

NETZWERK EXZELLENZ
AN DEUTSCHEN
HOCHSCHULEN



INTERNATIONALISIERUNG DER HOCHSCHULEN

Strategien
und Perspektiven

FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG

Internationali- sierung der Hochschulen

Strategien und Perspektiven

Angela Borgwardt

**Schriftenreihe des
Netzwerk Exzellenz
an Deutschen Hochschulen**

ISBN: 978-3-86498-181-4

1. Auflage

Copyright by Friedrich-Ebert-Stiftung

Hiroshimastraße 17, 10785 Berlin

Abt. Studienförderung

Redaktion: Marei John-Ohnesorg, Christian Denzin

Umschlag: Johannes Beck

Satz: minus Design, Berlin

Druck: Brandt GmbH, Bonn

Printed in Germany 2012

INHALT

VORWORT	5
INTERNATIONALISIERUNG – STATUS QUO UND PERSPEKTIVEN Christian Bode	7
WELCHEN STELLENWERT HAT INTERNATIONALISIERUNG FÜR DEUTSCHE HOCHSCHULEN?	19
Freie Universität Berlin – International Network University	19
Justus-Liebig-Universität Gießen – Zukunft durch Internationalisierung	23
RWTH Aachen University – Internationale Hochschule als Global Player	27
Wozu braucht es eine übergreifende Internationalisierungsstrategie?	32
Empfehlungen zur Umsetzung von Internationalisierungs- strategien	34
CHANCEN UND HEMMNISSE IN DER ENTWICKLUNG DER INTERNATIONALEN HOCHSCHULE	39
Hochschulstandort Deutschland – Aus Sicht internationaler Studierender und Promovierender	41
Chancen durch Internationalisierung eines Standorts: das Göttinger Modell	44
Initiativen des Bundes: Internationalisierung als integraler Ansatz	46
Notwendige Unterstützungsstrukturen für Internationalisierung	48
Willkommens- und Betreuungskultur für internationale Studierende	50
Herausforderungen im Prozess der Internationalisierung	52
Was ist zu tun? – Aus Perspektive der Politik	55

VORWORT

In den letzten Jahren hat die Internationalisierung der Hochschulen stetig an Bedeutung gewonnen. Während sie über lange Zeit als Bottom-Up-Prozess zwischen einzelnen Fakultäten und Wissenschaftler/innen stattfand, nimmt die Internationalisierung heute eine strategische Funktion ein. Für Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen bildet sie ein zentrales Element zur Positionierung im weltweiten Wettbewerb in Lehre und Forschung.

Doch wie gestaltet sich Internationalisierung für die beteiligten Akteure? Wie werden Internationalisierungsstrategien an den Hochschulen umgesetzt und welche Hürden gilt es dabei zu nehmen? Diese Fragen diskutierte das Netzwerk Exzellenz an deutschen Hochschulen der Friedrich-Ebert-Stiftung unter dem Titel „Internationalisierung der Hochschulen – Strategien und Perspektiven“ am 01. Dezember 2011.

Die Internationalisierung, das machen alle Beiträge deutlich, ist Teil des Selbstbildes vieler Hochschulen geworden. Die Umsetzung der Strategien reicht von der verstärkten Kooperation mit Partneruniversitäten, über den Aufbau von Alumninetzwerken bis hin zur Mobilitätsförderung eigener Studierender. Doch trotz verstärkter Anstrengungen, Internationalisierung als Querschnittsaufgabe in allen Strukturen der Hochschulen zu verankern, gibt es noch immer große Herausforderungen, etwa bei der Betreuung und Unterstützung internationaler Akademiker. Die Beiträge unserer Referent/innen und Podiumsgäste geben Einblicke in Strategien und diskutieren die Chancen und Hemmnisse der Internationalisierung von Hochschulen in Deutschland.



Christian Denzin
Bildungs- und Hochschulpolitik
Friedrich-Ebert-Stiftung

INTERNATIONALISIERUNG – STATUS QUO UND PERSPEKTIVEN

Dr. Christian Bode Generalsekretär des DAAD a. D.

Internationalisierung ist die Antwort der Universitäten auf die Globalisierung. Oder anders gesagt: Die Universität der Zukunft wird international sein oder sie wird keine sein. Internationalität ist zuallererst eine Frage der geistigen Haltung. Sie erfordert aber auch planvolles Handeln, Zeit, Personal und Geld – und damit eine Strategie.

Ich werde im ersten Teil meines Beitrags die Strategien der verschiedenen Stakeholder beleuchten. Dann werde ich skizzieren, wo wir in den einzelnen Feldern der Internationalisierung stehen und zum Abschluss will ich zwei Fragen und Forderungen für die Zukunft formulieren.

I. Die verschiedenen Stakeholder und ihre Internationalisierungsstrategien

„Die“ Internationalisierungsstrategie, ein *one fits all*, kann es naturgemäß nicht geben, dafür sind die Interessen und Wirkungsradien der Beteiligten zu unterschiedlich. Von diesen sog. Stakeholders gibt es viele: angefangen mit den beteiligten Individuen, insbesondere Studierende und Wissenschaftler, über die Universitäten und die nationalen politischen und gesellschaftlichen Instanzen bis zu supranationalen Verbänden wie der Europäischen Union und globalen Organisationen wie der G 20 und der UNESCO. Und keineswegs meinen alle dasselbe, wenn sie von Internationalisierung reden.

Studierende und Wissenschaftler und ihre Strategien. Bei Studierenden und Wissenschaftlern geht es vorrangig darum, ob und wie die Internationalisierung – und das heißt vor allem: Studium, Lehre und Forschung im Ausland – ihrem beruflichen Fortkommen dient.

Schon Studierende sind gut beraten, rechtzeitig zu prüfen und zu planen,

- wann sie einen solchen Aufenthalt einbauen wollen, ob im Erststudium, zwischen Bachelor und Master, im Masterstudium oder erst während oder nach der Promotion,
- wo das stattfinden soll, ob in karriereträchtigen Eliteinstitutionen oder eher an exotischen Lernorten,
- ob ein Abschluss oder nur ein befristeter, ins Studium integrierter Aufenthalt die bessere Variante ist,
- wie die möglichst volle Anerkennung der dort erbrachten Leistungen gesichert und eine reibungslose Wiedereingliederung daheim organisiert werden kann,
- wie das Ganze zu finanzieren ist und ob schließlich Aufwand und Ertrag sich rechnen.

Dazu einige, nicht wirklich überraschende Befunde:

- Je früher die Mobilität, desto wichtiger sind allgemeine interkulturelle Erträge, die fachliche Bereicherung dagegen spielt erst in höheren Karrierestufen eine dominante Rolle.
- Die interkulturellen Erträge erfordern eigentlich einen längeren, mindestens einjährigen Aufenthalt in fremder Umgebung, aber kürzere Aufenthalte sind besser als keine, wenn sie gut organisiert und vorbereitet sind. Der Trend der Zeit geht genau in diese Richtung.
- Die Anerkennungspraxis hat sich in den letzten Jahren verbessert, ist aber immer noch zu kleinlich: Allgemeine Persönlichkeitserträge werden überhaupt nicht gewertet, weil Persönlichkeitsbildung, Humboldt sei's geklagt, kein Kriterium der deutschen Universitätserziehung mehr ist.
- Die finanziellen Mehrbelastungen werden im Allgemeinen überschätzt, teilweise auch vorgeschützt.
- Gut ein Drittel der deutschen Studierenden geht für eine substanzielle Zeit ins Ausland, ein weiteres Drittel will es, tut es aber nicht und ein Drittel will gar nicht erst. Das ist zu wenig, die neue Zielzahl für 2015 lautet 50 Prozent.

Bei den (Nachwuchs-)Wissenschaftlern stehen naturgemäß die fachlichen und Karrieregesichtspunkte ganz im Vordergrund. Für künftige Hoch-

schullehrer ist eine Auslandsphase, spätestens als Post Doc, fast schon eine *Conditio sine qua non*. Dabei ist es an der Zeit, die Karrieremuster stärker zu globalisieren und auch Aufenthalte in anderen Ländern als USA, Kanada und UK gleichgewichtig, je nach Fach sogar höherrangig zu würdigen.

Internationalisierungsstrategien der Universitäten. Die meisten Universitäten erklären auf Befragen zwar, sie hätten eine solche Strategie oder arbeiteten gerade daran. Auf ihren Webseiten oder sonstigen Veröffentlichungen wird man aber selten fündig. Fundstellen für Internationalisierungskapitel sind allerdings die Exzellenzanträge zur dritten Förderlinie und der DAAD-Wettbewerb für die „Beste internationale Hochschule“. Auch die neuen Audits der HRK zur Internationalisierung, die zunächst einen Selbstbericht der evaluierten Hochschulen verlangen, bilden eine interessante Fundgrube.

Für die anderen wäre es äußerst hilfreich, wenn HRK und DAAD auf der Grundlage dieses Herrschaftswissens eine Handreichung für Internationalisierungsstrategien, zumindest in Form einer Checkliste, bereitstellen würden.

Einige Erkenntnisse lassen sich rasch formulieren:

- Die Internationalisierungsstrategie sollte möglichst nicht isoliert aufgestellt, sondern Teil des Leitbilds der Universität und aus diesem abgeleitet sein.
- Internationalisierung sollte nicht als gesondertes Tätigkeitsfeld, sondern als integraler Bestandteil von Forschung, Lehre und zunehmend auch der Verwaltung verstanden werden.
- Die Strategie sollte längerfristige Ziele formulieren und diese in konkrete Maßnahmen mit Meilensteinen und Ressourcenplanungen umsetzen.
- Die Strategie sollte aus einer intelligenten Mischung von Top-down und Bottom-up bestehen, d. h. einerseits gesamtuniversitäre Ziele vorgeben und andererseits genug Raum lassen für individuelle und dezentrale Initiativen.
- Diese Mischung von Top-down und Bottom-up gilt auch für den Prozess der Strategieentwicklung sowie für die Umsetzung der Maßnahmen. Der Prozess sollte als Regelkreis organisiert sein.

- Internationalisierung kann ein Instrument der Qualitätsverbesserung sein, bedarf aber auch selbst der Qualitätskontrolle. Es gibt auch schlechte Internationalisierung oder jedenfalls unzureichende Erträge.
- Internationalisierung erfordert mehr Professionalisierung, sowohl der zuständigen zentralen und dezentralen Verwaltungen als auch der damit befassten Akademiker.

Die bisher genannten Grundsätze betreffen eher den Prozess der Strategie, nicht so sehr ihren Inhalt, der natürlich das eigentliche Kernstück ist und sich im Allgemeinen auf folgende **Handlungsfelder** bezieht:

- *Mobilitätsförderung von Studierenden und Hochschullehrenden* (auch Verwaltung!) und zwar sowohl *incoming* wie *outgoing*, sowohl für Studium und Lehre als auch für Forschung, unterschieden nach der Stufe der Karriereleiter.
- *Thematische Internationalisierung in Forschung und Lehre*: In der Forschung geht es um die Orientierung an internationalen Themen, insbesondere globalen Herausforderungen, und auch um internationale Kooperationen, in der Lehre vor allem um die Einführung von internationalen Bezügen und Dimensionen in die Curricula. Das kann neben dem Inhalt auch die Formen der Präsentation umfassen, wie zum Beispiel Distance Learning oder fremdsprachige, meist englischsprachige Unterrichtsveranstaltungen.
- *Netzwerkbildung mit sog. Strategischen Partnern*: Das sind zum einen Hochschulen (wobei diese ähnlich profilierte und mindestens gleich gute Partner sein sollten), zum anderen können es auch außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Förderinstitutionen im In- und Ausland sein.
- *„Export“ eigener Studienangebote ins Ausland*: Ein sehr spezielles, noch ziemlich neues Feld der Internationalisierung mit allerdings dynamischen Zuwachsraten ist der Export eigener Studiengänge in andere Länder, was von einigen Weiterbildungsstudiengängen bis zur Errichtung ganzer Institute, Fakultäten oder gar Universitäten reichen kann und vom DAAD seit zehn Jahren mit interessanten, zum Teil auch gemischten Erfolgen gefördert wird.

Internationalisierungsstrategien der Bundesregierung. Auf der Ebene der Bundesregierung gibt es Strategiepapiere der drei wichtigsten Ressorts:

- Zu nennen ist die sogenannte *Außenwissenschaftsinitiative des Auswärtigen Amtes*, die noch unter Minister Steinmeier entwickelt worden ist und die sich als Fortsetzung der Außenpolitik mit Instrumenten der Wissenschaft versteht. Neben der Rekrutierung von potenziellen Führungskräften aus aller Welt für einen Aufenthalt in Deutschland gehören dazu vor allem Programme des Dialogs, der Konfliktvermeidung, des Wiederaufbaus nach gewaltsamen Konflikten und der Hilfe bei der Transformation zu demokratischen Gesellschaften. Wichtige Stichworte sind Stabilitätspakt Balkan, Netzwerk Irak, Wiederaufbau Afghanistan und ganz aktuell die Unterstützungsprogramme für Nordafrika und Nahost. Der Elan der ersten Jahre ist jetzt allerdings etwas erlahmt.
- Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) setzt in seiner *Internationalisierungsstrategie der Bundesregierung* von 2010 vor allem auf die Verstärkung der deutschen Wissenschaft durch internationale Talente und auf eine stärkere Zuwendung der deutschen Wissenschaft zu den globalen Themen. Zu diesem Zweck wird eine stärkere Internationalisierung der großen BMBF-Fachprogramme angemahnt, was meines Erachtens allerdings noch zu zögerlich umgesetzt wird. Eigentlich sollten alle Fachprogramme eine integrale Stipendienkomponente sowohl für einen Auslandsaufenthalt deutscher wie auch für einen Deutschlandaufenthalt ausländischer Nachwuchsforscher haben. Denn gute Forschung braucht vor allem gute Forscher und gute Forscher brauchen internationale Erfahrung.
- Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) hat jüngst im 50. Jahr seines Bestehens ein Strategiepapier zu *Bildung und Erziehung* verabschiedet, in dem Bildungshilfe als nachhaltigste Hilfe zur Selbsthilfe angestrebt werden soll. Die Praxis bleibt aber noch weit dahinter zurück. An den DAAD gibt das BMZ für Hochschulaktivitäten gerade mal ein halbes Prozent seines Budgets und die großen Hochschulprojekte der GTZ (wie IIT Madras oder AIT Bangkok) gehören der Vergangenheit an. Hier gibt es einen massiven Nachholbedarf nach einer zu langen ideologisch bedingten Hochschulabstinenz.

