

# Die Universität Paderborn schärft ihr internationales Profil

Einblicke in das HRK-Audit „Internationalisierung der Hochschulen“  
Dezember 2022 – November 2023

Prof. Dr. Torsten Meier  
International Tuesdays, 9. Januar 2024






# Gliederung

## 1. Das HRK-Audit Internationalisierung

## 2. Ablauf des Audits

- a. Selbstbericht
- b. Audit-Besuch der HRK
- c. Konsolidierungsworkshop

## 3. Empfehlungsbericht für die Universität Paderborn

- a. Strategische Ausrichtung der Internationalisierung
  - b. Planung & Steuerung
  - c. Studium & Lehre“
  - d. Forschung & Wissenstransfer
  - e. Beratung & Unterstützung
- 



## Das HRK-Audit Internationalisierung

- Dienstleistung für Mitgliedshochschulen der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) seit 2009
- Angebot zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung im Bereich der Internationalisierung
  - Unterstützt Hochschulen bei der Entwicklung und Stärkung ihres eigenen internationalen Profils
  - Passgenau auf das Profil der jeweiligen Hochschule abgestimmt
  - Freiwillige, unabhängige, systematische Analyse der Internationalisierungsprozesse einer Hochschule
- Mischung aus Selbstreflexion der Hochschule und externer Beratung
- Durchführung des Audits durch ein HRK-Audit-Team und eine von der Hochschule eingesetzten Projektgruppe

