



INTERNATIONALISIERUNGSKONZEPT

INTERNATIONALISIERUNGSKONZEPT

IMPRESSUM

Herausgeber

Der Präsident der Goethe-
Universität Frankfurt Main
Grüneburgplatz 1
60323 Frankfurt am Main

Redaktion

Dr. Christine Burtscheidt

Gestaltung

Nina Ludwig, M.A.

Bildnachweis

Alle Bilder Goethe-Universität
Frankfurt

www.uni-frankfurt.de

INHALT

1. ZIELE DER INTERNATIONALISIERUNG	4
2. AUSGANGSSITUATION	6
3. LEHRE UND STUDIUM	8
3.1 Zulassung und Vorbereitung	9
3.2 Verbesserung des Studienerfolgs	10
3.3 Fremdsprachliche Angebote	10
3.4 Master-Universität	11
3.5 Rekrutierung von Studierenden	12
3.6 Auslandsstudium	14
3.7 Austausch von Lehrkräften	14
4. FORSCHUNG	16
4.1 Promovierende	17
4.2 Rekrutierung von Forschenden	18
4.3 Willkommenskultur	18
4.4 Kooperationen	20
4.5 Hochschulpartnerschaften	21
5. ADMINISTRATION UND ORGANISATION	24
5.1 Verwaltung	25
5.2 Initiativen	25
6. AUSBLICK	28



1

ZIELE DER INTERNATIONALISIERUNG

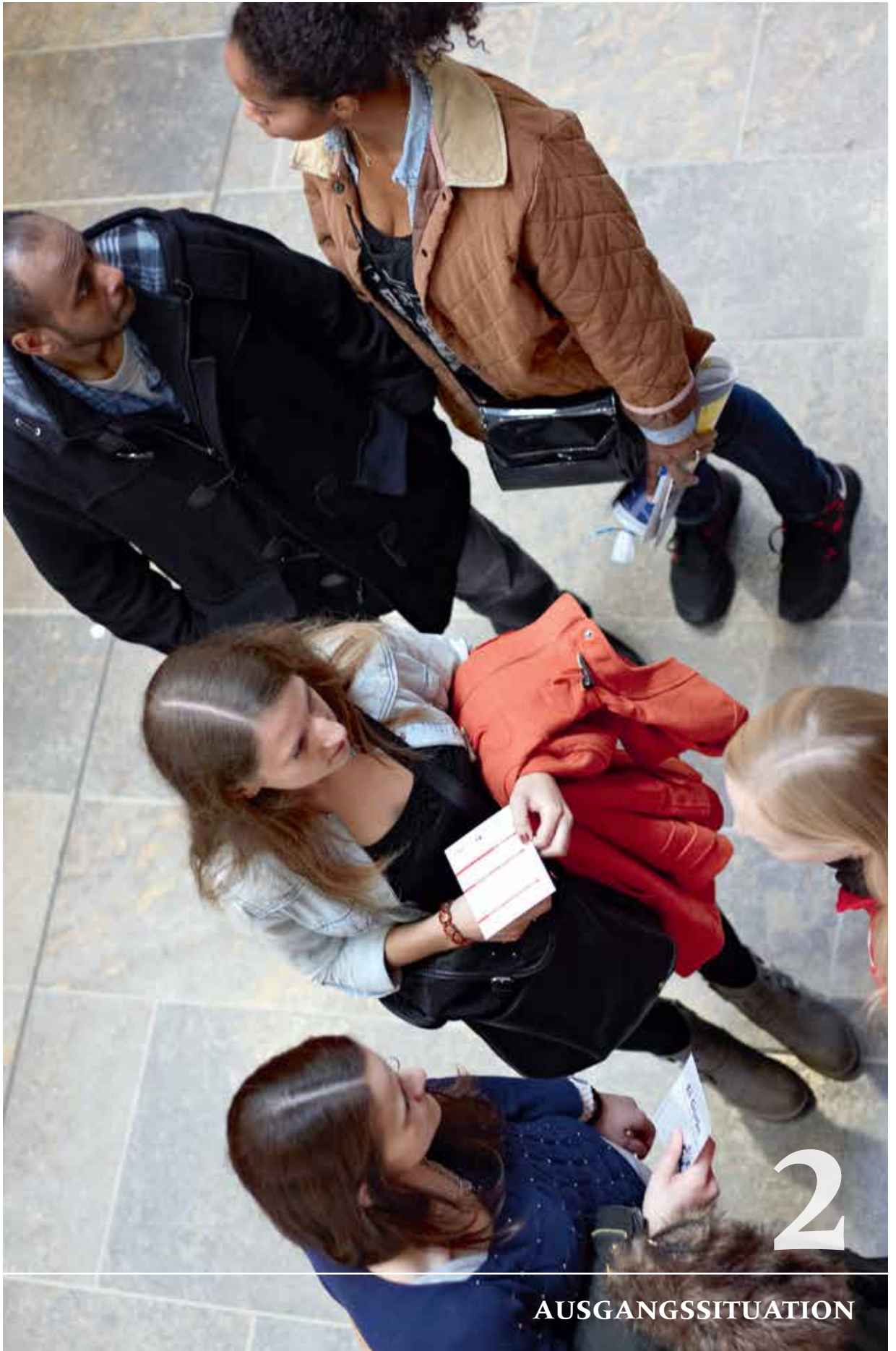
Internationalisierung ist heute entscheidend für die Profilbildung von Hochschulen, so auch für die Goethe-Universität (GU). Hervorgegangen aus einem bürgerlichen Stiftungsakt und geleitet von den Idealen der europäischen Aufklärung und des demokratischen Rechtsstaats sieht die GU in ihrer institutionellen wie personellen Internationalisierung eine Chance zur Qualitätssteigerung in allen Handlungsfeldern der Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung und Weiterbildung; zumal diese Universität traditionell auch ihren Erkenntnisgewinn aus einer gesellschaftlichen Verantwortung heraus ableitet und sich aktuellen [globalen Herausforderungen](#) besonders widmet. Insofern auch Innovation zunehmend jenseits disziplinärer wie kultureller Grenzen erfolgt und zu entwickelnde Lösungsstrategien sowie ihre politische Umsetzung länderübergreifend eine Rolle spielen, setzt eine hohe Qualität in Forschung und Lehre ein hohes Maß an [Diversität](#) und [Mobilität](#) voraus. Im Sinne der Vielfalt der disziplinären Perspektiven, methodischen Herangehensweisen und nicht zuletzt ihrer gesellschaftlichen Anwendung ist somit der Blick über das eigene Land hinaus für Studierende, Lehrende und Forschende unverzichtbar; gleichzeitig gilt es weltweit die besten „Köpfe“ für Frankfurt zu gewinnen. Darüber hinaus liegt die GU in Frankfurt an einem zentralen europäischen Verkehrs- und Handelsknotenpunkt und versteht sich nicht zuletzt auch deshalb als internationale Hochschule, die sich mit der Umwandlung zur autonomen Stiftungsuniversität 2008 an den Standards weltweit erfolgreicher Vorbilder orientierte, um in einer zunehmend internationalen Wissensgesellschaft strategiekundig und handlungsfähig zu sein. Aus all diesen Gründen zählt die strategische Internationalisierung einschließlich der umfassenden Etablierung einer Willkommens- und Integrationskultur zu den vorrangigen Zielen. Die Erfüllung dieser Aufgaben liegt in der Verantwortung *aller* Universitätsangehöriger; sie ist mithin Teil *aller* universitären Prozesse und damit eine [Querschnittsaufgabe](#).

„Internationalisierung“ zielt auf

- mehr ausländische ProfessorInnen¹, wissenschaftliche und technische MitarbeiterInnen, Promovierende sowie Studierende;
- den verstärkten gegenseitigen Austausch von Studierenden und Forschenden mit ausländischen Hochschulen;
- die Förderung von Forschungsk Kooperationen mit internationalen Universitäten auf vielfältige Weise, vorzugsweise mit den strategischen Partnern;
- eine Willkommenskultur, die Start und Integration ausländischer Gäste in Frankfurt erleichtern hilft und für ausreichend Unterbringungsmöglichkeiten sorgt;
- eine größere interkulturelle Sensibilität und sprachliche Kompetenz der Studierenden und MitarbeiterInnen;
- eine durchgehend zweisprachige Betreuung internationaler Gäste und Mitglieder durch die Verwaltung der Fachbereiche sowie der Zentralen; und
- einen regelmäßigen Austausch der Hochschulleitung mit internationalen Partnern zu Strategie, Management und Ausgestaltung der Autonomie.

Die operative Umsetzung der Internationalisierungs- und Mobilitätsstrategie liegt beim *International Office (IO)*, einer Stabsstelle des Präsidiums, die in enger Abstimmung mit den Fachbereichen und ihren Auslandsbeauftragten steht.

¹ Die Schreibform schließt im Folgenden die weibliche und männliche Form ein.



