

**Dr. Christian Bode**  
**Generalsekretär des DAAD**

Referat auf der Tagung des Bad Wiesseer Kreises der Fachhochschulen  
am 26. Mai 2006

**„The University of Applied Internationality“ oder:  
Die Fachhochschulen im internationalen Wettbewerb**

Liebe Frau Wintermantel, lieber Herr Hoyningen-Hühne,  
lieber Herr Ohlenbusch, meine Damen und Herren!

Ich bedanke mich für die Einladung, mit Ihnen über „Internationalisierungsstrategien von Fachhochschulen“ zu sprechen. Vor allem aber beglückwünsche ich Sie zur Wahl dieses Tagungsthemas: ein ambitioniert formuliertes Thema, das wichtig ist und dringlich zugleich. Denn Internationalität ist kein Luxus, den man sich leistet, wenn noch Zeit und Geld dafür übrig geblieben ist. Richtig verstandene und klug genutzte Intentionalität ist vielmehr die wirksamste Reformstrategie für daheim, von der Entwicklung der Curricula bis hin zu einem spirit of competition, der seinerseits der wichtigste Motor der Veränderung zum Besseren ist.

Das ist übrigens schon meine wichtigste Botschaft, die ich mitgebracht habe – und alles weitere dient mehr der Begründung, der Ermunterung und vielleicht hier und da auch der Erleuchtung für diejenigen, die sich auf den lohnenden Weg zur University of Applied Internationality machen wollen.

Meine Damen und Herren,  
lassen Sie mich beginnen mit einem Blick zurück aus der Zukunft, mit einem Bericht aus dem Bad Hoyninger Tagblatt vom 26. Mai 2010. Es geht um das Jubiläum der Bad Hoyningen University of Applied Science unter der Überschrift „Die Welt zu Gast bei Fachhochschulen“. Mit Genehmigung des Herrn Vorsitzenden lese ich die ersten Passagen:

Das Motto mit den Freunden, sagt Rektor Ronald Knockler mit einem verschmitzten Lächeln, sei ihm damals im Jahr 2006 gekommen, als Deutschland überraschend Fußballweltmeister geworden sei. Damals habe er mit seinen Kollegen beschlossen, dass auch die Hochschule Bad Hönningen nie mehr in der Regionalliga spielen wolle.

Man habe einige akademische Stars aus dem Ausland verpflichtet, Englisch als obligatorische Zweitsprache für alle eingeführt, ja, auch für das Lehrpersonal, das dafür zum Teil Intensivaufenthalte bei den Partnerhochschulen in Übersee absolviert habe.

Nein, wehrt er ab, ein akademischer Klinsmann sei er nicht. Eine Hochschule reagiere nun mal nicht auf Pfiff, auch wenn es hier und da einige Pfeifen gebe. Aber es sei ihm durchaus zugute gekommen, dass er seinerzeit als frischgebackener Fachhochschul-Absolvent mit einem DAAD-Stipendium seinen PhD in den USA gemacht habe. „Wissen Sie“, sagt er, „damals waren manche deutschen Universitäten noch mehr an ihrem Promotionsmonopol als an guten Leuten interessiert.“ (Anmerkung der Redaktion: Die Aussage wird auf Nachfrage von der HRK nachdrücklich zurückgewiesen).

Inzwischen sei das natürlich längst anders, mit der Nachbaruniversität habe man sogar gemeinsame Masterstudiengänge entwickelt, ein gemeinsames Graduiertenkolleg sei in Vorbereitung. Man wolle sich auch zusammen für den neuen Exzellenzwettbewerb in der Lehre bewerben, den Bund und Länder jetzt trotz der Föderalismus-reform auf Druck der Fachhochschulen ausgeschrieben haben.

Inzwischen kämen mehr als zehn Prozent seiner Studierenden aus dem Ausland, für die Deutschen stünden neben vielen Erasmus-Programmen auch Praktika und Studienaufenthalte in zehn außereuropäischen Partnerhochschulen bereit. Viele von ihnen bekämen auch gleich noch den ausländischen Abschluss dazu. Die seinerzeit als utopisch kritisierte Zielmarke, dass mindestens jeder zweite Studierende eine Zeitlang im Ausland studiert oder praktiziert haben solle, sei pünktlich zum Jubiläum erreicht. Unser Gespräch wird von der Sekretärin unterbrochen: Die Leute aus China seien da. Die wollen jetzt in Nanjing eine Universität nach unserem Muster aufbauen, ruft er mir noch zu, ich muss nur schnell vorher noch mit unserem Büro in Peking telefonieren. „Sie wissen ja, die Chinesen kopieren nur Markenartikel, nur vom Feinsten!“ Stimmt wohl, und in diesem Fall soll es uns sogar ausnahmsweise mal recht sein.