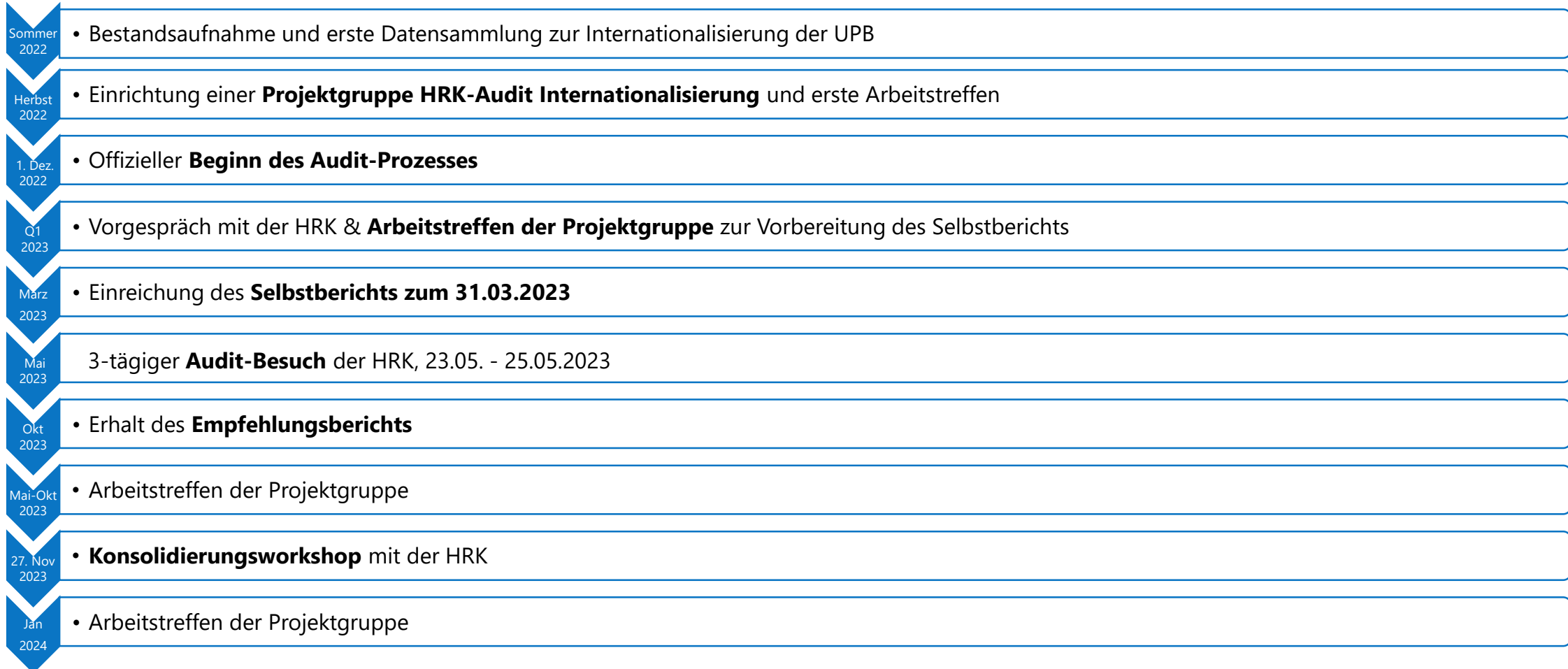


# Das HRK-Audit Internationalisierung Ziele

- Standortbestimmung der Internationalität
- Herausarbeitung bzw. Konkretisierung der Internationalisierungsziele
- (Weiter-)Entwicklung einer institutionellen Internationalisierungsstrategie
- Information über die Wirksamkeit und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung von Internationalisierungsmaßnahmen
- Erhalt konkreter Empfehlungen zu Maßnahmen in definierten Handlungsfeldern der Internationalisierung
- Initiierung eines Prozesses der Selbstreflexion und Diskussion zum weiteren Internationalisierungsprozess zwischen allen hochschulischen Kernakteuren der Internationalisierung