Strategien der nationalen Wissenschaftsorganisationen. Für die nationalen Internationalisierungsstrategien sind neben den Ministerien auch die Strategien der Mittler- und Förderorganisationen sehr wichtig. Dazu gehören DAAD, Alexander von Humboldt-Stiftung, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) und andere Allianzorganisationen, die je unterschiedliche Akzente setzen und teilweise miteinander konkurrieren, was den Wettbewerb belebt. Diese Organisationen sind nicht nur als Geldbeschaffer hilfreich, sondern mindestens ebenso als Ressource für Innovationen und Instrumente der Politikberatung. Nahezu alle haben entsprechende Strategien oder Aktionsprogramme formuliert.

Strategien europäischer und globaler Organisationen. Zunehmend greift auch die EU als Taktgeber in die Internationalisierungsdebatte ein. Programmatistische Plattform ist nach wie vor die Lissabon-Strategie (2000), bei der es um die internationale Wettbewerbsfähigkeit Europas nicht zuletzt durch Bildung und Wissenschaft geht (*knowledge based economy*). Als Instrumente dienen große Programme des Austauschs und der Forschungsförderung („Horizon 2020“), meist innerhalb der Mitgliedsstaaten, aber zunehmend auch darüber hinaus. Es bleibt abzuwarten, ob sich der Aufbau einer EU-Außenpolitik und eines eigenen diplomatischen Dienstes in Richtung auf eine eigene EU-Außenwissenschaftspolitik auswirken wird.

Die wohl spektakulärste supranationale Internationalisierungsstrategie ist zweifellos der sogenannte Bologna-Prozess zur Schaffung eines „Gemeinsamen Europäischen Hochschulraumes“ von inzwischen 47 Staaten mit weitgehend angeglichenen Strukturen, eine vor zwanzig Jahren noch gänzlich unvorstellbare Idee, die inzwischen auch jenseits Europas Sympathisanten findet.

Supranationale Ansätze einer globalen Wissenschafts- und Bildungsstrategie finden sich zudem etwa bei der Welthochschulkonferenz der UNESCO (zuletzt 2009 in Paris), bei der Science and Technology Konferenz in Kyoto, bei den Treffen der G 20, den großen Klimakonferenzen und anderen Fachkonferenzen auf globaler Bühne.

II. Erfolge und Defizite der Internationalisierung in Deutschland im internationalen Vergleich

Fragen wir nun, wo sich die deutschen Hochschulen in diesem zunehmend wettbewerblichen Feld der Internationalisierung platzieren, so komme ich für Deutschland im Saldo zum Prädikatsurteil „gut“, was zur absoluten Spitzengruppe freilich noch Raum für Verbesserungen enthält. Wir sollten nicht ruhen, bis wir in allen Bereichen zu den besten Wettbewerbern aufgeschlossen haben.

Dazu kurz einige Befunde: Bei der **Rekrutierung ausländischer Studierender** sind wir inzwischen viertstärkstes Gastland, mit elf Prozent Ausländern liegen wir weit über dem Durchschnitt. Viele kleinere Länder sind hier allerdings schon weiter (z.B. die Schweiz und die nordischen Länder, auch UK und Australien) und neuerdings entwickeln immer mehr Länder, auch frühere Entsendeländer wie China und Japan, eigene Rekrutierungsstrategien mit ehrgeizigen Zielen. Verbesserungen sind bei uns nötig und möglich in folgenden Punkten:

- *Auswahl und Zulassung ausländischer Studierender:* Wenn man bedenkt, dass jeder hier gebührenfrei studierende Ausländer de facto ein Stipendium von 5.000 bis 10.000 Euro pro Jahr bekommt, dann kann das Ziel nicht sein, möglichst viele, sondern nur möglichst viele gut *qualifizierte* Ausländer zu gewinnen. Dies bedeutet einerseits noch gezielteres Marketing, andererseits bessere, leistungsorientierte Auswahl. Dafür gibt es inzwischen zwar durchaus gute Instrumente (wie z. B. TestAS), meist aber wenig Neigung oder administrative Befähigung, diese auch einzusetzen. Hier wirkt sich oft negativ aus, dass die Ausländerzulassung meist nicht Sache des International Office, sondern der heimischen Zulassungsstellen ist, die oftmals sehr behördlich denken und handeln.
- *Willkommens- und Betreuungskultur:* Dabei geht es um Information, fachliche, sprachliche und soziale Betreuung (Stichwort Unterbringung – ein sich dramatisch zuspitzendes Problem) und die Anerkennung ihrer akademischen Vorleistungen. Hier ist in den letzten Jahren vieles verbessert worden. Die Mindeststandards sind inzwischen in einem Code of Conduct festgehalten, den die meisten deutschen Universitäten unterschrieben haben. Trotzdem bleiben viele Ausländer viel zu lange unter sich, kämpfen verzweifelt mit der Sprache, haben keine deutschen Freunde und bekommen nur

unzureichenden Kontakt mit der deutschen Gesellschaft. Bis zu einer wirklichen Willkommenskultur ist es noch ein Stück Weg – auch auf dem Campus.

- *Erhöhung der Erfolgsquote:* Höchstens die Hälfte der ausländischen Studierenden erwirbt hierzulande einen Abschluss. Auch wenn man berücksichtigt, dass nicht jeder Weggang ein Scheitern bedeutet (z. B. nicht bei Austauschstudenten), so ist diese Quote – auch im internationalen Vergleich – doch erheblich zu niedrig und jedenfalls Anlass zu sorgfältigen Analysen, an denen es bisher mangelt.
- *Systematische Alumni-Arbeit:* Mehr Gewinn für unsere eigene Internationalisierung könnten wir auch aus den ausländischen Alumni unserer Hochschulen ziehen, von denen es rund zwei Millionen gibt. Alumniprogramme wurden von unseren Hochschulen – übrigens auf Anstoß von DAAD und BMZ – erst sehr spät, dann aber zunehmend erfolgreich aufgelegt. Ausgeschöpft ist das Potenzial aber noch bei Weitem nicht.

Beim **Auslandsstudium Deutscher** sind wir ebenfalls auf einem guten Weg. Wir sollten aber ehrgeiziger sein und künftig 50 Prozent der Graduierten international qualifizieren. Dabei sollte ein befristetes, integriertes Auslandsstudium eindeutig Vorrang vor einem kompletten Studium im Ausland haben, weil letzteres oft ein Weg ohne Wiederkehr ist. Deshalb sollten auch Kontakt- und Rückgewinnungsprogramme verstärkt werden, da im Ausland zwar nicht viele, oft aber die Besten bleiben.

Die Befürchtungen, dass Bologna die Bereitschaft zu Auslandsaufenthalten verringert, hat sich alles in allem so nicht bewahrheitet, die Aufenthalte sind aber eher kürzer geworden. In allen Studiengängen sollte es mindestens ein Semester als *window of mobility* geben, das einen Auslandsaufenthalt ohne Zeitverlust erlaubt, andernfalls sollte die Akkreditierung verweigert werden.

Handlungsbedarf besteht auch in der **Fremdsprachenausbildung**. Das Schulenglisch reicht für ein international konkurrenzfähiges Berufsleben nicht aus, manche verlassen die Hochschule gar mit schlechterem Englisch als sie es mitgebracht haben. Das darf nicht so bleiben. Auch für Deutsche sollten Teile des Lehrangebots in englischer Sprache angeboten werden, für Ausländer sowieso: Die Zahl der englischsprachigen Lehrangebote, insbesondere auf Masterebene, sollte mindestens ver-

dreifacht werden (auf dann 3.000 von insgesamt ca. 15.000 Studiengängen). In allen anderen Studiengängen sollte Fachenglisch obligatorischer Bestandteil sein, damit unsere Graduierten über ihr Fach mit aller Welt kommunizieren können.

Bei den **Netzwerken** sind deutsche Hochschulen noch zu wenig präsent und oft nur als Mitläufer statt als Federführende involviert. Das gilt ebenso für die Besetzung wichtiger Positionen bei internationalen und europäischen Wissenschaftsorganisationen. Auch die Ausbeute aus internationalen Ausschreibungen könnte besser sein. Unser vergleichsweise besser ausgestattetes nationales Förderungssystem darf nicht dazu führen, dass man sich um internationale Kooperationen und Finanzierungen weniger bemüht.

Die **Internationalisierung der Curricula** hat Fortschritte gemacht, z.B. hat das Europarecht im Jurastudium inzwischen annähernd mit dem Römischen Recht gleichgezogen, doch müsste sie noch deutlich weiter gehen. Der Bolognaprozess ist viel zu national – und oft sogar nur lokal – umgesetzt worden, was seinen ursprünglichen Intentionen (freier europäischer Hochschulraum) widerspricht. Allerdings ist das ohnehin ein ständiger Prozess, hier kann also noch nachgebessert werden.

Im Bereich der **Rahmenbedingungen**, also Visumsangelegenheiten, Arbeitserlaubnisse und Stipendienmöglichkeiten, sind erhebliche Fortschritte gemacht worden:

- Schengen ist für alle Gäste Europas ein Riesengewinn und muss gegen neuerliche nationalistische Grenzschränker verteidigt werden.
- In unseren Ausländerbehörden ist das Klima im Allgemeinen freundlicher geworden, wenn auch noch nicht „kundenfreundlich“ differenziert.
- Die Verbleibsmöglichkeiten für ausländische Hochschulabsolventen sind deutlich verbessert, ein Drittel von ihnen macht von dem Recht einer anschließenden Berufstätigkeit Gebrauch; damit ist der Hochschulabschluss in Deutschland zum Königsweg der intelligenten Einwanderung geworden. Auch hier lassen sich die Konditionen aber noch verbessern (Dauer der Jobsuche, Jobben während der Suchphase).
- Die Organisation der internationalen Beziehungen innerhalb der

Hochschulen ist divers, manchmal diffus, weil immer mehr Teilbereiche sich internationalisieren. Internationalität muss Chefsache werden, andererseits aber auch in den Fakultäten verankert sein. Diesen Ansprüchen wird die personelle Ausstattung der International Offices oftmals (noch) nicht gerecht.

III. Fragen und Forderungen

Für die Zukunft der Internationalisierung unserer Hochschulen sind meines Erachtens zwei Fragen und Forderungen von großer Bedeutung:

Die Problematik unserer **demografischen Entwicklung** wird ab 2020 die zentrale Herausforderung für die Politik sein, auch für die Bildungs- und Hochschulpolitik. Es werden, wenn nicht gegengesteuert wird, in vielen Bereichen mehr Akademiker aus dem Erwerbsleben ausscheiden als neu eintreten. Wir brauchen neben anderem mehr Weiterbildung und mehr qualifizierte Zuwanderung.

Die Zahl der ausländischen Studierenden sollte sich von jetzt 250.000 auf dann 500.000 schrittweise erhöhen, das Gesamtsystem sollte auf 2,5 Millionen Studierende dauerhaft angelegt werden. Wenn wir das wollen, ist schon jetzt eine neue Dimension von Anstrengungen in Sachen Ausländerstudium nötig.

Das wirft die Frage auf, ob wir uns eine völlige Gebührenfreiheit des Studiums für Deutsche wie für Ausländer auf Dauer leisten können. Meines Erachtens ist eine Kombination von moderaten Studienbeiträgen und einem auskömmlichen Stipendiensystem (BAföG!) die richtige Lösung für beide, notfalls auch erst einmal für ausländische Studierende.

Unsere meist sehr fachspezifisch und auf den heimischen Arbeitsmarkt zugeschnittenen Curricula werden den Anforderungen der fortschreitenden Globalisierung nicht wirklich gerecht. In einer immer enger zusammenrückenden Welt müssen wir uns auch die Frage stellen, welche **geistigen und moralischen Orientierungen** die künftigen Führungskräfte dieser Welt brauchen, um die Globalisierung friedlich, fair und ertragreich für alle zu gestalten. Daran fehlt es komplett und das wird auch nicht durch ein Fitnesstraining an Soft Skills abgedeckt. Die Zocker in Wall Street, London und Frankfurt, oftmals Topabsolventen der

Top-Business Schools, waren alle bestens international trainiert und doch ohne jeden moralischen Kompass, kurz: Sie waren qualifiziert, aber nicht gebildet. Wir brauchen endlich auch eine Debatte über das Persönlichkeitsziel, das unsere Bildung und Hochschulbildung befördern soll. Nach meiner Auffassung muss es das Leitbild eines verantwortlichen **Global Citizen** sein.

WELCHEN STELLENWERT HAT INTERNATIONALISIERUNG FÜR DEUTSCHE HOCHSCHULEN?

Dr. Angela Borgwardt wissenschaftliche Publizistin, Berlin

In der ersten Gesprächsrunde stand die Frage im Mittelpunkt, welche Ansätze der Internationalisierung deutsche Hochschulen derzeit verfolgen. In drei Impulsreferaten wurden Beispiele und Perspektiven von Internationalisierungsstrategien vorgestellt.

Freie Universität Berlin – International Network University

Über die Umsetzung und den Entwicklungsstand der Internationalisierungsstrategie an der Freien Universität (FU) Berlin sprach Prof. Dr. Werner Väth, Vizepräsident für Internationales und Leiter der Arbeitsstelle „Arbeit und Technik“ an der FU Berlin.

Die FU räumt der Internationalisierung einen wichtigen Stellenwert ein. Dies zeigt sich insbesondere in ihrem Zukunftskonzept „International Network University“, mit dem sie in der ersten Runde der Exzellenzinitiative erfolgreich war. Die internationale Orientierung der Universität ist auch ihrer Geschichte und Tradition geschuldet, die seit ihrer Gründung 1948 international ausgerichtet war. In der Gründungsphase wurde sie von den amerikanischen Alliierten, insbesondere amerikanischen Hochschulen begleitet, und in der Westberliner Sondersituation („Insellage“) konnte die FU akademisch und intellektuell nur bestehen, weil sie internationale Beziehungen entwickelte. Das Konzept einer „Internationalen Netzwerkuniversität“ und die Weiterentwicklung der Internationalisierung war somit naheliegend.

Internationalisierungsstrategie der Freien Universität Berlin

Die FU Berlin verfolgt das Ziel, die Qualität der wissenschaftlichen Forschung im besonderen Maß durch Internationalisierung zu fördern. Sie setzt dabei auf eine Vernetzung auf fachlicher Ebene sowie auf die Kooperation mit bestimmten Regionen und ausgewählten Institutionen.

Um diese Ziele zu erreichen, hat sie das *Center for International Cooperation* (CIC) gegründet, das den Aufbau internationaler Netzwerke in Zusammenarbeit mit dem Präsidium, den Fachbereichen und der Abteilung für Außenangelegenheiten strategisch begleiten soll. Darüber hinaus wird die internationale Zusammenarbeit durch ein systematisch ausgebauten Netz von Verbindungsbüros unterstützt.

