

Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durchgeführt.

Die HRK dankt dem BMBF für die freundliche Unterstützung.



Impressum

Herausgegeben von der
Hochschulrektorenkonferenz

Redaktion:
Gernot Schmitz

Layout:
Hannah Schneider

Ahrstr. 39, 53175 Bonn
Tel.: 0228/887-0
Fax: 0228/887-110
www.hrk.de, www.audit-international.hrk.de

Bonn, September 2011

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen – auch auszugsweise – nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung durch die Hochschulrektorenkonferenz.

Reprinting and use in electronic systems of this document or extracts from it are subject to the prior written approval of the German Rectors' Conference.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Einleitung | 1 |
| Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ | 1 |
| Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg | 2 |
| Zur Struktur des Empfehlungsberichts | 3 |
| 1 Rahmenbedingungen und strategische Ausrichtung der Internationalisierung..... | 4 |
| 1.1 Nationaler, regionaler und institutioneller Kontext | 4 |
| 1.2 Strategische Ausrichtung der Internationalisierung an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg | 5 |
| 1.3 Analyse und Empfehlungen | 10 |
| 2 Handlungsfeld „Planung & Steuerung“: Analyse und Empfehlungen | 17 |
| 3 Handlungsfeld „Studium & Lehre“: Analyse und Empfehlungen | 22 |
| 4 Handlungsfeld „Forschung & Technologietransfer“: Analyse und Empfehlungen | 28 |
| 5 Handlungsfeld „Beratung & Unterstützung“: Analyse und Empfehlungen | 32 |
| Schlussbemerkung | 36 |
| Verzeichnis der Anlagen..... | 37 |

Einleitung

Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“

Im Rahmen ihrer Strategie zur Internationalisierung der deutschen Hochschulen hat die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) im Jahr 2009 das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ initiiert. Das Audit unterstützt die deutschen Hochschulen darin, ihre Internationalisierung strategisch auszurichten und innerhalb der Institution dauerhaft zu verankern. Das Audit bietet eine unabhängige und systematische Beratung, die passgenau auf das Profil einer Hochschule abgestimmt ist und dabei einem ganzheitlichen Ansatz folgt, der die Multidimensionalität des Internationalisierungsprozesses berücksichtigt. Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

Internationalisierung kann nur dann nachhaltig gestaltet werden, wenn sie das Selbstverständnis einer Hochschule sowie ihre Ziele und Ressourcen berücksichtigt. Gleichermaßen sollten Selbstverständnis, Ziele und Ressourcen aufeinander abgestimmt sein. In diesem Kontext bietet das Audit:

- eine Standortbestimmung der Internationalität einer Hochschule,
- die Herausarbeitung bzw. Konkretisierung ihrer Internationalisierungsziele,
- die (Weiter-)Entwicklung ihrer institutionellen Internationalisierungsstrategie sowie
- die Empfehlung konkreter Maßnahmen in definierten Handlungsfeldern der Internationalisierung.

Das Audit beinhaltet eine Kombination aus Selbstreflexion und Beratung. Es wird mit einem Team international erfahrener Berater und einer von der Hochschule eingesetzten Projektgruppe durchgeführt. Eine Veröffentlichung der Ergebnisse des Audits ist aufgrund der vereinbarten Vertraulichkeit des Beratungsprozesses nicht vorgesehen.

Mit dem HRK-Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ durchläuft die Hochschule einen Prozess, der ihre strategische Ausrichtung in der Internationalisierung gezielt unterstützt, die Bündelung und Ergänzung bereits implementierter Internationalisierungsmaßnahmen ermöglicht, und die Internationalität der Hochschule nach innen und nach außen sichtbar macht.

Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Die Auditierung an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) wurde mit einem Team von drei international erfahrenen Beratern durchgeführt:

- Professorin Hon. Dr. Heidi Diggelmann (Schweiz)
Professorin Emerita der Medizinischen Fakultät der Universität Lausanne und ehemalige Präsidentin des Forschungsrates des Schweizerischen Nationalfonds

- Rüdiger Jütte (Deutschland)
Ehemaliger Referatsleiter in der Internationalen Abteilung der Hochschulrektorenkonferenz (HRK)

- Dr. Sijbolt J. Noorda (Niederlande)
Vorsitzender der Vereniging van Universiteiten (VSNU) und Vorstandsmitglied der European University Association (EUA)

Die Projektgruppe der FAU (Anlage 1) erhielt die Unterlagen zur Erstellung des Selbstberichts am 25. Oktober 2010. In einem Vorgespräch am 21. Dezember 2010 erläuterten Frau Marijke Wahlers und Herr Stephan Keuck (beide HRK) das Konzept und den Ablauf des Audits (Anlage 2) und beantworteten Fragen der Projektgruppe zur Anfertigung des Selbstberichts. Der Selbstbericht der FAU ging am 14. März 2011 bei der HRK ein und wurde umgehend an die drei Berater weitergeleitet.

Der Audit-Besuch an der FAU fand vom 24. bis 26. Mai 2011 statt. Während des Besuchs führte das Audit-Team, bestehend aus den drei o. g. Beratern sowie Frau Wahlers, Herrn Keuck und Herrn Gernot Schmitz (ebenfalls HRK), Einzel- und Gruppengespräche mit den Mitgliedern der Projektgruppe und weiteren Angehörigen der Hochschule. Zum Abschluss des Audit-Besuchs erhielt die Projektgruppe eine Rückmeldung der Berater, in der erste Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Auditierung bereits vorab präsentiert wurden.

Zur Struktur des Empfehlungsberichts

Der vorliegende Empfehlungsbericht ist eine systematische, detaillierte Darstellung der Ergebnisse des Audits an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Aufbauend auf der Auswertung des Selbstberichts und den im Laufe des Audit-Besuchs gewonnenen Erkenntnissen liefert er eine Analyse der Internationalität der Hochschule und Empfehlungen für deren weitere Entwicklung.

Kapitel 1 nimmt die allgemeinen Rahmenbedingungen und die strategische Ausrichtung der Internationalisierung an der FAU in den Blick. Es enthält eine Analyse des nationalen, regionalen und institutionellen Kontextes der Hochschule. Zudem werden hier die übergeordneten Internationalisierungsmotive und konkreten Internationalisierungsziele der Hochschule untersucht und Empfehlungen zu der strategischen Ausrichtung ihrer Internationalisierung gegeben.

In den Kapiteln 2 bis 5 erfolgt eine Analyse des aktuellen Stands der Internationalisierung an der FAU entlang der vier Handlungsfelder

- Planung & Steuerung,
- Studium & Lehre,
- Forschung & Technologietransfer sowie
- Beratung & Unterstützung.

Jedes der vier Handlungsfelder nimmt unterschiedliche Internationalisierungsaktivitäten und unterschiedliche Akteursgruppen innerhalb der Hochschule in den Blick. Aufbauend auf der Analyse des aktuellen Internationalisierungsstands werden handlungsfeldspezifische Empfehlungen für die weitere Internationalisierung der FAU entwickelt.

Wie bereits der Selbstbericht wurde auch der Empfehlungsbericht unter der Prämisse der Vertraulichkeit erstellt. Es bleibt der FAU überlassen, ob und wie sie die in diesem Bericht enthaltenen Informationen Dritten zugänglich macht.

1 Rahmenbedingungen und strategische Ausrichtung der Internationalisierung

1.1 Nationaler, regionaler und institutioneller Kontext

Die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg zählt mit fast 28.000 Studierenden zu den großen Universitäten in Deutschland. Im Freistaat Bayern nimmt sie als zweitgrößte Universität und mit Abstand größte Hochschule außerhalb Münchens eine besondere Stellung ein.

Erlangen als Hauptsitz der Universität ist mit knapp 106.000 Einwohnern eine kleine Universitätsstadt. Für sie stellt die Hochschule mit ihrem Jahresbudget von über 800 Mio. EUR und 12.000 Beschäftigten einen entscheidenden Kultur- und Wirtschaftsfaktor dar. Ähnliche wirtschaftliche Bedeutung kommt neben ihr nur noch den örtlichen Niederlassungen des Siemenskonzerns zu. Diese besondere Bedeutung bietet für die Universität das Potenzial, ihre Ziele – auch das der Internationalisierung – in Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Politik voranzutreiben und dabei eigene Positionen selbstbewusst zu vertreten. Am lediglich 25 km entfernt liegenden Standort Nürnberg sind die studierendenstarken Wirtschaftswissenschaften und die Lehramtsstudiengänge angesiedelt. Nürnberg ist das wirtschaftliche und kulturelle Zentrum Frankens und ganz Nordbayerns. Der Städteverbund Nürnberg-Fürth-Erlangen allein zählt ca. 725.000 Einwohner, die gesamte Metropolregion 3,5 Mio., so dass schon aus der Region heraus eine starke Nachfrage nach den Leistungen einer Volluniversität sowie vielfältige und variable Möglichkeiten zur Vernetzung mit Wirtschaft und Gesellschaft entstehen.

Nürnberg verfügt als zentraler Verkehrsknotenpunkt des nördlichen Bayerns über eine Anbindung an drei wichtige Autobahnen, einen Großbahnhof mit zahlreichen ICE-Verbindungen und einen zwischen Nürnberg und Erlangen gelegenen Flughafen mit täglichen Zubringerflügen in die nächsten europäischen Großflughäfen. Die Entfernungen nach München, Frankfurt und Stuttgart sind mit 200 bis 240 km ebenfalls überschaubar.

Eine strukturelle Besonderheit der Universität ist die 2007 umgesetzte Gliederung in nur fünf große Fakultäten, die aus den zuvor elf etablierten Fakultäten zusammengeführt worden sind. Die Philosophische Fakultät ist mit über 8.800 Studierenden die größte und damit allein etwa so groß wie die benachbarten Universitäten Bayreuth oder Bamberg. Insgesamt bietet die FAU Studieninteressierten 142 Studiengänge an und ist damit eine der Hochschulen mit dem breitesten Angebot in Deutschland.

Im Selbstverständnis der FAU spielt die Forschung eine herausgehobene Rolle. Die Hochschule sieht sich bei einer Reihe von Forschungsthemen, z. B. in der chemischen Reaktionstechnik oder in der Medizintechnik, in einer führenden Position. Anknüpfend an diese Spitzenforschung zielt die FAU darauf ab, in den nächsten fünf Jahren zu den 30 führenden Forschungsuniversitäten Europas zu gehören.

1.2 Strategische Ausrichtung der Internationalisierung an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Neben dem Selbstbericht liegt eine Reihe von weiteren Dokumenten vor, denen die allgemeine Schwerpunktsetzungen der Hochschule sowie Stellenwert, Motive und Ziele der Internationalisierung zu entnehmen sind. Hier sind vorrangig das Leitbild der Universität sowie die Zielvereinbarungen mit der Bayerischen Staatsregierung vom 20. Juli 2009 zu nennen, die sich auf den Zeitraum bis zum Jahr 2013 beziehen.

