



Strategie | Strategy

DAAD 2020

DAAD

Deutscher Akademischer Austausch Dienst
German Academic Exchange Service



Strategie DAAD 2020

Zusammenfassung

Der DAAD ist die Organisation der deutschen Hochschulen für die Internationalisierung des Wissenschafts- und Innovationssystems. Er öffnet Zugänge zu den besten Studien- und Forschungsmöglichkeiten für Studierende, Forschende und Lehrende durch Vergabe von Stipendien und fördert transnationale Kooperationen und Partnerschaften zwischen Hochschulen durch maßgeschneiderte Programme. Hiermit werden Ziele der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik, der Wissenschaftspolitik und der Entwicklungspolitik verfolgt.

Angesichts neuer Herausforderungen, die sich aus der Dynamik des Wissenschaftssystems weltweit ergeben, wird der DAAD in den nächsten Jahren seine Verfahren weiter optimieren und seine Handlungsfelder noch stärker strategisch ausrichten.

Stipendien für die Besten: *Aufbauend auf den bisherigen nachhaltigen Erfolgen bei der Förderung hervorragender Studierender und Wissenschaftler will der DAAD künftige Fach- und Führungskräfte für verantwortliches Handeln vorbereiten und dauerhafte Verbindungen in die ganze Welt schaffen. Er will die fachliche und kulturelle Vernetzung seiner Stipendiatinnen und Stipendiaten, Alumnae und Alumni noch stärker unterstützen.*

Weltoffene Strukturen: *Der DAAD wird seine Programme so gestalten, dass die Hochschulen sie zur Realisierung ihrer je eigenen Internationalisierungsstrategien nutzen können. Um den Platz Deutschlands als eines führenden Gastlandes für international mobile Studierende zu halten, müssen bis 2020 mindestens 350.000 ausländische Studierende gewonnen werden. Deren Studienerfolg soll auf dasselbe Niveau wie bei Einheimischen steigen. Bis zum Ende des Jahrzehnts soll jede zweite Hochschulabsolventin und jeder zweite deutsche Hochschulabsolvent im Studium substanzielle Auslandserfahrung sammeln. Der DAAD streitet für den Platz des Deutschen als Wissenschaftssprache und tritt überall für Mehrsprachigkeit ein. Er beteiligt sich an der Gestaltung des Europäischen Hochschul- und Forschungsraums.*

Wissen für Wissenschaftskooperationen: *Grundlage der Tätigkeit des DAAD ist ein umfassendes und differenziertes Wissen über die Strukturen der Hochschulkooperation und die Wissenschaftssysteme weltweit. Dabei kann sich der DAAD auf die professionelle Erfahrung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das weltweite Netzwerk der Außenstellen, Informationszentren und Lektorate stützen. Dieses Wissen wird kontinuierlich aktualisiert und für strategische Entscheidungen der Akteure bereitgestellt. Auf der Grundlage dieses Wissens wird der DAAD noch stärker seine Funktion als Impulsgeber der Internationalisierung des Wissenschaftssystems ausüben können.*

Wofür steht der DAAD?

Der DAAD ist die Organisation der deutschen Hochschulen und ihrer Studierendenschaften für die Internationalisierung des Wissenschaftssystems. Er vergibt Stipendien für hervorragende Studierende und Wissenschaftler aus dem In- und Ausland, um ihnen ein Studium oder einen Forschungsaufenthalt in einem anderen Land zu ermöglichen. Zugleich arbeitet der DAAD daran, institutionelle und strukturelle Voraussetzungen für die transnationale Hochschule von morgen zu schaffen.

Der DAAD ist davon überzeugt, dass den Herausforderungen der Zukunft nur durch den lebendigen Austausch zwischen den nationalen Wissenschaftssystemen erfolgreich begegnet werden kann. Der DAAD öffnet Zugänge zu den besten Studien- und Forschungsmöglichkeiten. Er trägt dadurch zur hohen Qualität und internationalen Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen bei.

Der DAAD ist eine Mittlerorganisation für die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik, die Wissenschaftspolitik und die Entwicklungszusammenarbeit. Er gewinnt Freunde für Deutschland, seine Kultur und die deutsche Sprache. Er schlägt Brücken über Grenzen und Konfliktlinien und fördert den offenen Dialog zwischen den Kulturen. Mit seinen Programmen und Partnerhochschulen unterstützt er den Aufbau leistungsfähiger Hochschulsysteme in den Entwicklungsländern und damit soziale, wirtschaftliche und politische Entwicklung.

Der DAAD ist eine Selbstverwaltungsorganisation, die überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanziert wird. Er trifft seine Förderentscheidungen in transparenten und qualitätsgesicherten Verfahren, gestützt auf die Gutachten unabhängiger Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen.

Der DAAD ist eine professionelle Organisation mit hoher Kompetenz in der Programmadministration und großer Expertise über die Wissenschaftssysteme der ganzen Welt.

Der DAAD ist eine deutsche Organisation in Europa. Er trägt zur Schaffung eines Europäischen Hochschul- und Forschungsraums bei und tritt in der Welt gemeinsam mit seinen Partnerorganisationen für Europa ein.

Der DAAD will Wandel durch Austausch bewirken: neue wissenschaftliche Erkenntnisse helfen bei der Bewältigung globaler Herausforderungen, Kooperation trägt zu politischem und sozialem Fortschritt bei, Austausch führt zur Verständigung zwischen Völkern und Individuen.

Der DAAD verfolgt seine Ziele auch in Zukunft vor allem auf drei Wegen:

- I. **Stipendien für die Besten:** Vergabe von Stipendien an die besten deutschen und internationalen Studierenden und Wissenschaftler, die sich in anspruchsvollen Auswahlverfahren als besonders leistungsfähig erwiesen haben und Verantwortung übernehmen wollen;
- II. **Weltoffene Strukturen:** Schaffung von Hochschulstrukturen im In- und Ausland (von internationalen Studiengängen über bilaterale Hochschulgründungen bis zu fachlichen Netzwerken), die internationale Qualifizierung, Mobilität und Dialog ermöglichen und dadurch die Qualität von Forschung und Lehre verbessern;
- III. **Wissen für Wissenschaftskooperationen:** Systematisierung, Weiterentwicklung und Bereitstellung des Wissens, das der DAAD durch seine Arbeit und mit seinem Netzwerk über die Bildungskulturen und Wissenschaftssysteme weltweit erwirbt und das für die Gestaltung international erfolgreicher Kooperationen benötigt wird.