AUSGANGSSITUATION

Die Goethe-Universität hat sich in ihrem Hochschulentwicklungsplan von 2011 zum Ziel gesetzt, „die besten ForscherInnen zu gewinnen, enge Verbindungen zu herausragenden Universitäten weltweit zu knüpfen und eine Kultur gelebter Internationalität auf ihren Campi zu etablieren“. Tatsächlich ist es in den vergangenen Jahren gelungen, weltweit an Sichtbarkeit und Attraktivität zu gewinnen. Das machen Leistungsvergleiche wie das [Shanghai-Ranking](#) 2013 deutlich; hier platzierte sich die GU als eine von sechs deutschen Einrichtungen unter den 150 weltbesten Universitäten. Dreh- und Angelpunkt der Internationalisierung in der Forschung ist die Gewinnung von SpitzenforscherInnen, die über das Netzwerk an Kontakten verfügen, aus dem neue Forschungsvorhaben hervorgehen können.

Internationale Kooperationen entstehen typischerweise *bottom up*, also aufbauend auf bilateralen [Forschungskontakten](#) einzelner WissenschaftlerInnen oder Forschergruppen mit ihren ausländischen KollegInnen. Meist handelt es sich um fachspezifische Projekte, die vom individuellen Engagement der WissenschaftlerInnen getragen werden. Die zunehmende Forschungsaktivität in „großen Formaten“ wie Exzellenz-Clustern oder EU-Verbundprojekten erfordert jedoch multilaterale Kontakte und ist auf eine kontinuierliche Kooperation mit externen Partnern – außeruniversitären wie internationalen – angewiesen. Im Mittelpunkt stehen hier die sieben strategischen Partneruniversitäten der GU, da dort bereits eine gewisse Dichte an wechselseitigen Kooperationen gegeben ist. Die engen Kontakte mit den strategischen Partnern sind langfristig angelegt und dienen sowohl der Steigerung der Forschungsleistung und -qualität als auch der Ausbildung junger WissenschaftlerInnen.

Darüber hinaus gelang es auch in [Lehre und Studium](#) Angebote für und mit ausländischen Partnern zu etablieren. Generell trägt zur sprachlichen Fertigkeit und zum interkulturellen Austausch bereits die steigende Zahl von Gastdozierenden und internationalen Studierenden in Frankfurt bzw. von DozentInnen und Studierenden der GU im Ausland bei. Dies fördert den wechselseitigen Spracherwerb und hilft bei der Integration in ein neues soziokulturelles Umfeld. Gerade solche Faktoren spielen eine wichtige Rolle beim Studienerfolg

und künftigen Werdegang der AbsolventInnen; vorbildlich agieren hier auch die Sommerschulen. Doch gilt es, die Mobilität der Studierenden durch dauerhafte Angebote wie englischsprachige Studiengänge und Module mit den ausländischen Partnern zu steigern. Als forschungsstarke Universität sollte die GU dabei mittelfristig den Fokus mehr auf die Master- und Doktorandenausbildung legen, schon, um sich durch attraktive Studiengänge in den Zukunftsfeldern der Forschung exzellente Nachwuchskräfte zu sichern.

Eine international offene Universität setzt eine Verwaltung voraus, die sich als [serviceorientierter Dienstleister](#) versteht, der zumindest zwei- wenn nicht sogar mehrsprachig beraten kann, eigene Formulare sowie Verwaltungsvorgänge auf das Notwendigste beschränkt, sie verständlich hält und zur Verfügung steht, wenn es Probleme mit außeruniversitären Instanzen der Stadt oder des Landes etwa beim Aufenthalt, Familiennachzug oder der Wohnungssuche gibt. Die autonome Stiftungsuniversität hat dahingehend schon einige Schritte unternommen, insofern sie sich seit ihrer Umwandlung nicht mehr als anonyme Behörde begreift, sondern als selbständige Einrichtung, in deren Zentrum die Bereitschaft des Einzelnen steht, Verantwortung für WissenschaftlerInnen und Studierende aus dem Ausland zu übernehmen; als geglückte Maßnahme der Internationalisierung gilt diebezüglich auch das neu eingerichtete *Welcome Centre*. Die GU erhofft sich weitere Ideen dahingehend durch regelmäßige Auslandskontakte und Austauschprogramme auch für ihre VerwaltungsmitarbeiterInnen.

Internationale Kooperationen helfen, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Diese Kontakte auszubauen, ist deshalb Sinn und Zweck einer eigenen Internationalisierungsstrategie, die sich als [Orientierung und Leitlinie](#) für Entwicklungen in den kommenden Jahren versteht. Eine solche Strategie wird auch seitens des Landes erwartet, das sich davon einen attraktiveren „Wissenschafts- und Studien-Standort Hessen“ sowie „zielführende Wege der Fachkräftesicherung“ verspricht, wie es im Entwurf zum neuen Landeshochschulentwicklungsplan heißt. Im Folgenden sollen die wichtigsten Initiativen in Lehre, Forschung und Verwaltung aufgezeigt werden.



3

LEHRE UND STUDIUM

Die Zahl **internationaler Studierender** an der Goethe-Universität ist in den vergangenen fünf Jahren leicht gestiegen und liegt zurzeit bei 6.700; das entspricht 16% der Studierenden und übertrifft den bundesdeutschen Schnitt von 11,1%. Der Anteil ausländischer Studierender erreichte 2006 schon einmal die 20%-Marke, fiel jedoch angesichts insgesamt stark steigender Studierendenzahlen in den vergangenen Jahren wieder auf 16% zurück. Rechnet man die Studierenden mit Migrationshintergrund hinzu, so ist heute an der GU schon jede/r vierte KommilitonIn ausländischer Herkunft. Das zeigt: Die internationale Ausrichtung Frankfurts als zentraler Verkehrs- und Handelsknotenpunkt spiegelt sich nicht nur in der Bevölkerung, sondern auch der Studierendenschaft der Universität positiv wider. Dabei variiert der Ausländeranteil stark nach Fächern und Art des Abschlusses und reicht von 15% im Bachelor- bis 31% im Masterstudium. Spitzenwerte weisen die englischsprachigen Masterstudiengänge mit Ausländerquoten von 30% bis 84% auf.

Die sich hinsichtlich ihrer nationalen Herkunft vergleichsweise heterogen zusammensetzende Studierendenschaft trägt zum internationalen Profil der GU bei, insofern dadurch das Wissen um kulturelle, aber auch disziplinäre und methodische Vielfalt vertieft wird. Konkret helfen Kontakte Studierender aus dem Ausland mit Deutschen die hiesige Sprach-, Kultur- und Fachkompetenz zu fördern, während wiederum bei Deutschen die Neugier auf einen Auslandsaufenthalt geweckt und selbst jenen, die nicht ins Ausland gehen können, **interkulturelle Kompetenz** vermittelt wird, was für den späteren beruflichen Werdegang immer wichtiger wird.

Nicht zuletzt eröffnet die gezielte Rekrutierung ausländischer Studierender für Master-Studiengänge der Universität einen besseren Zugang zum **internationalen Nachwuchs**. Davon profitieren in Zeiten des globalen Fachkräftemangels auch Stadt, Region und Land, etwa wenn gut ausgebildete, bi- und multilinguale Akademiker nach ihrem Hochschulabschluss in der Rhein-Main-Region bleiben und Arbeit bei international tätigen Unternehmen suchen. Was aber ist zu tun, um mehr ausländische Studierende für ein Studium an der GU zu gewinnen und erfolgreich zum Abschluss

zu bringen; und umgekehrt, um hiesige Studierende für das Ausland zu motivieren?

3.1 ZULASSUNG UND VORBEREITUNG

Der **Zulassung** und **Vorbereitung** ausländischer Studierender kommt eine wesentliche Funktion bei der Sicherung ihres Studien-erfolges zu. So sollten nur BewerberInnen aufgenommen werden, die eine realistische Chance auf einen zügigen Abschluss haben. Hierzu sind die Fachbereiche mit dem *Studien-Service-Center (SSC)* eingeladen, neue, treffsichere und bewerberfreundliche Formen der Zulassung zu entwickeln und zu erproben, die jeweils die unterschiedlichen Bedürfnisse von Bachelor-, Master- bzw. Promotionsstudiengängen berücksichtigen.

