

„Die deutschen Hochschulen in  
der Welt und für die Welt“

**Internationale Strategie der  
Hochschulrektorenkonferenz  
– Grundlagen und Leitlinien**

**Entschließung der  
4. Mitgliederversammlung  
am 18.11.2008**

**HRK** Hochschulrektorenkonferenz

Die Stimme der Hochschulen

Ahrstraße 39    Tel.: 0228/887-0    [post@hrk.de](mailto:post@hrk.de)  
D-53175 Bonn    Fax: 0228/887-110    [www.hrk.de](http://www.hrk.de)

## Zusammenfassung

Die Ausbreitung globaler Netzwerke und Wissenssysteme ist mit wachsenden Unsicherheiten, aber auch mit Chancen verbunden, sowohl für die einzelnen Gesellschaften als auch für die Individuen. Allerdings eröffnen sich die **Chancen des Globalisierungsprozesses** im Wesentlichen nur für die Inhaber qualifizierten Wissens und ausgeprägter Kompetenzen. Das Bildungssystem ist daher der Schlüssel für die Möglichkeit des Einzelnen, wie auch der Gesellschaft, die Balance zwischen Chancen und Risiken des Globalisierungsprozesses herzustellen.

Während den **Hochschulen** vor diesem Hintergrund eine Rolle als „Agenten des Wandels“ zukommt, werden sie gleichzeitig selbst durch die Entwicklungen in Wirtschaft und Politik beeinflusst. Die Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit der nationalen Hochschulsysteme wird entscheidend dafür sein, ob sie den Anschluss an internationale Entwicklungen halten und dabei die Qualität von Forschung und Lehre aufrechterhalten. Es wird nicht genügen, Internationalisierung als den bloßen Austausch von Studierenden und Lehrenden und die Beteiligung an internationalen Forschungsprojekten zu definieren. Vielmehr wird es darauf ankommen, dass jede Hochschule auf der Grundlage ihrer Mission und ihres Profils eine umfassende Internationalisierungsstrategie entwickelt, die die Transnationalität der Hochschule als ganzer zum Ziel hat.

Die **Hochschulrektorenkonferenz** wird ihre beiden Aufgaben – das Angebot eines operativen Service und die politische Interessenwahrnehmung – erfüllen, indem sie ihre Mitgliedshochschulen im Prozess der Internationalisierung berät und unterstützt und bei der Entstehung eines Welthochschulsystems Normen und Standards entwickelt, die den deutschen Hochschulen eine realistische Chance für einen Platz in globalen Wettbewerb sichern. In diesem Sinne wird sie Interessenvertretung und Dienstleistung im Hinblick auf zentrale Internationalisierungsziele der deutschen Hochschulen leisten.

## 1. Ausbildung zum Weltbürgertum und Forschung für die Gesellschaft als Aufgabe der Hochschulen

Die **Ausbildung** der nachwachsenden Generation an deutschen Hochschulen verfolgt das Ziel, junge Menschen nicht nur berufsfähig zu machen, sondern für die Wahrnehmung eines Weltbürgertums (*global citizenship*) zu qualifizieren. Die **Forschung** folgt dem Ziel, neben der Rationalität der Methodologie und der Logik der Wissenschaften in der Auswahl der Gegenstände sich den Werten einer Zivilgesellschaft verpflichtet zu fühlen und auf dieser Grundlage neues Wissen für die Gesellschaft zu generieren. In diesem Sinne sind Hochschulen der Zukunft Hochschulen in der Welt und für die Welt. Diese Orientierung der Hochschule der Zukunft ist eine Konsequenz aus den Herausforderungen, die sich durch die Globalisierung auch im Bereich der wissenschaftlichen Lehre und Forschung ergeben. Sie nehmen diese Herausforderungen der Globalisierung produktiv auf, indem sie deren Chancen ergreifen und dabei gleichzeitig bestrebt sind, die mit der Globalisierung verbundenen Risiken zu bewältigen, wie sie sich beispielsweise in einer Kommerzialisierung des tertiären Bereichs zu Lasten derjenigen niederschlagen können, denen in der Welt ein Zugang zu höherer Bildung bisher verwehrt wird.