Künftige Herausforderungen

Die programmatischen Ziele und Kernprogramme des DAAD haben sich über Jahrzehnte bewährt. Es kann und muss also nicht alles anders werden. Aber das internationale Wissenschaftssystem verändert sich, und wir müssen neuen Herausforderungen auch mit neuen Mitteln begegnen. Zu diesen Herausforderungen gehören:

- **In globaler Verantwortung forschen, lehren und studieren:** Wissen zur Bewältigung globaler Bedrohungen wie Klimawandel, Armut, Infektionskrankheiten oder Energieknappheit kann nur noch in internationalen Kooperationen produziert und muss weltweit verbreitet werden. Von Hochschulen, Wissenschaftlern und Studierenden werden dazu aktive Beiträge und verantwortliches Engagement erwartet.
- **Globaler Wettbewerb zwischen Hochschulen und Hochschulsystemen:** International und national differenzieren sich die Hochschulsysteme; der Wettbewerb zwischen den Hochschulen wird entsprechend schärfer. Einige Hochschulen werden in die Weltspitze aufrücken, während gleichzeitig die hohe Standardqualität des Systems in Forschung und Lehre erhalten werden muss.
- **Internationalisierung wird Hochschulalltag:** Internationalisierung wird stärker in die Kernfunktionen der Hochschulen (Forschung, Lehre, Dienstleistungen) integriert und damit zunehmend auch aus den für die Kernfunktionen vorgesehenen Landes- und Forschungsmitteln finanziert werden. Curricula und Lernformen werden auch für die Studierenden internationalisiert, die nicht selbst grenzüberschreitend mobil sind. Die einzelnen Hochschulen differenzieren sich intern weiter aus und verfolgen jeweils eigene Internationalisierungsstrategien, die ihren institutionellen Zielen und Stärken entsprechen.
- **Neue Bildungsbiographien – Diversität und lebenslanges Lernen:** Aus dem In- und Ausland drängen in Zukunft mehr Studierende an die Hochschulen, die aus ihren Familien nicht an akademische Lernformen gewöhnt sind. Vor allem die Studieneingangsphase wird daher stärker differenziert werden müssen. Gleichzeitig wird es mit einem einzigen (grundständigen) Studium im jungen Erwachsenenalter für viele Menschen nicht mehr getan sein; auch die Hochschulen werden mehr Angebote für lebenslanges Lernen machen müssen. Dazu gehören mehr internationale Studienprogramme mit Praxisbezug, bessere Mobilitätsmöglichkeiten für bereits berufstätige Studierende und Fortbildungsmöglichkeiten mit Lernphasen im Ausland.

- **Zunehmendes Interesse an anwendungsorientierten Studiengängen:** Mit weiter zunehmender Bildungsbeteiligung wächst im In- und Ausland der Bedarf an Ausbildungskonzepten, die wissenschaftliche Lehre und Anwendungsbezug noch stärker miteinander verbinden.
- **Andere Lernformen durch neue Medien:** Durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien werden sich die Lehr- und Lernformen stark verändern. Die bisherigen Förderstrukturen beziehen sich auf das klassische Vollzeit- und Präsenzstudium. Neue Technologien schaffen auch neue Formen und Möglichkeiten für internationale Zusammenarbeit.
- **„Neue Argonauten“ und internationaler Campus:** Die Lebenswege von qualifizierten jungen Leuten und vor allem Wissenschaftlern werden internationaler und vielfältiger: akademische und berufliche Mobilität führen oft nicht – oder jedenfalls nicht sofort – zum geographischen Ausgangspunkt zurück. Die weltweit besten Universitäten werden sich als „globale Universitäten“ definieren; auch die meisten anderen Hochschulen werden sich zu „internationalen Campus“ entwickeln, in denen Menschen vielfältiger Herkunft und Lebenswege gemeinsam studieren und forschen und daher auch vergleichbare Fördermöglichkeiten brauchen.
- **Demographischer Wandel und Wettbewerb um die besten Köpfe:** Mehr geographische Mobilität geht einher mit fallenden Geburtenzahlen, so dass Deutschland darauf angewiesen ist, mehr qualifizierte Köpfe aus dem Ausland anzuziehen. Auch wenn mehr ausländische Absolventen deutscher Hochschulen nach ihrem Studium zumindest zeitweise eine Beschäftigung in Deutschland anstreben, können die von den deutschen und ausländischen Mittelgebern definierten Programmziele in der Regel nur erreicht werden, wenn die Mehrzahl der Stipendiaten schließlich ins Heimatland zurückkehrt.
- **Neue Zentren im globalen Wissenschaftssystem:** Durch das Auftreten neuer Akteure – schon jetzt Chinas und Koreas, morgen vielleicht Indiens, Brasiliens und Russlands – verändert sich auch die internationale Wissenschaftslandschaft. Die wichtigsten wissenschaftlichen Zentren werden sich weniger auf den nordatlantischen Raum konzentrieren. Gleichzeitig stehen andere Regionen in der Gefahr, durch Armut, Krisen und Krieg auch vom wissenschaftlichen Fortschritt abgekoppelt zu werden oder zu bleiben.

Was wollen wir bis 2020 erreichen?

Für die weitere Internationalisierung des deutschen Wissenschaftssystems sehen wir bis zum Ende des laufenden Jahrzehnts vor allem die folgenden Aufgaben. Sie erfordern gemeinsame Anstrengungen des DAAD, der Hochschulen, der Politik und unserer ausländischen Partner.

I. Stipendien für die Besten

- Mit fortschreitender Globalisierung und wachsender Bildungsbeteiligung wächst im In- und Ausland der **Bedarf an Stipendien** für hervorragende Studierende und Wissenschaftler, die später verantwortliche Positionen erreichen und mit Deutschland bzw. ihrem Gastland in dauerhafter Verbindung bleiben. Der DAAD stellt auch künftig sicher, dass Stipendiaten in anspruchsvollen und fairen **Wettbewerbsverfahren** ausgewählt werden und **erfolgreich studieren und forschen**.
- Die meisten **ausländischen DAAD-Stipendiaten** sind Master-Studenten und Doktoranden. Wir konzentrieren das Stipendienangebot auf Graduierte, weil sie bereits erste Beweise ihrer akademischen Leistungsfähigkeit erbracht haben und stärker als Studierende im ersten Studienzyklus von einem Stipendium profitieren können. International wie auch in Deutschland finanzieren fast alle mobilen Bachelor-Studierenden ihr Studium selbst. Stipendien für ein grundständiges Bachelor-Studium vergibt der DAAD daher nur an die besten Absolventen der deutschen Auslandsschulen. Durch Promotions- und Masterstipendien tragen wir zur Heranbildung des Hochschullehrernachwuchses bei und erreichen künftige Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Kultur. Mit der Entwicklung attraktiver, zum Teil englischsprachiger Master-Angebote in Deutschland setzt der DAAD einen wachsenden Teil seines Stipendienangebots für **Master-Stipendien** ein; die Verteilung auf Zielgruppen und Stipendienkategorien in einzelnen Ländern wird weiter variieren. Von besonders guten **strukturierten Promotionsprogrammen** machen wir für unsere Stipendiaten stärkeren Gebrauch.
- Der DAAD will den **internationalen Campus** mit gestalten helfen, der Wissenschaftler und Studierende unterschiedlichster Herkunft und Perspektiven vereinigt. Dementsprechend soll sich der **Zugang zu Fördermöglichkeiten** des DAAD vorrangig nach der Zugehörigkeit zu einer deutschen bzw. ausländischen Hochschule und nicht so sehr nach der Staatsangehörigkeit richten. Wir wollen unsere Auslandsstipendien auch für Ausländer öffnen, die einen ganzen Studienabschnitt oder ein Forschungsprojekt in Deutschland durchführen und in

diesem Rahmen ins Ausland gehen wollen. Umgekehrt sollen Deutsche, die im Rahmen eines Vollstudiums an einer ausländischen Hochschule ein begrenztes Studien- oder Forschungsvorhaben in Deutschland realisieren, dafür eine Förderung des DAAD erhalten können.

