

# **Strategisch erfolgreich oder planlos zum Ziel – Ergebnisse einer Untersuchung**

Sabine Knothe  
Uwe Brandenburg  
Berlin, 22. Februar 2009



**1. Ausgangssituation**

**2. Methodik und Prämissen**

**3. Gesamtanalyse**

**4. Rückschlüsse**

**5. Fazit**

## Motivation:

- Notwendigkeit zur Internationalisierung des Bildungssektors
  - Bologna Prozess
  - Veränderungen der Governance Strukturen

## Untersuchungsfrage:

- Wie reagieren Hochschulen auf Internationalisierung?
    - Zunehmende Wahrnehmung, dass eine Strategie notwendig sei
- ABER
- Geringer Erkenntnisstand über den Status Quo

## Ziel:

- Positionsbestimmung deutscher Hochschulen
- Status Quo Befund der Institutionalisierung an deutschen Hochschulen im Rahmen von schriftlichen Dokumenten
- Systematisierung und Klassifizierung der Internationalisierungsmaßnahmen und -strategien

## Methodik:

- Empirische Erhebung mit allen Akademischen Auslandsämtern deutscher Hochschulen
  - Zusendung der Internationalisierungsstrategie und/oder der entsprechenden Maßnahmenkataloge bzw. vergleichbarer Dokumente

**1. Ausgangssituation**



**2. Methodik und Prämissen**

**3. Gesamtanalyse**

**4. Rückschlüsse**

**5. Fazit**

*Die Internationalisierung der Hochschulen ist ein verführerischer und berausgender Cocktail von verschiedenen Möglichkeiten*

Ninnes und Hellsten 2005

## Prämisse:

- Große Spannbreite vorzufindender Typen von Internationalisierungsstrategien

## Vorgehensweise:

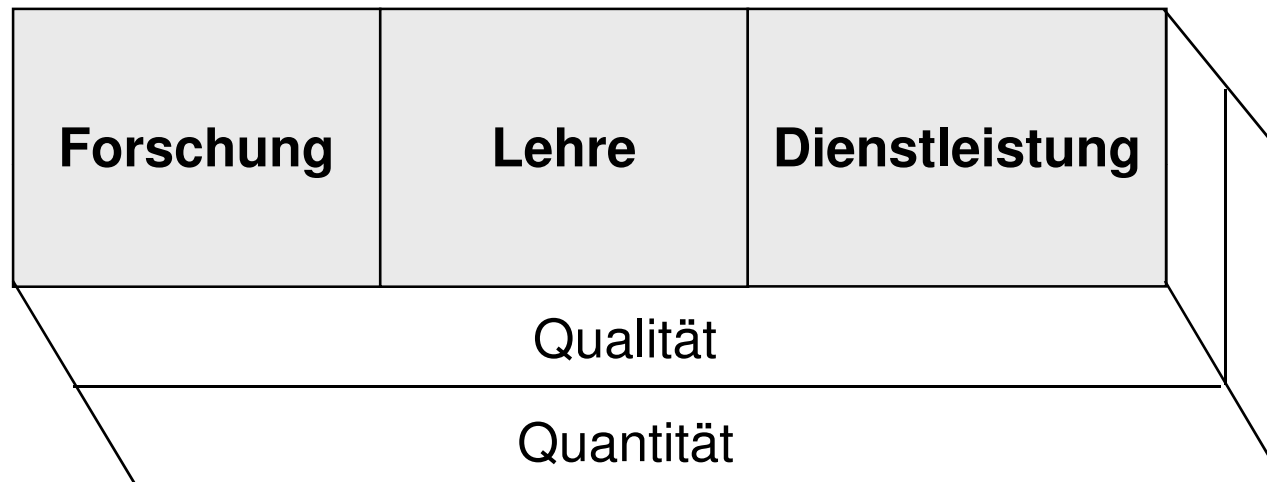
- Entwicklung von zwei Analyserastern zur Typisierung von deutschen Hochschulen in Bezug auf die Dokumentation ihrer Internationalisierungsaktivitäten (Inhaltsanalyse)
  - Basis: theoretisch-deskriptive Internationalisierungskonzepte
- Inhaltliche Analyse der vorliegenden Strategien
- Anschließender Abgleich mit einigen exemplarischen Indikatoren, die insbesondere Mobilitätsbezug haben (Varianzanalyse)