## 2. Herausforderungen der Globalisierung für die Gesellschaft

Globalisierung ist ein Prozess, der, ausgehend von Wirtschaft und Politik, weitreichende Implikationen auch für wissenschaftliche Lehre und Forschung hat. Globalisierung besteht im wirtschaftlichen Bereich in der Internationalisierung der Märkte mit unterschiedlichen Werten, sozialen Standards und Produktivitätsraten. Im Bereich der Politik ist Globalisierung ebenso wie im Bereich der Wirtschaft durch einen wachsenden Wettbewerb gekennzeichnet, der von Prozessen der Deregulierung, der Privatisierung und der Liberalisierung begleitet ist. Durch wirtschaftliche und politische Entscheidungen werden wegen der wachsenden Interdependenz der Märkte häufig globale Effekte (Krisen und Konjunkturen) ausgelöst. Die Ausbreitung globaler Netzwerke und Wissenssysteme über neue Informationsmedien erleichtern und beschleunigen den Globalisierungsprozess. Diese Beschleunigung wirkt sich in den Bereichen der Innovation des ökonomischen und sozialen Wandels sowie im Marktgeschehen, verbunden mit einer wachsenden Volatilität aus. Der Globalisierungsprozess ist deshalb mit massiv wachsenden Unsicherheiten, aber auch mit neu erwachsenden Chancen sowohl für die einzelnen Gesellschaften als auch für die Individuen verbunden.

Diese Entwicklung zieht die Notwendigkeit nach sich, mit Unsicherheiten umzugehen, die sozialen Verhältnisse und die private Lebenswelt häufiger zu restrukturieren und mehr Flexibilität zu zeigen. Das Treffen rationaler Entscheidungen wird zunehmend schwieriger, wegen des schnellen Wechsels der Bedingungen sind langfristige Entscheidungen für die Individuen wie Familiengründung, Kinder-

wunsch, Karriere, Bildung mit erheblichen Risiken verbunden, die zu einer Labilisierung von Partnerschaft, Familie und Wohlfahrt im Alltag führen.

Die sich umgekehrt im Globalisierungsprozess bietenden deutlichen Chancen liegen in einem Wachstum der Produktivität, des Lebensstandards, auch außerhalb der westlichen Gesellschaften, und einer Verbesserung der Beschäftigungsverhältnisse. Diese Chancen gilt es zu nutzen. Allerdings ergeben sie sich im Wesentlichen nur für die Inhaber qualifizierten Wissens und ausgeprägter Kompetenzen auch im nichtfachlichen Bereich. Damit verbunden ist das Risiko wachsender sozialer Ungleichheit, weil der Schutz durch Familie und Wohlfahrtsstaat sinkt und diejenigen chancenreich sind, die mit Unsicherheiten aufgrund ihrer Ausbildung vergleichsweise besser umgehen können, während beispielsweise Berufsanfänger, auf den Markt zurückkehrende Mütter und schlecht Ausgebildete den Unsicherheiten eher als Opfer gegenüber stehen.

Um die positiven Folgen der Globalisierung zu verstärken und die negativen abzuwenden, verfügen die gesellschaftlichen Systeme über institutionelle Filter wie das Beschäftigungssystem, das Sozialsystem und innerhalb gewisser Grenzen auch das Familiensystem. Eine besondere Bedeutung bekommt das Bildungssystem, vor allem im Bereich der höheren Bildung. Es ist gewissermaßen der Schlüssel für die Möglichkeit des Einzelnen, aber auch einer Gesellschaft, die Balance zwischen Risiken und Chancen des Globalisierungsprozesses herzustellen.

### 3. Herausforderungen der Globalisierung für die Hochschulen

Die Entwicklungen in Wirtschaft, Politik, in Kommunikation und Information mit ihren Konsequenzen bilden sich im Hochschulsystem aus durch

- einen hohen Wettbewerb über nationale Grenzen hinaus,
- Phänomene hoher kultureller Diversität durch Bildungsmigranten,
- demografisch bedingte Auseinandersetzungen über den Zugang zu (akademischen/wissenschaftlichen) Bildungsquellen zwischen der älteren und der jüngeren Generation,
- Finanzierungsschwierigkeiten des Staates für das Hochschulsystem bei erweitertem Zugang, und
- Ausbildungserwartungen der Nutzer im Sinne einer marktfähigen Berufsausbildung.