- Wir wollen die fachliche, interdisziplinäre und soziokulturelle **Integration und Vernetzung unserer Stipendiaten** noch stärker fördern und neue Betreuungskonzepte entwickeln, die gemeinsame Arbeit an globalen Fragestellungen und einen interkulturellen Dialog ermöglichen. Wir wollen, dass Stipendiaten aller Fachrichtungen lernen, in globaler Verantwortung zu denken und zu handeln.
- Unsere Stipendien müssen **attraktiv** bleiben. Wir wollen die Leistungen verbessern und so vereinfachen, dass Stipendiaten ihre eigenen Entscheidungen unter klaren Rahmenbedingungen treffen können und die Administration einfacher wird.
- Wir halten **dauerhaft Verbindung** zu unseren ehemaligen Stipendiaten (**Alumni**), fördern ihre Vernetzung untereinander und mit ihren Gasthochschulen, unterstützen sie bei ihrer wissenschaftlichen Arbeit und beruflichen Fortbildung und gewinnen sie als Botschafter der internationalen Zusammenarbeit.
- Der allgemeine Wettbewerb um „Exzellenz“ kann dazu führen, dass Ungleichheit (nach sozialer und ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion usw.) national und international noch verstärkt wird. Der DAAD tritt für **Chancengleichheit** ein und wird in einzelnen Programmen Personen aus unterprivilegierten Gruppen mit hohem akademischem Potenzial gezielt fördern.

II. Weltoffene Strukturen

- Die deutschen Hochschulen entwickeln eigene **Internationalisierungsstrategien**, die sich entsprechend den Stärken, Profilen und strategischen Zielen der Hochschulen unterscheiden. Wir wollen unsere Förderinstrumente so gestalten, dass die Hochschulen sie für ihre jeweiligen Strategien einsetzen können. Dazu werden wir unser Förderangebot vereinfachen, die Zahl der Programme reduzieren und den Einsatz unterschiedlicher Module innerhalb eines bewilligten Projekts ermöglichen. Daneben müssen Programme des DAAD weiter (und sogar überwiegend) **Förderung für herausragende Individuen und innovative Projekte** anbieten.
- Durch internationale Forschungsk Kooperation und relevante Studiengänge können die Hochschulen einen Beitrag zur **Lösung globaler Probleme und zur Bewältigung von Konflikten**, insbesondere in den Entwicklungsländern und zur Erreichung der Millenniums-Ziele leisten. Wir wollen daher das Potenzial der

Hochschulen noch stärker für die **Entwicklungszusammenarbeit** erschließen. Dabei geht es sowohl um die Stärkung von Lehr- und Forschungskapazitäten in den Entwicklungs- und Transformationsländern („Kapazitätsaufbau“ durch Kooperation) als auch um die individuelle Förderung begabter Einzelpersonen, die die Entwicklung ihrer Länder und den Abbau von sozialer Ungleichheit in ihnen vorantreiben können.

- **Fachhochschulen und duale Studiengänge** müssen noch stärker in die internationale Kooperation einbezogen werden. Sie sind ein wichtiger Faktor für mehr Durchlässigkeit im Bildungssystem. Praxisorientierte Studiengänge, die in Deutschland in unterschiedlichen Modellen und an verschiedenen Hochschultypen existieren, entsprechen dem Bedarf vieler Partnerländer und stoßen dort auf zunehmendes Interesse. Daher werden wir unser Programmangebot entsprechend den Bedingungen und Bedürfnissen solcher Studiengänge weiter entwickeln und weitere Modellprojekte im Ausland realisieren.
- Mit **transnationalen Bildungsprojekten** – von einzelnen Studiengängen über Fach- und Exzellenzzentren bis hin zu bilateralen Hochschulen – stärken wir die Internationalisierung und internationale Sichtbarkeit der deutschen Hochschulen, werben für die akademischen Grundsätze und Strukturen, die den Erfolg des deutschen Hochschulwesens ausmachen, und tragen zur Kompetenzentwicklung in Entwicklungs- und Schwellenländern bei.
- Die Möglichkeiten der **Neuen Informations- und Kommunikationstechnologien** werden in alle Formen der internationalen Hochschulkooperation integriert. Deren Strukturen und Muster werden sich entsprechend verändern: zum Beispiel werden gemeinsame Lehrveranstaltungen und Studiengänge ganz oder teilweise auch virtuell realisiert; eingebettet in „blended learning“ sind auch kürzere Auslandsaufenthalte sinnvoll. Formen virtuellen Lernens werden wir zunächst vor allem in international angelegten Studiengängen und Kooperationszentren fördern, in den nächsten Jahren aber auch zur Ansprache neuer Zielgruppen (z. B. in der akademischen Weiterbildung) einsetzen.
- Fördermaßnahmen und Internationalisierungs-Strukturen müssen auf **diversere Populationen und lebenslanges Lernen** eingestellt werden. Wir werden unser Programmangebot ergänzen, damit auch Studierende, die auf Grund ihrer Bildungsbiographie oder besonderen Studiensituation (z. B. duales Studium) bisher weniger Gelegenheiten zu Auslandsaufenthalten hatten, internationale Kompetenzen erwerben oder aktualisieren können. Zudem wollen wir die Hochschulen dabei unterstützen, sich auch im Bereich des lebenslangen Lernens mit transnationalen Bildungsangeboten zu engagieren.