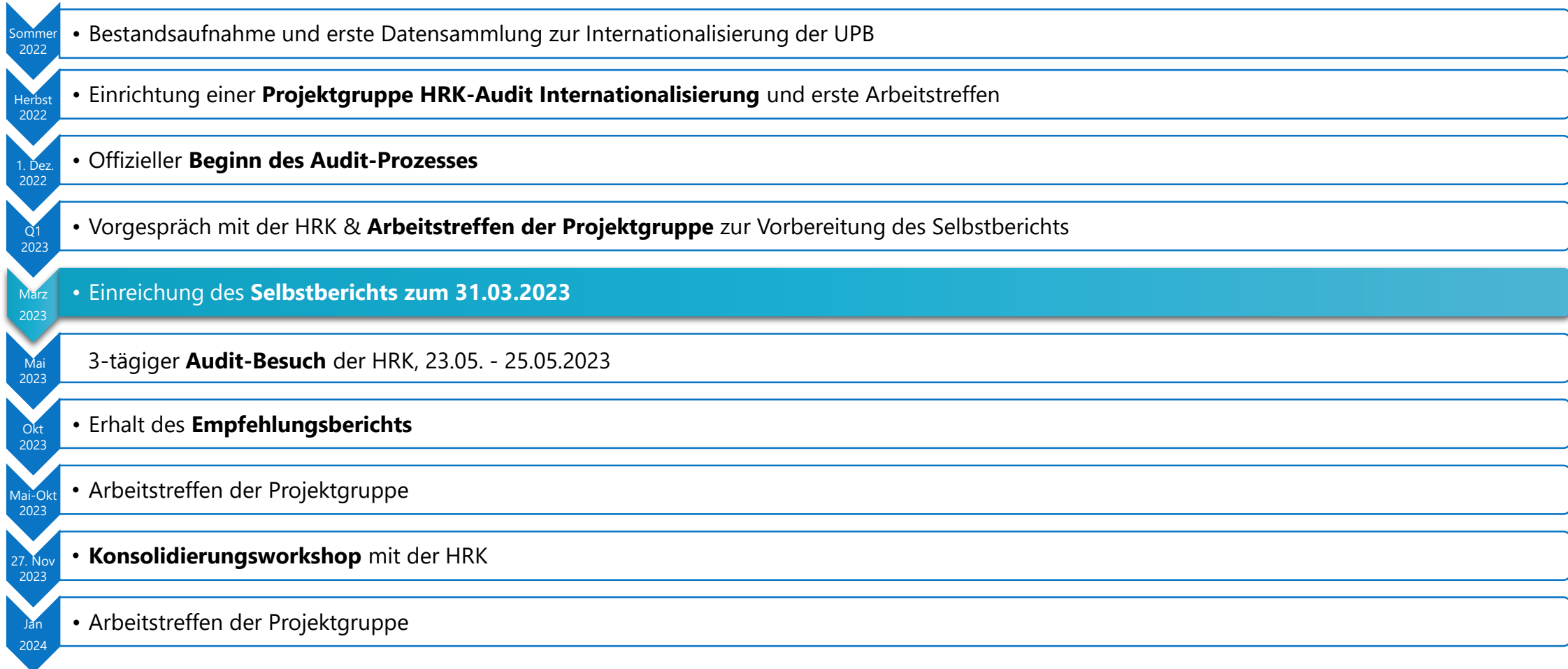


# Ablauf des Audits





# Ablauf des Audits





# Selbstbericht

## 1. Strategie, Ziele & Maßnahmen

- Beschreiben Sie bitte, **wie sich** Ihrer Meinung nach **Ihre Hochschule in das Hochschulsystem einordnet**
- Stellen Sie bitte kurz dar, **was Sie unter „Internationalisierung“ verstehen**, und wie sich dieses Verständnis in das Leitbild der Hochschule einfügt
- Was spricht aus Ihrer Sicht für eine (weitere) Internationalisierung Ihrer Hochschule, was spricht dagegen?
- Was genau möchte Ihre Hochschule im internationalen Kontext erreichen? Wo möchte Ihre Hochschule mittelfristig in ihrer Internationalisierung stehen?
- Mit **welchen Mitteln** wollen Sie Ihre Ziele erreichen?
- Wenn es für **Fakultäten/Fachbereiche** eigene **Motive** und **Ziele** gibt, stellen Sie diese bitte ebenfalls dar.
- Beschreiben Sie bitte, wie Sie die **Qualität und Effektivität** der Internationalisierung auf zentraler oder dezentraler Ebene sicherstellen. Wie beurteilen Sie auf dieser Grundlage Ihre bisherigen Internationalisierungsmaßnahmen?

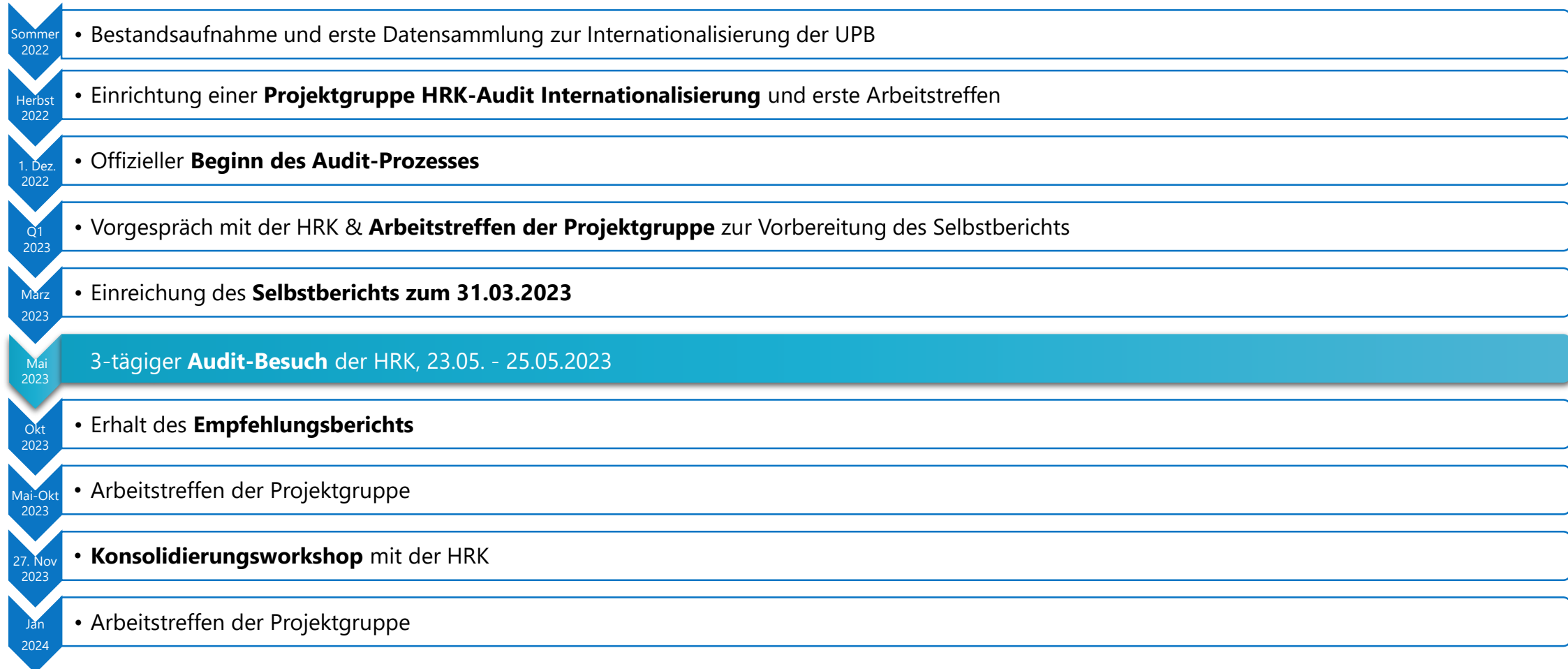
## 2. Selbsteinschätzung (SWOT-Analyse) & Perspektiven