Meine Damen und Herren, soweit mein Blick zurück aus der Zukunft. Science fiction? Keineswegs, vielleicht abgesehen vom Weltmeistertitel der deutschen Fußballmannschaft, der erst noch zu erkämpfen ist und von dem Büro in Peking, für das gerade eine Ausschreibung läuft. Alle anderen zitierten Elemente internationaler Fachhochschulen gibt es real schon jetzt, einige werden heute nachmittag vorgestellt. Freilich sind sie eher auf viele Hochschulen verteilt und nur an wenigen Stellen so konzentriert wie in Bad Hönningen.

Wie Sie dahinkommen können und was Ihnen der DAAD dabei an Hilfe bieten kann, soll Thema meiner folgenden Präsentation sein.

Sie wird ganz kurz wichtige Charakteristika des DAAD vorstellen, dann die Beteiligung der Fachhochschulen an den DAAD-Programmen bilanzieren, was gleichermaßen Stärken und Schwächen ihrer Internationalität beleuchtet und schließlich einige Empfehlungen für eine Internationale „To do-Liste“ formulieren, die nur zufällig wie 10 Gebote klingen....

(Profil des DAAD) Sie wissen, dass der DAAD eine Selbstverwaltungsorganisation der Deutschen Hochschulen ist, ein privatrechtlicher e.V. Nicht alle wissen, dass fast die Hälfte aller Mitglieder Fachhochschulen sind und dass im Vorstand vier der neun gewählten Mitglieder aus Fachhochschulen stammen (darunter Ihr früherer Kollege Fischer aus Karlsruhe und Ihre heutige Kollegin Frau Beibst aus Jena, die beide hier anwesend sind).

Vier der fünf Hauptaufgabenbereiche, nämlich: Stipendien für hochqualifizierte Ausländer und Deutsche, Internationalisierung der Hochschulen und Bildungshilfe für Entwicklungsländer, gelten für Fachhochschulen wie für Universitäten; nur die Pflege der Germanistik und der deutschen Sprache im Ausland ist weitestgehend Uni-Domäne. Uni-Domäne ist auch die Promotion und – wenn auch nicht mehr ausschließlich – die Sprach- und Kulturwissenschaften und die Lehrerbildung, was sich gleich noch in der Stipendienbilanz für die Fachhochschulen zeigen wird.

Zu dem Service, die der eingetragene Verein seinen Mitgliedern anbietet, gehören nicht nur Beratungspersonal für alle Weltgegenden und Fortbildungsveranstaltungen für Ihr eigenes internationales Personal, sondern auch ein inzwischen dicht ausgebautes Netz von 60 Auslandsbüros in allen wichtigen Regionen der Welt,

verbunden mit einem Alumni-Netzwerk, das zigtausende zählt, dazu exzellente Kontakte zu deutschen Botschaften, Konsularabteilungen und ausländischen Regierungsstellen und Wissenschaftsorganisationen. Wenn Sie sich davon ein lebendiges Bild machen wollen, kommen Sie zu unserer Netzwerkkonferenz am 27./28. Juni: Dort können Sie Gespräche mit den meisten unserer Auslandsrepräsentanten führen. Und wenn Sie gleich noch zwei Tage bleiben können, nehmen Sie am anschließenden Marketing-Kongress von GATE-Germany teil, bei dem unter anderem die Hochschulen mit dem überzeugendsten Marketing-Konzept mit Preisen des Stifterverbandes ausgezeichnet werden.

GATE-Germany ist übrigens eine der mehreren DAAD-nahen bzw. DAAD-gesponsorten Organisationen, zu denen auch noch ASSIST, IAESTE und das TestDaF-Institut gehören und die in unterschiedlichem Ausmaß auch für die Fachhochschulen relevant sind.