- Deutschland soll seinen Platz in der Gruppe der **fünf führenden Gastländer für international mobile Studierende** behaupten; dazu werden wir zum Ende des Jahrzehnts voraussichtlich **mindestens 350.000** ausländische Studierende anziehen müssen. Die Aufrechterhaltung des deutschen Wissenschaftssystems in seiner jetzigen Dimension, seine Innovationsfähigkeit und auch eine ausreichende Zuwanderung von internationalen Talenten werden im folgenden Jahrzehnt von einer hohen Zahl qualifizierter internationaler Studierender abhängen. Dieses Ziel muss daher trotz der hohen Zahl einheimischer Studierender in den nächsten Jahren mit Unterstützung des DAAD konsequent weiter verfolgt werden. Für die dazu erforderlichen Studienplätze brauchen die Hochschulen zusätzliche Ressourcen.
- Gemeinsam mit dem Hochschulkonsortium GATE und den Wissenschaftsorganisationen wird der DAAD weiterhin ein **aktives und modernes Marketing** für den Wissenschaftsstandort Deutschland betreiben und dafür neben seinem weitgespannten Netzwerk die modernsten Medien einsetzen.
- Der **Studienerfolg internationaler Studierender** soll auf ein vergleichbares Niveau wie bei den Einheimischen, also auf **mindestens 75 %**, steigen. Das erfordert bessere Beratung, Betreuung und Hilfe zur Integration, zu der der DAAD mit Förderprogrammen und Verbreitung guter Praxis beiträgt. Schon vor der Zulassung müssen Studierfähigkeit und Sprachkompetenz gesichert, mit einer stärker differenzierten Studieneingangsphase die Eingliederung in Hochschule und Gesellschaft unterstützt werden.
- Wir wissen, dass viele ausländische Studierende später als **Fachkräfte** bei uns arbeiten wollen und werden. Wir respektieren die verantwortlichen Entscheidungen der Absolventen, ob sie nun zurück ins Heimatland, in andere Länder oder zu einem Verbleib in Deutschland führen. Wir freuen uns, wenn qualifizierte Zuwanderer auch nach dem Studium zu Kreativität, Vielfalt und Wohlstand in Deutschland beitragen. Gleichwohl werden wir unsere Stipendienprogramme weiter an anderen – akademischen, außenpolitischen, entwicklungspolitischen – Zielen orientieren.
- Bei der internationalen Qualifizierung des einheimischen Fach- und Führungsnachwuchses streben wir an, dass **50 % eines Absolventenjahrgangs studienbezogene Auslandserfahrung** gesammelt haben. Mehr Auslandsmobilität der deutschen Studierenden hängt vor allem von geeigneten Strukturen und ausreichender Information ab. Darauf wollen wir folglich die **Mobilitätsförderung** – im Unterschied zur Stipendienförderung für die besten Studierenden – konzentrieren. Das kann die Übernahme mobilitätsbedingter finanzieller Mehrkosten – wie im erfolgreichen Erasmus-Programm – einschließen. Vorrangig ist



die Sicherung einer hohen Qualität und eines dauerhaften Ertrags von Auslandsaufenthalten: volle Anerkennung der Studienleistungen, interkulturelle Qualifizierung, bessere Sprachkenntnisse.

- Der DAAD fördert die Mobilität im Rahmen internationaler **Forschungskooperationen komplementär und subsidiär** zur nationalen und europäischen Forschungsförderung. Der DAAD wird sich besonders für die internationale Mobilität in fachlich und thematisch strukturierten Forschungsprogrammen engagieren.
- Wir streiten für den Platz des **Deutschen als einer international verbreiteten und häufig gelernten Kultur- und Wissenschaftssprache**. Ob Deutsch seine gegenwärtige Rolle als eine der verbreitetsten Kultursprachen behaupten kann, hängt entscheidend davon ab, dass junge Menschen an ausländischen Hochschulen den Wert des Deutschen für praktische Zwecke in Wirtschaft, Politik und Kultur wie auch für den Zugang zu unserer Wissenschaftskultur und -tradition entdecken. Wir werden daher die Deutschförderung im Ausland an der Verbesserung des Sprachunterrichts für Studierende und Forscher vieler Fächer orientieren. Damit werden auch der Stellenwert einer modernen Germanistik und ihre internationale Anschlussfähigkeit gestärkt.
- Wir treten aktiv für **Mehrsprachigkeit** ein. Auch wer auf Englisch studiert und forscht, erschließt sich erst durch Kenntnis der Landessprache den vollen Zugang zum Reichtum des akademischen und sozialen Lebens.
- Wir sind eine **deutsche Organisation in Europa**: Wir wollen den Europäischen Hochschul- und Forschungsraum aktiv mit gestalten und nutzen. Wir treten für einen europäischen Rahmen ein, der Entfaltungsmöglichkeiten für die nationalen Systeme schafft und die Weiterentwicklung der spezifischen Stärken und Traditionen des deutschen Hochschulsystems ermöglicht. DAAD-Stipendiaten aus dem außereuropäischen Ausland sollen Europa kennen lernen und auch in anderen Ländern der EU Kontakte aufbauen; wir arbeiten in Europa und in der Welt mit europäischen Partnerorganisationen zusammen und gestalten unsere Förderangebote komplementär zu denen der EU. Die Nationale Agentur für die EU-Bildungsprogramme gehört zum Kern der Arbeit des DAAD.

III. Wissen für Wissenschaftskooperationen

Wissenschaft findet zunehmend in internationalen Netzwerken statt. Internationalisierung setzt deshalb differenziertes Wissen über Wissenschaftssysteme weltweit, wissenschaftliche Standorte und wichtige Partner voraus.

- Mit seiner umfassenden fachlichen und regionalen Expertise über die Wissenschaftssysteme und Hochschulkooperation weltweit ermöglicht der DAAD **informierte strategische Entscheidungen** der Akteure in Bildung, Wissenschaft und Kultur.
- Der DAAD steht mit seinen Erfahrungen und Vorschlägen für die **Internationalisierungsagenda** der deutschen Hochschulen und will den **internationalen Diskurs** in unseren Themenfeldern zukünftig noch stärker prägen.
- Der DAAD stellt seine Expertise insbesondere den deutschen Hochschulen, aber auch internationalen Interessenten und Auftraggebern, systematischer zur Verfügung: durch **Fortbildung** (iDA, DIES), **Beratung** und **Publikationen**. Er erhebt dafür Kostenbeiträge von den Personen und Institutionen, die über das allgemeine öffentliche Informationsangebot hinaus besondere, auf sie zugeschnittene Dienstleistungen des DAAD benötigen und Eigenbeiträge leisten können.
- Der DAAD wird sein **Netzwerk** aus zur Zeit 15 Außenstellen, über 50 Informationszentren, mehr als 500 Lektoren und Langzeitdozenten, vielen Tausend Alumni und Partnerorganisationen in der ganzen Welt konsolidieren und noch stärker nutzen. Das Netzwerk eröffnet dem DAAD, aber auch den deutschen Hochschulen und Forschungsinstitutionen, direkte Zugänge zu fast allen Wissenschaftssystemen der Welt und ist die Basis für unsere einmalige Regionalexpertise.
- Veränderungen im internationalen Wissenschaftssystem und auf dem globalen Bildungsmarkt erfordern **angepasste Strategien für einzelne Länder und Regionen**. Der DAAD wird für die wichtigsten Partnerländer Länderstrategien entwickeln und regelmäßig fortschreiben. Durch ein flexibles und differenziertes Förderinstrumentarium stellt sich der DAAD auf die Veränderungen in der internationalen Wissenschaftslandschaft ein.

