

Bericht zur Erasmus+ International Staff Training Week „Strategic Internationalisation Planning“ an der Rovira i Virgili Universität (URV), Campus Tarragona, Spanien, 20.-23. Juni 2016

Dies war meine erste Staff Week, ich kann also diese Fortbildung schlecht vergleichen mit anderen dieser Art. Diese Staff Week wurde überdies zum ersten Mal angeboten. Fest steht, dass es eine ausgesprochen inspirierende und fokussierte Fortbildung war. Das Fokussierte kam nicht allein durch den Inhalt zustande, sondern auch dadurch, dass die Organisatorinnen der Staff Week, das Internationale Büro der URV unter der Leitung der Beauftragten des Rektors für die Internationalisierungsstrategie der URV (Marina Casals), die BewerberInnen um eine Teilnahme zweimal gefiltert haben, um so zu gewährleisten, dass der Teilnehmerkreis ein ernsthaftes Interesse an strategischen Themen mitbringt. Durch die Person der Seminarleiterin, der Beauftragten des Rektors für die Internationalisierungsstrategie der URV, war außerdem ein besonderer Praxisbezug gewährleistet. Marina Casals ist vorgebildet in NLP und systemischer Therapie und ist eine hochprofessionelle Trainerin, die die Staff Week mit Ausnahme des vierten und letzten Tages weitgehend alleine bestritten hat. Sie ist die Begründerin eines Trainernetzwerks unter dem Namen Systemic Universities Change Towards Internationalisation (SUCTI) und bietet auch Workshops zur EAIE an.

Die Staff Week hatte im März 2015 einen Vorgänger, als Marina Casals erstmals ein Train the Trainers Seminar „How to organize an inhouse training course on internationalisation“ für Wissenschaftler und Verwaltungsangestellte anbot, den sie seit 2011 an ihrer eigenen Universität offenbar mit wachsendem Erfolg durchführt. Dieses Seminar wäre eine ideale Ergänzung zum Thema **Strategischer Internationalisierungsprozess (SIP)**.

Tag 1 des Seminars war der Frage gewidmet: Was ist eine Strategie?

1. A federating source, die alle auf dieselben Ziele verpflichtet
2. Ein Mittel, die knappen Ressourcen gezielt einzusetzen
3. Ein Prozess der Selbstreflexion

Tag 2 behandelte die vorbereitenden Schritte zur SIP, ohne die der strategische Prozess nicht gut in den Gegebenheiten der eigenen Institution verankert werden kann:

1. SWOT- oder SOAR-Analyse der eigenen Institution
2. Stakeholder-Analyse
3. Competitor-Analyse

Tag 3 diente der Erläuterung der Einzelschritte eines strategischen Prozesses, beginnend mit einer Vision, aus der die Ziele erwachsen, die wiederum in operative Ziele und in Aktionen