Nun zu meinem zweiten Kapitel: der Internationalität deutscher Fachhochschulen im Spiegel der DAAD-Programme. Ich muss Sie ein wenig vorwarnen, das Spiegelbild könnte freundlicher sein, was aber nicht am Spiegel liegt... Nun ist mir bewusst, dass es auch internationale Hochschul-Beziehungen und Programme ohne DAAD-Finanzierung gibt, aber das ist doch der kleinere Teil und er wird wahrscheinlich dieselben Stärken und Schwächen reflektieren wie es das Spiegelbild der DAAD-Programme tut.

(Für das folgende wird auf die nachstehend abgedruckten Folien und Daten verwiesen, die mündlich kommentiert wurden.)

Als Fazit und Zwischenbilanz lässt sich festhalten, dass Fachhochschulen recht gut, oft auch besser als viele Universitäten sind bei Programmen, die sich an die Hochschule, nicht an das einzelne Individuum richten. Dieser Management-Startvorteil hat gerade bei den jüngeren DAAD-Programmen zum Teil zu deutlich überproportionalen Erfolgsquoten der Fachhochschulen geführt, wie sich denn überhaupt die zunehmende Professionalisierung der Auslandsarbeit an den Fachhochschulen in einer wachsenden Finanzierungsquote für ebendiese Fachhochschulen beim DAAD niederschlägt.

Weniger befriedigend ist das nach wie vor unterproportionale Abschneiden der Fachhochschulen bei Stipendien für Deutsche, und zwar einschliesslich des ERASMUS-Programms. Das bitte sollte spätestens in fünf Jahren aufgeholt sein. Erst recht unbefriedigend ist das Abschneiden bei den ausländischen Stipendiaten, wobei freilich das eingeschränkte Fächerangebot, die fehlende Promotionsmöglichkeit und die nur lückenhaften Angebote auf der Master-Ebene eine Rolle spielen.

Zweifellos wirkt sich hier aber auch das immer noch unbefriedigende Image der Fachhochschulen im Ausland aus. Genauer besehen ist das Image bei denen, die die Fachhochschulen kennen, überhaupt nicht schlecht – aber es sind eben zu wenige, die die Fachhochschulen richtig kennen. Und dies hat wiederum damit zu tun, dass es zwar in vielen Hochschulsystemen nicht-universitäre Hochschularten gibt, aber doch nur wenige, die den deutschen Fachhochschulen wirklich gleichen. Da schaut dann schon mal eine Drittwelt-Universität auf eine deutsche Fachhochschule herab, der sie eigentlich gar nicht das Wasser reichen könnte.

Nun wird sich das im Zuge des Bologna-Prozesses ändern:

Wenn die Fachhochschule attraktive Master-Studiengänge entwickelt, ohne ihre traditionellen Stärken in den neuen Bachelor-Studiengängen zu opfern, kann sie unterhalb der Promotionsebene durchaus erfolgreich und direkt gegen die Universitäten konkurrieren, wobei die Unterscheidung nach Hochschularten eher in den Hintergrund treten wird. Studiengebühren werden Ihnen neue Manövriermasse geben, auch für internationale Aktivitäten, und die wachsende Autonomie der Hochschulen bei gleichzeitiger Stärkung und Professionalisierung der Leitung wird Ihnen erlauben, über internationale Wettbewerbsstrategien nicht nur zu tagen, sondern sie auch real zu implementieren.

Bei schwacher oder falscher Führung können sich die genannten Vorteile und Chancen aber auch in ihr Gegenteil verkehren: Bologna und die Diversifikation der Hochschularten gehen fehl, wenn sie die spezifischen Stärken der Fachhochschulen einebnen und Sie dann letztlich nur als „University Light“ konkurrieren; die Einführung von Studiengebühren – und es wird nicht lange bei 500 Euro pro Semester bleiben – reduziert Ihren bisherigen Preisvorteil auf dem internationalen Bildungsmarkt, und mehr Autonomie ohne good governance and leadership (Führerschaft will

hierzulande verständlicherweise keiner mehr sagen, was mit dem Wort gleich auch die Sache tabuisiert) ist bekanntlich eher ein Risiko...

Was aus alledem folgt: Die Fachhochschulen haben noch einen internationalen Nachholbedarf – und nun ist es an der Zeit, ihn aufzuholen.