Rahmenbedingungen für die Arbeit des DAAD

- Internationale Kooperation und Austausch brauchen **Ressourcen**: nur durch das hohe Niveau öffentlicher Förderung kann der DAAD seine Ziele weiterhin verfolgen. Er bemüht sich um höhere Beiträge ausländischer Regierungen, von Stiftungen, Unternehmen und Einzelpersonen – wenn sie zu unserer Mission und unserem Portfolio passen.
- Wir bleiben eine **autonome Wissenschaftsorganisation** der deutschen Hochschulen. Dienstleistungsaufgaben für Dritte (auch für deutsche und ausländische Regierungen) übernehmen wir dann, wenn sie auch im Interesse der Hochschulen liegen und nicht in Konflikt mit den institutionellen Zielen und Qualitätsansprüchen des DAAD geraten.

Strategy DAAD 2020

- Wir werden sowohl die **Qualität** unserer Arbeit durch systematisches Monitoring weiter verbessern als auch die Mittel noch **wirtschaftlicher** einsetzen: durch Konzentration auf vorrangige Förderbereiche und Rationalisierung von Arbeitsprozessen.
- Wir brauchen **Finanzierungsmechanismen**, die den Anforderungen moderner öffentlicher Verwaltung entsprechen. Das Wissenschaftsfreiheitsgesetz gibt auch dem DAAD mehr Flexibilität und Verantwortung. So gewonnene Freiheiten will der DAAD wo immer möglich auch an die Projektpartner in den Hochschulen weitergeben.
- Damit der DAAD auch künftig erfolgreich operieren kann, wird er auch die **eigenen Strukturen erneuern und modernisieren**. Dazu gehören insbesondere:
 - eine **offene Organisationskultur**, die die Initiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermutigt, projektbezogene Zusammenarbeit fördert und rasche Entscheidungen ermöglicht;
 - die Gewinnung und **Bindung von hoch qualifizierten und engagierten Mitarbeitern**, u. a. durch ein systematisches **Personalentwicklungskonzept**;
 - eine stärkere **Internationalisierung** in unseren eigenen Verfahren und in der Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft;
 - eine **effiziente Gestaltung** von Arbeitsprozessen unter Nutzung der IT, um Ressourcen für die Betreuung der Geförderten freizusetzen; dazu ist eine Vereinheitlichung von Standardprozessen und ggf. auch die Zusammenführung derzeit verstreuter Kompetenzen erforderlich;
 - die **systematische Weiterentwicklung der Qualitätssicherung** der von uns geförderten Personen und Projekte und der administrativen Abläufe;
 - eine **Vereinfachung der Programmstruktur**, die ermöglicht, vielfältige Anliegen von Individuen und Institutionen in weniger Verfahren zu prüfen und ggf. zu fördern.

Summary

The DAAD is the organisation of German higher education institutions, devoted to internationalising the system of scientific research and innovation. By awarding scholarships and providing customised programmes which promote transnational cooperation and university partnerships, the DAAD provides students, researchers and instructors the chance to study, work and conduct research at the best institutions in Germany. These efforts correspond to the goals of German cultural diplomacy, education and research policy, as well as development cooperation.

As new challenges arise due to the changing dynamics of the global academic system, the DAAD will continue to optimise its operations in the coming years and strategically develop its areas of activity.

Scholarships for the Best: *Building on its long-term success in supporting outstanding students and researchers, the DAAD wishes to prepare students to take their place as responsible professionals and leaders of tomorrow. In addition to forming a sustainable network throughout the world, the DAAD will place more focus on strengthening the academic and cultural bonds between its scholarship holders and alumni in the future.*

Structures of Internationality: *The DAAD will develop its programmes in such a way that universities can use them to implement their own internationalisation strategies. To ensure that Germany retains its position as one of the most popular destinations for internationally mobile students, we need to attract 350,000 international students by 2020. The aim is to raise their academic success rate to that of German students. By the end of this decade, we wish to ensure that one of every two German graduates gain substantial academic experience abroad. The DAAD is a standard-bearer for German as a language of science and scholarship and advocates multilingualism everywhere. It participates in the shaping of the European Higher Education Area (EHEA) and the European Research Area (ERA).*

Expertise for Academic Collaborations: *The DAAD's activities are based on extensive and differentiated knowledge about the structures of university cooperation and the systems of higher learning and research throughout the world. The DAAD relies on the professional experience of its employees and its worldwide network of branch offices, information centres and lecturers. This expertise is updated on a continual basis and made available for strategic decisionmaking purposes. Based on this expertise, the DAAD will play a more active role in advancing the internationalisation of the academic system.*

What does the DAAD stand for?

The DAAD is an organisation of German higher education institutions and their student bodies which promotes internationalisation of the higher education system. It awards scholarships to outstanding students and researchers in Germany and abroad, providing them with the opportunity to study or conduct research in a different country. At the same time, the DAAD works to create the institutional and structural conditions for the transnational university of tomorrow.

The DAAD is convinced that vibrant exchange between national academic systems is essential for meeting the challenges of the future. The DAAD provides access to the best study and research opportunities in Germany. In this way, it contributes to the high quality and international competitiveness of our universities.

The DAAD is an intermediary organisation for foreign cultural, educational and scientific policy and foreign development collaboration. It fosters friendships with Germany and promotes its culture and language around the world. It bridges divides and lines of conflict and encourages open dialogue between cultures. With its programmes and partner universities, it supports the creation of productive higher education systems in developing countries, which in turn promotes social, economic and political development.

The DAAD is a self-administrative organisation which is financed primarily through public revenues. It makes its funding decisions in a transparent, quality-assured process, based on recommendations by independent academics and researchers.

The DAAD is a professional organisation with a high degree of competence in the area of programme administration and possesses extensive expertise in systems of higher education around the world.

The DAAD is a German organisation in Europe. It plays a vital role in shaping the European Higher Education Area and the European Research Area and promotes the interests of Europe together with its partner organisations.

The DAAD aims to initiate change through exchange. In other words, new scientific findings help surmount global challenges, cooperation leads to political and social progress, and exchange promotes understanding between individuals and entire societies.