übersetzt werden. Am Ende des Prozesses stehen die Kennzahlen. Es empfiehlt sich, für die einzelnen Aktionen Ansprechpartner einzusetzen, die für die Umsetzung in ihrem Bereich sorgen nach einer Zeit den Stand zurückmelden, was ein follow up ermöglicht, also die Festlegung der weiteren Teilschritte. Ein SIP ist, einmal als Plan verabschiedet, trotzdem nichts Statisches, sondern ein organischer Prozess, der in jeder Etappe eine Anpassung der Pläne erlaubt und der in Planung und Umsetzung immer auch die Risiken mit bedenkt, die durch interne oder externe Faktoren entstehen können. Es wird empfohlen, die Planung des strategischen Prozesses durch einen externen Experten/Expertin begleiten zu lassen, der/die mit einem Blick von außen und als neutraler Akteur/in eine effektivere Kommunikation mit allen Stakeholdern gewährt. Die Kommunikation mit allen Stakeholdern ist in allen Etappen des SIP essentiell: im frühen Stadium der Planung, um das Wissen und die Perspektive aller Stakeholder ausreichend in den Prozess mit einzubeziehen und dadurch auch zu erreichen, dass alle Betroffenen sich mit dem Prozess identifizieren und ihn mittragen (sharing ownership), in späteren Stadien des Prozesses sorgt das Wissen der Stakeholder dafür, dass evt. entstehende Risiken frühzeitig an die Leitungsgruppe zurückgemeldet und der SIP darauf angepasst werden kann, und nur durch ausreichende Kommunikation lässt sich die Identifikation der Stakeholder mit dem SIP aufrechterhalten. In Tarragona lud die dortige Tradition der Menschentürme zum direkten Vergleich ein: Jede/r ist in einem solchen Turm wichtig, keiner ist wichtiger oder weniger wichtig als der/die andere. Für einen strategischen Prozess gilt allerdings, dass bei aller Betonung der Kommunikation mit den Stakeholdern eine konsequente Leitung wichtig ist, die zu jeder Zeit die Ziele im Blick behält und die Umsetzung mit Hilfe der Gruppe von Teilverantwortlichen (body for follow up) vorantreibt. Teilergebnisse werden breit kommuniziert und dadurch wiederum ein Gefühl des „wir“ (sharing ownership) gestärkt. Marina Casals richtete sich dabei nach den 8 Schritten des Change Management nach John P. Kotter.

Zur Wahl der KPIs wurde uns die Sammlung von 500 Indikatoren durch das europäische Projekt **IMPI – Indicators for Mapping and Profiling Internationalisation** – empfohlen.

Tag 4, der letzte Tag der Staff Week, wurde von der SIP-Expertin der TU Barcelona bestritten, die in etwas anderer Form noch einmal die einzelnen Schritte eines SIP vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrung referierte. Dabei betonte sie, dass eine Strategie ohne die Bereitstellung von Ressourcen unmöglich ist. Sie ließ uns in Kleingruppen einige Beispiele bestehender universitärer SIPs bearbeiten auf die Frage hin, ob es vollständige Strategien sind oder doch nur Sammlungen von Zielen ohne z.B. eine zugrundeliegende Vision und ohne daraus folgende Aktionen zur Umsetzung der Ziele. Augenfällig waren die unvollständigen SIPs, darunter reine Sammlungen von Zielen, die im Grunde Wunschlisten waren, und solche, die eher einem Werbetext glichen und die Leistungen und Exzellenz der Institution in den Vordergrund stellten, ohne Ziele und Aktionen erkennbar werden zu lassen.

Das Seminar war abgesehen von den Inhalten eine Fundgrube an Methoden. So begann Tag 1 mit einer kleinen Abfrage der Reiseziele – der offiziellen (mein Chef hat mich geschickt) und der inoffiziellen (ich wollte mal wieder nach Spanien), eine Methode, die in der darauffolgenden Präsentation zur Leitfrage von Tag 1 mit der Aussage verbunden wurde, dass ein SIP nicht nur ein analytischer, von der Ratio gesteuerter Prozess ist, sondern ebenso sehr ein emotionaler. Nebenbei wurde immer wieder auch die Expertise des Teilnehmerkreises einge-

bunden und unser persönliches Arbeitsumfeld abgerufen. So schilderten die beiden portugiesischen Kolleginnen z.B., dass sie in ihrer Arbeit vor dem Dilemma stünden, dass per staatlichem Dekret internationale Studierende nur Nicht-EU-Studierende seien, sie aber für internationale Belange ausschließlich Erasmusgelder zur Verfügung haben; ein ungarischer Kollege wusste zu berichten, dass der Staat die Internationalisierung der Hochschulen dadurch fördert, dass er Stipendien speziell für Studierende aus Pakistan und Indien bereit hält, seine Universität in den Rahmenbedingungen aber noch gar nicht bereit ist, diese Stipendiaten aufzunehmen, da Service und Dokumente nur auf Ungarisch vorliegen. Am zweiten Tag (vorbereitende Schritte zur Strategie) waren wir aufgefordert, für unsere Institutionen eine SWOT bzw. SOAR zu skizzieren und alle relevanten Stakeholder zu identifizieren. Am letzten Tag der Schulung war jede vertretene Hochschule aufgerufen, ihre strategischen Pläne ab der Rückkehr an den heimischen Arbeitsplatz darzulegen. Patrik Stör und ich stellten die Möglichkeiten eines strategischen Prozesses an unseren Fakultäten dar, flankiert vom laufenden Reaudit und vom QES Internationalisierung.

