RiHEI



Responsible and Impactful Universities as Sustainable Growth and Enterprise Catalysts in Georgia

Modernisierung der Büros für internationale Beziehungen nach den Werten europäischer Universitätsallianzen

Werkzeugkasten 5

Universität Lodz

September

2024

Kofinanziert von der Europäischen Union

Projektnummer: 101125355 (ERASMUS-EDU-2023-CBHE)

CC BY NC SA

Gefördert durch die Europäische Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

FACULTY OF MANAGEMENT University of Lodz

TUM int TUM International GmbH The University Company

MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT HALLE-WITTENBERG

KUTAISI INTERNATIONAL UNIVERSITY

Inhaltsverzeichnis

Einführung 4
1. Internationalisierung an Hochschulen 6
1.1. Definition, Werte und Ergebnisse 6
1.2. Formen und Bereiche der Internalisierung – die Perspektive von NAFSA, IAU, EAIE 7
1.3. Internationalisierung zu Hause (IaH) 9
1.4. Richtlinien zur Internationalisierung 12
1.5. Herausforderungen und Treiber 15
2. Internationales akademisches Kooperationsnetzwerk 18
2.1. Akademische Zusammenarbeit 18
2.2. Vernetzung von Hochschulen 21
2.3. Alumni-Netzwerke an Hochschulen 27
2.4. Internationale Kommunikation 29
3. Hochschulmanagement auf dem Weg zur internationalen Zusammenarbeit 31
3.1. Das Hochschulmodell 31
3.2. Institutionelle Strategie und Mission 35
3.3. Internationales Beziehungsmanagement 37
3.4. Personalmanagement 38
3.5. Finanzmanagement 38
3.6. Projektmanagement 39
3.7. Rechtliches und regulatorisches Management 44
3.8. Marketing- und Rekrutierungsmanagement 44
3.9. Praktische Aspekte des Projektmanagements (institutionelle Perspektive) 47

4. Mobilitäts- und Kooperationspartnerschaft 52
4.1. Hochschulprojekte 52
4.2.Erasmus+ 53
4.3. Mobilitätsprojekte 56
4.4. Kooperationspartnerschaft 59
4.5. Erasmus+ Plattformen, Werkzeuge und Netzwerke 61
4.6. Europäische Universitätsallianzen 64
4.7. Erasmus-Charta für die Hochschulbildung 67
4.8. Erwerb von Kenntnissen über Mobilität und Kooperation 68
4.9. Engagement bei Erasmus+ – praktische Aspekte 70
4.10. Erasmus+ – Universität Lodz – bewährte Praktiken 71
5. Markenmanagement der Universität 73
5.1. Konzept zur Markenführung der Universität 73
5.2. Positionierung der Universitätsmarke in einem Markt 75
5.3. Markenbekanntheit und Sichtbarkeit 76
5.4. Marke Universität – Studierende und Alumni 77
5.5. Die Persönlichkeitsskala der Universitätsmarke (UBPS) 79
5.6. Markenstrategie im Laufe der Zeit 79
5.7. Krisenmanagement in der Markenstrategie der Universität 81
5.8. Kennzahlen zur Markenführung – praktische Aspekte 81
Literaturverzeichnis 84

Einführung

Dieser Werkzeugkasten ist ein umfassender Leitfaden zur Unterstützung der Internationalisierungsprozesse an Hochschulen. Internationalisierung wird als Schlüsselelement für institutionelles Wachstum im globalen Bildungsumfeld dargestellt und erfordert ein Gleichgewicht zwischen globalen Trends und lokalen Bedürfnissen. Die Broschüre besteht aus fünf Hauptkapiteln, in denen verschiedene Aspekte der Internationalisierung detailliert beschrieben werden: institutionelle Strategien, akademische Zusammenarbeit, Projektmanagement und Aufbau der Hochschulmarke.

Ziel des Werkzeugkastens ist die Bereitstellung von Ressourcen, Strategien und Anleitungen für Hochschulen zur Verbesserung ihrer Internationalisierungsbemühungen und zur Stärkung ihrer operativen Kapazitäten in Schlüsselbereichen wie:

- Internationale akademische Zusammenarbeit: Erleichterung der Zusammenarbeit zwischen Universitäten, Industrie und anderen Interessengruppen, um Innovation, Wissensaustausch und berufliches Wachstum zu fördern;
- Institutionelles Management: Unterstützung des Managements internationaler Beziehungen, Humanressourcen, Finanzen und rechtlicher Rahmenbedingungen zur Anpassung an globale akademische Standards;
- Mobilität und Partnerschaften: Unterstützung der Entwicklung und Umsetzung von Mobilitätsprogrammen und Kooperationspartnerschaften, etwa im Rahmen von Erasmus+, zur Förderung grenzüberschreitender Bildung und des kulturellen Austauschs;
- Aufbau der Universitätsmarke und -Kommunikation: Vorbereitung auf den Aufbau einer starken institutionellen Marke, Verbesserung der Sichtbarkeit und Gewährleistung der Konsistenz der Nachrichtenübermittlung auf allen Plattformen;
- Krisen- und Risikomanagement: Vorbereitung von Institutionen auf den effektiven Umgang mit Herausforderungen wie kulturellen Barrieren, Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Kommunikationsproblemen im internationalen Umfeld.

Das erste Kapitel definiert Internationalisierung als die Integration internationaler und interkultureller Dimensionen in die Kernfunktionen von Hochschulen. Es unterstreicht seine Werte wie erhöhte internationale Sichtbarkeit, Forschungsentwicklung und Mobilisierung intellektueller Ressourcen. Es werden verschiedene Formen der Internationalisierung skizziert, wobei der Schwerpunkt auf Initiativen wie „Internationalisierung zu Hause“ liegt, die allen Studierenden globale Kompetenzen vermitteln.

Das zweite Kapitel konzentriert sich auf akademische Kooperationsnetzwerke, die eine wichtige Rolle beim Aufbau internationaler Beziehungen spielen. Es werden Modelle wie die Dreifachhelix und die Vierfachhelix diskutiert, wobei betont wird, wie die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Industrie, Regierung und Zivilgesellschaft Innovation und

gesellschaftliche Entwicklung vorantreibt. Die Bedeutung internationaler Netzwerke wie Erasmus+ für die Verbesserung der Studierenden- und Personalmobilität wird unterstrichen.

Das dritte Kapitel befasst sich mit dem institutionellen Management im Kontext der Internationalisierung. Es werden Schlüsselbereiche wie Strategie, Personalmanagement, Finanzierung und Einhaltung gesetzlicher Vorschriften erörtert. Das Kapitel betont die Bedeutung effektiver Projektmanagementmethoden wie Agile und PRINCE2 für die erfolgreiche Umsetzung internationaler Initiativen.

Erasmus+ wird als Schlüsselprogramm zur Unterstützung der internationalen Zusammenarbeit im Bildungsbereich hervorgehoben. Die Veröffentlichung beschreibt ihre Struktur, wichtige Maßnahmen und Vorteile, wie z. B. die Förderung der Studierendenmobilität und die Schaffung von Möglichkeiten für den institutionellen Wissensaustausch.

Das letzte Kapitel ist dem Hochschul-Branding gewidmet. Es betont die Bedeutung einer strategischen Marktpositionierung, des Aufbaus von Markenbekanntheit und der Einbindung von Alumni für die Verbesserung des Rufs der Universität. Auch das Krisenmanagement und die Anpassung an globale Veränderungen gelten als entscheidend für den langfristigen Erfolg.

Durch die Teilnahme am Kurs werden die Teilnehmer:

- Erfahren Sie mehr über die wichtigsten Treiber, Herausforderungen und Richtlinien im Zusammenhang mit der Internationalisierung in der Hochschulbildung und bewerten Sie deren Relevanz im institutionellen und globalen Kontext.
- erwerben die Fähigkeit, verschiedene Formen der akademischen Zusammenarbeit, wie z. B. inter- und intrainstitutionelle Zusammenarbeit oder Alumni-Netzwerke, zu evaluieren und umzusetzen, um institutionelle Netzwerke, Forschung und internationale Kommunikation zu stärken.
- Erwerben Sie Kompetenzen in der Gestaltung und Umsetzung institutioneller Strategien für die internationale Zusammenarbeit, einschließlich Finanzmanagement, Personalwesen und Projektumsetzung mit globalen und lokalen Prioritäten.
- Erwerben Sie Kenntnisse in der Planung und Verwaltung von Erasmus+-Mobilitäts- und Kooperationsprojekten, einschließlich Schlüsselphasen wie Partnerschaftsentwicklung, Projektumsetzung und Bewertung der Ergebnisse.
- Erwerben Sie Kenntnisse in der Entwicklung von Strategien zur Stärkung der Marke der Universität und integrieren Sie Elemente wie Markenpositionierung, Alumni-Engagement und Krisenmanagement, um die globale Sichtbarkeit und Reputation der Institution zu erhöhen.

Die Publikation bietet nicht nur theoretische Einblicke, sondern auch praktische Lösungen und Empfehlungen für Hochschulen zur effektiven Umsetzung von Internationalisierungsstrategien. Es unterstreicht die Notwendigkeit, globale und lokale

Prioritäten in Einklang zu bringen und ein integrativeres, nachhaltigeres und wirksameres Modell für internationales Engagement zu schaffen.

Einheit 1. Internationalisierung an Hochschulen

1.1. Definition, Werte und Ergebnisse

Die Internationalisierung von Hochschulen ist in einer globalisierten Welt ein Muss, aber das bedeutet nicht, dass jede Universität weiß, wie sie angemessen in diesen laufenden Prozess eingebunden werden kann oder welchen Umfang die Internationalisierung haben kann.

Internationalisierung von Hochschuleinrichtungen ist „der Prozess der Integration einer internationalen, interkulturellen oder globalen Dimension in den Zweck, die Funktionen oder die Bereitstellung der postsekundären Bildung“ (Jane Knight, 2004).

Die Internationalisierung bringt einen großen Mehrwert für den Bildungsprozess. Werte und Überzeugungen zur Internationalisierung an Hochschulen können wie folgt erklärt werden: (Knight, 2017)

- Die Internationalisierung baut auf dem lokalen Kontext auf und respektiert ihn
- Internationalisierung ist ein maßgeschneiderter Prozess – „eine Lösung passt nicht für alle“.
- Die Internationalisierung bringt Vorteile, Risiken und unbeabsichtigte Folgen mit sich.
- Internationalisierung ist kein Selbstzweck.
- Globalisierung und Internationalisierung sind unterschiedlich, aber miteinander verbunden.

Internationalisierung des Mehrwerts von Hochschulen (Henard u. a., 2012):

- Steigerung der nationalen und internationalen Sichtbarkeit
- Nutzung institutioneller Stärken durch strategische Partnerschaften
- Erweiterung der akademischen Gemeinschaft, innerhalb derer ihre Aktivitäten bewertet werden
- Mobilisierung interner intellektueller Ressourcen
- Zusätzliche wichtige, zeitgemäße Lernergebnisse für die Studierendenerfahrung.
- Aufbau stärkerer Forschungsgruppen.

Umfassende Internationalisierung der NAFSA:[1]

Umfassende Internationalisierung ist eine durch Taten bestätigte Verpflichtung, internationale und vergleichende Perspektiven in die Lehr-, Forschungs- und Dienstleistungsaufgaben der Hochschulbildung einzubringen. Es prägt das institutionelle Ethos und die Werte und berührt das gesamte Hochschulunternehmen. Es ist wichtig, dass es von der institutionellen Führung, der Leitung, den Lehrkräften, den Studierenden und allen akademischen Dienstleistungs- und Unterstützungseinheiten angenommen wird. Es ist ein institutioneller Imperativ, nicht nur eine wünschenswerte Möglichkeit (Hudzik, 2011, S. 6).

1.2. Formen und Bereiche der Internalisierung – die Perspektive von NAFSA, IAU, EAIE

Internationalisierung kann auf verschiedene Arten verstanden werden. Es wird auch von internationalen Organisationen untersucht. Die auf ihren Studien basierenden Berichte können veranschaulichen, wie die Internationalisierung von Hochschulen wahrgenommen und angenommen wird.

NAFSAs Verständnis von Internationalisierungsmaßnahmen und -ergebnissen:

1a. Studierendenorientierte Maßnahmen:

- Programmvielfalt im Ausland studieren,
- die Anzahl der internationalen Studierenden und deren Hauptfächer,
- die Anzahl der Studierenden, die Sprachkompetenzen erwerben,
- die Zahl der Studierenden in „internationalen, globalen und vergleichenden Hauptfächern“

1b studentenorientierte Ergebnisse:

- Erkennbare Wissenskompetenzen oder Lernziele erreicht.
- Es werden standardisierte Sprachkompetenzniveaus erreicht.
- Positive Auswirkungen auf Einstellungen, Überzeugungen, Fähigkeiten,
- Auswirkungen auf Karrieren und Personalentwicklung.
- Erhöhte Fähigkeit, von und mit anderen aus anderen Kulturen zu lernen
- Erfüllung der Anforderungen international definierter Qualifikationen.

[1] NAFSA: Association of International Educators ist eine Mitgliedsorganisation, die internationale Bildung fördert und Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung in diesem Bereich bietet. Hunderte von NAFSA-Mitgliedern engagieren sich ehrenamtlich für die Vereinigung und Tausende setzen sich für internationale Bildung ein. NAFSA dient internationalen Pädagogen und ihren Institutionen und Organisationen durch die Festlegung von Grundsätzen bewährter Verfahren, die Bereitstellung von Schulungs- und beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten, die Bereitstellung von Netzwerkpflege-Möglichkeiten und das Eintreten für internationale Bildung; www.nafsa.org

2. Forschungs-, Wissenschafts- und Engagementergebnisse:

- Reputation: z. B. referierte Veröffentlichungen in internationalen Fachzeitschriften und Zitate; eingeladene Redner auf internationalen Konferenzen; institutionelle Position in globalen Rankings; Internationale Auszeichnungen, Preise und Anerkennung.
- Forschungsentdeckungen mit intellektueller Konsequenz und/oder Problemlösung.
- Strategische grenzüberschreitende Kooperationen, die zur institutionellen Mission beitragen
- Ziele und Stärkung der institutionellen Kapazitäten.
- Einnahmen aus kommerziellen Anwendungen.
- Auswirkungen auf Menschen und Gemeinschaften: Wirtschaft, Gesundheit, Bildung, Ernährung usw.
- Sicherheit und Zugang.

Eine weitere Organisation, die Umfragen zur Internationalisierung durchführt, ist EAIE, und die Aktivitäten werden vom EAIE-Barometer untersucht:[2]

- Rekrutierung internationaler Studenten;
- internationale Dozenten-/Personalrekrutierung;
- internationale Mobilität für inländische Studierende;
- internationale Mobilität für heimische Dozenten/Mitarbeiter;
- Internationalisierung des Lehrplans;
- Programme in einer nicht-lokalen Sprache;
- Kurse und Aktivitäten zur Entwicklung des internationalen Bewusstseins und der kulturellen Kompetenz der Studierenden;
- internationales Lernen in Fern-, Online- und Mischformaten;
- Zweigstellen;
- gemeinsame Studiengänge, Kapazitätsaufbau in Entwicklungsländern;
- Engagement für die lokale Gemeinschaft und Gesellschaft;
- Internationalisierung der Campus-Dienste;

[2] Die EAIE ist eine gemeinnützige Organisation für Hochschulverwalter und Fachleute, die sich mit der Internationalisierung befassen. Laut EIAE besteht seine Mission darin, „unseren Mitgliedern zum beruflichen Erfolg zu verhelfen und aus europäischer Sicht zu Entwicklungen in der internationalen Hochschulbildung beizutragen“; *(PDF) Was gilt als Internationalisierung? Dekonstruktion des Internationalisierungsimperativs.* Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/331135697_What_Counts_as_Internationalization_Deconstructing_the_Internationalization_Imperative[abgerufen am 21. September 2024].

- Institutionsweite Internationalisierungsschulung für Lehrkräfte/Mitarbeiter.

In der globalen Umfrage zur Internationalisierung der IAU wird Internationalisierung anhand der folgenden Dimensionen verstanden:[3]

(a) institutionelles Profil,

(b) Internationalisierung als institutionelle Priorität,

(c) spezifische Strategien und Aktivitäten im Zusammenhang mit der Internationalisierung,

(d) Studentenmobilität,

(e) Internationalisierung im Inland,

(f) das Befragtenprofil.

1.3. Internationalisierung zu Hause (IaH)

Internationalisierung zu Hause ist „… die gezielte Integration internationaler und interkultureller Dimensionen in den formellen und informellen Lehrplan für alle Studierende in inländischen Lernumgebungen“ (Beelen u. a., 2015).

Da nur ein kleiner Teil der Studierenden über physische internationale Mobilitätserfahrung verfügen kann, ist IaH eine Chance, Gleichberechtigung für alle Studierenden zu schaffen. Auf diese Weise kann IaH die Entwicklung interkultureller Kompetenzen und Weltbürgerschaft fördern und Studierende dazu ermutigen, physische Reisen in Betracht zu ziehen.

Wichtige Bereiche von IaH: (Internationalisierung zu Hause…, 2024)

- Studierende haben es verdient, einen Lehrplan zu erleben, der die reiche Vielfalt unserer lokalen und internationalen Gemeinschaften widerspiegelt, und sich durch ihr Studium einbezogen, befähigt und gestärkt zu fühlen.
- Es handelt sich um eine integrative und zugängliche Form des Lernens, die einer größeren Zahl von Studierenden zugänglich gemacht werden kann, insbesondere solchen, für die eine Reise aufgrund zeitlicher und finanzieller Einschränkungen möglicherweise nicht möglich ist.

[3] Die IAU (2016) ist eine auf institutioneller Mitgliedschaft basierende internationale Nichtregierungsorganisation (INGO), deren Ziel der Aufbau einer weltweiten Hochschulgemeinschaft ist. Die IAU wurde 1950 als weltweiter Hochschulverband *gegründet; Was gilt als Internationalisierung? Dekonstruktion des Internationalisierungsimperativs.* Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/331135697_What_Counts_as_Internationalization_Deconstructing_the_Internationalization_Imperative[abgerufen am 21. September 2024].

- Es unterstützt die Entwicklung kritischer Denkfähigkeiten, globaler Staatsbürgerschaft und Beschäftigungsfähigkeit, die allesamt wichtige Ressourcen für den erfolgreichen Aufbau von Gemeinschaften und die Entwicklung von Arbeitskräften sind.
- Es fördert die Wissensdiplomatie durch den Prozess der Zusammenarbeit, interkulturellen Kommunikation und Vernetzung zwischen internationalen und einheimischen Studierenden und fördert gegenseitiges Verständnis und gemeinsame Lösungen, die zum Aufbau internationaler Beziehungen beitragen können.

Internationalisierung zu Hause:

- bezieht sich auf die Förderung von Internationalisierungsbemühungen innerhalb des Campusumfelds, auch wenn die physische Mobilität von Studierenden und Mitarbeitern eingeschränkt ist,
- betont die Schaffung einer globalen und interkulturellen Lernumgebung innerhalb der Institution selbst durch Internationalisierung der Lehrpläne, virtuelle Austauschprogramme, interkulturelle Aktivitäten und andere Initiativen, die internationale Perspektiven und Verbindungen zwischen Studierenden und Mitarbeitern fördern,
- erkennt die Bedeutung globaler Kompetenzen und interkulturellen Verständnisses in der heutigen vernetzten Welt an,
- bietet Studierenden die Möglichkeit, sich mit unterschiedlichen Perspektiven auseinanderzusetzen, interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten zu entwickeln und sich auf die Herausforderungen einer globalisierten Arbeitswelt vorzubereiten.
- trägt dazu bei, die Qualität der Bildung zu verbessern und eine Kultur der Inklusivität und Vielfalt innerhalb der Universitätsgemeinschaft zu fördern.

Hier sind einige wirksame Praktiken zur Einbindung der Gemeinschaft, die Verbindungen zwischen lokalen und internationalen Studierenden aufbauen, die Internationalisierung „zu Hause“ fördern und den kulturellen Austausch fördern können:

1. Kulturaustauschprogramme
    - Organisieren Sie Veranstaltungen, bei denen lokale und internationale Studierende ihr kulturelles Erbe durch Essen, Musik, Tanz und traditionelle Aktivitäten teilen können.
2. gegenseitige fachliche Begleitung
    - Bringen Sie lokale Studierende mit internationalen Studierenden zusammen, um Freundschaft, kulturelles Verständnis und Unterstützung zu fördern. Dies kann Neuankömmlingen dabei helfen, sich in der lokalen Kultur und im Universitätssystem zurechtzufinden.

3. Gemeinnützige Projekte
    - Beziehen Sie beide Gruppen in Freiwilligenangebote ein, die auf lokale Bedürfnisse eingehen. Dies fördert Teamarbeit, Verständnis und gemeinsame Ziele.
4. Workshops und Seminare
    - Die Gastgeber-Workshops konzentrierten sich auf verschiedene kulturelle Praktiken, Sprachen und internationale Themen und förderten die Zusammenarbeit und den Dialog zwischen den Studierenden.
5. Gesellschaftliche Veranstaltungen und Netzwerkpflege
    - Organisieren Sie informelle Zusammenkünfte wie Potlucks oder Spieleabende, bei denen die Studierende in entspannter Atmosphäre interagieren und Geschichten und Erfahrungen austauschen können.
6. Kampagnen zur kulturellen Sensibilisierung
    - Erstellen Sie Sensibilisierungsinitiativen, die die Bedeutung von Vielfalt und Inklusion hervorheben und unterschiedliche Kulturen durch Kunst, Präsentationen oder soziale Medien präsentieren.
7. Von Studierenden getragene Initiativen
    - Ermutigen Sie die Studierende, ihre eigenen Projekte vorzuschlagen und zu leiten, die die kulturelle Interaktion fördern und so das Gedeihen von Peer-Leadership ermöglichen.
8. Globales Kompetenztraining
    - Bieten Sie Schulungen zu globalen Kompetenzen an und konzentrieren Sie sich dabei auf interkulturelle Kommunikation und globale Themen, die für die Studienbereiche der Studierenden relevant sind.
9. Exkursionen und Gemeinschaftsführungen
    - Organisieren Sie Ausflüge zur Erkundung lokaler kultureller Stätten oder Veranstaltungen und bieten Sie Kontexte und Erfahrungen, die das Verständnis sowohl für einheimische als auch für internationale Studierende bereichern.
10. Inklusive Studentenorganisationen
    - Unterstützen Sie die Gründung von Studentenclubs, die Mitglieder mit unterschiedlichem Hintergrund willkommen heißen und Plattformen für die Zusammenarbeit und das Feiern verschiedener Kulturen bieten.

Durch die Umsetzung dieser Praktiken des gemeinschaftlichen Engagements können Bildungseinrichtungen sinnvolle Verbindungen zwischen lokalen und internationalen Studierenden fördern, ihre kulturellen Erfahrungen bereichern und ein integratives Umfeld

fördern, das Vielfalt wertschätzt. Diese Praktiken sollten den Aspekt der Einbindung von Studierenden aus ländlichen oder unterrepräsentierten Verhältnissen umfassen.