The DAAD will pursue three main courses of action to ensure that it continues achieving these goals in the future:

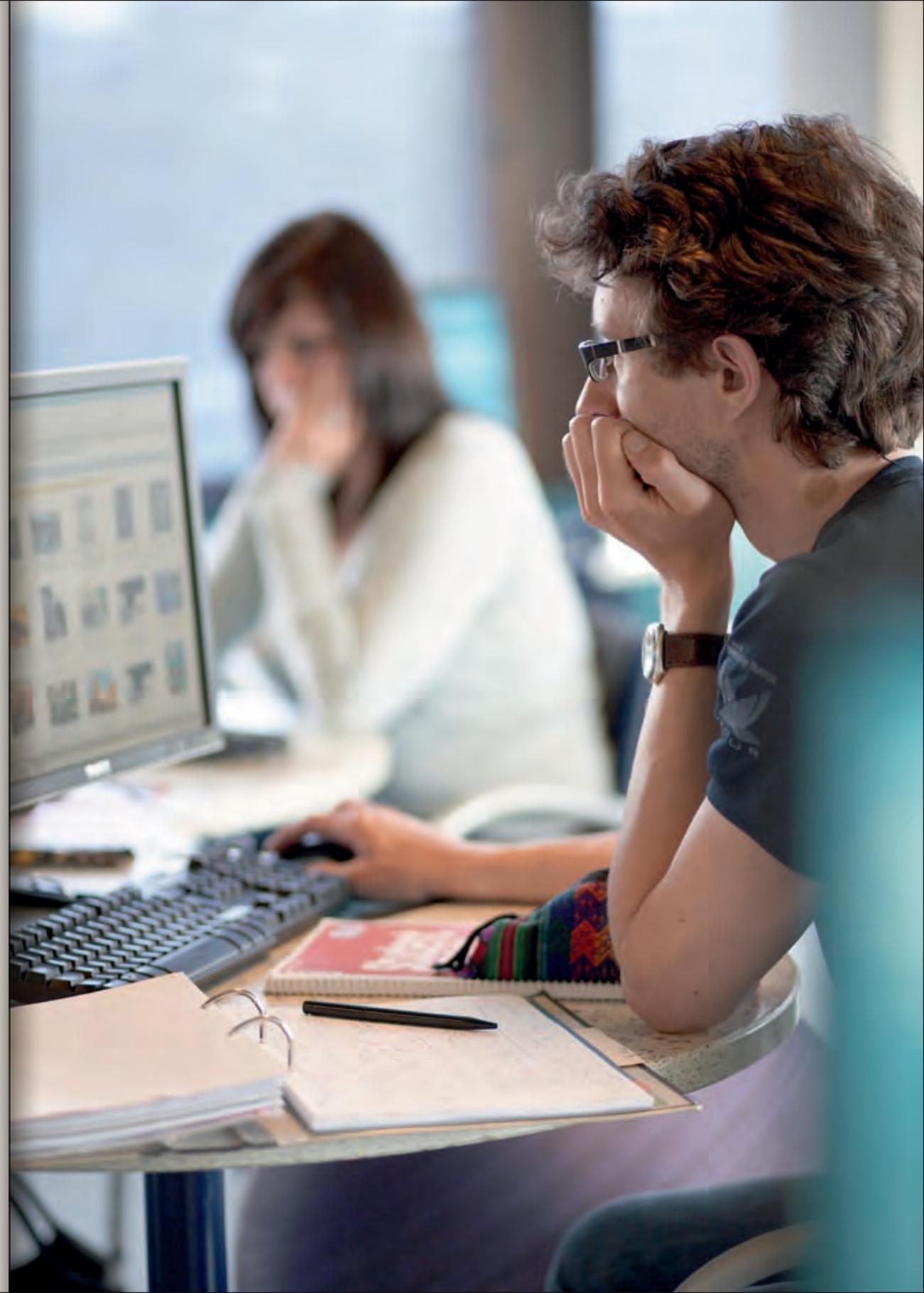
- I. **Scholarships for the Best:** Awarding scholarships to the best German and international students and researchers who, in a demanding application process, demonstrate exceptional ability and willingness to accept responsibility
- II. **Structures of Internationality:** Creating higher education structures in Germany and abroad (e.g. international degree programmes, bilaterally founded universities, academic networks, etc.) which promote international qualification, mobility and dialogue which, in turn, improves the quality of research and instruction
- III. **Expertise for Academic Collaborations:** Systematising, developing and providing expertise in educational cultures and systems of higher learning, which the DAAD has gained through its work and network and which is essential for developing internationally successful collaborations

Future challenges

The programmatic goals and core programmes of the DAAD have stood the test of time for decades. Therefore, there is no pressing need to change everything. However, the international academic system is changing and we must be prepared to meet these new challenges with new measures. These challenges include:

- **Global responsibility for research, instruction and study:** In order to understand how we should address the global threats of climate change, poverty, epidemics and energy shortages, we need to create international collaborations throughout the world. Universities, researchers and students alike must actively participate in addressing these challenges in a responsible and committed manner.
- **Global competition between universities and higher education systems:** There are distinctive differences between national and international academic systems; consequently, there is growing competition between universities. While some universities will join the ranks of the world's best institutions, there will be a need to ensure high quality standards in research and instruction for the entire system.
- **Internationalisation will become standard procedure at universities:** In the coming years, internationalisation efforts at universities will become an integral part of their core operations (e.g. research, instruction and services), and will have to be financed with resources that are traditionally allocated to these core operations. Internationalisation will also shape the future curricula and learning forms for students who are not enrolled in study-abroad programmes themselves. Each university will continue developing a distinctive profile and implement internationalisation strategies which correspond to their institutional goals and strengths.
- **New educational paths – Diversity and life-long learning:** In the future, universities will see a surge in students from Germany and abroad whose families are unaccustomed to the forms of higher learning. As a result, the admissions phase will have to be adjusted to take these changing circumstances into account. At the same time, many young adults will discover that a single (undergraduate) degree no longer guarantees a successful career; universities must be prepared to offer more life-long learning programmes. This includes more practically oriented international degree programmes, better mobility opportunities for employed students and more continuing education programmes with learning phases abroad.

- **Increasing interest in application-oriented degree programmes:** As more and more people seek access to higher education, there will be a growing need in Germany and abroad for educational concepts which combine academic instruction with practical professional application.
- **Other learning forms through new media:** As new information and communication technologies become more prevalent, teaching and learning forms will inevitably undergo significant change. In the past, funding structures have been oriented to classical full-time and on-site programmes. In the future, new technologies will create new forms and opportunities for international cooperation.
- **“New Argonauts” and the international campus:** Young adults and researchers are embarking on careers that are more international and multifaceted. Geographically speaking, academic and professional mobility doesn’t necessarily lead students back – at least not immediately – to where they began. The world’s best universities will define themselves in future as “global universities”. And most other universities will offer what they call “international campuses”, where students of different origins and backgrounds will study and research together. Therefore, we will require corresponding funding opportunities.
- **Demographic change and competition for the brightest minds:** Geographic mobility increases in proportion to falling birth rates, which means that Germany will have to attract more qualified workers from abroad in the future. Even if more foreign graduates of German universities were to seek employment in Germany, the funding goals set by most German and foreign scholarship providers can only be achieved if the majority of scholarship holders return to their home countries.
- **New centres in the global academic system:** The international sector of higher education is undergoing major changes due to emerging countries, today China and Korea, and tomorrow, perhaps India, Brazil and Russia. This means that the important academic centres will no longer be concentrated in the North Atlantic region. At the same time, other regions are in danger of losing access to education and its benefits due to poverty, crises and war.