Weitere Verbesserungen sind auch hinsichtlich der **Anerkennung von Prüfungsleistungen** und **Hochschulabschlüssen** erforderlich; denn die Unsicherheit ist hier bei ausländischen Studierenden nach wie vor groß. Dabei steht seit Verabschiedung der Erasmus-*Charter* fest, dass die Bringschuld nicht mehr auf Seiten der Studierenden, sondern der Universitäten liegt: „Sie sind heute verpflichtet nachzuweisen, dass eine Leistung in zentralen Punkten von den Anforderungen abweicht, wenn sie diese nicht anerkennen wollen“, heißt es. Dies ist ein klarer Handlungsauftrag, unnötige Hürden abzubauen. Strittig ist hingegen noch, ob die GU die Bewertung und Anerkennung von Studienleistungen im Ausland im Rahmen ihrer Autonomie wahrnehmen kann oder ob dies wie bisher gemäß der Richtlinien der Deutschen Zentralstelle für ausländische Bildungswesen (ZAB) erfolgt. Schließlich sollten auch Lernvereinbarungen zur gängigen Praxis werden, die Studierende mit der GU abschließen können, bevor sie ins Ausland gehen. Folgende Ziele sind für Zulassung und Vorbereitung von ausländischen Studierenden zu nennen.

Die GU wird neue Formen der Zulassung erproben und sich um eine größere Flexibilität bei der Anerkennung von Prüfungsleistungen und Hochschulabschlüssen ausländischer Studierender bzw. von im Ausland erbrachten Lernleistungen ihrer Studierenden bemühen.

3.2 VERBESSERUNG DES STUDIENERFOLGS

Der Erfolg ausländischer Studierender hängt nicht allein von Zulassungs- und Anerkennungsfragen ab, sondern auch von der Betreuung. Obgleich sich die Zahl der StudienabbrecherInnen bislang nur schwer ermitteln lässt, legen vorläufige Daten nahe, dass auch an der GU zu viele ausländische (63%) Studierende ihr Studium nicht zu Ende bringen. Das *Internationale Studienzentrum (ISZ)* ist daher bemüht, die **Erfolgschancen ausländischer Studierender** durch gezielte Aktivitäten wie etwa das Studienkolleg oder vorbereitende Angebote wie Propädeutika, Deutschkurse – auch studienbegleitend – zu verbessern. Und es zeigt sich bereits: TeilnehmerInnen an derlei Angeboten können von der sprachlichen und fachlichen Förderung profitieren und bessere Abschlussquoten erzielen. Nicht zu unterschätzen sind auch flankierende Maßnahmen wie *Buddy*-Programme und Tutorien der Fachbereiche; sie erhöhen die soziale Integration ausländischer Studierender und damit ihre Chancen auf einen Studienabschluss.

Besonders zukunftsweisend ist die **Unterstützung zu Beginn**, wie sie das von Bund und Land geförderte GU-Programm *„Starker Start ins Studium“* vorsieht; dieses unterstützt die Integration durch gemeinsames Lernen in kleinen Gruppen und gleicht Unterschiede frühzeitig aus. Zusätzlich werden auch spezifische Bedürfnisse von AusländerInnen abgedeckt: So kooperieren das Kompetenzzentrum *„Schreiben“*, das aus Mitteln des Bund-Länder-Pakts finanziert wird, und die Studienbegleitung des ISZ eng miteinander, um die sprachliche Studierfähigkeit derer zu stärken, für die Deutsch eine Fremdsprache ist. Ein weiteres Beispiel für die Unterstützung von ausländischen Studierenden ist das Projekt *„Zwischen den Sprachen“*, das die Sprachfähigkeit von BildungsinländerInnen beim Einstieg in das Lehramtsstudium verbessern hilft. Hat es sich doch zur Aufgabe gemacht, Deutsche, Studierende mit Migrationshintergrund sowie ausländische Studierende soweit wie möglich gemeinsam zu unterrichten und gezielt dort zu fördern, wo Defizite bestehen.

Ein richtungweisendes Modell der fachlichen Studienvorbereitung ist zudem das für alle MedizinbewerberInnen aus Nicht-EU-Ländern verpflichtende **Medizin-Propädeutikum**. Es optimiert nicht nur den Studienerfolg

ausländischer Studierender, sondern auch das Annahmeverhalten und sichert damit die Besten-Auswahl. Derzeit laufen Pilotprojekte mit anderen Fachbereichen, Propädeutika für ausländische BewerberInnen anzubieten. Positiv auf den Studienerfolg haben sich zudem verpflichtende *„Studienfortschritts“-*Gespräche für jene ausgewirkt, die es binnen zwei Semestern nicht vermochten, erste Leistungsnachweise zu erbringen. Wichtig wäre solch ein regelmäßiges *Feed-back* auch beim Übertritt in die Berufswelt.

All diese für sich genommen guten Ansätze sind noch stärker zu einem Gesamtkonzept zusammenzufügen. In dieses müssten neben studienbegleitenden Hilfen auch Aspekte einfließen, die nur indirekt mit Lehre und Studium zu tun haben. So ergaben Erhebungen unter ausländischen Studierenden, dass diese mit dem Fachstudium oft zufrieden sind, jedoch Rahmenbedingungen beklagen wie soziale Isolierung, fehlenden Wohnraum oder komplizierte Verwaltungsabläufe. Daher müssen Perspektiven zur Wohnraumversorgung sowie zur Integration ausländischer Studierender in Universität und städtische Gesellschaft aufgezeigt werden (siehe 5.2); auch ist die durchgängige Mehrsprachigkeit des Lehr- und Verwaltungspersonals anzustreben einschließlich zweisprachiger Formulare (siehe 5.1).

3.3 FREMDSPRACHLICHE ANGEBOTE

Wie die Zahlen deutlich machen, erfreuen sich **englischsprachige Veranstaltungen und Studiengänge** großer Beliebtheit. Wenngleich sie in Zeiten steigender Studierendenzahlen nochmals zusätzlich Arbeitskraft binden, so liegen doch die Vorteile klar auf der Hand: Diese Angebote erhöhen die Attraktivität des Standortes für exzellente BewerberInnen aus dem Ausland, fördern interkulturelle Kompetenzen, bereiten deutsche Studierende auf einen Auslandsaufenthalt vor und verbessern die Berufschancen auf dem Arbeitsmarkt. Kurzum, englischsprachige Angebote, Module, Kurse, Vorlesungen oder Praktika verbessern die internationale Konkurrenzfähigkeit der Universität, zumal wenn sie von *native speakern* bestritten werden. Daher sollte der Anteil englischsprachiger Veranstaltungen

auch bei deutschsprachigen Studiengängen auf ein mögliches Maß angehoben werden. Die Fachbereiche müssten sich zudem darüber Gedanken machen, neben englischsprachigen weitere fremdsprachige Angebote zu schaffen, die für exzellente BewerberInnen gerade aus europäischen Partnerländern wie Frankreich, Italien oder Spanien attraktiv sein könnten. Generell gilt es jedoch, stets die Spezifika der jeweiligen Fachkultur zu berücksichtigen – ein englischsprachiges Studium etwa mag in den Sprach- und Literaturwissenschaften leichter zu realisieren sein als in den Naturwissenschaften.

Eine wichtige Rolle bei den Bemühungen um eine Erhöhung der Austauschzahlen spielen auch **Kurzzeitprogramme** wie die *International Summer University*; diese werden von *Incomings* bevorzugt, d.h. Austauschstudierenden aus dem Ausland; dabei wären Kurzzeitangebote vor allem für *Incomings* jener „Heimat-Hochschulen“ wichtig, an die es die meisten GU-Studierenden für einen Auslandsaufenthalt zieht und die in Nordamerika, Großbritannien, Ozeanien oder in Skandinavien liegen. Denn diese Angebote machen es wiederum möglich, weitere Austauschplätze an begehrten ausländischen Hochschulen für deutsche Studierende zu sichern. Aus diesem Grund wird die GU künftig auch im Rahmen der Strategischen Partnerschaften *Summer Schools* universitätsweit ausrichten. Inneruniversitär aber müsste noch ein größeres Bewusstsein dafür entstehen, dass, wer die Quote an GU-Studierenden im Ausland erhöhen will, gleichzeitig ausreichend Plätze für Studierende der Partneruniversitäten vorhalten muss.

Zur sprachlichen und fachlichen Internationalisierung der Lehre gilt es, ein zukunftsweises Konzept für fremdsprachliche, vor allem englische Studienangebote zu entwerfen, das die Fachbereiche in enger Abstimmung mit IO, ISZ und der Stabsstelle „Lehre und Qualitätssicherung“ (LuQ) entwickeln. Die GU wird darüber hinaus Anstrengungen unternehmen, *International Summer Schools* in weiteren Fächern einzuführen.

3.4 MASTER-UNIVERSITÄT

Die Goethe-Universität ist forschungsstark; ein Schwerpunkt ihrer Lehre liegt daher auf forschungsnahen Master-Angeboten, die nach dem Aufbau der Bachelor-Studiengänge nun in den kommenden Jahren sukzessive entstehen werden. Denn mit der Umstellung auf die neuen internationalen Abschlüsse Bachelor und Master zeichnet sich immer mehr ab: Studierende im Aus- und Inland sind vor allem **nach** dem Bachelor-Abschluss mobil (siehe etwa 20. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks). Das aber bedeutet: Gerade hier muss die Internationalisierung der Lehre greifen und wird die GU gefordert sein, durch einen kontinuierlichen Ausbau **englischsprachiger Master-Studienprogramme** in Kooperation mit strategischen Partnern und gefördert durch das Erasmus-Mundus-Programm ihren Anteil an internationalen Master-Studierenden zu erhöhen. Hilfreich wäre in dem Zusammenhang auch ein enger Kontakt mit zuständigen MitarbeiterInnen der Partner-Universitäten im Ausland.