Folgende Elemente stehen bei der Internationalisierung von Forschung und Studium im Mittelpunkt:

Internationalisierung der Forschung

- Dynamisierung der internationalen Forschungskooperation durch Vernetzung mit regionalen und internationalen Partnern
- Rekrutierung von exzellenten Doktorand/innen und Wissenschaftler/innen weltweit sowie Steigerung des Wissenschaftler austauschs
- Erhöhung der internationalen Bekanntheit und Sichtbarkeit der Forschung
- Konzentration auf und Intensivierung von ausgewählte(n) Partnerschaften
- Entwicklung und Institutionalisierung von bilateralen bzw. international orientierten Doktorandenprogrammen

Internationalisierung des Studiums

- Frühzeitige und vollständige Umstellung der Studiengänge auf Bachelor- und Master-Programme
- Entwicklung neuer Masterprogramme mit internationaler Komponente
- Erhöhung der Auslandsmobilität für Studierende der Freien Universität durch Ausweitung und Umstellung der Direktaustauschpro-

gramme auf das BA/MA-System sowie die Einwerbung zusätzlicher Mittel

- Gezielte Anwerbung ausländischer Studierender, Beteiligung an der Partnerschulinitiative PASCH des Auswärtigen Amtes
- Verbesserung der Services für ausländische Studierende

Die Internationalisierungsstrategie der FU wird als *work in progress* umgesetzt. Zunächst wurden Daten zu verschiedenen Indikatoren im Bereich Internationales ausgewertet, dann die von den Fachbereichen erarbeiteten fachspezifischen Internationalisierungsstrategien in das Gesamtkonzept aufgenommen. Dadurch gewinnt die Universität einen genauen Überblick über bereits bestehende und geplante internationale Aktivitäten und kann darauf aufbauend weitere fachliche, regionale und institutionelle Schwerpunktsetzungen für die gesamte Universität vornehmen.

Quelle: FU Berlin: Internationale Netzwerkuniversität, <http://www.fu-berlin.de/sites/inu/cic/internationalization/index.html>

Die Internationalisierungsstrategie der FU Berlin ist durch drei Schwerpunkte gekennzeichnet.

1. Organisatorische Verstärkung internationaler Aktivitäten. Mit den Mitteln der Exzellenzinitiative wurden neue organisatorische Elemente eingeführt, um die internationalen Aktivitäten der FU zu bündeln und zu stärken. Dazu gehört zum einen die Einrichtung einer neuen strategischen Einheit, das Center for International Cooperation (CIC). Es soll die Internationalisierungsbemühungen der Universität auf vielfältige Weise vorantreiben und unterstützen. Hochschullehrer/innen können zum Beispiel für internationale Aktivitäten Sachmittel beim CIC beantragen, die neben traditionellen wissenschaftlichen Zentren und der Forschungsförderung zusätzlich zur Verfügung stehen.

Zum anderen hat die FU sieben internationale Verbindungsbüros in ausgewählten Regionen der Welt etabliert (in Peking, Neu Delhi, Sao Paulo, Kairo, Moskau, New York und Brüssel). Die Verbindungsbüros haben die Aufgabe, die Vertretung und die Kommunikation der FU vor Ort zu bündeln und zu steuern. Sie sind in enger Kooperation mit dem DAAD entstanden und zumeist in den Deutschen Wissenschafts- und Innovationshäusern angesiedelt.

2. Entwicklung von Primary Partnerships. Die FU hat über 150 Kooperationsabkommen mit Universitäten im Ausland (hinzu kommen weitere 300 Erasmus-Abkommen). Um die Qualität der internationalen Kooperation zu erhöhen, entschied sich die Universität, aus den 150 Hochschulpartnerschaften heraus Primary Partnerships zu entwickeln. Dazu werden Universitäten identifiziert, mit denen die Zusammenarbeit sowohl in der Forschung wie auch im Studierenden- und Wissenschaftlertausch besonders intensiv ist und ein neuer, „verdichteter Typus“ an Kooperationsabkommen geschlossen werden soll. Diese verdichtete Kooperation umfasst ein Bündel von Maßnahmen, die aus den Mitteln der Exzellenzinitiative finanziert werden. Wissenschaftler/innen bzw. Fachbereiche können sich um Sachmittel bewerben, wenn sie internationale Aktivitäten planen.

Im Rahmen von Primary Partnerships führen die Partnerhochschulen und die FU zusätzliche Veranstaltungen durch, etwa Workshops oder Sommerschulen. Darüber hinaus wurde ein vereinfachter Studierenden-austausch mit den Primary Partners vereinbart. Die Hochschullehrer/innen sind aufgerufen, auf der Suche nach Kooperationspartnern bevorzugt Primary Partner auszuwählen. Aktuell bestehen Primary Partnerships mit der chinesischen Beijing University, der israelischen Hebrew University sowie mit einem Netzwerk von fünf koreanischen Universitäten, zudem steht die FU in Verhandlung mit russischen Universitäten. Der Prozess, geeignete Partner zu identifizieren und entsprechende Abkommen zu schließen, ist noch nicht abgeschlossen. Insgesamt sollen 12 bis 15 Primary Partnerships entwickelt werden.

3. Unterstützung der Aktivitäten auf Fachbereichsebene. Partnerschaftsabkommen, die von Hochschulleitungen geschlossen werden, bilden die Basis der Internationalisierung, müssen aber auf der Ebene der Fachbereiche mit Leben gefüllt werden. So sind es die Fachbereiche, die zum Beispiel den Austausch der Studierenden und Wissenschaftler/innen organisieren. Die FU verfolgt das Ziel, dass alle Fachbereiche entweder selbst ein Internationalisierungsbüro als Bestandteil ihrer Verwaltung einrichten oder zumindest Kolleg/innen benennen, die – neben den Dekanaten – für den internationalen Bereich zuständig sind. Alle zwei Jahre werden Zielvereinbarungsverhandlungen mit den Fachbereichen geführt, bei denen es auch um die Verteilung von Leistungsmitteln geht. Die Fachbereiche erhalten dann einen Teil ihrer Leistungsmittel speziell für den Bereich internationale Aktivitäten. Wichtig ist jedenfalls, dass sich die Internationalisierungsaktivitäten über die gesamte Universität erstrecken und voll in die Universität integriert sind.

Umsetzungsprobleme. Auch bisherige Probleme bei der Umsetzung der Internationalisierungsstrategie sind zu benennen. Dazu gehört insbesondere Überzeugungsarbeit: Manche Fachbereiche, die ihren Fokus auf ein bestimmtes Land richten und häufig vor Ort sind, konnten zum Beispiel die Notwendigkeit von Verbindungsbüros in den entsprechenden Ländern nicht erkennen. Hier musste Überzeugungsarbeit geleistet werden, um zu verdeutlichen, dass diese Büros einem übergreifenden Ziel der gesamten Hochschule dienen und nicht für spezielle Fachrichtungen gedacht sind. Eine weitere Schwierigkeit bestand darin, bei der Entwicklung neuer Organisationseinheiten (z. B. des CIC) dafür zu sorgen, dass diese mit den vorhandenen Verwaltungsstrukturen kompatibel sind. Diese Aufgabe stellt sich aber auch dann, wenn andere aus Exzellenzmitteln geförderte Strukturen mit den gewachsenen Strukturen einer Hochschule verbunden werden müssen.

Wozu Internationalisierung? Internationalisierung trägt zur Qualitätssteigerung in Forschung und Lehre bei. Ein Auslandsaufenthalt von Studierenden und Wissenschaftler/innen ist mit wichtigen Erfahrungen verbunden, und umgekehrt stellen internationale Studierende und Wissenschaftler/innen eine Bereicherung des akademischen Lebens dar. Deshalb will die FU den Austausch von Studierenden und Wissenschaftler/innen noch weiter verstärken. Auch die Etablierung von internationalen Forschungsverbünden ist ein zentrales Ziel der Aktivitäten.

Justus-Liebig-Universität Gießen – Zukunft durch Internationalisierung

Die Hochschule der Zukunft ist international oder sie hat keine – dies betonte auch Julia Volz, die Leiterin des Akademischen Auslandsamts an der Justus-Liebig-Universität (JLU) Gießen. Die Hochschulleitung der JLU hat bereits früh erkannt, dass die Internationalisierung als Leitungsaufgabe und als strategisches Instrument für die institutionelle Weiterentwicklung der Universität notwendig ist. An der JLU wird Internationalisierung als Querschnittsthema begriffen. Sie ist Teil des institutionellen Selbstverständnisses und damit ein Kernelement in der Gesamtausrichtung und Entwicklungsplanung der Hochschule.

2006 wurde das Konzept „Zukunft durch Internationalisierung“ vom Präsidium und dem Senat der Universität beschlossen, in dem die Internationalisierung als Prozess beschrieben wird, der internationale Elemente

und interkulturelle Dimensionen in den verschiedenen Handlungsbereichen der Universität (Forschung, Lehre, Dienstleistung) integriert und die Weiterentwicklung der Hochschule nachhaltig mitbestimmt.

Internationalisierungsprozess an der Justus-Liebig-Universität Gießen

Seit 2006 hat die JLU Gießen auf Basis ihres Internationalisierungskonzepts folgende strukturelle und inhaltliche Reformen umgesetzt:

- Alle Ebenen der Universität (Fachbereiche, Verwaltung und Hochschulleitung) sind an der Internationalisierungsstrategie beteiligt und verpflichten sich der Unterstützung des Internationalisierungsvorhabens (...).
- In der Verwaltung wurden Strukturreformen eingeleitet. Dabei standen die Zusammenfassung der Beratungs- und Betreuungsbereiche für einheimische und internationale Studierende in einen Zentralservice und die zentrale Organisation von Sprachkursen und interkulturellen Angeboten im Vordergrund. Semesterbegleitende Sprachkurse, Ferienkurse und E-Learning-Angebote wurden entsprechend erweitert.
- Durch verstärkten EDV-Einsatz wird das Prüfungsverwaltungssystem reformiert und flexibel nutzbar gemacht, Möglichkeiten der elektronischen Datenerfassung sowie der internetgestützten Serviceangebote (z.B. Diploma Supplement) werden kontinuierlich ausgebaut.
- Vonseiten der Hochschulleitung werden insbesondere strukturbildende Maßnahmen unterstützt, die der Internationalisierung von Studium und Lehre dienen und die Profilbereiche der Universität stärken.
- Das Studienangebot wurde im Hinblick auf die Beschlüsse und Zielsetzungen des Bologna-Prozesses und damit die Einführung von Bachelor- und Masterabschlüssen, beginnend mit der Graduiertenausbildung, umstrukturiert und erweitert. Dazu zählt die Entwicklung und Umsetzung neuer, attraktiver Studienprogramme.

Fremdsprachiger Unterricht und englischsprachige Master- und Promotionsprogramme ergänzen und erweitern das grundständige Angebot.

- Bei der Einwerbung internationaler Studierender sind zuvorderst qualitative statt quantitative Betrachtungsweisen ausschlaggebend; umfassende Beratungs- und Betreuungskonzepte sollen Abbrecherquoten minimieren und Rahmenbedingungen für internationale Studierende optimieren. Für alle Mitglieder der JLU, die mit internationalen Studierenden und Lehrenden interagieren, werden entsprechende Fortbildungsmöglichkeiten angeboten.
- Hinsichtlich der internationalen Aktivitäten der JLU Gießen in Kooperationsvereinbarungen, Hochschulk Kooperationen und Austauschprogrammen hat die JLU Gießen weltweit ihre Schwerpunkte für künftige Aktivitätsgebiete definiert.
- National wie international orientierte Marketingstrategien sollen die Qualitätsmerkmale der JLU Gießen profiliert hervorheben und so die Außendarstellung der JLU gezielt verbessern. Die weitere Entwicklung eines Corporate Design sowie ein verstärkter international ausgerichteter Internetauftritt sind essentiell. Die Präsenz der JLU Gießen auf dem internationalen (und nationalen) Bildungsmarkt soll verbessert werden.

Quelle: Informationen der JLU Gießen, Akademisches Auslandsamt; Internationalisierungsstrategie der JLU Gießen (2006), <http://fss.plone.uni-giessen.de/fss/internationales/intstrat/strategie/file/Internationalisierungspapier.pdf> (20.05.2012).

Umsetzung des Konzepts. Volz verdeutlichte, dass die JLU seit 2006 ihre Internationalisierungsstrategie auf Basis des Konzepts fokussiert umsetzt. Internationalität und interkulturelle Dimensionen würden in sämtliche Handlungsbereiche der Hochschule integriert und bestimmten die Entwicklung der Hochschule nachhaltig mit. Der Qualität der internationalen Lehr- und Studienangebote und Forschungsk Kooperationen werde Vorrang vor der quantitativen Ausweitung von Mobilitätszahlen und Kooperationsvereinbarungen eingeräumt. Man habe sich bewusst auf ein überschaubares Netzwerk von 60 Partnern im Ausland konzentriert, das intensiv gepflegt und qualitätsbezogen weiterentwickelt wird, so Volz.

Die Internationalisierungsstrategie ist stark vom Profil der Hochschule geprägt: Die JLU ist eine regional verankerte Volluniversität mit rund 25.000 Studierenden. Sie verfolgt eine anspruchsvolle doppelte Zielsetzung, indem Internationalisierung sowohl in der Breite umgesetzt als auch zur Profilbildung eingesetzt wird.

Mobilitätsförderung. In der Breite wird – basierend auf dem Partnernetzwerk – ein weites Spektrum an Programmen umgesetzt, das die akademische Mobilität auf allen Ausbildungsebenen fördert, vom Bachelor über das Masterstudium bis hin zum Promotionsbereich. Parallel dazu wurden umfangreiche Unterstützungs-, Beratungs- und Betreuungsstrukturen aufgebaut, unter anderem Sprachkurse, interkulturelle Trainings und Berufsberatung mit internationaler Ausrichtung.

Englischsprachige Angebote. Die englischsprachigen Angebote werden gestuft entwickelt: In Bachelorstudiengängen werden Studierende mit einzelnen Lehrveranstaltungen an das englische Angebot herangeführt, in Masterstudiengängen gibt es größere englischsprachige Anteile und die Promotionsprogramme finden vollständig in englischer Sprache statt. Das hochschulinterne Zentrum für fremdsprachliche und berufsfeldorientierte Kompetenzen bietet zielgerichtete Weiterbildung für Lehrende an, um das Know-how in englischer Lehre zu verbessern. Für die JLU ist es ein wichtiges Ziel, die Curricula mit englischsprachigen Anteilen auszubauen, um internationale Studierende (auch für kürzere Aufenthalte) zu gewinnen.

Internationalization at home. Mit der Internationalisierung ihrer Curricula will die JLU nicht nur die Mobilität der Studierenden nach außen erhöhen und internationale Studierende gewinnen, sondern auch die Grundlage für eine „Internationalisierung zu Hause“ (*internationalization at home*) schaffen. Das bedeutet, dass auch Teile des Curriculums der heimischen JLU-Studierenden internationale Dimensionen erhalten, unter anderem durch inhaltliche Bezüge, internationale Dozierende etc.