Wenn ich die Zeichen richtig deute, sind viele von Ihnen schon auf dem Weg. Sie wissen, warum: Internationale Studienangebote sind attraktiv für Ihre Studierenden, die wissen, was die Uhr der Globalisierung geschlagen hat. Ihre Hochschulen werden dadurch aber auch zugänglicher und attraktiver für kluge Köpfe aus dem Ausland, auf die eine zunehmend zeugungsresistente Generation von Deutschen dereinst als Rentner dringend angewiesen sein wird. Ihr wachsendes Renommee wiederum macht Sie interessant für ausländische Partner und Konsortien, mit denen Sie sich für internationale Projekte und Drittmittel besser aufstellen können.

Damit komme ich nun zu der International to do list für diejenigen, die diesen Weg der Internationalisierung forcieren wollen. Aus Zeitgründen werde ich diese „Zehn Gebote“ allenfalls kurz kommentieren – die meisten sprechen, so meine ich, für sich selbst.

Erstes Gebot: Internationalisierung ist Chefsache! Wenn Sie sich nicht selbst darum kümmern, wird sie auch von anderen nicht ernst genommen.

Zweites Gebot: Internationalität, wenn sie die zitierten Wirkungen nachhaltig entfalten soll, braucht eine konsistente Strategie, die sich gleichermaßen „bottom up“ aus den Initiativen und dem Eigenengagement der Hochschulmitglieder wie auch „top down“ aus einer sorgfältigen Entwicklungsplanung der Hochschulleitung zusammensetzt. Das eine geht nicht ohne das andere. In diesem Sinne verfügen bisher nur sehr wenige Hochschulen über eine wirkliche Internationalisierungs-Strategie.

Drittes Gebot: Unterstützen Sie die Implementation Ihrer Strategie durch Anreize, wobei Geld und Reputation gleichermaßen zählen. Bei Zielvereinbarungen und formelhaften Mittelzuteilungen sollte Internationalität ein Honorierungskriterium sein.

Viertes Gebot: Beschäftigen Sie professionelles Personal in Ihren Auslandsämtern, die ich nicht gerne Ämter nenne und die sich auf keinen Fall so verhalten dürfen. Es gibt solches Personal: Fragen Sie ggf. uns! Allein schon die Förderprogramme des DAAD, der anderen nationalen und internationalen Drittmittelgeber sind eine Wissenschaft für sich. Wir jedenfalls merken sehr wohl an unserem Mittelabfluss, wenn eine Hochschule dafür gute Leute hat.

Fünftes Gebot: Für internationale Zusammenarbeit braucht man Partner, übrigens auch als Antragsteller bei internationalen Projekten. Die richtige Partnerwahl und der richtige Umgang mit dem Partner ist vielleicht, wie übrigens auch sonst im Leben, die wichtigste, je nachdem glücklichste oder traurigste Erfahrung der Internationalität. Viele deutsche Hochschulen scheinen hier die Flucht in die Masse angetreten zu haben, wenn man die nicht-enden-wollenden Partnerschaftslisten der HRK durchblättert. Ich empfehle Ihnen eher Klasse statt Masse.

Sechstes Gebot: Wir haben in unserem jüngsten Aktionsprogramm mit der Überschrift „Die internationale Hochschule“ eine neue Zielmarke von 50 Prozent der deutschen Studierenden gesetzt, die bis zu ihrem Examen eine substanzielle studienbezogene Auslandsphase gemacht haben sollen. Das schließt neben dem Auslandsstudium auch Praktika und Kombinationen von Studium und Praktika ein, auch mehrmonatige Sprachlern-Aufenthalte in wichtigen, hier aber kaum gelehrtens Welt Sprachen wie Chinesisch, Japanisch, Russisch. Wir sind jetzt bei 35 Prozent, einige Hochschulen im In- und Ausland haben die 50 Prozent-Marke bereits erreicht, Harvard will auf 100 Prozent hinaus und da sollten Sie natürlich nicht wesentlich zurückstehen.

Siebtens Gebot: Internationalität sollte sich auch im Lehrkörper wenigstens ansatzweise widerspiegeln. 10 Prozent wäre wünschenswert, liefe aber auf eine Verdoppelung des jetzigen Anteils hinaus. Ein ehrgeiziges, aber ein lohnendes Ziel, weil diese Kolleginnen und Kollegen zugleich wieder Motoren der Internationalisierung sind. Und wenn es nicht gleich Dauerstellen sind, kann man ja mit Gastdozenten beginnen.