Den Fokus der Master-Programme auf englischsprachige Angebote zu legen, wird unverzichtbar sein; schon weil diese vor allem für begabte Studierwillige aus den aufstrebenden Mittelschichten in Schwellen- und Entwicklungsländern mit traditionell großem Deutschlandbezug – wie etwa dem Nahen Osten, Nordafrika und Lateinamerika – von großem Interesse sind. Ein Vorteil englischsprachiger Master-Angebote ist zudem: Sie können als **Weiterbildungsmaßnahmen** auf lange Sicht auch als neue Erlösquelle dienen. Die Kostenpflicht erfordert allein schon der Wettbewerb mit englisch(sprachig)en Universitäten, die durchgängig Gebühren bei Nicht-EU-AusländerInnen erheben. Um die zahlungsfähige Klientel gewinnen zu können, müssen jedoch die *Service-* und *Welcome-*Angebote der GU noch verbessert werden. Zudem sollten die Masterprogramme mit attraktiven Stipendienprogrammen versehen und national wie international beworben werden. Darüber hinaus ist es geboten, einen *career service* speziell für ausländische Studierende vor dem Ende des Studiums anzubieten, der den Übergang ins Berufsleben (oder das Promotionsstudium) erleichtert.

Attraktive fremdsprachige, insbesondere aber englischsprachige Master- sowie Weiterbildungsangebote sind mit ausländischen Partnern aufzubauen und professionell zu vermarkten – spätestens wenn die Studierendenzahlen wieder rückläufig werden. Darüber hinaus sollte ein Career Service speziell für ausländische Studierende eingerichtet werden, der den Übergang vom Studium in das Berufsleben erleichtert.

3.5 REKRUTIERUNG VON STUDIERENDEN

Seit 2010 bemüht sich die Goethe-Universität um eine **aktive Anwerbung** internationaler Studierender. Trotz hoher Bewerberzahlen erscheint dies erforderlich, da die Zahl an leistungsstarken, engagierten Studierenden, die sich für Frankfurt entscheiden, nach wie vor zu gering ist. Die GU hat gerade an dieser Zielgruppe großes Interesse, doch ist sie international stark umworben. Deutsche Universitäten sind für solche KandidatInnen oft nur „zweite Wahl“; als Hürde wird vor allem die Sprache gesehen.

Die zentrale Plattform für die Anwerbung ausländischer Studierender ist das Internet, insbesondere die *Homepage* der GU; hier sollten künftig alle Studiengänge in englischer Sprache präsentiert sowie Zugänge zur Online-Bewerbung angeboten werden. Ebenso wichtig ist eine gezielte Werbung unter den Abgängern der 140 Auslandsschulen in Deutschland sowie der weltweit 870 landessprachigen Schulen mit Schwerpunkt Deutsch unter Rückgriff auf deren Netzwerk PASCH. Angestrebt wird zudem eine Kooperation mit den Goethe-Instituten im Ausland; dort erhalten mobilitätswillige Menschen oft ihren ersten Deutschunterricht.

Mittelfristig gilt es, ein Netzwerk mit Schulen im In- und Ausland sowie mit Goethe-Instituten zu knüpfen, die der GU gute Nachwuchskräfte sichern helfen. Alternativ kann der *Recruitment Manager* des IO bei der Anwerbung hilfreich sein, der in Absprache mit den Fachbereichen und der GATE-Germany des Deutschen Akademischen Austauschdiensts (DAAD) internationale Messen und Börsen besucht. Zudem würde die Sichtbarkeit der Universität im Ausland gewinnen, ge-

länge es, gemeinsam mit dem DAAD Doktoranden-Workshops in Frankfurt abzuhalten. Auch das vom Bund und privaten Stiftern finanzierte Nationale Stipendienprogramm sollte als wichtiges Instrument erhalten bleiben bzw. weiter aufgestockt werden, da es in besonderer Weise dazu beiträgt, gute ausländische Studierende an Frankfurt zu binden.

Die am häufigsten gewählten Fächer von ausländischen Studierenden an deutschen Universitäten sind Wirtschaftswissenschaften und Maschinenbau. Da die GU nur einen Teil davon anbieten kann, muss überlegt werden, welche anderen Studiengänge für international Studierende attraktiv sein könnten; auch sollten entsprechende *Online*-Werbemaßnahmen ergriffen werden, um Interessierte dafür zu gewinnen. Insgesamt fehlt der GU gegenwärtig noch ein modernes **Hochschulmarketing**, um mit gezielten Maßnahmen ihre Attraktivität für mobilitätswillige Studierende, Forschende und Lehrende, aber auch VerwaltungsmitarbeiterInnen aus aller Welt zu steigern.

Es sind die Bemühungen um eine internationale Rekrutierung exzellenter BewerberInnen aus dem Ausland zu verbessern; dazu soll die Homepage der GU durchgehend auch auf Englisch erscheinen sowie vom IO und SSC ein Netzwerk mit internationalen Inlands- sowie deutschen Auslandsschulen aufgebaut werden.

3.6 AUSLANDSSTUDIUM

Was für ausländische Studierende gilt, trifft auch auf deutsche zu: **Auslandserfahrungen** im Rahmen eines Studiums fördern fremdsprachliche, interkulturelle und fachliche Kompetenzen und unterstützen die Entwicklung unabhängiger Persönlichkeiten, ja von „WeltbürgerInnen“. Diese Fähigkeiten gelten inzwischen als Schlüsselqualifikationen sowohl für eine Karriere in der Wissenschaft als auch in der Wirtschaft. Gemäß der ersten repräsentativen Umfrage unter der Studierendenschaft der GU geben denn auch 60% an, einen Auslandsaufenthalt zu planen; tatsächlich setzen dies dann jedoch nur 25% der Frankfurter Studierenden auch um.



Das Erasmus-Programm der Europäischen Staaten hat sich als das wirksamste Instrument herausgestellt, um den Studierendenaustausch zwischen den Mitgliedsstaaten zu verstärken; hier ist die Goethe-Universität gut vertreten. Generell aber müsste vor allem die Mobilität deutscher Studierenden noch gesteigert werden. Berechnungen des IO zufolge zieht es individuell oder per Austauschprogramm nicht mehr als 10% einer Studierendengruppe ins Ausland, im bundesweiten Durchschnitt der Universitäten sind es dagegen 18%. Wenngleich auch die Zahlen je nach Fachbereich variieren, so schickt die GU – gemessen an ihrer Größe – deutlich zu wenig Studierende ins Ausland. Wohl ist der Trend erfreulich: Von 2007 bis 2012 stieg die Zahl der Auslandsaufenthalte um 25%; dies wirkte sich jedoch aufgrund der stark steigenden Studierendenzahlen kaum sichtbar auf die Auslandsquote insgesamt aus.

Hier nicht abzulassen, ist auch deshalb wichtig, da sich die GU in den Zielvereinbarungen mit dem Land Hessen zu einer erheblichen Steigerung der Austauschzahlen verpflichtet hat, insbesondere der *Outgoings*, also der GU-Studierenden, die einen Auslandsaufenthalt einlegen. Dieser Anteil soll bis 2015 um weitere 15% steigen. Um das Ziel zu erreichen, müsste angesichts der bis dahin um 17% weiter ansteigenden Studierendenzahlen die Zahl der *Outgoings* real um 40% wachsen, also um zehn Prozentpunkte pro Jahr. Eine Idee wäre in dem Zusammenhang, Doppelabschlussprogramme gerade in Kooperation mit internationalen Partnerhochschulen einzuführen; zu denken wäre auch an erweiterte Kooperationen mit den deutschen Hochschul-Exportprojekten in Vietnam (VGU), Jordanien (GJU) und China (CDHK). Bei all diesen Überlegungen gilt es jedoch sorgfältig abzuwägen, ob die Integration eines obligatorischen Auslandssemesters in Bachelor-, Master- bzw. Promotionsstudiengängen überhaupt sinnvoll und durchführbar ist.

Bei der Zahl der *Outgoings* besteht dringender Verbesserungsbedarf, schon um die mit dem Land vereinbarten Zielzahlen einhalten zu können. Was für Studierende aus dem Ausland gilt (siehe 3.1), trifft auch auf deutsche Studierende im Ausland zu: Wichtig ist die Beseitigung von Hürden z.B. bei der Anerkennung der Lernleistungen im Ausland; hier müssen transparente Modalitäten geschaffen werden. Auch ist die Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen zu vereinfachen.