Das Leitbild dient hier eher der Identifizierung des Stellenwertes von Internationalisierung und möglicher Motive für dieselbe, während anhand der Zielvereinbarungen geprüft werden kann, welche internationalisierungsrelevanten Ziele Universität und Landesregierung gemeinsam verfolgen.

Im Leitbild der FAU¹ spielt die Internationalisierung insofern eine herausgehobene Rolle, als die internationale Ausrichtung explizit als eines von neun Kernelementen genannt wird. Weltoffenheit und internationale Ausrichtung sollen prägende Merkmale der FAU sein, um damit dem „gegenseitigen Verständnis der Nationen und Kulturen“ zu dienen. Ausdrucksformen der Internationalität sollen gemäß dem Leitbild internationaler Wissenstransfer, Mobilität – hier ist vermutlich vor allem die Mobilität der Studierenden gemeint – und persönlicher Austausch in Forschung und Lehre sein. Zudem wird die internationale Ambition der Universität sichtbar bei der Beschreibung des Alumninetzwerkes, das ebenfalls Bestandteil des Leitbildes ist und über nationale Grenzen hinweg gepflegt werden soll. Die ausländischen Gäste und die Ermöglichung ihrer aktiven Teilnahme am universitären Leben erfahren eine besondere Erwähnung.

Auf der Basis des im Juni 2008 zwischen dem zuständigen Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (StMWFK) und den staatlichen bayerischen Hochschulen geschlossenen Innovationsbündnisses Hochschule 2013² hat sich die FAU mit dem Ministerium auf eine Reihe spezifischer Ziele geeinigt, die in den

¹ Leitbild der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, www.uni-erlangen.de/universitaet/Uni_Leitbild_dt.pdf

² Innovationsbündnis Hochschule 2013 zur Sicherung der Leistungsfähigkeit der bayerischen Hochschulen in den Jahren 2009 bis 2013, www.stmwfk.bayern.de/Hochschule/pdf/innovationsbueundnis_2013.pdf

Zielvereinbarungen vom 20. Juli 2009³ festgehalten sind. Im Innovationsbündnis Hochschule 2013 wird die Internationalisierung nicht erwähnt; in den Zielvereinbarungen hingegen spielt sie als eines von fünf Unterkapiteln eine prominentere Rolle. Es fällt ins Auge, dass hier eine seit Mitte der 1990er Jahre existierende und regelmäßig aktualisierte Internationalisierungsstrategie ausdrücklich erwähnt wird. Explizit finden nur zwei Ziele Eingang in den Zielkatalog: Der Ausbau der Gästebetreuung an der FAU und die Einrichtung einer Außenstelle der Universität in Busan, Südkorea, die zunächst der Ausbildung von Masterstudierenden und dem Aufbau von Forschungs Kooperationen im Fach Chemie- und Bioingenieurwesen dienen soll. Ergänzend dazu verpflichtet sich die FAU, bis Februar 2010 einen Maßnahmenkatalog einschließlich quantitativer und qualitativer Parameter zu entwickeln, der zur Internationalisierung und ihrer zukünftigen Bewertung beitragen soll. Abschließend enthalten die Zielvereinbarungen einen Grund- und Leistungsdatenkatalog, anhand dessen Fortschritte gemessen werden sollen. Im Bereich Internationalisierung handelt es sich hierbei mit der Zahl der Humboldt-Stipendiaten, der DAAD-Stipendiaten, der *outgoing*-Studierenden im Erasmusprogramm und der Anzahl der Doppelabschlussprogramme um sehr spezielle, punktuelle und zudem rein quantitative Daten.

Die Frage nach einer Internationalisierungsstrategie beantwortet der Selbstbericht der FAU mit dem Hinweis, dass in der nächsten Zeit vorrangig an einer solchen gearbeitet werden soll. Allerdings gibt es zugleich an verschiedenen Punkten des Berichtes Hinweise darauf, dass dieses Vorhaben eher auf eine Sammlung von *bottom-up*-Engagement und eine Bündelung von gewachsenen und bereits bestehenden Initiativen und Partikularzielen hinauslaufen könnte.⁴ Die in den Zielvereinbarungen erwähnte Internationalisierungsstrategie wurde im Auditprozess durch die Hochschule nicht vorgelegt, ebenso wie das an gleicher Stelle angesprochene Maßnahmenpapier. Die Einschätzung liegt daher nahe, dass diesen Unterlagen seitens der Universität keine Bedeutung mehr beigemessen wird.

Bei der Betrachtung der im Selbstbericht genannten Internationalisierungsmotive, -ziele und -maßnahmen wird rasch deutlich, dass eine trennscharfe Zuordnung des Dargestellten zu einer der drei Kategorien schwerfällt. Diese Schwierigkeiten lassen sich neben grundsätzlichen Abgrenzungsproblemen damit begründen, dass eine klare Zuordnung von Zielen zu Motiven, die Bündelung von Zielen und deren Unterfütterung mit zweckdienlichen Maßnahmen an der FAU offensichtlich noch nicht erfolgt ist. Die verschiedenen Kategorien werden gelegentlich ohne Unterscheidung verwendet und verquickt.

³ Zielvereinbarungen in Ausgestaltung des am 18. Juli 2008 unterzeichneten Innovationsbündnisses, www.stmwfk.bayern.de/Hochschule/pdf/zv09_uni_erlangen_nuernberg.pdf

⁴ Selbstbericht, S. 2. „institutioneller Ansatz, um das [...] bottom-up-Engagement strategisch zu unterstützen“ und „Integration der strategischen Ausrichtung“; S. 3 „die gewachsene reichhaltige Internationalisierungskultur in einer institutionellen Internationalisierungsstruktur sinnvoll und zukunftsorientiert verankern“; S. 21 „heterogenitätssensible Internationalisierungsstrategie“.

Den Kapiteln I.2 und I.3 des Selbstberichtes können Internationalisierungsmotive der FAU entnommen werden, auch wenn sie dort teilweise als „Chancen“, teilweise als „Definition“ der Internationalisierung bezeichnet werden. Es handelt sich bei der folgenden tabellarischen Auflistung bereits um eine Bündelung (s. Tabelle 1.1), mittels derer die genannten Motive zu vier Gruppen zusammengefasst worden sind. Auf eine Gewichtung der einzelnen Motive ist seitens der Universität verzichtet worden.

Tabelle 1.1: Motive für Internationalisierung

| Motiv | |
|--------------|--|
| I | <p>Exzellente Forschung und Wettbewerbsfähigkeit</p> <p>Internationalisierung ist eine Grundvoraussetzung im Wettbewerb der international führenden Forschungsuniversitäten, da Exzellenz in der Forschung nur durch grenzüberschreitende Zusammenarbeit möglich wird.</p> |
| II | <p>Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region und des Landes</p> <p>Die Internationalisierung der Universität kann dem drohenden Fachkräftemangel in Deutschland und Bayern entgegenwirken. Die Universität kann durch Internationalisierung zugleich einen besonderen Beitrag zur Positionierung der Metropolregion Nürnberg als internationale Wissensregion leisten.</p> |
| III | <p>Internationale Kompetenzen der Studierenden</p> <p>Die Förderung der internationalen Kompetenzen der deutschen Studierenden ist Teil des universitären Selbstverständnisses.</p> |
| IV | <p>Wissenstransfer und Weiterbildung</p> <p>Durch die Internationalisierung der Forschungs Kooperationen mit Unternehmen und des Technologietransfers, durch internationale Ausgründungen sowie durch Weiterbildung öffnen sich der Universität Entwicklungschancen.</p> |

Es bleibt zu erwähnen, dass sich die Motive I, III, und IV eher auf die Hochschule selbst und ihre Mitglieder beziehen, während das Motiv II den Fokus öffnet und über die Institution Universität hinausreicht.

Die FAU nennt in ihrem Selbstbericht auch eine Reihe von möglichen negativen Folgen oder Gefahren, die mit der Internationalisierung der Hochschule einhergehen. Diese lassen sich unter den Stichworten Ressourcenmangel und Qualitätsverlust subsumieren.

Der Ressourcenmangel könne dazu führen, dass man im internationalen Wettbewerb Nachteile zu verzeichnen habe. Zugleich könnten durch die Aufrechterhaltung der betreuungs- und kostenintensiveren internationalen Studienangebote zu viele Mittel

von den für die Mehrheit der Studierenden angebotenen Programmen abgezogen werden.

Einen Qualitätsverlust befürchten einige Akteure vor allem aufgrund mutmaßlich zu geringer Fach- und Sprachkenntnisse ausländischer Studierender, die durch die derzeitigen Aufnahmeverfahren nicht ausreichend geprüft würden.

Die gesetzlichen Mindestquoten für zulassungsbeschränkte Studiengänge könnten außerdem dazu führen, dass ausländische Studierende, deren Fähigkeiten signifikant unter denen der deutschen Studierenden liegen, zu ihrem eigenen Nachteil aufgenommen werden müssen.

Die FAU formuliert im Selbstbericht einige Internationalisierungsziele, unterzieht diese jedoch keiner Gewichtung. Zum Teil lassen sich die Ziele den „Fragen zu Internationalisierungszielen“ (Kapitel II.2) entnehmen. Sie sind dort allerdings in Frageform niedergelegt, so dass sich klar erkennen lässt, dass diese Ziele innerhalb der Universität noch diskutiert werden.

An anderen Stellen im Selbstbericht sind Internationalisierungsziele erkennbar, die nicht als solche gekennzeichnet sind. Sie tauchen im Zusammenhang mit der Definition von Internationalisierung (Kapitel I.3), bei der Darstellung der eigenen Schwächen (Kapitel II.1) oder bei der Beschreibung des Internationalisierungsstandes der Hochschule (Kapitel I.4) auf. Einige werden nur implizit genannt, indem Misstände des Status quo verdeutlicht werden, deren Beseitigung angestrebt wird. Alle Ziele sind in Tabelle 1.2 nach den Handlungsfeldern gruppiert worden, die das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ als analytische Kategorien vorgibt. Um eine Unterscheidung bezüglich ihrer Nennung innerhalb des Selbstberichtes und ihres Diskussionsstandes zu ermöglichen, sind alle nicht in Kapitel II.2 und somit nur implizit erwähnten Ziele mit einem „I“ versehen worden. Solche, die aufgrund der Formulierung im Selbstbericht als umstritten gelten dürfen, sind durch ein „U“ gekennzeichnet.

