

Diana Pülichhuysen, Olaf Zawacki-Richter

Zur Qualitätssicherung grenzüberschreitender Studienangebote – eine Analyse deutsch-russischer Studiengänge

Abstract:

Grenzüberschreitende Studienangebote sind als strategisches Handlungsfeld der Internationalisierung an deutschen Hochschulen von wachsender Bedeutung. Im Gegensatz zu amerikanischen, britischen und australischen Hochschulen, die bereits seit den 1980er-Jahren Bildungsdienstleistungen exportieren, sind deutsche Einrichtungen erst seit rund 15 Jahren in nennenswertem Umfang auf dem globalen Bildungsmarkt aktiv. Von der exportorientierten angelsächsischen Konkurrenz heben sich deutsche grenzüberschreitende Studienangebote durch ihren kooperativen Ansatz ab, d. h. sie werden gemeinsam mit Partnerhochschulen in den entsprechenden Zielländern entwickelt und umgesetzt. Dieser Ansatz stellt einerseits einen Wettbewerbsvorteil dar, bringt jedoch auch einen erhöhten Bedarf an Qualitätssicherung mit sich. Der vorliegende Aufsatz nimmt die Qualitätssicherung grenzüberschreitender Studienangebote deutscher Hochschulen in den Blick. Hierbei wird das Instrument der SWOT-Analyse angewandt und dessen Eignung für Planung und Monitoring deutscher Studienangebote im Ausland geprüft. Die Analyse findet am Beispiel kooperativer Studienangebote mit russischen Partnerhochschulen statt, mit denen deutsche Hochschulen weltweit – neben Partnern in China – die meisten Kooperationen unterhalten. Hieraus abgeleitet werden mögliche Qualitätssicherungsstrategien vorgestellt.

Schlagwörter: Qualitätssicherung; Studiengänge; Deutschland; Russland; SWOT-Analyse

1 EINFÜHRUNG

Grenzüberschreitende Studienangebote, auch als transnationale Bildung (TNB) bezeichnet, sind als strategisches Handlungsfeld der Internationalisierung an deutschen Hochschulen von wachsender Bedeutung: „Während die 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts die Dekade der studentischen Mobilität waren, ist das beginnende 21. Jahrhundert von der Idee geprägt, Bildungsangebote mobil zu gestalten“ (DAAD 2012, S. 3). Bedingt ist dies u. a. durch den wachsenden Bedarf an Hochschulbildung in Ländern mit begrenzten eigenen Kapazitäten, den Kampf vieler Länder gegen „Braindrain“ verbunden mit dem Bestreben, ausländische Studienangebote vor Ort zu etablieren, den internationalen Wettbewerb um besonders qualifizierte Studierende und Nachwuchswissenschaftler sowie den spezifischen Fachkräftebedarf der deutschen Wirtschaft im Ausland (DAAD 2012, S. 1 ff.; Krauß 2006, S. 1, S. 130).

Charakteristisch für die grenzüberschreitenden Studienangebote deutscher Hochschulen ist dabei ihre kooperative Ausrichtung: Den Großteil der TNB-Aktivitäten bilden gemeinsame Studiengänge (Joint Programmes), die zusammen mit einer oder mit mehreren ausländischen Partnerhochschulen entwickelt und durchgeführt werden und bei denen mehrere oder ein gemeinsamer Abschluss vergeben wird. Durch ihren kooperativen Charakter ist bei der Planung und Durchführung grenzüberschreitender Studienangebote insbesondere eine Managementaufgabe von zentraler Bedeutung: die Qualitätssicherung. Denn können gleichwertige Eingangsvoraussetzungen für Studierende, gleichwertige Studien- und Prüfungsleistungen sowie die Qualität der Lehre und die Anerkennung der Abschlüsse im Ausland nicht gewährleistet werden, laufen deutsche Hochschulen Gefahr, ihre Reputation international wie auch national zu beschädigen.

Zur Qualitätssicherung können verschiedene Methoden des strategischen Managements eingesetzt werden. Dieser Artikel beleuchtet das Instrument der SWOT-Analyse und dessen Eignung für Planung und Monitoring deutscher Studienangebote im Ausland. Die Analyse wird am Beispiel deutsch-russischer Studiengänge durchgeführt. Hierzu erfolgte 2014/15 eine qualitative empirische Datenerhebung über einen Zeitraum von rund 6 Monaten.

Der regionale Fokus ergibt sich aus der Intensität der Kooperation deutscher Hochschulen mit russischen Einrichtungen, die neben den chinesischen bevorzugte Partner sind. Aktuell existieren 929 deutsch-russische Hochschulpartnerschaften¹ und rund 40 deutsch-russische Studiengänge (HRK 2016; Burquel et al. 2014, S. 156). Folglich verfügen deutsche Hochschulen in der Zusammenarbeit mit Russland über besonders vielfältige und oftmals auch langjährige Erfahrungen, was auf die kooperativen Studienangebote mit den meisten anderen Ländern nicht im gleichen Maße zutrifft. Generell ist transnationale Bildung an deutschen Hochschulen noch ein relativ junges Betätigungsfeld. Britische, australische und US-amerikanische Hochschulen sind hier Vorreiter und bereits seit den 1980er-Jahren im TNB-Bereich aktiv (DAAD 2012, S. 3; Krauß 2006, S. 1), wobei ihr Ansatz exportorientiert statt kooperativ ist. Auf deutscher Seite wurde die grenzüberschreitende Hochschulbildung bisher kaum erforscht. Umso wichtiger erscheint es, sich mit diesem an Bedeutung stetig zunehmenden strategischen Handlungsfeld zu befassen und aus den bisher gemachten Erfahrungen Handlungsempfehlungen abzuleiten.

¹ Die Anzahl der deutsch-russischen Hochschulkooperationen ist in den letzten Jahren trotz politischer Spannungen stetig gestiegen. 2015 waren es noch 874 Kooperationen (vgl. HRK 2015).

Am Beispiel deutsch-russischer Studiengänge stellt dieser Artikel die Einsatzmöglichkeit des Analyse-Instruments SWOT für die Qualitätssicherung grenzüberschreitender Studienangebote deutscher Hochschulen im Allgemeinen vor. Dabei werden Vorbereitung, Durchführung und Ergebnisse der qualitativen empirischen Erhebung diskutiert, ebenso wie die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen im Sinne von Qualitätssicherungsstrategien.

2 GRENZÜBERSCHREITENDE HOCHSCHULBILDUNG IM KONTEXT DEUTSCH-RUSSISCHER STUDIENANGEBOTE

Da die angelsächsischen Hochschulen bereits seit den 1980er-Jahren Vorreiter in der grenzüberschreitenden Hochschulbildung sind, stammt auch die meiste Forschungsliteratur aus diesen Ländern. Dazu zählt der „Observatory on Borderless Higher Education“, der durch die „Association of Commonwealth Universities (ACU)“, also u. a. durch die Hochschulen Australiens, und der „Universities UK“ gegründet wurde. In den USA sind insbesondere die Publikationen des „Institute of International Education (IIE)“ sowie die „World Education News & Reviews (WENR)“ zu nennen. Für das Forschungsfeld ebenfalls relevant ist das durch die „European Association of International Education (EAIE)“ herausgegebene „Journal of Studies in International Education (JSIE)“.

Die wenigen deutschen Forschungsarbeiten zur grenzüberschreitenden Bildung sind zumeist unter Federführung beziehungsweise im Auftrag des DAAD entstanden (Kuder et al. 2013). Dies steht im Zusammenhang mit der Auflage des DAAD-Förderprogramms „Transnationale Bildung - Studienangebote deutscher Hochschulen im Ausland“ im Jahr 2001, wodurch deutsche Hochschulen erstmals in nennenswertem Umfang als Anbieter auf dem globalen Bildungsmarkt in Erscheinung traten. Weiter unterstützt wurde die Entwicklung in den Folgejahren durch die Erweiterung des ursprünglich auf Kooperationen mit Großbritannien beschränkten Programms „Integrierte internationale Studiengänge mit Doppelabschluss“. Dieses wurde zuerst für weitere europäische Länder und schließlich ab 2005 für Partner aus der ganzen Welt geöffnet (Thimme 2013, S. 113).

2.1 Angebotsformate grenzüberschreitender, kooperativer Studienangebote

Mittlerweile macht der Anteil deutscher Hochschulen am globalen Bildungsmarkt rund 6 Prozent aus und ist damit etwa gleichzusetzen mit dem Australiens und Frankreichs. Vorreiter ist die USA mit 20 Prozent Anteil an allen internationalen Studierenden weltweit, gefolgt von Großbritannien mit 11 Prozent Marktanteil (ITA 2015, S. 5).

Das grenzüberschreitende Engagement deutscher Hochschulen besteht in erster Linie aus der Etablierung von Studiengängen in Kooperation mit ausländischen Hochschulen, die mit einem Joint, Double oder auch Multiple Degree abschließen können. Sie sind das „Basismodell“ (DAAD 2012, S.7) des kooperativ geprägten TNB-Engagements deutscher Hochschulen im Ausland.

Von den schätzungsweise über 3.000 kooperativen grenzüberschreitenden Studiengängen im europäischen Hochschulraum (Frederiks 2013) wird zwischen einem Fünftel und einem Viertel von deutschen Hochschulen angeboten. Die meisten schließen mit einem Double Degree ab. Nach Angaben der HRK (2016) sind es aktuell 594 Studiengänge mit internationalem Doppelabschluss (grundständig: 236, weiterführend: 358). Die Tendenz ist steigend; 2013 waren es noch 469. Dies zeigt die wachsende Beliebtheit grenzüberschreitender Studienangebote an deutschen Hochschulen (Thimme 2013, S. 112).