## 3. Endnote & Anlagen

## 4. Quantitativer Teil



# Ablauf des Audits



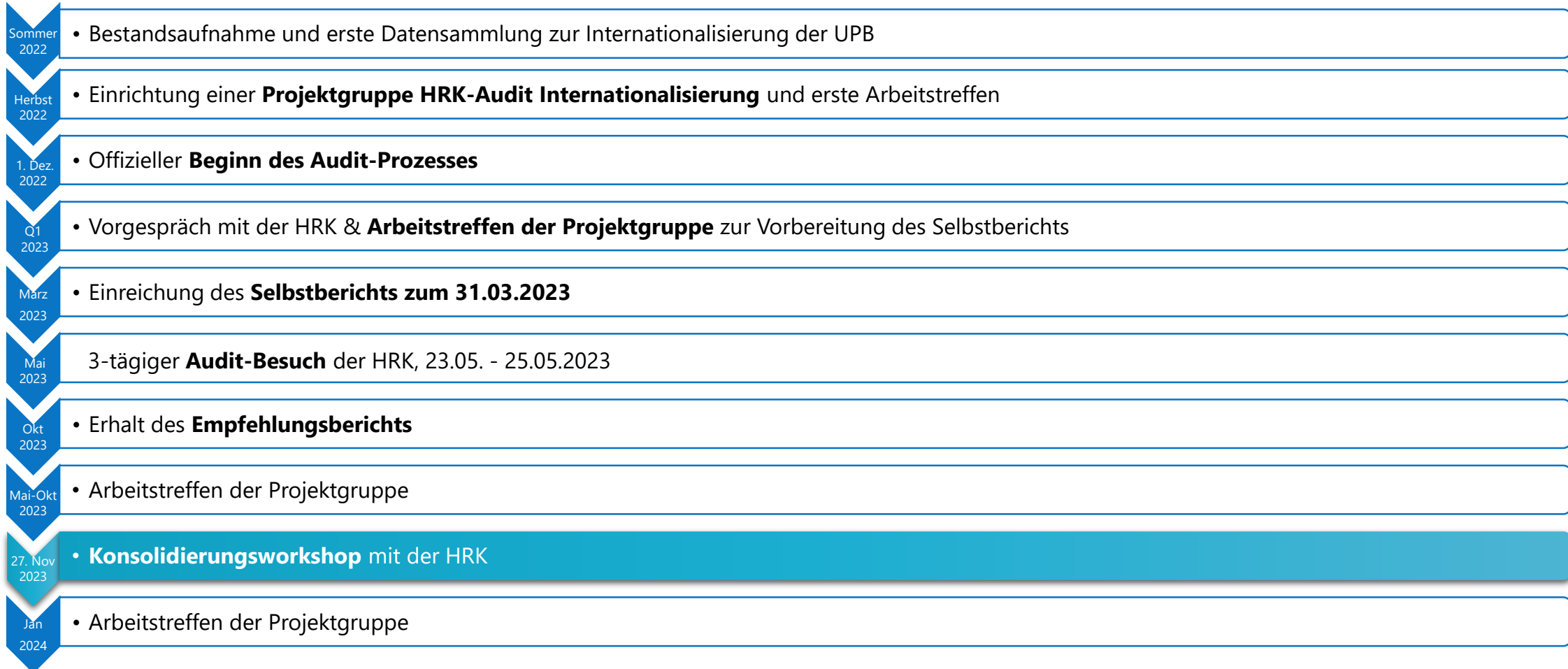


## Audit-Besuch der HRK vom 23. Mai bis zum 25. Mai 2023

- Beratungsteam:
  - Prof. Dr. Peter Maassen, Professor in Higher Education Studies an der Fakultät für Bildungswissenschaften an der Universität Oslo;
  - Dr. Sijbolt J. Dr. Noorda, ehem. Präsident des Observatory Magna Charta, ehem. Präsident der Universität und Hochschule Amsterdam und ehem. Vorsitzender der Niederländischen Rektorenkonferenz (VSNU), ehem. Aufsichtsratsvorsitzender der intl. künstlerischen Hochschule Codards Rotterdam;
  - Dr. Karin Riegler, ehem. Vizerektorin für Lehre und Nachwuchsförderung an der Akademie der bildenden Künste Wien, ehem. stellvertretende Generalsekretärin der Österreichischen Rektorenkonferenz
- Ablauf
  - Kurzpräsentation der Hochschule
  - Einzelgespräche (mit Präsidentin, VPs, Mitgliedern der Projektgruppe und anderen Hochschulmitgliedern)
  - Kleingruppengespräche (mit intl. Wissenschaftler\*innen und Studierenden, Outgoings und Incomings)
  - Erste Rückmeldung des Audit-Teams an die Projektgruppe & Diskussion