Stärkung von Exzellenzbereichen. Gezielt nutzt die JLU Internationalisierung auch zur Profilbildung. Exzellenzbereiche an der Hochschule werden systematisch gestärkt, um das wissenschaftliche Profil der Hochschule zu schärfen. Insbesondere in ihren Profildbereichen in den Kultur- und Lebenswissenschaften dienen internationale Projekte mit großer Strahlkraft der Weiterentwicklung; so zum Beispiel im Exzellenzcluster in der Medizin (Excellence Cluster Cardio Pulmonary System) und im International Graduate Centre for the Study of Culture (GCSC).

Regionalwissenschaftliche Schwerpunktsetzung. Zur Profilbildung hat die JLU auch zwei internationale Zentren mit regionalwissenschaftlichem Schwerpunkt gegründet, die interdisziplinär angelegt sind und neue Plattformen für die Weiterentwicklung von Internationalisierung schaffen: das Gießener Zentrum Östliches Europa und das Zentrum für internationale Entwicklungs- und Umweltforschung. Flankierend gewinnen internationale Verbundprojekte als Triebfedern von Profilbildung an Bedeutung.

Verankerung der Strategie in der Hochschule. Die Internationalisierungsstrategie der JLU zieht sich durch sämtliche Steuerungsinstrumente der Universität. Sie wurde Teil des Hochschulentwicklungsplans und des Zukunftskonzepts, aber auch der Zielvereinbarungen zwischen dem Präsidium und den Fachbereichen sowie zwischen der Hochschulleitung und dem Ministerium für Wissenschaft und Kunst. Begleitend wurde ein Maßnahmenkatalog zur Umsetzung entwickelt. Die Impulse im Umsetzungsprozess und internationale Initiativen kommen sowohl Bottom-up wie auch Top-down, von der Leitungsebene wie auch aus den Fachbereichen. Die Hochschulleitung betrachtet Internationalisierung als eine strategische Aufgabe, was nach Ansicht von Volz enorm wichtig ist, damit entsprechende Aktivitäten in der ganzen Hochschule gefördert und umgesetzt werden.

Weiterentwicklung der Strategie. Gegenwärtig wird die Internationalisierungsarbeit an der JLU stark von den Empfehlungen geprägt, die die Hochschule aus dem Audit der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) „Internationalisierung der Hochschulen“¹ erhalten hat. Die JLU nahm 2010 an der Pilotphase des HRK-Audits teil und erhielt durch die internationale Beratergruppe und den intensiven Austausch wertvolle Anregungen, so Volz. Nun entwickelt eine Präsidialkommission die Internationalisierungsstrategie der Hochschule fokussiert weiter.

RWTH Aachen University – Internationale Hochschule als Global Player

Die Internationalisierungsstrategie der RWTH Aachen beruht auf einem Konzept, das im Dezember 2010 vom Rektorat verabschiedet wurde.

¹ Das HRK-Audit beinhaltet unter anderem eine unabhängige und systematische Beratung zur strategischen Ausrichtung der Internationalisierung, die passgenau auf das Profil der Hochschule abgestimmt ist. Seinerzeit hatten sich über 60 Hochschulen um eine Teilnahme am Audit beworben; die JLU war eine von sechs ausgewählten Pilothochschulen.

Über die Umsetzung des Internationalisierungsprozesses berichtete Prof. Dr.-Ing. Dieter Weichert, Rektoratsbeauftragter der Hochschule für die Zusammenarbeit mit Frankreich.

Internationalisierungskonzept der RWTH Aachen University

Das Internationalisierungskonzept der RWTH soll dazu beitragen, die vielfältigen internationalen Aktivitäten an der Universität zu systematisieren, eventuell zu revidieren und sich strategisch zu fokussieren. Als übergreifendes Ziel der Internationalisierung wird genannt, „mit international orientierten Maßnahmen die Qualität von Forschung und Lehre zu steigern und zur Reputation und zu einem positiven Image der RWTH nach außen und innen beizutragen“.

Ziele und Maßnahmen des Rektorats

Das Rektorat soll steuernd auf wissenschaftspolitische Anforderungen reagieren, die neue inhaltliche Anforderungen, aber auch neue Möglichkeiten für die gesamte Hochschule im Bereich Internationalisierung eröffnen. Als unmittelbare Aufgaben werden genannt:

- Strategische Ausrichtung der internationalen Austauschbeziehungen mit exzellenten Hochschulen weltweit
- Verbesserung der internationalen Sichtbarkeit und des Auslandsmarketings
- Sicherung eines attraktiven interkulturell geprägten Studien- und Forschungsumfelds an der RWTH Aachen
- Systematische Bewertung und Integration von RWTH-Niederlassungen im Ausland in die übergreifende Internationalisierungsstrategie der RWTH

Ziele und Maßnahmen der Fakultäten

Die Fakultäten und Institute sind unmittelbar mit der Entwicklung von Lehr- und Studienangeboten sowie mit Forschungsaktivitäten befasst, die sich in einem zunehmend international orientierten Referenzrahmen entwickeln. Auch wenn die internationalen Aktivitäten der Fakultäten sich fachkontextabhängig sehr unterschiedlich gestalten, sind fachübergreifende Ansatzpunkte für eine zu fördernde Internationalisierung ge-

geben. Das Rektorat wird deshalb unter anderem Maßnahmen zur systematischen Entwicklung internationaler Aktivitäten in den Fakultäten in die Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten aufnehmen. Zu wesentlichen Zielsetzungen zählen dabei u.a.:

- Förderung der Auslandsmobilität von RWTH-Studierenden, Nachwuchswissenschaftler/innen und Professor/innen
- planvolle Rekrutierung von qualifizierten Studierenden, Nachwuchswissenschaftler/innen und Professor/innen aus dem Ausland

Das Internationalisierungskonzept ist zweisprachig verfasst und im Netz abrufbar, darüber hinaus gibt es einen Internationalisierungsreport, der regelmäßig einen Überblick über den Stand der Internationalisierung an der RWTH Aachen gibt.

Quelle: Internationalisierungskonzept der RWTH Aachen University, Dezember 2010, http://www.international.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaabzoeo; Internationalisierungsreport 2010, http://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaacqgzb (15.12.2011).

Selbstverständnis als Global Player. Der Einstieg in eine übergreifende Internationalisierungsstrategie war für die RWTH Aachen relativ einfach, so Weichert, da die Hochschule aufgrund ihrer starken Stellung im technisch-wissenschaftlichen Bereich traditionell sehr viele internationale Verbindungen in Forschung und Lehre sowie zahlreiche ausländische Studierende hat. Im Zuge der Globalisierung hatten sich die internationalen Aktivitäten immer mehr verdichtet, und vor etwa zehn bis 15 Jahren wurde die Internationalität dann explizit in den Mittelpunkt des Selbstbildes der Universität gestellt. Heute sei die RWTH bei allen Hochschulmitgliedern – von der Verwaltung über die Professorenschaft bis hin zu den Studierenden – als internationale Hochschule und Global Player im Selbstverständnis verankert. Dieser überwiegend atmosphärische Prozess habe mehrere Jahre gedauert und sei nun in der gesamten Hochschule spürbar. Man wolle der Globalisierung nicht hinterlaufen, sondern diese antizipieren und die künftige Entwicklung bewusst mitgestalten, meinte Weichert.

Strukturierter Ansatz. Mit der Einführung einer Internationalisierungsstrategie hat die RWTH einen Paradigmenwechsel eingeleitet: Früher fanden die internationalen Aktivitäten im Wesentlichen auf Fakultäts-ebene, insbesondere in den Instituten, statt. Diese verschiedenen internationalen Aktivitäten werden nun übergreifend betrachtet und in Bezug

auf die Gesamtstrategie der Universität weiterentwickelt, sollen also zum Beispiel auch Gender- und Diversityfragen berücksichtigt werden. Stärker als in der Vergangenheit ist nun die Zentralebene der Hochschule mit dem Thema der Internationalisierung befasst. Darüber hinaus ist dieser strukturierte Ansatz durch folgende Aspekte gekennzeichnet:

Schwerpunktregionen. Die RWTH hat weltweit bereits sehr viele Kooperationsverträge und MoUs (Memorandum of Understanding), doch erschien darüber hinaus eine Konzentration auf Schwerpunktregionen sinnvoll. Deshalb wählte die Hochschule verschiedene Regionen (u. a. China, Japan, Korea) aus und benannte jeweils einen Rektoratsbeauftragten, der dafür sorgen soll, dass die Verbindungen in dieses Land – zu Hochschulen und Regierungen – aufrechterhalten und verbessert werden. Die Beauftragten treffen sich regelmäßig und koordinieren ihre Arbeit.

Verschiedene Horizonte. Die Universität setzt ihre internationalen Aktivitäten auf drei Ebenen um:

- *global*: weltweite Kooperationen, insbesondere Schwerpunktregionen;
- *Europa*: IDEA League², wo fünf europäische Universitäten unter anderem gemeinsame Konzepte für Forschung und Lehre entwickeln;
- *Deutschland*: Netzwerk TU9³, in dem sich neun technische Universitäten Deutschlands zusammengeschlossen haben. Zur gezielten Rekrutierung von internationalem MINT-Nachwuchs wurden im Rahmen der TU9-Kommunikations- und Marketingstrategie mehrere Pilotprojekte initiiert, u. a. gemeinsames Auftreten auf Messen zur Rekrutierung internationaler Studierender, Veranstaltungen in deutschen Schulen im Ausland, aber auch das Online-Tool Self Assessment International, mit dem internationale Studieninteressierte im Vorfeld überprüfen können, ob sie die notwendigen Voraussetzungen für ein Studium an einer Technischen Universität in Deutschland erfüllen. Durch

2 Die IDEA League wurde 1999 gegründet und ist eine strategische Allianz fünf führender technischer Universitäten aus Europa: Imperial College London (Großbritannien), TU Delft (Niederlande), ETH Zürich (Schweiz), RWTH Aachen (Deutschland), ParisTech (Frankreich). Ein wichtiges Ziel ist, Europa an die Weltspitze in Technologie und Wissenschaft zu führen. Die beteiligten Einrichtungen haben auch einen gemeinsamen code of ethics verabschiedet. Vgl. <http://www.idealeague.org/about>.

3 Zu den Mitgliedern der TU9 gehören RWTH Aachen, TU Berlin, TU Braunschweig, TU Darmstadt, TU Dresden, Leibniz Universität Hannover, Karlsruher Institut für Technologie, TU München, Universität Stuttgart. Vgl. <http://www.tu9.de/>.

diese Initiativen konnte die Zahl der internationalen Studierenden in den MINT-Fächern in den letzten Jahren deutlich gesteigert werden. Das TU9-Kommunikationskonzept wurde 2011 mit dem Preis für Hochschulkommunikation ausgezeichnet, der von der HRK und dem Zeit Verlag gemeinsam mit der Robert Bosch Stiftung vergeben wird.

Offshore-Aktivitäten. Bei sogenannten Offshore-Aktivitäten wurden Vor-Ort-Strukturen im Ausland etabliert: Es wurden Kontaktbüros in New York, Peking und in Kürze in Indien aufgebaut, zudem bestehen „Antennen“ in Oman (German Oman University) und in Bangkok/Thailand (wo z. B. Wissenschaftler/innen der RWTH unterrichten).

Mobilitätsförderung. Die Mobilität von Studierenden und Wissenschaftler/innen in und out wird als sehr wichtig erachtet und soll weiter erhöht werden. Auch wenn die Universität bereits sehr viele Erasmus-Studierende in Europa hat (2007 bis 2009 waren es über 700), soll diese Zahl weiter gesteigert werden. Ein Auslandsaufenthalt während des Studiums (zumindest als Praktikum) sollte ein Muss sein.

Alumniarbeit. Die RWTH räumt der Alumni-Arbeit einen hohen Stellenwert ein, da sie als wichtige Investition in die Zukunft der Hochschule und des Standorts Deutschland betrachtet wird. 2011 wurde die Universität von der Alexander von Humboldt-Stiftung für eine aktive und nachhaltige Zusammenarbeit mit ihren internationalen Forscher-Alumni ausgezeichnet, insbesondere für die interdisziplinäre Ausrichtung und die damit verbundenen Web 2.0-Angebote.

Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Weichert benannte auch Bereiche, in denen noch Verbesserungsbedarf besteht:

- Als schwierig hat sich die Erhöhung der Mobilität nach draußen erwiesen. Im Rahmen ihrer Internationalisierungsstrategie hat die Universität Fördermaßnahmen in diesem Bereich verstärkt, doch werden diese Angebote bislang noch kaum angenommen. Mögliche Gründe aufseiten der Studierenden werden darin gesehen, dass durch die Umstellung auf das Bachelor-/Mastersystem der Druck so stark gewachsen ist, dass sie nicht mehr ausreichend Zeit sehen, ins Ausland zu gehen. Auch Promovierende wollen offenbar meist möglichst schnell fertig werden, die interkulturellen Interessen werden tendenziell geringer gewichtet als der befürchtete Zeitverlust.
- Die Forschungsstimulation Top-down ist noch nicht ausreichend

erfolgreich. Die Universität hat einige Instrumente zur Forschungsstimulation entwickelt, vor allem finanzielle und administrative Unterstützung, doch werden auch diese Angebote nur schleppend angenommen. Hier ist allerdings zu sehen, dass für viele Wissenschaftler/innen internationale Zusammenarbeit auf der Fachebene selbstverständlich ist bzw. sich internationale Kooperationen oft aus konkreten Forschungszusammenhängen ergeben. Solche Prozesse lassen sich nur schwer von oben steuern.

- Verbesserungswürdig ist auch noch die Betreuung und Integration der ausländischen Studierenden, die häufig vereinzelt bzw. unter sich bleiben und wenig deutsche Freunde haben. Dieses kulturelle Problem müsse unbedingt durch eine explizite Empfangs- und Willkommenskultur gelöst werden, so Weichert.
- Auch wenn es schwer ist, Indikatoren für den Erfolg der internationalen Arbeit bzw. den Mehrwert einer internationalen Hochschulaktivität zu definieren, muss die Hochschule weiter daran arbeiten, Indikatoren zur Bewertung zu finden. Das geschehe zwar ansatzweise schon, aber noch nicht systematisch.

Nach Auffassung von Weichert müssen sich die Hochschulen im Internationalisierungsprozess noch stärker ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst werden. Hochschulen seien nicht nur spezielle Unternehmen, die nach betriebswirtschaftlichen Kriterien funktionieren müssen, sondern vor allem öffentliche Einrichtungen, die – mit Unterstützung des Bundes und der Länder – die Aufgabe haben, auf gesellschaftliche Fragen und internationale Herausforderungen Antworten zu finden.