Die Annahme und Bewältigung dieser Herausforderungen fällt den Gesellschaften in unterschiedlicher Weise leicht bzw. schwer. Es wird ein neues Gefälle zwischen bildungsarmen und bildungsreichen Nationen entstehen, wenn, wie zu erwarten, etwa 250 Millionen Studierende weltweit gleichzeitig in den tertiären Sektor drängen.

#### 4. Transnationalität der modernen Hochschule als Folge der Globalisierung

Wenn das deutsche Hochschulsystem den Globalisierungsprozess und dessen Implikationen aufmerksam aufnimmt, wird es eingedenk der Rahmenbedingungen in Deutschland (demographische Entwicklung, Finanzierung, „große“ Tradition...) sein Selbstkonzept, nicht nur bei den sogenannten Exzellenz-Hochschulen, als globalisiertes Konzept entwickeln müssen. Eine Hochschule, die die Globalisierungsprozesse und die damit verbundenen Herausforderungen ignoriert, ist mittel-, wahrscheinlich schon kurzfristig chancenlos. Dieses gilt für die einzelne Hochschule wie das deutsche Hochschulsystem als Ganzes.

Ein Welthochschulsystem wird sich in den nächsten Jahren weitgehend ungesteuert und naturwüchsig aufgrund von Marktmechanismen entwickeln. Diesen Prozess sich selbst zu überlassen, kann bedeuten, dass das Ergebnis den ethischen und politischen Vorstellungen in europäischer oder auch deutscher Hochschultradition kaum entspricht. Eine „Entgrenzung“ deutscher Hochschulen kann sich deshalb nicht darin erschöpfen, europaweit harmonisierte Standards in der Lehre zu erfüllen, Forschungsmittel in Brüssel zu akquirieren oder den internationalen Austausch von Studierenden bzw. Lehrenden im Rahmen nationaler oder europäischer Programme zu erweitern. Es ist ein grundlegendes Missverständnis, „Internationalisierung“ isoliert als ein – wenngleich wichtiges – Element im Rahmen einer Hochschulstrategie zu konzipieren. Worauf es heute ankommt, ist nicht Internationalität in einem solch vordergründigen Sinne, sondern die Transnationalität jeder Hochschule als ganzer.

Dies bedeutet, dass sich eine Hochschule in allen denkbaren Elementen ihrer Tätigkeit als gestaltender Teil des sich in der Entwicklung begriffenen Welthochschulsystems wahrnimmt und entsprechend aktiv wird. Es wird entscheidend sein, dass deutsche Hochschulen ihren Platz in einem Welthochschulsystem nicht nur jetzt definieren, sondern bei der Definition dieses Systems selbst aktiv und verantwortlich mitwirken.

Die Internationalisierung hat die Transnationalität der Hochschule zum Ziel. Eine zukunftsfähige Hochschule wird sich deshalb über ihre Transnationalität im Rahmen des Globalisierungsprozesses definieren.

So wie sich Profil und Mission der einzelnen Hochschulen vor dem Hintergrund eines zunehmend differenzierten Hochschulsystems unterscheiden, ist auch die Internationalisierungsstrategie einer Hochschule eine „maßgeschneiderte“ und differenzierte, eingebettet in das Leitbild der Institution. Auf der Grundlage einer von allen Hochschulen getragenen Vision von Internationalisierung gilt es, eine individuelle Internationalisierungsstrategie zu entwickeln, die die Spezifika der einzelnen Hochschule und den regionalen und nationalen Kontext, in den sie eingebettet ist, angemessen berücksichtigt.

Für die Internationalisierung im Rahmen des Globalisierungsprozesses steht den deutschen Hochschulen ein international teilweise bewährter Instrumentenkasten zur Verfügung, ein Maßnahmen-Repertoire, das es zu nutzen gilt. Es kann als sicher gelten, dass die Qualität deutscher und internationaler Hochschulen künftig auch unter dem Gesichtspunkt der Erreichung derartiger Internationalisierungsstandards bewertet werden wird.

## 5. Aufgaben und Rahmenbedingungen für die deutschen Hochschulen vor dem Hintergrund der Chancen und Risiken von Globalisierung

Die Hochschulen als „Zukunftswerkstätten“ der Welt stehen im Wechselspiel der Chancen und Risiken des Globalisierungsprozesses vor einer verantwortungsvollen Aufgabe. Die deutschen Hochschulen werden ihre Anschlussfähigkeit an internationale Entwicklungen nicht verwirklichen können ohne

- **Autonomie des Hochschulsystems vom Staat:** in dem Maße, in dem der Staat sich aus der Finanzierung des tertiären Sektors zurückzieht, verliert er den Anspruch auf und die Möglichkeit von dessen Steuerung.