Achtes Gebot, das vielleicht kontroverseste: Integrieren Sie, wenn nicht obligatorisch, dann jedenfalls fakultativ, einen mindestens einsemestrigen Auslandsaufenthalt sowohl in das Bachelor- wie in das Master-Curriculum. Scheuen Sie sich nicht,

notfalls die Regelstudienzeit um ein Semester, bei einjährigem Auslandsaufenthalt mit Doppeldiplomen auch bis zu einem Jahr auszuweiten und dafür einen Bachelor honors ( Vorschlag: International Bachelor, B.A.int.) zu vergeben. Die Engländer, die ja bekanntlich sonst eine dreijährige Undergraduate-Ausbildung haben, bieten solche internationalen Studiengänge nach dem Muster 3 plus 1 (z.B. Law and German Law) an, und die Absolventen finden sofort gutbezahlte Jobs.

So wie ich Sie zu 3+1 als Bachelor ermutige, so empfehle ich Ihnen für den Master auch die gelegentliche Variante 2 minus 1, will heißen: einjährige Kompakt-Studienangebote der beruflichen Weiterbildung, vorzugsweise in Englisch, wie ihn die Engländer mit großem Erfolg und hohen Preisen auf dem internationalen Markt verkaufen.

Jedenfalls sollten Sie die Flexibilität des Bologna-Degree-Systems nutzen und sie nicht durch einheitliche Zeitvorgaben für alle Fächer konterkarieren.

Neuntes Gebot: Internationalität, wenn sie sich nicht gerade nur zwischen Rosenheim und Salzburg abspielt, hat nun mal mit Fremdsprachen, vor allem mit Englisch zu tun. Generell gilt: Unser Englisch ist noch viel zu dürftig, um auf dem internationalen Markt mühelos mithalten zu können. Das stimmt leider auch für Professoren und Rektoren. Es hilft nichts: Auch Bundeskanzler müssen notfalls Englisch-Unterricht nehmen.

Und auch Deutsch ist nicht nur Muttersprache, sondern für über 6 Milliarden Menschen auf der Welt eine Fremdsprache – und für Ihre ausländischen Studierenden eine der größten Quellen des viel zu häufigen Scheiterns. Auch diesem Thema widmen wir uns noch viel zu wenig. Investieren Sie bitte hier mehr, notfalls auch mit Teilnehmergebühren.

Zehntes Gebot: Mehr Marketing ist nötig, nach innen wie nach außen, und eben vor allem im Ausland. Wir haben mit GATE-Germany jetzt eine gute Plattform, und Sie haben im DAAD eine inzwischen doch ganz schön professionelle Organisation, die auch noch ein Budget für Marketing von rund 4 Millionen Euro jährlich hat. Nutzen Sie beides noch intensiver als bisher! Die Konkurrenz schläft nicht, zum Teil hat sie dreifache Geschwindigkeit als hierzulande üblich geworden ist. Und wenn jetzt auch die EU – übrigens mit Hilfe des DAAD – ins Marketing einsteigt, ist es umso wichtiger, dass die Fachhochschulen dabei sind – und zwar nicht als fünftes Rad am Wagen.

Meine Damen und Herren,

das klingt alles wieder so fordernd, und ich weiß ja, dass Sie noch ganz andere Themen auf Ihrer Agenda haben. Umso wichtiger ist meine letzte Aussage: Anders als vieles andere im Rektorenamt kann Internationalität auch noch so richtig Spaß machen, und diesen Spaß sollten Sie sich noch viel häufiger als bisher auch gönnen. Meine letzte Folie geht zurück an den Anfang, zum Thema DAAD und Fachhochschulen. Der DAAD ist auch **Ihr** Verein, nutzen Sie ihn! Besuchen Sie uns doch ab und zu auf unserer Webpage. Und einmal im Jahr, bei der Mitgliederversammlung, besuchen Sie uns doch bitte auch selbst, diesmal ist es der 20. Juni, also in gut drei Wochen.

Ich würde mich freuen, viele von Ihnen dort wieder zu sehen.