Wozu braucht es eine übergreifende Internationalisierungsstrategie?

Internationalisierung fand an Hochschulen bisher vorrangig als Bottom-up-Prozess statt: Die meisten Wissenschaftler/innen sind über Kongresse und Tagungen mit ihren Fachkolleg/innen vernetzt, zahlreiche Fachbereiche haben bereits vielfältige internationale Kooperationsbeziehungen und Forschungsprojekte aufgebaut, und eine wachsende Zahl der Studierenden orientiert sich ohnehin international. Welche Vorteile liegen in einer Top-down-gesteuerten Strategie, mit der die Internationalisierung systematisch in allen Bereichen der Hochschule verankert werden soll?

In der Diskussion wurden dazu einige wichtige Punkte herausgearbeitet:

Koordination der Einzelmaßnahmen. Die Initiative zu internationalen Aktivitäten geht zwar meistens von Wissenschaftler/innen und den Fachbereichen aus, doch muss die Hochschulleitung einen geeigneten Rahmen schaffen, der internationale Kooperationen und Austausch erleichtert und administrative Unterstützungsangebote etabliert. Hochschulleitungen sollten Bottom-up-Aktivitäten keinesfalls detailliert lenken, sondern nur eine geeignete Unterstützungsmatrix stellen, in der sich internationale Aktivitäten besser und gezielter entwickeln können. Häufig wird die Internationalisierung der Hochschulen noch unter einem verengten Blickwinkel gesehen, insbesondere der Rekrutierung von Studierenden und Wissenschaftler/innen im internationalen Wettbewerb.

Langfristig erfolgreiche Internationalisierungsstrategien gehen aber weit darüber hinaus und umfassen ein Bündel an Maßnahmen. Diese betreffen unter anderem Personalstrukturen, curriculare Fragen, Ressourcenzuweisungen, internationale Mobilität von Studierenden und Wissenschaftler/innen sowie Forschungsk Kooperationen. Die an Hochschulen stattfindenden internationalen Aktivitäten finden bisher in den unterschiedlichen Bereichen meist unkoordiniert statt. Durch eine übergreifende Hochschulstrategie, die die Maßnahmen aufeinander abstimmt, können über Synergien positive Effekte erzielt und durch Erfahrungsaustausch die Internationalisierungsziele besser erreicht werden. Eine Gesamtstrategie verspricht zudem eine gezieltere Profilierung der Hochschule und erhöhte öffentliche Sichtbarkeit im internationalen Wettbewerb.

Aktivierung und Weiterentwicklung internationaler Aktivitäten. Nicht alle Wissenschaftler/innen und Fächer sind gleichermaßen international aufgestellt. So ist zum Beispiel in den Ostasienwissenschaften eine internationale Ausrichtung viel selbstverständlicher als in anderen Fächern. Was mit einer Gesamtstrategie erreicht werden kann, zeigt das Beispiel der juristischen Wissenschaften, die traditionell sehr stark auf das nationale Rechtsgebiet orientiert sind. Seit die Freie Universität Berlin eine gezielte Internationalisierungsstrategie verfolgt, wurde im juristischen Fachbereich eine regelrechte Explosion internationaler Aktivitäten ausgelöst, was auch einen regen Austausch von Studierenden und Wissenschaftler/innen weltweit einschließt. Somit kann eine übergreifende Internationalisierungsstrategie auch wenig internationalisierte Bereiche einer Hochschule aktivieren. Darüber hinaus können in bereits international orientierten Bereichen ein Qualitätssprung und eine Weiterentwicklung

erreicht werden, die über die bestehenden internationalen Verbindungen und Aktivitäten hinausgehen.

Rekrutierung von internationalen Akademiker/innen für den Arbeitsmarkt. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und absehbaren Fachkräftemangels in Deutschland werden künftig in der Wissenschaft, aber auch in der Wirtschaft mehr Akademiker/innen gebraucht. Damit stehen die Hochschulen vor der Herausforderung, einen höheren Anteil eines Jahrgangs mit einer akademischen Ausbildung zu versorgen und zugleich mehr internationale Studierende und Wissenschaftler/innen zu rekrutieren. Diese Aufgaben müssen in Detailstrategien an den einzelnen Hochschulen, aber auch in einer allgemeineren Strategie für das gesamte Hochschulsystem umgesetzt werden.

Bisher gehören die USA und Großbritannien im internationalen Wettbewerb um Studierende und Wissenschaftler/innen zu den attraktivsten Zielländern. Das hat zum einen sprachliche Gründe, liegt aber auch daran, dass die dortigen Hochschulen ein großes Interesse an internationalen Studierenden haben. Da Studierende aus dem Ausland dort in der Regel hohe Studiengebühren zahlen müssen, stellen sie für die Hochschulen eine wichtige Einkommensquelle dar und alle Beteiligten arbeiten darauf hin, dass dieses Modell gut funktioniert. Zudem bestehen in den USA für internationale Absolvent/innen meist bessere Arbeitsperspektiven bzw. Karrieremöglichkeiten als in Deutschland. Hier liegt ein wichtiger Grund, warum die deutschen Hochschulen für internationale Studierende weniger interessant sind.

In diesem Zusammenhang wurde auf ein Dilemma bei der Rekrutierung von internationalen Absolvent/innen für den deutschen Arbeitsmarkt aufmerksam gemacht: Einerseits müssen den in Deutschland ausgebildeten internationalen Studierenden und Doktorand/innen attraktive Angebote auf dem deutschen Arbeitsmarkt gemacht werden, andererseits haben die Entsendeländer ein gesteigertes Interesse daran, dass gut ausgebildete Personen wieder in ihre Heimatländer zurückkehren. Deutsche Hochschulen stehen dann vor der moralischen Verpflichtung, diese Personen nicht abzuwerben.

Empfehlungen zur Umsetzung von Internationalisierungsstrategien

Als zentraler Punkt wurde markiert, dass die erfolgreiche Internationalisierung einer Hochschule vor allem einen weitgehenden Mentalitäts-

wandel als große Herausforderung für alle Beteiligten erfordert. Darüber hinaus wurden folgende Empfehlungen entwickelt:

Umsetzungsprozess an den Hochschulen. Hochschulen sollten bei der Umsetzung einer Internationalisierungsstrategie auf eine gut abgestimmte Kombination von Top-Down- und Bottom-up-Prozessen achten. Denn einerseits wächst Internationalisierung Bottom-up in den Fachbereichen und durch Kooperationen einzelner Wissenschaftler/innen. Andererseits kann diese Vielzahl von unterschiedlichsten internationalen Kontakten nur durch eine von oben gesteuerte Gesamtstrategie koordiniert und für die ganze Hochschule fruchtbar gemacht werden. Es geht also nicht darum, auf der Fachebene aufgebaute internationale Kooperationen durch Top-down-Steuerung zu ersetzen, sondern um ihre bessere Unterstützung sowie um fachübergreifende Koordination und Nutzung der Einzelaktionen für das Gesamtprofil der Hochschule.

Die für die Internationalisierung verfügbaren Mittel sind begrenzt und sollten deshalb strategisch gezielt eingesetzt werden. Jede Maßnahme sollte zudem gründlich geplant, langfristig umgesetzt und regelmäßig evaluiert werden. Von zentraler Bedeutung ist eine enge Abstimmung der einzelnen Maßnahmen im Rahmen der Gesamtstrategie: Leitung und Fachbereiche sollten genau definieren, welche Ziele sie mit der Internationalisierung für ihre Hochschule verfolgen und welchen Mehrwert sie sich daraus versprechen. Das erfordert, dass sich die Hochschulen auch mit ihrem Verständnis von Mehrwert auseinandersetzen, da die Erfolge der Internationalisierung in der Regel nicht in Zahlen zu bemessen sind, sondern sich als Investitionen in die Zukunft erst langfristig positiv auswirken.

Nationale Strategie. In Bezug auf die Internationalisierung besteht kein zwangsläufiger Gleichklang der Interessen und Strategien zwischen Individuen, Hochschulen, Verbänden und Staat. Die Hochschulen sind zum Beispiel vom demografischen Problem meist nur insoweit in ihren Interessen betroffen, als es um ihren eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs und die Rekrutierung von Studierenden geht. Da der demografische Wandel und der Fachkräftemangel nationale Herausforderungen darstellen, ist es vorrangige Aufgabe der Politik, eine nationale Strategie zu entwickeln und kluge Anreize zu setzen, um die verschiedenen Akteure in die Lösung dieser gesellschaftlichen Aufgabe einzubinden.

Das Gleiche gilt für die Auswahl der Zielregionen internationaler Kooperationen: Zwar gibt es bereits viele Verbindungen in alle Weltregionen,

doch entwickeln Kooperationen mit bestimmten Regionen eine besondere Dynamik (z. B. USA und Ostasien), während andere (wie z. B. Afrika) derzeit eine geringere Rolle spielen, obwohl sie für Deutschland in Zukunft sehr interessant sein könnten. In einer nationalen Strategie ist deshalb herauszuarbeiten, welche Regionen für Kooperationsbeziehungen künftig eine besondere Rolle spielen sollen.

Finanzielle Anreize. Um die Akteure auf den verschiedenen Ebenen (Hochschule, Fachbereiche, Wissenschaftler/innen) zu motivieren, sich an der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen durch Internationalisierungsprozesse zu beteiligen, müssen finanzielle Anreize gesetzt werden, etwa um mehr Kooperationen in bestimmten Regionen zu erreichen. Hochschulen und Wissenschaftler/innen haben zunächst ein genuines Interesse daran, sich in Forschung und Lehre höher zu qualifizieren. Deshalb werden sie es in den meisten Fällen vorziehen, mit internationalen Spitzenuniversitäten in den USA zu kooperieren.

Dagegen wird das Interesse an Austauschbeziehungen mit einer afrikanischen oder indischen Universität deutlich geringer sein, etwa weil der wissenschaftliche Ertrag einer solchen Kooperation gering geschätzt wird oder ein Aufenthalt als akademisch weniger angesehen und somit wenig karrierefördernd gilt. Um bestimmte Internationalisierungsziele zu verfolgen, muss das Interesse politisch stimuliert werden. Dazu gehört, gute Hochschulen in den gewünschten Zielländern bekannt zu machen und finanzielle Anreize zu setzen. Der DAAD hat z. B. einen Exzellenzwettbewerb in der Bildungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern initiiert. Fünf Hochschulen, die in diesem Bereich Hervorragendes geleistet haben, wurden ausgezeichnet, was mit erheblichen finanziellen Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) einherging.

Nachhaltigkeit. Ungeklärt ist aktuell noch die Frage, wie der Prozess der Internationalisierung langfristig etabliert werden kann. Der Bund hat sich mit den Mitteln des Hochschulpakts und der – zeitlich begrenzten – Exzellenzinitiative an der Internationalisierung beteiligt. Daraus finanzieren viele Hochschulen momentan einen Großteil ihrer internationalen Aktivitäten. Wenn diese Programme auslaufen, gibt es noch keine Lösung für die Weiterfinanzierung. Angesichts der Schuldenbremse und der Finanznot der Länder besteht die Gefahr, dass die Hochschulen erfolgreich laufende Initiativen mangels ausreichender Mittel wieder beenden müssen. Deshalb ist es dringend notwendig, neue Instrumente zur Nachfolgefiananzierung zu diskutieren und zügig umzusetzen.

Eine erhebliche Gefährdung geht nach wie vor von der strukturellen Unterfinanzierung der Hochschulen aus. In jedem Fall muss die Grundausrüstung an den Hochschulen sichergestellt sein, damit die Aufgaben der Internationalisierung dauerhaft wahrgenommen werden können. Projekt- oder Drittmittel können zwar einen wichtigen Beitrag leisten und Motor für neue Projekte sein, doch wenn Internationalisierung an den Hochschulen nachhaltig etabliert werden soll, müssen die erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen langfristig vorhanden sein.

CHANCEN UND HEMMNISSE IN DER ENTWICKLUNG DER INTERNATIONALEN HOCHSCHULE

Hochschulstandort Deutschland – aus Sicht internationaler Studierender und Promovierender

Über die Sichtweisen auf den Hochschulstandort Deutschland und die Erwartungen internationaler Studierender an deutsche Hochschulen sprach Dr. Irene Jansen, Leiterin der Gruppe „Kommunikation und Marketing“ des DAAD und Leiterin der Geschäftsstelle GATE-Germany. Sie stellte in ihrem Vortrag Studien vor, die in den letzten zwei Jahren im Auftrag der HRK und dem DAAD unter dem Konsortium GATE-Germany durchgeführt wurden. Im Mittelpunkt ihrer Ausführungen standen die Ergebnisse des International Student Barometer (ISB) und StudentPulse 2011.

International Student Barometer (ISB)

- größte international durchgeführte Studie über mobile Studierende und Doktoranden weltweit
- jährliche Befragung seit 2009, durchgeführt von dem englischen Unternehmen i-graduate; 2010 wurden fast 160.000 internationale Studierende befragt, darunter 17.000 an 45 deutschen Hochschulen; die 3. Befragungsrunde fand 2011 statt
- im Zentrum stehen die Beweggründe internationaler Studierender und Doktorand/innen für die Hochschulwahl sowie ihre Erwartungen und Erfahrungen, insbesondere in den Bereichen Lehre, Lernen, Lebensbedingungen, Unterstützung und Ankunft
- Daten geben Aufschluss über individuelle Stärken und Schwächen der jeweiligen Hochschule im internationalen Vergleich (Benchmarking) und können zur Verbesserung von Strukturen, für Zielgruppenanalyse und Marketingplanung genutzt werden

www.gate-germany.de/isb

StudentPulse 2011

- durchgeführt im Juni 2011 im Auftrag des Konsortiums Internationales Hochschulmarketing GATE-Germany
- Studie erfasst verbreitete Motivationen und Gründe, warum sich internationale Studierende für oder gegen ein Studium an einer deutschen Hochschule entscheiden und gibt somit Aufschluss über die Außenwahrnehmung des Hochschulstandortes „Deutschland“
- Befragung von rund 14.000 Studierenden und Doktorand/innen im Ausland, die noch nicht an einer deutschen Hochschule sind oder sich für ein anderes Studienland entschieden haben
- Zentrale Themen: Bewertung der Attraktivität und Reputation des deutschen Hochschulsystems sowie Kosten und Qualität der deutschen Hochschulen, Einschätzung der Sicherheit, Visabestimmungen und Einreisemöglichkeiten sowie Arbeits- und Nebenverdienstmöglichkeiten in Deutschland

www.gate-germany.de/studentpulse2011

Gründe für ...