1.4. Richtlinien zur Internationalisierung

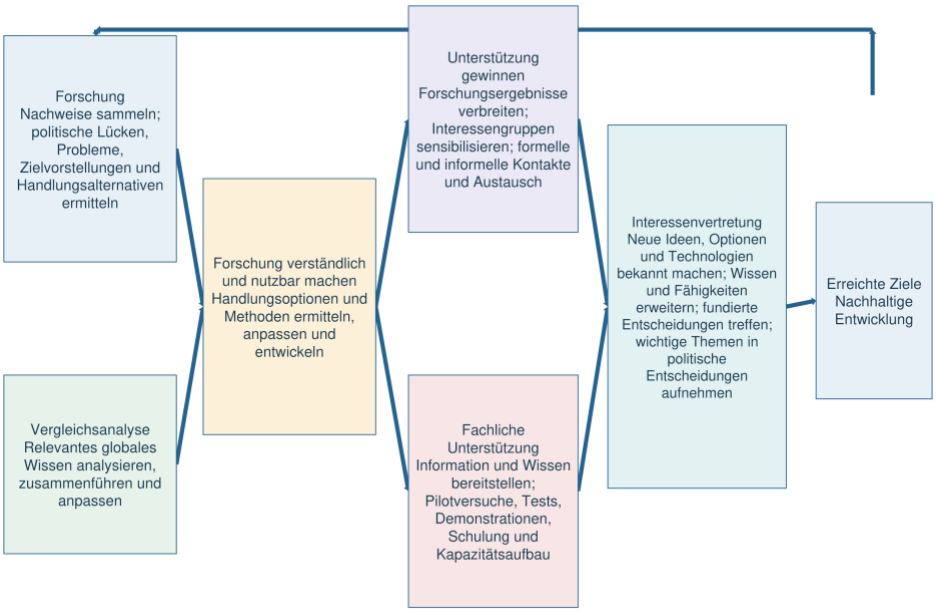
Die nationale Internationalisierungspolitik in Hochschulen ist ein von hochrangigen nationalen Akteuren vorgeschlagener Leitrahmen, der einen übergreifenden Überblick, Plan, Fahrplan oder eine Strategie für die Internationalisierung des oder innerhalb des Hochschulsektors eines bestimmten Landes vorgibt (Rumbley u. a., 2018) und sieht in der Regel Folgendes vor:

1. rechtliche, programmatische und institutionelle Richtlinien, die kollektives und individuelles Verhalten steuern;
2. Begründungen, übergreifende Vision, Mission und ein Umsetzungsrahmen mit Zielen und Ergebnissen; und
3. übergreifende, befähigende Richtlinien.

Die Entwicklung einer Politik muss ein effizienter Prozess sein, der auf ordnungsgemäß identifizierten Faktoren basiert. Der von Rasul und Karki (2008) entwickelte Rahmen betont Folgendes: (Garwe u. a., 2021):

1. Kontexteinstellung – Analyse der bestehenden Situation, nationaler Internationalisierungskontext, Identifizierung der Interessengruppen und Definition ihrer Rolle;
2. Recherche, um Beweise zu erhalten – Basisinformationen, den Status quo und die beabsichtigte Richtung, Ergebnisse und Prioritäten (Chigumira, 2005);
3. Gemeinsam Lösungen entwickeln – eine enge Interaktion zwischen Forschern und Interessenvertretern ist ein Schlüssel zur Gewährleistung der Inklusivität in Bezug auf die Akteure und ihre Bedürfnisse/Perspektiven;
4. Durch Benchmarking mit anderen, die über dokumentierte und nicht dokumentierte Best Practices verfügen, können Fallstricke vermieden werden. Benchmarking sollte jedoch mit Vorsicht durchgeführt werden und Unterschiede in der Geschichte und im Kontext berücksichtigen, um Risiken effektiv zu verwalten.
5. Zielsetzung nach nationalen Vorgaben.

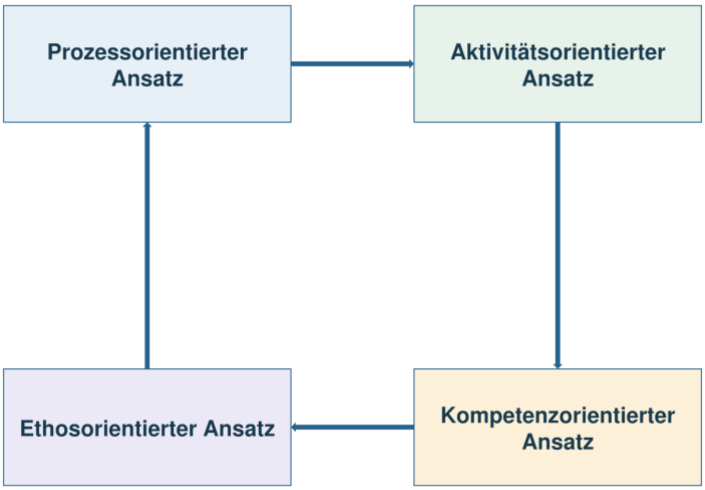
Abbildung 1. Rahmen für die Politikentwicklung



QUELLE: RASUL, G. UND KARKI, M. (2008), „STRATEGISCHER ANSATZ ZUR POLITIKENTWICKLUNG, EIN RAHMEN“, IN RASUL, G. UND KARKI, M. (HRSG.), POLITISCHE PRIORITÄTEN FÜR EINE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG VON BERGREGIONEN, ICIMOD, S. 327-339

1. Der Aktivitätsansatz, der sich auf Aktivitäten wie Lehrplanentwicklung, Studenten-/Fakultätsaustausch, technische Unterstützung und internationale Studenteninitiativen konzentriert, war in einer Zeit vorherrschend, als der internationale Aspekt in Form spezifischer Programme betrachtet wurde. In den 1970er und 1980er Jahren war der Aktivitätsansatz gleichbedeutend mit dem Konzept der internationalen Bildung. Die Wahrnehmung der internationalen Dimension allein durch Aktivitäten kann jedoch dazu führen, dass diese als separate Programme betrachtet werden, was zu einem fragmentierten und unkoordinierten Ansatz zur Internationalisierung führt.

Abbildung 2. Vier Schlüsselansätze zur Internationalisierung



Quelle: Qiang, Z. (2003). Internationalisierung der Hochschulbildung: Auf dem Weg zu einem konzeptionellen Rahmen. Policy Futures in Education, 1(2), 248-270. https://doi.org/10.2304/pfie.2003.1.2.5

2. Der Kompetenzansatz hingegen konzentriert sich auf die Förderung von Fähigkeiten, Wissen, Einstellungen und Werten bei Studierenden, Lehrkräften und Mitarbeitern. Es unterstreicht, wie die Generierung und Weitergabe von Wissen dazu beitragen kann, die Kompetenzen von Einzelpersonen in Hochschuleinrichtungen zu verbessern, um sie globaler und interkultureller zu machen. Die Entwicklung internationalisierter Lehrpläne und Programme ist bei diesem Ansatz kein Endziel, sondern ein Mittel zur Förderung der notwendigen Kompetenzen bei Studierenden und Lehrkräften. Während der Kompetenzansatz aufgrund der sich verändernden Anforderungen des Arbeitsmarktes an Bedeutung gewinnt, besteht Bedarf an weiterer Forschung, um die Schlüsselkompetenzen zu ermitteln, die es Studierenden ermöglichen, als nationale und internationale Bürger erfolgreich zu sein.
3. Der Ethos-Ansatz legt Wert auf die Schaffung einer Kultur, die internationale/interkulturelle Standpunkte und Bestrebungen annimmt und befürwortet. Es steht im Einklang mit Theorien zur Organisationsentwicklung, die den Schwerpunkt auf die Schaffung einer Kultur innerhalb einer Institution legen, um bestimmte Prinzipien und Ziele aufrechtzuerhalten. Dieser Ansatz erkennt die entscheidende Rolle der internationalen Dimension bei der Gestaltung einer Universität oder Bildungseinrichtung an und geht davon aus, dass der internationale Aspekt ohne ein starkes Glaubenssystem und eine unterstützende Kultur nicht

vollständig verwirklicht werden kann. Schließlich betont der Prozessansatz die Integration eines internationalen/interkulturellen Aspekts in Lehre, Forschung und Dienstleistung durch eine Mischung aus Aktivitäten, Richtlinien und Verfahren. Die Nachhaltigkeit der internationalen Dimension ist ein zentrales Anliegen dieses Ansatzes und unterstreicht, wie wichtig es ist, sich sowohl auf programmatische Aspekte als auch auf Organisationsstrukturen wie Richtlinien und Verfahren zu konzentrieren.

1.5. Herausforderungen und Treiber

Internationalisierung ist ein Prozess, der in einem sich verändernden Umfeld stattfindet. Daher sind Umfang, Instrumente, Anwendungsmethoden usw. einem ständigen Wandel unterworfen.

In den letzten 30 Jahren war die Internationalisierung an Hochschulen:

- Konzentriert sich stärker auf die Internationalisierung im Ausland als auf die Internationalisierung im Inland;
- Eher ad hoc, fragmentiert und marginal als strategisch, umfassend und zentral in der Politik;
- Eher im Interesse einer kleinen, elitären Untergruppe von Studenten und Lehrkräften als auf globale und interkulturelle Ergebnisse für alle ausgerichtet, also wenig bis gar keine Inklusivität und Gerechtigkeit;
- Geleitet von einem sich ständig verändernden Spektrum politischer, wirtschaftlicher, sozialer/kultureller und pädagogischer Begründungen, mit einem zunehmenden Fokus auf wirtschaftliche Motivationen;
- Zunehmend getrieben durch nationale, regionale und globale Rankings;
- Geringe Übereinstimmung zwischen den internationalen Dimensionen der drei Kernfunktionen der Hochschulbildung: Bildung, Forschung und Dienst an der Gesellschaft;
- In erster Linie eine strategische Wahl und ein Schwerpunkt von Hochschuleinrichtungen, zunehmend aber auch eine Priorität nationaler Regierungen (Einfluss durch Attraktivität, Reputation und/oder umsatzorientiert) und Regionen (Europäische Union, Bologna-Unterzeichnungsländer, ASEAN);
- Nach bereits etablierten Modellen – vor allem gefördert durch „Big Player“ mit genügend Wirtschaftskraft und Tradition in der Hochschulförderung: Großbritannien, USA, Frankreich, Deutschland etc.

Kommende Trends in der Internationalisierung an Hochschulen: [de Wit u. a., 2020]

- Eine Verlagerung von der Internationalisierung im Ausland mit einem starken Fokus auf eine kleine Elite mobiler Studierender, Lehrkräfte, Administratoren und

Programme hin zur Internationalisierung im Inland für alle Studierenden, Lehrkräfte und Administratoren;

- Internationalisierung klimaneutraler gestalten;
- Stärkere Auseinandersetzung mit der Bedeutung des Beitrags der Internationalisierung zur Gesellschaft;
- Das Globale mit dem Lokalen verbinden;
- Überarbeitung der Rolle der nationalen Behörden;
- Die Auswirkungen hochkarätiger neuer Projekte wie der Initiative „Europäische Hochschulen“ müssen bewertet werden.
- Herausforderung der erzwungenen Internationalisierung von Flüchtlingen in der Hochschulbildung.

Was auch immer der Veränderungsprozess ist, man muss einige universelle Herausforderungen berücksichtigen, die in den folgenden Dimensionen auftreten können: [Saat, 2007]

1. Einzelperson:
   - mangelnde Kompetenz,
   - negative Einstellungen,
   - Fehlen von Anreizen,
   - Mangel an persönlichem Wissen und Fachwissen.
2. Institutionell:
   - Mangel an finanziellen Quellen,
   - Mangel an Humanressourcen,
   - Bildungsstruktur.

Georgische Universitäten nutzen die Internalisierung dank bedeutender Reformen, die in der georgischen Hochschulbildung verabschiedet wurden, was zu mehr Transparenz, weniger Korruption und Diversifizierung des Hochschulsektors führt: [Nastase, 2020]

- Bologna-Prozess als konvergenzfördernde Kraft
- Antrag auf EU-Mitgliedschaft
- Nutzung von Mobilitäten – ERASMUS, staatliche Stipendien, private Mittel

Da es noch Raum für Verbesserungen gibt, ist es wichtig, die treibenden Kräfte zu kennen, die die Internationalisierung von Lehrveranstaltungen an georgischen Universitäten ermöglichen: [Nastase, 2000]

1. Höhere Bildung als Instrument für die politische Agenda – der politische Wille zur Angleichung an westliche Nationen und insbesondere an die Europäische Union.

2. Hochschulbildung als Exportprodukt – der Wunsch, EU-Mittel für Projekte und Mobilitäten zu gewinnen, und die Einkünfte ausländischer Studierender, die hohe Gebühren zahlen.
3. Qualitätsverbesserung zugunsten lokaler Studenten – der Wunsch, anerkannte Abschlüsse für eine qualitativ hochwertige Ausbildung georgischer Studenten anzubieten.
4. Wiederherstellung vergangener Traditionen – die vorsowjetische Tradition, eine Elite im Ausland ausbilden zu lassen.
5. Berufliche Weiterentwicklung der Fakultät – der Wunsch der Fakultät, mit den Trends in ihren Fachgebieten Schritt zu halten.
6. Pflichtbewusstsein gegenüber Studierenden – die Pflicht, den Studierenden die Möglichkeiten anzubieten, die sie in den 1990er und 2000er Jahren hatten.
7. Unterstützung der Forschung – Internationalisierung ist für die Entwicklung der Forschung von entscheidender Bedeutung.
8. Andere, z.B. Die Internationalisierung ist ein Mittel, um eine Lücke zu schließen, die durch den Bevölkerungsrückgang entsteht.

Einheit 2. Internationales akademisches Kooperationsnetzwerk

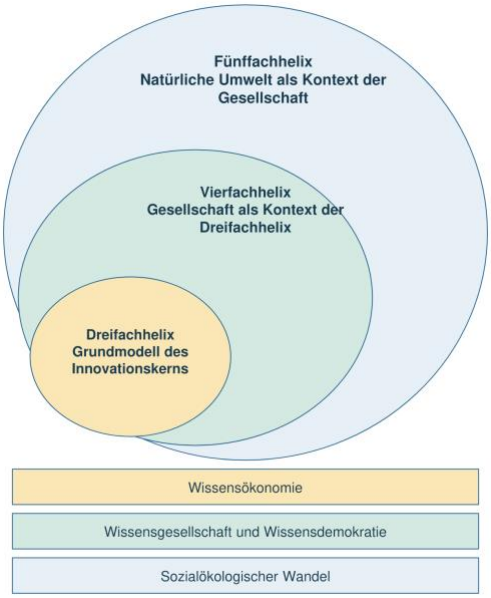
2.1. Akademische Zusammenarbeit

Der Prozess der Internationalisierung variiert von Institution zu Institution. Es kann in mehreren Aspekten betrachtet werden, nämlich Vernetzung, Mobilität und Zusammenarbeit, die in diesem Abschnitt betrachtet werden.

All diese Aspekte erfordern die Schaffung von Bedingungen für den Aufbau von Beziehungen sowohl zur internen als auch zur externen Umgebung.

Das Kooperationspotenzial wird unter anderem durch die Beziehungen zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen bestimmt. L. Leydesdorff und H. Etzkowitz (2001) befassten sich mit diesem Thema, insbesondere im Zusammenhang mit der Entwicklung eines Modells für innovatives Management, das die komplexen Zusammenhänge im Prozess der Wissenserstellung einschließt, indem sie das Konzept der Dreifachhelix entwickelten. Der Kern dieses Modells war die Annahme, dass Innovationen als Ergebnis einer dynamischen Zusammenarbeit zwischen wissenschaftlichen Zentren (gemeint sind Universitäten, Forschungs- und Wissenschaftszentren, unterstützende Institutionen), der Industrie (Unternehmen) und der öffentlichen Verwaltung (einschließlich lokaler Regierungsinstitutionen) entstehen. Die Dreifachhelix beinhaltet Transformationen sowohl im internen institutionellen Bereich als auch in den externen Beziehungen. Wie Carayannis und Campbell (2010) argumentieren, können mit diesem Modell die nichtlinearen Wechselwirkungen zwischen den drei Helixen im Hinblick auf potenzielle Synergien analysiert werden. Die Erkenntnis, dass die Dreifachhelix ein unzureichendes Modell für das langfristige Innovationswachstum ist, der Wunsch, die Bedeutung von Medien und Kultur hervorzuheben [Afonso, Monteiro, Thompson, 2012] sowie die bedeutende Rolle der Gesellschaft in Innovationssystemen, führten zur Entwicklung und anschließenden Steigerung der Popularität eines neuen Konzepts, das auf der Vierfachhelix basiert. Präsentiert von E.G. Carayannis, T.D. Barth und D. Campbell (2012) entwickelt das Modell Innovationstheorien auf der Grundlage des Triple-Helix-Modells, indem es Medien und Zivilgesellschaft in das Innovationssystem einbezieht. Das Quadruple-Helix-Modell – betont die Zusammenarbeit zwischen vier Schlüsselsektoren (Wissenschaft, Industrie, Regierung, Zivilgesellschaft), um Innovation, Wirtschaftswachstum und gesellschaftliche Entwicklung voranzutreiben [Sharma, Himani Kaushik 2022].

Abbildung 3. Dreifach- und Vierfachhelix



Quelle: Elias G. Carayannis, Thorsten D. Barth und David FJ Campbell, Wissensproduktion und Innovation. Wissensproduktion und Innovation im Kontext der Wissensökonomie, der Wissensgesellschaft (Wissensdemokratie) und der natürlichen Umwelt der Gesellschaft. Das Fünffachhelix-Innovationsmodell: globale Erwärmung als Herausforderung und Treiber für Innovation, Journal of Innovation and Entrepreneurship Band 1, 2 (2012)

Einer der wichtigsten Interessengruppen, auf die in den oben genannten Konzepten Bezug genommen wird, ist die Wissenschaft.

Wissenschaftliche Zusammenarbeit wird aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet:

- fördert das Wachstum von Studierenden und Lehrkräften, den Wissensaustausch und den Ressourcenaustausch und kommt Hochschuleinrichtungen und ihren Interessengruppen zugute (Kumar, Kaushik, 2022);
- Die akademische Zusammenarbeit zwischen Hochschuleinrichtungen und Unternehmen ist für die regionale Wirtschaftsentwicklung und die Gründung akademischer Spin-offs von entscheidender Bedeutung und fördert den Wissenstransfer und die beruflichen Kompetenzen [Pacheco, Franco, 2024].

Wir kümmern uns um **inter- und intrainterne Zusammenarbeit:**

- Interkooperation bezieht sich auf die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Hochschulen, die innerhalb desselben Landes oder über internationale Grenzen hinweg stattfinden kann. Diese Art der Zusammenarbeit hilft Institutionen, ihre Reichweite zu erweitern, die Qualität von Bildung und Forschung zu verbessern und

sich globalen Herausforderungen zu stellen (akademische Partnerschaft, Forschungskooperationen, Kapazitätsaufbau).

- Unter Intrakooperation versteht man die Zusammenarbeit innerhalb einer einzelnen Hochschule, über verschiedene Fachbereiche, Fakultäten oder Verwaltungseinheiten hinweg. Diese interne Zusammenarbeit fördert das interdisziplinäre Lernen, verbessert die betriebliche Effizienz und fördert einen stärkeren Zusammenhalt der akademischen Gemeinschaft (interdisziplinäre Programme, administrative Zusammenarbeit, Zusammenarbeit der Fakultäten, Zusammenarbeit der Studierenden).

Auch die akademische Zusammenarbeit kann viele Formen annehmen. Zu den häufigsten gehören: gemeinsame Forschungsprojekte, Studenten- und Lehrkräfteaustausch, dualer oder gemeinsamer Abschluss, Programme, Konferenzen und Workshops, kollaboratives Online-Lernen, gemeinsame Forschungseinrichtungen (Abbildung 3).

Abbildung 4. Formen der akademischen Zusammenarbeit

Form der akademischen Zusammenarbeit	**Beschreibung**
Gemeinsame Forschungsprojekte	Forscher aus verschiedenen Institutionen oder Ländern arbeiten an einem bestimmten Forschungsprojekt zusammen. Dies kann zu gemeinsamen Veröffentlichungen, neuen Entdeckungen und Fortschritten in einem bestimmten Bereich führen
Studenten- und Fakultätsaustausch	Programme wie Erasmus+ oder Fulbright erleichtern den Austausch von Studierenden und Lehrenden zwischen Institutionen. Dies fördert den kulturellen Austausch und erweitert die akademischen Erfahrungen der Teilnehmer
Duale oder gemeinsame Studiengänge	Institutionen können zusammenarbeiten, um gemeinsame oder duale Studiengänge anzubieten, bei denen Studierende Abschlüsse von beiden teilnehmenden Universitäten erwerben. Dadurch wird die akademische Qualifikation der Absolventen gestärkt

Konferenzen und Workshops	Akademische Institutionen arbeiten oft bei der Organisation von Konferenzen, Workshops und Seminaren zusammen, die Experten, Forscher und Studenten zusammenbringen, um aktuelle Themen in verschiedenen akademischen Bereichen zu diskutieren
Kollaboratives Online-Lernen	Dank technologischer Fortschritte können Institutionen gemeinsame Online-Kurse oder MOOCs (offene Online-Kurse für große Teilnehmerzahlen) anbieten, die es Studierenden aus verschiedenen Teilen der Welt ermöglichen, an derselben Lernerfahrung teilzunehmen
Gemeinsame Forschungseinrichtungen	Institutionen können sich bereit erklären, spezielle Geräte, Labore oder Bibliotheken gemeinsam zu nutzen, um Forschern den Zugriff auf Ressourcen zu ermöglichen, über die sie an ihren Heimatinstitutionen möglicherweise nicht verfügen.

Quelle: eigene Studie

Vorteile der akademischen Zusammenarbeit

Eine akademische Zusammenarbeit kann zahlreiche Vorteile bringen. Dazu gehören:

- Erweiterte Lernmöglichkeiten: die Möglichkeit, auf ein breiteres Spektrum an Kursen, Fachwissen der Fakultät und Ressourcen zuzugreifen
- Vielfältige Perspektiven: Die Zusammenarbeit bringt unterschiedliche Standpunkte zusammen und führt zu umfassenderer Forschung und innovativen Lösungen
- Erhöhte Finanzierungsmöglichkeiten: Gemeinsame Projekte können Fördermittel von internationalen Organisationen oder Regierungen erhalten, die akademische Zusammenarbeit unterstützen
- Vernetzung und Karriereentwicklung: Die Teilnahme an internationalen Netzwerken kann sowohl für Studierende als auch für Lehrkräfte Karrieremöglichkeiten und berufliche Weiterentwicklung eröffnen

2.2. Vernetzung von Hochschulen

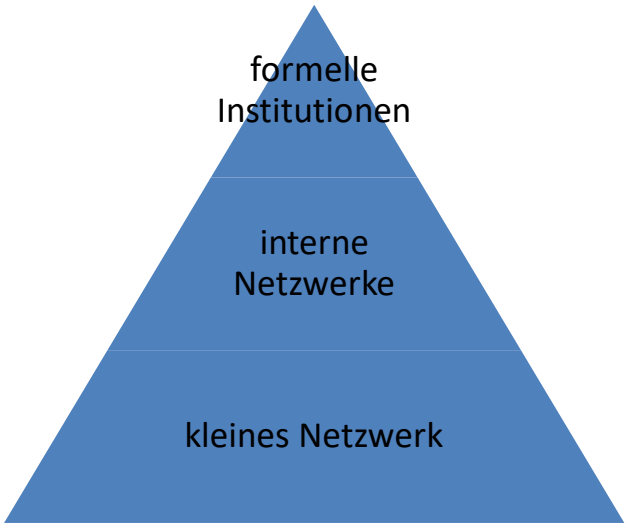
Vernetzung ist von entscheidender Bedeutung für die Erleichterung internationaler Kooperationen, des Studierenden- und Lehrkräfteaustauschs, gemeinsamer

Forschungsprojekte und des gesamten globalen Engagements von Institutionen. Bezieht sich auf den Prozess des Aufbaus und der Aufrechterhaltung von Verbindungen zwischen Universitäten, Bildungseinrichtungen, internationalen Organisationen, Regierungsstellen und anderen an der Internationalisierung der Hochschulbildung beteiligten Interessengruppen.

Gemäß der Definition der Organisation für Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) ist ein Netzwerk eine Verbindung zwischen verschiedenen an einem Projekt beteiligten Akteuren, die auf Zusammenarbeit und Vertrauen sowie gegenseitigen Abhängigkeiten z. rechtlich-administrativer oder wirtschaftlicher Natur.

Auch in der Wissenschaft ist die Vernetzung weit verbreitet und kann sowohl für einzelne Forscher als auch für ganze Organisationen viele Vorteile bringen. Dies kann als Pyramide dargestellt werden (Abbildung 4).