Die anderen beiden Betätigungsfelder im Bereich der grenzüberschreitenden Hochschulbildung sind erheblich kleiner und betreffen die Beteiligung an der Gründung deutscher Hochschulen im Ausland sowie den Aufbau ausländischer Zweigstellen der eigenen Hochschule (DAAD 2012, S. 7 f.). Eine echte Zweigstelle stellt jedoch nur die TUM Asia dar. Daneben gibt es aktuell zehn sogenannte „Bindestrichuniversitäten“ (DAAD 2015; Institut für Auslandsbeziehungen 2014) im Ausland, womit deutsche Hochschulen gemeint sind, die in Kooperation mit einer Hochschule vor Ort betrieben werden (z. B. die Deutsch-Türkische Universität in Istanbul).

Die meisten grenzüberschreitenden Studiengänge deutscher Hochschulen gibt es im Fachbereich der Ingenieurwissenschaften sowie der Rechts- Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (DAAD 2011, S. 1; Thimme 2013, S. 116; DAAD 2014, S. 8). Sie finden in überwiegender Zahl auf Masterebene statt (Thimme 2013, S. 115; DAAD 2011; 2014, S. 4), womit die deutschen Hochschulen im globalen Trend liegen (Knight 2013, S. 7). Gleiches gilt für den fachlichen Fokus. Wie Knight (2013) feststellt, sind global betrachtet „many JDCD [joint, double and consecutive degrees] in business or engineering disciplines, two areas that are often considered highly mobile and international in nature, and for which there is a market demand“ (S. 7).

Der regionale Fokus deutscher Studiengänge im Ausland liegt nach den statistischen Angaben der relevanten DAAD-Förderprogramme auf Asien, in erster Linie China, gefolgt von Osteuropa und der GUS. Russische Hochschulen gehören dabei seit 2001 konstant zu den beliebtesten Partnern (Thimme 2013, S. 115; DAAD 2014, S. 5; 2013 S. 1 ff.; 2011, S. 1). Wie erwähnt, existieren aktuell 929 deutsch-russische Hochschulpartnerschaften (HRK 2016).

2.2 Grenzüberschreitende kooperative Studienangebote mit Russland

Auch aus russischer Perspektive sind die deutschen neben den französischen Hochschulen bevorzugte Partner bei der gemeinsamen Etablierung grenzüberschreitender Studienprogramme. Burquel et al. (2014, S. 156) ermittelten 134 europäisch-russische Joint Programmes, wovon 36 deutsch-russische Studiengänge sind (26 %). Das Engagement britischer Hochschulen im Bereich gemeinsamer Studiengänge in Russland ist bedeutend geringer (16). Die USA und Australien sind gar nicht vertreten.

Studiengänge mit Joint Degree oder einem ausländischen Abschluss in Russland zu etablieren, wird durch rechtliche Vorgaben erschwert beziehungsweise verhindert (Karpukhina 2013, S. 139). Die von Burquel et al. (2014) erfassten deutsch-russischen Studiengänge sind daher ausschließlich Double Degree-Programme. Der Großteil (29) findet auf Masterebene statt. Einige sind dabei als „Consecutive Programme“ organisiert, das heißt sie schließen mit einem deutschen Master aber einem russischen Diplom ab. Der Großteil vergibt jedoch beidseitig einen Masterabschluss (S.13 ff.).

Über gemeinsame Studiengänge hinaus sind deutsche Hochschulen in Russland nicht nennenswert aktiv. Im September 2014 wurde in Kasan die erste Deutsch-Russische Hochschule, das „German Russian Institute of Advanced Technology (GRIAT)“, eröffnet. Diese erste „Bindestrichuniversität“ in Russland ist jedoch letztlich auch nichts anderes, als eine Sammlung deutsch-russischer Studiengänge, die in Kasan unter dem Dach der Technischen Universität Kasan angeboten werden.

2.3 Qualitätssicherung grenzüberschreitender Studienangebote

Die Verbindung von Hochschulen, Lehrenden und Curricula aus zwei oder mehr Ländern macht die Qualitätssicherung in grenzüberschreitenden Studienangeboten besonders notwendig, aber auch besonders schwierig (Knight 2013). Deutsche Hochschulen können sich hierbei an drei Regelwerken

orientieren, die bei jeder Akkreditierung von Studienprogrammen – auch grenzüberschreitenden Joint Programmes – in Deutschland Anwendung finden (Akkreditierungsrat 2013, S. 3 und S. 8):

Für eine Akkreditierung grenzüberschreitender Programme muss der gesamte Studiengang, das heißt der deutsche *und* der ausländische Anteil (Akkreditierungsrat 2013, S. 8), all die „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ des Akkreditierungsrats erfüllen, denen Studiengänge deutscher Hochschulen grundsätzlich genügen müssen (Akkreditierungsrat 2013, S. 2 ff.). Genauso erfüllt werden müssen die „Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen“ der KMK (Kultusministerkonferenz 2010, S. 2 ff.). Als übergeordnete Richtschnur für die Qualitätssicherung von Studienangeboten im Bologna-Raum – und somit für grenzüberschreitende Studienangebote zwischen Bologna-Mitgliedstaaten wie Deutschland und Russland² – gelten die „European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“, kurz ESG (ENQA 2009).

Zur externen Qualitätssicherung grenzüberschreitender Studiengänge ist die nationale Akkreditierung die üblichste Praxis (Frederiks 2013, S. 219). Dabei erfolgt die Akkreditierung in beiden Partnerländern des Studiengangs, wobei der Fokus der nationalen Akkreditierung auf dem Anteil liegt, der in dem jeweiligen Land angeboten wird. Die durch die andere Seite zugelierten Studieninhalte, werden allerdings mitgeprüft. Der Akkreditierungsrat (2013) führt hierzu in den „Besonderen Regeln für Joint Programmes“ aus, dass die Vorgaben der KMK und des Akkreditierungsrates grundsätzlich im *gesamten* Studiengang einzuhalten sind (S. 8).

Vor dem Hintergrund seiner Erfahrung mit grenzüberschreitenden Aktivitäten deutscher Hochschulen seit 2001 benennt zudem der DAAD (2012) in seinem Positionspapier zur TNB „zentrale Erfolgskriterien“ für grenzüberschreitende Studienangebote deutscher Hochschulen, welche die Qualitätskriterien von ESG, Akkreditierungsrat und KMK um einige wichtige Punkte ergänzen (S. 16).

3 METHODISCHE VORGEHENSWEISE

Wie erfolgt die Qualitätssicherung deutsch-russischer Studiengänge und wie ist sie zu bewerten? Wenn dieser Forschungsfrage nachgegangen werden soll, ist zu berücksichtigen, dass die Qualitätssicherung von Studiengängen – gerade im internationalen Kontext – ein sehr komplexes und stark subjektiv geprägtes Thema ist. Es muss daher analysiert werden, wie die Hochschulen ganz individuell mit diesem Thema umgehen, um so vertiefte Einblicke in die Praxis der handelnden Akteure zu gewinnen und aus diesen Erkenntnissen wiederum Handlungsempfehlungen *für* die Praxis ableiten zu können. Für diese Studie legt dies einen qualitativ empirischen Zugang nahe.

Das Sample besteht aus drei Experteninterviews und drei qualitativen Fallstudien. Als Experten wurden Personen ausgewählt, die über relevantes und umfassendes Wissen zum spezifischen Forschungsfeld verfügen (Bogner und Menz 2005, S. 40 f.): ein Vertreter des DAAD und des BMBF mit langjähriger Erfahrung in der deutsch-russischen Hochschulzusammenarbeit sowie zwei Experten einer Akkreditierungsagentur, die mit der Qualitätssicherung grenzüberschreitender Studiengänge betraut sind. Experteninterviews bieten angesichts des begrenzten Forschungszeitraums und des durch die geographische Entfernung schwer zugänglichen Feldes die Möglichkeit einer „dichten Datengewinnung“ (ebd., S. 7) zu den Rahmenbedingungen für deutsch-russische Studiengänge in Russland sowie zum

² Deutschland ist dem Bologna-Prozess 1999, Russland 2003 beigetreten (EHEA 2014).

Stand der Entwicklung der grenzüberschreitenden Bildung und deren Qualitätssicherung. An diesen Erkenntnissen können die Fallstudien gespiegelt werden. Als wie Stake es ausdrückt, „the wholeness of the individual“ (Stake 1995, S. xii) ermöglichen sie vertiefte Erkenntnisse dazu, wie die Qualitätssicherung deutsch-russischer Studiengänge stattfindet, welche Erfahrungen gemacht wurden und wie diese von den Akteuren bewertet werden.

Um die Aussagekraft der Fallstudien zu erhöhen, erfolgte die Auswahl über eine verbindende Schnittmenge. Alle der drei beobachteten Studiengänge gehören zum Fachbereich der Sozialwissenschaften, dem neben den ingenieurwissenschaftlichen Fächern die Mehrzahl deutsch-russischer Programme zuzurechnen ist. Die Fallstudien umfassten zwei wirtschaftswissenschaftliche Programme und ein politikwissenschaftliches Programm.

Um die Vergleichbarkeit und Repräsentativität weiter zu erhöhen, umfasst die Auswahl ausschließlich Programme auf Masterebene, die mit einem Double Degree abschließen und auf einen relevanten Erfahrungshorizont zurückblicken können.