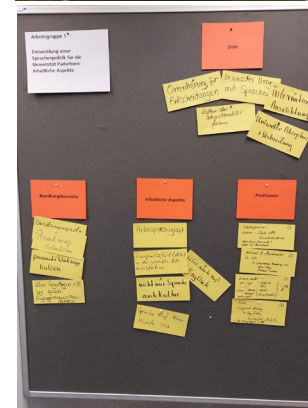
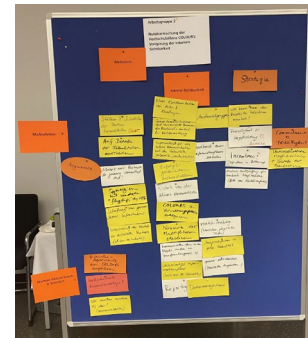
# Ablauf des Audits





# Konsolidierungsworkshop am 27. November 2023

- Rückmeldung zum Empfehlungsbericht
- Arbeitsgruppensitzungen
  - 1) Entwicklung einer Sprachenpolitik für die Universität Paderborn
  - 2) Nutzbarmachung der Hochschulallianz COLOURS
- Bilanz und Abschluss des Audits „Internationalisierung der Hochschulen“
- Im Anschluss: Erhalt des Siegels



## Zertifikate

### HRK-Audit Internationalisierung der Hochschulen

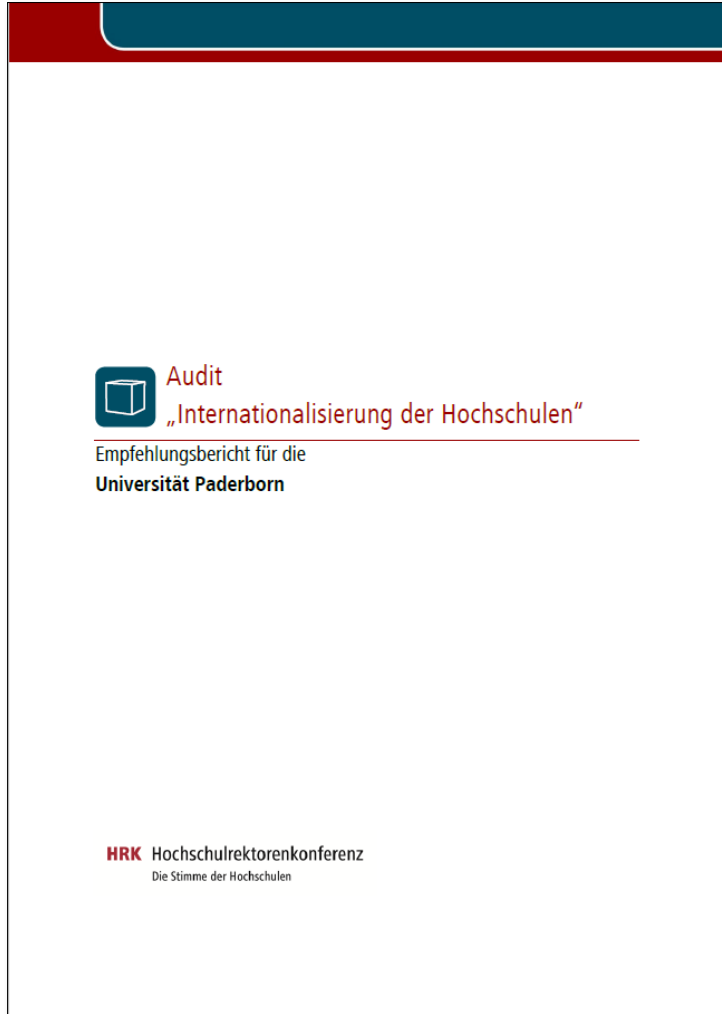
Die Universität Paderborn hat am 27. November 2023 das  
HRK-Audit: Internationalisierung der Hochschulen  
erfolgreich abgeschlossen.