Tabelle 1.2: Internationalisierungsziele der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

| Ziel | |
|---|-----|
| PLANUNG & STEUERUNG | |
| Strategische Ausrichtung, Ziele und Maßnahmen zur Internationalisierung FAU-weit integrieren | I |
| Gemeinsame Qualitätsstandards für internationale Aktivitäten entwickeln | I |
| Steuerungsinstrumente für die Internationalisierung einführen (Anreizsysteme für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Priorisierung der Unterstützung von strategischen Partnerschaften) | U |
| Internationale Sichtbarkeit durch strategische Teilnahme an Allianzen und Forschungsnetzwerken verbessern | U |
| Internationale Sichtbarkeit durch gezieltes Marketing verbessern | |
| STUDIUM & LEHRE | |
| Qualität ausländischer Studierender verbessern, u. a. durch Verbesserung der Auswahlprozesse | U |
| Qualifizierte internationale Studierende anwerben | U |
| Internationale Masterprogramme gesamtinstitutionell unterstützen und gezielt fördern | I,U |
| Studiengänge mit einem großen Anteil internationaler Studierender institutionell stärker unterstützen | U |
| Angebot für Auslandsaufenthalte deutscher Studierender ausweiten | |
| Internationale Kompetenzen deutscher Studierender durch Internationalisierung aller regulären Studiengänge fördern | U |
| FORSCHUNG & TECHNOLOGIETRANSFER | |
| Qualität ausländischer Promovierender verbessern | U |
| Bestehende Forschungsstärke nutzen, um 2015 zu den 30 führenden Forschungsuniversitäten Europas zu gehören | I |
| Internationale Forschungsk Kooperationen ausweiten | |
| Mehr internationale Drittmittel, v. a. EU-Mittel einwerben | |
| International renommierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie hochqualifizierten Nachwuchs rekrutieren (v. a. in den Forschungsschwerpunkten) | |

| | | |
|--|---|---|
| | International ausgerichtete Graduiertenprogramme entwickeln und institutionell unterstützen | |
| | Strategische Chancen im Bereich Wissenstransfer (Forschungskooperation mit Unternehmen, Technologietransfer, Ausgründungen) und Weiterbildung nutzen | |
| | BERATUNG & UNTERSTÜTZUNG | |
| | Deutsche Studierende besser über Mobilitätsoptionen informieren | I |
| | Teilnahme ausländischer Studierender an Integrationsangeboten erhöhen | I |
| | Unterstützung bei der Einwerbung und Administration internationaler Drittmittel verbessern | |
| | Dienstleistungen der allgemeinen Verwaltung internationalisieren (Formularwesen, Entbürokratisierung, Schulung der Verwaltungsmitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einfache und transparente Prozesse in Anerkennungsfragen) | |

1.3 Analyse und Empfehlungen

Bei der Analyse der Rahmenbedingungen der Internationalisierung und ihrer strategischen Ausrichtung stehen folgende Fragen im Mittelpunkt der Betrachtung:

Wie fügen sich die formulierten Internationalisierungsziele in das übergeordnete institutionelle Leitbild und das Selbstverständnis der FAU ein?

Welches Potenzial der Internationalisierung und welche Grenzen für Internationalisierung ergeben sich aus dem nationalen, regionalen und institutionellen Kontext der Hochschule? Inwiefern berücksichtigen die von der FAU formulierten Internationalisierungsziele die durch den regionalen, nationalen und institutionellen Kontext gegebenen Handlungsmöglichkeiten und -restriktionen?

Bauen die genannten Internationalisierungsziele der Hochschule schlüssig auf den Motiven für die Internationalisierung auf?

In welchem Maße ist eine Kohärenz der Internationalisierungsziele und -prozesse auf zentraler und dezentraler Ebene gegeben?

In diesem Kapitel werden einige explizit den Prozess der Strategiebildung betreffende Aspekte behandelt. Die folgende Analyse sowie die daraus abgeleiteten Empfehlungen beziehen sich in diesem wie auch in den folgenden Kapiteln auf die von der

FAU formulierten Internationalisierungsmotive, -ziele und -maßnahmen. Ausgangspunkt ist dabei immer der Ist-Zustand, wie er sich den Beratern bei der Auswertung des Selbstberichts und in den Gesprächen vor Ort erschlossen hat.

Der Internationalisierungsprozess an der FAU entfaltet sich derzeit unter vergleichsweise günstigen Rahmenbedingungen. Die Hochschule ist sich bewusst, dass der Internationalisierung der Hochschulen aufgrund der fortschreitenden Globalisierung und des drohenden Fachkräftemangels derzeit seitens der Politik eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt wird, potenziell verbunden mit höherem Gestaltungsspielraum und zusätzlichen Mitteln. Der Zukunftsrat Bayern hat erst vor wenigen Monaten auf die Notwendigkeit zur stärkeren Internationalisierung der bayerischen Hochschullandschaft hingewiesen, so dass in der Landespolitik eine gesteigerte Bereitschaft zu vermuten ist, diesen Prozess zu unterstützen, auch mit den notwendigen Ressourcen. Seitens der Hochschule wird die Zusammenarbeit mit dem zuständigen Ministerium als konstruktiv gelobt.

Positive Wirkungen für den Wirtschaftsstandort sind außerdem von der Metropolregion-Initiative zu erwarten. Der Standort Erlangen selbst bietet darüber hinaus einige Vorteile, die speziell bei ausländischen Partnern und Gästen eine besondere Rolle spielen. Erlangen tritt als saubere, grüne, überschaubare und vor allem sichere Stadt auf, die mit vergleichsweise günstigen Lebenshaltungskosten werben kann. Nicht unerwähnt bleiben sollen auch die Standortnachteile der FAU. Den Städten Nürnberg und Erlangen mangelt es an internationaler Bekanntheit. Zudem werden sie nicht vorrangig mit Wissenschaft in Verbindung gebracht. Seitens der Universität werden überdies die Bilokalität der FAU und die für eine Kleinstadt untypische Wohnraumknappheit in Erlangen als Standortnachteile bezeichnet.

Die Berater haben den Eindruck gewonnen, dass die Hochschulleitung die Bedeutung der Internationalisierung frühzeitig erkannt hat. Seit einigen Jahren verstärkt die FAU ihre Bemühungen, die Internationalisierung im Bereich Studium und Lehre gezielt voranzutreiben und seit einiger Zeit existiert das Amt eines Vizepräsidenten für Internationales. Auch betreibt sie in vielen Bereichen exzellente, international vernetzte Forschung und ist hier für internationale Postdocs und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler attraktiv.

Gleichwohl verfügt die FAU bislang nicht über eine institutionelle Internationalisierungsstrategie. Den Beratern ist nicht ersichtlich geworden, dass innerhalb der Hochschule tatsächlich eine gemeinsame Vorstellung davon existierte, welchen Gewinn die Universität als Ganzes aus der Internationalisierung zieht oder zukünftig ziehen könnte und welchen Mehrwert eine Gesamtstrategie für die Internationalisierung der Hochschule bieten würde.

Die Berater empfehlen der FAU, möglichst bald eine institutionelle Internationalisierungsstrategie zu erstellen. Sie sind überzeugt, dass eine moderne und an Exzellenz orientierte Universität ohne klare Internationale Strategie sowohl in der Forschung als auch in Studium und Lehre im internationalen Wettbewerb mit spürbar

geringerem Erfolg agieren wird.

Dabei ist es aus ihrer Sicht besonders wichtig, deutlich zu machen, dass ein zentraler Ansatz keine Bedrohung, sondern einen Zugewinn für alle Beteiligten bedeutet. Ein klares, wiedererkennbares, von allen Beteiligten getragenes institutionelles Profil steht nicht im Wettbewerb mit den differenzierten Profilen der Fakultäten. Geeignete Bestandteile des universitären Profils können vielmehr in prägnanter Formulierung nach außen bzw. ins Ausland transportiert werden und dabei helfen, die Universität als international bekannte Marke zu etablieren.

Wird das universitäre Profil zukünftig auch international sichtbar, so können gerade die Fakultäten, Fachbereiche und Lehrstühle von den zu erwartenden Ergebnissen profitieren, u. a. durch den Zugang zu noch besseren Studierenden und Promovierenden und zu nationalen und internationalen Drittmitteln. Die gemeinsame Erarbeitung einer Gesamtstrategie stellt somit eine große Chance dar, die die FAU aktiv wahrnehmen sollte.

Der Selbstbericht macht deutlich, dass im Zuge des HRK-Audits mögliche Elemente einer Strategie schon diskutiert und Konfliktlinien bereits identifiziert worden sind. Diese Erkenntnisse münden in dem Vorhaben, eine institutionelle Internationalisierungsstrategie hinreichend offen zu definieren, um durch sie die Initiativen und das Engagement der Fakultäten, Departments und Internationalisierungspraktikerinnen und -praktiker nicht zu behindern.⁵

Aus Sicht der Berater sollten im ersten Schritt auf Basis des Selbstberichtes und der Vorarbeiten ein von allen Akteuren der FAU getragenes institutionelles Profil und eine gemeinsame „Vision“ der Internationalisierung erarbeitet werden, die dieses institutionelle Profil abbildet.

Die Strategieentwicklung sollte in einem engen Dialog zwischen den Fakultäten und der Zentrale sowie der Fakultäten untereinander in Gang gebracht werden (*bottom-up* und *top-down*). Dabei kann an das Engagement vieler international aktiver Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie engagierter Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter angeknüpft werden.

Auch sollte die Strategie die Internationalisierung aller Bereiche umfassen, so dass Studium und Lehre mit der Forschung – bislang vornehmlich den Fakultäten, Departments und Instituten überlassen – verknüpft werden.

Kernelemente einer Vision sind die Internationalisierungsmotive der Universität. Sie geben Auskunft, aus welchem Grund die Hochschule Internationalisierung betreiben will, und worin sie münden soll. Die von der FAU im Selbstbericht genannten Internationalisierungsmotive (s. Tabelle 1.1) sind in sich widerspruchsfrei. Sie treten jedoch nicht besonders klar hervor.

⁵ Selbstbericht, S. 20f.

Teilweise handelt es sich offenbar um eine politisch opportune Reaktion auf regionale bzw. nationale Entwicklungen („Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region und des Landes“) oder um eine Berücksichtigung internationaler Elemente bei der Ausbildung der Studierenden als pflichtgemäße Reaktion auf die Globalisierung (Motiv III). Politische Unterstützung wertet die Motive nicht ab, dennoch entbehren die Ausführungen an diesen Punkten weitgehend des Mehrwertes, den sich die Institution für sich selbst oder die Gesellschaft in diesem Zusammenhang erhofft. Ein solcher Mehrwert wird nur für das Motiv I „Exzellente Forschung und Wettbewerbsfähigkeit“ pointiert formuliert.