Es wird darauf ankommen, in den Hochschulen Formen der Governance in verantwortlicher Weise zu etablieren, die von der Curriculum-Konstruktion bis zur Personalrekrutierung Autonomie rechtfertigt.

- **Neue Formen der Finanzierung:** der ungehinderte Zugang großer Zahlen Studierender in das Hochschulsystem ist selbst durch bildungsreiche Länder nicht ohne weiteres zu bewältigen. Es ist davon auszugehen, dass mittelfristig nur ein Teil der Kosten für das Hochschulsystem durch die öffentliche Hand übernommen werden können. Dieses zieht zwangsläufig Initiativen auf dem freien Markt nach sich.

Es wird eine Aufgabe sein, einer „wilden Privatisierung“ durch modellhafte *private public partnerships* zu begegnen.

- **Unternehmerische Hochschulen:** die chronische staatliche Unterfinanzierung des Hochschulsystems erfordert neue Rechtsformen und neue unternehmerische Modelle für die Universitäten und Fachhochschulen.

Es wird darauf ankommen, die akademische Aufgabe der Hochschule mit deren unternehmerischer Steuerung zu harmonisieren.

- **Neue Lernformen:** die hohe Nachfrage nach Informationen und Unterricht kann zu einer hohen sozialen Selektivität führen, die die Gesellschaften in die Schwierigkeit bringt, für ihre Zukunft nicht ausreichend ausgebildetes Personal bereit stellen zu können.

Es wird deshalb darauf ankommen, Lernen in offen zugänglichen Lernquellen zu ermöglichen, in virtuellen Organisationsformen und im Sinne von frei zugänglichen Lernangeboten (*open educational resources*).

- **Eine Stärkung der *General Studies*:** der hohe Verwendungsdruck für wissenschaftliche/akademische (Aus-)Bildung kann zu Lasten allgemeinbildender Bestandteile, rückwirkend bis in das höhere Schulwesen, führen. Der politische Druck auf den Staat kann implizieren, Geistes- und Sozialwissenschaften zu Gunsten von Ingenieur- und Naturwissenschaften in der Förderung zu vernachlässigen und damit die normativen, kulturellen Grundlagen und Traditionen der Gesellschaften zu gefährden.

Es wird darauf ankommen, dass die Hochschulen selbst diese Fächer nachhaltig unterstützen.

- **Die Vermittlung von fächerübergreifenden Kompetenzen:** Studierende erwarten neben einer fachlich qualitativen Ausbildung die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen wie Innovationsfähigkeit, unternehmerische Fähigkeit und Teamfähigkeit.

Es wird darauf ankommen, dass die Hochschulen diese Kompetenzvermittlung nicht als „unter ihrem Niveau“ ablehnen, sondern fachgebunden in ihre Curricula aufnehmen, denn nur sie verfügen über die Möglichkeit einer qualitativ angemessenen Vermittlung.

- **Freie Forschung als Basis der modernen Wissensgesellschaft:** Die Wissensgesellschaft erfordert eine breit angelegte Grundlagenforschung, die allein in der Lage ist, neue wissenschaftliche Horizonte zu eröffnen und junge Menschen auf die damit verbundenen Herausforderungen vorzubereiten. Die Forschung zielt auch auf die Förderung wissenschaftsbasierter Unternehmen, von denen sie im Gegenzug wertvolle Anregungen erhält.

Es wird darauf ankommen, die Autonomie der Forschenden zu schützen, damit diese frei sind in der Wahl von Forschungsgegenständen und Methoden. Dieses Privileg verpflichtet die Forschenden wiederum, ihr Wissen in angemessener Weise der Gesellschaft zur Verfügung zu stellen.

Ferner werden die Hochschulen auf die Konsequenzen der Globalisierung von Lehren, Lernen und Forschen reagieren müssen. Die Bewältigung der anstehenden Herausforderungen für die nationalen Hochschulsysteme wird nicht möglich sein ohne

- **Differenzierung des Hochschulsystems:** Der Globalisierungsprozess wird zwangsläufig zu einer hohen Diversität und Vielfalt von Hochschultypen weltweit führen.