→ [Mehr erfahren](#)





# Empfehlungsbericht für die Universität Paderborn



Inhaltsverzeichnis	
1.	Einleitung.....4
1.1	Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“.....4
1.2	Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ an der Universität Paderborn.....5
1.3	Zur Struktur des Empfehlungsberichts .....6
2.	Rahmenbedingungen: nationaler, regionaler und institutioneller Kontext.....7
3.	Strategische Ausrichtung der Internationalisierung an der Universität Paderborn.....9
3.1	Gegenwärtiger Stand der strategischen Ausrichtung der Internationalisierung.....10
3.2	Strategische Ausrichtung der Internationalisierung: Analyse und Empfehlungen .....13
4.	Analyse und Empfehlungen nach Handlungsfeldern.....19
4.1	Handlungsfeld „Planung & Steuerung“ .....20
4.2	Handlungsfeld „Studium & Lehre“ .....35
4.3	Handlungsfeld „Forschung & Wissenstransfer“ .....41
4.4	Handlungsfeld „Beratung & Unterstützung“ .....45
5.	Schlussbemerkung.....49
6.	Anhang: Kennzahlen und Grafiken.....50

**HRK-Audit „Internationalisierung der Hochschulen“**



# Empfehlungsbericht für die Universität Paderborn

## Strategische Ausrichtung der Internationalisierung

Tabelle 3.3: Ziele der Universität Paderborn für die Internationalisierung S. 12

ZIELE	
A)	Stärkung der internationalen Sichtbarkeit der Universität Paderborn als attraktiver Wissenschaftsstandort
B)	Verstärkung der Beteiligung an internationalen Projekten
C)	Steigerung der Anzahl exzellenter internationaler Wissenschaftler:innen und Gastwissenschaftler:innen
D)	Erhöhung der Anzahl von qualifizierten internationalen Fachstudierenden und internationalen Promotionsstudierenden
E)	Stärkung des Studierendenaustausches
F)	Etablierung einer Willkommens- und Bleibekultur
G)	Weiterentwicklung von Strukturen und Formaten für <i>internationalisation@home</i>
H)	Schaffung vermehrter Möglichkeiten zum Erwerb von Sprachkompetenzen und interkulturellen Kompetenzen für alle Universitätsangehörigen
I)	Einrichtung nachhaltiger Strukturen für die strategische Internationalisierung der Universität Paderborn
J)	Umsetzung der rechtlichen Rahmenbedingungen für Internationalisierung

Empfehlungen des Beratungsteams:

- **Passgenaue Konkretisierung** der Internationalisierungsstrategie unter Beachtung von Realitätsnähe, Passgenauigkeit und Verbindlichkeit
- **selbstkritischen Positionsbestimmung**
- **Priorisierung** der Ziele
- **bedarfsgerechter Ausbau des Studienangebots &** Ausbau der gezielten und differenzierten Vorbereitung internationaler Studierender auf den **regionalen Arbeitsmarkt.**
- Ergänzung der Verankerung des Ressorts Internationale Beziehungen im Präsidium durch nachhaltige Entwicklung und Verankerung entsprechender Begleitmaßnahmen.





# Empfehlungsbericht für die Universität Paderborn

## Empfehlungen für das Handlungsfeld „Planung & Steuerung“

- Entwicklung einer **road map** für die nächsten 12 bis 18 Monate
  - Hinterlegung der Maßnahmenplanung mit den erforderlichen Ressourcen und Zuweisung von Verantwortlichkeiten
  - „Das Beratungsteam hält es für erforderlich, dass die U Paderborn nun zeitnah im Rahmen eines verstetigten institutionellen Abstimmungsprozesses einen Konsens darüber erzielt, welche der Ziele, die in der Internationalisierungsstrategie formuliert wurden, für die nächsten Entwicklungsphase als prioritär einzustufen sind und welche dem gegenüber zunächst zurückgestellt werden können bzw. müssen. Ein vergleichbarer Priorisierungsprozess ist für die Maßnahmenebene anzustreben.“ (S. 20)



# Empfehlungsbericht für die Universität Paderborn

## Empfehlungen für das Handlungsfeld „Planung & Steuerung“

- Zusammenspiel Hochschulleitung und Fakultäten: Vorgabe eines **institutionellen Rahmens** für die Internationalisierung, in dem sich top-down- und bottom-up-Ansätze sinnvoll ergänzen
  - „Das Beratungsteam macht dabei deutlich, dass die Heterogenität der Fakultäten und ihre unterschiedliche Herangehensweise mit Blick auf ihre weitere Internationalisierung – ungeachtet des erforderlichen gemeinsamen Rahmens – positiv zu bewerten ist und besondere Potenziale bietet. Beispielhaft genannt sei hier die an der U Paderborn explizit gelebte Interdisziplinarität, die auch im Hinblick auf die internationale Vernetzung und Zusammenarbeit eine wertvolle Ressource darstellt.“ (S. 22)
- Governance der Internationalisierung: **Verstetigung** der für die Unterstützung der Internationalisierung etablierten, bislang aber noch nicht abgesicherten Servicestellen & Konsolidierung der Funktion der Internationalisierungsbeauftragten in allen Fakultäten
- Weiterentwicklung des **institutionellen Risikomanagements** mit Blick auf die Internationalisierung