Abbildung 5. Arten von Netzwerken



Quelle: eigene Studie basierend auf: https://trenernauki.pl/sieci-wspolpracy/

Es wird daher unterschieden zwischen:

- **Formelle Institutionen:** Cluster, Technologieparks, Verbände oder Vereine. Innerhalb der größten Strukturen besteht die Möglichkeit, zentral oder international vergebene Fördermittel – Konsortialzuschüsse für innovative Projekte mit internationaler

Reichweite – einzuwerben. Beispiel: Allianz Europäischer Universitäten, die von der Europäischen Kommission im Rahmen des Erasmus+-Programms gegründet wurde und mehr als 500 Hochschuleinrichtungen aus (mehr: https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative) vereint;

- **interne Netzwerke, die** von separaten Einheiten innerhalb einer Organisation gebildet werden. In Kooperationen zwischen Einheiten können nicht-kompetitive zentrale Mittel oder Projekte im Wettbewerb mit anderen Netzwerken eingeworben werden. Hierbei handelt es sich um Entwicklungsprogramme, die auf die wissenschaftliche Spezialisierung, auf das Forschungsgebiet oder auf die Art der Zusammenarbeit zwischen Einheiten zugeschnitten sind. Beispiel: Institute der Polnischen Akademie der Wissenschaften oder innerhalb derselben Universität nebeneinander bestehende Einheiten;
- **relativ kleine „Netzwerke“,** die von Einzelpersonen oder kleinen Teams erstellt werden. Auf Teamebene kann die Arbeitseffizienz innerhalb relativ kleiner, wenn auch oft ehrgeiziger und bahnbrechender Projekte gesteigert werden. Netzwerke stärken die persönliche Marke einzelner Wissenschaftler, fördern die Karriereentwicklung und bieten vielfältige Möglichkeiten für individuelle Aktivitäten, insbesondere [4]Forschungspraktika. Beispiel: Netzwerke innerhalb eines Labors oder eine kleine Struktur mehrerer Labore.

Außerdem kann zwischen drei Arten von Netzwerken unterschieden werden:[5]

- **Persönlich** – Netzwerk von Personen, denen wir vertrauen und mit denen wir ähnliche europäische Beziehungen teilen (Freunde, Familie und Bekannte). Diese Menschen sind auch außerhalb des Arbeitsplatzes europäisch tätig und stehen mit Rat und Tat bei der Bewältigung beruflicher Dilemmata zur Seite
- **Operativ – das** ist das Netzwerk von Personen, die wir brauchen, um unsere Arbeit effizient zu erledigen. Bei diesen Menschen handelt es sich typischerweise um Kollegen, die auf uns angewiesen sind
- **Strategisch** – in diesem Netzwerk geht es um Europa. Es hilft uns zu definieren, wie die Zukunft aussieht, und treibt uns an, in dieser Zukunft erfolgreich zu sein

Darüber hinaus ermöglicht die Vernetzung den Erfahrungsaustausch, die Analyse von Good-Practice-Beispielen, die Erweiterung der Kompetenzen der Teilnehmer, die Schaffung neuer

[4] https://trenernauki.pl/sieci-wspolpracy/
[5] https://www.slideshare.net/slideshow/academic-networking-156017574/156017574#8

Lösungsansätze für die Bedürfnisse der beteiligten Schulen und Lehrkräfte, die Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen Hochschulen sowie den Einsatz methodischer und inhaltlicher Expertenunterstützung.

Zu den wichtigsten Aspekten des Netzwerkpflege gehören:

- Aufbau einer Partnerschaft,
- Erleichterung der Mobilität von Studierenden und Lehrkräften,
- Förderung des interkulturellen Verständnisses,
- Unterstützung internationaler Forschungskooperationen,
- Zusammenarbeit mit Regierung und politischen Entscheidungsträgern,
- Verbesserung der institutionellen Reputation und Sichtbarkeit,
- Kapazitätsaufbau und berufliche Weiterentwicklung,
- Alumni-Netzwerke.

Internationale Hochschulnetzwerke:

- sind Kooperationsplattformen, auf denen Universitäten und Hochschulen aus verschiedenen Ländern zusammenkommen, um gemeinsame Ziele in Bezug auf Bildung, Forschung und globales Engagement zu erreichen. Diese Netzwerke erleichtern die grenzüberschreitende Zusammenarbeit, verbessern die Qualität der Bildung und fördern die Internationalisierung der Hochschulbildung.
- sind für die Förderung der Zusammenarbeit, den Austausch bewährter Verfahren und die Bewältigung globaler Herausforderungen von entscheidender Bedeutung. Diese Netzwerke erleichtern die Internationalisierung der Bildung, verbessern die Forschungszusammenarbeit und fördern Nachhaltigkeitsinitiativen.
- Netzwerke und Verbände für die Internationalisierung von Hochschulen bieten Plattformen für Universitäten, um sich global zu integrieren, mit lokalen Regierungen zu verhandeln und Mobilitätsprogramme effektiv zu verwalten [Aponte, Ramírez, 2017],
- Sie dienen als Räume für die Artikulation gemeinsamer Ziele und die Aushandlung von Ressourcen, was für die Stärkung der globalen Präsenz von Institutionen von entscheidender Bedeutung ist [Aponte, Ramírez, 2017],
- Diese Kooperationen sind von entscheidender Bedeutung für die Bewältigung komplexer pädagogischer Herausforderungen und die Verbesserung der Qualität der Forschungsergebnisse [Chih Fu u. a., 2022].

Vorteile internationaler Hochschulnetzwerke

Internationale Hochschulnetzwerke bringen sowohl den Universitäten als auch der gesamten akademischen Gemeinschaft zahlreiche Vorteile. Zu den wichtigsten Vorteilen der Teilnahme an internationalen Kooperationsnetzwerken gehören:

- **Verbesserter Wissens-, Informations- und Ressourcenaustausch** – ermöglicht den Austausch von Wissen, den Austausch bewährter Verfahren, Forschungsergebnisse und Erfahrungen. Kooperationen schaffen Zugang zu neuesten Forschungsergebnissen und ermöglichen die Nutzung von Laboren, Technologien und Ressourcen, die vor Ort nicht verfügbar sind;
- **Verbindungen** – ermöglicht den Aufbau von Beziehungen zwischen Institutionen, Teams und Einzelpersonen;
- **Förderung –** Aktivitäten mit ausländischen Partnern beeinflussen das Image der Universität und ihre Positionierung auf dem globalen Bildungsmarkt;
- **Glaubwürdigkeit** – die Glaubwürdigkeit einer Universität hängt von vielen Faktoren ab, darunter der Fähigkeit, wertvolle Partnerschaften aufzubauen und aufrechtzuerhalten, und der Reichweite des Einflusses auf der internationalen Bühne;
- **Selbstwertgefühl** – die Teilnahme an internationalen Projekten steigert das Selbstwertgefühl der Kooperationsteilnehmer. Durch das Sammeln von Erfahrungen in einem internationalen Umfeld gewinnen sie mehr Selbstvertrauen, entwickeln Soft Skills und entwickeln ein Zugehörigkeitsgefühl zur globalen akademischen Gemeinschaft;
- **Globale Sichtbarkeit** – die Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern erhöht die Sichtbarkeit und Attraktivität der Universität auf internationaler Ebene. Dadurch verbessern sich die Ergebnisse der Universität in internationalen Rankings häufig, was sich wiederum auf ihre Anerkennung bei Wissenschaftlern und Studierenden aus aller Welt auswirkt;
- **Unterstützungssystem** – die internationale Zusammenarbeit beeinflusst die Entwicklung und Verbesserung des Unterstützungssystems, das ein Schlüsselelement für ein effektives Funktionieren im globalen akademischen Umfeld ist. Es umfasst verschiedene Formen der Unterstützung (z. B. akademische, administrative, studentische, finanzielle, sprachliche, Forschungs- und Technologieunterstützung für Wissenschaftler), die Anpassung, Entwicklung und wirksame Zusammenarbeit ermöglichen;
- **Politischer Einfluss** – internationale Zusammenarbeit kann die Gestaltung der Politik auf nationaler und internationaler Ebene beeinflussen (einschließlich z. B. Bildungs-, Forschungs- und Innovations-, Außen-, Umwelt- usw. Politik). Bildungs- und Forschungsaktivitäten können die Schaffung neuer Regelungen und Strategien in verschiedenen Bereichen des sozioökonomischen Lebens beeinflussen;

- **Kultureller Austausch** – Durch die Teilnahme an internationalen Projekten wird Verständnis für kulturelle und soziale Unterschiede vermittelt, interkulturelle Kompetenzen entwickelt und Akzeptanz und Offenheit gefördert.

Arten internationaler Hochschulnetzwerke

Internationale Hochschulnetzwerke sind eine Plattform für die Zusammenarbeit zwischen Universitäten verschiedener Länder mit dem Ziel des Austauschs von Wissen, Forschungsergebnissen, der Mobilität der akademischen Gemeinschaft und der Entwicklung von Innovationen. Diese Netzwerke werden je nach Zielsetzung und Tätigkeitsgebiet bzw. geografischer Reichweite differenziert.

Zu den wichtigsten Arten internationaler Hochschulnetzwerke gehören:

- **Forschungsnetzwerke** – geschaffen, um die gemeinsame interinstitutionelle Forschung zu fördern. Beispiel: League of European Research Universities (mehr: https://www.leru.org/), European Cooperation in Science and Technology (mehr: https://www.cost.eu/);
- **Akademische Konsortien bringen Universitäten zusammen, um bei Bildungsprogrammen zusammenzuarbeiten, Studierende und Dozenten auszutauschen und gemeinsame Lehrpläne zu entwickeln. Beispiel: Universitas 21 (mehr: https://universitas21.com/), Europäisches Netzwerk innovativer Hochschulen (mehr: https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/innovation-in-education/uropean-network-of-innovative-higher-education-institutions) Europäische Universität der Städte im postindustriellen Wandel UNIC (mehr: https://www.uni.lodz.pl/en/unic);**
- **Regionale Universitätsverbände –** betreffen die Zusammenarbeit zwischen Hochschuleinrichtungen in einer bestimmten geografischen Region und reagieren auf regionale Bildungs- und Forschungsbedürfnisse. Beispiel: European University Association (mehr: https://www.eua.eu/);
- **Globale Universitätsnetzwerke** – Vernetzung von Universitäten aus aller Welt, um in einem breiten Spektrum zusammenzuarbeiten (einschließlich der Qualität der Ausbildung und der wissenschaftlichen Forschung). Beispiel: Global University Network for Innovation (mehr: https://www.guninetwork.org/);
- **Thematische Netzwerke** – konzentrieren sich auf bestimmte Themen oder Disziplinen und bringen Institutionen zusammen, die in einem bestimmten Bereich gemeinsame Interessen haben. Beispiel: Association of European Schools of Planning (mehr: https://aesop-planning.eu/aesop/about-aesop);
- **Mobilitätsnetzwerke –** unterstützen die Mobilität von Studierenden und Lehrkräften und schaffen häufig Bedingungen für die Anrechnung von Studienleistungen, gemeinsame Programme und kulturellen Austausch. Beispiel: Programm Erasmus+: Eine Initiative der Europäischen Union, die Bildung, Ausbildung, Jugend und Sport

unterstützt und die Mobilität und Zusammenarbeit zwischen Hochschulen in ganz Europa erleichtert (mehr: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/);

- **Qualitätssicherungs- und Akkreditierungsnetzwerke** – arbeiten daran, die Qualität der Hochschulbildung sicherzustellen und zu verbessern. Sie arbeiten z.B. zusammen. Akkreditierungsstandards, Qualitätssicherungspraktiken und Richtlinienentwicklung. Beispiel: International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (mehr: https://www.inqaahe.org/), Eurydice (mehr: https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/quality-assurance-higher-education).

2.3. Alumni-Netzwerke an Hochschulen

Alumni-Netzwerke spielen eine wichtige Rolle für das Funktionieren und die Entwicklung von Hochschuleinrichtungen.

Unter Alumni versteht man Absolventen von Hochschulen, ehemalige Mitarbeiter und Mitarbeiter von Universitäten oder ähnlichen Bildungseinrichtungen [Rohlmann, Wömper, 2009]. Eine Alumni-Vereinigung wird als eine Gemeinschaft betrachtet, die ehemalige Studierende vereint und ihnen hilft, sowohl mit der Institution als auch mit anderen Alumni in Kontakt zu bleiben.[6]

Laut Praktikern ist „die Entscheidung, wie Institutionen ihre Alumni definieren, eine individuelle Entscheidung jeder Institution" – Sara Telfer, Direktorin für Alumni-Engagement an der Southern New Hampshire University (SNHU)[7] – und „der Aufbau von Beziehungen zu Studenten nicht nur während ihrer Studienjahre, sondern während ihres gesamten Lebens bringt lebenslange Vorteile sowohl für die Institution als auch für die Absolventen" [Aponte, Ramírez, 2017].

Alumni-Netzwerke haben sich für Absolventen jeden Alters als vorteilhaft erwiesen. Alumni-Gruppen bieten zahlreiche Möglichkeiten zum Netzwerkpflege, Einblicke in die Karriere, professionelle Unterstützung und mehr. Alumni-Vereinigungen veranstalten Veranstaltungen, die sowohl aktuellen Studierenden als auch Alumni zugute kommen, und bieten Möglichkeiten für ehrenamtliche Arbeit.[8]

[6] https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/community/what-does-alumni-mean
[7] https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/community/what-does-alumni-mean#:~:text=An%20alumni%20network%20connects%20you,other%20graduates%20from%20your%20university.
[8] https://crummer.rollins.edu/resources/what-is-an-alumni-network/

Zu den Hauptaspekten, die Alumni-Netzwerke charakterisieren, gehören: Organisationsstruktur, Netzwerkaktivitäten, Netzwerkziele (Abbildung 6).

Abbildung 6. Merkmale des Alumni-Netzwerks

Organisationsstruktur	Netzwerkaktivitäten	Netzwerkziele
•Grad der Professionalisierung des Alumni-Netzwerks •Managementkapazität •Anzahl der Mitarbeiter •Verwaltung und Kontrolle •Finanzierung und Größe des Netzwerks •Organisationseinheiten (Alumni-Büros und -Büros; Büros für allgemeine Universitätskommunikation, Marketing und Außenbeziehungen; Studenten- und Karriereservices, allgemeine Einheiten für Universitäts- und Fakultätsverwaltung)	•Allgemeine Aktivitäten •Aufbewahrungsaktivitäten •(Re)Attraktionsaktivitäten	•die Gemeinschaft zu fördern, die berufliche und persönliche Entwicklung der Alumni zu unterstützen und zum Wachstum und Erfolg der Institution beizutragen. Nachfolgend sind die Hauptziele eines Alumni-Netzwerks aufgeführt (Zukunftsförderung, Personalsuche, Mittelbeschaffung, Förderung der Region)

Quelle: eigene Zusammenstellung basierend auf: Alexandra David, Frans Coenen, Absolventennetzwerke – ein ungenutztes Potenzial zur Gewinnung und Bindung hoch qualifizierter Arbeitskräfte?, Higher Education Studies; Bd. 4, Nr. 5; 2014

Die Pflege von Alumni-Netzwerken erfolgt auf zwei Wegen: Es geht um die Schaffung und Pflege von Verbindungen zwischen: 1. den Absolventen und ihrer Alma Mater und 2. zwischen den Absolventen selbst.

Um das Netzwerk langfristig aufrechtzuerhalten, ist die Umsetzung einer Strategie erforderlich, die das Engagement (aktive Beteiligung) fördert. Die Strategie zur Aufrechterhaltung des Alumni-Netzwerks besteht aus einer Reihe von Maßnahmen in verschiedenen Funktionsbereichen der Universität (Abbildung 7).

Abbildung 7. Die Strategien zur Pflege von Alumni-Netzwerken

Kommunikation	soziale Medien, E-Mail-Kampagnen, Informationsbriefe und Zeitschriften
Veranstaltungen und Treffen	Jahrestreffen, Veranstaltungen zur Netzwerkpflege, virtuelle Events
Gemeinschaftsgefühl	regionale Absolventengruppen, Interessengruppen, Online-Plattformen
Karriereunterstützung und -entwicklung	Karrieredienstleistungen, Programme zur fachlichen Begleitung, berufliche Weiterentwicklung
Institutionelle Aktivitäten	Gastvorträge und Panels, Möglichkeiten für Freiwillige, Alumni-Auszeichnungen und Anerkennung
Fundraising und Philanthropie	Spenderengagement, Stipendien und Fonds, Schwarmfinanzierung-Kampagnen
Möglichkeiten des lebenslangen Lernens	Weiterbildung, Zugang zur Alumni-Bibliothek, Wissensaustausch
Sammeln und nutzen Sie Rückmeldungen	Umfragen und Umfragen, Alumni-Beratungsausschüsse
Institutionelle Bindungen	Alumni auf dem Laufenden halten, Alumni in die Governance einbinden, institutionelle Meilensteine feiern
Personalisiertes Engagement	segmentierte Kommunikation, Alumni-Geschichten, Anerkennung von Meilensteinen

Quelle: eigene Studie

2.4. Internationale Kommunikation

Ein wichtiger Aspekt für Hochschuleinrichtungen, die in verschiedenen Ländern und kulturellen Kontexten tätig sind, ist die Entwicklung einer internationalen Kommunikationsstrategie. Effektive internationale Kommunikation erfordert klare und verständliche Botschaften, Respekt vor kulturellen Unterschieden und die langfristige Pflege von Beziehungen.

Unter internationaler Kommunikation versteht man den Informationsaustausch über Ländergrenzen hinweg und zwischen Menschen unterschiedlicher kultureller, sprachlicher und sozialer Herkunft. Es umfasst ein breites Spektrum an Praktiken, Strategien und Herausforderungen, insbesondere im Zuge der zunehmenden Globalisierung, digitaler Technologie und multikultureller Interaktionen.

Bei der Gestaltung einer internationalen Kommunikationsstrategie sollten folgende Elemente berücksichtigt werden:

- Kulturelle Unterschiede verstehen,
- Maßgeschneiderte Nachrichten für unterschiedliche Zielgruppen,
- Wählen Sie die richtigen Kanäle,
- Entwickeln Sie eine globale Markenkonsistenz,
- Einbindung lokaler Interessengruppen,
- Schulung und Kapazitätsaufbau,
- Nutzen Sie Technologie, um Lücken zu schließen,
- Kommunikation überwachen und auswerten,
- Krisenkommunikation,
- Berücksichtigung der Sprache.

Einheit 3. Hochschulmanagement auf dem Weg zur internationalen Zusammenarbeit

3.1. Das Hochschulmodell

Das Hochschulmodell legt den Rahmen für das externe und interne akademische Management fest und definiert die Ziele und Aktivitäten der Universität. Das Konzept des Hochschulmodells wird als Ganzes wahrgenommen:

- akademische Verpflichtungen der Universität: ihr Wesen (Auftrag und Ziele),
- Beziehungen zwischen den Grundbereichen seiner Tätigkeit,
- Beziehungen zur Umwelt,
- seine innere Organisation.

Universitäten entwickeln sich hin zu Universitäten der dritten Generation, was zu einer lebhaften Diskussion über die Richtung und das Tempo dieser Entwicklung sowie über ihre Berechtigung führt (das Universitätsmodell der dritten Generation wird für die ungünstigen Prozesse verantwortlich gemacht, die in der Hochschulbildung zu beobachten sind, insbesondere der Rückgang der Qualität der Bildung und die Abhängigkeit der Universitäten von verschiedenen Gruppen von Marktakteuren) (Piotrowska-Piątek, 2019).

Abbildung 8. Entwicklung der Universitäten

Funktion	Modell der Humboldt-Universität	Modell einer unternehmerischen Universität
Mission und Wesen der Existenz	Verbreitung durch Wissen unter Beibehaltung des Elitismus der Bildung; Gemeinschaft von Professoren und Studenten; Entdeckung der Wahrheit; Gewährleistung der Freiheit für Forschung und Lehre.	Bildung für den Arbeitsmarktbedarf unter Massenbildungsbedingungen; interdisziplinäre Forschung; Wissenstransfer in die Umwelt; Einbindung in gesellschaftliche Entwicklungsprozesse; eine bedeutende Rolle der dritten Mission.
Rolle der Universität in der öffentlichen Ordnung	Element des nationalen, dreistufigen Bildungssystems.	Element nationaler und regionaler Innovationssysteme sowie sozialer und wirtschaftlicher Entwicklung.
Organisation und Struktur	Autonomie; Isolation von der Umwelt; Die Struktur umfasst neben Fachbereichen auch	Ein starkes Managementzentrum; Beteiligung der Interessengruppen an der Leitung

	Labore und Forschungseinrichtungen.	einer Schule; Koexistenz starker Organisationseinheiten und Forschungszentren; periphere Segmente (z. B. akademische Technologieparks).
Finanzierungsquelle	Öffentlich, Schulbudget, unabhängig vom Staat.	Diversifizierte Quellen (öffentliche, private, sogenannte dritte Quelle).
Beziehungen der Umwelt	Kommt nicht vor.	Intensiv, formell und informell, vielschichtig.
Organisationskultur	Partnerschaft von Professoren und Studenten.	Unternehmenstyp (Zielorientierung, Verantwortung und Rechenschaftspflicht); eine erhebliche Rolle von Basisinitiativen.

Quelle: Agnieszka Piotrowska-Piątek, Sind polnische Hochschulen auf dem Weg zur Universität der dritten Generation?, International Journal of Contemporary Management Band 18 (2019), Nummer 2, S. 27–45.

Das Schulmodell der dritten Generation steht dem von Clark 1998 formulierten Konzept der Unternehmeruniversität nahe [Clark, 1998].

Clark unterscheidet fünf Merkmale unternehmerischer Universitäten, darunter die folgenden:

- **Entwicklung peripherer Segmente (d. h.** Einheiten, die hauptsächlich mit der Schule oder mit externen Interessengruppen geschaffen werden und notwendig sind, um traditionelle Trennungen zwischen Wissensdisziplinen aufzubrechen und die Zusammenarbeit mit der Umwelt in den Bereichen Forschung, Wissenstransfer, Kontakte mit Unternehmen und Alumni, Mittelbeschaffung, Schutz des geistigen Eigentums und Weiterbildung zu entwickeln);
- **Diversifizierung der Finanzierungsquellen** (da die öffentlichen Finanzausgaben für die Hochschulbildung sinken, ist es notwendig, Forschungsfinanzierung aus dem dritten Strom, d. h. externen Partnern, zu suchen) [Piotrowska-Piątek, 2019].

Das unternehmerische Hochschulmodell legt großen Wert auf Innovation, Kommerzialisierung von Wissen und eine enge Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsumfeld. Innerhalb dieses Modells spielt die internationale Zusammenarbeit eine Schlüsselrolle, da sie die Möglichkeiten der Entwicklung, des Technologietransfers und des Erwerbs von Wissen und Ressourcen aus anderen Ländern erhöht.