What do we want to achieve by 2020?

We believe the following tasks to be essential for internationalising the German higher education system by the end of this decade. These tasks will require the mutual effort of the DAAD, universities, policymakers and our foreign partners.

I. Scholarships for the Best

- As globalisation and access to higher education grows both in Germany and abroad, so does the **demand for scholarships** for outstanding students and researchers who will later achieve positions of responsibility and remain in contact with Germany or their host country. The DAAD will continue to ensure that scholarship candidates are chosen through a selective and fair **competitive procedure** and can engage in **successful study and research**.
- Most **foreign DAAD scholarship holders** are master's or PhD students. Our scholarship programmes are focused on graduate students, because they have already proven their academic merit and can benefit more from a scholarship than undergraduates. Practically all mobile bachelor's students in Germany and abroad finance their studies themselves. The DAAD, therefore, only awards scholarships to bachelor's students who graduate at the top of their class in German Schools abroad. Our doctoral and master's degree scholarships play an important role in cultivating a new generation of university instructors and future leaders in politics, business and culture. With the development of attractive scholarship programmes – some of which are English-language master's degree programmes in Germany – the DAAD is investing more of its resources in **master's degree scholarship programmes**; target group distribution and scholarship categories will continue to vary depending on the respective country. We will also offer an increasing number of scholarships to candidates who wish to participate in outstanding **structured PhD programmes**.
- The DAAD wants to play a key role in shaping the **international campus** of tomorrow, a place where researchers and students of different origins and backgrounds can study, teach and conduct research together. Accordingly, the DAAD wishes to provide candidates **access to funding opportunities** based more strongly on their affiliation with a German or foreign university and less on their citizenship. We want to grant foreign scholarships to foreigners as well, who complete an entire study phase or research project in Germany and wish to study or research abroad as part of their degree programme. Germans, enrolled in a full-time degree programme at a foreign university, should also be eligible

for a DAAD scholarship to finance a limited period of study or research project in Germany.

- We want to increase our efforts to strengthen academic, interdisciplinary and sociocultural **integration and networking among our scholarship holders**. We also want to develop new support services which promote intercultural dialogue and make mutual collaboration on global issues possible. Our aim is to encourage our scholarship holders in all disciplines to think and act in a globally responsible manner.
- We must ensure that our scholarships remain **attractive**. We want to improve our services in such a way that, in addition to simplifying the administrative procedures, scholarship holders will be in a position to make their own decisions based on transparent conditions.
- We shall make every effort to remain in **permanent contact** with our former scholarship holders (**alumni**), promote networking among them and their host universities, support their future academic work and continuing professional education, and recruit them as ambassadors of international cooperation.
- The competitive drive for "excellence" in the higher education sector may result in an increase in inequality (based on social or ethnic background, gender, religion, etc.) at the national and international level. For its part, the DAAD will pursue a policy of **equal opportunity** and offer special funding programmes which target candidates from underprivileged groups who demonstrate high academic potential.

II. Structures of Internationality

- German institutions of higher education are developing their own **internationalisation strategies** based on their specific strengths, profiles and strategic goals. We want to design our funding instruments in such a way that the universities will be able to apply them to their respective strategies. We also wish to simplify our funding measures by reducing the number of programmes and allow the universities to use various modules for DAAD-approved projects. Furthermore, the DAAD must continue to offer programmes (preferably the majority) which award funding to **outstanding candidates and innovative projects**.
- By engaging in international research and offering relevant degree programmes, universities can do their part to **solve global problems and overcome conflicts** especially in developing countries, and in so doing, contribute to achieving the Millennium Development Goals. In the future, we want to tap the potential of universities for **development cooperation** even more strongly. This involves

strengthening the teaching and researching capabilities of developing and emerging countries (“capacity building” through cooperation) and providing individual funding to talented candidates who are able and willing to develop their countries from within and reduce social inequality.

- **Universities of applied sciences and dual degree programmes** have to be integrated even more strongly into international cooperation. They are an important factor for more permeability in the academic system. Many of our partner countries require and are becoming increasingly interested in practice-oriented degree programmes, like those offered in various models by many universities of applied sciences in Germany. Therefore, we will continue ensuring that our programmes correspond to the conditions and requirements of such degree programmes and do our part to create more model projects abroad.
- With **transnational education projects**, such as single degree programmes, research institutes, centres of excellence and bilateral universities, the DAAD strengthens the internationalisation efforts and international visibility of German universities, promotes the academic principles and structures which make the German higher education system so successful, and supports competency-building efforts in developing and emerging countries.
- The opportunities provided by **new information and communications technologies** are being integrated in every form of international university cooperation. Consequently, traditional structures and patterns are undergoing rapid change. For example, courses and degree programmes will be offered in part or entirely in virtual environments. And students might also benefit from shorter stays abroad, embedded in “blended learning” programmes. In the coming years, we will support such forms of virtual learning in internationally-oriented degree programmes and cooperation centres, and also use these tools to reach new target groups (e.g. in the area of continuing education).
- Funding measures and internationalisation structures have to adjust **to more diverse populations and life-long learning**. We will expand our programme range so that students, who had little opportunity in the past to study abroad because of their educational background or special academic situation (e.g. dual degree programme), may gain foreign experience or acquire up-to-date international competence. Furthermore, we want to help universities do more in the field of life-long learning through transnational education programmes.
- Germany must take steps to retain its position as one of the **top five leading host countries for mobile international students**. This entails attracting **at least 350,000** foreign students to Germany by the end of the decade. In order to sustain the German higher education system in its current form, guarantee its

innovative ability and ensure a sufficient pool of international talent, Germany must attract a high number of qualified international students in the coming decade. With the support of the DAAD, we must continue working to achieve this goal despite the large number of German students expected to enrol at university in the coming years. The universities will require additional resources to create the necessary space for these talented foreign students.