3.7 AUSTAUSCH VON LEHRKRÄFTEN

Strategische Partnerschaften mit herausragenden ausländischen Universitäten (siehe 4.4) stehen im Zentrum der Internalisierungsstrategie; nicht nur, weil sie eine längere Planungssicherheit für große Forschungsprojekte, sondern auch eine ideale Plattform für einen *systematischen DozentInnen-Austausch* bieten. Seit Anfang 2010 haben im Rahmen des durch die hessischen Studienbeitragsersatzmittel (QSL) finanzierten Programmes *International Campus* mehr als 20 ausländische Gäste an insgesamt neun Fachbereichen der GU gelehrt. Als besonders geeignet für Gastdozenturen erwiesen sich dabei Kurzaufenthalte an der GU sowie an ausländischen Partneruniversitäten. Für diese Austauschprogramme sollten universitätsweit noch mehr geworben werden und sich Lehrinhalte stärker an den herausragenden Forschungsschwerpunkten der GU, insbesondere ihren seit 2006 zehn neuen großen Zentren, orientieren (siehe 4).

Ein Hindernis beim Ausbau der Mobilität von DozentInnen ist der Mangel an bezahlbarem Wohnraum in Frankfurt. Die Gästehäuser der GU mit insgesamt 60 Apartments sind stets ausgelastet, viele Nachfragen können daher nicht befriedigt werden. Gemeinsam mit der Stadt Frankfurt sollten hier neue, auch unkonventionelle Lösungen gefunden werden; dazu zählt auch der Plan eines neuen *Boarding House*, das jungen WissenschaftlerInnen eine Unterkunft für mindestens drei Monate sichert. Neben der Wohnraumproblematik stellt häufig die Betreuung mitreisender

Kinder eine Herausforderung dar, weshalb es wichtig wäre, die Zahl von Kinderbetreuungsplätzen an den Campi der Universität sukzessive zu erhöhen.

Um GastwissenschaftlerInnen auch nach ihrem Aufenthalt an die GU zu binden, empfiehlt sich langfristig der Aufbau internationaler *Alumni-Clubs*. Dieses Netzwerk sollte zentral betreut werden und regelmäßig über aktuelle Entwicklungen, Forschungsprojekte und Ausschreibungen der GU informieren. Mit dem Aufbau eines weltweiten Alumni-Netzwerks ließe sich zudem die Werbung um wissenschaftliche RückkehrerInnen aus dem Ausland verbinden; darüber wird sich die GU mit den in den Hochschulbündnissen „U15“ und „TU9“ organisierten forschungstarken deutschen Universitäten verständigen.

Eine Aufstockung des Gastdozentenprogramms International Campus erscheint geboten. Zur Gewinnung ausländischer DozentInnen sind der Bau eines Boarding House sowie die Aufstockung von Kinderbetreuungsplätzen mittelfristig erforderlich; zudem soll langfristig ein internationales Alumni-Netzwerk entstehen.



Kommt aus Kanada für ein Semester:
Prof. Atiya Mahmood

4

Die Spitzenforschung an der Goethe-Universität erstreckt sich über ihre gesamte disziplinäre Breite. So gibt es hier inzwischen mehr als zehn große Forschungszentren, die WissenschaftlerInnen in kompetitiven Verfahren von Land und Bund eingeworben haben; dazu zählen drei Exzellenzcluster, zwei Nationale Gesundheitszentren und fünf LOEWE-Zentren. Hier forschen WissenschaftlerInnen in enger Kooperation mit außeruniversitären Partnern, darunter sechs Max-Planck- und drei Leibniz-Instituten sowie einem Helmholtz-Zentrum. Frankfurt zählt inzwischen neben München und Berlin zu den starken deutschen Wissenschaftsstandorten. Als Merkmal kristallisiert sich dabei zunehmend ein **inter- und transdisziplinärer Ansatz** heraus, um Lösungen für die *grand challenges* unserer Zeit zu entwickeln, also für komplexe Probleme wie Klimawandel, Bildungsgerechtigkeit, Entwicklung neuer Therapeutika oder Finanzmarktstabilität. Diese Profilschärfung gilt es weiter voranzutreiben, sowohl intern zwischen den Fachbereichen als auch extern in enger Kooperation mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen und eben zunehmend auch mit ausländischen Partneruniversitäten. Dies kann auf bilateraler Ebene zwischen einzelnen WissenschaftlerInnen und auf multilateraler Ebene mit institutionellen Partnern im Ausland erfolgen. Ein wichtiger Aspekt der Internationalisierung wird die Förderung der Forschung und des Nachwuchses durch europäische Institutionen sein, insbesondere mit Blick auf das neue Programm *Horizon 2020*; dazu will die GU eine eigene „EU-Strategie“ vorlegen. Welche Aktivitäten aber sind darüber hinaus in den kommenden Jahren zu ergreifen, um die Attraktivität der GU für SpitzenforscherInnen und hoffnungsvolle Nachwuchskräfte aus dem Ausland zu erhöhen?

4.1 PROMOVIERENDE

Mit der Etablierung der **universitätsweiten Graduiertenakademie GRADE** trägt die GU der Internationalisierung der Forschung auch auf der Ebene der DoktorandInnen Rechnung. Die aufnehmenden universitären Institute wie Promovierende aus dem Ausland berät GRADE in enger Abstimmung mit dem *Welcome Centre* (siehe 4.3) und bietet ein umfangreiches Kursangebot zur Sprache, zu wissenschaftlichem Arbeiten und zur Integration an. Um die Internationalisierung auf Promovierenden-Ebene weiter zu stärken, sind neue Studienelemente zu entwickeln (siehe 3.4); dazu kann etwa auch die Promotion an zwei Universitäten gleichzeitig zählen. Auch sollte die Darstellung des „Promotionsortes“ Frankfurt mit seinen Forschungsschwerpunkten einschließlich ihrer Infrastruktur den Standards anglo-amerikanischer Spitzenuniversitäten angeglichen werden. In enger Zusammenarbeit mit den Akteuren können dann Programme und universitäre Zentren an ausgewählten internationalen Institutionen vorgestellt werden. Ausgangspunkt sollten die strategischen Partneruniversitäten sein (siehe 4.4). Die Verfahren zur Bewerbung von ausländischen DoktorandInnen müssten jedoch noch einfacher und transparenter sein; dazu wird die GU über GRADE eine zentrale *Online*-Plattform für ausländische Bewerber einrichten.

Neben der Internationalisierung der Promotionsprogramme sollte der Fokus auch auf dem **Promovierenden-Austausch** liegen. *Incoming Visitors* sind nach ihrer Rückkehr VermittlerInnen und MultiplikatorInnen der Forschungsqualität und Infrastruktur der Goethe-Universität und helfen, an ausländischen Instituten exzellenten Nachwuchs zu rekrutieren (siehe 4.2). *Outgoing Postdocs* wiederum können ein Aushängeschild für die Qualität der Ausbildung an der GU sein und zurückgekehrt einen Beitrag zur Bereicherung der universitären Wissens- und Forschungsstrategie leisten. Dabei wird es wichtig sein, die Angebote von DAAD, der Alexander-von-Humboldt-Stiftung und der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) noch stärker als bisher zu nutzen.

Zur weiteren Internationalisierung der Promotionsphase sind vermehrt englischsprachige Kursangebote zu entwickeln und die Vermarktung dieser im Ausland zu verbessern. Außerdem sollen in den nächsten Jahren Mittel zur Förderung von Forschungsaufenthalten für Promovierende an Partneruniversitäten und anderen wissenschaftlichen Spitzeneinrichtungen sowie zur Förderung von Aufenthalten für ausländische Promovierende an der GU bereitgestellt werden.