Im Selbstbericht heißt es: „Schließlich muss bei allen Maßnahmen zur Förderung der Internationalisierung bedacht werden, dass die Grundvoraussetzung einer gelungenen Internationalisierung die Optimierung der universitären Rahmenbedingungen für Forschung und Lehre ist. Erst eine solche Optimierung erlaubt es den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der FAU, zur internationalen Spitzengruppe zu gehören“.⁶ Diese Passage deutet ebenso wie die unterschiedliche Darstellungstiefe der Motive darauf hin, dass die Internationalisierung dem Leitbild der exzellenten Forschungsuniversität untergeordnet ist. Eine solche Sichtweise verkennt jedoch, dass auch in Bereichen von Studium und Lehre, in denen wenig Forschungsbezug besteht und möglicherweise keine herausragenden Leistungen erbracht werden können, Internationalisierung gelingen kann. Auch hier erzeugt sie einen Mehrwert und kann aktiv vorangetrieben werden.

Bei einer Überprüfung der Internationalisierungsmotive sollte die FAU die Frage klären, welchen positiven Effekt sich die Universität oder die Gesellschaft als Ganzes von der Internationalisierung der Hochschule erhoffen dürfen.

Bei einem Abgleich der internationalisierungsrelevanten Passagen im Leitbild der Universität mit den genannten Motiven tritt zudem eine gewisse Diskrepanz zutage. Das Leitbild setzt vorrangig bei der Erweiterung des Horizontes der Hochschulmitglieder und der ausländischen Gäste an. Während dort „Weltoffenheit“ und das „gegenseitige Verständnis über Grenzen“ hinweg handlungsleitend sein sollen, erfährt dieses Element als Internationalisierungsmotiv keine Erwähnung.

Die Internationalisierungsmotive I und II wiederum nehmen die Wirkung der Internationalisierung auf die Weiterentwicklung der Universität und der Region in den Blick, wohingegen dieser Zusammenhang im Leitbild keine Rolle zu spielen scheint. Solche Abweichungen stellen noch keine Widersprüche dar; die unterschiedliche Gewichtung in den beiden Papieren sollte den universitären Akteuren bei künftigen Überlegungen zu Leitbild, Profil oder Internationalisierungsvision aber gegenwärtig sein.

⁶ Selbstbericht, S. 20.

Alle im Selbstbericht genannten Internationalisierungsziele (s. Tabelle 1.2) sind mit Blick auf ihre Konsistenz und die Kohärenz mit den genannten Motiven auf den Prüfstand gestellt worden. Eine Analyse wird jedoch dadurch erschwert, dass bei vielen Zielen – auch solchen, die im Kapitel „Strategische Ziele“ aufgezählt werden – unklar bleibt, ob sich die Institution als Ganzes ihnen bereits verschrieben hat, ob es sich um partikuläre Ziele handelt, oder ob die Diskussion um die Aufnahme der Ziele in einen allgemein gültigen Katalog noch nicht zu Ende geführt wurde. Anknüpfend an diese Feststellung haben die Berater den Eindruck gewonnen, dass die Verantwortlichen aufgrund einer grundsätzlichen begrüßenswerten Konsens-orientierung einer offenen Diskussion in vielen Punkten ausgewichen sind. Die Universität wird nicht umhin kommen, die zahlreichen als „Zielfragen“ offen gehaltenen Ziele gegebenenfalls auch kontrovers zu diskutieren und zu einer gemeinsamen Formulierung zu finden oder sie alternativ zu verwerfen.

Die zu erarbeitende Vision der Internationalisierung für die FAU soll im zweiten Schritt in eine Reihe konkreter Zielsetzungen überführt werden, wobei die Ziele und Bedürfnisse der Institution mit denen aller relevanten Akteursgruppen in Einklang gebracht werden müssen. Die Ziele sind eindeutig in einer Rangfolge zu ordnen und als vor- oder nachrangig zu kennzeichnen, um flexibel auf externe Änderungen der Rahmenbedingungen reagieren und die begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen möglichst effektiv einsetzen zu können.

Im diesem Kontext lohnt ein Blick auf die möglichen Gefahren, die seitens einiger Akteure an der Hochschule mit der Internationalisierung verknüpft werden. Die genannten Befürchtungen spiegeln die Sicht vieler im universitären Alltag erfahrener Akteure wider und sollten daher im Strategiefindungsprozess die notwendige Berücksichtigung finden. Dies gilt v. a. hinsichtlich des befürchteten Qualitätsverlustes im Bereich von Studium und Lehre.

Vor einem ineffizienten Ressourceneinsatz bietet der Strategiefindungsprozess den besten Schutz. Durch die Einigung auf gemeinsame Ziele der Internationalisierung und vor allem den Ausblick auf mögliche Ergebnisse kann zunächst die Bereitschaft wachsen, Ressourcen für Internationalisierungsmaßnahmen zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus ermöglicht die notwendige Priorisierung der Ziele auch eine Gewichtung der Maßnahmen und eröffnet damit die Option, Ressourcen mehrheitlich in als vorrangig deklarierte Bereiche zu lenken.

Rückt man die im Selbstbericht formulierten Ziele unabhängig von ihrem aktuellen Status im Aushandlungsprozess ins Zentrum der Analyse, so fällt zunächst auf, dass nicht alle Motive auf der Zielebene eine vollständige Entsprechung finden. Die Motive II und IV sind nicht oder nur teilweise in operationalisierbare Ziele übersetzt worden. So bleibt beispielsweise das einzige Ziel („strategische Chancen im Bereich Wissenstransfer und Weiterbildung nutzen“), das sich dem Motiv IV (Wissenstransfer und Weiterbildung) zuordnen lässt, sehr unkonkret und ohne Umsetzungsvorschläge.

Lediglich eine mittelbare Verbindung besteht zwischen Motiv II und mehreren Internationalisierungszielen (z. B. „internationale Forschungskooperationen ausweiten“, „mehr internationale Drittmittel einwerben“, „qualifizierte internationale Studierende anwerben“), ein direkter Bezug wird jedoch nur zu bereits bestehenden Projekten wie dem BMBF-Spitzencluster *Medical Valley EMN* hergestellt.

Zwischen den Internationalisierungszielen der FAU und den mit dem Ministerium unterzeichneten Zielvereinbarungen lässt sich keinerlei Überschneidung feststellen. Vergleichbar mit der geringen Übereinstimmung zwischen Leitbild und Internationalisierungsmotiven stellt auch diese Abweichung zunächst kein Hindernis für die strategische Entwicklung der Internationalisierung der FAU dar, sollte aber ebenso im Auge behalten und bei Gelegenheit ausgeglichen werden.

Zur Analyse der Konsistenz von zentralen und dezentralen Internationalisierungszielen standen dem Beraterteam neben dem Selbstbericht nur das Internationalisierungskonzept der Philosophischen Fakultät und Fachbereich Theologie zur Verfügung. Anhand dieses Dokumentes wird offensichtlich, dass die strategischen Überlegungen auf dezentraler Ebene zum Teil schon weiter vorangeschritten sind, als innerhalb der Universität in ihrer Gesamtheit. So zeigt das Internationalisierungskonzept der Philosophischen Fakultät bereits detailliert auf, durch welche Maßnahmen die strategischen Internationalisierungsziele erreicht werden können und welche Indikatoren zur quantitativen und qualitativen Erfolgsmessung zur Verfügung stehen. Dass sich aus der Unterschiedlichkeit der Fakultäten sowie den unterschiedlichen Blickrichtungen von Hochschulleitung, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Verwaltungseinheiten abweichende Ziele ergeben, ist nicht unüblich und steht den Autoren des Selbstberichtes klar vor Augen. Gegenläufige Ziele lassen sich jedoch zunächst nicht identifizieren. Die abweichende Gewichtung sollte dann im oben beschriebenen Prozess der gesamtinstitutionellen Strategiefindung thematisiert werden.

Im letzten Abschnitt der Kohärenzanalyse soll die Aufmerksamkeit auf den Zusammenhang von Internationalisierungszielen und absolvierten oder geplanten Schritten zu ihrer Umsetzung gelenkt werden. Über die bisherigen und zukünftigen Maßnahmen zur Internationalisierung der FAU gibt der Selbstbericht an vielen Stellen Hinweise. Erneut wird dabei nicht ganz klar, auf welche der zukünftig geplanten Maßnahmen die Akteure sich bereits einigen konnten, welche noch umstritten sind und welche Vorschläge allein der Wahrnehmung eines Mangels durch die Autoren des Selbstberichtes entsprungen sind. Lässt man nun diejenigen Maßnahmen außer Acht, die erkennbar noch nicht konsensfähig oder offene Formulierungen eines erkannten Umsetzungsdefizits sind, so stehen den 22 Internationalisierungszielen nur 18 Vorhaben zu ihrer Umsetzung gegenüber. Folglich überrascht es wenig, dass insgesamt acht Zielen keine oder lediglich bereits umgesetzte Maßnahmen zuzuordnen sind.

Dazu gehören auch unumstrittene Internationalisierungsziele wie beispielsweise der Ausbau und die institutionelle Unterstützung internationaler Master- und Graduiertenprogramme oder das Ziel, die internationale Sichtbarkeit durch gezieltes Marketing zu erhöhen sowie das im Bereich Weiterbildung und Wissenstransfer angesiedelte Ziel. Die Defizite bei der Konkretisierung und Umsetzung des letztgenannten Ziels sind der Universität bewusst und finden an mehreren Punkten des Selbstberichtes Erwähnung.

Das Fehlen von geplanten Maßnahmen für einige Internationalisierungsziele hängt eng mit der Tatsache zusammen, dass noch keine endgültige Abstimmung zu gemeinsamen, prioritären Zielen erfolgt ist.

Den institutionellen Zielen sind im letzten Schritt der Strategiefindung geeignete Maßnahmen zuzuordnen. Zugleich sollte den steuernden Akteuren ein Instrumentarium von Indikatoren und Zielwerten an die Hand gegeben werden, mit dem die Zielerreichung im Umsetzungsprozess geprüft werden kann. Zeit- und Arbeitspläne vervollständigen die Internationalisierungsstrategie der Hochschule. Auf der Ebene der Ziele und Maßnahmen kann die Heterogenität der Fakultäten durchaus zu einer Spreizung führen, die jedoch den Rahmen der gemeinsamen institutionellen Leitlinien und Ziele nicht verlassen sollte.

In den folgenden Kapiteln, die sich sukzessive den Handlungsfeldern „Planung & Steuerung“, „Studium & Lehre“, „Forschung und Technologietransfer“ sowie „Beratung & Unterstützung“ widmen, wird der Frage nachgegangen werden, welche bislang fehlenden konkreten Internationalisierungsmaßnahmen die FAU zukünftig erwägen sollte.

