

## „Internationalisierung braucht eine adäquate Struktur der Hochschulverwaltung“



DAAD/Wolfgang Hübner-  
Stauf

*Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines Seminars der Internationalen DAAD-Akademie*

Ohne die administrativen Bereiche geht es nicht: Die Expertin Dr. Gabriele Althoff über die Notwendigkeit, für die Internationalisierung sowohl Organisation als auch Fortbildungsmöglichkeiten in der Hochschulverwaltung nachhaltig auszurichten.

Die Mehrzahl der deutschen Hochschulen verfügt über eine Internationalisierungsstrategie, in der entsprechende Ziele und Absichten festgelegt wurden. Nicht in jedem Falle finden dabei Aspekte, die auf die strukturelle und inhaltliche Entwicklung der Hochschulverwaltung zielen, hinreichend Berücksichtigung. Wenn in den Internationalisierungsstrategien die spezifischen Profile der jeweiligen Hochschule dargestellt, Alleinstellungsmerkmale betont und Attraktivitätsaspekte der Standorte aufgeführt werden, dann ist diese Strategie auf die Inhalte und Ziele der Internationalisierung ausgerichtet. Es darf aber nicht verkannt werden, dass ein hochschulweiter Konsens über diese Inhalte nur dann erreicht werden kann, wenn zugleich die für die Hochschulverwaltung relevanten Strukturen und Prozesse mitgedacht werden.

### **Es braucht neue Rezepte**

Die Erkenntnis, dass Internationalisierung ohne das Mitwirken der administrativen Bereiche an der Hochschule nicht erfolgreich sein kann, ist erst in den letzten Jahren zunehmend in das Blickfeld geraten. Dazu beigetragen haben unter anderem die Weiterbildungsangebote der Internationalen DAAD-Akademie, das HRK-Audit zur Internationalisierung der Hochschulen und vor allem auch die Internationalisierungsstrategie der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz von Bund und Ländern aus dem Jahre 2013.

Allerdings bedeutet dies nicht, dass es Rezepte dafür gäbe, wie die Organisation

der Hochschulverwaltung aufgestellt sein sollte, um die Internationalisierung optimal zu unterstützen. Die Differenzen in der Verteilung der administrativen Aufgaben zwischen Hochschule und Hochschule sind dafür viel zu groß. An zwei wesentlichen Handlungsfeldern sei dies demonstriert: Das International Office ist der zentrale Akteur in verschiedenen Bereichen der Internationalisierung, doch ist es bei Weitem nicht der einzige. An einer ganzen Reihe von Hochschulen sind in den International Offices gerade jene Kolleginnen und Kollegen, die über eine hohe Expertise in Bezug auf Internationalisierung und Betreuung ausländischer Studierender verfügen, lediglich für Austauschstudierende zuständig, die ein oder zwei Semester an der jeweiligen Hochschule verbleiben. Ausländische Studienbewerber und Studierende, die einen Abschluss anstreben, müssen zum Zwecke der Studienberatung, Zulassung, Immatrikulation bis hin zur Prüfungsanmeldung in Kontakt mit den jeweiligen Verwaltungsbereichen treten und werden dort von entsprechend spezialisierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betreut.



*Gabriele Althoff plädiert für "hohe Kundenfreundlichkeit" bei möglichst effizienter Arbeitsweise*

Es gibt gute Argumente dafür, die ausländischen Studierenden in dieser Weise von einem Bereich zum anderen weiterzureichen. Aber es gibt ebenso gute Argumente, ihnen Service aus einer Hand anzubieten. Für alle Hochschulen gilt, den für ihre Bedingungen optimalen Weg zwischen Einhaltung der mitunter komplexen Regeln (und damit der Fehlervermeidung) und hoher Kundenfreundlichkeit für die ausländischen Studierenden zu finden. Und dies muss natürlich bei möglichst effizienter Arbeitsweise und unter Einhaltung aller Termine organisiert werden.

Ganz ähnliche Fragen stellen sich bei der Anwerbung und Einstellung von ausländischen Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen. Die Frage stellt sich, ob dafür das Personalreferat zuständig sein soll oder – wenn z. B. wissenschaftliche Nachwuchskräfte aus Drittmitteln finanziert werden – das Forschungsreferat. Oder soll sogar ein eigenständiges Berufungsreferat die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler durch den gesamten Berufungs- und Einstellungsprozess sowie durch die Arbeitsphase begleiten? Es gäbe auch die Möglichkeit, dass ein Willkommensbüro oder ein Dual Career Service dem Personalreferat, dem International Office oder dem Forschungsreferat angegliedert werden. Und schließlich: Wer kümmert sich um Umzug, Dienstreiseabrechnungen und Rentenansprüche?

## **Qualifizierung der Ansprechpartner**

Es liegt in der Autonomie der Hochschulen zu entscheiden, welche Verwaltungsstrukturen in dieser Hinsicht ihren Zielen am ehesten entsprechen. Dabei müssen sie allerdings beachten, dass es in allen beteiligten Bereichen hinreichend viele Ansprechpersonen gibt, die über Fremdsprachenkenntnisse, Fähigkeiten zur interkulturellen Kommunikation sowie vorzugsweise auch über Auslandserfahrung verfügen. In den International Offices gehören solche Kompetenzen in der Regel zum Stellenprofil. In den Zulassungsstellen, Prüfungsämtern, Personalreferaten arbeiten dagegen häufig Angestellte, die in ihren Ausbildungsgängen solche Fähigkeiten seltener erwerben konnten. Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Hochschulen die entsprechenden Kolleginnen und Kollegen durch Fortbildungsangebote befähigen, den Herausforderungen der Internationalisierung gerecht zu werden.

*Gabriele Althoff war von 2009 bis 2017 Leiterin der [Internationalen DAAD-Akademie](https://www.daad-akademie.de) [<https://www.daad-akademie.de>]. Ihr Beitrag stammt aus der [aktuellen Ausgabe von „Wissenschaft weltoffen“](http://www.wissenschaftweltoffen.de/publikation/wiwe_2018_verlinkt.pdf) [[http://www.wissenschaftweltoffen.de/publikation/wiwe\\_2018\\_verlinkt.pdf](http://www.wissenschaftweltoffen.de/publikation/wiwe_2018_verlinkt.pdf)].*