4.2 REKRUTIERUNG VON FORSCHENDEN

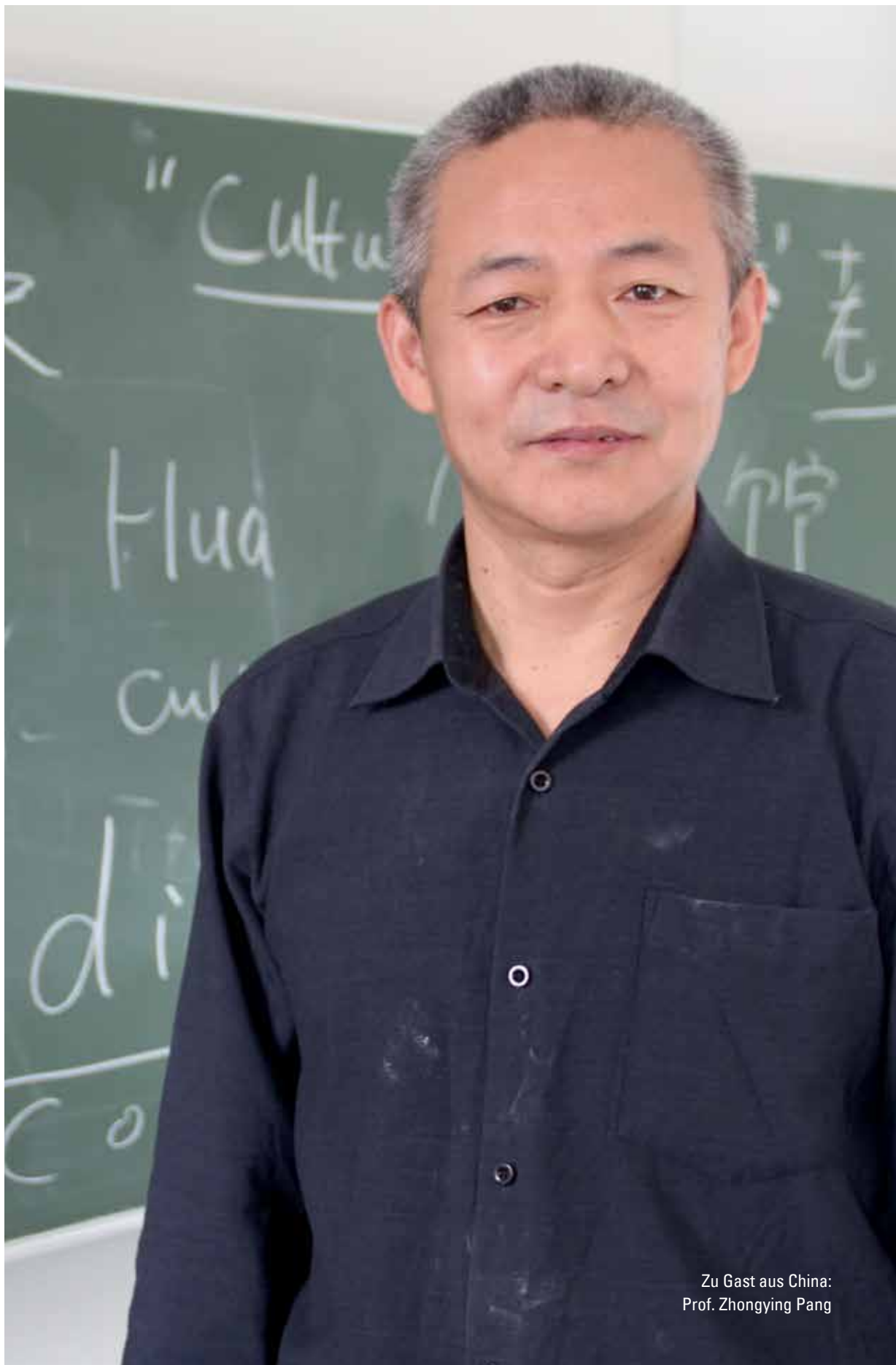
Die Qualität der Forschung einer Universität steht und fällt mit ihren WissenschaftlerInnen. Fast jede/r kann heutzutage Auslandserfahrungen aufweisen; gut ein Viertel der jährlich neu an die GU berufenen ProfessorInnen kommen mittlerweile aus dem Ausland. National kann sich diese Quote durchaus sehen lassen, nicht aber im europäischen Vergleich. Hier liegen deutsche Universitäten – somit auch Frankfurt – bei der Anwerbung von internationalen SpitzenforscherInnen nach wie vor hinter europäischen Einrichtungen der Schweiz, Großbritanniens, der Niederlande oder Skandinaviens zurück. Um dies zu ändern, ist an zwei Stellschrauben zu drehen: Zum einen müssen **Berufungsangebote noch konkurrenzfähiger** werden; so ist die internationale Wissenschaftselite mit Zeitarbeitsverträgen oder Juniorprofessuren nur bedingt zu einem Wechsel nach Deutschland zu bewegen. Anders als die meisten deutschen Hochschulen verfügt zwar die GU als autonome Stiftungsuniversität über die Flexibilität, sich nicht an starre Tarif- und Lohnstrukturen halten zu müssen; auch ist es ihr leichter möglich, zur Aufstockung von Berufungsangeboten Stiftungsmittel einzusetzen. Gewisse Grenzen sind allerdings auch ihr angesichts der zurzeit sinkenden staatlichen Grundfinanzierung gesetzt. Neben rein pekuniären Anreizen sollte daher künftig auch vermehrt mit strukturellen und ideellen geworben werden; dazu können der Hinweis auf das **gute Forschungsumfeld** in Frankfurt, *tenure track*-Angebote oder auch die Gewährung von *Sabbaticals* gehören. Nicht zuletzt lassen sich internationale Spitzenleute regionaler Forschungseinrichtungen im Rhein-

Main-Gebiet mit dem Ehrentitel „*Adjunct Professor*“ an die Universität stärker binden. Zum anderen darf die Betreuungsrelation von zurzeit 75 Studierenden pro Professur auf keinen Fall weiter steigen. Darüber hinaus sind die besten WissenschaftlerInnen sowie Findungskommissionen aufgefordert, auf Messen wie z.B. GAIN nach den besten internationalen NachwuchswissenschaftlerInnen Ausschau zu halten. Sofern Auslandsrufe erfolgreich waren, gilt es nicht zuletzt der Isolierung der ProfessorInnen entgegenzuwirken und sie in inneruniversitäre Entscheidungsprozesse besser einzubeziehen. So sollten Fachbereiche darüber nachdenken, beispielsweise ihre Sitzungen künftig auch auf Englisch durchzuführen.

Es sind weitere Aktivitäten zu ergreifen, um die Betreuungsrelation an der GU zu verbessern oder zumindest stabil zu halten. Unabhängig davon wird die GU die Rekrutierung ausländischer SpitzenforscherInnen weiterhin aktiv betreiben und dabei sowohl auf pekuniäre wie strukturelle und ideelle Anreize setzen.

4.3 WILLKOMMENSKULTUR

Gastfreundlichkeit und Serviceorientierung sind wichtige Elemente zur Steigerung der Attraktivität einer Hochschule. Daher ist im Februar 2013 das *Goethe Welcome Centre (GWC)* eingerichtet worden; seine Finanzierung ist durch Stiftungsmittel für zunächst drei Jahre gesichert. Zentrale Aufgabe des GWC ist es, den internationalen ForscherInnen auf Post-Doc- bzw. Professorebene bei anfänglichen Behördengängen z.B. zu Ausländerämtern und Konsulaten zu helfen, sodass sie sich rasch auf ihre Forschung und Lehre konzentrieren können. Ein solcher *Relocation Service* gilt an vielen international erfolgreichen Universitäten inzwischen als Selbstverständlichkeit, um im globalen Wettbewerb um die führenden wissenschaftlichen Köpfe mithalten zu können. Eng zusammen mit dem GWC arbeitet der im Gleichstellungsbüro angesiedelte *Dual Career Service*, der PartnerInnen neuberufener ProfessorInnen hilft, eine adäquate berufliche Tätigkeit zu finden; ergänzend wird ein Familien-Service zur Suche nach geeigneten Kinderbetreuungseinrichtungen an-



Zu Gast aus China:
Prof. Zhongying Pang

geboten. Beim Aufbau und der Struktur des GWC hat sich die GU von den Empfehlungen der Alexander-von-Humboldt-Stiftung leiten lassen. Neben Hilfestellungen bei der Erledigung wichtiger Formalitäten unterstützt das GWC Neuankömmlinge bei der Wohnungssuche, bei der Anmeldung zu Deutschkursen oder der Aufnahme von Freizeitaktivitäten zur Förderung der sozialen Integration. Dazu gehört auch die Integration von ausländischen Forschenden in *Faculty Clubs*, die einzelne Fachbereiche bereits unterhalten. In Planung ist zudem, das Angebot um interkulturelle Deutschland-Seminare zu erweitern. Darüber hinaus will das GWC belastbare statistische Daten zu den internationalen ForscherInnen erheben, die der Fortentwicklung der Internationalisierungsstrategie der GU dienen sollen.

Das GWC soll in den nächsten Jahren sein Aufgabenspektrum erweitern und für Forschende und Lehrende auf allen Qualifikationsebenen ein Ansprechpartner sein; zudem strebt die GU an, das neuartige Dienstleistungsangebot dauerhaft zu etablieren. Auf der Ebene der Studierenden soll dieses durch Serviceleistungen der Fachbereiche ergänzt werden.

4.4 KOOPERATIONEN

Typischerweise unterhalten einzelne WissenschaftlerInnen oder Forschergruppen bilaterale Forschungsprojekte mit ausländischen KollegInnen. Diese ad-hoc-Verbindungen sind zwar oft sehr produktiv, für die Universität aber insgesamt meist nicht nachhaltig und oft auch zu wenig sichtbar. Gerade in größeren Formaten wie den Exzellenz-Clustern muss daher die Forschungsk Kooperation, will sie erfolgreich sein, mit ausländischen Partnern systematisch und weniger personenabhängig erfolgen. Von großem Nutzen sind hier Einrichtungen wie das Forschungskolleg Humanwissenschaften, das gemeinsam mit der Werner-Reimers-Stiftung in Bad Homburg betrieben wird. Es versteht sich als ein Forum für ExpertInnen aus aller Welt, die gemeinsam mit KollegInnen der GU an aktuellen geistes- und gesellschaftswissenschaftlichen Fragestellungen arbeiten.