2 Handlungsfeld „Planung & Steuerung“: Analyse und Empfehlungen

Der Bereich „Planung & Steuerung“ bezieht sich auf das Management und die Organisation von Internationalisierung sowohl auf zentraler als auch auf dezentraler Ebene. Im Mittelpunkt stehen hier die Hochschulleitung sowie die Leitungen der Fakultäten und Forschungsinstitute oder ähnlicher Einrichtungen.

Die im Selbstbericht für das Handlungsfeld „Planung & Steuerung“ definierten Ziele beziehen sich maßgeblich auf die Verbesserung der internationalen Sichtbarkeit der FAU sowie die Steuerung und die Qualitätssicherung des Internationalisierungsprozesses. Als eindeutig unumstritten darf bislang nur das Ziel gelten, über ein verbessertes Marketing internationale Sichtbarkeit zu erreichen. Eine komplette Übersicht der von der Hochschule genannten Ziele und Maßnahmen findet sich in Anlage 3.1.

Die FAU hat in der Vergangenheit unter Beweis gestellt, dass sie strategisch agieren und schwierige Umstrukturierungsprozesse bewältigen kann. Auch in die strategischen Überlegungen zur Internationalisierung ist im Laufe des Audit-Prozesses unter großem persönlichen Aufwand der Beteiligten schon viel Energie geflossen. Für den im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Strategiefindungsprozess müssen nun von zentraler Warte aus die strukturellen Rahmenbedingungen geschaffen werden, auch um dessen Nachhaltigkeit zu sichern.

Die Berater empfehlen der FAU die Bildung eines neuen oder den Umbau eines existierenden Gremiums, im dem der Dialog zwischen den Ebenen und beteiligten Einheiten der Hochschule institutionalisiert wird. Das Gremium soll mit dem Mandat ausgestattet sein, eine Internationalisierungsstrategie für die Hochschule zu erarbeiten und deren Umsetzung zu begleiten. Die Expertise auf operativer Ebene sollte dabei einbezogen werden.

Um den Prozess der Internationalisierung und die Umsetzung der Internationalisierungsstrategie kontinuierlich bewerten zu können, benötigt die Hochschule geeignete Indikatoren. Über die jährliche Studierendenbefragung, die Teilnahme am International Student Barometer und andere Erhebungen hat die Universität bereits jetzt eine gute Basis für Bewertungen geschaffen. Im Selbstbericht wird dennoch darauf hingewiesen, dass noch einige Leerstellen zu füllen sind. Überdies haben die Berater den Eindruck gewonnen, dass gerade im Zusammenhang mit dem Studierendenaustausch naheliegende Maßnahmen der Qualitätssicherung unberücksichtigt bleiben.

Das Vorhaben der FAU, eine bessere Datenlage zu Studierendenmobilität und Promovierenden sowie auch zu Publikationen, *Co-Authoring* und Forschungs-k Kooperationen und -projekten zu erzeugen, wird vom Beraterteam ausdrücklich begrüßt.

Als zusätzliche qualitätssichernde Maßnahme empfehlen sie, die Feedbackschleifen mit internationalen Studierenden sowie mobilen deutschen und ausländischen Studierenden ohne Graduerungsabsicht zu schließen. Dabei sollten unbedingt auch ausländische Alumni mit einbezogen werden.

Wie alle Volluniversitäten weist die FAU zwischen ihren Einheiten ein hohe Heterogenität auf, auch hinsichtlich der Internationalität. Die spezifischen Probleme der Internationalisierung sind von Fakultät zu Fakultät unterschiedlich gelagert, dem Eindruck der Berater zufolge allerdings unterschiedlich gut erkannt und angegangen worden. Gerade im Bereich der Studierendenmobilität besteht hier offensichtlich auch ein Zusammenhang zwischen dem Status quo und der Existenz eines fakultätseigenen International Office.

Zur Verbesserung und Angleichung der unterstützenden Strukturen für den Internationalisierungsprozess, insbesondere für die Förderung des Studierenden-austausches, empfehlen die Berater, an jeder Fakultät ein International Office einzurichten. Die Vorteile der Bündelung von Services und Information auf zentraler Ebene oder auf Ebene der Fakultäten liegen auf der Hand. Diese Angebote sollten gegenüber den Lehrstühlen und Studiengängen gestärkt und ihre Nutzung allen Skeptikern gegenüber aktiv beworben werden.

Diese Maßnahme bringt einen weiteren Nutzen mit sich: Der Gestaltungsspielraum bei der Umsetzung vieler der in diesem Bericht formulierten Empfehlungen liegt auf der Ebene der Fakultäten oder darunter. Eine institutionelle Verankerung internationaler Aktivitäten auf Fakultätsebene wird daher die Umsetzung der Empfehlungen erleichtern.

Die erwähnte Heterogenität der Einheiten geht an der FAU mit einer hohen Unabhängigkeit und Selbstständigkeit der Fakultäten und Fachbereiche bzw. Departments, teilweise auch der Lehrstühle einher. Das stärkt die Verantwortlichkeit für das eigene Handeln. Auf der Umsetzungsebene führt eigenständiges Planen und Handeln bei gleichzeitig unzureichender horizontaler Kommunikation jedoch zu einer Vergeudung von Synergien. Vorbildliche Aktivitäten und ihre positiven Auswirkungen in einzelnen Einheiten bleiben in anderen Bereichen häufig unbeachtet. Dadurch kann leicht der Eindruck entstehen, dass es sich bei Internationalisierungsmaßnahmen um verzichtbare Zusatzaktivitäten handelt.

Die Berater erachten es als ratsam, dass in einem geeigneten Forum zwischen den Fakultäten ein regelmäßiger Austausch zur Internationalisierungspraxis stattfindet, vor allem zu Beispielen guter Praxis. Dieses Forum soll auch der Abstimmung gemeinsamer Vorhaben dienen.

Unter den Studierenden sowie auch den forschenden und lehrenden Hochschulmitgliedern herrscht nach dem Eindruck der Berater eine gewisse Unsicherheit bezüglich der Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen der auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen mit der Internationalisierung betrauten Service- und Verwaltungsstellen. Zusätzlich zur institutionellen Unübersichtlichkeit erkennen die Berater einige Dopplungen und Parallelstrukturen.

Die Service- und Informationseinheiten der FAU sollten mit ihren Funktionen aus Sicht der Adressaten konzipiert und ihr Aufgabenzuschnitt aus dieser Perspektive möglichst transparent und leicht verständlich gestaltet werden. Dies kann durch eine geeignete Struktur wie auch durch eine klarere Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Stellen erreicht werden.

Für die Gruppe der nationalen und internationalen Doktorandinnen und Doktoranden hat die Universität mit der FAU Graduate School eine zentrale Anlaufstelle geschaffen und ein Dach über die bereits existierenden Promotionsprogramme, Graduiertenschulen und -kollegs gespannt. Vorrangige Aufgaben der FAU Graduate School sind die Weiterbildung und Vernetzung der Doktorandinnen und Doktoranden der Hochschule sowie, als Nebeneffekt, eine durchgängige Registrierung aller Promovierenden.

Gemäß den Zielvereinbarungen mit dem Freistaat Bayern ist der Ausbau der Weiterbildungsangebote der FAU Graduate School geplant. In diesem Zusammenhang sollten die Förderung des Internationalisierungsprozesses der FAU und insbesondere auch die Bedürfnisse ausländischer Promovierender besondere Berücksichtigung finden.

Mit der FAU Graduate School hat die Universität einen wichtigen Schritt zur gezielten Förderung ihrer nationalen und internationalen Promovierenden unternommen. Die Rolle und Funktion der FAU Graduate School hinsichtlich der Internationalisierung ist den Beratern gleichwohl nicht ganz klar geworden. Sie vermuten, dass über diese Institution ein größerer spezifischer Beitrag zur Internationalisierung geleistet werden kann und empfehlen eine Klärung in dieser Hinsicht. Möglicherweise lässt sich in diesem Zusammenhang auch der Status der Postdocs formal verbessern, der als nicht zufriedenstellend beurteilt wird.

Die FAU hat sich der Verbesserung ihrer internationalen Sichtbarkeit verschrieben. In diesem Zusammenhang wird im Selbstbericht u. a. das Verbesserungspotenzial des englischsprachigen Webauftritts der FAU angesprochen. Die außerordentlich große Bedeutung dieses Mediums als Erstinformationsquelle nahezu aller ausländischen

Interessenten und als Abbild der Universität spiegelt sich derzeit jedoch noch nicht in der Aufmerksamkeit und dem Ressourceneinsatz für seine Verbesserung wieder. Die Berater erachten die geplante Maßnahme, alle Informationen im Netz auf Englisch zur Verfügung zu stellen, als sinnvoll. Aus ihrer Sicht geht der Bedarf zur Verbesserung jedoch darüber hinaus, da eine schlichte Übersetzung aller augenblicklichen Inhalte Konsistenz- und Qualitätsprobleme nicht zu lösen vermag.

Die Berater empfehlen, das im Rahmen des anstehenden Strategiefindungsprozesses zu erarbeitende institutionelle Profil der FAU offensiver international zu kommunizieren. In diesem Zusammenhang sollte die FAU sowohl dem deutsch- wie auch dem englischsprachigen Webauftritt eine deutlich höhere Priorität beimessen. Zur Sicherung der sprachlichen Qualität der englischen Inhalte, der Einheitlichkeit des Webauftritts bezüglich Menüführung und Gestaltung und der Konzeptionierung aus der Außenperspektive sollte – abgesehen von inhaltlichen Belangen – die Koordination und die Pflege der Webseiten zentralisiert werden. Diese Maßnahme wird vom Beraterteam als vorrangig angesehen und sollte dauerhaft mit zusätzlichen Ressourcen unterlegt werden.

Erlangen und Nürnberg als weniger bekannte Hochschulstandorte können per se nicht mit den deutschen Millionenstädten und den traditionellen, weltweit bekannten Universitätsstandorten konkurrieren. Daher ist es zur Gewinnung ausländischer Studierender für die FAU besonders wichtig, Angebote zu schaffen, die über spezielle fachliche oder organisatorische Besonderheiten einen ersten Kontakt herstellen. Dadurch erhält die Universität die Gelegenheit, Teilnehmer dieser Angebote von ihren Qualitäten zu überzeugen. Das Instrument der Sommerschulen eignet sich dazu in besonderer Weise, wird jedoch aus Sicht der Berater noch zu wenig eingesetzt.

Die Berater empfehlen der FAU eine deutliche Erhöhung der Zahl internationaler Sommerschulen. Dabei ist besonders darauf zu achten, dass durch entsprechende „Highlights“ fachlicher Art sowie durch ein interessantes Begleitprogramm eine hohe Attraktivität für ausländische Interessenten gewährleistet wird.

Die Mittel für die vermehrte Durchführung von Sommerschulen können mindestens teilweise durch die Beiträge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gedeckt werden.

