qualitätssicherung im Zuge des Bolognaprozesses*. Wiesbaden
- Stifter, E. P. (2002): *Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung an Universitäten – Evaluierung universitärer Leistungen aus rechts- und sozialwissenschaftlicher Sicht*. Wien
- Teichler, U. (2007): *Die Internationalisierung der Hochschulen. Neue Herausforderungen und Strategien*. Frankfurt/M.
- Thom, N./Ritz, A. (2006): *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (3. Aufl.). Wiesbaden
- Tomenendal, M. (2009): Total Quality Control. In: Scholz, C. (Hg.): *Vahlens Großes Personallexikon*. München, S. 1136–1137
- Vroeijenstein, A. I. (1993): Some Questions and Answers with Regard to External Quality Assessment. In: UNESCO-CEPES (ed.): *Higher Education in Europe* (3. Aufl.). Bucharest, S. 49–66
- Wende, M. van der (1998): Die Internationalisierung des Curriculums im Hochschulbereich. In: Mitter, W./Schäfer, U. (Hg.): *Die Internationalisierung des Hochschulwesens. Ein OECD/CERI-Bericht*. Frankfurt/M., S. 44–112
- Zangemeister, C. (1977): Zur Methodik systemanalytischer Zielplanung. In: Stachowiak, H. (Hg.): *Werte, Ziele und Methoden der Bildungsplanung. Ein Diskussionsbeitrag jenseits von Utopie und Ad-hoc-Pragmatismus*. Paderborn, S. 201–231