## Analyseraster I - allgemeine Hochschultypen

Typ	Strategie	Maßnahmen	Stand
A	Ja	Ja	Internationalisierung ist institutionalisiert
B1	Ja	Nein	Pseudo-Internationalisierung
B2	In Entw.	Nein	Pseudo-Internationalisierung
C	Nein/in Entw.	Ja	Organisiertes Chaos
D1	Nein	Nein	Bewusst rationale Entscheidung gegen Internationalisierung
D2	Nein	Nein	Faktischer Verzicht auf Dokumentation



# Analyseraster II - Strategische Ziele der Internationalisierung



**1. Ausgangssituation**

**2. Methodik und Prämissen**



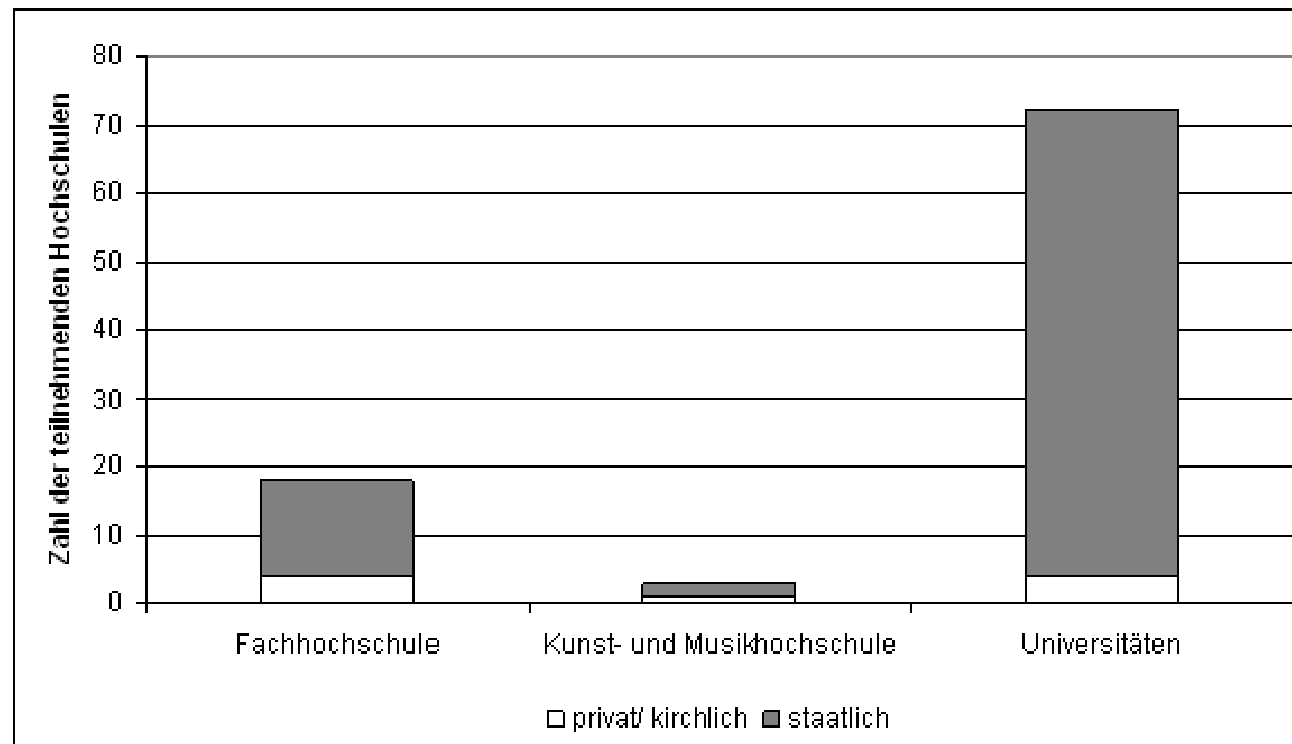
**3. Gesamtanalyse**

**4. Rückschlüsse**

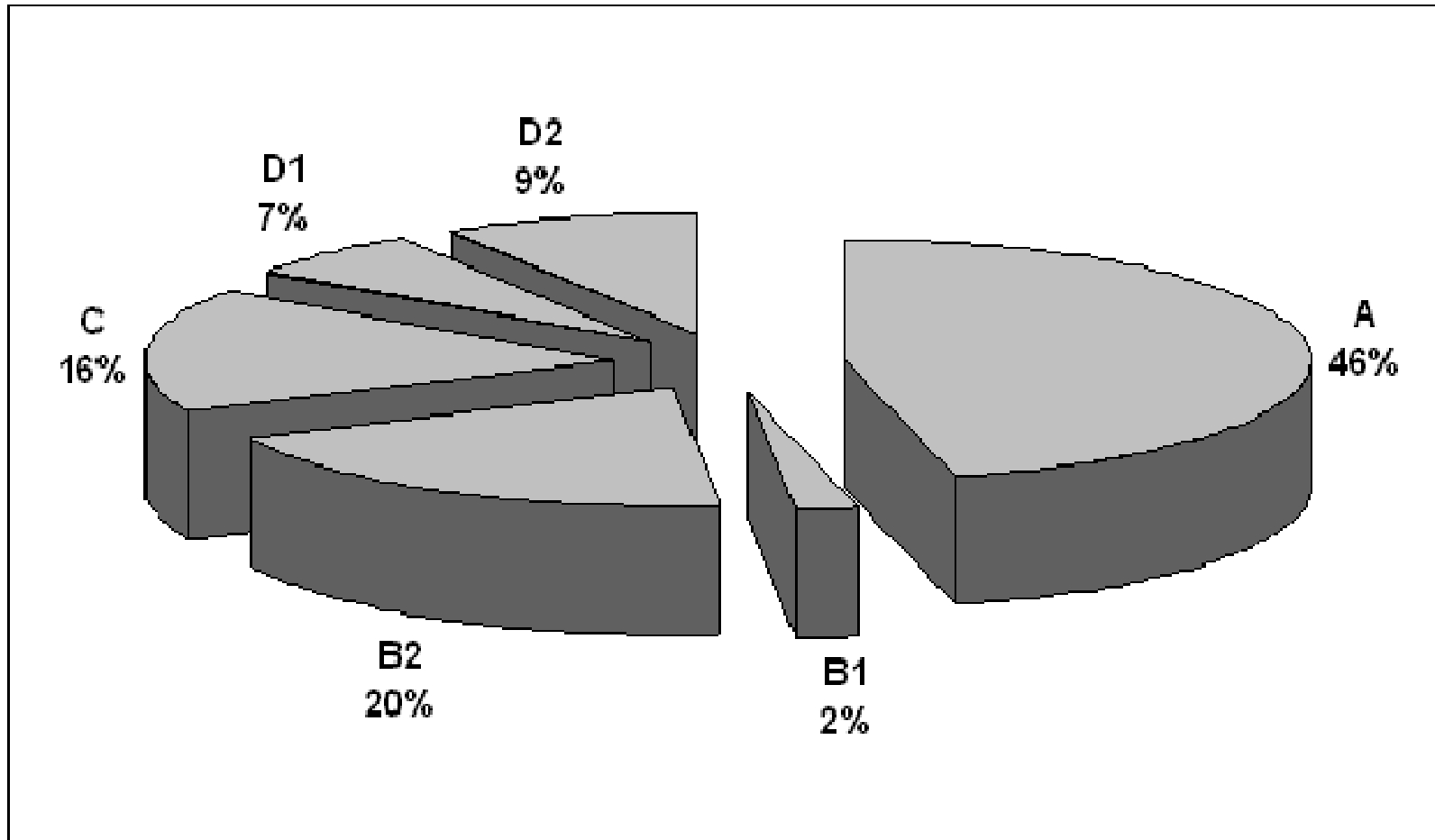