Die Fallstudien umfassen eine Dokumentenanalyse zum jeweiligen Studiengang und Interviews mit den Studiengangsverantwortlichen auf deutscher sowie auf russischer Seite. Auf eine Befragung der Studierenden und eine teilnehmende Beobachtung vor Ort musste durch die Begrenztheit des Forschungszeitraums verzichtet werden. Hier besteht Potenzial für weiterführende Arbeiten.

Ziel dieser Studie ist es, über eine reine Ermittlung des „Status Quo“ der Qualitätssicherung hinaus zu gehen und zu analysieren, in welchen Bereichen deutsch-russische Studiengänge stark sind, Entwicklungspotenziale zu identifizieren und „blinde Flecken“ auszuleuchten. Hieraus sollen Handlungsempfehlungen für die Entwicklung und Weiterentwicklung deutscher grenzüberschreitender Studienangebote abgeleitet werden. Zur Erreichung dieses Forschungsziels eignet sich das Analyseinstrument der Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Analyse (SWOT).

Die SWOT-Analyse wird in erster Linie als Positionierungsanalyse in Unternehmen angewandt, um sich der eigenen Stärken und Schwächen (Unternehmensanalyse) sowie der Chancen und Risiken, die durch die Unternehmensumfelder gegeben sind (Umfeldanalyse), bewusst zu machen und darauf basierend Zukunftsstrategien entwickeln zu können (Stausberg und Harmeier 2007). Sie kann jedoch auch in vielen anderen Bereichen angewandt werden, so z. B. für die Qualitätssicherung in Hochschulen. In diesem Kontext stellt die SWOT-Analyse ein wichtiges Planungs- und Steuerungsinstrument dar (Rau 2011, S. 71; Dischl 2007, S. 9 f.).

Die Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken in der SWOT-Matrix ermöglicht abschließend die Ableitung von Strategien (vgl. Abbildung 1): S-O-Strategien (Stärken-Chancen) verfolgen das Ziel, Stärken auszubauen, indem neue Chancen verfolgt werden, die gut zu den Stärken der Studiengänge passen (Ausbauen). S-T-Strategien (Stärken-Risiken) sollen wiederum die Stärken nutzen, um Risiken abzuwenden (Absichern). W-O-Strategien (Schwächen-Chancen) sollen Schwächen eliminieren, um neue Chancen zu nutzen, also Schwächen in Stärken umwandeln (Aufholen). W-T-Strategien (Schwächen-Risiken) sollen schließlich an den größten Schwachstellen vor Gefahren von außen schützen. Situationen, in denen Schwächen und Risiken zusammentreffen, sollen gemieden werden (Stausberg und Harmeier 2007, S. 79 f.).

SWOT-Matrix (angepasst an Studiengangsanalyse)

Studiengang	Umfeld	Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
Stärken (Strengths)		S-O-Strategien (Ausbauen)	S-T-Strategien (Absichern)
Schwächen (Weaknesses)		W-O-Strategien (Aufholen)	W-T-Strategien (Meiden)

Abbildung 1: SWOT-Matrix und daraus abgeleitete Strategien

Zur Analyse der deutsch-russischen Studiengänge mithilfe der SWOT wird davon ausgegangen, dass interne und externe Faktoren existieren, die jeweils Einfluss auf die Qualität ausüben (können), und dass diese Faktoren als Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken beschrieben werden können.

Zur Erfassung, Ordnung und Klassifizierung der *internen Einflussfaktoren* dienen die bereits erwähnten Regelwerke zur Qualitätssicherung von Studiengängen, allen voran die ESG als übergeordnete Richtschnur für die Qualitätssicherung von Studienangeboten im Bologna-Raum, aber auch die Regeln des Akkreditierungsrats (2013, S. 11 ff.), die „Ländergemeinsamen Strukturvorgaben“ der Kultusministerkonferenz (2010, S. 2 ff.) sowie das Positionspapier des DAAD (2012, S.16). Als Schnittmenge dieser Leitlinien zur Qualitätssicherung lassen sich folgende *interne Einflussfaktoren* auf die Qualität grenzüberschreitender Studienangebote benennen:

- Qualitätssicherungskonzept und -maßnahmen (inkl. Dokumentation) und Qualitätsverständnis
- Qualität des Programms (Curriculum, Nachfrageorientierung, Employability)
- Qualität der Lehre (inkl. Evaluation)
- Zulassungskriterien und Auswahl der Studierenden
- Service-Qualität (inkl. Kommunikation nach außen)
- Anerkennung der Abschlüsse und Anrechnung der Studienleistungen (Durchlässigkeit, Bologna-Konformität)
- Relevanz des Studiengangs für die Internationalisierungsstrategie der Hochschule und Akzeptanz innerhalb der Hochschule
- Kooperationsstruktur und Kommunikation der Partner
- Studiengangsmanagement und Finanzierung

Zu den *externen Faktoren* in der Qualitätssicherung von Studiengängen zählen die Akkreditierung bzw. die Akkreditierungsbedingungen der europäischen und deutschen Regelwerke zur Qualitätssicherung. Das Positionspapier des DAAD (2012) betont darüber hinaus als Erfolgs- bzw. Qualitätskriterium die Notwendigkeit der „Kenntnis der Rahmenbedingungen des Gastlandes“ (S. 16). Diese Rahmenbedingungen lassen sich im Hinblick auf die durchzuführende SWOT-Analyse nach der betriebswirtschaftlichen Definition der Unternehmensumfelder ausdifferenzieren. So wird beispielsweise bei Hutzschenreuter (2013) das weitere „Makroumfeld“ bzw. globale Umfeld unterteilt in ökonomisches

Umfeld, technologisches Umfeld, politisch-rechtliches Umfeld, gesellschaftliches Umfeld, und ökologisches Umfeld. Das engere „Wettbewerbsumfeld“ bzw. Branchenumfeld wird unterteilt in Kunden und Wettbewerber (S. 70 ff.). Somit können folgende externe Einflussfaktoren auf die Qualität grenzüberschreitender Studienangebote benannt werden:

Makroumfeld (Zielland)

- politische Rahmenbedingungen
- wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- rechtliche Rahmenbedingungen (inkl. Akkreditierung)
- russisches Hochschulwesen

Branchenumfeld (grenzüberschreitende Bildung (TNB) in bzw. mit dem Zielland)

- Zielgruppen
- (potenzielle) Konkurrenz und Kooperationspartner
- Finanzquellen (Fremdkapitalgeber)

Diese internen und externen Einflussfaktoren bilden ein deduktives Kategorienschema (Mayring 2010, S. 83), an dem sich die folgende Auswertung der Experteninterviews und Fallstudien im Rahmen einer thematischen Kodierung orientiert.

Limitationen: Bei der SWOT-Analyse handelt es sich um ein Instrument der Situationsanalyse und Strategieplanung, bei dem die Auswahl der zu bewertenden Kategorien, in diesem Fall der internen und externen Einflussfaktoren (auf die Qualität der Studiengänge), subjektiv erfolgt. Die Reichweite der Ergebnisse ist somit eingeschränkt. Dadurch, dass die Auswahl der Kategorien auf den Kernaussagen der qualitativen Erhebung - Experteninterviews und Fallstudien - beruht, konnte die Subjektivität jedoch reduziert werden. Positiv ist die direkt mögliche Ableitung von Strategien zur Qualitätssicherung aus der SWOT-Analyse und somit die praktische Anwendung des Instruments.

4 ERGEBNISSE

4.1 Externe Einflussfaktoren

Die Studie zu deutsch-russischen Studienangeboten fiel in die Zeit der sogenannten **Ukraine-Krise**. Die diplomatischen Beziehungen zwischen Russland und der EU verschlechterten sich im Verlauf der Krise zusehends, worunter auch das deutsch-russische Verhältnis gelitten hat. Unter anderem wurde Russland nach der Annektierung der Krim im März 2014 aus den G8 ausgeschlossen, beidseitig wurden Wirtschaftssanktionen erlassen (Bundeszentrale für politische Bildung, 2015).

Politische Krisen wie die Ukraine-Krise stellen für grenzüberschreitende Studienangebote ein Risiko dar, denn sie können von der Politik auf andere Bereiche ausstrahlen und damit die zwischenstaatliche Zusammenarbeit im Ganzen beeinflussen. Andererseits können solche Krisen auch eine Chance sein: „Der akademische Austausch“, betonte die Präsidentin des DAAD „könne als ein Mittel der weichen Diplomatie etwas leisten, was die Politik nicht kann“ (Tagesspiegel vom 26.6.2014). Im Sinne dieser „**Soft Diplomacy**“ wurden auch von den im Rahmen der Studie interviewten Experten grenzüberschreitende Studienprogramme und jegliche andere Form deutsch-russischer Hochschulkooperationen

als „Brücken in die Zukunft“ gewertet, über die man unpolitisch reden kann. Diese gelte es abzuschern und nicht zu gefährden (E1, E2).