Unter anderem aufgrund der Komplexität der Regelungen, kultureller Unterschiede, der Besonderheiten einzelner Institutionen, der Vielzahl und Komplexität der darin unternommenen Vorhaben (Projekte) sowie unterschiedlicher Ziele und Interessen bedarf die

internationale Zusammenarbeit einer sorgfältigen Planung. Zu den wichtigsten Managementbereichen, auf die man sich bei der Planung der internationalen Zusammenarbeit in Hochschuleinrichtungen konzentrieren sollte, gehören:

- **institutionelle Strategie und Mission –** die internationale Zusammenarbeit sollte an der in der institutionellen Strategie dargelegten Mission und den Zielen ausgerichtet sein. Es sollte klar dargelegt werden, wie die Zusammenarbeit in die langfristige Vision der Universität passt;
- **Management internationaler Beziehungen** – Es ist wichtig, in der Organisationsstruktur der Universität Einheiten/Büros/Teams zu benennen, die für die Verwaltung der internationalen Zusammenarbeit zuständig sind. Der Umfang ihrer Aktivitäten sollte an die Besonderheiten der Universität angepasst werden, im Allgemeinen besteht ihre Aufgabe jedoch darin, Aktivitäten zu koordinieren, Kontakte zu knüpfen und Beziehungen zu internationalen Partnern zu pflegen;
- **Personalmanagement – es ist** wichtig, dass das akademische und administrative Personal über Erfahrung in der internationalen Arbeit und Sprachkenntnisse verfügt;
- **Finanzmanagement – Aus** Sicht der internationalen Zusammenarbeit ist die Bereitstellung ausreichender Finanzmittel zur Finanzierung der Tätigkeiten des wissenschaftlichen und administrativen Personals von entscheidender Bedeutung. In diesem Zusammenhang ist die ordnungsgemäße Verwaltung finanzieller Ressourcen wichtig, einschließlich der Beschaffung von Mitteln aus internationalen Zuschüssen und Programmen wie Horizon Europe, Erasmus+ und anderen;
- **Projektmanagement – Bei** der internationalen Zusammenarbeit geht es häufig um gemeinsame Projekte. Eine ordnungsgemäße Verwaltung dieser Maßnahmen, einschließlich Planung, Umsetzung, Überwachung des Fortschritts, Bewertung, Berichterstattung und Risikomanagement, ist von wesentlicher Bedeutung. Darüber hinaus sollten weitere projektspezifische Aspekte berücksichtigt werden, wie z. B. die Verwaltung des geistigen Eigentums (wichtig bei internationalen Projekten bei gemeinsamen Veröffentlichungen oder Patenten);
- **Rechts- und Regulierungsmanagement –** Maßnahmen der Hochschulen müssen im Einklang mit internationalen und nationalen gesetzlichen Vorschriften stehen. Die Zusammenarbeit sollte auch durch separate Vereinbarungen (internationale Abkommen) geregelt werden, in denen die Bedingungen der Zusammenarbeit, einschließlich finanzieller Vereinbarungen, Verpflichtungen und Streitbeilegung, detailliert festgelegt werden sollten.
- **Marketing und Rekrutierungsmanagement – Das** Interesse ausländischer Studierender und Mitarbeiter am Angebot der Universität ist entscheidend für die Werbung der Universität im internationalen Umfeld. Eine erfolgreiche Personalbeschaffung hängt von einer effektiven Marketingstrategie ab. Universitäten

sollten die Unterstützung ausländischer Studierender in ihre Aktivitäten einbeziehen, um eine ordnungsgemäße und schnelle Anpassung an ein neues Land zu ermöglichen.

3.2. Institutionelle Strategie und Mission

Die aktuellen Herausforderungen, vor denen Hochschulen stehen, erfordern ein Gleichgewicht zwischen traditionellen Bildungsfunktionen und Forschung, Innovation und gesellschaftlichem Engagement. Von wesentlicher Bedeutung für die Steigerung des globalen Engagements, die Verbesserung der akademischen Qualität und die Erweiterung der Reichweite und Wirkung von Institutionen sind:

- **Sich entwickelnde Missionen von Hochschulen**

Lehre, Forschung und gemeinnützige Arbeit: Hochschulen werden zunehmend für ihre drei Kernaufgaben anerkannt: Lehre stärkt das Humankapital, Forschung fördert Innovation und gemeinnützige Arbeit verbindet die Wissenschaft mit gesellschaftlichen Bedürfnissen [Compagnucci, Spigarelli, 2020].

- **Strategische Ausrichtung und Governance**

Vision und Governance: Eine effektive Governance im Einklang mit der Vision und Mission der Institution ist entscheidend für die Erzielung hervorragender Bildung und die Entwicklung der Studierenden [Nethravathi, Maiya, 2022]. Hochschulen konzentrieren sich auch auf die Internationalisierung, um ihre globale Präsenz und ihr Bildungsangebot zu verbessern, was die strategische Planung und Umsetzung verschiedener Aktivitäten beinhaltet [Hawawini, 2011].

- **Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen**

Nachhaltigkeitsinitiativen – Institutionen wie die Universität Aveiro integrieren Nachhaltigkeit in ihre Missionen und bekämpfen den Klimawandel durch gemeinschaftliches Engagement und innovative Praktiken [Leal u. a., 2024].

Die internationale Strategie:

- muss die Besonderheiten der Institution, das externe Umfeld, die internen Bedingungen und die verfügbaren Ressourcen berücksichtigen,
- Ein strategischer Ansatz zur Internationalisierung ermöglicht eine bessere und effektivere Umsetzung der Ziele in diesem Bereich. Es hilft, Aktivitäten zu organisieren, langfristige Ziele zu definieren und deren konsequente Umsetzung sicherzustellen,
- Internationalisierungsstrategien ermöglichen die Überwindung von Schwächen, die sich aus der Änderung der Amtszeiten von Hochschulbehörden ergeben,
- Die Annahme langfristiger Internationalisierungsprioritäten und deren Aufzeichnung in einer Strategie oder einem anderen strategischen Dokument ermöglicht eine stabile und konsistente Entwicklung von Internationalisierungsprozessen. Die Annahme und

Umsetzung einer Internationalisierungsstrategie ist ein wichtiges Element der Entwicklung von Internationalisierungsprozessen an Universitäten [Górak-Sosnowska, Katarzyna Kacperczyk, 2020].

Die Ausarbeitung einer Strategie erfordert einen gut geplanten Prozess unter Einbeziehung verschiedener Ressourcen. Die einzelnen Prozessschritte bestehen aus:

- Analyse äußerer Bedingungen,
- Analyse interner Bedingungen,
- Definition der Mission und Vision der Universität,
- strategische Ziele setzen,
- einen Aktionsplan entwickeln,
- Definieren von Maßstäben für individuelle Ziele,
- Definition von Flaggschiffprogrammen, Projekten oder Initiativen,
- Risiken erkennen,
- Festlegung des organisatorischen Rahmens für das Strategiemanagement sowie dessen Umsetzung, Überwachung und Bewertung.

Die internationale Zusammenarbeit sollte eng mit der Entwicklungsstrategie der Universität verknüpft sein, da die Internationalisierung ihre Position, ihr Ansehen und ihre Innovationsfähigkeit erheblich stärken kann. Die internationale Zusammenarbeit muss ein integraler Bestandteil der strategischen Gesamtziele der Universität sein und wird daher häufig als zentrale Säule der Strategie einbezogen.

Lokale Bedürfnisse und Realitäten in der Strategie

Bei der Internationalisierung von Universitäten stehen häufig globale Partnerschaften und internationale Standards im Mittelpunkt, doch ebenso wichtig ist es, diese Aktivitäten an die lokalen Realitäten und Bedürfnisse anzupassen. Die Berücksichtigung der kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Besonderheiten des Herkunftslandes der Universität kann die Wirksamkeit von Internationalisierungsprozessen und deren Akzeptanz in der lokalen Gemeinschaft deutlich steigern.

Bei der Ausarbeitung der Strategie lohnt es sich, den lokalen Kontext zu berücksichtigen, unter anderem durch:

1. **Analyse lokaler Bedürfnisse:** Durchführung einer detaillierten Diagnose, die die wichtigsten Herausforderungen und vorrangigen Bereiche für die Region oder das Land identifiziert, wie z. B. den Mangel an Fachkräften in bestimmten Bereichen, die Bedürfnisse lokaler Unternehmen oder soziale Probleme (z. B. Umweltschutz, öffentliche Gesundheit).

2. **Integration lokaler Ressourcen und Traditionen:** Integration lokaler Kultur, Sprache und Traditionen in Lehrpläne und Forschungsprojekte, um die Erfahrung sowohl inländischer als auch internationaler Studierender zu bereichern.
3. **Lokale Nachhaltigkeit:** Gestaltung internationaler Bildungs- und Forschungsinitiativen, die die Entwicklung der Region unterstützen, z.B. durch Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen oder NGOs.

Die Annahmen jeder Strategie werden durch konkrete Maßnahmen weiterentwickelt. Um sicherzustellen, dass lokale Bedürfnisse und Realitäten berücksichtigt werden, müssen Universitäten Folgendes tun:

- Vorbereitung von Programmen zur Unterstützung lokaler Unternehmen (z. B. durch die Schaffung von Studiengängen in Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen, die es den Studierenden ermöglichen, die auf dem Arbeitsmarkt der Region erforderlichen Fähigkeiten zu erwerben),
- Implementieren Sie Forschung, die sich mit lokalen Herausforderungen befasst, indem Sie Forschungsprojekte in internationalen Teams planen und durchführen, die sich auf länderspezifische Probleme konzentrieren (z. B. Management natürlicher Ressourcen, Schutz des kulturellen Erbes).
- Organisieren Sie den Wissensaustausch aus lokaler Perspektive, indem Sie Seminare und Workshops organisieren, in denen ausländische Experten mit lokalen Gemeinschaften interagieren, um ihre Erfahrungen bei der Lösung ähnlicher Probleme auszutauschen.

3.3. Internationales Beziehungsmanagement

Unter Management internationaler Beziehungen (IRM) versteht man das Management aller Aspekte der internationalen Zusammenarbeit und der Beziehungen zu ausländischen Institutionen, Organisationen, Studierenden und Mitarbeitern mit dem Ziel, Maßnahmen zur Unterstützung der Internationalisierung von Universitäten zu ergreifen. Folgendes sollte als wichtig angesehen werden

- Aktivitäten zur Entwicklung und Pflege internationaler Beziehungen und Zusammenarbeit auf akademischer Ebene,
- Erfolgreiche Strategien konzentrieren sich auf Beziehungsmarketing, Datenmanagement und internationale Zusammenarbeit, um die Erfahrungen internationaler Studierender zu verbessern und akademische Partnerschaften zu fördern.

- Die Umsetzung von Relationship-Marketing-Strategien (RM) verbessert die Erfahrungen internationaler Studierender erheblich und steigert ihre Zufriedenheit und Bindungsraten an britischen Hochschulen [Omoruyi, Rembielak, 2019],
- RM fördert wesentliche Verbindungen zwischen Studierenden, Alumni und Lehrkräften, die für die Schaffung eines unterstützenden Bildungsumfelds von entscheidender Bedeutung sind [Han, 2021].

3.4. Personalmanagement

Personalmanagement (HRM) ist die Verwaltung des akademischen, administrativen und anderen Personals innerhalb einer Institution. Im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit der Universität geht es um die Führung vielfältiger Teams, die Personalmobilität und die Rekrutierung. Es umfasst eine Reihe von Aktivitäten im Zusammenhang mit der Rekrutierung, Entwicklung, Motivation und Unterstützung von Personal, um das effektive Funktionieren der Universität und die hohe Qualität der Lehr-, Forschungs- und Verwaltungsdienstleistungen sicherzustellen.

- beinhaltet die Bewertung, Platzierung, Entwicklung, Vergütung und Bindung von Mitarbeitern innerhalb von Organisationen. Es umfasst Personalbesetzung, Schulung, Vergütung und rechtliche Überlegungen zur Optimierung der Arbeitseffektivität [Kammeyer-Mueller, 2015];
- umfasst strategische HR-Praktiken zur Gewinnung, Motivation und Bindung qualifizierter Mitarbeiter innerhalb einer effektiven Organisationsstruktur und geht über traditionelle Verwaltungsrollen hinaus, um Unternehmensziele zu unterstützen [Gutterman, 2023];
- In der Hochschulbildung spielt HRM eine entscheidende Rolle bei der Verbesserung der Bildungsqualität und der institutionellen Wirksamkeit. Die Integration von HRM mit digitalen Kompetenzen ist für die Anpassung an technologische Fortschritte, die Förderung von Innovationen und die Verbesserung der betrieblichen Effizienz von entscheidender Bedeutung [Rohayati, 2024]. HRM-Praktiken haben erheblichen Einfluss auf die Leistung und die Bildungsergebnisse der Mitarbeiter [Pham, 2024].

3.5. Finanzmanagement

Auch das Finanzmanagement ist ein wichtiger Aspekt der internationalen Zusammenarbeit. Hierbei handelt es sich um den Prozess der Planung, Organisation, Kontrolle und Überwachung aller finanziellen Aspekte einer Hochschuleinrichtung, um deren Stabilität, effektiven Betrieb und das Erreichen strategischer Ziele sicherzustellen. Dazu gehört die Verwaltung sowohl der laufenden Ausgaben als auch der Investitionen, damit die Institution ihre Lehr-, Forschungs- und Verwaltungsaktivitäten weiterentwickeln kann.

ABBILDUNG 9. SCHLÜSSELELEMENTE DES FINANZBERICHTS

Budgetplanung	• Budgetierung • langfristige Planung
Einnahmenmanagement	• Studiengebühren • Subventionen • Forschungsstipendien • Mittel aus kommerziellen Aktivitäten
Ausgabenmanagement	• Gehälter und Sozialleistungen der Mitarbeiter • Betriebskosten • Infrastrukturinvestitionen
Finanzkontrolle und Rechnungsprüfung	
Finanzielles Risikomanagement	• Änderungen in der öffentlichen Finanzierung • sich ändernde Betriebskosten im Zusammenhang mit der Wartung der Infrastruktur
Investition und Entwicklung	• Campuserweiterung • Technologieinvestitionen • internationale Entwicklung – Investitionen in Austauschprogramme, Forschungskooperationen mit ausländischen Partnern, die internationale Studierende anziehen
Strategien zur Beschaffung zusätzlicher Mittel	• Fundraising und Spenden • Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft • EU- und internationale Programme, darunter Erasmus+, Horizon Europe und andere internationale Initiativen
Schuldenmanagement	• Kredite • Ausgabe von Anleihen zur Finanzierung von Investitionen

QUELLE: EIGENE STUDIE

3.6. Projektmanagement

Projektmanagement ist ein strukturierter Ansatz zur Planung, Ausführung und Überwachung von Projekten, um bestimmte Ziele effizient zu erreichen. Es umfasst verschiedene Methoden und Praktiken, die eine effektive Ressourcenzuweisung, Risikomanagement und Einbindung von Interessengruppenn gewährleisten. An der Hochschule werden verschiedene Arten von

Projekten durchgeführt, die die unterschiedlichen Aufgaben von Lehre, Forschung und gesellschaftlichem Engagement widerspiegeln. An diesen Projekten sind häufig mehrere Interessengruppen beteiligt, darunter Lehrkräfte, Studierende, Industriepartner und Regierungsbehörden

Abbildung 10. Arten von Projekten an Hochschulen – Beispiele



Quelle: eigene Studie

Forschungsprojekte: Grundlagenforschung, angewandte Forschung und interdisziplinäre Forschung, Verbund-/Konsortialforschung, durch Zuschüsse finanzierte Forschung

Lehrplanentwicklung und pädagogische Innovationsprojekte: Entwicklung neuer Programme, E-Learning- und Blended-Learning-Projekte, Lehrplan-Internationalisierung, Lehrinnovation

Infrastruktur- und Kapitalprojekte: Campusentwicklung, Technologie-Upgrades, Nachhaltigkeitsprojekte

Studierendenzentrierte Projekte: Abschlussprojekte, Praktikumsprogramme, studentische Forschungsprojekte, Service-Learning-Projekte

Community-Engagement und Outreach-Projekte: Projekte für öffentliche Ordnung und soziale Auswirkungen, Community-Entwicklungsprojekte, Kultur- und Kunstprojekte

Unternehmertum und Innovationsprojekte: Startup-Inkubation, Innovationszentren und Makerspaces, Industriekooperationsprojekte

Internationalisierung und globale Kooperationsprojekte: Studentenaustauschprogramme, gemeinsame Forschung mit globalen Partnern, **Doppelabschluss** und gemeinsame Programme.

Akkreditierungs- und Qualitätssicherungsprojekte: Programmakkreditierungsprojekte, Qualitätssicherungssysteme

Methoden des Projektmanagements

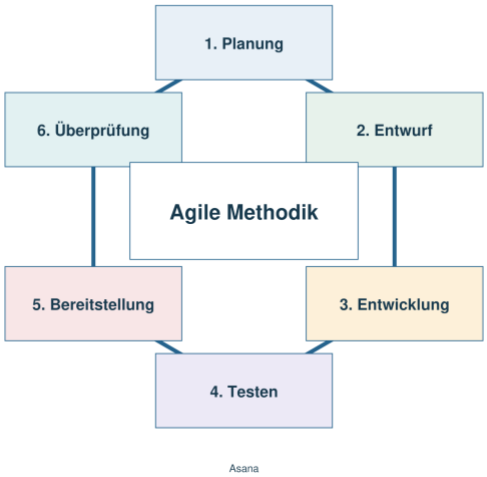
Die Projektmanagementmethodik umfasst eine Vielzahl strukturierter Ansätze zur Planung, Ausführung und Überwachung von Projekten, um sicherzustellen, dass sie ihre erklärten Ziele innerhalb definierter Einschränkungen erreichen. Es hilft Teams, Projekte effektiv zu planen, auszuführen und zu überwachen. Es gibt viele Projektmanagementmethoden. Jede Methodik verfügt über ihre eigenen Prinzipien, Werkzeuge, Techniken und Prozesse, die bei der Verwaltung von Zeit, Budget, Risiko und Ressourcen helfen. Die Verwendung der richtigen Methodik kann die Erfolgschancen eines Projekts erheblich erhöhen, da sie strukturierte und bewährte Vorgehensweisen einführt. Zu den wichtigsten Methoden gehören: Wasserfall, Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2, Lean, PMBOK.

Agile Projektmanagement-Methodik

Es handelt sich um eine iterative und flexible Projektmanagementmethode, die besonders in der IT-Branche beliebt ist und eine schnelle Reaktion auf Änderungen, die Lieferung von Teillösungen und eine ständige Interaktion mit dem Kunden ermöglicht.

Anwendung – Projekte, bei denen sich Anforderungen während der Implementierung ändern können (z. B. Softwareentwicklung).

Abbildung 11. Agile Methodik



QUELLE: HTTPS://ASANA.COM/PL/RESOURCES/AGILE-METHODOLOGY

Diese Methodik kann im Hochschulbereich eingesetzt werden:

- können im Rahmen der Leitung von Bildungs-, Forschungs- und Verwaltungsprojekten umgesetzt werden,
- Anwendung: Forschungsprojekte, Lehrplanentwicklung, IT-Projektmanagement, Umsetzung organisatorischer Veränderungen, studentisches Projektmanagement, innovative Initiativen, internationales Initiativenmanagement.

Die Anwendung dieser Methodik an Universitäten kann Vorteile bringen wie: schnellere Umsetzung von Innovationen, bessere Zusammenarbeit zwischen Teams, größere Flexibilität im Projektmanagement. Es handelt sich um eine Methodik, die Universitäten dabei unterstützt, sich an ein sich schnell veränderndes Umfeld anzupassen.

Universitäten können den Einsatz von Werkzeugen in Betracht ziehen, die die Verwaltung von Vorschlägen, die Dokumentation und die Kommunikation in internationalen Projekten erleichtern. Dieser Katalog kann Folgendes enthalten:

1. **Werkzeuge für das Projektmanagement**

- Trello – ein benutzerfreundliches Tool auf Basis von Kanban-Boards, mit dem Sie den Status von Anfragen verfolgen, einem Team Aufgaben zuweisen und Zeitpläne verwalten können.

- Asana – eine leistungsfähigere Lösung, die die Verfolgung des Projektfortschritts, die Aufgabenplanung und die Berichterstellung ermöglicht. Für jede Erasmus+-Bewerbung können separate Projekte erstellt werden.

- Microsoft Planner integriert in Microsoft 365 – Ermöglicht eine einfache Organisation der Arbeit in akademischen Teams. Ideal, wenn Ihre Universität die Microsoft-Suite nutzt.
- Monday.com – eine Plattform, die Ihnen die gleichzeitige Verwaltung mehrerer Projekte ermöglicht, mit umfangreichen Berichtsoptionen, Integration in Kalender und andere Anwendungen.

2. **Spezialisierte Software zur Verwaltung internationaler Programme**
   - Mobility Tool+ – ein offizielles Tool der Europäischen Kommission zur Verwaltung von Teilnehmerdaten, Berichten und Abrechnungen von Erasmus+-Projekten.
   - MoveON – ein Werkzeug speziell für Universitäten, das die Verwaltung internationaler Zusammenarbeit, einschließlich Mobilitätsprogrammen, erleichtert. Es lässt sich in universitäre Datenverwaltungssysteme (z. B. USOS) integrieren.
3. **Kollaborations- und Kommunikationstools**
   - Slack – ein hervorragendes Tool für die schnelle Kommunikation in Projektteams. Ermöglicht die Erstellung von Kanälen, die verschiedenen Projekten gewidmet sind.
   - Microsoft Teams – lässt sich in Office 365 integrieren und bietet Chats, Videobesprechungen, Dateifreigabe und Integration mit anderen Anwendungen.
   - Google Workspace – umfasst Werkzeuge wie Google Drive, Google Kalender und Google Meet. Nützlich für die Verwaltung von Projektdateien und Zeitplänen.
4. **Werkzeuge zur Dokumentenverwaltung**
   - Dropbox/Google Drive – erleichtert das Teilen und Speichern von Projektdokumenten.
   - DocuSign – ein Werkzeug zur schnellen Unterzeichnung von Verträgen und elektronischen Dokumenten, das besonders für internationale Kooperationen nützlich ist.
   - SharePoint – ideal für Universitäten, die Microsoft 365 nutzen und ermöglicht die zentrale Verwaltung von Dokumentationen und Projekten.
5. **Werkzeuge für Finanzplanung und Berichterstattung**
   - Excel mit Add-ons (z. B. Solver) – wird für die erweiterte Projektbudgetplanung und -abrechnung verwendet.
   - SAP Concur – Lösung für Spesenmanagement, Geschäftsreisen und Kostenreporting.

- Fördermittelverwaltungssoftware – Systeme wie Cayuse oder Fluxx unterstützen die Fördermittelverwaltung, von der Antragstellung bis zur Berichterstattung.

Wenn die Universität ein Studentenservicesystem nutzt (z. B. USOS in Polen), lohnt es sich, die Integration mit MoveON oder anderen spezialisierten Systemen zu implementieren.

Die Effizienz, Effektivität und Effektivität des Prozesses hängt von der Schulung des Teams im Umgang mit den neuen Werkzeugen ab. Wichtig sind auch regelmäßige Updates und Anpassungen der Systeme.

3.7. Rechtliches und regulatorisches Management

bezieht sich auf die Prozesse und Praktiken, die Organisationen anwenden, um die Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften, Standards und ethischen Richtlinien sicherzustellen, die ihre Geschäftstätigkeit regeln. Dies ist wichtig, um rechtliche Sanktionen zu vermeiden, ethisches Verhalten sicherzustellen und den Ruf einer Organisation zu schützen. An Hochschulen hilft ein effektives Rechts- und Regulierungsmanagement dabei, sich in komplexen und sich ständig weiterentwickelnden rechtlichen Rahmenbedingungen zurechtzufinden.

Im Rahmen der internationalen Hochschulzusammenarbeit sind folgende Schlüsselelemente zu nennen:

- internationale Kooperationsvereinbarungen,
- Studentenmobilität und Visa-Compliance,
- Forschungscompliance und Ethik,
- grenzüberschreitende Daten- und Datenschutzgesetze,
- Akkreditierung und Qualitätssicherung.

3.8. Marketing- und Rekrutierungsmanagement

bezieht sich auf die Strategien, Prozesse und Praktiken, die verwendet werden, um internationale Studierende und Lehrkräfte anzuziehen, globale Partnerschaften aufzubauen und die Marke der Institution auf globaler Ebene zu fördern. Internationale Marketing- und Rekrutierungsstrategien sind der Schlüssel zur Gewinnung von Talenten, zur Steigerung der internationalen Präsenz und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem globalen Bildungsmarkt.