Die Seminarleiterin Marina Casals ist Autorin zahlreicher Artikel zum Thema Internationalisierung. Von ihr stammt u.a. die Glosse zu „10 best ways how to fail a Strategic Internationalisation Plan“, in der sie die wichtigsten don'ts aufzählt und erläutert.

1. Let's copy-paste this SIP – über die Unmöglichkeit, eine Strategie von anderen Institutionen zu übernehmen
2. I already know my institution – über die Unmöglichkeit, eine Strategie auszuarbeiten, ohne ihr eine Diagnosephase über SWOT oder SOAR voranzustellen.
3. Our goal will get clearer on the way – jedem Strategieprozess muss ein generelles Ziel in Form einer Vision vorangestellt sein, die anders als die SIP unabhängig ist von internen und externen Risiken und die auf die Frage Antwort gibt: Where so we want our institution to be in five/ten years' time?
4. I can write a SIP, no problem – eine Strategie sollte nicht im Hinterzimmer ausgearbeitet werden, sondern flankiert sein von einem koordinierten Kommunikationsprozess
5. Let's include everything we are already doing – eine SIP bedeutet, dass man sich einige wenige definierte Ziele setzt, in die die Ressourcen fließen, anderes fällt dabei über Bord („killing your babies“), wenn auch nicht notwendig für immer, da eine Strategie sinnvoll eine Lebensdauer von nicht viel mehr als 5 Jahren hat
6. Communication strategy? I already have enough in writing my strategy – wenn die Strategie Anwendung finden soll, muss sie von allen akzeptiert sein, und alle müssen möglichst breit in den Prozess eingebunden sein und Wege zur Umsetzung aufgezeigt bekommen; ergo: Kommunikation ist alles
7. I need the SIP ready for next Monday – ein Strategieprozess nimmt ein Jahr in Anspruch, wenn er ordentlich kommuniziert und mit Umsetzungsschritten und Feedbackschleifen ausgestattet ist
8. Money money money – ohne Budget macht ein SIP keinen Sinn

Da ein strategischer Prozess nicht zu empfehlen ist, wenn die Institution gerade mit einem anderen großen Prozess ausgelastet ist, ist ein SIP für die Philosophische Fakultät und Fachbereich Theologie zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht zu empfehlen, da die Fakultät mitten im Prozess der Forschungsevaluation steckt.

Diese Staff Week zeichnete sich inhaltlich durch eine besondere Fokussiertheit aus und sozial durch einen besonderen Zusammenhalt der Teilnehmendengruppe. Wir waren alle in einem Hotel untergebracht, so dass uns der Kontakt untereinander über das Seminar hinaus sehr erleichtert wurde. Außerdem bildete die Stadt Tarragona mit ihrer gelebten Tradition der Menschentürme, die in den Junitagen der Staff Week im Rahmen eines städtischen Festivals zur Aufführung kamen, eine inspirierende Kulisse. Das mediterrane Flair und die historische Tiefe durch die römischen Anfänge der Stadt taten das ihre, um sich in dieser Woche als Teil eines ganz besonderen Prozesses zu fühlen und diese Eindrücke weit über die Woche hinaus mitzunehmen nach Hause.

Ruth Maloszek

(Internationalisierungsreferentin der Philosophischen Fakultät und Fachbereich Theologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg)

Erlangen, 03. Juli 2016