Es wird nicht nur darauf ankommen, die Qualität bewertbar zu machen, sondern auch den nicht international agierenden Institutionen in diesem System eine bedeutende Rolle zuzuweisen. Sie wird insbesondere darin bestehen, regionale Werte, Interessen und Bedarfe zu erfüllen, die sich als Regionalisierungsprozesse zwangsläufig entwickeln werden.

- **Bildungsstandards im Hochschulsystem:** Die Möglichkeit freier Marktentfaltung im tertiären Sektor birgt das erhebliche Risiko von intransparenten Qualitätsdifferenzen, die den Nutzern des Systems zu spät oder gar nicht bewusst sind.

Es wird darauf ankommen, ein Qualitätssicherungssystem im Weltmaßstab zu etablieren, das Bildungsstandards bis in den konkreten Unterricht hinein sichert.

- **Vergleichbarkeit der Abschlüsse:** Die Mobilitätserwartungen der Abnehmer und akademischen Arbeitnehmer werden auf die nationalen Hochschulsysteme einen erheblichen Konvergenzdruck ausüben. Der Europäisierung des Hochschulraums mit den implizierten Standardisierungen wird sehr schnell ein analoger globaler Prozess folgen müssen.

Dabei wird es darauf ankommen, dass die europäischen Elemente des Hochschulsystems sowie dessen transferfähige Traditionen im Globalisierungsprozess gesichert werden.

- **Umgang mit Unsicherheit:** der Globalisierungsprozess mit seinen Risiken und Chancen erfordert eine grundlegende mentale Umstellung der (Welt)-Bürger zu ihren Bildungsprozessen.

Es wird darauf ankommen, sie in den Stand zu setzen, mit Unsicherheiten produktiv umgehen zu können und aus Veränderungen Chancen adäquat zu ihrem Bildungsstatus abzuleiten.

- **Bewältigung von Fragen der Bildungsmigration:** Auch unter Bedingungen erleichterten Zugangs zu Informationen und zu Transportmitteln entsteht durch eine Konzentration von Hochschulen in den westlichen Gesellschaften eine soziale Selektivität im Global-Maßstab.

Es wird darauf ankommen, dass etablierte Hochschulen durch Ausgründungen Zugang zu der von ihnen angebotenen Bildung auch in Entwicklungs- und Schwellenländern ermöglichen.

- **Die Übernahme von Verantwortung im internationalen Kontext:** Die deutschen Hochschulen tragen durch die Zusammenarbeit mit ausländischen Partnerhochschulen entscheidend dazu bei, diese als Stätten der Forschung sowie der Bildung und Ausbildung von Fach- und Führungskräften zu stärken und damit Entwicklung in anderen Teilen der Welt zu fördern.

Es wird darauf ankommen, bei diesen Aktivitäten die Interessen und Ziele aller beteiligten Hochschulen im Sinne einer Win-Win-Situation miteinander in Einklang zu bringen.

- **Export höherer Bildung:** die Verpflichtung der Beschaffung eines Zugangs zu höherer Bildung für möglichst breite Teile der Welt erfordert neue Formen der Bereitstellung weltweit: *non-collaborative arrangements, branch campuses, off-shore institutions*, fliegende Fakultäten sowie kollaborative Arrangements von der Anerkennung fremder Angebote ohne Einzelfallprüfung über die Autorisierung zur Durchführung fremd entwickelter Studienangebote (*franchising*) bis zum *twinning* (Doppel-Diplomprogramme).

Es wird darauf ankommen, dass auch an deutschen Hochschulen solche vielfältigen Angebotsformen neben den traditionellen Konzepten Akzeptanz finden.

- **Beschäftigung mit den Auswirkungen von Lehren, Lernen und Forschen im interkulturellen Kontext:** die Vermittlung und der Austausch von Wissen müssen an die wachsende Inter-

kulturalität, in der sie sich vollziehen, angepasst werden. Die Globalisierung im Wissenschaftsbereich erfordert eine größere Flexibilität gegenüber divergierenden Erwartungen an das Zusammenwirken zwischen Studierenden und/oder Wissenschaftlern an einer Hochschule.