Im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit an Hochschulen gehören zu den Elementen des Marketing- und Rekrutierungsmanagements:

- internationale Marketingstrategie,
- globaler Markenaufbau und Positionierung,
- gezielte Rekrutierungsstrategien,
- internationale Partnerschaften und Kooperationen,
- Digitales und Marketing in sozialen Medien,
- internationale Rekrutierungsveranstaltungen,
- Zulassungs- und Visaunterstützung,
- Alumni-Netzwerke und Botschafter.

Die internationale Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, insbesondere im Rahmen von Hochschulallianzen und akademischem Austausch, bringt viele Vorteile mit sich, birgt aber auch vielfältige Risiken im Zusammenhang mit Visafragen, rechtlichen Fragen und internationalen Regelungen.

Zu den wesentlichen Risiken und Aspekte der Regelkonformitätn, die bei einer solchen Zusammenarbeit auftreten können, gehören:

1. Risiken im Zusammenhang mit Visafragen
    - Langwierige Visumsprozesse: Der internationale Austausch, insbesondere zwischen Universitäten aus Nicht-EU-Ländern (z. B. Georgien), kann aufgrund langer Wartezeiten für Visa mit Schwierigkeiten verbunden sein. Die Vorhersehbarkeit und Pünktlichkeit der Erteilung eines Visums kann sich auf die Durchführung von Austauschprogrammen auswirken.
    - Visabeschränkungen: Einige Länder können Beschränkungen für Studenten- oder Forschungsvisa vorsehen, insbesondere in Situationen politischer oder wirtschaftlicher Spannungen. Dies kann Auswirkungen auf die Verfügbarkeit akademischer Mobilität und internationaler Zusammenarbeit haben.
    - Fehlende einheitliche Regelungen: Aufgrund fehlender einheitlicher Visabestimmungen und der Vielfalt der nationalen Anforderungen kann es für Studierende und Akademiker insbesondere für Nicht-Schengen-Staaten zu Schwierigkeiten bei der Erlangung eines Visums kommen.
2. Einhaltung der Einwanderungsgesetze und EU-Vorschriften
    - Regelungen zur Studierenden- und Personalmobilität: Die internationale Zusammenarbeit muss die Grundsätze der Personenfreizügigkeit berücksichtigen, die innerhalb der Europäischen Union gewährleistet sind. Universitäten müssen die Vorschriften für Incoming-Austauschstudierende einhalten, insbesondere hinsichtlich der Registrierung im Gastland und des Zugangs zur Krankenversicherung.
    - Regelungen zur Ausländerbeschäftigung: Wenn Wissenschaftler aus Nicht-EU-Ländern (z. B. Georgien) zu Lehr- oder Forschungszwecken anreisen, müssen

Institutionen die Regelungen zur Ausländerbeschäftigung einhalten. Dies kann die Einholung entsprechender Arbeitserlaubnisse beinhalten.

- Anerkennung akademischer Qualifikationen: Bei der internationalen Zusammenarbeit geht es auch um die Anerkennung von Diplomen und Berufsqualifikationen. Diese Fragen werden durch die Regelungen des Bologna-Prozesses geregelt, können jedoch problematisch sein, wenn nationale Regelungen nicht ausreichend konsistent oder verständlich sind.

3. Datenschutzrisiken
    - RODO-Konformität: Beim Austausch von Studierenden, Forschern oder der Verwaltung zwischen EU- und Nicht-EU-Ländern müssen Universitäten die Datenschutzbestimmungen (RODO) einhalten. Mit unterschiedlichen Datenschutzstandards in Nicht-EU-Ländern können Herausforderungen verbunden sein.
    - Datenaustausch: Bei der internationalen Zusammenarbeit kann es zu einem Datenaustausch zwischen Universitäten verschiedener Länder kommen, der Risiken birgt, wenn die Anforderungen an die Datensicherheit nicht eingehalten werden.
4. Migrationspolitische Risiken
    - Änderungen der Visa-Richtlinien: Visa- und Migrationsrichtlinien können sich als Reaktion auf Regierungswechsel, politische Entscheidungen oder andere Faktoren ändern. Solche Veränderungen können die Fließfähigkeit des akademischen Austauschs und der Mobilität beeinträchtigen.
    - Fragen des Flüchtlings- und Migrantenschutzes: Bei der Arbeit mit Ländern, die von Flüchtlingskrisen betroffen sind (z. B. die Ukraine), kann es zusätzliche Herausforderungen im Zusammenhang mit der Gewährleistung des Zugangs zu Bildung, legalem Aufenthalt und Mobilität im Rahmen solcher Programme geben.
5. Risiken im Zusammenhang mit der Auslegung des Gesetzes
    - Mangel an klaren Regelungen: Für Länder außerhalb der EU, wie etwa Georgien, kann es Schwierigkeiten geben, die Einhaltung europäischer Regelungen zur Anerkennung von Qualifikationen, zur Freizügigkeit von Studierenden und Arbeitnehmern sowie zum Datenaustausch sicherzustellen.
    - Unterschiedliche Gesetze: Jedes Land hat seine eigene Interpretation der internationalen Bildungsvorschriften, was zu Schwierigkeiten bei der Koordinierung von Austauschprogrammen zwischen verschiedenen Ländern führen kann.

Um die Einhaltung zu gewährleisten, stellen Sie Folgendes sicher:

- Zusammenarbeit mit Juristen: Hochschulen sollten mit Juristen zusammenarbeiten, die auf internationales Bildungsrecht und Visabestimmungen spezialisiert sind.

- Überwachung von Änderungen der Vorschriften: Universitäten sollten regelmäßig Änderungen der Visa-, Einwanderungs- und Datenschutzbestimmungen sowohl in der EU als auch in den Partnerländern überwachen.
- Mitarbeiterschulung: Regelmäßige Schulungen für Verwaltungs- und akademisches Personal zu internationalen Mobilitätsregeln, Visaverfahren und Beschäftigungsrichtlinien für Ausländer können dazu beitragen, rechtliche Risiken zu minimieren.

3.9. Praktische Aspekte des Projektmanagements (institutionelle Perspektive)

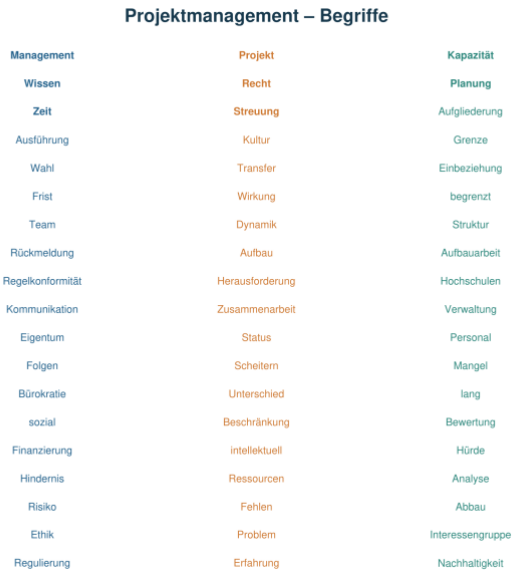
Abhängig von der Art der Institution, ihrer Größe, Struktur, Organisationskultur usw. können Projekte auf mehreren Ebenen vorbereitet und umgesetzt werden:

- **Fakultätsebene** – erstellt auf Initiative des Fakultätspersonals. Die Autoren der Projekte sind zumeist akademische und lehrende Mitarbeiter sowie Doktoranden. Die Initiative ist häufig auf verschiedene Fakultätseinheiten verteilt. Wenn an der Fakultät ein Team/eine Einheit tätig ist, die das Projekt unterstützt, ist es möglich, dass die Idee für das Projekt auch dort entsteht;
- **Zentrale Ebene** – die Schlüsselrolle im Initiativprozess spielt die etablierte Einheit (z. B. Büro für internationale Zusammenarbeit, Forschungszentrum). Mobilitätsprojekte werden in der Regel auf dieser Ebene umgesetzt (z. B. im Rahmen des Erasmus-Programms). Diese Ebene spielt eine Schlüsselrolle bei interdisziplinären Forschungs-/Innovationsprojekten, die die Einbindung mehrerer Fakultäten/Einrichtungen externer Institutionen erfordern
- **Externe Institutionen** (z. B. öffentliche Stellen oder Unternehmen) – eine solche Initiative findet insbesondere bei Projekten mit hohem kommerziellem Potenzial oder aus Sicht des öffentlichen Interesses statt.

Projekte werden in einem turbulenten Umfeld entwickelt und umgesetzt, was bedeutet, dass es in jeder Phase des Projektlebenszyklus wichtig ist, sich der Probleme/Barrieren/Risiken bewusst zu sein, die sich bei der Umsetzung auswirken können. Zu den wichtigsten gehören:

- Wissensverteilung an Hochschulen (einschließlich Wissensverteilung über Projekte),
- ungünstiger Rechtsstatus,
- begrenzte zeitliche Kapazität der Wissenschaftler,
- begrenzte Personalkapazität der Hochschulen,
- mangelnde Erfahrung in der Planung und Durchführung von Projekten (schlechte Projektplanung),
- Finanzierungs- und Ressourcenbeschränkungen,

- administrative und bürokratische Hürden,
- Zusammenarbeit und Teamdynamik,
- Fehler im Risikomanagement,
- geistiges Eigentum und rechtliche Fragen,
- Zeitmanagement und Fristen,
- Einbindung von Interessengruppenn,
- Wissenstransfer und Kapazitätsaufbau,
- ethische und soziale Überlegungen,
- Nachhaltigkeit und langfristige Wirkung,
- Datenmanagement und -analyse,
- Bewertungs- und Rückmeldungen-Herausfor
- Kommunikationsstörung,
- kulturelle Unterschiede,
- Sprachbarrieren,
- Einhaltung von Vorschriften und Gesetzen.

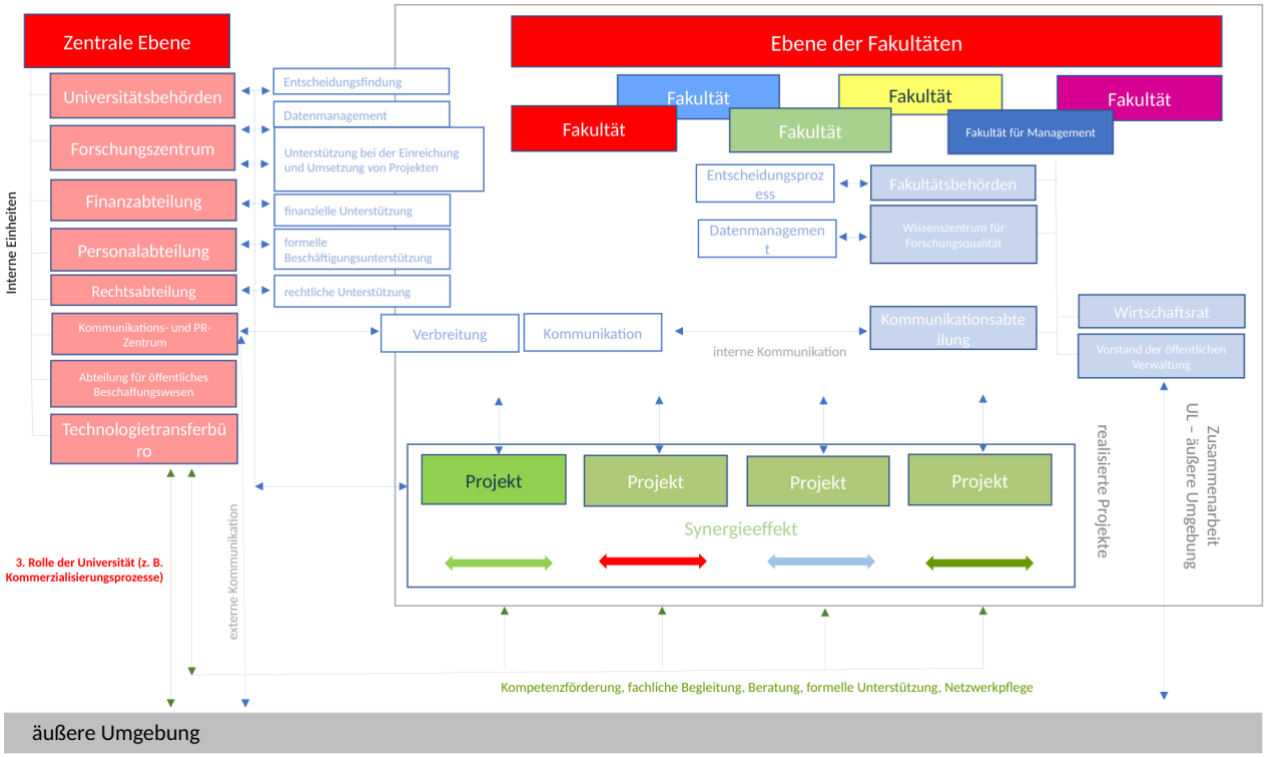


3.10. Interne Struktur der Hochschule und Management der internationalen Zusammenarbeit

Die interne Struktur der Hochschule und das Management der internationalen Zusammenarbeit umfassen ein zentrales System sowie interne Unterteilungen in Abteilungen, Einheiten und Mitarbeiter, die für die Überwachung der Aktivitäten verantwortlich sind. Die interne Struktur der Universität sollte transparent sein und eine umfassende Mobilitätsunterstützung ermöglichen.

Diese Struktur wird unter anderem von der Größe der Einrichtung abhängen. Beispielsweise ist die Struktur der Universität Łódź mit 3.400 Mitarbeitern und etwa 30 Studierenden in Abbildung 12 dargestellt.

ABBILDUNG 12. DIE STRUKTUR DER UNIVERSITÄT ŁÓDŹ



Quelle: Bartosz Kalinowski, Magdalena Wiśniewska, Małgorzata Żak-Skwierczyńska, Post-Projekt-Aktionsplan für die weitere IVAP-Institutionalisierung, RiEcoLab | Projekt EIT KAVA ID: 21307, 2023

Eine der wichtigen internen Einheiten im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit sind die Büros für die Zusammenarbeit mit dem Ausland. Sie spielen eine Doppelrolle. Erstens setzen sie strategische Aktivitäten im Zusammenhang mit der Internationalisierung professionell und konsequent um. Zweitens übernehmen sie Aufgaben wie die Rekrutierung ausländischer Studierender oder die Abwicklung des internationalen Studierendenaustauschs.

Zu den Aufgaben der Büros für Internationale Zusammenarbeit gehören:

- **strategische Funktion** – Steuerung der Internationalisierung der Universität,
- **Regulierungsfunktion** – Erstellung von Aufträgen und anderen Dokumenten im Rahmen der ausgeführten Aufgaben
- **Koordinierungsfunktion** – Stärkung der Kontakte zu ausländischen Partnern und Integration der internationalen Aktivitäten der Universität
- **Marketingfunktion** – Werbung für das Angebot der Universität im Ausland
- **Designfunktion –** Abwicklung internationaler Bildungs- und Wissenschaftsprojekte
- **Rekrutierungs- und Servicefunktion –** Rekrutierung von Kandidaten aus dem Ausland für das Studium, Organisation technischer Unterstützung und Veranstaltungen für ausländische Gäste [Górak-Sosnowska, Kacperczyk, 2020].

Allerdings kann die Beziehung zwischen Zentraleinheiten und Projekten sehr unterschiedlich sein. Dies hängt von den aktuellen Bedingungen ab, einschließlich der Struktur der Universität, der Anzahl und dem Umfang der Projekte, ihrer Art (institutionsweite Projekte / Abteilungsprojekte) usw. Bei Mobilitätsprojekten wird die Vorbereitung und Durchführung des Projekts von den zentralen Einheiten der Universität Lodz übernommen. Bei strategischen oder wissenschaftlichen Projekten ist die Situation anders.

Der Umfang der Unterstützung hängt von der aktuellen Phase des Projekts, den Erwartungen des Projektinitiators (häufig resultierend aus den bisherigen Erfahrungen der Person) und der zeitlichen Kapazität der an der Projektunterstützung beteiligten Mitarbeiter der Zentraleinheit ab. In der Vorbereitungsphase eines Forschungsprojekts, insbesondere bei Projekten, die kein großes Projektteam erfordern, liegt die größte Belastung sowohl der akademischen als auch der finanziellen Arbeit beim Wissenschaftler. Die Planung des Budgets ist der schwierigste Teil. In solchen Fällen unterstützen zentrale Stellen den künftigen Projektkoordinator bei Formalitäten (Analyse der Übereinstimmung des Projekts mit den Anforderungen der Ausschreibung, Einholung notwendiger Genehmigungen und Unterschriften) und beraten häufig auch bei der Planung des Projekts, insbesondere in Bezug auf Finanzen und Zeitplan für die Projektumsetzung.

Wenn die Projektinitiative auf der Ebene der Universitätseinheiten erstellt wird (z. B. das UL Research Center oder das Projektunterstützungsteam), beteiligen sich die Einheiten an verschiedenen Phasen der Projektarbeit, einschließlich der Erstellung von Beschreibungen für Antragsformulare. Ihre Beteiligung besteht häufig in der Arbeitskoordination für akademische Teams, die für die Entwicklung des Projektkonzepts verantwortlich sind. Diese Einheiten spielen auch eine Schlüsselrolle bei der Verhandlung von Projekten und der Unterzeichnung von Fördervereinbarungen.

Auch der Umfang der Unterstützung variiert während der Projektabwicklungsphasen. Es kommt darauf an:

- der Umfang des Projekts und die finanzielle Leistungsfähigkeit für die Beschäftigung eines Projektteams – bei Großprojekten mit einem erheblichen Budget beschließen die Projektleiter, externe Personen einzustellen (die sich nur dem Projekt widmen) oder Positionen an bereits bestehende Universitätsmitarbeiter zu vergeben, die (in der Regel) Erfahrung in der Umsetzung von Projekten haben und im Rahmen einer Teilzeitbeschäftigung an das neue Unternehmen entsandt werden;
- Personalkapazität der Universität – die Umsetzung von Großprojekten führt zu begrenzten Möglichkeiten, das vorhandene Universitätspersonal für neue Aufgaben

zu beschäftigen. In einer solchen Situation wird der Einsatz externer Teammitglieder zur Notwendigkeit.

Die Einbindung fakultätsinterner Einheiten ist daher von den oben genannten Voraussetzungen abhängig. Es kommt vor, dass Universitätsmitarbeiter dieser Einheiten an der Umsetzung von Projekten beteiligt sind (z. B. im administrativen oder/und finanziellen Bereich) – die Einsatzregeln werden in der Regel bereits in der Projektplanungsphase festgelegt;

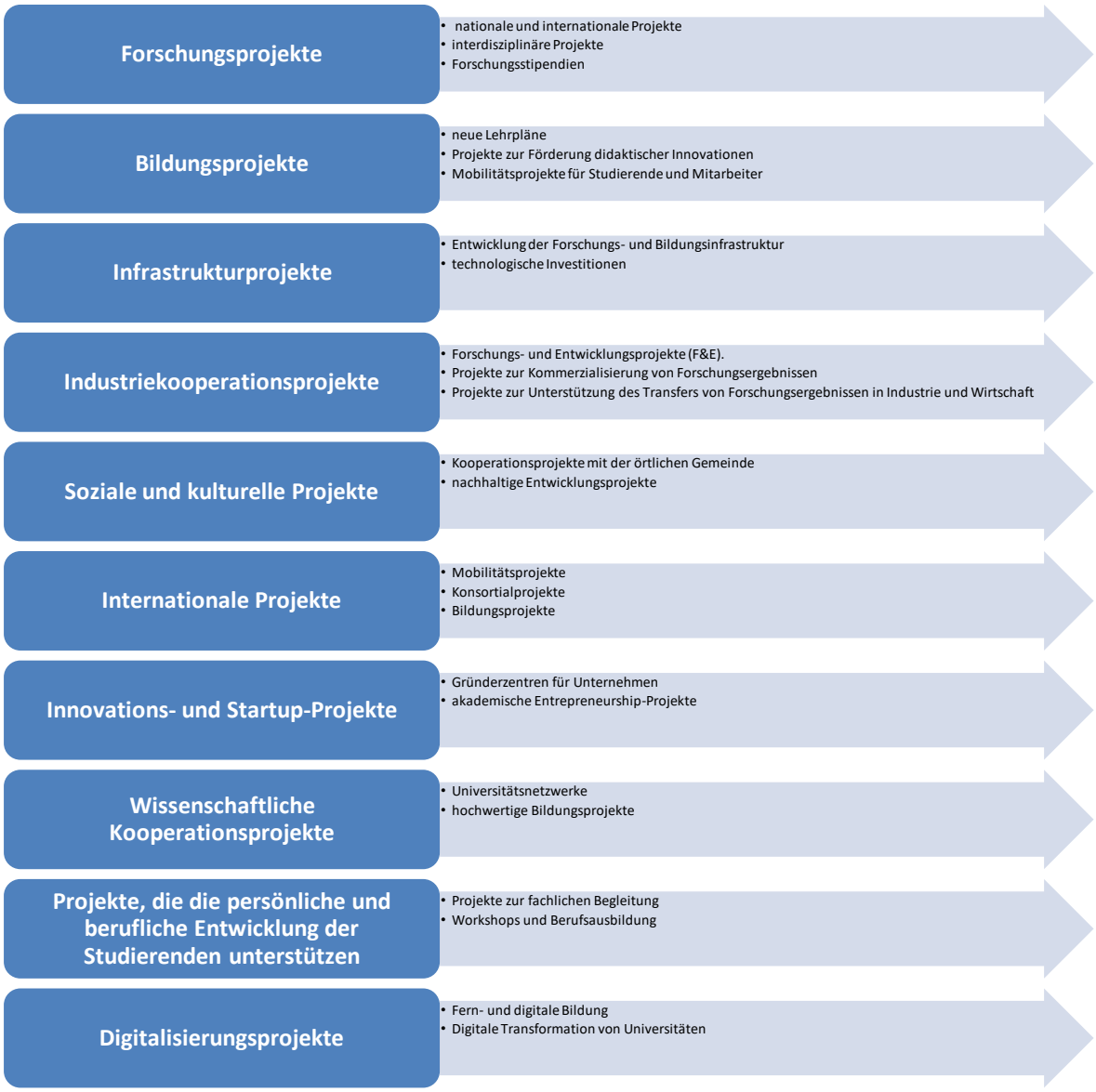
Im Fall des UL Research Centre ist die Situation anders – in der Phase der Projektumsetzung laufen alle Finanz- und Buchhaltungsdokumente sowie Zahlungen über diese Einheit. Das Zentrum ernennt für jedes Projekt einen Projektbetreuer. Diese Einheit ist auch für die Überwachung der Projektumsetzung im Hinblick auf die Kostenkontrolle verantwortlich. Bei der Durchführung eines Projektes können auch andere Einheiten involviert sein, z.B. Verantwortliche für Werbung oder öffentliche Beschaffung (sofern für das Projekt Ausschreibungen erforderlich sind). Auch hier werden die Bedingungen der Zusammenarbeit bereits in der Projektplanungsphase festgelegt.

Einheit 4. Mobilitäts- und Kooperationspartnerschaft

4.1. Hochschulprojekte

Wie bereits erwähnt, kann es an der Universität unterschiedliche Hochschulprojekte geben.

Abbildung 13. Arten von Hochschulprojekten.



Quelle: eigene Studie

Mobilitäts- und Kooperationspartnerschaften (MCP) – Initiativen, die internationale Zusammenarbeit und Mobilität fördern, in der Regel zwischen verschiedenen Ländern,

Regionen, Institutionen oder Organisationen. Je nach Kontext können sie unterschiedliche Bereiche abdecken, etwa Bildung, Arbeit, Forschung, Kultur oder Wirtschaft

- Mobilität – bezieht sich auf die Fähigkeit von Menschen, Ressourcen oder Ideen, sich zwischen verschiedenen Ländern oder Institutionen zu bewegen. Dazu können Austauschprogramme für Studierende, Mitarbeiter, Forscher, Gesundheitspersonal usw. gehören. Beispiel: Erasmus+-Programm, das die Mobilität von Studierenden und Forschern zwischen Universitäten in verschiedenen Ländern ermöglicht
- Kooperationspartnerschaft – Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Einheiten (z. B. Ländern, internationalen Organisationen, Universitäten oder Unternehmen) mit dem Ziel, gemeinsame Ziele zu erreichen. Dazu können Forschungsprojekte, technologische Innovationen, gemeinsame wirtschaftliche Unternehmungen, Erfahrungsaustausch oder die Entwicklung von Humanressourcen gehören.