Ein weiterer förderlicher Einflussfaktor für deutsch-russische Studiengänge ist die „objektive Notwendigkeit“ (E1) der deutsch-russischen Zusammenarbeit. Russland ist durch seine geographische Lage, seine politische und wirtschaftliche Macht ein wichtiger außen- und sicherheitspolitischer Partner in Asien und im Nahen Osten. Deutschland ist wiederum für Russland der wichtigste außen- und sicherheitspolitische Partner innerhalb der EU. Dies wird auch dadurch deutlich, dass Deutschland im Ukraine-Konflikt von Anfang an von Seiten der EU die führende Vermittlerrolle eingenommen hat. Der „**gute Draht**“ Deutschlands zu Russland ist historisch und beginnt spätestens mit Peter dem Großen (1682-1725), der Deutsche bevorzugt als Stadtplaner, Baumeister und Handwerker für den Bau von Sankt Petersburg sowie für Bildungswesen, Verwaltung und Armee ins Zarenreich holte. 1755 wurden mit der Gründung der Moskauer Staatsuniversität durch ihren Namensgeber Michail W. Lomonossow, der in Marburg und Freiberg studierte, „im Prinzip deutsche Hochschultraditionen exportiert“ (E2). So treffen deutsche Hochschulen in Russland auf bekannte Strukturen. Die deutsch-russische wissenschaftliche Zusammenarbeit ist seit Lomonossow – mit Ausnahme der zwei Weltkriege – ungebrochen eng. Das **Image deutscher Hochschulen** in Russland ist folglich gut und Hochschulkooperationen mit deutschen Partnern sind beliebt (E1, E2).

Dadurch, dass in der deutsch-russischen Hochschulkooperation „alles auf Gemeinsames angelegt“ sei, so ein Experte, stehen deutsche Hochschulen nicht im Verdacht, in Russland **Brain Drain** anzustreben (E2). **Fachliche Schwerpunkte der bildungspolitischen Kooperation** zwischen Deutschland und Russland sind die Ingenieur- und Technikwissenschaften sowie die Wirtschaftswissenschaften, festgeschrieben u. a. in den beiden Grundlagendokumenten der Kooperation in Bildung und Forschung, dem *WTZ-Abkommen* von 1986 (erneuert 2009) und der *Gemeinsamen Erklärung über die strategische Partnerschaft auf dem Gebiet der Bildung, Forschung und Innovation* von 2005. Ingenieur- und wirtschaftswissenschaftliche Studienangebote haben in Russland folglich besonders gute Chancen. Auch durch den **Personal- und Qualifizierungsbedarf der deutschen Wirtschaft vor Ort**. Mit einer weltweit einzigartigen Präsenz von über 6.000 Unternehmen ist Deutschland in Russland aktiv. Diese beklagen einen fortdauernden Fachkräftemangel. Bei den russischen Hochschulabsolventen vermissen deutsche Arbeitgeber häufig Praxiserfahrung und Fremdsprachenkenntnisse. Der Nachholbedarf im Bereich der Betriebswirtschaftslehre ist nach wie vor groß (Hones und Wolf 2011, S. 7 und S. 11). Der demographische Rückgang in Russland wie in Deutschland wird den Personalbedarf in Zukunft voraussichtlich noch verstärken. Der Personal- und Qualifizierungsbedarf der Wirtschaft bietet folglich für grenzüberschreitende Studienangebote in Russland besondere Chancen.

Ein Risiko für deutsch-russische Studiengänge stellen die **Wirtschaftssanktionen** zwischen der EU und Russland im Zuge der Ukraine-Krise dar, denn sie schmälern die Exportmöglichkeiten deutscher Unternehmen nach Russland, was bereits zu Personalabbau geführt hat. Zudem ist der Wohlstand in Russland durch den Wertverlust des Rubel um rund die Hälfte und die Inflation insbesondere bei Lebensmitteln (AHK et al. 2014, S. 15) gesunken. Dies muss besonders berücksichtigt werden, wenn ein grenzüberschreitender Studiengang mit Russland kostenpflichtig ist oder sein soll.

Bei der Konzipierung grenzüberschreitender Studienangebote ist auch eine Analyse des Hochschulsystems im Zielland entscheidend. In Russland muss beachtet werden, dass sich das Hochschulsystem in einem Konsolidierungsprozess befindet. Die Anzahl der Hochschulen, die sich nach dem Ende der Sowjetunion verdoppelte (von 514 1990/91 auf 1.115 2010/11; Rosstat 2014), soll zugunsten der Qualität verringert werden. Der Konsolidierungsprozess wird durch die staatliche Exzellenzinitiative, das Förderprogramm 5-100 und das Effektivitäts-Monitoring des Staatlichen Bildungsministeriums (MON) voran-

getrieben. Im Zuge der **Exzellenz-Initiative** wurden die sogenannten „Führenden Universitäten“ (veduščie universitety) ermittelt, zu denen mittlerweile 45 zählen (Berghorn 2014). Die russischen Exzellenz-Universitäten erhalten besondere staatliche Förderung. Zwischen 2010 und 2012 waren es 90 Milliarden Rubel, was umgerechnet (nach damaligem Rubelkurs) 2,2 Milliarden Euro entsprach. Sie haben unter anderem den **erklärten Auftrag, ausländische Wissenschaftler anzuziehen**, einschließlich der Rückwerbung ausgewanderter russischer Wissenschaftler (MON 2015). Dafür haben sie größere Entscheidungsspielräume erhalten, beispielsweise bei der Anerkennung ausländischer Zeugnisse oder der Einstellung ausländischer Lehrkräfte (Berghorn 2014). Die „Führenden Hochschulen“ Russlands bemühen sich folglich um den Ausbau ihrer internationalen Kontakte und Aktivitäten.

Die große Masse der russischen Hochschulen, die nicht über die Exzellenz-Initiative gefördert wird, wird es in den nächsten Jahren schwer haben. Diese Hochschulen müssen mit der staatlichen **Grundfinanzierung** auskommen, **die sich nach der Anzahl ihrer Studierenden richtet** (Berghorn 2014), was Joint Programmes mit ihren kleinen Studierendenkohorten uninteressant macht. Für einen großen Teil der russischen Hochschulen sind internationale Kooperationen somit nicht relevant. Es geht vielmehr ums Überleben (E1, E2). Es ist deutschen Hochschulen daher anzuraten, vorzugsweise mit den „Führenden Universitäten“ zu kooperieren, da die finanziellen Spielräume und die Motivation zur internationalen Kooperation in der Regel größer sind (E1, E2).

Ein weiteres Risiko für deutsch-russische Studiengänge bildet die **schleppende Umsetzung des Bologna-Prozesses** in Russland, besonders was Kooperationen auf Bachelor-Niveau betrifft. Das Bachelorstudium ist gesetzlich auf eine Dauer von 4 Jahren festgeschrieben und liegt somit über dem internationalen Standard von 3 Jahren (Karpukhina 2013, S. 146). Für deutsch-russische Kooperationen auf Bachelor-Level bringen diese inhaltlichen Differenzen Probleme mit sich, wenn deutsche Studierende ihre in Russland erbrachten Studienleistungen anrechnen lassen wollen und umgekehrt. Dies erklärt, warum die meisten deutsch-russischen Studiengänge auf Masterebene laufen.

Anrechnungsproblematiken für Studierende deutsch-russischer Studiengänge können sich aber auch im Masterbereich ergeben. Dies ist bedingt durch Unterschiede in der ECTS-Vergabe, die in Russland teilweise mehr etwas von „würfeln“ habe (E1), und an unterschiedlichen Begriffsdefinitionen an der russischen Hochschule gegenüber der deutschen, zum Beispiel beim Modul (E3).

Wer mit einem ausländischen Hochschulabschluss ein weiterführendes Studium in Russland aufnehmen will, braucht in der Regel eine staatliche Anerkennung durch den „Russischen Föderalen Dienst für Aufsicht in Bildung und Wissenschaft“ (Rosobrnadzor). Ausländische Bachelorabschlüsse werden durch den kürzeren zeitlichen Umfang dabei in der Regel nicht anerkannt (E2). Für die meisten Studieninteressenten von deutscher Seite macht diese rechtliche Beschränkung ein Masterstudium in Russland unmöglich. Im Rahmen deutsch-russischer Studiengänge wird diese Problematik individuell gelöst.

Es ist jedoch Ziel der russischen Politik, die Anerkennung ausländischer Abschlüsse zu vereinfachen. Im Zuge dessen wurde 2013 eine **Liste ausländischer Hochschulen veröffentlicht**, deren Abschlüsse automatisch anerkannt werden. Diese enthält 13 deutsche Hochschulen. 2014 kamen vier weitere hinzu. Damit stellen deutsche Hochschulen nach den USA (70) und Großbritannien (30) das drittstärkste Kontingent. In Relation zur Gesamtzahl aller deutschen Hochschulen sind es jedoch nur vier Prozent (DLR 2014). Ausnahmen bestehen zudem für die russischen Exzellenz-Universitäten, die, wie erwähnt, bei der Anerkennung ausländischer Zeugnisse einen gewissen eigenen Entscheidungsspielraum haben (Berghorn 2014).

Aufgrund des **Internationalisierungsdrucks (Chance) auf die Exzellenz-Universitäten**, ist davon auszugehen, dass hier eine größere Auswahl Bologna-konformer Studienprogramme vorherrscht, die

sich für ein grenzüberschreitendes gemeinsames Angebot eignen bzw. dass die Erfahrung und Bereitschaft existiert, ein entsprechendes Bologna-konformes Programm zu entwickeln. Dies ist ein weiteres Argument für die Wahl einer Exzellenz-Universität als Partnerhochschule für einen gemeinsamen Studiengang, mit Ausnahme der Moskauer Staatlichen Lomonossow Universität (MGU), deren Rektor erklärter Gegner des Bologna-Prozesses ist (Lenz 2011; E1).

Mögliche negative Einflussfaktoren auf grenzüberschreitende Studienangebote seitens des russischen Hochschulsystems sind das **hohe Durchschnittsalter und die schlechte Bezahlung der russischen Hochschullehrer**. Mit dem hohen Durchschnittsalter geht frontale Lehre und ein Mangel an englischsprachigen Lehrangeboten einher. Ein Experte schätzte die Anzahl der englischsprachigen Studienangebote in ganz Russland auf 30 bis 50 (E2). Die schlechte Bezahlung führt hingegen zu Brain Drain an den Hochschulen und zu Anfälligkeit für Korruption (Gathmann 2013; E2).