# Empfehlungsbericht für die Universität Paderborn

## Empfehlungen für das Handlungsfeld „Planung & Steuerung“

- Interne Kommunikation: Flächendeckende Implementierung **strukturierter Formen des Austauschs** und der Abstimmung sowohl zu strategischen als auch zu operativen Fragen der Internationalisierung
  - Intensivierung des fakultätsübergreifenden Austauschs und der Abstimmung den zentralen und dezentralen Einheiten sowie der verschiedenen zentralen Stellen
  
- Externe Kommunikation: **Herausarbeitung des spezifischen Markenkerns** der UPB
  - Berücksichtigung der unique selling points und der besonderen Potenziale der UPB inkl. spezifischer Standortvorteile
    - „Die Berater:innen heben hervor, dass mit Blick auf die Internationalisierung die internationale Reputationsbildung im Kern der Anstrengungen der U Paderborn stehen sollte.“ (S. 26)
  
- **zielgerichtete Ausgestaltung der Maßnahmen zur Gewinnung internationaler Studierender** unter Berücksichtigung der spezifischen Situation in den verschiedenen Fakultäten



# Empfehlungsbericht für die Universität Paderborn

## Empfehlungen für das Handlungsfeld „Planung & Steuerung“

### ➤ **Verabschiedung einer institutionellen Sprachenpolitik**

- „Die Berater loben das an der U Paderborn erkennbare Bewusstsein für die Relevanz sprachpolitischer Fragestellungen. Sie bestärken die Hochschule darin, die bereits geplanten bzw. in Umsetzung befindlichen Maßnahmen, zu denen u. a. die Ausweitung englischsprachiger Studienanteile, die Etablierung eines durchgehend zweisprachigen Internetauftritts und das Angebot von Sprachkursen für alle Hochschulangehörigen gehören, konsequent weiterzuverfolgen.“ (S. 28)
- Berücksichtigung der **Bedarfe der internationalen Studierenden**, Verankerung von Deutschkenntnissen in fremdsprachigen Studiengängen
- **Sprachliche Qualifizierung** des administrativen bzw. nicht-wissenschaftlichen Personals
- **Passgenaues Angebot im Bereich Deutsch als Fremdsprache** für internationale Mitarbeitende



# Empfehlungsbericht für die Universität Paderborn

## Empfehlungen für das Handlungsfeld „Planung & Steuerung“

- **Gewinnung internationaler Wissenschaftler:innen: Nutzung von Berufungen** als eine effektive Stellschraube zur Internationalisierung der Professor:innenschaft, konsequente internationale englischsprachige Ausschreibungen
- **Überprüfung des Kooperationsnetzwerks auf seine Aktualität & Konsolidierung** bei gleichzeitiger selektiver Diversifizierung der Partnerländer
- Überprüfung zentral angesiedelter **strategischer Partnerschaften** auf ihren Mehrwert für die gesamte Institution
  - „Nach Einschätzung des Audit-Teams weist die Allianz COLOURS, an der sowohl wichtige und langjährige Partner der U Paderborn als auch einige neue Kooperationspartner beteiligt sind, im Hinblick auf die Stärkung der Zusammenarbeit mit europäischen Hochschulen ein beachtliches Potenzial auf und die U Paderborn wird von den umfangreichen Erfahrungen profitieren, die der lead eines großen Projekts impliziert.“ (S. 34)



# Empfehlungsbericht für die Universität Paderborn

## Empfehlungen für das Handlungsfeld „Studium & Lehre“

### Outgoing-Mobilität

- **mobilitätsfördernde Gestaltung von Studiengängen**
- Flächendeckende Sicherstellung problemloser **Anerkennungsverfahren**
- Schaffung **niedrigschwelliger Mobilitätsoptionen**

### Internationalisierung der Lehre & *Internationalisation@home*

- Ausbau der Möglichkeiten der Internationalisierung der Lehre sowie der internationalisation@home, z.B. durch den Ausbau **englischsprachiger Lehrmodule** und den **Einsatz digitaler Technologien**
- Förderung des **interkulturellen Austauschs** und der Kooperation zwischen den verschiedenen Studierendengruppen
- Angebot von **interkulturellen Trainings** für Lehrende