Es wird darauf ankommen, Lehrende und Lernende mit Hilfe gezielter Weiterbildungsangebote interkulturell zu sensibilisieren und ein Bewusstsein dafür zu erzeugen, dass das Lehren, Lernen und Forschen in interkulturellen Kontexten hohe Ansprüche an alle Beteiligten stellt.

## 6. Die Aufgabe der HRK im Globalisierungsprozess des Hochschulsystems

Die Hochschulrektorenkonferenz erfüllt in Bezug auf ihre Mitgliedsuniversitäten die Aufgabe der Interessenwahrnehmung und der Serviceleistung. Im Rahmen der Interessenwahrnehmung wird die Hochschulrektorenkonferenz an den Orten der Entscheidungsfindung (z.B. deutsche Bildungspolitik, europäische Bildungspolitik, Partnerorganisationen, *pressure groups*, ...) eine Strategie gezielter Einflussnahme auf die Entstehung eines Welthochschulsystems verfolgen und auf diese Weise den Mitgliedshochschulen auch mittelfristig eine realistische Chance für einen Platz in diesem System zu sichern.

Die deutschen Hochschulen werden ihren Platz im Globalisierungsprozess nur dann einnehmen können, wenn sie für diesen Prozess auch strategisch gerüstet sind. Dazu gehört es, dass sie Maßnahmen ergreifen und Strukturen etablieren, die es ihnen erlauben, in dem sich entfaltenden Wettbewerb erfolgreich zu sein. Die Hochschulrektorenkonferenz entwickelt einen solchen Instrumentenkasten, pflegt ihn, stellt Beratungs- und Ausbildungsangebote für die Hochschulen zur Verfügung und erarbeitet neue Strategien, gegebenenfalls mit anderen international agierenden Partnerorganisationen.

Im Sinne der Aufgabe der Hochschulen, ihre Studierenden zu Weltbürgern heranzubilden und Forschung für die Weiterentwicklung der Gesellschaften zu betreiben (vgl. 1.) wird die Hochschulrektorenkonferenz ihre beiden Aufgaben, die **politische Interessenswahrnehmung** und das **Angebot eines operativen Service**, erfüllen. Bei der Entstehung eines Welthochschulsystems, bei der Entwicklung nationaler Hochschulkonzepte und bei der Bereitstellung konkreter Unterstützung wird sie Normen und Standards entwickeln, durchsetzen und so zugrunde legen, dass ein Welthochschulsystem seinen teilnehmenden Hochschulen eine faire Chance bietet, die nachwachsende Generation für eine sozial gerechte Welt ausbildet und dabei gleichzeitig kompetitiv und qualitätsverpflichtet agiert.

Die HRK unterstützt die Internationalisierungsziele der deutschen Hochschulen						
		1	2	3	4	5
Internationalisierungsziele der Hochschulen		Kernaufgaben der Internationalen Abteilung der HRK				
		International mitbestimmen / deutsche Interessen durchsetzen	Pol. Rahmenbedingungen / Know-how für Internationalisierung	Studium & Lehre noch stärker international ausrichten	Forschung international noch stärker vernetzen	Dt. Hochschulen weltweit als attraktive Studien- und Forschungsstandorte präsentieren
IZ 1	Die Interessen der deutschen Hochschulen bei der Entwicklung internat. Standards durchsetzen					
IZ 2	Den Europäischen Hochschulraum gestalten					
IZ 3	Den Europäischen Forschungsraum gestalten					
IZ 4	Die Interessen der deutschen Hochschulen an strategisch wichtigen Orten im Ausland vertreten und deutsche Studienangebote und Hochschulen im Ausland aufbauen					
IZ 5	Die Mobilität und Interkulturalität von Studierenden und Wissenschaftlern verbessern					
IZ 6	Für ein Studium, eine Promotion bzw. Forschertätigkeit an deutschen Hochschulen werben					
IZ 7	Ausländische Studierende, Doktoranden und Forscher professionell betreuen					
IZ 8	Internationalität transparent machen, messen und vergleichen und hochschulinterne Anreize für Internationalisierung setzen					
IZ 9	Internationalisierung auf Leitungsebene professionell managen und eine eigene Internationalisierungsstrategie entwickeln					
IZ 10	Ausländische Hochschulen zu starken Partnern der deutschen Hochschulen machen und international Verantwortung wahrnehmen					