Da Akkreditierung eine nationale Angelegenheit ist, müssen auch grenzüberschreitende Studienangebote stets in allen Partnerländern akkreditiert werden. Die **staatliche Akkreditierung** sichert beiden Seiten eine grundlegende Qualitätssicherung zu, wobei sie in **Russland als Bologna-Mitgliedstaat** an den gleichen Richtlinien ausgerichtet ist wie in Deutschland (ESG, EQR, ECTS). Diese Rahmenbedingung ist somit als Chance zu werten. Ein weiterer positiver externer Einflussfaktor sind die **Russischen Föderalen Bildungsstandards (FGOS)**, welche Inhalt und Aufbau der Studiengänge in der jeweiligen Fachrichtung für alle Hochschulen in Russland verbindlich vorschreiben und dabei ebenfalls an den Bologna-Vorgaben ausgerichtet sind. Dies bietet deutschen Hochschulen einen großen Vorteil in punkto Verlässlichkeit und Transparenz und wird somit im Rahmen der SWOT-Analyse als Chance bewertet.

Deutsche Hochschulen müssen sich bewusst sein, dass in Russland **keine Hochschulautonomie** existiert und der staatliche Einfluss auf die Hochschulen stark ist (Risiko). Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit den politischen Rahmenbedingungen sowie eines intensiven und offenen Austauschs mit der russischen Partnerhochschule im Hinblick auf Gestaltungsspielräume und –grenzen eines gemeinsamen Programms. Die gegenüber deutschen Hochschulen stärker **Top-down ausgerichtete Organisationsstruktur russischer Hochschulen** erfordert es darüber hinaus, sich früh der Rückendeckung der Hochschulleitung zu versichern.

Die (potenzielle) **Nachfrage** nach deutsch-russischen Studienangeboten ist auf russischer Seite als höher zu bewerten, denn hier stellen sich mehr externe Faktoren als Chancen dar: der hohe gesellschaftliche Wert der Hochschulbildung in Russland, das gute Image deutscher Hochschulen bzw. deutscher Hochschulabschlüsse, die Karrierechancen, die ein zusätzlicher deutscher Abschluss eröffnet, die Attraktivität des gebührenfreien Studiums in Deutschland aber andererseits auch die Bereitschaft, für Bildung zu zahlen (E1) und die weite **Verbreitung deutscher Sprachkenntnisse in Russland**. Das Goethe-Institut Moskau betreut in Russland immer noch die größte Deutschlerner-Gruppe weltweit (Lambeck 2015). Bei der Studiengangsplanung muss jedoch beachtet werden, dass **Deutsch als Fremdsprache** in Russland gegenüber Englisch **rückläufig und Russisch hingegen in Deutschland wenig verbreitet** ist, was die Notwendigkeit englischsprachiger Studienangebote in deutsch-russischen Programmen hervorhebt.

Deutsche Hochschulen haben den Vorteil, dass sie durch ihren kooperativen Ansatz, die langen Beziehungen zu Russland und den guten Ruf der deutschen Hochschulbildung in Russland für die meisten russischen Hochschulen bevorzugte Partner bei der Internationalisierung sind (E1, E2). Sie sind auf dem russischen Markt folglich **nahezu konkurrenzlos** – eine riesige Chance. Die ansonsten international so starke Konkurrenz britischer, US-amerikanischer und australischer Hochschulen ist in Russland nicht vorhanden.

4.2 Interne Einflussfaktoren

Die im Rahmen der Forschungsarbeit durchgeführten Fallstudien zeigten, dass sich die Qualitätssicherung grenzüberschreitender Studiengänge nicht grundlegend von der Qualitätssicherung nationaler Studiengänge unterscheidet. Sie erfolgt in der Regel zusammen mit dem nationalen Basisstudiengang, in den das grenzüberschreitende Programm (als Option) eingebettet und so auch jeweils akkreditiert ist. Dies traf auch auf die untersuchten deutsch-russischen Masterprogramme zu. Jedoch ist die Qualitätssicherung bei grenzüberschreitenden Studiengängen zu ergänzen. Da beide Partner einen Teil des Programms beisteuern, müssen beide Teile qualitätsgesichert werden, was bei der externen Qualitätssicherung durch Akkreditierung geschieht. Die **staatliche Akkreditierung der Programme** wurde somit auch von allen in den Fallstudien interviewten Studiengangsverantwortlichen als Stärke hervorgehoben, da sie ein grundlegendes Qualitätslevel gleichermaßen sicherstelle.

Programmimmanente Schwächen können jedoch entstehen, wenn sich die Partner nicht rechtzeitig über die Akkreditierungsbedingungen im anderen Land informieren und folglich ein Programm aus Studieninhalten zusammenstellen, die im jeweils anderen Land zu **Akkreditierungsproblemen** für den Studiengang oder zu **Problemen der Leistungs- und Abschlussanerkennung** für die Studierenden führen. Akkreditierungsagenturen raten deutschen Hochschulen daher grundsätzlich, sich über die Bedingungen im anderen Land bereits vor der gemeinsamen Studiengangsentwicklung zu informieren (E3). In den analysierten Studiengängen absolvieren die Studierenden von den vier Semestern des Doppelmaster-Programms jeweils 1 bis 2 Semester an der deutschen oder russischen Partnerhochschule. Die Vermeidung von Anerkennungs- und Anrechnungsproblemen bezüglich der an der Partnerhochschule erbrachten Studienleistungen hat somit für den Erfolg des Programms eine besondere Relevanz.

Neben der Sicherstellung der gegenseitigen Anerkennung der Abschlüsse und der Kompatibilität und somit gegenseitigen Anrechenbarkeit der Studienleistungen zeigten die Fallstudien die Bedeutung einiger weiterer interner Einflussfaktoren, die ausschließlich für die Qualitätssicherung grenzüberschreitender Programme relevant sind.

Zum einen wäre dies die **Einbettung des Programms in die Internationalisierungsstrategie** beider Partnerhochschulen. In allen drei Fallstudien bildeten Osteuropa und Russland auf deutscher Seite und die EU auf russischer Seite den Fokus der Internationalisierungsstrategie. Außerdem ist die **Kooperations- und Kommunikationsstruktur der Partner zu beachten**. Förderlich für die Qualität des Programms ist eine langjährige und somit meist vertrauensvolle Zusammenarbeit mit „kurzem Draht“ zwischen den Verantwortlichen. Dabei wurde jedoch auch die starke Abhängigkeit des Doppelstudiengangs von bestimmten Personen (Schwäche) deutlich, der eine institutionelle Verankerung vorzuziehen wäre.

Als Stärke der Fallstudien wurde von den Verantwortlichen einmütig die **langjährige Kooperation mit der Partnerhochschule** hervorgehoben, aus der heraus oder mit der zusammen der jeweilige Studiengang begründet wurde. Alle Kooperationen zeichnen sich dadurch aus, dass die deutsche und die russische Hochschule von ihrem Profil her gut zueinander passen und somit auch eine Kooperation „auf Augenhöhe“ stattfindet, worauf in Russland besonders viel Wert gelegt wird. Die Tradition einer Kooperation auf Augenhöhe und der kooperative TNB-Ansatz deutscher Hochschulen begründen besonders den Marktvorteil in Russland gegenüber der ansonsten international so starken Konkurrenz britischer und amerikanischer Hochschulen. Viele russisch-amerikanische und russisch-britische Kooperationen seien, so führten die Experten aus, bisher daran gescheitert, dass diese Augenhöhe nicht existiert (E1, E2). Das British Council und die Soros Foundation wurden vor einigen Jahren sogar des Landes verwiesen (E2). Die langjährige, gute Kooperation mit deutschen Hochschulen sei, so betonten

die Interviewpartner auf beiden Seiten, auch ein Schutz vor Störfaktoren von außen, wie sie im Zuge der Ukraine-Krise verstärkt auftraten. Zudem wurde in allen Fallstudien eine umfassende, sich **über alle Bildungsstufen erstreckende Kooperation** angetroffen, d. h. es gab in den meisten Fällen nicht nur das Masterprogramm, sondern auch eine Kooperation auf Bachelorebene sowie (geplant) auf Promotionsebene.

Eine Stärke grenzüberschreitender Programme ist ihr **spezifisches Studiengangprofil**. Neben der Vermittlung der fachspezifischen Inhalte liegt der Schwerpunkt der Curricula auf den deutsch-russischen Beziehungen bzw. der Zusammenarbeit zwischen der EU und Osteuropa und der GUS. Somit fördert das spezifische Studiengangprofil die Employability der Studierenden im grenzübergreifenden Kontext. Die Absolventen würden in der Regel sehr gute Arbeitsstellen finden, betonten die Interviewpartner gleichermaßen. Hinzu kommt, dass die deutsch-russischen Studiengänge durch ihr spezifisches Studiengangprofil schwer imitierbar sind, das heißt es gibt wenig Konkurrenz durch andere Hochschulen im In- und Ausland. Ein russischer Gesprächspartner erklärt: „(...) even if there is a certain competition it's not really that big. Why? Because, the programmes, that we initiate under this particular agreement, are quite unique“ (F3A). Und im Rahmen einer anderen Fallstudie wird von deutscher Seite erklärt: „Die Stärken sind, dass wir ein fundiertes Wirtschaftsstudium anbieten können. ... die Studenten haben sowohl die russische Sicht auf die Dinge als auch die deutsche Sicht auf die Dinge“ (F2). Diese Stärke stellt jedoch auch eine Schwäche dar, denn das spezifische Profil der Studiengänge kann sie für die Zielgruppen uninteressant machen, sollte die Kooperation zwischen Deutschland bzw. der EU und Russland absehbar schwierig, nicht mehr möglich oder unattraktiv werden. Dies ist im Hinblick auf die Ukraine-Krise kein unwesentlicher Aspekt und wurde somit auch in allen Fallstudien angesprochen (F2, F3B).