Beispiele für MCPs können unter anderem sein: Forschungsprogramme zur Unterstützung der Zusammenarbeit zwischen Universitäten in verschiedenen Ländern, Personalaustauschprogramme zur Verbesserung von Fähigkeiten in verschiedenen Wirtschaftssektoren, gemeinsame Projekte zwischen Ländern oder Regionen zur Verbesserung der Infrastruktur oder Bildung.

4.2.Erasmus+

Es ist das beliebteste Bildungsprogramm, das sich unter anderem an Hochschuleinrichtungen richtet. Es handelt sich um ein Programm der Europäischen Union, das den Bildungsaustausch unterstützt. Es ist eine Fortsetzung der seit 1998 laufenden europäischen Bildungsprogramme in den Bereichen Bildung, Ausbildung, Jugend und Sport. Ziel dieses Programms ist die Unterstützung von Schülern, Studierenden, Lehrkräften, Dozenten und Freiwilligen bei der Umsetzung internationaler Projekte zur Kompetenzentwicklung. Das Programm steht öffentlichen und privaten Institutionen und Organisationen offen, die formale Bildung sowie nicht formales und informelles Lernen für alle Altersgruppen fördern.

Allgemeines Ziel von Erasmus+

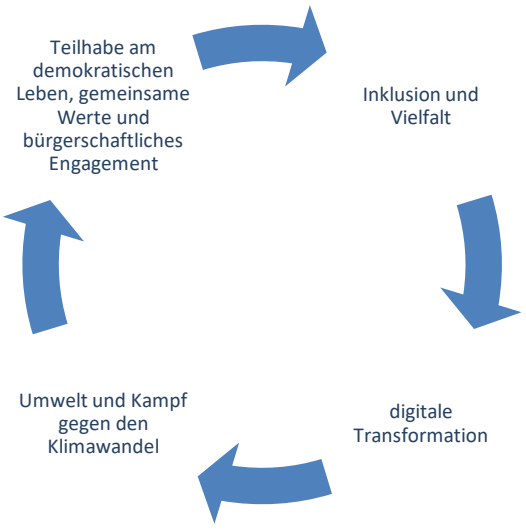
durch lebenslanges Lernen die schulische, berufliche und persönliche Entwicklung von Menschen in Bildung, Ausbildung, Jugend und Sport in Europa und darüber hinaus zu unterstützen und so zu nachhaltigem Wachstum, hochwertigen Arbeitsplätzen und sozialem Zusammenhalt beizutragen, Innovationen voranzutreiben und die europäische Identität und aktive Bürgerschaft zu stärken.

Das Programm soll ein Schlüsselinstrument für den Aufbau des europäischen Bildungsraums sein und die Umsetzung der europäischen strategischen Zusammenarbeit im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung mit den ihr zugrunde liegenden sektoralen Agenden unterstützen. Darüber hinaus ist es von entscheidender Bedeutung, die jugendpolitische Zusammenarbeit im Rahmen der Jugendstrategie der Europäischen Union 2019–2027 voranzutreiben und die europäische Dimension im Sport zu entwickeln

Spezifische Ziele von Erasmus+

- Förderung der Lernmobilität von Einzelpersonen und Gruppen sowie von Zusammenarbeit, Qualität, Inklusion und Gerechtigkeit, Exzellenz, Kreativität und Innovation auf der Ebene von Organisationen und Richtlinien im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung
- Förderung der nichtformalen und informellen Lernmobilität und der aktiven Beteiligung junger Menschen sowie der Zusammenarbeit, Qualität, Inklusion, Kreativität und Innovation auf der Ebene von Organisationen und Richtlinien im Jugendbereich
- Förderung der Lernmobilität des Sportpersonals sowie der Zusammenarbeit, Qualität, Inklusion, Kreativität und Innovation auf der Ebene von Sportorganisationen und Sportpolitiken

ABBILDUNG 14. ERASMUS+-PRIORITÄTEN



QUELLE: EIGENE STUDIE

Erasmus+-Struktur

Die Struktur des Programms kann auf zwei Ebenen betrachtet werden:

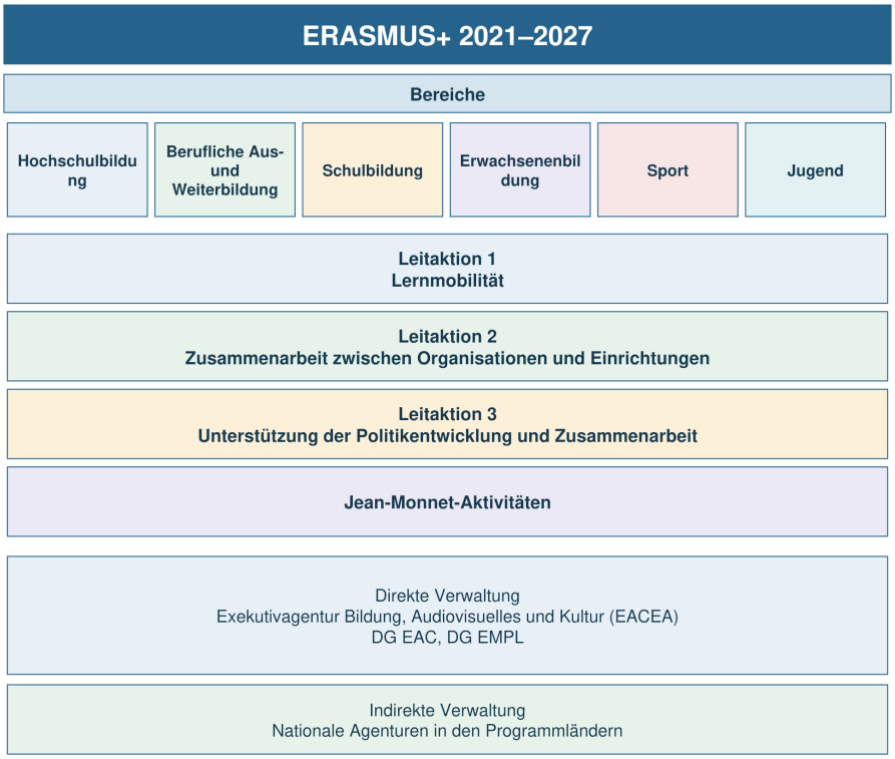
- die einzelnen Aktionen, aus denen das Programm besteht – die Programmkomponenten (Abbildung 15)
- die mehrstufige Organisationsstruktur umfasst die verschiedenen Institutionen, die das Programm auf europäischer und nationaler Ebene verwalten. Das Programm wird von der Europäischen Kommission verwaltet, die Umsetzung und Durchführung erfolgt jedoch auf lokaler Ebene durch die sogenannten Nationalen Agenturen und Institutionen auf internationaler Ebene (Abbildung 16).

ABBILDUNG 15. ERASMUS+-KOMPONENTEN



QUELLE: EIGENE STUDIE

ABBILDUNG 16. ERASMUS+-VERWALTUNGSSTRUKTUR



Quelle: Erasmus-Jahresbericht 2022, https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9020d5f5-8f3a-11ee-8aa6-01aa75ed71a1/sprache-en

Das Erasmus+ Programm ist organisatorisch und inhaltlich ein komplexes Programm. Eine Beschreibung der einzelnen Komponenten finden Sie unter: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/.

Dieses Papier konzentriert sich auf eines der beliebtesten Programme, nämlich Mobilitätsprojekte und Kooperationspartnerschaften.

Dieses Papier konzentriert sich auf eines der beliebtesten Programme, nämlich Mobilitätsprojekte und Kooperationspartnerschaftsprojekte.

4.3. Mobilitätsprojekte

Diese Aktion zur Hochschulmobilität unterstützt die physische und gemischte Mobilität von Hochschulstudierenden in allen Studienbereichen und Studiengängen (Kurzstudiengänge, Bachelor-, Master- und Doktorandenstufen). Studierende können entweder an einer Partnerhochschule im Ausland studieren oder ein Praktikum in einem Unternehmen, einem Forschungsinstitut, einem Labor, einer Organisation oder einem anderen relevanten Arbeitsplatz im Ausland absolvieren. Studierende können auch einen Studienaufenthalt im

Ausland mit einem Praktikum kombinieren und so die Lernergebnisse und die Entwicklung bereichsübergreifender Kompetenzen weiter verbessern.

Diese Aktion unterstützt auch Hochschullehr- und Verwaltungspersonal bei der Teilnahme an beruflichen Weiterentwicklungsaktivitäten im Ausland sowie Personal aus der Arbeitswelt, um Studierende oder Personal an Hochschuleinrichtungen zu unterrichten und auszubilden. Diese Tätigkeiten können sowohl Lehr- als auch Ausbildungsphasen (z. B. Hospitationen, Hospitationen, Schulungen) umfassen.

Darüber hinaus unterstützt diese Aktion gemischte Intensivprogramme, die es Gruppen von Hochschuleinrichtungen ermöglichen, gemeinsam Lehrpläne und Aktivitäten für gemischte Mobilität für Studierende sowie akademisches und administratives Personal zu entwickeln.

Mehr: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-1/mobility-projects-for-higher-education-students-and-staff

Ein Mobilitätsprojekt besteht aus folgenden Phasen:

- **Planung** (einschließlich Definition der Lernergebnisse, Aktivitätsformate, Entwicklung eines Arbeitsprogramms, Zeitplan für Aktivitäten);
- **Vorbereitung** (einschließlich praktischer Absprachen, Auswahl der Teilnehmer, Abschluss von Vereinbarungen mit Partnern und Teilnehmern, sprachliche/interkulturelle/lern- und aufgabenbezogene Vorbereitung der Teilnehmer vor der Abreise);
- **Umsetzung der** Mobilitätsaktivitäten;
- **Follow-up** (einschließlich der Bewertung der Aktivitäten, der Validierung und gegebenenfalls formalen Anerkennung der Lernergebnisse der Teilnehmer während der Aktivität sowie der Verbreitung und Nutzung der Projektergebnisse).

ABBILDUNG 17. PHASEN VON MOBILITÄTSPROJEKTEN



QUELLE: EIGENE STUDIE

Abhängig vom Profil der beteiligten Teilnehmer werden im Rahmen der Leitaktion 1 des Erasmus+-Programms folgende Arten von Mobilitätsprojekten gefördert:

Im Bereich Bildung und Ausbildung:

- Mobilitätsprojekte für Studierende und Hochschulpersonal
- Mobilitätsprojekte für Lernende und Personal in der Berufsbildung
- Mobilitätsprojekte für Studierende und Mitarbeiter
- Mobilitätsprojekte für Lernende und Personal der Erwachsenenbildung

Im Bereich Jugend:

- Mobilitätsprojekte für junge Menschen – Jugendbegegnungen
- Mobilitätsprojekte für Jugendarbeiter
- Aktivitäten zur Jugendbeteiligung
- DiscoverEU-Inklusionsaktion

Im Bereich Sport:

- Mobilität des Personals im Bereich Sport

4.4. Kooperationspartnerschaft

Das Hauptziel besteht darin, Organisationen die Möglichkeit zu geben, die Qualität und Relevanz ihrer Aktivitäten zu steigern, ihre Partnernetzwerke zu entwickeln und zu stärken, ihre Fähigkeit zur Zusammenarbeit auf transnationaler Ebene zu erhöhen, die Internationalisierung ihrer Aktivitäten voranzutreiben und durch den Austausch oder die Entwicklung neuer Praktiken und Methoden sowie den Austausch und die Auseinandersetzung mit Ideen. Ihr Ziel ist es, die Entwicklung, den Transfer und/oder die Umsetzung innovativer Praktiken sowie die Umsetzung gemeinsamer Initiativen zur Förderung der Zusammenarbeit, des gegenseitigen Lernens und des Erfahrungsaustauschs auf europäischer Ebene zu unterstützen. Ergebnisse sollten wiederverwendbar, übertragbar und hochskalierbar sein und möglichst eine starke transdisziplinäre Dimension aufweisen. Von ausgewählten Projekten wird erwartet, dass sie die Ergebnisse ihrer Aktivitäten auf lokaler, regionaler, nationaler und transnationaler Ebene teilen.

Kooperationspartnerschaften sind in den Prioritäten und politischen Rahmenwerken der einzelnen Erasmus+-Sektoren sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene verankert und zielen darauf ab, Anreize für sektorübergreifende und horizontale Zusammenarbeit in thematischen Bereichen zu schaffen.

Abhängig vom Bereich des vorgeschlagenen Projekts oder der Art des Antragstellers werden Kooperationspartnerschaften entweder von den Nationalagenturen oder von der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) verwaltet. Weitere Informationen hierzu finden Sie im Abschnitt „Wo Sie sich bewerben können“ unter den Zulassungskriterien.

Kooperationspartnerschaften zielen darauf ab:

- Steigerung der Qualität der Arbeit, Aktivitäten und Praktiken der beteiligten Organisationen und Institutionen, Öffnung für neue Akteure, die nicht zwangsläufig einem Sektor zuzuordnen sind;
- Aufbau der Kapazitäten von Organisationen, transnational und branchenübergreifend zu arbeiten;
- Berücksichtigung gemeinsamer Bedürfnisse und Prioritäten in den Bereichen Bildung, Ausbildung, Jugend und Sport;
- Ermöglichen von Transformationen und Veränderungen (auf individueller, organisatorischer oder sektoraler Ebene), die zu Verbesserungen und neuen Ansätzen führen, im Verhältnis zum Kontext jeder Organisation.

Ein Kooperationspartnerschaftsprojekt besteht aus vier Phasen, die bereits vor der Auswahl des Projektantrags zur Förderung beginnen: Planung, Vorbereitung, Umsetzung und Nachbereitung. Beteiligte Organisationen und an den Aktivitäten beteiligte Teilnehmer sollten in all diesen Phasen eine aktive Rolle übernehmen und so ihre Lernerfahrung verbessern.

ABBILDUNG 18. PHASEN DER KOOPERATIONSPARTNERSCHAFT



Mehr: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-2/cooperation-partnerships

In der Praxis sind mit der Umsetzung von Mobilitäts- und Kooperationspartnerschaftsprojekten verschiedene Risiken verbunden (Abbildung 19).

ABBILDUNG 19. DIE HAUPTRISIKEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER UMSETZUNG VON MOBILITÄTS- UND KOOPERATIONSPARTNERSCHAFTSPROJEKTEN



QUELLE: EIGENE ARBEIT

Diese Risiken erfordern spezifische Maßnahmen (Risikomanagement) in verschiedenen Phasen des Projektlebenszyklus.

4.5. Erasmus+ Plattformen, Werkzeuge und Netzwerke

Das Erasmus+-Programm nutzt eine Vielzahl von Werkzeugen und Plattformen, die die Durchführung von Aktivitäten und das Projektmanagement unterstützen und die Zusammenarbeit zwischen den Teilnehmern erleichtern. Diese Werkzeuge stehen Studierenden, Lehrkräften, Bildungspersonal, am Programm beteiligten Organisationen und Institutionen sowie denjenigen zur Verfügung, die Informationen zu Erasmus+-Möglichkeiten suchen.

Abbildung 20. Die wichtigsten Erasmus+-Werkzeuge und -Plattformen

Die Erasmus+-Projektergebnisplattform	bietet Zugang zu Informationen und Ergebnissen zu allen im Rahmen des Erasmus+-Programms geförderten Projekten	https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects
Europäische Plattform für Schulbildung (ESEP) und eTwinning	Der Treffpunkt für alle Akteure im schulischen Bildungsbereich auf allen Ebenen, auch in der beruflichen Erstausbildung	https://school-education.ec.europa.eu/en
Elektronische Plattform für Erwachsenenbildung (EPALE)	• bietet aktuelle Nachrichten zu Entwicklungen in diesem Bereich und interaktive Netzwerke, die es Benutzern ermöglichen, sich mit anderen in ganz Europa zu vernetzen, an Diskussionen teilzunehmen und bewährte Verfahren auszutauschen • bietet Instrumente von besonderem Interesse für (potenzielle) Erasmus+-Begünstigte	https://epale.ec.europa.eu/en
Selbstreflexion über effektives Lernen durch Förderung des Einsatzes innovativer Bildungstechnologien (SELFIE)	ein kostenloses, mehrsprachiges, webbasiertes Selbstreflexionstool, das allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen dabei hilft, ihre digitalen Kapazitäten zu entwickeln.	https://education.ec.europa.eu/selfie
HEInnovate	bietet Hochschuleinrichtungen in der EU und darüber hinaus die Möglichkeit, ihre Innovations- und Unternehmerfähigkeiten durch	https://heinnovate.eu/en

	Selbstreflexion in einer oder mehreren von acht Dimensionen zu untersuchen	
Das Europäische Jugendportal	bietet europäische und nationale Informationen und Möglichkeiten, die für junge Menschen, die in Europa leben, lernen und arbeiten, von Interesse sind	https://youth.europa.eu/home_en
Europäische Initiative für Studentenausweise	zielt darauf ab, die Lern- und Ausbildungsmobilität zu vereinfachen, indem alle wichtigen Komponenten digitalisiert werden, die für die Organisation der Studentenmobilität erforderlich sind, von der Informationsbereitstellung über Bewerbungsprozesse bis hin zur Eingewöhnung in die Gastgemeinde während des Auslandsaufenthalts	https://erasmus-plus.ec.europa.eu/european-student-card-initiative/ewp

Quelle: eigene Studie

Das Erasmus+-Programm verfügt über mehrere spezifische Initiativen und Netzwerke, die die Zusammenarbeit von Experten, den Wissensaustausch und Innovationen in der Bildung unterstützen. Ziel dieser Netzwerke ist es, Experten und Institutionen aus verschiedenen Ländern zusammenzubringen, um gemeinsam an der Verbesserung der Qualität von Bildung, Ausbildung und Jugend in Europa zu arbeiten.

Abbildung 21. Beispiele für Netzwerke

Eurydice-Netzwerk	konzentriert sich auf die Art und Weise, wie Bildung in Europa auf allen Ebenen und Zielen strukturiert und organisiert ist Beitrag zu einem besseren gegenseitigen Verständnis der Bildungssysteme in Europa.	https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/
Youth Wiki Nationales Korrespondentennetzwerk	ein interaktives Tool, das auf kohärente, aktuelle und nutzbare Weise Informationen über die Situation junger Menschen in Europa und über nationale Jugendpolitiken bereitstellt	https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki
Netzwerk von Experten für	In Drittländern, die nicht an dem von den nationalen Erasmus+-Büros betreuten Programm beteiligt sind, stellen die nationalen	

Hochschulreform (HEREs)	Expertenteams für Hochschulreformen lokalen Behörden und Interessenträgern einen Pool an Fachwissen zur Verfügung, um Reformen zu fördern und Fortschritte in der Hochschulbildung zu verbessern.	
Nationale Teams zur Unterstützung der Umsetzung von EU-Berufsbildungsinstrumenten	Der Zweck der nationalen Berufsbildungsexpertenteams besteht darin, einen Pool an Fachwissen bereitzustellen, um die Anwendung von EU-Berufsbildungsinstrumenten und -prinzipien in EU-finanzierten Projekten zu fördern, die durch das Programm Erasmus+ unterstützt werden.	
Netzwerk nationaler EQAVET-Referenzstellen	werden von nationalen Behörden eingerichtet und bündeln vorhandene relevante Informationen Gremien, an denen die Sozialpartner und alle Beteiligten auf nationaler und regionaler Ebene beteiligt sind, um zur Umsetzung des europäischen Rahmens für die Qualitätssicherung in der Berufsbildung beizutragen, wie er in der Empfehlung des Rates zur Berufsbildung für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit, soziale Gerechtigkeit und Resilienz definiert ist	
EQR, Europass und Euroguidance – Nationale Zentren	Für jedes Land werden diese drei Netzwerke nationaler Zentren durch eine oder mehrere Fördervereinbarungen unterstützt: Nationale Koordinierungsstellen des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQF NCPs), nationale Europass-Zentren, Euroguidance-Netzwerk	

Quelle: eigene Studie

4.6. Europäische Universitätsallianzen

Die Allianzen europäischer Universitätens sind eine Initiative der Europäischen Union, die die transnationale Zusammenarbeit zur Schaffung gemeinsamer Lehrpläne, Forschung und Mobilität für Studierende und Akademiker unterstützt. Diese Allianzen zielen darauf ab, die Bildungs- und Wissenschaftsintegration zu stärken und eine gemeinsame europäische Identität aufzubauen. Ziel der Initiative ist es, die Zusammenarbeit zwischen Universitäten in

Europa durch die Schaffung transnationaler Netzwerke von Universitäten zu stärken, die für hochwertige Bildung, Forschung und Innovation zusammenarbeiten.

Hauptziele und Zielsetzungen:

- **Vernetzung von Hochschulen:** Hochschulen arbeiten in einem Netzwerk zusammen, schaffen gemeinsame Studienprogramme, betreiben gemeinsame Forschung und teilen Ressourcen und Wissen.
- **Mobilitätsentwicklung:** Unterstützung der Mobilität von Studierenden, Mitarbeitern und Forschern zwischen Universitäten, die einem Netzwerk angehören.
- **Gemeinsame Bildungsaktivitäten:** Entwicklung integrierter Studienprogramme (z. B. gemeinsame Abschlüsse), die europaweit anerkannt sind.
- **Zusammenarbeit in Forschung und Innovation:** Gemeinsam Forschungsprojekte durchführen und globale Herausforderungen lösen.
- **Integration von Institutionen:** Erleichterung des Erfahrungs- und Ressourcenaustauschs zwischen Universitäten.

Die wichtigste Programmfinanzierungsaktivität im Rahmen der Initiative „Europäische Hochschulen“ ist das Erasmus+-Programm. Auch im Rahmen von Horizon Europe, dessen Schwerpunkt auf Forschung und Innovation liegt, können Allianzen gefördert werden.

Beispiele für die Zusammenarbeit innerhalb von Allianzen sind:

- Die Una Europa Alliance vereint acht renommierte europäische Universitäten, darunter die Jagiellonen-Universität, die Universität Heidelberg und die University of Edinburgh. Ziel ist die Schaffung der sogenannten „Universität der Zukunft“.
- Die Allianz ECIU (European Consortium of Innovative Universities), die Universitäten zusammenbringt, deren Schwerpunkt auf der Lösung realer sozialer und wirtschaftlicher Probleme liegt
- Die 4EU+ Alliance, die sechs Universitäten vereint, darunter die Universität Warschau, die Karls-Universität in Prag und die Sorbonne. Der Schwerpunkt liegt auf der Integration von Forschung und Bildung.
- Die ARQUS-Allianz von sieben Universitäten, darunter der Universität Granada und der Universität Graz, mit Schwerpunkt auf der Förderung von Mobilität und Mehrsprachigkeit.

Dank der Ausweitung der Erasmus+-Initiative auf Länder außerhalb der Europäischen Union, einschließlich derjenigen, die am Bologna-Prozess teilnehmen, können Universitäten aus Georgien nun als assoziierte Partner an europäischen Universitätsallianzen teilnehmen. Georgien als eines dieser Länder hat die Möglichkeit, im Rahmen dieser Allianzen mit europäischen Universitäten zusammenzuarbeiten, fungiert jedoch nicht als Vollmitglied. Dies ist Teil einer Strategie zur Steigerung der Integration im Europäischen Bildungsraum bis 2025 und zur Unterstützung der transnationalen Zusammenarbeit auf akademischer Ebene.

Beispiele für eine solche Zusammenarbeit sind Programme zur Studierendenmobilität, gemeinsame Forschung und interdisziplinäre Forschungsprojekte, die ein besseres Verständnis europäischer Werte ermöglichen und die Entwicklung der Bildung in EU-Grenzregionen unterstützen. Durch Allianzen wie diese können Georgien und andere Länder in der Region vom Zugang zu EU-Know-how und Innovationen im Bildungsbereich profitieren.