- In cooperation with the university consortium GATE and scientific organisations, the DAAD will continue to actively implement **modern marketing activities** for Germany as a place of higher learning and research, using its extensive network and the most modern media tools available.
- We must increase the **academic success rate of international students to at least 75%** which is equivalent to that of German students. This will require better counselling and integrative support, to which the DAAD will contribute with its funding programmes and support of good practices. Even before the admissions process, universities have to assess the preparedness and language proficiency of their international applicants. In order to successfully integrate these students at university and in society, university entrance procedures have to be more strongly differentiated.
- We know that many foreign students wish to and indeed join the German labour force as **qualified professionals** after graduation. We respect their decision whatever it may be – to return home, transfer to other countries or remain in Germany. Of course, we are delighted if qualified international graduates choose to contribute to the creativity, diversity and prosperity of Germany. However, we will continue offering scholarship programmes which focus on other academic, foreign- and development-political goals.
- With regard to the international qualification of future German professionals and executives, our aim is to provide **50% of every graduating class** the opportunity to gain **international study-related experience**. However, for German students to gain access to such foreign mobility, we must provide them with suitable structures and sufficient information. As a result, in addition to granting scholarships to the best students, we also want to concentrate on **promoting mobility**. This could include measures which cover the additional costs incurred through mobility – as is done with the successful Erasmus Programme. Most importantly, we must safeguard the high quality and long-term benefits of foreign study visits – full recognition of academic achievement, intercultural qualification and better language proficiency.

- The DAAD supports international **academic collaborations with complimentary and subsidiary mobility funding** in alliance with national and European research funding efforts. The DAAD is especially committed to promoting international mobility in academically and thematically structured research programmes.
- We work to promote **German as an internationally recognised language of culture and research** through the support of German language programmes. If German is to retain its standing as one of the most commonly spoken languages in the world, it is vitally important that young people at foreign universities discover the practical value of German for business, politics and culture, as well as for becoming acquainted with our own academic culture and tradition. Therefore, we will focus our efforts on improving German language instruction for students and researchers of many different disciplines. In this way, we can do our part to enhance the value of modern German Studies and strengthen its international relevance.
- We actively advocate **multilingualism**. Even those who study and conduct research in English can only gain full access to the richness of academic and social life by learning the language of their host country.
- We are a **German organisation in Europe**. Together with our European partners, we wish to actively shape and use the European Higher Education Area and European Research Area. We support a European framework which allows national systems to develop in their own way and the German higher education system to continue building on its specific strengths and traditions. DAAD scholarship holders from non-European countries should become acquainted with Europe and establish contacts with other EU nations. To this end, we are working with our European partner organisations on a global scale and designing our funding programmes to complement those offered by the EU. The National Agency for EU Higher Education Cooperation is of central importance to the work of the DAAD.

III. Expertise for Academic Collaborations

Research and academics are increasingly being conducted in international networks. The process of internationalisation requires expertise in systems of higher education worldwide, research locations and important partners.

- With its extensive, regionally-specific expertise in systems of higher learning and university collaborations worldwide, the DAAD provides educational, scientific and cultural policymakers a basis for making **well-informed, strategic decisions**.

- Our experience and recommendations aim to advance **the internationalisation agenda** of German universities and more strongly influence **international discourse** about issues which concern the DAAD.
- The DAAD systematically offers its expertise to German universities in particular, but also to international organisations and clients in the form of **continuing education** (iDA, DIES), **advising** and **publications**. If they have sufficient resources, external parties and institutions are required to pay a surcharge for customised services which go beyond the general information provided by the DAAD.
- The DAAD will consolidate and make stronger use of its **network**, currently comprised of 15 branch offices, over 50 information centres, more than 500 lecturers, thousands of alumni and partner organisations throughout the world. For the DAAD and the entire range of German higher education and research institutions, this network is a direct portal to almost every higher education system in the world and serves as the basis for our exceptional regional expertise.
- Should changes occur in the international higher education system and/or the global education market, the **strategies for individual countries and regions have to be adjusted** accordingly. The DAAD will develop and regularly update such strategies for its most important partner countries. With flexible, specially designed funding instruments, the DAAD will be better prepared for possible changes in the international academic sector.

The general working conditions of the DAAD

- International cooperation and exchange require **resources**; a high level of public funding is necessary to ensure that the DAAD can continue achieving its goals. The DAAD endeavours to secure higher revenues from foreign governments, foundations, corporations and individuals – provided they fit to our mission and our portfolio.
- We remain an **independent academic organisation** of German higher education institutions. We shall only provide services on commission to external parties (including German and foreign governments) if they are in the interest of the universities and do not conflict with the DAAD's institutional goals and standards of quality.
- We will continue to improve both the **quality** of our work through systematic monitoring and make **more efficient use** of our available resources by concentrating on funding areas of importance and rationalising work processes.

- We need **financing mechanisms** which meet the requirements of modern public administration. The Freedom of Science Act also grants the DAAD more flexibility and responsibility. Whenever possible, the DAAD will strive to extend its newly gained freedoms to its project partners at the universities.
- To ensure successful operation in the future, the DAAD will also have to **overhaul and modernise its internal structures**. Specifically, this entails:
 - Creating an **open organisational culture** which encourages initiative among its employees, promotes project-related collaboration and faster decision-making.
 - **Recruiting and retaining highly qualified and dedicated employees**, for example, by means of a systematic **personnel development concept**.
 - More strongly **internationalising** our own working processes and the composition of our workforce.
 - Designing more **efficient working processes** using IT to free up resources which could benefit our funding recipients. This can be achieved by standardising basic processes and, if necessary, consolidating areas which share the same or similar responsibilities.
 - Systematically **expanding quality assurance measures** for funding recipients (individuals and projects) and the administrative processes involved.
 - **Simplifying the programme structure** so that fewer steps are required to evaluate and, if applicable, grant funding to a diverse range of funding proposals by individuals and institutions.

Herausgeber / Published by
 Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD)
 German Academic Exchange Service
 Kennedyallee 50
 53175 Bonn (Germany)
 www.daad.de

Projektkoordination / Project coordination
 Anke Sobieraj

Übersetzung / Translation
 Robert Brambeer

Gestaltung und Satz / Layout and typesetting
 LPG Loewenstern Padberg GbR, Bonn

Druck / Printed by
 Druckerei Brandt GmbH, Bonn

Auflage / Print run
 Mai / May 2013 – 500

Alle Rechte vorbehalten / All rights reserved
 © DAAD

Bildnachweis / Photo credits
 Norbert Hüttermann (Titelseite / front cover),
 Michael Jordan (Umschlag innen / inside cover),
 Christian Lord Otto (S./p. 13, S./p. 23)

Der DAAD legt Wert auf eine Sprache, die Frauen und Männer gleichermaßen berücksichtigt. In dieser Publikation finden sich allerdings nicht durchgängig geschlechtergerechte Formulierungen, da die explizite Nennung beider Formen in manchen Texten die Lesbarkeit erschwert.

The DAAD is committed to using language which refers to men and women equally. In this publication, however, explicit designation of both genders has occasionally been omitted for the sake of readability.

www.daad.de