Hinzu kommt eine weitere Folge spezifischer Studiengangprofile: **kleine Studierendekohorten**. Die Anzahl der Studierenden im Doppel-Master liegt in den untersuchten Programmen jeweils bei nur 4 bis 8 pro Jahr, was für grenzüberschreitende Studienangebote deutscher Hochschulen weltweit charakteristisch ist (E3). Als Gründe hierfür sind neben den spezifischen Studiengangprofilen hohe Zugangsbarrieren – insbesondere, was die erforderlichen Sprachkenntnisse (Deutsch, Russisch, Englisch) betrifft – sowie eine unzureichende **Finanzierung** zu nennen. Denn in Relation zu ihren kleinen Studierendekohorten sind grenzüberschreitende Studienangebote sehr ressourcenaufwändig, was sich nach Aussage der interviewten Akkreditierungsagentur kaum eine Hochschule leisten könne (E3). Zwei der drei Programme waren somit auch DAAD-gefördert. Dies wurde von den Studiengangsverantwortlichen einerseits als Sicherheit bzw. Stärke, andererseits aber auch als Abhängigkeit bzw. Schwäche gewertet. Findet keine externe Förderung statt, können sich die kleinen Studierendekohorten angesichts der in Russland bestehenden Kopplung staatlicher Finanzierung an die Studierendenzahlen und des Internationalisierungsdrucks auf russische Hochschulen als Schwäche deutsch-russischer Programme erweisen.

Alle durchgeführten Fallstudien machten deutlich, dass die Qualitätssicherung des gemeinsamen grenzüberschreitenden Studienangebots den Verantwortlichen auf deutscher wie auch auf russischer Seite besonders am Herzen liegt. Das gemeinsame Studienprogramm wurde stets als **Prestigeprojekte** und Aushängeschild für die Hochschulen auf beiden Seiten dargestellt. Zudem ist der gemeinsame Studiengang oftmals Anker der Hochschulkooperation im Ganzen, da er die intensivste Kooperationsstufe darstellt (F3A). Insofern wurde von den interviewten Verantwortlichen auch durchweg betont, wie wichtig ihnen der Studiengang und dessen Qualität sei. Die Qualitätssicherung der Programme ist somit intrinsisch motiviert, fraglos eine besondere Stärke der Programme.: „Der Aufbau eines Joint Programmes ist ja sehr aufwendig, und die Partner, die sich in so einen Prozess begeben, (...) für die

ist ja die Motivation nicht, die Akkreditierung zu bekommen, sondern die ist intrinsisch, nämlich ein gutes Studienprogramm aufzubauen“ (E3).

Alle untersuchten Studiengänge verfügen über ein **Angebot englischsprachiger Lehrveranstaltungen** und können somit dem Rückgang der deutschen Sprache in Russland und der geringen Verbreitung russischer Sprachkenntnisse in Deutschland begegnen (Stärke), jedoch muss das Angebot durchweg ausgebaut werden (Schwäche). Ausbaubedürftig ist auch der **Praxisbezug der Studienangebote**.

4.3 Strategien aus der SWOT-Analyse

Durch die Spiegelung der ermittelten Stärken und Schwächen deutsch-russischer Studiengänge an den Chancen und Risiken, welche die Umfeldanalyse ergab, können Qualitätssicherungsstrategien abgeleitet werden. Für jedes der vier Strategiefelder (Stärken-Chancen-Strategien, Stärken-Risiken-Strategien, Schwächen-Chancen-Strategien, Schwächen-Risiken-Strategien) werden im Folgenden exemplarisch zwei Qualitätssicherungsstrategien vorgestellt. Darüber hinaus gäbe es noch weitere Optionen für die Qualitätssicherung, die sich aus den Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken ergeben. Welche Strategien sinnvoll sind, hängt dabei vom Profil der jeweiligen Hochschule und ihrer Partnerhochschule bzw. des Studienangebotes ab.

Zielland (RU) Studiengang	Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
Stärken (Strengths)	Chance: Russische Exzellenz-Initiative (Internationalisierungsdruck) Stärke: Einbettung in Internationalisierungsstrategie → Strategie 1: Studiengang aus Internationalisierungsstrategie heraus entwickeln mit int. ausgerichteter Partnerhochschule (Exzellenz-Initiative)	Risiko: Deutsch als Fremdsprache in Russland rückläufig Stärke: englischsprachige Lehrangebote → Strategie 5: Englischsprachige Lehrangebote ausbauen
	Chance: staatliche Akkreditierung, Bildungsstandards Stärke: Intrinsische Motivation (Studiengang = Prestigeprojekt) → Strategie 2: Qualität über intrinsische Motivation und staatliche Akkreditierung sichern	Risiko: Ukraine Krise Stärke: langjährige Kooperation → Strategie 6: Partnerschaft in Krisen absichern

Schwächen (Weaknesses)	Schwäche: sehr kleine Kohorten Chance: Kopplung der Grundfinanzierung an Studierendenzahlen, Internationalisierungsauftrag der „Führenden Universitäten“ → Strategie 3: Studierendekohorten vergrößern	Schwäche: spezifisches Studiengangprofil, kleine Zielgruppen Risiko: Ukraine-Krise → Strategie 7: Schwächen-Risiken Kombinationen frühzeitig identifizieren und mit Partnerhochschule Verhaltensstrategien entwickeln
	Schwäche: Praxisbezug ausbaubedürftig Chance: Personal- und Qualifizierungsbedarf der deutschen Wirtschaft vor Ort. → Strategie 4: Praxisbezug verstärken durch Kooperation mit Unternehmen vor Ort	Schwäche: Probleme mit der Anrechnung Risiko: schleppende Bologna-Umsetzung in Russland und Unterschiede in der Umsetzung (z. B. ECTS-Vergabe) → Strategie 8: Anrechnungsfragen so früh wie möglich klären

Abbildung 2: Strategien aus der SWOT-Analyse

Stärken-Chancen-Strategien: Stärken ausbauen, indem Chancen verfolgt werden

Strategie 1: Studiengang aus Internationalisierungsstrategie heraus entwickeln

Die Fallstudien zeigten, dass eine verbindende Stärke aller untersuchten Studiengänge deren Einbettung in die Internationalisierungsstrategie der eigenen Hochschule sowie in die der russischen Partnerhochschule ist. Um dies zu gewährleisten, sollten die strategischen Ziele zur Internationalisierung auf beiden Seiten in Erfahrung gebracht werden. Als Partner bieten sich dabei am meisten die Hochschulen der russischen Exzellenz-Initiative an, da diese politisch unter besonderem Internationalisierungsdruck stehen und hierfür Fördermittel erhalten.

Strategie 2: Qualität über intrinsische Motivation und staatliche Akkreditierung sichern

Die für grenzüberschreitende Studienangebote typische intrinsische Motivation zur Qualitätssicherung stellt eine große Stärke dar. Diese Stärke wird durch die staatliche Akkreditierung auf beiden Seiten (meist über den nationalen Basisstudiengang) im Sinne einer kontinuierlichen Überprüfung der Qualitätssicherung des gesamten Studiengangs weiter ausgebaut. Dabei fällt ins Gewicht, dass sich Deutschland und Russland als Bologna-Mitgliedstaaten an den gleichen Richtlinien zur Qualitätssicherung orientieren (ESG, EQR, ECTS) und die staatlichen Bildungsstandards in Russland (FGOS) Einheitlichkeit der Studiengänge und Transparenz ermöglichen.

Schwächen-Chancen-Strategien: Schwächen eliminieren, um Chancen nutzen zu können

Strategie 3: Studierendekohorten vergrößern

Kleine Studierendekohorten sind für grenzüberschreitende Studienangebote deutscher Hochschulen weltweit typisch und wurden im Rahmen der SWOT-Analyse als Schwäche identifiziert Für Hoch-

schulen, die eine Erweiterung ihrer Studierendenkohorten im grenzüberschreitenden Programm anstreben, wie es auf die durchgeführten Fallstudien zutrifft, oder direkt mit größeren Gruppen starten wollen, bieten sich in Russland mehrere Chancen: Zum einen ist die staatliche Grundfinanzierung an die Anzahl der Studierenden geknüpft (Risiko in Chance verwandeln), was Studiengänge mit größeren Kohorten für russische Hochschulen stets attraktiver macht. Zum anderen haben besonders die "Führenden Universitäten" der russischen Exzellenz Hochschulen vom russischen Staat einen erklärten Internationalisierungsauftrag, verbunden mit entsprechenden finanziellen und rechtlichen Spielräumen z.B. bei der Anerkennung ausländischer Zeugnisse. Sie bieten sich somit in erster Linie als Partner an. Darüber hinaus haben deutsche Hochschulen ein gutes Image in Russland und sind als ausländische Bildungsanbieter nahezu konkurrenzlos. Deutsche Abschlüsse sind attraktiv, und viele russische Studierende können Deutsch, wenn die Tendenz auch rückläufig ist.