Einige europäische Universitätsallianzen, an denen Universitäten aus Georgien teilnehmen oder mit Ländern außerhalb der EU (z. B. dem Balkan und der Ukraine) verbunden sind, umfassen:

- EULiST (Europäische Universitäten verbinden Gesellschaft und Technologie) – diese Allianz konzentriert sich auf Nachhaltigkeit, technologische Zusammenarbeit und soziale Innovation. Mitglieder dieser Allianz sind Universitäten aus verschiedenen europäischen Ländern, darunter Griechenland, Tschechien und Spanien. Es umfasst eine Vielzahl von Institutionen, die gemeinsame Bildungsprogramme anbieten, was möglicherweise auf Inklusivität für Nicht-EU-Länder wie Georgien oder andere Länder des Bologna-Prozesses hindeutet.
- Auf Erasmus+ basierende Allianzen wie das Projekt „European Universities“ werden von der Europäischen Kommission gefördert und umfassen insgesamt 44 Allianzen. Diese Allianzen arbeiten mit Universitäten aus Ländern des Bologna-Prozesses wie Georgien oder der Ukraine zusammen und ermöglichen eine umfassende Zusammenarbeit in Forschung und internationaler Bildung.

Es ist erwähnenswert, dass Georgien eines der mit der Europäischen Union im Rahmen des Europäischen Hochschulraums und des Bologna-Prozesses (EHEA) assoziierten Länder ist, was seinen Institutionen die Zusammenarbeit mit europäischen Universitäten ermöglicht, wenn auch nur im Rahmen gemeinsamer Forschungs- und akademischer Programme. Beispiele für eine solche Zusammenarbeit sind Projekte zur Anerkennung akademischer Qualifikationen und zur Einführung flexibler Lernwege, die durch Erasmus+ gefördert werden.

Es gibt eine Reihe von Hochschulen, die die Prinzipien der Bündniskooperation erfolgreich umsetzen, darunter auch solche, die in ähnlichen Kontexten wie georgische Institutionen agieren. Zu den bemerkenswerten Allianzen gehören:

- CIVIS – Eine europäische Bürgeruniversität: konzentriert sich auf die Zusammenarbeit mit EU-Nachbarländern und fördert bürgerschaftliches Engagement und Innovation. Dazu gehören Universitäten aus Ländern, die möglicherweise ähnliche Entwicklungsherausforderungen wie Georgien haben, beispielsweise Rumänien und Griechenland.
- EUNICE – Europäische Universität für maßgeschneiderte Bildung: bringt Universitäten aus verschiedenen Regionen Europas zusammen und legt Wert auf einen personalisierten Bildungsansatz, der eine Inspiration für Institutionen in Georgien sein könnte. Zu den Partnern gehören technische und praktische Hochschulen.

- SEA-EU (Europäische Universität der Meere): Der Schwerpunkt liegt auf überregionaler und maritimer Zusammenarbeit. Zu den Partnern zählen Universitäten aus Küstenländern, die möglicherweise einige der geografischen und strategischen Herausforderungen Georgiens widerspiegeln.
- EC2U – European Campus of City-Universities: ist eine Allianz von Stadt-Universitäten, die verschiedene europäische Städte integriert und einen Raum für die Zusammenarbeit zwischen Universitäten aus Regionen mit ähnlichem Entwicklungsbedarf bietet.

4.7. Erasmus-Charta für die Hochschulbildung

Die Erasmus-Charta für die Hochschulbildung (ECHE) bildet den allgemeinen Qualitätsrahmen für europäische und internationale Kooperationsaktivitäten, die eine Hochschule im Rahmen von Erasmus+ durchführen kann.

Die Verleihung einer ECHE ist eine Voraussetzung für alle Hochschuleinrichtungen mit Sitz in einem Programmland, die bereit sind, an der Lernmobilität von Einzelpersonen und/oder an der Zusammenarbeit für Innovation und bewährte Verfahren im Rahmen von Erasmus+ teilzunehmen.

Für Hochschuleinrichtungen in Partnerländern ist die ECHE nicht erforderlich und der Qualitätsrahmen wird durch interinstitutionelle Vereinbarungen zwischen Hochschuleinrichtungen festgelegt.

Einer der zentralen Aspekte der Erasmus-Charta für die Hochschulbildung (ECHE) ist die Verpflichtung der Universität zu bestimmten Qualitätsstandards und Grundsätzen im Zusammenhang mit der Umsetzung von Mobilitäts- und internationalen Kooperationsprojekten. Dazu gehört: Sicherstellung der Qualität von Mobilitätsaktivitäten, Erleichterung der Anerkennung von im Ausland erworbenen Studienleistungen für Studierende (ECTS – European Credit Transfer System), Verpflichtung zur Gewährleistung der Gleichbehandlung, des Zugangs und der Teilnahmemöglichkeiten an Programmen für alle Teilnehmer, unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft oder Behinderung.

Dank der Charta können Universitäten an Erasmus+-Mobilitätsprogrammen für Studierende und Personal teilnehmen sowie internationale Kooperationsprojekte durchführen (darunter beispielsweise strategische Partnerschaften, Wissensallianzen, gemeinsame Bildungsprogramme oder innovationsbezogene Aktivitäten).

Zu den Vorteilen einer ECHE gehören:

- Zugang zu Fördermitteln,
- Internationalisierung der Universität,

- erhöhtes Prestige.

Die Eramus-Charta wurde auch von der Universität Lodz ausgearbeitet. Es wird in den folgenden Programmplanungszeiträumen aktualisiert. Es ist verfügbar unter: https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/erasmus-studia

4.8. Erwerb von Kenntnissen über Mobilität und Kooperation

Hochschuleinrichtungen können nun ihr Wissen über die neuesten Trends in den Bereichen Bildung, Forschung und EU-Politik umfassend aktualisieren, indem sie an verschiedenen Online-Ressourcen, Seminaren, Kursen und Plattformen für kontinuierliches Lernen teilnehmen.

Zu den Lehrmaterialien und Veranstaltungen können gehören:

1. Bildungsplattformen
   Dieser Katalog kann unter anderem die Erasmus+-Plattform, die Website der Europäischen Kommission für Bildung und Ausbildung, EPALE (Elektronische Plattform für Erwachsenenbildung in Europa) umfassen, wie im Abschnitt Erasmus+ erwähnt: Plattformen, Werkzeuge und Netzwerke
2. Webinare
   - Zentrum für digitale Bildung ist eine Plattform, die Webinare und Kurse zu digitaler Bildung und Online-Lernunterstützungstools anbietet https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/european-digital-education-hubd
   - Erasmus+ Virtual Exchange ist eine Initiative, die die Teilnahme an Online-Bildungsaustauschen ermöglicht, um internationale Interaktionen zu unterstützen. Darüber hinaus werden Webinare und Schulungen angeboten https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-1/virtual-exchanges
   - European Training Foundation (ETF) – organisiert Webinare und Konferenzen zur beruflichen Bildung und Kompetenzentwicklung https://www.etf.europa.eu/en
3. Foren für kontinuierliches Lernen
   - die Erasmus+ Projects Results Platform, wie im Abschnitt Erasmus+ erwähnt: Eine Plattform, auf der die Ergebnisse von Erasmus+-Projekten präsentiert werden
   - Wissenszentrum für europäische sektorale Qualifikationsprognosen: Eine Plattform für Bildungseinrichtungen, um Qualifikationsprognosen in verschiedenen Sektoren der europäischen Wirtschaft zu verfolgen und sie bei der

Planung von Kursen und Schulungen zu unterstützen. https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-forecast

4. Andere Online-Ressourcen
   - MOOCs (offene Online-Kurse für große Teilnehmerzahlen): Viele europäische Universitäten bieten über Initiativen wie FutureLearn, edX und Coursera kostenlose Online-Kurse an. Dabei handelt es sich um Kurse, die das Lernen in den Bereichen Hochschulmanagement, Bildungspolitik und vielem mehr unterstützen können
     https://www.mooc.org/
   - Offenes EU-Datenportal: Ein offenes EU-Datenportal, das Zugriff auf eine breite Palette von Daten im Zusammenhang mit Bildung, Forschung und anderen EU-Politiken bietet. Es kann als Grundlage für die Analyse und Aktualisierung des Wissens über Trends in der Hochschulbildung dienen
     https://data.europarl.europa.eu/en/home
5. Bildungsnetzwerke und -gemeinschaften

- EUN (European Schoolnet): Ein Netzwerk, das mit Bildungsministerien und Bildungseinrichtungen in Europa zusammenarbeitet, Bildungsressourcen anbietet und Veranstaltungen und Seminare organisiert
  http://www.eun.org

4.9. Engagement bei Erasmus+ – praktische Aspekte

Die Teilnahme am Erasmus+-Programm ist ein Schlüsselelement der internationalen Strategie jeder Universität.

Für die Teilnahme am Erasmus+-Programm ist Folgendes erforderlich:

1. Analyse der Bedürfnisse und Möglichkeiten der Universität:
- Internationale Ziele definieren – beginnen Sie mit einer Analyse der Bedürfnisse und Möglichkeiten im Kontext der internationalen Zusammenarbeit. Dazu gehört die Festlegung, welche Ziele wir mit Erasmus+ erreichen wollen (z. B. Anzahl der Austauschstudierenden, Anzahl der an Projekten beteiligten Mitarbeiter, Ausbau der Zusammenarbeit mit ausländischen Universitäten).
- Bewertung der Infrastruktur – die verfügbaren Ressourcen (z. B. internationale Teams, Technologie zur Unterstützung der Studentenmobilität) sollten untersucht und Bereiche identifiziert werden, die im Rahmen von Erasmus+ gestärkt werden müssen (z. B. Verbesserung des Studentenunterstützungssystems, Erhöhung der Anzahl von Partnerschaften mit ausländischen Universitäten).
2. Erstellung und Umsetzung einer Erasmus+-Strategie:
- Definieren Sie die Arten von Erasmus+-Projekten – wählen Sie die Projektarten aus, die am besten zu den Zielen der Hochschule passen, wie z. B. Studentenmobilität, Mobilität von akademischem Personal, Zusammenarbeit mit Partnern aus Drittländern, Entwicklung von Innovationen in der Lehre.
- Vorbereitung von Förderanträgen – detaillierte Projektvorschläge sollten für die Einreichung bei Erasmus+-Programmen vorbereitet werden. Hierzu ist die Kontaktaufnahme mit den nationalen Erasmus+-Agenturen und die Ermittlung relevanter Wettbewerbe, Bewerbungen und administrativer Anforderungen erforderlich.
- Internationale Partnerschaften – Kooperationen mit Universitäten im Ausland sollen aufgebaut und ausgebaut werden. Potenzielle Partner aus EU- und Nicht-EU-Ländern sollten identifiziert werden, um den Zielen von Erasmus+-Projekten gerecht zu werden.
3. Koordination und Durchführung der Mobilität:
- Organisation der Studenten- und Personalmobilität – Es sollte ein Team gebildet werden, das für die Organisation der Mobilität verantwortlich ist (Rekrutierung von Teilnehmern, Logistik, Visaverfahren, Versicherung). Es ist wichtig, den Programmteilnehmern administrative Unterstützung und angemessene Bildungsressourcen bereitzustellen.
- Unterstützung bei der kulturellen Integration – Orientierungsprogramme, Sprachunterstützung und fachliche Begleitung für Incoming-Studierende aus anderen

Ländern sollten bereitgestellt werden, damit sie sich leichter in die Universität und das lokale Umfeld integrieren können.

4. Monitoring und Evaluierung von Erasmus+ Projekten:

- Datenerhebung und Berichterstattung – Es sollten regelmäßig Daten über die Anzahl der Teilnehmer, Ausgaben, Erfolge und Ergebnisse der Mobilität erhoben werden. Dies wird sowohl zur Überwachung des Fortschritts als auch zur Bewertung der Wirksamkeit von Projekten hilfreich sein.
- Bewertung der Auswirkungen von Erasmus+: Es sollten die Auswirkungen der Mobilitätsergebnisse auf die Entwicklung der Fähigkeiten von Studierenden und Mitarbeitern, die Steigerung der internationalen Zusammenarbeit und die Auswirkungen auf den Ruf und das Image der Universität analysiert werden.

4.10. Erasmus+ – Universität Lodz – bewährte Praktiken

Die Universität Lodz beteiligt sich aktiv an Programmen, die aus dem EU-Haushalt kofinanziert werden, einschließlich des Programms Erasmus+. Es führt zahlreiche Projekte zur Förderung von Mobilität, Bildungsinnovation und internationaler Zusammenarbeit durch. Studierende, Mitarbeiter und andere Institutionen haben die Möglichkeit, sich an vielfältigen Initiativen zu beteiligen, die Kompetenzen verbessern und einen internationalen Wissens- und Erfahrungsaustausch ermöglichen.

Zu den von der Universität Łódź durchgeführten Erasmus+-Aktivitäten und -Projekten gehören: Studenten- und Personalmobilität (Aktion 1 – Lernmobilität), strategische Partnerschaften (Aktion 2 – Zusammenarbeit für Innovation und Austausch bewährter Verfahren), Jean-Monnet-Projekte, internationale Zusammenarbeit im Rahmen von Erasmus+ Internationale Mobilität zum Erwerb von Leistungspunkten (ICM), Erasmus+ in der Erwachsenenbildung und Berufsbildung. Die administrative Unterstützung erfolgt insbesondere durch das Büro für internationale Zusammenarbeit der Universität Łódź, das für die Koordination der Erasmus+-Aktivitäten und die Betreuung der am Programm teilnehmenden Studierenden und Mitarbeiter zuständig ist. Es unterstützt bei der Bewerbung, der Organisation von Reisen, bei der Kontaktaufnahme mit Partnerhochschulen und bei der Abwicklung von Stipendien. Einzelne Fakultäten der Universität Łódź führen je nach Spezialisierung auch Projekte im Rahmen von Erasmus+ durch, was die Entwicklung internationaler Zusammenarbeit und didaktischer Innovation ermöglicht.

Mehr:

https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/erasmus-studies

https://www.wz.uni.lodz.pl/strefa-studenta/wyjazdy-krajowe-i-zagraniczne/erasmus

https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/bip-blended-intensive-programmes

https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/erasmus-traineeships

https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/erasmus-caly-swiat

https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/bip-blended-intensive-programmes

Einheit 5. Markenmanagement der Universität

5.1. Konzept zur Markenführung der Universität

Unter Universitätsmarkenmanagement versteht man den strategischen Prozess zur Entwicklung, Pflege und Verbesserung des Images, des Rufs und der Identität einer Universität. Dabei geht es darum, eine konsistente und positive Wahrnehmung der Universität durch ihre Werte, akademischen Programme, Kultur, Leistungen und die allgemeine Erfahrung der Studierenden zu schaffen. Dieser Prozess umfasst Bemühungen, die Institution von anderen Universitäten abzuheben, potenzielle Studierende anzuziehen, Alumni einzubinden und die Beziehungen zu Fakultäten, Mitarbeitern und der breiteren Gemeinschaft zu stärken.

Markenführung ist eines der wesentlichen Elemente der Leitung einer modernen Universität. Eine starke Marke zieht hochqualifizierte Studierende, ambitionierte Lehrkräfte und wertvolle Partnerschaften an. Es fördert auch Anmelde- und Spendenbemühungen. Weithin anerkannte Universitätsmarke stärkt die Position der Universität in Rankings und im Wettbewerb. Es schafft auch Vertrauen zwischen Studierenden, Alumni, Lehrkräften und Mitarbeitern.

Die Kernelemente des universitären Markenmanagements bestehen aus:

1. **Markenidentität** – bezieht sich auf visuelle Identität, Mission und Werte.
2. **Markenbekanntheit –** bezieht sich auf die Förderung von Sichtbarkeit und Wiedererkennung.
3. **Markenpositionierung –** bezieht sich auf die Art und Weise, wie die Universität auf dem Markt wahrgenommen wird.
4. **Markenkonsistenz –** bezieht sich auf die Einheitlichkeit über alle Kommunikationskanäle hinweg.
5. **Markenwert – bezieht sich auf den Wert der Marke in den Köpfen der Interessengruppen.**

Die Markenidentität der Universität besteht aus den materiellen und immateriellen Aspekten, die die Grundwerte, Mission und Vision der Universität repräsentieren. Seine Hauptkomponenten sind:

1. Logo, Farben und Typografie.
2. Motto oder Slogan der Universität.

3. Werte und Kultur.

Der Prozess zur Etablierung einer starken Markenidentität besteht aus folgenden Hauptschritten:

1. Definieren Sie die Mission: Was ist der Kernzweck der Universität?
2. Visuelle Identität: Entwerfen Sie einheitliche Logos, Farbschemata und Botschaften.
3. Markenpersönlichkeit: Legen Sie Ton und Stimme in der Kommunikation fest.

Fall der Universität Lodz – Erneuerung des Markenauftritts

In den Jahren 2016–2017 führte die Universität Lodz (Polen) ein umfassendes Erneuerung des Markenauftritts durch. Die Logos und das visuelle Identitätssystem der Universität und aller ihrer Bestandteile wurden geändert. Die abgenutzten Symbole, die ein Konglomerat verschiedener Elemente waren, die jeweils einen völlig anderen Stil repräsentierten, wurden geändert.

Abbildung 22. Alte und neue Logos der Universität Lodz



Das neue Erscheinungsbild der Universität Łódź bezieht sich auf die Mission der Universität und die Werte, die ihr zugrunde liegen – Gemeinschaft, Innovation für Entwicklung, Offenheit oder Einheit in der Vielfalt. Die Gemeinschaft der einzelnen Fakultäten und Einheiten wird stark betont. Die alten Logos jeder der 12 Fakultäten der Universität Łódź wurden auf unterschiedliche Weise erstellt – die neuen markieren die Unterschiede und betonen gleichzeitig die Gemeinschaft.

Abbildung 23. Alte und neue Logos ausgewählter Fakultäten der Universität Lodz

ALTE LogosNEUE

Logos

Fakultät für Management





Fakultät für Chemie





Derzeit sind die Logos der verschiedenen Fakultäten der Universität hinsichtlich der im Logo verwendeten Formen und Schriftarten identisch. Allerdings unterscheiden sie sich in der Farbe – jede Fakultät hat eine individuelle Farbidentität.

Abbildung 24. Visuelle Einheit und Vielfalt der Fakultäten der Universität Lodz



5.2. Positionierung der Universitätsmarke in einem Markt

Die Markenpositionierung definiert, wie sich die Universität von der Konkurrenz abhebt und wie sie von den Interessengruppenn wahrgenommen wird. Es besteht aus folgenden Schritten:

- Identifizieren Sie die Stärken der Universität (einzigartige Programme, Fakultät, Campuskultur).
- Verstehen Sie die Bedürfnisse des Publikums (Studenten, Alumni, Spender).
- Erstellen Sie ein Wertversprechen (was unterscheidet Ihre Universität?).

5.3. Markenbekanntheit und Sichtbarkeit

Die Markenbekanntheit misst, wie bekannt die Universität bei potenziellen Studierenden, Lehrkräften und externen Partnern ist. Es gibt einige Taktiken, um die Markenbekanntheit zu steigern:

1. Digitale Präsenz: Optimieren Sie die Website und die sozialen Medien für Engagement.
2. Physische Präsenz: Markenkennzeichnung auf Dokumenten, Büchern, in Universitätsräumen und anderswo.
3. Content-Marketing: Veröffentlichen Sie Erfolgsgeschichten, Erfolge der Fakultät und Erfahrungsberichte von Studenten.
4. Öffentlichkeitsarbeit: Bauen Sie Beziehungen zu den Medien auf, um über Meilensteine der Universität zu berichten.

Es ist wichtig, die Markenkonsistenz auf allen Plattformen aufrechtzuerhalten. Es schafft Vertrauen, indem es einheitliche Botschaften gewährleistet, stärkt aber auch die Werte der Universität über alle Kommunikationskanäle hinweg. Bereiche zur Gewährleistung der Konsistenz:

1. Website und soziale Medien: Bildgestaltung und Botschaften.
2. Gedruckte Materialien: Broschüren, Zulassungsleitfäden und Campusbeschilderung.
3. Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit: Campusführungen, Tage der offenen Tür und Alumni-Veranstaltungen.

Steigerung des Markenwerts – Markenwert bezieht sich auf den Mehrwert der Marke, der über ihre funktionalen Vorteile hinausgeht. Es umfasst die Wahrnehmung der Qualität, Vertrauenswürdigkeit und Reputation der Universität. So bauen Sie Markenwert auf:

1. Bieten Sie den Studierenden konsistente und qualitativ hochwertige Erfahrungen.
2. Fördern Sie Forschungsexzellenz und Fachkompetenz der Fakultät.
3. Fördern Sie starke Alumni-Beziehungen.

5.4. Marke Universität – Studierende und Alumni

Die Erfahrung der Studierenden kann als eine Säule der Markentreue angesehen werden. Das ist wichtig, weil die Studienreise einen direkten Einfluss auf die langfristige Markenwahrnehmung hat. Positive Erfahrungen führen zu Alumni-Befürwortung und wiederholtem Engagement.

Schwerpunktbereiche:

1. Qualität der Lehr- und Lernumgebungen.
2. Unterstützungsangebote und außerschulische Möglichkeiten.
3. Erfolg nach dem Abschluss (Karriere, Netzwerkpflege).

Eines der besonderen Merkmale von Universitäten ist, dass sie über ein breites (jährlich wachsendes) Spektrum an Alumni verfügen, die über die Qualitäten einer Gemeinschaft verfügen. Dabei handelt es sich um Personen, die im Laufe der Zeit auf der Karriereleiter aufsteigen und einen hohen sozialen Status erreichen können. Sie stellen eine potenziell wichtige Ressource für die Markenbildung der Universität dar. Alumni sind wichtig:

- Alumni können als Markenbotschafter fungieren
- Ehemalige Studierende mit aktuell hohem sozialen Status können sich in Alumni-Vereinen engagieren
- Engagierte Alumni fördern eher die Universität.

Die Universität kann einige Werkzeuge nutzen, um Alumni-Aktivitäten zu erleichtern:

- Regelmäßige Kommunikation (Informationsbriefe, Social Media)
- Alumni-Veranstaltungen
- Alumni-Teilnahme an Programme zur fachlichen Begleitungn.

Es ist wichtig, Aktivitäten im Zusammenhang mit der Überwachung der Universitätsmarke durchzuführen. Es bezieht sich auf den fortlaufenden Prozess der Verfolgung, Analyse und Verwaltung des Rufs und der Wahrnehmung der Marke einer Universität über verschiedene Kanäle, sowohl online als auch offline. Dabei geht es darum, im Auge zu behalten, wie die Universität von wichtigen Interessengruppenn wie Studierenden, Dozenten, Alumni, Arbeitgebern und der Öffentlichkeit wahrgenommen wird, und sicherzustellen, dass die

Marke mit den Werten, der Mission und den Zielen der Institution übereinstimmt. Zwei Probleme sollten hervorgehoben werden:

1. Kontinuierliche Verfolgung der Wahrnehmung der Universität in der Öffentlichkeit.
2. Nutzen Sie Rückmeldungen, um die Wirksamkeit von Markenführungsstrategien zu messen.

Überwachungstools:

1. Umfragen und Rückmeldungen: Von Studierenden, Alumni und Lehrkräften.
2. Social Listening: Überwachung sozialer Medien auf Erwähnungen und Diskussionen.
3. Medienverfolgung: Verfolgung der Berichterstattung über Universitätsleistungen in der Presse.