- *ein Auslandsstudium*: Als wichtigste Beweggründe für ein Studium im Ausland wurden die Erweiterung des Erfahrungshorizonts und die Verbesserung der Karrierechancen genannt. Weitere wichtige Gründe sind die Qualität der Bildungsangebote, ein besserer Zugang zu Expertenwissen und Forschungsausstattung sowie eine hohe Anerkennung der Qualifikation. Für etwa die Hälfte der Befragten spielt auch der Erwerb bzw. Ausbau der Sprachkenntnisse eine Rolle.
- *ein bestimmtes Land*: Bei der Entscheidung für ein bestimmtes Land ist das Kriterium der (persönlichen) Sicherheit von größter Bedeutung, gefolgt von der Reputation der Qualifikation. Weitere wichtige Faktoren sind Ausbildungs- und Lebenshaltungskosten, das soziale Umfeld sowie niedrige Hürden für Visum und Arbeitserlaubnis.
- *eine bestimmte Hochschule*: Bei fast allen Studierenden steht bei der Entscheidung für eine bestimmte Hochschule der Kurs-/Studieninhalt an erster Stelle. Sehr wichtig ist auch die Reputation der angebotenen Ausbildung sowie die Ausbildungs- und Lebenshaltungs-

kosten, die Möglichkeiten zur Arbeitsaufnahme, die Sicherheit des Landes und die Reputation des Ausbildungssystems.

Hochschulstandort Deutschland

- *Platz 5 unter den Zielländern.* Knapp ein Fünftel (19 Prozent) der internationalen Studieninteressierten ziehen Deutschland für ein Auslandsstudium in Betracht – alternativ zu den vier wichtigsten Zielländern Kanada, Australien, USA und Vereinigtes Königreich (StudentPulse 2011). Dieses Ergebnis spiegelt auch die tatsächlichen Mobilitätszahlen wider: Deutschland liegt bei der Mobilität internationaler Studierender auf Platz 5 der begehrtesten Hochschulstandorte und ist somit nach den oben genannten Staaten das erste nichtenglischsprachige Wunschziel.
- *Vorteile und Nachteile.* Als wichtigste Pluspunkte des Hochschulstandorts Deutschland wurden die hohe Reputation der Ausbildung und die daraus folgenden Berufschancen genannt. 94 Prozent der Befragten bewerten die Hochschulqualifikationen, 84 Prozent die Arbeitsmöglichkeiten in Deutschland als gut oder sehr gut. Als größter Nachteil wurden die Studienkosten eingeschätzt: Etwa ein Fünftel hält Deutschland für einen zu teuren Standort; die Kosten eines Studiums in Deutschland werden in etwa gleich hoch geschätzt wie in Frankreich, Kanada und Australien. Hier bestehen offenbar große Informationsdefizite.
- *Zufriedenheit.* Im internationalen Vergleich ergaben sich für Deutschland einige signifikante Abweichungen bei der Zufriedenheit mit dem Hochschulstandort. Die Kultur an der Gasthochschule wird in Deutschland allgemein etwas besser als in anderen Ländern bewertet. Dagegen liegen die Zufriedenheitswerte bei Kursinhalten, Lernerfahrung und Willkommenskultur an deutschen Hochschulen unter dem internationalen Durchschnitt. Insgesamt ist die Zufriedenheit aber hoch: Etwa vier Fünftel würden den Studienort Deutschland weiterempfehlen.

Entscheidung für eine deutsche Hochschule

- *Wichtigste Entscheidungsfaktoren.* Die internationalen Studierenden in Deutschland gaben als wichtigsten Faktor für die Wahl einer deut-

schen Hochschule die hohe Reputation des deutschen Ausbildungssystems insgesamt an, weitere wichtige Faktoren waren die insgesamt günstigen Kosten für Studium und Lebenshaltung, die Reputation der konkreten Institution und die Möglichkeit, in Deutschland zu leben (ISB 2010).

- *Internationaler Vergleich.* Bei der Entscheidung für ein Studium im Ausland kann Deutschland mit der insgesamt hohen Qualität des Hochschulsystems und den gebotenen Qualifikationen sowie den relativ geringen Studien- und Lebenshaltungskosten punkten. Im internationalen Vergleich zeigen sich dabei deutliche Unterschiede: Für internationale Studierende, die in einem anderen Land studieren, spielt die Reputation der konkreten Institution eine sehr viel größere Rolle. Für internationale Studierende in Deutschland ist es zudem wichtiger als in anderen Ländern, dass bereits Familie im Land ist bzw. Beziehungen zum Land bestehen. Auch der Rat von Familie und Freunden spielte im Entscheidungsprozess eine besonders große Rolle, während bei den internationalen Studierenden in anderen Ländern die Empfehlung der Professorenschaft oder der Website wichtiger ist.
- *Kommunikation und Information.* Die wichtigsten Kommunikationsmittel der Hochschulen, um internationale Studierende zu gewinnen, sind Website, Hochschulprospekte und -führer, aber auch soziale Netzwerke. Die Bedeutung direkter persönlicher Empfehlung hängt vom Studienlevel ab: Während Doktorand/innen tendenziell von Professor/innen bei der Wahl der Studienorts beraten werden möchten, spielen bei Master- und Bachelorkandidat/innen Freunde und Familie eine wichtigere Rolle.

Was sollte verändert werden?

Kommunikationsstrategien. Die Ergebnisse der Studien zeigen, dass zum einen differenziertere Kommunikationsstrategien notwendig sind. Um mehr internationale Studierende und Wissenschaftler/innen zu gewinnen, müssen die Hochschulen für ihre jeweiligen Zielgruppen geeignete Kommunikationskonzepte erarbeiten. Zum anderen sollten die Vorteile des Hochschulstandorts Deutschland besser als bisher kommuniziert werden. Wichtige werbende Botschaften für den Hochschulstandort Deutschland könnten sein: hohes Maß an öffentlicher Sicherheit, hohe Qualität der Hochschulausbildung, gutes Preis-/Leistungsverhältnis, Zugang zu Begebenstipendien, transparente und leicht erfüllbare Visabestimmungen.

Rekrutierung von Akademiker/innen. Vor dem Hintergrund des zukünftigen Fachkräftemangels stellt sich die Herausforderung, vermehrt qualifizierte Arbeitskräfte für den deutschen Arbeitsmarkt zu gewinnen. Immerhin gut die Hälfte der Befragten, die in Deutschland studieren, sind auch daran interessiert, nach ihrem Abschluss in Deutschland berufstätig zu werden. Die Studierenden der besonders gefragten Ingenieur- und Technikwissenschaften haben sogar ein überdurchschnittliches Interesse. Doch in den Umfragen wird als Problem deutlich, dass etwa ein Drittel der Befragten mit Schwierigkeiten in Bezug auf die Arbeits- bzw. Aufenthaltserlaubnis rechnet. Mehr als die Hälfte der Nicht-EU-Studierenden und immerhin knapp ein Viertel der EU-Studierenden befürchten überdies Sprachprobleme. Kritisiert wird zudem die mangelhafte Karriereberatung an der Hochschule bzw. die ungenügende Information über Arbeitsmöglichkeiten in Deutschland.

Wenn Deutschland mehr internationale Akademiker/innen für den Arbeitsmarkt gewinnen will, muss dieses Ziel deutlich kommuniziert werden. Außerdem ist es wichtig, bestehende Defizite zu beseitigen. Dazu gehört, Fehlinformationen oder Vorurteile abzubauen, etwa die Vorstellung, dass in Deutschland besonders schwierige Visabestimmungen oder überdurchschnittlich hohe Ausbildungs- und Lebenshaltungskosten zu erwarten sind. Die Studierenden müssen schon möglichst frühzeitig über Arbeitsmöglichkeiten und Karriereperspektiven auf dem deutschen Arbeitsmarkt informiert werden. Darüber hinaus muss bereits im Studium dafür gesorgt werden, dass die internationalen Studierenden nicht nur englischsprachige Angebote, sondern auch Unterstützung zum Erlernen der deutschen Sprache erhalten. Auch sollte die Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen großzügiger und rascher erfolgen und die Bedingungen zur Aufenthaltsgenehmigung von ausländischen Akademiker/innen weiter verbessert werden.

Perspektivwechsel. Internationale Studierende, die nach Deutschland kommen, haben generell eine hohe Leistungsbereitschaft, die sich aber auch mit einer hohen Betreuungserwartung verbindet, um sich beruflich und persönlich weiterentwickeln zu können, so Jansen. Mobile Studierende und Wissenschaftler/innen seien als Global Citizens zu sehen, die sich weltweit vernetzen und kommunizieren. Es gehe also nicht (mehr) darum, ausländische Studierende in das deutsche Hochschulsystem zu „integrieren“, sondern eine globale Perspektive einzunehmen und die Unterschiedlichkeit der Studierenden und Wissenschaftler/innen an den Hochschulen als Potenzial zu erkennen. Deutschland müsse noch lernen, diesen Perspektivwechsel zu vollziehen und mit den Unterschieden pro-

duktiv umzugehen. Dies sei jedoch ganz entscheidend, damit sich die Hochschulen internationalisieren.

Chancen durch Internationalisierung eines Standorts: das Göttinger Modell

Wie die Internationalisierung einer Hochschule zum Standortvorteil einer Region entwickelt werden kann, darüber berichtete Prof. Dr. Hiltraud Casper-Hehne, Vizepräsidentin für Forschung und Internationales an der Universität Göttingen. Kerngedanke des Göttinger Ansatzes ist, nicht nur eine einzelne Universität, sondern den ganzen Standort im Verbund zu internationalisieren – ein Ansatz, der insbesondere für kleinere Universitäten jenseits der Großstädte interessant sein könnte. Im Mittelpunkt des „Göttinger Modells“ steht die Schaffung des Göttingen Research Campus, in dem universitäre und außeruniversitäre Einrichtungen einen Kooperationsverbund bilden, um durch gezielte Koordination der Lehr- und Forschungsaktivitäten bessere Ergebnisse und höhere Sichtbarkeit zu erreichen.

Zentrales Organ für die Entwicklung des Wissenschaftsstandorts ist der Göttingen Research Council (GRC), der mit Mitgliedern der Universität und der außeruniversitären Forschungseinrichtungen besetzt ist. Hier werden unter anderem strategische Forschungsschwerpunkte identifiziert, geeignete Rahmenbedingungen für die Kooperation geschaffen und Empfehlungen entwickelt, die an die Leitungsgremien der beteiligten Einrichtungen weitergegeben werden. Zudem wird mit weiteren Partnern vor Ort, etwa der Wirtschaft und der Stadt, eine gemeinsame Strategie entwickelt, wie der Standort international entwickelt werden kann.

Konzept der Vielfalt. Die Universität Göttingen betrachtet internationale Kooperationen und Diversität als Momentum, mit dem die Kreativität und Innovation in Forschung und Lehre gestärkt wird. Aus der Internationalisierung ergeben sich neue Fragestellungen und Anforderungen, auf die in Göttingen mit einem Konzept der Vielfalt reagiert wird. Vor fünf Jahren startete die Universität im Rahmen der Exzellenzinitiative mit einem Internationalisierungskonzept. Über diese Internationalisierungsziele im Rahmen des Zukunftskonzepts hinaus wurde eine gesamtuniversitäre Strategie sowie – gemeinsam mit den Fakultäten – fakultäre Strategien entwickelt. In diesem Prozess sei es eine Herausforderung gewesen, alle Akteure der Universität mitzunehmen und zu erreichen, sodass am Ende alle Beteiligten hinter dem Gesamtkonzept stehen, meinte Casper-Hehne.

Großen Wert wurde dabei darauf gelegt, die erforderlichen Strukturen so zu gestalten, dass auch einzelne Wissenschaftler/innen bei Kooperationen und innovativen Forschungsprojekten unterstützt werden können.

Strategische Partnerschaften und Netzwerke. Die Universität Göttingen hat bereits mehrere Hundert Kooperationen mit Hochschulen in der ganzen Welt aufgebaut. Darüber hinaus wurden fünf strategische Partnerschaften mit Hochschulen in Indien, China, Japan, den USA und Großbritannien entwickelt. Die Identifikation der interessantesten Hochschulen und Fakultäten nahmen die Wissenschaftler/innen und Fakultäten vor, was mit längeren Diskussionsprozessen einherging. Außerdem wurden bestimmte Netzwerke ausgewählt, in denen sich die Universität Göttingen künftig verstärkt engagieren will.

Internationalisierung der Verwaltung. Internationalisierung wird an der Universität Göttingen als Querschnittsaufgabe begriffen. In den Bereichen Forschung und Lehre gestaltete sich der Umsetzungsprozess relativ einfach, in der Verwaltung deutlich schwieriger. Im Rahmen der Exzellenzinitiative war es der Universität Göttingen gelungen, viele internationale Wissenschaftler/innen hinzuzugewinnen, doch war die Verwaltung anfangs noch nicht darauf eingestellt. Deshalb wurde in den vergangenen drei Jahren verstärkt daran gearbeitet, die Verwaltung entsprechend umzustrukturieren, damit sie den Bedürfnissen und Bedarfen der internationalen Studierenden und Wissenschaftler/innen besser gerecht werden kann. Dazu wurden in allen Abteilungen Positionen geschaffen, die den Internationalisierungsprozess unterstützen sollen (internationale Lehrentwicklung, Forschungs- und Rechtsberatung, Alumniarbeit, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Administration Service Point, Welcome Center zur Betreuung und Beratung).

Strukturinnovationsfonds. Schon im Internationalisierungskonzept wurde Wert darauf gelegt, die Strukturen der Internationalisierung in Bezug auf Strategie, Finanzen und Personalressourcen dauerhaft zu etablieren. Ein entscheidendes Instrument war dabei die Einrichtung eines Strukturinnovationsfonds, der mit Overheads über eingeworbene Drittmittel bestückt wurde. So konnten die finanziellen Voraussetzungen für dauerhafte Strukturen geschaffen werden.

Internationale Studienangebote und Mobilität. In der Lehre wurden im Rahmen der Exzellenzinitiative 58 von 180 Studienangeboten auf die Anforderungen internationaler Studierender zugeschnitten. Die internationalen Studienangebote sind mehrsprachig angelegt, wobei der

deutschsprachige Anteil nicht nur im Pflichtprogramm, sondern auch im Professionalisierungsbereich angesiedelt wurde, damit die internationalen Studierenden auch innerhalb des Studiums die deutsche Sprache lernen können. Ein Problem ist dabei, dass mit den Umstellungen im Zuge des Bolognaprozesses die Outgoing-Mobilität sehr stark begrenzt wurde. Hier müsste nach Ansicht von Casper-Hehne noch deutlich nachgebessert werden. Die Universität Göttingen plant im fünften Semester der Bachelorstudiengänge ein Mobilitätsfenster und im dritten Semester des Masterstudiums ein obligatorisches Auslandssemester.