Zusätzlich zu den genannten Empfehlungen hat die systematische Auswertung des Selbstberichts ergeben, dass folgende Maßnahmen im Bereich „Planung & Steuerung“ einen Beitrag dazu leisten würden, die Internationalisierung an der FAU gemäß der für dieses Handlungsfeld formulierten Ziele weiter voranzubringen:

- In der internationalen Alumniarbeit liegen offenbar noch einige Felder brach, auf denen wertvolle Erträge v. a. für die Qualitätssicherung der Internationalisierung, für die internationale Vernetzung und das internationale

Marketing zu erwarten sind. Um dieses Potenzial besser ausschöpfen zu können, sollte die FAU durch speziell auf diese Zielgruppe zugeschnittene Maßnahmen die Bindung zu den ausländischen Absolventen stärken. Instrumente dazu könnten englischsprachige Newsletter oder Magazine sein sowie spezielle Fachveranstaltungen in Deutschland oder im Ausland.

- Insofern das Wesen der von der FAU künftig geplanten Steuerungs- und Anreizsysteme im Selbstbericht präzisiert wird, beschränkt es sich bislang auf die Ebene der einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Die FAU sollte die Einführung von Zielvereinbarungen mit den Fakultäten zur Umsetzung der Internationalisierung auf allen im HRK-Audit benannten Handlungsfeldern zumindest in Erwägung ziehen, zumal dieses Instrument im Rahmen der Gleichstellungsbemühungen der Universität bereits erprobt ist.
- Die internationale Sichtbarkeit der FAU lässt sich möglicherweise durch die Ausweitung von Mitgliedschaften in aktiven und renommierten internationalen Hochschulnetzwerken und Hochschulverbänden erhöhen.

3 Handlungsfeld „Studium & Lehre“: Analyse und Empfehlungen

Das Handlungsfeld „Studium & Lehre“ bezieht sich nicht nur auf die Internationalisierung des Studienangebotes, sondern des gesamten Lehr- und Lernumfeldes. Studierende und das Lehrpersonal sind zugleich zentrale Akteure und Adressaten.

Die Ziele, die dem Handlungsfeld „Studium & Lehre“ zugeordnet werden können, sind auf eine Vielzahl von Zielgruppen gerichtet. Ohne hochschulinternen Widerspruch bleibt laut Selbstbericht jedoch lediglich die Absicht, die Angebote und Möglichkeiten deutscher Studierender zur Durchführung eines Auslandsaufenthaltes zu verbessern. Eine Sammlung aller Ziele und Maßnahmen der FAU im Handlungsfeld „Studium & Lehre“ ist dem Anhang 3.2 zu entnehmen.

Die FAU gehört zu den 20 größten deutschen Universitäten. Der Anteil ausländischer Studierender liegt in dieser Gruppe bei durchschnittlich 13 Prozent, ein Wert, den die FAU mit knapp 9 Prozent weit unterschreitet.⁷ Noch aussagekräftiger ist der Anteil an Bildungsausländern; auch hier liegt die FAU mit 7,1 Prozent deutlich unter dem Durchschnitt der Gruppe der großen Universitäten oder auch der Technischen Universitäten, die schon 2006 durchschnittlich einen Anteil von 10,3 bzw. 14,4 Prozent aufwiesen.⁸

Hinsichtlich der *outgoing*-Mobilität der Studierenden lässt sich aufgrund der durch das Referat für Internationale Angelegenheiten durchgeführten Beratungen näherungsweise festlegen, dass etwa 15 Prozent jedes Studierendenjahrgangs im Laufe ihres Studiums einen längeren Auslandsaufenthalt absolvieren. Ein größerer Teil davon erstreckt sich auf Praktikumsmobilität. Mit Blick auf die jüngsten Umfragen zum Themenkomplex Auslandsstudium lässt sich für die FAU auch bei diesen Quoten angesichts von deutschlandweiten Durchschnittswerten zwischen 11,4 Prozent (Bachelorstudiengänge an Universitäten) und 22,6 Prozent (Masterstudiengänge an Universitäten)⁹ noch Verbesserungspotenzial ausmachen, zumal im Bundesdurchschnitt über die Hälfte dieser Studierenden mindestens ein Studiensemester im Ausland verbracht hat.

Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass zwischen den Fakultäten offenkundige Unterschiede in der Studierendenmobilität bestehen. So weist beispielsweise die

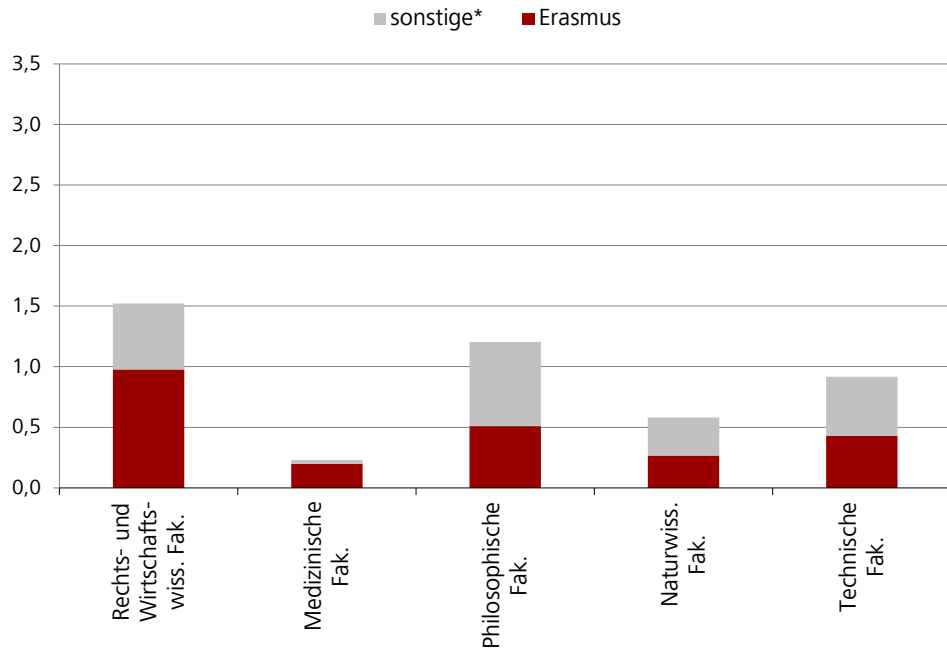
⁷ Statistisches Bundesamt (Hg.): Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2009/2010. Wiesbaden, 2010. Eigene Berechnungen.

⁸ Deutscher Akademischer Austauschdienst (Hg.), Hochschulrektorenkonferenz, Alexander von Humboldt-Stiftung: Internationalität an deutschen Hochschulen: Konzeption und Erhebung von Profildaten (= Dok & Mat, 65), S. 24. Bonn, 2010.

⁹ Vgl. Deutscher Akademischer Austauschdienst (Hg.): Wissenschaft weltoffen 2011: Daten und Fakten zur Internationalität von Studium und Forschung in Deutschland, S. 44. Bielefeld, 2011. Ca. 11 Prozent (Bachelorstudiengänge an Universitäten) bzw. 23 Prozent (Masterstudiengänge an Universitäten) der Studierenden geben an, ein Studiensemester im Ausland verbracht zu haben.

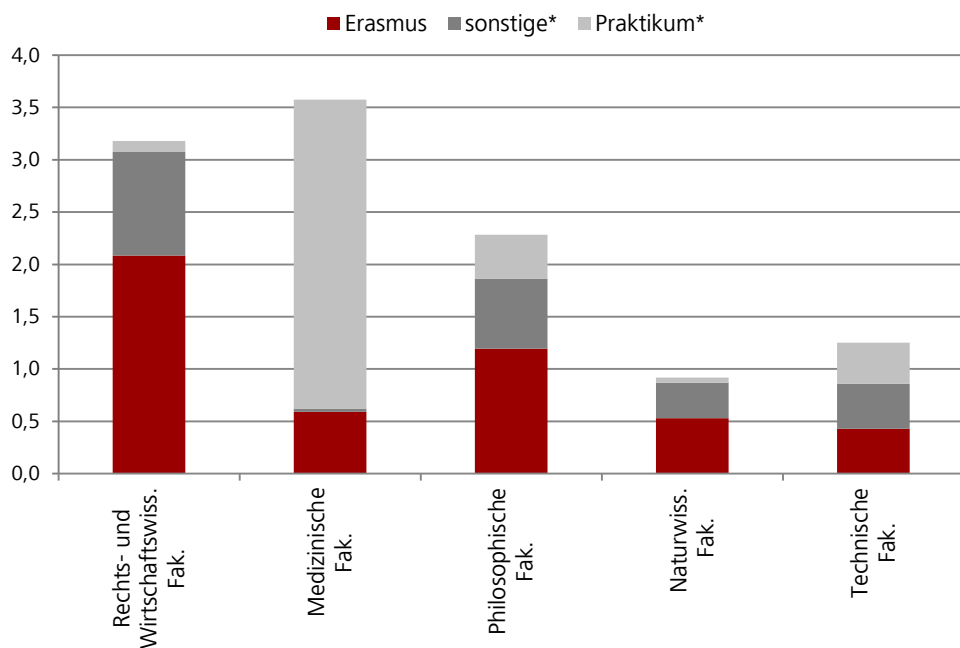
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät sowie die Philosophische Fakultät einen deutlich höheren Anteil *outgoing*- und *incoming*-Studierender (*exchange students*) als die anderen drei Fakultäten auf (vgl. Grafik 3.1, 3.2).

Grafik 3.1: Anzahl *outgoings* pro 100 eingeschriebene Studierende nach Fakultäten



(* Nur die über das Referat für Internationale Angelegenheiten erfasste Mobilität ist abgebildet.)