Die internationalen Kontakte werden aber auch durch einzelne Aktivitäten wie der Aus-

richtung globaler Konferenzen oder der Einrichtung von Gastprofessuren gefördert. Unverzichtbar für internationale Verbünde ist die Finanzierung durch Drittmittel. Beispielhaft ist in dem Zusammenhang das Marie-Curie-COFUND-Projekt „GO-IN“ zu nennen, das erfolgreich eingeworben wurde. Um die Beteiligung der WissenschaftlerInnen an europäischen und internationalen Förderprogrammen zu erhöhen, wird die Stabsstelle „Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs“ (FuN) ihr Beratungsangebot weiter ausbauen. Eine zentrale Funktion bei der stärkeren Systematisierung internationaler Kontakte hat jedoch der Auf- und Ausbau von Partnerschaften mit leistungsstarken Hochschulen in Europa und der Welt, um exzellente Forschungsnetzwerke zu etablieren; vor allem diese eröffnen bei internationalen Ausschreibungen wie z. B. dem Forschungsrahmenprogramm „Horizon 2020“ der EU gute Erfolgchancen. Wird doch die Vernetzung mit ausländischen Partnerinstitutionen zunehmend zur Bedingung der Teilhabe an international ausgerichteten Förderverfahren.

Das Marie-Curie-Programm hat sich als ein außerordentlich wirksames Instrument der Europäischen Union erwiesen, um den Austausch von Forschenden und Lehrenden zwischen europäischen Universitäten zu fördern. Hier schneidet die Goethe-Universität – gemessen an der Zahl der zu vergebenen Stipendien – und im Vergleich zu anderen deutschen Spitzenuniversitäten jedoch eher mäßig ab; ähnliches gilt für Alexander-von-Humboldt (AvH)- sowie DAAD-Stipendiaten. Von daher sind gezielte Aktivitäten zu ergreifen, um mehr Forschende und Lehrende für dieses Programm zu gewinnen und ihre Anträge durchzubringen; dazu kann als Anreiz eine Bonierung gastgebender Institute dienen wie sie bereits bei Humboldt- und Heisenbergstipendiaten angewendet wird.

Zur besseren Systematisierung internationaler Forschungskontakte ist geplant: die Unterstützung von Forschungsaufenthalten im Ausland, die Einwerbung von International Fellowships, die Ausrichtung internationaler Konferenzen an der GU und die Einrichtung von internationalen Gastprofessuren. Zudem sollte die Zahl der Marie-Curie-, aber auch der AvH- und DAAD-Stipendiaten in den nächsten Jahren signifikant gesteigert werden.



University of Pennsylvania, Philadelphia, USA

UNIVERSITY OF
BIRMINGHAM

University of Birmingham, UK



Osaka University, Japan

UNIVERSITY OF
TORONTO

University of Toronto, Kanada



Tel Aviv University, Israel



Karls-Universität Prag, Tschechien



Fudan University, Shnghai, China

4.5 HOCHSCHULPARTNERSCHAFTEN

Partnerschaften mit ausländischen Hochschulen und Fachbereichen sind das Rückgrat aller Austauschbemühungen. Dabei haben der **Ausbau** und die **Vertiefung** bestehender Kooperationen Vorrang vor dem Aufbau neuer; auch ist der Förderung ausgewählter strategischer Partnerschaften, die bereits eine „kritische Masse“ an bilateralen Kooperationen aufweisen können, der Vorzug zu geben gegenüber jener Vielzahl von Partnerschaften geringer Intensität. Ziel ist es stets, Synergien zwischen Projekten in Forschung, Lehre und Verwaltung zu schaffen, die zur Steigerung der Internationalisierung beitragen. Dabei ist darauf zu achten, dass ausreichend Austauschplätze an den Partnerhochschulen für GU-Studierende angeboten werden. Die Goethe-Universität unterhält ein dreistufiges System der Partnerschaften:

- **Strategische Partnerschaften** sind enge, dauerhafte internationale Kooperationen mit einer kleinen Zahl von leistungsstarken Hochschulen;
- **Regionalpartnerschaften** unterhält die GU in Nordamerika, Ostasien, Afrika südlich der Sahara und Europa; darin eingebunden sind die vier interdisziplinären Zentren mit Regionalfokus, die Kooperationen mit ausländischen Kulturinstituten sowie die Regionalpartnerschaften des Landes (siehe unten); und
- **Fachbereichspartnerschaften** sind auf Initiativen der Fächer zurückzuführen, die innerhalb Europas in der Regel über Erasmus entstanden sind.

Seit 2009 verfolgt die GU die Strategie, ihre internationalen Aktivitäten mit denen von Stadt und Land zu verzahnen und dabei jeweils Verträge mit hochkarätigen Hochschulen abzuschließen. Gerade diese **strategischen Partnerschaften** machen international sichtbarer, tragen zur Qualitätssteigerung in der Forschung bei, fördern eine Vielzahl von Projekten, an denen diverse Fachbereiche beteiligt sind, verbessern die Zusammenarbeit mit Stadt und Land und erhöhen die Austauschzahlen von Lehrenden und Studierenden. Konkret arbeitet die GU im Rahmen der Initiative „Strategische Partnerschaften“ weltweit mit folgenden sieben Hochschulen zusammen: *University of Toronto* (Kanada), *University of Pennsylvania* (Philadelphia, USA), *Fudan University* (Shanghai, China), *Osaka University* (Japan), *Tel Aviv University* (Israel), *University of Birmingham* (UK) sowie Karls-Universität (Prag, Tschechien). Diese strategischen Partner gehören zu den führenden Hochschulen ihres Landes und passen mit ihrem Fächerspektrum zur GU. Fast alle liegen in globalen Wirtschaftszentren, in Partnerstädten Frankfurts oder den Partnerregionen Hessens.

Nicht nur strategische Partnerschaften, sondern auch **Fachbereichspartnerschaften** und **Regionalpartnerschaften** tragen zu einer stärkeren internationalen Vernetzung bei; dazu zählen Kontakte mit Ostasien und Australien, so die Beteiligung der GU an der Deutsch-Vietnamesischen Hochschule und an der Landespartnerschaft mit Queensland, Kontakte mit dem Zentrum Point Sud in Mali sowie mit diversen Wissenschaftseinrichtungen in Malawi und Nordamerika wie etwa die Landespartnerschaften Massachusetts und Wisconsin. Hinzu kommt, dass Entwicklungen gerade in diesen Ländern im Zentrum des Forschungsinteresses des Exzellenzclusters „Herausbildung normativer Ordnungen“ stehen.

Zur besseren Einbindung in internationale **Universitätsnetzwerke** hat sich die Universität der *European University Association* (EUA) angeschlossen. Darüber hinaus wird sie Kontakt zu Verbänden wie der *League of European Research Universities* (LERU) suchen. Angesichts der fortschreitenden Globalisierung der akademischen Ausbildung muß die GU zudem Überlegungen anstellen, ob sie Regionalbüros an geeigneten Standorten im Ausland

einrichten will; solche „*off-shore*“-Aktivitäten, die zur Gewinnung von Studierenden und Forschenden aus dem Ausland, aber auch zur Etablierung eines Lehrangebots in ausgewählten Ländern dienen können, bedürfen einer sorgfältigen inhaltlichen wie wirtschaftlichen Abwägung.

Die GU will in den kommenden Jahren insbesondere ihre Beziehungen zu den sieben Auslandspartnern vertiefen; dazu trägt das DAAD-geförderte Projekt „Strategische Partnerschaften“ bei.



Aus den USA nach Frankfurt:
Prof. Darrel Moellendorf



5

5.1 VERWALTUNG

Eine erfolgreiche Internationalisierung setzt die **Offenheit der VerwaltungsmitarbeiterInnen** voraus, ausländische Lernende, Lehrende und ForscherInnen in Frankfurt willkommen zu heißen sowie die Bereitschaft, diese während ihres Aufenthalts zu unterstützen. Das entspricht auch dem Grundsatz der GU als selbstverwalteter Organisation, die Verantwortung des Einzelnen ins Zentrum des universitären Handelns zu rücken. Entscheidend für eine rasche Integration ausländischer Studierender, Forschender und Lehrender ist dabei eine institutionelle Zweisprachigkeit. Dies gilt für die mündliche und schriftliche Kommunikation, insbesondere für alle relevanten Verwaltungsdokumente und -unterlagen wie Berufungsvereinbarungen und Arbeitsverträge, Prüfungs- und Promotionsbescheide sowie Leitfäden und Verwaltungsverordnungen – diese müssen verständlich abgefasst und in englischer Sprache verfügbar sein.