Partizipation. Auch die Partizipation von internationalen Studierenden und Lehrenden an der Gremienarbeit und dem Studienangebot könnte noch besser werden, so Casper-Hehne. Bisher werden internationale Studierende und Lehrende erst bei der Evaluation von Studienangeboten eingebunden, doch sollen sie künftig schon bei deren Entwicklung miteinbezogen werden. Auch will man in Zukunft die strategischen Partnerhochschulen um Empfehlungen bitten, welche internationalen Berater/innen Neuakkreditierungen begleiten könnten, um die internationale Perspektive bei der Entwicklung von Studiengängen weiter zu verbessern.

Initiativen des Bundes: Internationalisierung als integraler Ansatz

Die Internationalisierung der Hochschulen wird vom Bund mit verschiedenen Maßnahmen unterstützt. Über diese Initiativen und ihre Auswirkungen referierte Ministerialdirigent Maximilian Metzger, Leiter der Unterabteilung Internationale Zusammenarbeit in Bildung und Forschung im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Metzger betonte, dass Internationalisierung maßgeblich zur Qualität von Hochschulen und Forschungseinrichtungen beiträgt. Sie sollte aber nicht nur als administratives, sondern vorrangig als kulturelles Konzept verstanden werden, das in einem integralen Ansatz umgesetzt werden muss. Dies sei nicht einfach zu realisieren, auch unter dem Aspekt, dass kulturelle Veränderungen viel Zeit brauchen.

Zunächst machte Metzger deutlich, dass Deutschland bei der Internationalisierung im europäischen Vergleich sehr gut positioniert ist. In den letzten fünf bis zehn Jahren seien hierbei gewaltige Fortschritte zu verzeichnen. Die Hochschulen in Deutschland würden bei der Internationalisierung und der internationalen Kooperation durch die Bundesregierung mit vielfältigen Programmen der Mittlerorganisationen unterstützt. Sie hätten bei der

Internationalisierung überdies den großen Vorteil, durch die außeruniversitären Forschungseinrichtungen über ein hervorragendes Umfeld zu verfügen, das vielfältige Kooperationen ermöglicht. Dieses Umfeld bilde einen sehr guten Nährboden und Anknüpfungspunkt für die internationale Community. Tatsächlich bestehe im deutschen Hochschulsystem aber noch ein Defizit hinsichtlich der Anzahl internationaler Professor/innen.

Internationalisierungsstrategie der Bundesregierung. Die Bemühungen auf Bundesebene basieren im Wesentlichen auf der Internationalisierungsstrategie der Bundesregierung, die vom BMBF federführend wahrgenommen wird. Metzger wies darauf hin, dass diese Strategie in den letzten Jahren erhebliche Auswirkungen auf das Hochschulsystem hatte, aber auch die Gesetzgebung stark beeinflusst hat, etwa im Hinblick auf das Aufenthalts- und Zuwanderungsrecht sowie das Anerkennungsgesetz, die als gesetzliche Rahmenbedingungen für die Internationalisierung eine wichtige Rolle spielen. Darüber hinaus habe sich die Internationalisierungsstrategie auf weitere Bereiche ausgewirkt: auf andere mit Forschung befasste Bundesressorts, auf die Forschungs- und Mittlerorganisationen und nicht zuletzt auf das BMBF selbst. Dabei bleibe es eine große Herausforderung, dabei einen integralen Ansatz der Internationalisierung umzusetzen.

Maßnahmen und Programme. Ein wesentlicher Punkt bei der Internationalisierung der Hochschulen ist für Metzger, die Hochschulen möglichst exzellent zu machen – dann ziehen sie die besten Köpfe weltweit an und werden automatisch immer internationaler. Deshalb habe die Exzellenzinitiative einen wichtigen Beitrag zur Internationalisierung des deutschen Hochschulsystems geleistet. Der Hochschulpakt trage dazu bei, Hunderttausende neue Studienplätze zu schaffen. Von dem Ausbau würden nicht nur Deutsche profitieren, sondern auch ausländische Studierende, wie deren steigende Studienanfängerzahlen belegten. Gleichzeitig entstünden vermehrt Gelegenheiten zum internationalen Studierendenaustausch.

Auch der Qualitätspakt Lehre ermögliche eine bessere Personalausstattung – und somit Potenzial für eine internationalere Ausrichtung. Eine weitere wichtige Rolle spiele seiner Ansicht nach der Pakt für Forschung und Innovation, der dafür Sorge, dass die DFG und die Forschungseinrichtungen in Deutschland über einen Zeitraum von fünf Jahren fünf Prozent mehr Mittel jährlich zur Verfügung hätten. Diese Maßnahme ziehe messbar mehr internationale Doktorand/innen und Wissenschaftler/innen an, die sowohl außeruniversitäre Forschungseinrichtungen wie auch Hochschulen bereichern. Ein weiterer Effekt dieses Paktes seien gestiegene Mitteleinwerbungen aus dem ERC-Programm, was mittelbar

auch den Hochschulen zugute komme.

Künftige Aufgaben. Nach Ansicht von Metzger müssen Exzellenzzentren mit eigenem Profil geschaffen werden, was zum Teil auch schon gelungen sei. Dazu gehörten zum Beispiel die neuen Anlagen XFEL und FAIR, aber auch die in Deutschland angesiedelten internationalen Organisationen EMBL in Heidelberg und ESO in München, die viele internationale Wissenschaftler/innen anziehen.

Metzger nannte noch einige Punkte, die die Internationalisierung fördern würden, etwa eine intensivere Alumniarbeit mit Bildung von Alumninetzwerken, mehr Tenure-Track-Möglichkeiten, administrative Verbesserungen (z. B. günstigere Bewerbungsfristen), bessere Integration der internationalen Studierenden.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen seien in den letzten Jahren schon verbessert worden, müssten aber optimiert werden, um die Internationalisierung der Hochschulen stärker zu unterstützen, so Metzger. Bei der Anerkennung ausländischer Curricula sei mit dem Anerkennungsgesetz ein wichtiger Schritt getan worden, doch jetzt seien die Länder gefragt, einen einheitlichen Vollzug der Bundesregelungen zu gewährleisten sowie ergänzend die Berufsregelungen in ihrer Zuständigkeit (z.B. Lehrer, Ingenieure) anzupassen.

Eine wichtige Frage ist nach Metzger, was nach dem Auslaufen der Exzellenzinitiative geschehen wird. Die für die Hochschulen zuständigen Länder hätten sich schon mit der Antragstellung zu einer nachhaltigen Finanzierung verpflichtet. Sicherlich werde die bereits angestoßene Diskussion über die für 2013 geplanten Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Zukunft des Wissenschaftssystems sowie über die für 2016 vereinbarte Evaluation der Exzellenzinitiative – auch mit Blick auf die angespannte Haushaltssituation in einigen Ländern – vielfältige und kreative Anregungen bringen.

Notwendige Unterstützungsstrukturen für Internationalisierung

Die mangelnde Internationalität des deutschen Hochschulsystems findet in der geringen Anzahl internationaler Professor/innen ihren Ausdruck, meinte Prof. Dr.-Ing. Liqiu Meng, Vizepräsidentin für Internationales an der Technischen Universität München. Obwohl in den letzten drei Jahrzehnten

mehr als 100.000 Chinesen und Chinesinnen in Deutschland studierten und mehr als 50.000 von ihnen einen deutschen Hochschulabschluss erwarben, gebe es an deutschen Hochschulen aktuell nur sieben W3-Professoren chinesischer Herkunft. Offenbar sei es für internationale Wissenschaftler/innen sehr schwer, in der deutschen akademischen Welt Fuß zu fassen.

Hinter diesem Befund liegen nach Ansicht von Liqiu Meng mehrere systematische Probleme. Um die Internationalisierung an den Hochschulen voranzutreiben, bedarf es ihres Erachtens verschiedener Unterstützungsstrukturen.

Mobilitätsförderung. An den meisten deutschen Hochschulen fehle es noch an geeigneten Rahmenbedingungen bzw. Fördermechanismen, um internationale Professor/innen zu rekrutieren und mehr internationale Gastdozierende in die Studienprogramme systematisch zu integrieren. Zudem wäre es notwendig, die Auslandsmobilität des Verwaltungspersonals deutlich zu erhöhen, etwa durch spezifische Förderprogramme der Hochschulen und der Länder. Dies sei ein großes Defizit, da das Verwaltungspersonal fast täglich mit internationalen Studierenden und Wissenschaftler/innen zu tun habe und darauf auch entsprechend vorbereitet werden müsse.

Bewerbungsfristen. Um die weltweit besten Köpfe im internationalen Wettbewerb zu gewinnen, sollten die Bewerbungsfristen an den Hochschulen verändert werden. Besonders Studieninteressierte aus dem ostasiatischen Raum bewerben sich in der Regel kurz vor Abschluss ihres Bachelorstudiums – also gegen Jahresende, wenn Bewerbungen bei nordamerikanischen Hochschulen möglich sind. Die Bewerbungsfristen in Deutschland liegen aber erheblich später, was für Meng ein wichtiger Grund dafür ist, dass sich zum Beispiel überdurchschnittlich gute Masterstudierende seltener an deutschen Hochschulen bewerben.

Karrierperspektiven. Die beruflichen Perspektiven für Nachwuchswissenschaftler/innen müssten unbedingt verbessert werden, um im internationalen Wettbewerb besser bestehen zu können, so Liqiu Meng. Von zentraler Bedeutung sei eine breitere Einführung des Tenure Track. Meng berichtete von dem Plan der TU München, bis 2020 hundert Nachwuchswissenschaftler/innen mit Tenure Track-Stellen auszustatten. Dieses Ziel soll im Rahmen von Allianzen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie anderen europäischen Partneruniversitäten umgesetzt werden, um einen größeren Stellenpool anbieten zu können. Die Wissenschaftler/innen beschäftigen sich zunächst in gemeinsamen Projekten mit Megathemen, zum Beispiel Wasser, Energie und Elektromobilität, und haben nach drei bis fünf Jahren

eine realistische Aussicht, per Tenure Track auf eine Professur befördert zu werden. Diese Zukunftsperspektive für Nachwuchswissenschaftler/innen sei ein revolutionärer Sprung, da dadurch der Mittelbau erheblich besser motiviert und internationalisiert werde.

Sprachendiversität. Notwendig sind nach Ansicht von Liqiu Meng auch effektive Unterstützungsstrukturen zum Erhalt der Sprachendiversität. An der TU München wird eine Sprachenstrategie in gestuften Schritten entwickelt. Auf Bachelorebene ist die Unterrichtssprache überwiegend Deutsch, Englisch wird langsam eingeführt. Im Masterstudium hat Englisch bereits einen großen Anteil als Unterrichtssprache und im Promotionsbereich sind die Angebote komplett in Englisch. Parallel dazu werden internationale Studierende mit gezielten Maßnahmen dazu ermutigt, die deutsche Sprache zu erlernen, zum Beispiel durch obligatorische Credit Points im Studienprogramm. Die Sprachendiversität sei ein Vorteil der europäischen Länder, der auch bewahrt bleiben sollte.

Inhaltliche Qualität und Marketing. Um internationale Studierende und Wissenschaftler/innen zu gewinnen, ist nach Liqiu Mengs Ansicht ein hoher inhaltlicher Standard im Fach der entscheidende Faktor. Qualität allein sei allerdings nicht ausreichend: Sie müsse auch durch effektive Marketingstrategien besser sichtbar werden, um Deutschland als Bildungs- und Wissenschaftsstandort nach innen und außen besser zu vermitteln.

Anreizstrukturen. Ein wichtiges Hemmnis bei der Internationalisierung des deutschen Hochschulsystems ist ihrer Auffassung nach, dass Internationalisierung zwar an forschungsorientierten Universitäten als ein selbstverständlicher Bestandteil des akademischen Alltags wahrgenommen wird, an vielen anderen Hochschulen aber nur als Add-on oder Nice-to-have. Internationalisierung werde oft nicht wirklich wertgeschätzt. Deshalb müssten noch deutlich mehr Anreizstrukturen etabliert werden, damit Internationalisierung am Ende mit „hand and mind – and heart“ betrieben werde, so Liqiu Meng. Letzteres fehle aktuell noch an vielen deutschen Hochschulen.

Willkommens- und Betreuungskultur für internationale Studierende

Über seine persönlichen Erfahrungen an einer deutschen Hochschule sprach der in Vietnam geborene Tuan Anh Tran, Diplom-Chemiker und Promotionsstipendiat der Friedrich-Ebert-Stiftung. Als er vor etwa zehn Jahren im Ausland Chemie studieren wollte, war Deutschland zunächst nicht sein

Wunschziel, da er wenig über das Land wusste. Studienortfavoriten waren eher die USA, Frankreich oder Singapur. Doch dann erhielt er auf einer von einer vietnamesischen Universität und dem DAAD gemeinsam durchgeführten Veranstaltung detaillierte Informationen über deutsche Hochschulen und entschied sich daraufhin für ein Studium in Deutschland, das er vor allem als Tür zur internationalen Forschung betrachtete. Die deutsche Sprache empfand er nicht als Hindernis, wohl aber die Finanzierung: Für ein nur sechsmonatiges Visum mussten seine Eltern 6.000 Euro auf einem Konto einer deutschen Bank hinterlegen – eine für durchschnittliche Familien in Vietnam sehr hohe Summe, zumal bei einer Visumsverlängerung weitere 6.000 Euro hinterlegt werden mussten.

Während seines Studiums in Deutschland waren Tuan Anh Trans Erfahrungen überwiegend positiv. Er habe sehr viel Unterstützung von Professor/innen erhalten, insbesondere von seinem Doktorvater, der ihn 2004 für den DAAD-Preis für hervorragende Leistungen ausländischer Studierender vorschlug. Der damals 23-jährige Student gewann den Preis.

Wenig internationalisierter Mittelbau. Aus Tuan Anh Trans Sicht ist die Professorenschaft an deutschen Hochschulen bereits stark international orientiert: Die meisten Wissenschaftler/innen würden sich international öffnen, hätten im Ausland geforscht oder studiert und könnten in der Regel auch gut auf internationale Studierende eingehen. Ganz anders sehe es leider bei Assistent/innen und Tutor/innen aus, die die Internationalisierung oft noch nicht kulturell verinnerlicht hätten. Die Tutor/innen und Assistent/innen hätten zwar meist mehr Kontakt zu internationalen Studierenden als Professor/innen, aber häufig einen sehr eingeschränkten bzw. wenig internationalen Fokus in der Forschung. So musste er zum Beispiel die Erfahrung machen, dass Forschungsergebnisse eines südafrikanischen Professors nur aufgrund seiner Herkunft dem Verdacht mangelnder Seriosität ausgesetzt wurden; oft seien nur Forschungsarbeiten aus den USA und Großbritannien ernst genommen worden.