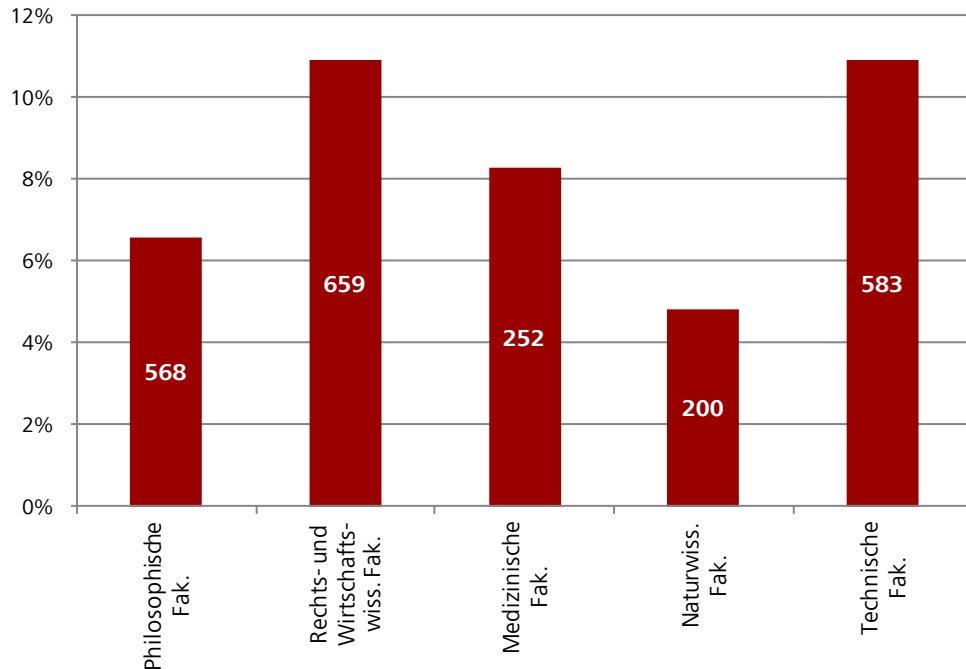
Grafik 3.2: Anzahl *incomings* (*exchange students*) pro 100 eingeschriebene Studierende nach Fakultäten



(* Nur die über das Referat für Internationale Angelegenheiten erfasste Mobilität ist abgebildet.)

An der Naturwissenschaftlichen Fakultät hingegen studieren mit einigem Abstand die wenigsten ausländischen Studierenden mit Graduerungsabsicht (vgl. Grafik 3.3).

Grafik 3.3: Anzahl und Anteil *incomings* (*degree seeking*) nach Fakultäten



Die Universität hat es sich zum Ziel gesetzt, die Auslandsmobilität der FAU-Studierenden zu erhöhen.¹⁰ Über Hochschulpartnerschaften und *double degree*-Programme, mittels Informationsveranstaltungen und Stipendienangeboten arbeiten die zentralen und dezentralen Einheiten bereits intensiv auf diesem Feld. Aus Sicht der Berater sind drei Aktionslinien zur Steigerung der Auslandsmobilität besonders erfolgversprechend.

Das erste Maßnahmenpaket bezieht sich auf die Werbung für ein Auslandsstudium. Trotz des Angebotes zahlreicher Medien und Veranstaltungen, mittels derer die Studierenden über die verschiedenen Möglichkeiten eines Auslandsaufenthaltes aufgeklärt werden, besteht offenbar weiterhin ein Informationsdefizit.

Die hochschulinterne Information zu und Werbung für studienbezogene Auslandsaufenthalte sollte ausgeweitet und verbessert werden. Neben Formate, die die Studierenden aktiv nachfragen müssen (wie spezielle Veranstaltungen zur Mobilität und Printprodukte), sollten vermehrt Maßnahmen treten, die auch „passive“ Studierende erreichen, wie z. B. Newsletter, Kurzinfos in fachspezifischen Pflichtveranstaltungen und gegebenenfalls Werbung in sozialen Netzwerken. Dabei ist

¹⁰ Im Selbstbericht wird das Ziel ausgegeben, „das Angebot für Auslandsmobilität“ zu erhöhen. Die Berater gehen davon aus, dass es auch Ziel der FAU ist, die Mobilität tatsächlich und quantitativ zu erhöhen und behandeln das Vorhaben an dieser Stelle entsprechend.

eine erhöhte Kommunikations- und Werbeaktivität der Lehrstühle und Institute sowie Fachbereiche und Departments vonnöten, da auf dieser Ebene die besten Informationen über ausländische Partneruniversitäten und -fachbereiche und die dortigen Studienmöglichkeiten, über formale Besonderheiten und Anerkennungsmöglichkeiten sowie über spezifische Stipendienmöglichkeiten vorliegen.

An dieser Stelle sei abermals auf die im Kapitel „Planung und Steuerung“ vorgeschlagene Etablierung von International Offices in allen Fakultäten hingewiesen, die zu einer deutlichen Verbesserung des Informationsflusses in Richtung der Studierenden beitragen würde.

Informationskampagnen sollten idealerweise frühzeitig im Studium, also im zweiten oder dritten Semester ansetzen, damit interessierten Studierenden noch die Gelegenheit zum ersten Spracherwerb bleibt.

Der zweite Bereich mit Verbesserungspotenzial liegt nach Ansicht der Berater in der strukturellen Einbettung von Studiensemestern im Ausland. Studierende in Bachelorstudiengängen empfinden einen stärkeren Zeitdruck als es in den Diplom- und Magisterstudiengängen der Fall war. Dies führt dazu, dass zusätzliche Angebote gleich welcher Art weniger genutzt werden. Unter solchen Umständen müssen geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Studierenden Studienssemester im Ausland mit möglichst geringem Aufwand und Zeitverlust erlauben. Gute Instrumente zur Schaffung dieser Bedingungen stellen integrierte Mobilitätsfenster und Doppelabschlussprogramme dar.

An der FAU existieren 14 Angebote für Doppelabschlüsse, die sich gleichmäßig auf alle Fakultäten verteilen, mit Ausnahme der medizinischen Fakultät, die kein Angebot vorweisen kann. Auch flexible Lösungen für die Einrichtung von Mobilitätsfenstern (z. B. an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät) sind gut etabliert. Diese Beispiele guter Praxis sollten berücksichtigt werden.

Die Berater empfehlen der FAU, die Einrichtung gemeinsamer Studienprogramme (*joint degree* und *double degree*) mit geeigneten ausländischen Partnern in möglichst allen Fachbereichen und Departments voranzutreiben.

Da sich Doppelabschlussprogramme vorwiegend an eine Klientel richten, die bereits vor Studienbeginn gedanklich mit einem Auslandsaufenthalt befasst ist, sollten darüber hinaus Mobilitätsfenster für ein oder mehrere Studiensemester im Ausland in möglichst allen Studiengängen eingerichtet werden. Die Studien- und Prüfungsordnungen sind entsprechend anzupassen.

Die Berater sind drittens zu der Überzeugung gelangt, dass das Verfahren und die Praxis zur Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen änderungsbedürftig sind. Die FAU kann mit der neu eingeführten Studierendenumfrage eben dieses Verbesserungspotenzial im Bereich Studium und Lehre

aufspüren. Für den Bereich Internationalisierung gibt das Studierendenpanel 2011 Aufschluss darüber, dass beachtliche 37,6 Prozent der Studierenden unzufrieden oder sehr unzufrieden mit der Anerkennung ihrer im Ausland erbrachten Leistungen sind. Diese Zahl sticht umso mehr ins Auge, weil nach dem Eindruck der Berater bislang ein großer Teil der studienbezogenen Auslandsaufenthalte für Praktika, zum Spracherwerb oder zur Belegung zusätzlicher Kurse dient, und somit Anerkennungsfragen kaum berührt sein dürften.

Der FAU wird geraten, die bisher je nach Fakultät unterschiedlich gehandhabten Verfahren zur Anerkennung von an ausländischen Hochschulen erbrachten Leistungen zu vereinheitlichen und möglichst einfach zu gestalten.

Um inhaltliche Diskussionen zu reduzieren und Flexibilität in der Praxis der Anerkennung zu erwirken, ist bei den Verantwortlichen grundsätzlich das Bewusstsein dafür zu wecken, dass nach geltendem deutschem Anerkennungsrecht ausländische Studienleistungen auch dann als gleichwertig anzuerkennen sind, wenn die entsprechenden Veranstaltungen und Prüfungen an der Hochschule im Ausland inhaltlich und prozedural nicht vollständig denen der FAU gleichen.

Bei einer Vereinheitlichung und gegebenenfalls Neufassung der Anerkennungsverfahren sollte die FAU sich generell an den Grundsätzen des Lissabonner Abkommens orientieren (Definition wesentlicher Abweichungen, Beweislastumkehr, Fristen, etc.). Im Anwendungsbereich der europäischen Mobilitätsprogramme sollten durch konsequente Nutzung von *learning agreements* regelmäßig bereits im Vorhinein Anerkennungszusagen gemacht werden.

Die Perspektiven für den entgegengesetzten Mobilitätsstrom, also das Studium ausländischer Studierender an der FAU, werden von den Akteuren bislang unterschiedlich beurteilt. Kaum umstritten sind laut Selbstbericht das Ziel, den Anteil qualifizierter ausländischer Studierender im Masterbereich zu erhöhen, und die damit verbundene Planung, international attraktive Masterprogramme anzubieten. Diese Vorhaben werden von den Beratern ausdrücklich unterstützt.

Die Berater begrüßen das Vorhaben der FAU, den Anteil ausländischer Studierender mit Graduerungsabsicht durch die flächendeckende Einführung englischsprachiger Studiengänge im Masterbereich zu erhöhen.

Insbesondere sollten die Verantwortlichen darauf achten, einen spezifischen Mehrwert für die Studierenden in diese Programme zu legen, der sie im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähig macht.

Diese Eigenschaft bringen in erster Linie solche Programme mit, die gemeinsam mit ähnlich oder komplementär profilierten ausländischen Partnerinstituten angeboten werden. Ein Mehrwert könnte aber je nach Fach z. B. auch in einer engen Zusammenarbeit mit Unternehmen, in besonderer Forschungsnähe oder auch in einer curricularen Einbindung des Erlernens der deutschen Sprache liegen.

Um die Qualität der Studiengänge nicht zu gefährden, ist mit flankierenden Maßnahmen dafür zu sorgen, dass genügend Dozentinnen und Dozenten zur Verfügung stehen, die zur englischsprachigen Lehre befähigt sind.

Zur Gewinnung von Masterstudierenden kann schließlich auch die im Kapitel „Planung und Steuerung“ empfohlene Ausweitung des Angebotes an Sommerschulen beitragen.

Über die ausländischen Studierenden mit Graduiierungsabsicht (*degree seeking*) hinaus sollte die Universität auch verstärkt diejenigen internationalen Studierenden in den Blick nehmen, die sich für einen kürzeren Aufenthalt in Deutschland interessieren. Ein Fokus liegt dabei auf den Austauschstudierenden, die sich im Rahmen von Erasmus- oder universitätseigenen Hochschulpartnerschaften für die FAU interessieren.

Als Angebot an internationale Studierende (*exchange students*) ist es ratsam, in möglichst allen Fachbereichen, auch in grundständigen Studiengängen, jeweils einige Module auf Englisch anzubieten. Dies erleichtert vielen Austauschstudierenden den fachlichen Zugang, und kann zur Verbesserung der Reziprozität in von deutschen Studierenden derzeit stärker frequentierten Austauschpartnerschaften beitragen. Mit Blick auf die Internationalisierungsmotive der FAU gewinnt diese Maßnahme zusätzliches und besonderes Gewicht, da die englischsprachige Lehre einen der bislang wenigen Ansatzpunkte für die Vermittlung internationaler Kompetenzen auch an nicht-mobile Studierende darstellt.