**5. Fazit**

## Beschreibung des Datensatzes:

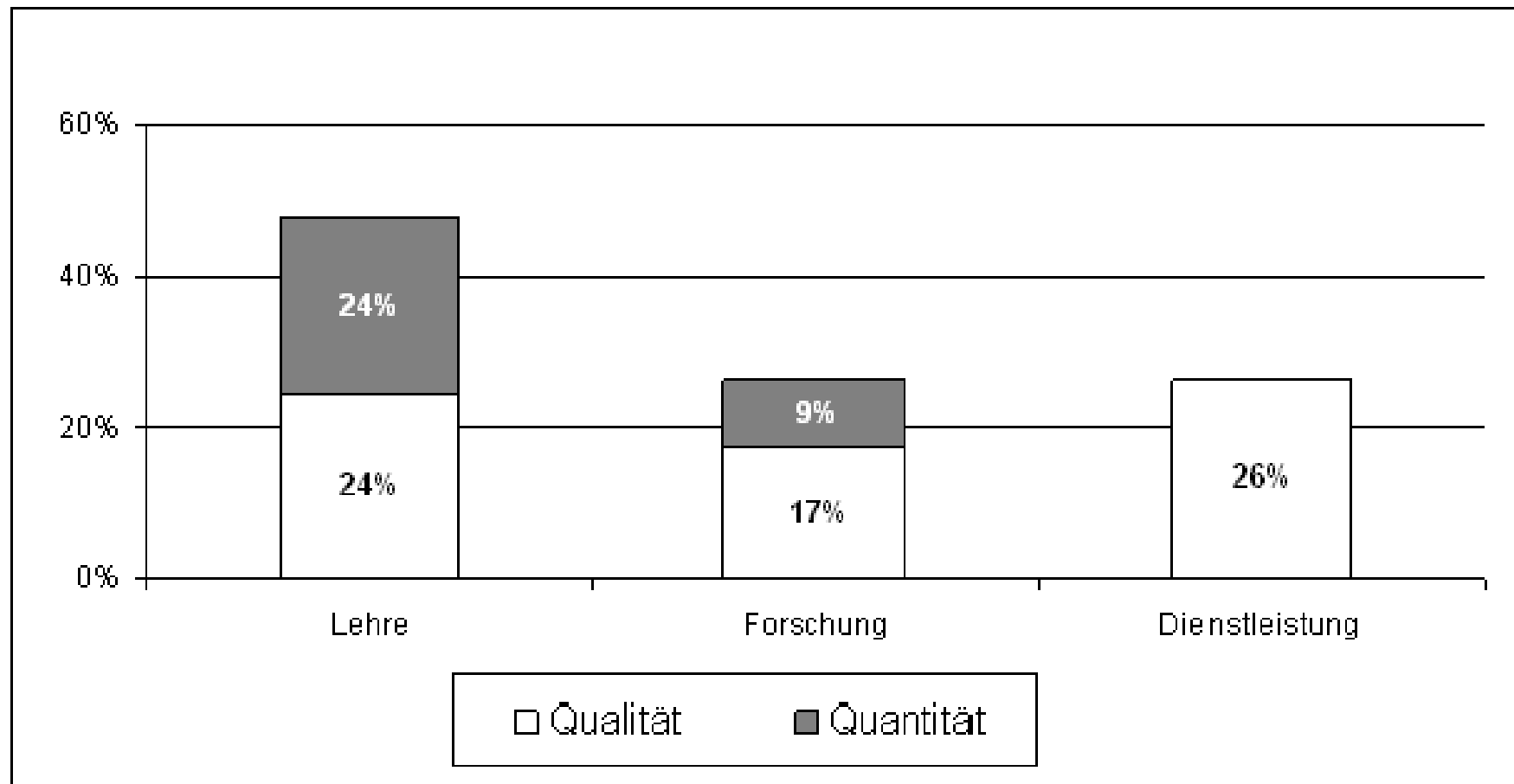
- 93 Hochschulen (Rücklauf: 28%)
  - Universitäten: 62,1%
  - Fachhochschulen: 10,6%
  - Kunst- und Musikhochschulen: 5,8%



# Inhaltsanalyse I – Inhaltliche Zuordnung der Hochschultypen



## Inhaltsanalyse II – Auswertung der Internationalisierungsdokumente



## Varianzanalyse - Hypothese

*H0: Das Vorhandensein einer Strategie übt einen positiven Einfluss auf die Effektivität der Hochschule im Bereich Internationales aus.*

### Performance-Indikatoren

- DAAD-Gesamtförderbeträge pro Student/-in (GF)
- DAAD-Individualförderung für Ausländer/-innen (IA)
- DAAD-Individualförderung für Deutsche (ID)
- Anteil der DAAD-Ausgaben in EU-Programmen (EU)
- Teaching-Staff-Mobilitäten (TS)
- Erasmus-Mobilitäten (Erasmus)

## Varianzanalyse - Ergebnisse

### Deskriptive Statistik:

- Variierende Mittelwerte zwischen den Hochschultypen
  - Ursprungshypothese scheint auf den ersten Blick bekräftigt zu werden.
- Beispiel: DAAD Gesamtförderbeträge pro Student (in €)

	N	Mittelwert
Typ A	32	140,27
Typ B	16	110,53
Typ C	14	93,12
Typ D	10	96,26

## Varianzanalyse - Ergebnisse

### ANOVA:

- Hohe Varianz innerhalb der Hochschultypen
  - Ursprungshypothese kann nicht statistisch signifikant bekräftigt werden.
- Beispiel: DAAD Gesamtförderbeträge pro Student (in €)