Strategie 4: Praxisbezug verstärken durch Kooperation mit Unternehmen vor Ort

Im Rahmen der Fallstudien merkten die Studiengangsverantwortlichen an, dass der Praxisbezug ihres gemeinsamen Programms noch zu gering sei, um die Employability der Absolventen im Sinne einer Abstimmung auf die Anforderungen am Arbeitsmarkt best möglich zu gewährleisten. Hierzu bietet es sich an, mit einigen der über 6.000 deutschen Unternehmen in Russland zu kooperieren.

Stärken-Risiken Strategien: Stärken nutzen, um Risiken abzuwenden

Strategie 5: Englischsprachige Lehrangebote ausbauen

Vorhandene englischsprachige Lehrangebote im deutsch-russischen Studiengang sollten genutzt und weiter ausgebaut werden, um die Risiken im Bereich fehlender Sprachkenntnisse abzuwenden. Deutsch ist in Russland zwar immer noch zweite Fremdsprache, jedoch ist es gegenüber Englisch rückläufig. In den fernöstlichen Regionen Russlands wird statt Deutsch nun auch oft Chinesisch als zweite Fremdsprache gewählt. Für deutsche Studierende oder ausländische Studierende an der deutschen Hochschule stellen Russischkenntnisse zumeist eine hohe Zugangsbarriere dar.

Strategie 6: Partnerschaft in Krisen absichern

Eine langjährige Partnerschaft mit der russischen Hochschule und ein damit oftmals einhergehendes Vertrauensverhältnis können vor dem Risiko politischer Krisen wie der Ukraine-Krise schützen. Wichtig und ratsam ist es in jedem Fall in solchen politischen Situationen die Ressourcen darauf zu konzentrieren, die bestehende Kooperation bzw. das gemeinsame Studienangebot abzusichern und vorerst keine neuen Projekte zu starten.

Schwächen-Risiken-Strategien: Situationen, in denen Schwächen und Risiken zusammentreffen, meiden

Strategie 7: Schwächen-Risiken Kombinationen frühzeitig identifizieren und mit Partnerhochschule Verhaltensstrategien entwickeln

Deutsch-russische Studiengänge haben naturgemäß ihren spezifischen Schwerpunkt auf der Kooperation zwischen Deutschland (bzw. der EU) und Russland (bzw. Osteuropa/GUS). Dies wurde im Rahmen der SWOT-Analyse als Stärke ermittelt, wenn es darum geht, die spezifischen Ressourcen zu nutzen, um für die Zielgruppe interessant zu sein und Konkurrenz abzuwehren (schwer imitierbar). Hierin liegt jedoch gleichsam auch eine Schwäche, was die Anfälligkeit für politische oder wirtschaftliche Spannungen zwischen Deutschland bzw. der EU und Russland betrifft (Ukraine-Krise).

Es ist nicht möglich, sich gegen diese Schwächen-Risiken-Situation zu schützen. Möglich und wichtig ist es hingegen, potenzielle Schwächen-Risiken-Kombinationen frühzeitig zu identifizieren und mit der Partnerhochschule zu besprechen, wie man sich im Fall ihres Eintretens verhalten will.

Strategie 8: Anrechnungsfragen so früh wie möglich klären

Große Probleme können dem Studiengang entstehen, wenn an der deutschen Hochschule Widerstände gegen die Anrechnung der an der Partnerhochschule erbrachten Leistungen existieren und andererseits an der russischen Hochschule der Bologna-Prozess gar nicht, nur schleppend oder mit anderen Maßstäben und Definitionen umgesetzt wird. Hier ist zum einen darauf zu achten, ob und wie weit die russische Hochschule die Bologna-Reform bereits vollzogen hat (z. B. nachgewiesen durch eine ausländische Akkreditierung). Vor allem aber sollten Anrechnungsfragen so früh wie möglich und so genau wie möglich auf beiden Seiten geklärt und in Zugangs- und Prüfungsordnungen fixiert werden.

5 IMPLIKATIONEN FÜR DIE QUALITÄTSSICHERUNG GRENZÜBERSCHREITENDER STUDIENANGEBOTE

Die SWOT-Analyse erwies sich im Rahmen der Studie als ein geeignetes Instrument zur Analyse und Planung grenzüberschreitender Studiengänge – nicht nur mit Russland. Das zum Zwecke der Datenerhebung und Datenauswertung entwickelte Kategorienschema zur Ermittlung interner und externer Einflussfaktoren auf die Qualität deutsch-russischer Studiengänge lässt sich zur Qualitätssicherung grenzüberschreitender Studiengänge generell anwenden.

Dabei werden die ermittelten externen Chancen und Risiken von Land zu Land unterschiedlich sein. Eine standardisierte Qualitätssicherung für grenzüberschreitende Studiengänge weltweit ist aufgrund der unterschiedlichen externen Rahmenbedingungen, die zudem auf interne Faktoren ausstrahlen, nicht möglich. Einige der in dieser Arbeit für das Zielland Russland entwickelten Qualitätssicherungsstrategien können jedoch sicherlich auch auf andere Zielländer übertragen werden, zum Beispiel

- die Entwicklung des Studiengangs aus der Internationalisierungsstrategie heraus zusammen mit einer international ausgerichteten Partnerhochschule,
- die Qualitätssicherung über die für grenzüberschreitende Studiengänge typische intrinsische Motivation (interne Qualitätssicherung) und nationale Akkreditierung (externe Qualitätssicherung) und
- die frühzeitige, am besten schriftliche Regelung aller Anrechnungsfragen.

Seit mit der Auflage des DAAD-Förderprogramms „Transnationale Bildung - Studienangebote deutscher Hochschulen im Ausland“ im Jahr 2001 deutsche Hochschulen erstmals in nennenswertem Umfang im Feld der grenzüberschreitenden Bildung aktiv wurden, sind nur 15 Jahre vergangen. Hier besteht noch hohes Entwicklungspotential, das in Deutschland bislang kaum genutzt wird, insbesondere im Hinblick auf internetgestützte Angebote (Zawacki-Richter & Bedenlier, 2015; Zawacki-Richter & Kouroutchkina, 2012). Dabei macht die Verbindung von Hochschulen, Lehrenden und Curricula aus zwei oder mehreren Ländern die Qualitätssicherung grenzüberschreitender Studienangebote zu einer besonders notwendigen aber auch besonders schwierigen Aufgabe.

Die fortführende wissenschaftliche und praktische Auseinandersetzung mit der Qualitätssicherung grenzüberschreitender Hochschulbildung ist besonders auch im Hinblick auf politische Konflikte - wie z. B. die Ukraine-Krise - sinnvoll und notwendig. Wollen deutsche Hochschulen ihre Rolle auf dem globalen Bildungsmarkt weiter ausbauen, so müssen Sie ihre laufenden und geplanten Studiengänge

sowie weitere TNB-Aktivitäten durch Qualitätssicherungsstrategien vor dem Risiko schützen, das politische Konflikte in besonderer Weise darstellen. Ähnliche Beispiele liefert der arabische oder afrikanische Raum. Die Hochschulen, die es schaffen, ihre Kooperation(en) in solchen Situationen abzusichern, können davon nur profitieren, wobei sie sich in vielen Fällen der politischen und finanziellen Unterstützung auf deutscher Seite (Soft Diplomacy) sicher sein können.

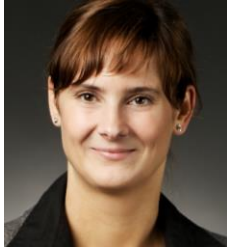
LITERATURVERZEICHNIS

- AHK (Deutsch-Russische Auslandshandelskammer), Botschaft der Bundesrepublik Deutschland und Germany Trade and Invest (Hrsg., 2014): Russland in Zahlen. Aktuelle Wirtschaftsdaten für die Russische Föderation. Herbst 2014. Basisdaten, Wirtschaftsdaten, Soziale Indikatoren. Moskau: AHK.
- Akkreditierungsrat (Hrsg., 2013): Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 8.12.2009, zuletzt geändert am 20.2.2013.
- Berghorn, Gregor (2014): Zur Reform der Hochschul- und Wissenschaftslandschaft in der Russischen Föderation, <http://dwih.ru/index.php/de/aktuell/250-zur-reform-der-hochschul-und-wissenschaftslandschaft-in-der-russischen-foederation.html>, zuletzt abgerufen am 10.12.2014.
- Bockxmeer, Josta van (2014): Weiche Diplomatie mit dem DAAD. „Demokratie für die Ukraine“ – und für Russland. In: Der Tagesspiegel vom 26.06.2014, <http://www.tagesspiegel.de/wissen/weiche-diplomatie-mit-dem-daad-demokratie-fuer-die-ukraine-und-fuer-russland/10105864.html>, zuletzt abgerufen am 8.2.2015.
- Bogner, Alexander und Wolfgang Menz (2005): Expertenwissen und Forschungspraxis: Die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In: Bogner, Alexander, Beate Littig und Wolfgang Menz (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7-30.
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg., 2015): Umbruch in der Ukraine, Ukraine-Krise, Krim-Krise, http://www.politische-bildung.de/proteste_ukraine0.html, zuletzt abgerufen am 8.2.2015.
- Burquel, Nadine, Svetlana Shenderova und Svetlana Tvogorova (2014): Sampled Joint Education Programmes between European and Russian Higher Education Institutions. Innovation & Transformation in Transnational Education. Catalogue. July 2014. Moskau: Delegation of the European Union to Russia. E-Publikation, <http://www.amiando.com/JointEducationProgrammesConference.html?page=1180383>, zuletzt abgerufen am 11.1.2015.
- DAAD (Hrsg., 2015): Hochschulgründungen im Ausland, <https://www.daad.de/hochschulen/hochschulprojekte-ausland/de/>, zuletzt abgerufen am 1.2.2015.
- DAAD (Hrsg., 2014): Integrierte internationale Studiengänge mit Doppelabschluss. Förderstatistik 2014-15, Stand: 08/2014, <https://www.daad.de/hochschulen/programme-weltweit/studiengaenge/de/23193-integrierte-internationale-studiengaenge-mit-doppelabschluss/>, zuletzt abgerufen am 11.1.2015.
- DAAD (Hrsg., 2013): Informationen für deutsche Hochschulen. Von Bangkok bis Nowosibirsk – Förderprojekte des DAAD, Stand: 10.08.2013, <http://www.daad.de/hochschulen/hochschulprojekte-ausland/studienangebote-deutscher-hochschulen-im-ausland/05110.de.html>, zuletzt abgerufen am 1.10.2014.
- DAAD (Hrsg., 2012): Transnationale Bildung in Deutschland. Positionspapier des DAAD. Bonn.
- DAAD (Hrsg., 2011): Förderprogramm „Studienangebote deutscher Hochschulen im Ausland“. Informationen für deutsche Hochschulen. Das Programm - Daten und Fakten auf einen Blick,