Auf der Ebene des gehobenen Dienstes sowie weiterer Beschäftigter mit internationalem Kontakt sieht die GU die Beherrschung einer **Fremdsprache**, möglichst Englisch, als erforderlich an; daher werden alle Stellenausschreibungen einen solchen Hinweis enthalten. Darüber hinaus will das Präsidium einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit strategischen Auslandspartnern in Fragen der Strategie, des Managements und der Ausgestaltung von Internationalisierungskonzepten pflegen. So steht es im DAAD-geförderten Programm „Strategische Partnerschaften“, das u.a. auch ein Mobilitätsangebot für Kurzzeitaufenthalte von VerwaltungsmitarbeiterInnen enthält, um fremdsprachliche, interkulturelle und fachliche Kompetenzen zu fördern.

Der **Online-Auftritt** der GU soll schrittweise englischsprachig gestaltet werden (siehe 3.5) – das gilt für alle Fachbereiche einschließlich der zentralen Verwaltung. Das Hochschulpersonal ist sukzessive durch Fortbildungen und Seminare interkulturell zu sensibilisieren. Das Augenmerk sollte dabei vor allem auf dem Bereich Personal und Recht sowie dem SSC liegen, also Einrichtungen, die laufend in Kontakt mit ausländischen BewerberInnen stehen. Nicht zuletzt wird es erforderlich sein, alle Verwaltungsprozesse auf ihre „Internationalisierungstauglichkeit“ hin zu überprüfen, von Berufungsverfahren bis hin zur Anlegung von Personal-Akten.

5.2 INITIATIVEN

Um ihren Internationalisierungsbemühungen Nachdruck zu verleihen, erscheint es notwendig, ein **System von Anreizen** zu etablieren. So sollten bei der Karriereförderung von wissenschaftlichen wie von technischen und administrativen MitarbeiterInnen Auslandsaufenthalte ebenso wie Sprachkenntnisse angemessene Berücksichtigung finden und auch bei Neueinstellungen besonders gewürdigt werden. Ebenso sind Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen durch Sprachkurse, aber auch institutionelle und individuelle Kontakte zu ausländischen Universitäten zu unterstützen; zugleich ist die Weiterbildung durch bestehende Angebote, aber auch „virtuelles“ Lernen mit qualitativ hochwertigen englischsprachigen Formaten wie etwa *massive open online course (MOOC)* zu fördern.

Ein „Handicap“ bei der Anwerbung ausländischer Studierender, Forschender und Lehrender sowie qualifizierter Verwaltungskräfte ist die angespannte Wohnraumsituation in Frankfurt. Die GU verfügt mit der Stiftung für internationale Beziehungen lediglich über vier **Gästehäuser**, deren Auslastung entsprechend hoch ist und von der Nachfrage weit übertroffen wird. Das Präsidium plant daher, ein *Boarding House* am Campus Westend zu realisieren, das sowohl für Kurzzeit- als auch für längere Aufenthalte möblierte Zimmer – auch für Familien – in guter Lage und zu erschwinglichen Preisen anbietet. Damit dürfte sich die Aufnahmekapazität für aus-

ländische BesucherInnen erheblich steigern, im Idealfall sogar verdoppeln lassen. Ein Grundstück steht bereits zur Verfügung; allein Finanzierung und Betreiber sind zurzeit noch ungeklärt. Zudem besteht die Hoffnung, auch Wohnraumplätze für Studierende aus dem Ausland zu erhöhen; hier wird auf die tatkräftige Unterstützung der Stadt gesetzt. Schließlich hat die Internationalisierung der Universität auch eine städtische Dimension: So dürfte es im Interesse der Kommune und der Universität sein, gut ausgebildete Fachkräfte hervorzubringen, die international tätige Unternehmen anschließend übernehmen wollen. Dies gilt es durch geeignete **Werbeauftritte** zu forcieren.

Internationalisierung ist kein Selbstzweck, sondern dient als Motor zur Qualitätssteigerung in Forschung und Lehre ebenso wie als Katalysator für den Dialog der Kulturen. Diesen strategischen Prozess optimal aufzusetzen und durchzuführen ist eine Herausforderung, der sich die GU gerne stellt; wichtig ist aber auch eine externe **Evaluation** ihres Internationalisierungskonzepts etwa durch das von der Hochschulrektorenkonferenz bereitgestellte Audit „Internationalisierung der Hochschulen“. Nicht zuletzt hängt der Erfolg der Umsetzung des Konzepts von rechtlichen und finanziellen **Rahmenbedingungen** ab. So wirft die Akkreditierung transnationaler Studiengänge der GU und ihrer Partner in Nachbarländern immer wieder rechtliche Probleme auf; ebenso fehlen finanzielle Anreize zur Aufnahme ausländischer Studierender und Forschender oder für den Bau von Gästehäusern und Kinderbetreuungsstätten.

Die GU hat den Anspruch, als autonome Stiftungsuniversität in die Stadt Frankfurt hinzuwirken, also mithin eine „echte“ Bürgeruniversität zu sein. Dazu gehört auch die Gewinnung und Ansiedlung **ausländischer Unternehmen**. Gemeinsam mit der Stadt soll daher eine Broschüre entworfen werden, die potentielle Investoren aus dem Ausland über Möglichkeiten informiert, in Frankfurt Unternehmen anzusiedeln und dabei deutsche oder ausländische AbsolventInnen der GU zu gewinnen, die fachliche Kompetenz mit Mehrsprachigkeit verbinden. Wichtig wäre dabei die Hilfe der Konsulate, die in Frankfurt in unvergleichbar hoher Zahl vertreten sind.

Als Reaktion auf den knappen preiswerten Wohnraum in Frankfurt sollen die Zimmerkontingente für internationale Studierende erhöht sowie ein Boarding House errichtet werden. Der Webauftritt der GU ist durchgängig zweisprachig in Deutsch und Englisch zu gestalten. Darüber hinaus wird angestrebt, eine externe Evaluation des vorliegenden Internationalisierungskonzepts und der darauf basierenden Umsetzungsstrategie durchzuführen. Nicht zuletzt erhält das Präsidium den Auftrag, sich für die Verbesserung rechtlicher und finanzieller Rahmenbedingungen einzusetzen.





6

AUSBLICK

Die Goethe-Universität hat in den vergangenen zehn Jahren beachtliche Fortschritte bei der Internationalisierung erzielt. So gelang es nicht nur, die Mobilität ihrer Studierenden erheblich zu steigern. Mit dem Auf- und Ausbau herausragender Projekte wie den drei Exzellenzclustern nahm auch in der Forschung die Sichtbarkeit weltweit zu. Hier wurde nicht zuletzt durch die Einrichtung eines neuen *Welcome Centre* ein wichtiger Schritt zur Etablierung einer serviceorientierten Willkommenskultur unternommen, welche die Anziehungskraft Frankfurts und damit auch Hessens für ausländische WissenschaftlerInnen, Promovierende und Studierende verbessert.

Die GU verfügt heute über gute Ansätze der Internationalisierung, die nun in einem Gesamtkonzept gebündelt und in eine überschaubare Zahl von strategischen und operationalen Zielen übersetzt werden, das zu tun Aufgabe des IO sein wird. Neben der Gewinnung neuer Top-ForscherInnen durch attraktive Berufungsangebote muss es das vorrangige Ziel sein, den Austausch von Studierenden und Promovierenden zu forcieren; dazu bedarf es weiterer attraktiver englischsprachiger Studiengänge, studienbegleitender Hilfen sowie der wechselseitigen Anerkennung von Studien- und Prüfungsleistungen. Auch soll das Profil als forschungsstarke Master-Universität geschärft werden.

Generell sind noch mehr Orte der Begegnung auf den Campi der GU zu schaffen, die zur raschen Integration ausländischer Studierender ebenso wie zum Erwerb interkultureller Kompetenzen bei deutschen Studierenden beitragen; auch um sie für einen Auslandsaufenthalt zu gewinnen. Wünschenswert wäre ebenso ein internationales Begegnungszentrum der Universität wie ein erweitertes Angebot an preiswerten Wohnplätzen für ausländische Studierende, Lehrende und Forschende. Nicht zuletzt sollten Verwaltungsangestellte stärker an Auslandserfahrungen partizipieren.

Das hohe Maß an Autonomie, über das die Goethe-Universität verfügt, hilft in vielfältiger Weise unbürokratisch vorzugehen und den Internationalisierungsprozess zu beschleunigen. Doch am Ende muss die Universität sowohl über wettbewerbsfähige Strukturen verfügen als auch für die Internationalisierungsaufgaben gerüstet sein. Deshalb darf die GU in ihren Bestrebungen nicht nachlassen, Einwerbungen bei den großen Förderorganisationen zu erzielen, die direkt oder indirekt ihrer weiteren Internationalisierung zugute kommen.