Der Erfolg einer Universitätsmarke ist messbar. Die Liste der Key Performance Indicators (KPIs) könnte wie folgt aussehen:

1. Einschreibungsquoten: Treiben Bemühungen zum Markenaufbau Bewerbungen voran?
2. Engagement-Metriken: Zugriffe auf die Internetseite, in sozialen Medien-Engagement und Teilnahme an Veranstaltungen.
3. Alumni-Engagement: Teilnahme an Veranstaltungen, Aktivitäten in sozialen Medien und Engagement in der fachlichen Begleitung.
4. Medienberichterstattung: Positive Presse und akademische Anerkennung.
5. Arbeitgeber- und Branchenreputation
6. Teilnahme an Veranstaltungen und Engagement

Die Liste der Werkzeuge, die bei der KPI-Messung verwendet werden können:

- Spezielle Umfragen
- Kennzahlen zum in sozialen Medien-Engagement – Zugriffe auf die Internetseite
- Beschäftigungsquoten für Hochschulabsolventen

- Teilnahme an Veranstaltungen
- Bewerbungszahlen von Studierenden – und Umwandlungsquoten
- Andere…

5.5. Die Persönlichkeitsskala der Universitätsmarke (UBPS)

Die Persönlichkeitsskala der Universitätsmarke (UBPS) ist ein Werkzeug zur Messung und Bewertung der Markenpersönlichkeit einer Universität. Das Konzept der „Markenpersönlichkeit“ wurde von Rauschnabel u. a. entwickelt und beschrieben. (2016) und bezieht sich auf die Menge menschlicher Eigenschaften, die einer Marke, in diesem Fall einer Universität, zugeschrieben werden. Die UBPS hilft akademischen Institutionen, besser zu verstehen, wie sie von Studierenden, Bewerbern, Dozenten und anderen Zielgruppen wahrgenommen werden, und ermöglicht es ihnen, ihre Marketing- und Kommunikationsstrategien anzupassen, um eine stärkere und positivere Markenidentität aufzubauen.

Innerhalb von UBPS können sechs Persönlichkeitsdimensionen der Universitätsmarke identifiziert werden:

1) **Prestige** (akzeptiert, führend, seriös, erfolgreich, beträchtlich)
2) **Aufrichtigkeit** (menschlich, hilfsbereit, freundlich, vertrauenswürdig, fair)
3) **Attraktivität** (attraktiv, produktiv, besonders)
4) **lebhaft** (sportlich, dynamisch, lebhaft, kreativ)
5) **Gewissenhaftigkeit** (organisiert, kompetent, strukturiert, effektiv)
6) **weltoffen** (vernetzt, international, kosmopolitisch,)

Die Ergebnisse ihrer Forschung zeigen, dass die Skala stark mit Markenliebe, positiver Mundpropaganda und der Absicht der Studenten zusammenhängt, ihre Universität als Alumni zu unterstützen.

5.6. Markenstrategie im Laufe der Zeit

Die Markenstrategie der Universität sollte im Laufe der Zeit angepasst und angepasst werden. Es gibt eine Reihe von Faktoren, die die Notwendigkeit einer Änderung der Markenpolitik beeinflussen. Zu den wichtigsten gehören:

1. Markttrends, Wettbewerb und Erwartungen der Studierenden ändern sich im Laufe der Zeit.
2. Die Ausrichtung Ihrer Markenstrategie sorgt für anhaltende Relevanz und Wettbewerbsfähigkeit.

Es gibt auch wichtige Warnzeichen, die darauf hinweisen, dass eine Änderung erforderlich ist:

1. Rückgang des studentischen Engagements.
2. Neue Wettbewerber oder veränderte Trends im Hochschulbereich.
3. Rückmeldungen weist darauf hin, dass die Erwartungen der Marke und des Publikums nicht übereinstimmen.

Ein wirksames Instrument, um die positive Wirkung einer Hochschulmarke auf einem guten Niveau zu halten, sind strategische Partnerschaften. Innerhalb einer Hochschule können zu diesem Zweck Partnerschaften in mindestens drei Bereichen aufgebaut werden:

1. Kooperationen mit Unternehmen und anderen Institutionen

Wenn eine Universität mit angesehenen Unternehmen oder Branchenführern zusammenarbeitet, stärkt sie ihre Glaubwürdigkeit in bestimmten Bereichen wie Technologie, Wirtschaft oder Forschung. Diese Partnerschaften wirken sich positiv auf die Universität aus und signalisieren den Interessengruppenn (Studenten, Eltern, Lehrkräfte, Arbeitgeber), dass sie mit führenden Experten zusammenarbeitet.

2. Akademische Partnerschaften

Kooperationen mit anderen Universitäten, insbesondere mit hochrangigen oder international anerkannten Institutionen, stärken das akademische Ansehen der Universität. Gemeinsame Forschungsprojekte, Austauschprogramme oder gemeinsame Studienangebote zeugen von akademischer Exzellenz und Innovation.

3. Praktika und Arbeitsvermittlung

Die Zusammenarbeit mit Unternehmen und Organisationen zur Bereitstellung von Praktika, Kooperationsprogrammen oder Stellenvermittlungen für Studierende steigert die Attraktivität der Universität. Studierende legen Wert auf praktische Erfahrung, und solche Partnerschaften stärken die Marke, indem sie das Engagement der Universität für Karriereentwicklung und reale Chancen zeigen.

5.7. Krisenmanagement in der Markenstrategie der Universität

Es ist wichtig zu bedenken, dass einige negative Ereignisse der Marke und dem Ruf der Universität schaden können. Es gibt grundlegende Strategien, um darauf vorbereitet zu sein, effektiv darauf zu reagieren und ihre negativen Auswirkungen zu minimieren:

1. Bereiten Sie sich im Voraus vor: Entwickeln Sie einen Krisenkommunikationsplan.
    - Dies gilt für alle Ebenen der Hochschulleitung – nicht nur für die Ebene des Rektors und der Dekane, sondern auch für einzelne Einheiten.
2. Transparenz: Beheben Sie Probleme umgehend und ehrlich.
3. Konsistente Botschaften: Stellen Sie sicher, dass die gesamte öffentliche Kommunikation während einer Krise die Werte der Marke widerspiegelt.

Soziale Medien sind heute eines der wichtigsten und mächtigsten Instrumente zur Verwaltung der Marke der Universität:

1. Es bietet eine Plattform für die direkte Interaktion mit Studierenden, Alumni und der Öffentlichkeit.
2. Es ist die am schnellsten laufende Kommunikationsplattform.
3. In sozialen Medien geteilte Inhalte prägen die öffentliche Wahrnehmung der Universität.

Bewährte Verfahren:

1. Veröffentlichen Sie regelmäßig ansprechende Inhalte (Studentengeschichten, Fakultätsforschung).
2. Reagieren Sie umgehend auf Kommentare und Anfragen.
3. Nutzen Sie verschiedene Plattformen wie Instagram, LinkedIn, Facebook und YouTube. Bedenken Sie, dass unterschiedliche Zielgruppen möglicherweise unterschiedliche Kommunikationskanäle nutzen.

5.8. Kennzahlen zur Markenführung – praktische Aspekte

Die Verwaltung der Marke der Universität ist ein Prozess, der einen strategischen Ansatz, angemessene Ressourcen und eine kontinuierliche Überwachung erfordert. Hierzu sollten folgende Schritte in Betracht gezogen werden:

1. Definition der Ziele der Marke:

- Definition der Mission und Vision der Universität – es gilt zu bestimmen, welche Werte die Marke der Universität repräsentieren soll, welche Ziele sie international erreichen möchte und welche Zielgruppen im Vordergrund stehen (z. B. zukünftige Studierende, Akademiker, internationale Partner).
- Marktsegmentierung – die für die Universität interessanten Bildungsmarktsegmente sollten identifiziert werden, z.B. ausländische Studierende, Forscher, Studierende aus bestimmten Regionen.

2. Image- und Reputationsmanagement:

- Entwicklung eines einzigartigen Wertversprechens (UVP) – Es sollte ein einzigartiges Wertversprechen entwickelt werden, um die Universität von ihren Mitbewerbern abzuheben. Dazu könnten beispielsweise hochwertige Lehre, Zugang zu internationalen Forschungsnetzwerken und einzigartige Mobilitätsprogramme gehören.
- Kommunikationsstrategie – Kommunikationskanäle sollten identifiziert werden, wie z. B. die Website der Universität, soziale Medien, internationale Konferenzen und Partnerschaften mit anderen Universitäten. Es lohnt sich, auf eine konsistente und regelmäßige Kommunikation zu achten.

3. Erstellen Sie Markenmanagement-Indikatoren – es sollte ein Katalog relevanter und sammelbarer Indikatoren identifiziert werden, darunter z. B.:

- Markenbekanntheitsindikatoren, z.B. Anzahl der Besuche auf der Website der Universität (insbesondere aus dem Ausland), Anstieg der Followerzahl auf in sozialen Medien-Plattformen (z. B. Facebook, Instagram, LinkedIn), Position der Universität in internationalen akademischen Rankings (z. B. QS World University Rankings, Times Higher Education).
- Engagement-Indikatoren, z.B. Anzahl der Bewerbungen internationaler Studierender (z. B. aus Erasmus+-Partnerländern), Anstieg der Anzahl unterzeichneter

Kooperationsvereinbarungen mit ausländischen Universitäten und Organisationen, Beteiligung der Universität an internationalen Konferenzen, Forschungsprojekten und akademischen Netzwerken.

- Zufriedenheits- und Loyalitätsindikatoren, z.B. Zufriedenheit der Studierenden, die an Mobilitätsmaßnahmen teilnehmen (Umfragen und Rückmeldungen nach Erasmus+-Programmen), Anzahl der Studierenden, die nach dem Austausch zurückkehren (z. B. Fortsetzung der Zusammenarbeit mit der Universität), Meinungen und Empfehlungen von Studierenden und Universitätsmitarbeitern auf Bildungsplattformen und Online-Foren.

4. Ergebnisse auswerten und Strategien anpassen:

- Überwachen Sie die Wirksamkeit von Marketingaktivitäten – bewerten Sie regelmäßig, wie sich Marketingaktivitäten und Kommunikationsstrategien auf den wahrgenommenen Markenwert der Universität auswirken. Es lohnt sich, Daten von Kampagnen zur Förderung von Erasmus+-Programmen und anderen Initiativen zu analysieren.
- Marktforschung und Rückmeldungen – es lohnt sich, regelmäßig Marktforschung zu betreiben und Interviews mit Mitarbeitern, Studierenden und internationalen Partnern zu führen, um Meinungen zur Universitätsmarke zu erfahren und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren

5. Markennachhaltigkeit:

- Arbeiten Sie mit Markenbotschaftern zusammen – es ist sinnvoll, Alumni, Akademiker und internationale Partner in die Werbung für die Universität einzubeziehen. Nutzen Sie ihre Erfolgsgeschichten, Erfahrungen aus Erasmus+-Programmen und anderen Initiativen, um das Image der Universität zu stärken.
- Langfristige Evaluierung – es lohnt sich, die Wirksamkeit der Aktivitäten über mehrere Jahre hinweg zu beobachten, um zu beurteilen, wie sich die Markenposition der Universität auf dem internationalen Markt verändert und welche Auswirkungen die Beteiligung am Erasmus+-Programm darauf hat.

Literaturverzeichnis

Ein Leitfaden für Hochschulen. Beelen, J., Jones, E. (2015). Internationalisierung zu Hause neu definieren. In: Curaj, A., Matei, L., Pricopie, R., Salmi, J., Scott, P. (Hrsg.) Der Europäische Hochschulraum. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20877-0_5.

Afonso O., Monteiro S., Thompson M. (2012), Ein Wachstumsmodell der Vierfachhelix, „Journal of Business Economics and Management", http://www.questia.com/read/1G1-310868541/ a-growth-model-for-thequadruple-helix.

Aponte M.C., Pilar Ramírez M. (2017), Management von Netzwerken und Verbänden zur Internationalisierung der Hochschulbildung weltweit, Ciencia y EducaciónBd. 1, Nr. 1.

Carayannis E.G., Campbell D. F.J. (2010), Dreifach-, Vierfach- und Fünffachhelix: Wie hängen Wissen, Innovation und Umwelt zusammen? Ein Rahmen für die transdisziplinäre Analyse nachhaltiger Entwicklung und sozialer Ökologie, „International Journal of Social Ecology and Sustainable Development", vol. 1, No 1, s. 41–69.

Carayannis E.G., Barth T.D., Campbell D.F.J. (2012), Das Innovationsmodell der Fünffachhelix: globale Erwärmung als Herausforderung und Antrieb für Innovation, „Journal of Innovation and Entrepreneurship", https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/2192-5372-1-2.

Carayannis, Elias G.; Barth, Thorsten D.; Campbell, David F. J. (2012-08-08). "Das Innovationsmodell der Fünffachhelix: globale Erwärmung als Herausforderung und Antrieb für Innovation". Journal of Innovation and Entrepreneurship. 1 (1): 2. doi:10.1186/2192-5372-1-2. hdl:10419/78609. ISSN 2192-5372.

Clark, B. R. (1998). Unternehmerische Universitäten schaffen: organisatorische Wege der Transformation. Oxford: Pergamon Press.

Compagnucci L., Spigarelli F. (2020), Die dritte Mission der Universität: eine systematische Literaturübersicht zu Potenzialen und Grenzen, Technological Forecasting and Social Change, Band 161, 120284

David A., Coenen F. (2014), Absolventennetzwerke – ein ungenutztes Potenzial zur Gewinnung und Bindung hoch qualifizierter Arbeitskräfte?, Higher Education Studies; Bd. 4, Nr. 5.

de Wit, H., & Deca, L. (2020). Internationalisierung der Hochschulbildung: Herausforderungen und Chancen für das nächste Jahrzehnt. Europäischer Hochschulraum: Herausforderungen eines neuen Jahrzehnts, 3-11.

Wirksame Strategien zur Internationalisierung der Hochschulbildung in den Vereinigten Staaten. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/272696647_Effective_strategies_in_internationalization_of_higher_education_in_the_United_States[accessed Sep 21 2024].

Erasmus-Jahresbericht 2022, https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9020d5f5-8f3a-11ee-8aa6-01aa75ed71a1/language-en

Fu Y. Ch., Marques M, Powell Justin J.W., Tsen Yuen-Hsien, Baker David P.(2022), Ein sich entwickelndes internationales Forschungsnetzwerk: räumliche und thematische

Entwicklungen gemeinsamer Hochschulforschung, 1998–2018, Scientometrics, 127:1403–1429.

Garwe, Evelyn & Thondhlana, Juliet. (2021). Internationalisierung der Hochschulbildung als nationaler strategischer Schwerpunkt. Journal of Research in Higher Education. Vorabveröffentlichung. 10.1108/JARHE-09-2020-0323.

Gutterman A. (2023), Personalmanagement. Verfügbar bei SSRN: https://ssrn.com/abstract=4549619 oder http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4549619.

Górak-Sosnowska K., Kacperczyk K. (2020), Internationalisierung der Hochschulbildung. Strategien, Herausforderungen und bewährte Verfahren, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Han K. (2021), Förderung von Autonomie und Engagement im Englischunterricht durch unterrichtsnahe Faktoren: autonomieförderndes Verhalten und Beziehungen zwischen Lernenden und Lehrenden, Front Psychol.; 12: 767079.

Hawawini G. A. (2011), Die Internationalisierung von Hochschulen: eine kritische Bestandsaufnahme und ein radikaler Vorschlag, SSRN Electronic Journal.

Henard u. a., 2012, OECD, Ansätze der Internationalisierung und ihre Folgen für strategisches Management und institutionelle Praxis, http://erasmusplusriesal.org/sites/default/files/8._approaches_to_internationalisation_-_oecd.pdf

Hudzik, J. (2011). Umfassende Internationalisierung: vom Konzept zum Handeln. Washington,DC: NAFSA: Association of International Educators.

Internationalisierung zu Hause (IaH). Einführendes Handbuch, UUKi Outward Student Mobility Network, 2024.

Kammeyer-Mueller J.D. (2015), Praktiken des Personalmanagements, Enzyklopädie des Erwachsenenalters und Alterns, Wiley.

Kalinowski B., Wiśniewska M., Żak-Skwierczyńska M. (2023), Aktionsplan nach Projektabschluss zur weiteren Institutionalisierung von IVAP, RiEcoLab | Projekt EIT KAVA ID: 21307.

Knight, J. (2004). Internationalisierung neu gestaltet: Definition, Ansätze und Beweggründe.Journal of Studies in International Education, 8, 5-31.

Knight, Jane. (2017). Globale Perspektive: fünf Wahrheiten über Internationalisierung. 10.1007/978-94-6351-161-2_3.

Leal S., Azeiteiro U.M., Aleixo A.M. (2024), Nachhaltige Entwicklung an portugiesischen Hochschulen aus Sicht der Lehrenden, Journal of Cleaner Production, Band 434, 139863.

Leydesdorff L., Etzkowitz H. (2001), Der Wandel der Beziehungen zwischen Universität, Wirtschaft und Staat, „Electronic Journal of Sociology", https://www.sociology.org/content/vol005.004/th.html.

Leydesdorff, L. (2012). "Die Dreifachhelix der Beziehungen zwischen Universität, Wirtschaft und Staat (Februar 2012)". SSRN Working Paper Series. doi:10.2139/ssrn.1996760. ISSN 1556-5068. S2CID 111166330.

Internationalisierung der Hochschulbildung als nationaler strategischer Schwerpunkt. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/348432030_Making_internationalization_of_higher_education_a_national_strategic_focus[accessed Sep 21 2024].

Mampaey, J., & Lambrechts, W. (2022) Reaktives Markenmanagement in der Hochschulbildung: das Beispiel eines Lehramtsprogramms in den Niederlanden. Journal of Marketing for Higher Education, S. 1–15. https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2143001 .

Moshtari M., Safarpour A. (2024), Herausforderungen und Strategien der Internationalisierung der Hochschulbildung in einkommensschwachen Ländern Ostafrikas, Higher Education 87:89–109.

Nastase, P. (2020). Triebkräfte der Internationalisierung im georgischen Hochschulwesen. In Europäischer Hochschulraum: Herausforderungen eines neuen Jahrzehnts (S. 91-104). Springer International Publishing.

Nethravathi P. S., Kumar Maiya A., Aithal P. S. (2022), Vision, Mission und Ziele einer Hochschule mit Führung und Leitung abstimmen – das Beispiel der Srinivas University in Indien, International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE), 6(2), 50-66. ISSN: 2581-6942.

Nguyen B., T.C Melewar, Hemsley-Brown J. (2019) Strategisches Markenmanagement in der Hochschulbildung, Routledge.

Omoruyi T.U., Rembielak G. (2019), Beziehungsmarketing und seine Rolle für die Erfahrungen internationaler Studierender an britischen Hochschulen, 2019, Acta Sci. Pol.Oeconomia 18 (4), 69–76.

Ozturgut, O., Cantu, M., Pereira, L., & Krohn, D. (2014). Wirksame Strategien zur Internationalisierung der Hochschulbildung in den Vereinigten Staaten. International Journal of Research Studies in Education, 3(2), 29-39.

Qiang, Z. (2003). Internationalisierung der Hochschulbildung: auf dem Weg zu einem konzeptionellen Rahmen. Policy Futures in Education, 1(2), 248-270. http://dx.doi.org/10.2304/pfie.2003.1.2.5.

Pacheco A., Franco M. (2024), Die Rolle der Hochschulen bei akademischen Ausgründungen: eine Kooperationsperspektive, Journal of The Knowledge Economy (2024) 15:7523–7541

Pham V. (2024), Einfluss des Personalmanagements auf die Arbeitsleistung an vietnamesischen Hochschulen, International Journal of Social Science and Human Research, Band 07 Heft 05.

Piotrowska-Piątek A. (2019), Sind polnische Hochschulen auf dem Weg zur Universität der dritten Generation?, International Journal of Contemporary Management Band, 18, Nummer 2, S. 27–45.

Rasul, G. und Karki, M. (2008), “Strategischer Ansatz zur Politikentwicklung: ein Rahmen”, in Rasul,G. und Karki, M. (Hrsg.), Politische Prioritäten für eine nachhaltige Entwicklung von Bergregionen, ICIMOD,S. 327-339.

Rauschnabel P. A., Krey N., Babin B.J., Ivens B.S. (2016) Markenmanagement in der Hochschulbildung: die Persönlichkeitsskala der Universitätsmarke, Journal of Business Research, Bd. 69, Nr. 8, S. 3077-3086.

Rohayati T. (2024), Personalmanagement und digitale Kompetenzen verbinden: ein strategischer Ansatz in der Hochschulbildung, Al-Ishlah: Jurnal PendidikanBd.16, 2, S. 1118-1127.

Rohlmann, A., Wömper, A. (2009). Management von Absolventenbeziehungen als Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Hochschulen. Zeitschrift für Betreibswirtschaft ZfB, http://dx.doi.org/10.1007/s11573-009-0230-4.

Rumbley, L. und Helms, R. (2018), "Nationale Internationalisierungspolitik", in Teixeira, P. und Shin, J.C. (Hrsg.), Enzyklopädie internationaler Hochschulsysteme und -institutionen, Springer, Dordrecht.

Saat, A. (2007). Internationalisierung der Hochschulbildung: Vorbereitung, Politik, Umsetzung und Anerkennung. Abgerufen am 1. Oktober 2008 unter http://myais.fsktm.um.edu.my/3064/1/INTERNATIONALIZATION_OF_HIGHER_EDUCATION.pdf.

Sharma D.K., Kaushik H. (2022), Eine Untersuchung zur Rolle und Bedeutung akademischer Kooperationen und Absichtserklärungen an Hochschulen, Konferenz: 2022 10th International Conference on Reliability, Infocom Technologies und Optimization (Trends und Future Directions) (ICRITO).

Was gilt als Internationalisierung? Eine Dekonstruktion des Internationalisierungsgebots. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/331135697_What_Counts_as_Internationalization_Deconstructing_the_Internationalization_Imperative[accessed Sep 21 2024].

Internetseiten

https://aesop-planning.eu/aesop/about-aesop
https://asana.com/pl/resources/agile-methodology
https://brandingmonitor.pl/rozpoczal-sie-rebranding-uniwersytetu-lodzkiego/
https://www.cost.eu/
https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-forecast
https://crummer.rollins.edu/resources/what-is-an-alumni-network/
https://data.europarl.europa.eu/en/home
https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative)
https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/innovation-in-education/uropean-network-of-innovative-higher-education-institutions
https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/european-digital-education-hub
https://education.ec.europa.eu/selfie
https://epale.ec.europa.eu/en
https://erasmus-plus.ec.europa.eu/
https://erasmus-plus.ec.europa.eu/european-student-card-initiative/ewp
https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-1/mobility-projects-for-higher-education-students-and-staff

https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-2/cooperation-partnerships
https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects
https://www.etf.europa.eu/en
http://www.eun.org/
https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/
https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/quality-assurance-higher-education
https://www.eua.eu/
https://www.fullfabric.com/articles/five-things-to-consider-when-developing-your-universitys-brand
https://www.guninetwork.org/
https://heinnovate.eu/en
https://www.inqaahe.org/
https://www.leru.org/
https://www.mooc.org/
https://www.nafsa.org
https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki
https://school-education.ec.europa.eu/en
https://www.slideshare.net/slideshow/academic-networking-156017574/156017574#8
https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/community/what-does-alumni-mean
https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/community/what-does-alumni-mean#:~:text=An%20alumni%20network%20connects%20you,other%20graduates%20from%20your%20university.
https://trenernauki.pl/sieci-wspolpracy/
https://www.uni.lodz.pl/en/unic
https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/erasmus-studies
https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/erasmus-traineeships
https://www.uni.lodz.pl/en/international-mobility/bip-blended-intensive-programmes
https://www.uni.lodz.pl/o-uniwersytecie/identyfikacja-wizualna-uczelni
https://www.wz.uni.lodz.pl/strefa-studenta/wyjazdy-krajowe-i-zagraniczne/erasmus
https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/erasmus-studia
https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/bip-blended-intensive-programmes
https://www.uni.lodz.pl/wyjazdy-zagraniczne/erasmus-caly-swiat
https://universitas21.com/
https://youth.europa.eu/home_en



Projektnummer: 101125355 (ERASMUS-EDU-2023-CBHE)

Kofinanziert von der Europäischen Union

Gefördert durch die Europäische Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.