Ein wirklich gravierendes Problem sieht er aber darin, dass Assistent/innen und Tutor/innen häufig die Unterstützungsbedarfe internationaler Studierender nicht kennen oder nachvollziehen können. Dies verdeutlichte Tuan Anh Tran an einem weiteren Beispiel: Im ersten Semester hatte er hervorragende Bewertungen im Theorieteil, aber Schwierigkeiten im praktischen Teil, weil er im Labor nicht wusste, wie die Geräte zu bedienen waren. Seine Tutor/innen hätten sich keine Zeit zur Erklärung genommen und ihm keinerlei Unterstützung gegeben. Dass man ihn mit diesem Problem alleine gelassen habe, sei ein regelrechter Schock für ihn gewesen, da eine

falsche Bedienung der sehr teuren Geräte gravierende Folgen hätte haben können. Damals wollte Tuan Anh Tran sein Studium fast schon aufgeben, aber eine Studentin habe ihm glücklicherweise geholfen und ihm Schritt für Schritt den richtigen Umgang mit den Geräten erklärt, sodass er allmählich wieder Mut fasste und sein Studium erfolgreich fortsetzte.

Mangelnde Einbindung in Studierendenschaft. Dass die internationalen Studierenden häufig unter sich bleiben, habe auch eine Schutzfunktion gegen unterschiedlichste Ängste und Unsicherheiten, meinte Tuan Anh Tran. Das größte Hindernis sieht er nicht in der deutschen Sprache, die zwar schwierig, aber erlernbar sei. Das Problem liege vielmehr in den interkulturellen Unterschieden. Die deutschen Studierenden kommunizieren anders und pflegen oftmals einen anderen Lebensstil. Auch das Interesse und die Offenheit gegenüber internationalen Kommilitonen und Kommilitoninnen sei oft wenig ausgeprägt. Einige Studierende seien sehr international ausgerichtet, könnten sehr gut Englisch und gingen auch auf internationale Studierende zu, doch bei der Mehrheit sei das nicht der Fall. Viele internationale Studierende trauen sich wiederum nicht, auf deutsche Studierende oder Assistent/innen zuzugehen. Diese mangelnde Integration ins Campusleben habe negative Folgen für die Internationalisierung, weil die Studierenden ihren Freund/innen oder Kolleg/innen über solche Erfahrungen an deutschen Hochschulen berichten. Das könne dann dazu führen, dass sich Studieninteressierte bei der Studienortwahl gegen Deutschland entscheiden.

Tuan Anh Tran betonte, viel wertvolle Unterstützung erfahren zu haben, unter anderem vom DAAD, der Friedrich-Ebert-Stiftung und von seinen Professor/innen. Die Internationalisierung sollte jedoch noch stärker von der Basis kommen, von Studierenden, Assistent/innen und Tutor/innen. Denn Deutschland sei insgesamt ein attraktives Studienland – er habe seine Entscheidung, hier zu studieren und zu promovieren, trotz der skizzierten Probleme nie bereut.

Herausforderungen im Prozess der Internationalisierung

Trennung von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Diskutiert wurde über die Frage, ob sich die in Deutschland vorhandene Trennung von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen negativ auf den Prozess der Internationalisierung auswirkt. Könnte dies ein Hindernis für internationale Studierende oder Wissenschaftler/innen sein, sich für deutsche Hochschulen zu entscheiden?

Gegenwärtig schneidet Deutschland in internationalen Hochschulrankings

nicht besonders gut ab. Dies kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass die exzellenten Leistungen der außeruniversitären Forschung nicht in die Bewertung einbezogen sind. Da Rankings bei der Studienortwahl für internationale Studierende eine zunehmend große Rolle spielen, kann sich diese Besonderheit des deutschen Hochschulsystems für die Hochschulen tatsächlich als Wettbewerbsnachteil bei der Rekrutierung internationaler Studierender auswirken.

Zudem sind außeruniversitäre Forschungseinrichtungen für internationale Wissenschaftler/innen häufig attraktiver als Hochschulen, da sie bessere Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven bieten.

Ein geeigneter Weg im Internationalisierungsprozess der Hochschulen könnten deshalb Kooperationsmodelle wie in Göttingen sein, wo Universität und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen gemeinsame Programme auflegen und kooperieren. In diesem Rahmen können internationale (Nachwuchs-)Wissenschaftler/innen und Doktorand/innen sowohl für die Universität wie auch für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen gewonnen werden. Die Wissenschaftler/innen der außeruniversitären Forschungsinstitute werden in die universitäre Lehre eingebunden und arbeiten bei Studienangeboten mit Hochschulprofessor/innen zusammen, zugleich können sie wichtige Lehrerfahrungen sammeln. Dieses Modell ist auch für internationale Studierende interessant, weil sie von den Erkenntnissen hochkarätiger Forscher/innen profitieren können.

Personalstruktur an deutschen Hochschulen. In der Diskussion herrschte Konsens, dass vor allem die defizitären Personalstrukturen an deutschen Hochschulen einen gravierenden Nachteil im internationalen Wettbewerb um Studierende, Wissenschaftler/innen und Spitzenforscher/innen darstellen. Momentan gibt es in Deutschland außerhalb der Professur keine ausreichenden Möglichkeiten für Wissenschaftler/innen, an Hochschulen dauerhaft tätig zu sein. In keinem anderen Land der Welt ist das Verhältnis von abhängig und befristet Beschäftigten zu wenigen Professor/innen so schlecht wie in Deutschland. Hochschulen sollten deshalb die Karriereperspektiven für Wissenschaftler/innen, insbesondere den wissenschaftlichen Nachwuchs, unbedingt verbessern. Sinnvoll wären mehr Tenure-Track-Stellen und die Einführung neuer Personalkategorien, die dauerhafte und attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten an Hochschulen – jenseits einer Professur – bieten können.⁴

4 Zu dieser Thematik vgl. Angela Borgwardt: Karriere ohne Ende? Arbeitsplätze für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung 2011.

Zudem muss dafür gesorgt werden, dass der hoch qualifizierte wissenschaftliche Nachwuchs (etwa Doktorand/innen in exzellenzgeförderten Graduiertenschulen oder Postdocs) zusätzliche Förderung erhält. Nicht alle Graduierten werden ihren künftigen Berufsweg in Universitäten und Forschungseinrichtungen fortsetzen können. Deshalb sollten die Hochschulen rechtzeitig Angebote für fachliche Qualifikationen entwickeln, die auch für berufliche Entwicklungen außerhalb der Hochschulen von Bedeutung sind.

Das Thema Personalstruktur an Hochschulen wird im internationalen Wettbewerb ganz entscheidend sein, da es nicht nur für die interne, sondern auch für die externe Attraktivität der deutschen Hochschulen sehr wichtig ist. Darüber hinaus kann die Internationalisierung des Hochschulsystems nur dann glaubwürdig vorangebracht werden, wenn die Leitungsfunktionen in den Universitätsgremien und Professuren deutlich internationaler besetzt werden.

Finanzierungsproblematik. Ein großes Problem wurde in der mangelhaften Finanzausstattung der Hochschulen gesehen. Der Anteil der öffentlichen und privaten Ausgaben für Hochschulen am Bruttoinlandsprodukt ist in Deutschland relativ niedrig, im Vergleich der OECD-Staaten befindet sich Deutschland nur im unteren Drittel. Angesichts der Schuldenbremse stellt sich die entscheidende Frage, wie die Länder als Träger der Hochschulen die notwendige Grundfinanzierung sicherstellen, geschweige denn die angestoßenen internationalen Projekte aus der Exzellenzinitiative weiterfinanzieren können. Es ist aber für den Wissenschaftsstandort Deutschland unverzichtbar, dass in den nächsten Jahren an deutschen Hochschulen die Lehr- und Lernbedingungen verbessert und gleichzeitig die Internationalisierung vorangebracht wird.

2008 haben sich Bund und Länder darauf verständigt, die öffentlichen und privaten Ausgaben für Bildung und Wissenschaft bis 2015 auf zehn Prozent des Bruttoinlandsprodukts anzuheben (drei Prozent für Forschung, sieben Prozent für Bildung). Gegenwärtig ist die Finanzierung aber noch völlig offen. Fest steht, dass die dafür notwendigen Mittel in gemeinsamer Anstrengung von Bund und Ländern aufgebracht werden müssen. Da sich seit der Föderalismusreform der Bund nicht mehr dauerhaft an der Finanzierung der Hochschulen beteiligen darf, muss nach anderen Wegen gesucht werden, wie Bund und Länder wenigstens in Teilbereichen eine gemeinsame Finanzierung realisieren können; auch eine Verfassungsänderung im Bereich der Hochschulfinanzierung könnte sinnvoll sein.

Deutschland im Kontext Europas. Für Prof. Dr. Detlev Ganten, Vorsit-

zender des Stiftungsrats der Charité, kann die Internationalisierung des deutschen Hochschulsystems nur im europäischen Kontext erfolgreich sein. Viele internationale Studierende und Wissenschaftler/innen würden sich bei einem Studien- oder Forschungsaufenthalt an einer deutschen Hochschule nicht speziell für Deutschland, sondern für Europa entscheiden. In Europa herrsche eine große Vielfalt, die die europäischen Länder im internationalen Wettbewerb für sich nutzen sollten.

Dies erläuterte Ganten am Beispiel des europäischen Studienprogramms Public Health: In einem dreijährigen Curriculum gehen die Studierenden an verschiedene Hochschulen in Europa, etwa nach Stockholm, Paris, London, Barcelona, Lissabon, und lernen ihr Studienfach somit in verschiedenen Ländern kennen. Internationalisierung müsse man in solchen Konzepten denken – zusätzlich zu all dem, was spezifisch nur in Deutschland gemacht wird. Die Variabilität und Vielsprachigkeit Europas müsse als großes Plus genutzt werden: Deutschland könne es nicht alleine schaffen, so Ganten. Der Vergleichsmarkt sei letztlich nicht Deutschland, sondern Europa versus USA, weil nur Europa mindestens die gleiche Vielfalt und Publikationsleistung und teilweise eine höhere Qualität als die USA aufweise. Es müsse deshalb unbedingt gelingen, die überkommenen nationalstaatlichen Kategorien zu überwinden und den europäischen Gedanken von Reichtum durch Vielfalt auch in der Wissenschaft als Standortvorteil zu etablieren.

Was ist zu tun? – Aus Perspektive der Politik

Am Schluss der Konferenz skizzierte Dr. Ernst Dieter Rossmann, MdB, bildungs- und forschungspolitischer Sprecher der SPD-Bundestagsfraktion, wesentliche Aspekte einer erfolgreichen Internationalisierung der Hochschulen.

Bund-Länder-Allianz. Die Internationalisierung von Hochschulen wird auf Bundesebene bereits intensiv diskutiert und parteiübergreifend vorangetrieben. Für Rossmann ist die zentrale Frage, wie auch die Länder als Träger der Hochschulen für dieses Thema begeistert werden können, da sie sich bisher in dieser Frage noch nicht so stark engagieren. Für eine erfolgreiche Internationalisierung der Hochschulen sei eine Bund-Länder-Allianz mit klarem Bekenntnis zum gemeinsamen Ziel unverzichtbar.

Leitbild der europäischen Hochschule. Internationalisierung und Europäisierung sind eng miteinander verknüpft. Das Leitbild einer europäischen

Hochschule schlieÙe auch ein europäisches Kerncurriculum ein. Bei der Ausbildung an jeder europäischen Hochschule sollte eine bestimmte europäische Grundaussage im Geiste der Aufklärung vermittelt werden, etwa die Entwicklung einer Persönlichkeit im Sinne eines „verantwortlichen Weltbürgertums“.

Erweitertes Bildungsverständnis. Auf europäischer Ebene wird 2014 bis 2020 das große EU-Programm „Erasmus für alle“ umgesetzt, das die Förderung von Auslandsaufenthalten um den Bereich der beruflichen Bildung erweitert. Auch in Deutschland sollte die Internationalisierung von Bildung und Ausbildung nicht auf die Hochschulen beschränkt werden, sondern ebenso die zunehmend anspruchsvolle berufliche Bildung berücksichtigen. Es sollte ein bundesweites Programm aufgelegt werden, das den Kosmos der Hochschulen zugunsten eines erweiterten Begriffs von Bildung verlässt.

Verantwortung des Bundes. Nach dem Prinzip „Geld folgt den Studierenden“ könnten Bundesgelder für die Studienfinanzierung internationaler Studierender eingesetzt werden, sodass die Länder einen Finanzierungsbeitrag vom Bund erhalten. Angesichts leerer Länderkassen könnte dies ein gangbarer Weg zur Beteiligung des Bundes sein: Wenn eine Bundesverantwortlichkeit für internationale Studierende festgelegt wird, kann der Bund darüber in die Regelfinanzierung der Hochschulen eintreten. Art. 91 b oder 104 c GG sollten so geändert werden, dass dies möglich ist. Die Länder würden ihre grundgesetzlichen Kompetenzen im Hochschulbereich behalten, aber der Bund würde die finanzielle Verantwortung bei der Internationalisierung als gesamtstaatliche Aufgabe übernehmen. So könnte eine zielgerichtete und anreizbezogene Finanzierung von internationalen Studierenden erreicht werden.

Qualität in der Breite. Noch ist die Frage ungeklärt, was auf die Exzellenzinitiative folgt. Wichtig ist nach Rossmann, dass die wissenschaftliche Exzellenz in Deutschland auch in Zukunft gestützt und international deutlich wahrgenommen wird. Zugleich sollte aber auch bewahrt werden, was das deutsche Hochschulsystem insgesamt exzellent gemacht hat: die Qualität in der Breite als Basis für die Exzellenz in der Spitze. Neben den Spitzenuniversitäten müssen auch die vielen Hochschulen von sehr guter Qualität gewürdigt und gefördert werden. Die Tradition der breit aufgestellten Qualität müsse mit den Leuchttürmen verbunden werden.

Bisher erschienen:

#04 Angela Borgwardt: **Rankings im Wissenschaftssystem – Zwischen Wunsch und Wirklichkeit** (2011)

#03 Angela Borgwardt: **Der lange Weg zur Professur – Berufliche Perspektiven für Nachwuchswissenschaftler/innen** (2011)

#02 Angela Borgwardt, Marei John-Ohnesorg: **Vielfalt oder Fokussierung – Wohin steuert das Hochschulsystem nach drei Runden Exzellenz?** (2010)

#01 Meike Rehburg: **Verbündete im Wettbewerb – Neue Formen der Kooperation im Zuge der Exzellenzinitiative, dargestellt am Beispiel des Karlsruher Instituts für Technologie** (2007)

Das **Netzwerk Exzellenz an deutschen Hochschulen** entwickelt vor dem Hintergrund der Exzellenzinitiative Beiträge und Empfehlungen zur künftigen Gestaltung des deutschen Wissenschaftssystems.

Die Publikationen können Sie per e-mail nachbestellen bei: marion.stichler@fes.de