	N	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert	P- Wert
Typ A	40	84,99 - 195,55	0,472
Typ B	19	82,82 - 138,23	
Typ C	15	68,78 - 117,46	
Typ D	12	69,91 - 122,56	



## Relativierung der statistischen Ergebnisse

- Beteiligung der Top 20 Hochschulen (DAAD Indikatoren) in Deutschland an der Studie
- Das Sample repräsentiert 70% der Top100 Performer bei DAAD Indikatoren
  - 72 HEIs bei Gesamtförderbeträgen
  - 67 HEIs bei Individualförderung Ausländer/innen
  - 70 HEIs bei Individualförderung Deutsche
  - 72 HEIs bei DAAD Ausgaben EU-Programme
- Statistische Analyse ergibt kein eindeutiges Bild (eventuell weitere Aufschlüsselung notwendig)

## Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse

- Viele Strategien beziehen sich auf sehr allgemeine, schwer fassbare Ziele.
- Maßnahmen und Ziele sind oft nicht sauber voneinander getrennt.
- In vielen Fällen gab es keine für sich formulierte Strategie, sondern sie ergab sich aus verschiedenen, nicht zusammenhängenden Dokumenten.
- In vielen Fällen wird auf messbare Kennzahlen verzichtet.
- Qualitätssicherung ist zumindest in den Unterlagen eher selten nachzuweisen.
- Ziele und Maßnahmen stehen oft unvermittelt nebeneinander (das eine ohne das andere).
- Selten ist die Internationalisierungsstrategie als Teil einer Gesamtstrategie wahrnehmbar.

**1. Ausgangssituation**

**2. Methodik und Prämissen**

**3. Gesamtanalyse**



**4. Rückschlüsse**

**5. Fazit**

## Umfang der Institutionalisierung:

- Relativ hoher Integrations- und Institutionalisierungsgrad im Untersuchungssample
- Internationalisierung als zentrale Querschnittsaufgabe noch entwicklungsfähig

## Strukturelle Organisation des Prozesses:

- Prozesstypisches Strukturmuster in Form einer Strategie und unterlegtem Maßnahmenkatalog ist bei zahlreichen untersuchten Hochschulen bereits feststellbar.
- Dennoch: Entwicklungsbedarf in der Gesamtbreite

## Statistischer Vergleich:

- Statistiken in Bezug auf Typen sind nur begrenzt aussagefähig.
- Dennoch: Mobilität als Hauptthema fast jeder Hochschule gegeben
- Eventuell später spezieller Abgleich notwendig

**1. Ausgangssituation**

**2. Methodik und Prämissen**

**3. Gesamtanalyse**

**4. Rückschlüsse**



**5. Fazit**

### 1. Eine Strategie sollte entwickelt werden...

- in einem holistischen Prozess.
- unter Einbindung aller Stakeholder-Gruppen.

### 2. Eine Strategie sollte veröffentlicht werden...

- als Einzeldokument.
- in Gesamtstrategie.
- mit einem Maßnahmenkatalog für interne Zwecke.

### 3. Eine Strategie sollte formuliert werden...

- mit klaren Zielen (qualitativ und quantitativ), die überprüfbar und realistisch erreichbar sind.

### 4. Der Maßnahmenkatalog fokussiert sich auf die Operationalisierung der Ziele...

- mit quantitativen und/oder qualitativen Zielvorgaben.
- mit bestimmten zeitlichen Fristen.
- keine Ziele ohne Maßnahmen (vice versa).

**5.** Als Mindeststandard sollte die Strategie...

- einem regelmäßigem Monitoring und einer Qualitätssicherung unterliegen.

**6.** Die Nachhaltigkeit einer Strategie wird nur gewährt, wenn...

- die Strategie Teil des Mindsets einer Hochschule wird.



- Die quantitativen Fragen müssen in anderen Kontexten und mit anderen Variablen weiter untersucht werden.
- GES-DAAD Projekt könnte hier eine wunderbare Datenbasis liefern.
- Die qualitativen Fragen sind bleibend und sollten in der Entwicklung von Strategien ernster genommen werden.
- Implementierung ist nicht gleich Vorhandensein. Vertiefung der Untersuchung durch die Fallstudienmethodik möglich.

Vielen Dank für die  
Aufmerksamkeit.