# Empfehlungsbericht für die Universität Paderborn

## Empfehlungen für das Handlungsfeld „Studium & Lehre“

### Internationalisierung der Lehramtsausbildung

#### ➤ Fortführung der **Internationalisierung der Lehrerbildung**

- „Das Beratungsteam bestärkt die U Paderborn darin, die vielsprechenden Ansätze zur Internationalisierung der Lehrerbildung weiter auszubauen. Zusätzlich sollten auch andere Formate erschlossen werden, die z. T. im Rahmen anderer Studiengänge bereits erfolgreich eingesetzt werden. Zu nennen sind hier u. a. die blended learning-Formate, internationales co-teaching oder die Einbindung von internationalen Lehrenden.“ (S. 40)



# Empfehlungsbericht für die Universität Paderborn

## Empfehlungen für das Handlungsfeld „Forschung & Wissenstransfer“

### Internationalisierung der Forschung

- Suche nach Wegen, wie Personen bzw. Bereiche, die den Möglichkeiten internationaler Forschungsförderprogramme bislang zurückhaltend gegenüberstehen, stärker **zu einer Teilnahme motiviert** werden können
- Ausbau der spezifisch auf die **Bedarfe der internationalen Nachwuchswissenschaftler\*innen** ausgerichteten Angebote
- Umsetzung einer **realistischen personalpolitischen Strategie** zur Anwerbung qualifizierten wissenschaftlichen Personals
  - „In diesem Sinne bestärkt es die U Paderborn in ihrem Ansatz, auf die Rekrutierung internationaler Talente zu setzen. Neben Junior- und tenure track-Professuren lobt das Team insbesondere die Nachwuchsgruppenleitungen als interessantes Modell, das gerade auch für internationale Nachwuchswissenschaftler:innen exzellente Arbeitsbedingungen und eine interessante Karriereoptionen bietet. Die Berater:innen betonen, dass dieses Modell überaus geeignet erscheint, hochqualifizierten internationalen Nachwuchswissenschaftler:innen attraktive Perspektiven zu bieten, und legen der U Paderborn nahe, diesen Focus gezielt weiter zu auszubauen“ (S. 42)



# Empfehlungsbericht für die Universität Paderborn

## Empfehlungen für das Handlungsfeld „Forschung & Wissenstransfer“

### Europäische Dimension

- Stärker Fokus auf die Beteiligungsmöglichkeiten im Rahmen der zweiten Säule des laufenden EU-Forschungsrahmenprogramms „Global challenges and industrial competitiveness“
- Hochschulinterne **Sichtbarmachung von Erfolgsgeschichten** & systematische Erfassung und Verbreitung von **lessons learned**
- **Proaktive Ansprache eher inaktiver Bereiche**



# Empfehlungsbericht für die Universität Paderborn

## Empfehlungen für das Handlungsfeld „Beratung & Unterstützung“

Weiterer Ausbau der Willkommenskultur: internationale Studierende

- Zielgruppengerechter **Ausbau des Deutschkursangebots**
- Weitere **Förderung der sozialen Integration** der internationalen Studierenden
- Prüfung, wie die **Wohnraumsituation** von internationalen Studierenden verbessert werden kann

Internationalisierung der Verwaltung

- **Sensibilisierung** für die spezifischen, mit der Internationalisierung verknüpften Belange
- Ausbau des Angebots zugeschnittener **Qualifizierungsmaßnahmen** und Trainings zur Weiterentwicklung der sprachlichen und interkulturellen Kompetenzen
- **Nutzer\*innenfreundliche und transparente Gestaltung administrativer Prozesse** und **Minimierung bürokratischer und sprachlicher Hürden**



## Schlussbemerkung des Beratungsteams

„Abschließend sei nochmals der Gesamteindruck des Beratungsteams betont, dass an der Universität Paderborn **gute Voraussetzungen für eine weitere Internationalisierung** vorhanden sind: So bildet neben dem vorhandenen Bewusstsein für die Notwendigkeit der strategischen Weiterentwicklung der Internationalisierung das in vielen Bereichen der Universität anzutreffende Interesse an diesem Thema, die bereits etablierten Strukturen sowie das vorhandene individuelle Engagement für Internationalisierung eine gute Basis für deren weiteren Ausbau.

Nun kommt es darauf an, dass die **Internationalisierung auf die spezifischen Rahmenbedingungen und Stärken der Universität Paderborn ausgerichtet wird und alle Akteursgruppen an der Universität gemeinsam Verantwortung für die weitere Internationalisierung übernehmen.** [...]“ (S.49)