- Stand: 17.6.2011, <https://www.daad.de/hochschulen/hochschulprojekte-ausland/studienangebote-deutscher-hochschulen-im-ausland/05107.de.html>, zuletzt abgerufen am 29.7.2014.
- Dischl, Michael (2007): Handbuch zur Qualitätssicherung an der Universität Luzern, verabschiedet und in Kraft gesetzt durch den Senat der Universität Luzern am 1. Februar 2006, redaktionell überarbeitet am 11. Juni 2007 und am 15. Oktober 2007. Luzern: Universität Luzern.
- DLR (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt) (Hrsg., 2014): Politische Zielsetzungen Russland, Stand: 1.10.2014, <http://www.kooperation-international.de/buf/russland/bildungs-forschungspolitik/politische-zielsetzungen.html>, zuletzt abgerufen am 13.2.2015.
- ENQA (Hrsg., 2009): European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Helsinki: European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- Frederiks, Mark (2013): Accreditation of Joint Programs. A European Approach. In: Kuder, Matthias, Nina Lemmens und Daniel Obst: Global Perspectives on International Joint and Double Degree Programs, New York: The Institute of International Education, S. 217-227.
- Gathmann, Moritz (2013): Putins neue Unis. Russland reformiert Hochschulen und Akademien. Kritiker fürchten mehr Kontrolle durch den Staat. In: Der Tagesspiegel vom 13.11.2013.
- Hones, Bern und Edda Wolf (2011): Marktstudie Russland für den Export beruflicher Aus- und Weiterbildung. Bonn: iMOVE.
- HRK (Hrsg., 2016): Hochschulkompass, <http://www.hochschulkompass.de>, zuletzt abgerufen am 4.3.2016.
- HRK (Hrsg., 2015): Hochschulkompass, <http://www.hochschulkompass.de>, zuletzt abgerufen am 11.1.2015.
- Hutzschenreuter, Thomas (2013): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Institut für Auslandsbeziehungen (Hrsg., 2014): Deutsche Hochschulen und Studiengänge im Ausland, <http://www.ifa.de/kultur-und-aussenpolitik/themen/bildungs-und-wissenschaftsbeziehungen/projekte/hochschulen-im-ausland.html>, zuletzt abgerufen am 1.2.2015
- ITA (International Trade Administration) (Hrsg., 2015): 2015 Top Markets Report. Education. http://trade.gov/topmarkets/pdf/Education_Top_Markets_Report.pdf, zuletzt abgerufen am 14.4.2016.
- Karpukhina, Elena (2013): Russian-European Double Degree Programs: Key Factors of Success. In: Kuder, Matthias, Nina Lemmens und Daniel Obst: Global Perspectives on International Joint and Double Degree Programs, New York: The Institute of International Education, S. 139-149.
- Knight, Jane (2013): Joint, Double and Consecutive Degree Programs: Definitions, Doubts and Dilemmas. In: Kuder, Matthias, Nina Lemmens und Daniel Obst: Global Perspectives on International Joint and Double Degree Programs. New York: The Institute of International Education, S. 1-16.
- Krauß, Jochen (2006): Deutsche Hochschulen im Ausland. Organisatorische Gestaltung transnationaler Bildungsangebote. (Diss. Technische Universität München). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Kultusministerkonferenz (Hrsg., 2010): Ländergemeinsame Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i.d.F. vom 4.2.2010.
- Kuder, Matthias, Nina Lemmens und Daniel Obst (2013): *Global Perspectives on International Joint and Double Degree Programs*. New York: The Institute of International Education.
- Lambeck, Petra (2015): *Deutschlernen mitten in Sibirien*. In: Deutsche Welle, <http://www.dw.de/deutsch-lernen-mitten-in-sibirien/a-4878816>, zuletzt abgerufen am 29.1.2015.
- Lenz, René (2011): *Russlands Hochschulen im Modernisierungsprozess. Zur Frage einer Integration in den Europäischen Hochschulraum*. In: *die hochschule. journal für wissenschaft und bildung*, Band 2/2011, S. 146-160.
- Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 11. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- MON (Russisches Ministerium für Bildung und Wissenschaft) (Hrsg., 2015): *Podderžka veduščich rossijskich vusov (Förderung von Russlands führenden Hochschulen)*, <http://минобрнауки.рф/проекты/ведущие-вузы>, zuletzt abgerufen am 14.2.2015.
- Rau, Thomas (2011): *Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung. Leitfaden zur Umsetzung der DIN ISO 29990*. Berlin [u.a.]: Beuth.
- Russischer Föderaler Statistikdienst (Rosstat) (Hrsg., 2014): *Obrazovatel'nye organizazii vysšego obrazovanija (na načala učebnovo goda) (Bildungseinrichtungen der tertiären Bildung (zu Beginn des Studienjahres))*, Stand: 25.2.2015, http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/vp-obr1.htm, zuletzt abgerufen am 8.3.2015.
- Stake, Robert E. (1995): *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stausberg, Michael und Jens Harmeier (2007): *QM-Methoden in der Praxis. SWOT-Analyse*. Kissing: WEKA-Media.
- Thimme, Christian (2013): *Joint and Double Degree Programs in Germany*. In: Kuder, Matthias, Nina Lemmens und Daniel Obst: *Global Perspectives on International Joint and Double Degree Programs*, New York: The Institute of International Education, S. 111-119.
- Zawacki-Richter, O., & Bedenlier, S. (2015). *Zur Rolle und Bedeutung von digitalen Medien in Internationalisierungsstrategien deutscher Hochschulen*. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/rolle-bedeutung-digitale-medien-internationalisierungsstrategie-deutsche-hochschulen>, zuletzt abgerufen am 24.3.2017.
- Zawacki-Richter, O., & Kourotchkina, A. (2012). *The Russian higher education system and the development of distance education in the Russian Federation and the former Soviet Union*. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 13(3), S. 165–184.

Diana Püplichhuysen, M.A., MBA



Frau Diana Püplichhuysen ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. 2015 schloss Sie an der Universität Oldenburg den berufsbegleitenden MBA-Studiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement ab.

Email: diana.pueplichhuysen@wiwi.uni-muenster.de

Webseite: <https://www.wiwi.uni-muenster.de/ioeb/de/das-institut/personen/diana-pueplichhuysen>

Prof. Dr. Olaf Zawacki-Richter



Herr Zawacki-Richter ist Professor für Wissenstransfer und Lernen mit neuen Technologien an der Universität Oldenburg sowie wissenschaftlicher Leiter des Master of Distance Education and E-Learning Studiengangs am Center für lebenslanges Lernen (C3L).

Email: olaf.zawacki-richter@uni-oldenburg.de

Webseite: https://www.researchgate.net/profile/Olaf_Zawacki-Richter

Impressum

Zeitschrift: Schriftenreihe zum Bildungs- und Wissenschaftsmanagement

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Center für lebenslanges Lernen C3L

Redaktion: Uda Lübben

Layout: Uda Lübben

ISSN: 2199-0239

Zitation dieses Artikels

Püplichhuysen, D., Zawacki-Richter, O. (2017): Zur Qualitätssicherung grenzüberschreitender Studienangebote – eine Analyse deutsch-russischer Studiengänge, *Schriftenreihe zum Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*, 01/2017, Oldenburg.

URL: <http://openjournal.uni-oldenburg.de/index.php/bildungsmanagement/article/view/106>

Hinweis OpenAccess

Die Herausgebenden unterstützen Open Access. Alle in ihrer Zeitschrift veröffentlichten Inhalte werden den Nutzenden in digitaler Form frei zur Verfügung gestellt. Dies dient den Zwecken der elektronischen Speicherung und Verbreitung in elektronischen Datenbanken, wissenschaftlichen Onlineangeboten sowie über Suchmaschinen, zur Verfügbarmachung für die Öffentlichkeit zum individuellen Abruf, zur Wiedergabe auf dem Bildschirm und zum Ausdruck beim Nutzenden.



CARL VON OSSIETZKY universität OLDENBURG

Berufsbegleitendes MBA-Studium

Bildungs- und Wissenschaftsmanagement

Eine Aufgabe mit Zukunft –
Ein Studiengang mit modernem Profil

Starten Sie eine berufsnah und professionelle Weiterbildung an einem der bundesweit größten Zentren für universitäre Weiterbildung – dem Center für lebenslanges Lernen.

Jetzt informieren! → www.mba.uni-oldenburg.de