Über die genannten Empfehlungen hinaus hat die Auswertung des Selbstberichts und der Gespräche vor Ort ergeben, dass folgende zusätzliche Maßnahmen im Bereich „Studium & Lehre“ dazu beitragen können, die Internationalisierung an der FAU gemäß der für dieses Handlungsfeld formulierten Ziele weiter voranzubringen:

- Im Sinne der mobilen Studierenden könnte es ratsam sein, einen unabhängigen und mit dem nötigen Rückhalt versehenen zentralen Ansprechpartner („Ombudsmann“) zu benennen. Er kann Studierende bei Anerkennungsproblemen beraten und in Konfliktsituationen gegebenenfalls unterstützen.
- Zum Aufbau gemeinsamer Studiengänge und Module eignet sich besonders der Einsatz von *distance learning*-Elementen, der bislang an der FAU unterrepräsentiert scheint.

4 Handlungsfeld „Forschung & Technologietransfer“: Analyse und Empfehlungen

Im Bereich „Forschung & Technologietransfer“ geht es um die Internationalisierung der Forschungsaktivitäten und der externen Verwertung forschungsbasierten Wissens. Das Augenmerk liegt hier auf dem forschenden Personal der Universität.

Für das Handlungsfeld „Forschung & Technologietransfer“ wird im Selbstbericht der FAU ein breites Spektrum miteinander verknüpfter Ziele genannt. Das Bestreben der Hochschule um Exzellenz und internationale Sichtbarkeit im Forschungsbereich steht im Vordergrund. Als Vehikel für diese Vorhaben sollen die international ausgerichteten Graduiertenprogramme der FAU, die Rekrutierung forschungsstarker ausländischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie gezielte Forschungs Kooperationen und eine stärkere Beteiligung an Forschungsprojekten mit internationaler Finanzierung dienen. Auch einige Ziele und Maßnahmen in anderen Handlungsfeldern richten sich indirekt auf diese Vorhaben. Alle Ziele und Maßnahmen der FAU im Handlungsfeld „Forschung & Technologietransfer“ können der Anlage 3.3 entnommen werden.

Die FAU zeigt bei den gängigen Forschungsindikatoren gute Ergebnisse. Das gilt auch für solche Indikatoren, die sich explizit auf die Internationalisierung beziehen. Unter anderem stechen die Zahl internationaler Graduiertenkollegs und die Anzahl der AvH-Stipendiaten¹¹ hervor. Der Anteil ausländischer Doktorandinnen und Doktoranden an den bestandenen Promotionen liegt für das Prüfungsjahr 2009 jedoch nur bei 11 Prozent. Dieser Wert erscheint im Vergleich zu bundesweit 14,9 Prozent Ausländerinnen und Ausländern unter den erfolgreichen Promovierenden¹² gering und deutet auf Handlungsbedarf hinsichtlich der internationalen Sichtbarkeit der Forschung an der FAU hin.

Aufbauend auf dem Erreichten kann und soll nun die internationale Forschungs Kooperation ausgeweitet und zugleich die internationale Sichtbarkeit der FAU in diesem Bereich verbessert werden. Ein wichtiger Schritt zur Umsetzung dieses Vorhabens ist die erfolgte profilbildende Definition von acht fakultätsübergreifenden Wissenschaftsschwerpunkten, an denen jeweils mindestens 30 Professorinnen und Professoren beteiligt sind.

Bislang liegt die Initiative zur Anbahnung internationaler Kontakte bei den einzelnen Forscherinnen und Forschern. Angesichts des Ziels der Hochschule, in wenigen Jahren

¹¹ Im jüngsten AvH-Ranking ist die FAU von Rang 10 auf Rang 12 zurückgefallen (vgl. Alexander von Humboldt-Stiftung (Hg.): Jahresbericht 2010, S. 153 ff. Bonn, 2011. Eigene Berechnungen.).

¹² Statistisches Bundesamt (Hg.): Bildung und Kultur: Prüfungen an Hochschulen 2009. (=Fachserie 11, Reihe 4.2). Wiesbaden, 2010. Zusammenfassende Übersichten 5, 7. Eigene Berechnungen.

zu den 30 forschungstärksten europäischen Universitäten zu gehören, liegt es jedoch nahe, die Auswahl von Kooperationspartnern nicht ausschließlich auf der Ebene der einzelnen Forschenden zu belassen, sondern sie zusätzlich strategisch anzugehen. Dabei muss in besonderem Maße auf die Eignung der Partner geachtet werden; die internationalen Wettbewerber sind in die Planung mit einzubeziehen.

Das Beraterteam empfiehlt der FAU, einen *benchmarking*-Prozess zur Identifikation strategischer Partner im Ausland anzustoßen. Dabei sollen anhand aussagekräftiger Indikatoren die weltweit forschungstärksten Universitäten für jeden einzelnen der acht Wissenschaftsschwerpunkte der FAU identifiziert werden. Unter Einbeziehung weiterer Faktoren, wie einer Überschneidung bei mehreren Forschungsschwerpunkten oder bereits bestehender Kontakte, können auf diese Weise diejenigen Hochschulen gefunden werden, mit denen die FAU idealerweise Kooperationen auf Hochschulebene abschließen sollte.

Forschungskooperationen mit geeigneten Partnern bringen zahlreiche neue Kontakte mit sich, die der FAU weiterhelfen werden, ihre Ziele im Handlungsfeld „Forschung und Technologietransfer“ zu erreichen. Solche strategischen Hochschulkooperationen sind zwar forschungsseitig inspiriert, sollten aber nicht auf die Forschung beschränkt bleiben, sondern eine möglichst vielfältige Zusammenarbeit nach sich ziehen. Diese Facette der strategischen Kooperationen bietet so auch einen Einstieg in die allgemein sinnhafte Verknüpfung der bislang getrennt verlaufenden Internationalisierungsbestrebungen in Forschung und in Studium und Lehre.

Strategische Hochschulpartnerschaften sollten nicht auf die Kooperation in Forschungsvorhaben beschränkt bleiben, sondern auf weitere Handlungsfelder ausgedehnt werden. Eine positive Wechselwirkung eines solchen Ansatzes ist für die Einrichtung gemeinsamer Masterstudiengänge und Promotionsprogramme, die Qualität der ausländischen Nachwuchsforscherinnen und -forscher, die sich für die FAU interessieren, und nicht zuletzt für die Bemühungen um die Rekrutierung ausländischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu erwarten. Diese Chancen sollte die FAU aus Sicht der Berater ergreifen.

Gerade hinsichtlich der Internationalisierung der Professorenschaft sehen die Berater Potenzial zur Verbesserung, auch unabhängig von der Nutzung strategischer Partnerschaften zu diesem Zweck. Dies betrifft insbesondere die Berufungsverfahren der FAU. Zwar bemühen sich einige Fakultäten bereits um die gezielte Ansprache ausländischer Kandidatinnen und Kandidaten, so dass laut Aussagen der Dekane häufig auch ausländische Professorinnen und Professoren auf der abschließenden Bewerberliste zu finden sind. Es setzen sich jedoch auch unter ähnlich qualifizierten Kandidaten meist deutsche Bewerber durch.

Für die Berufungsverfahren an der FAU sollen Richtlinien erarbeitet werden, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, ausländische Bewerberinnen und Bewerber zu berufen. Diese Richtlinien können ähnliche Elemente enthalten wie die entsprechenden Richtlinien zur Förderung der Gleichstellung bei Berufungsverfahren. Bestandteile könnten u. a. die Verpflichtung zu proaktivem internationalem Headhunting oder zur Internationalisierung der Berufungskommission sein. Auch sollten Hemmnisse, die den administrativen oder rechtlichen Gepflogenheiten oder Bestimmungen der Herkunftsländer möglicher Kandidatinnen und Kandidaten entspringen, frühzeitig berücksichtigt und soweit möglich abgebaut werden.

Zusätzlich zur allgemeinen Erleichterung der Berufungsverfahren für ausländische Interessenten halten die Berater eine Maßnahme für sinnvoll, die es der FAU gezielt ermöglicht, auch Fachbereiche mit bislang wenigen ausländischen Bewerbern zu internationalisieren oder bestimmte Forschungsschwerpunkte strategisch international zu besetzen.

Die Berater empfehlen die Einrichtung von *dedicated professorships*, die der Besetzung durch Bewerberinnen und Bewerber aus dem Ausland vorbehalten sind. Dieses Instrument sollte vorrangig in Bereichen zum Einsatz kommen, in denen entweder eine strategische Stärkung der Internationalität geplant ist, wie beispielsweise in den Wissenschaftsschwerpunkten, oder eine ausländische Besetzung einen besonderen Wissens-, Reputations- und Internationalisierungsschub erwarten lässt. Für diese Form der beschränkten Ausschreibung bieten sich neben *dedicated professorships* insbesondere Stiftungslehrstühle an.

Auch die Zahl der Gastaufenthalte internationaler Forscherinnen und Forscher an der FAU ist nach Erkenntnis der Berater ausbaufähig. In diesem Bereich sind relativ einfach Fortschritte zu erzielen, die sich unmittelbar auf die Internationalisierung der Forschung und idealerweise auch der Lehre auswirken.

Verstärkte Bemühungen um Gastaufenthalte internationaler Forscherinnen und Forscher sowie Dozentinnen und Dozenten sind aus Sicht der Berater sinnvoll. Mittels zentral oder dezentral organisierter Anreizsysteme, Reisestipendien oder Zielvereinbarungen kann die Kurzzeitmobilität in diesem Bereich verbessert werden. Die Möglichkeiten der Einrichtung ausländischer Gastprofessuren unter Nutzung der dafür vorgesehenen Mittel des Freistaates Bayern sind unbedingt auszuschöpfen. Bei der Einführung möglicher Anreizsysteme sollte zugleich der entgegengesetzte Mobilitätsstrom in den Blick genommen werden, da auch Lehraufenthalte der FAU-Wissenschaftlerinnen und -Wissenschaftler im Ausland einer verstärkten Förderung bedürfen.

Darüber hinaus hat die systematische Auswertung des Selbstberichts ergeben, dass folgende zusätzliche Maßnahmen im Bereich „Forschung & Technologietransfer“ dazu

beitragen würden, die Internationalisierung an der FAU gemäß der für dieses Handlungsfeld formulierten Ziele weiter voranzubringen:

- Die FAU hat erkannt und im Selbstbericht darauf hingewiesen, dass die Möglichkeiten der Kooperation mit ausländischen Unternehmen in den Bereichen des internationalen Technologietransfers und internationaler Fortbildungsangebote noch zu wenig genutzt werden. Geeignete Ansatzpunkte hierfür sind z. B. die Kontakte, die bereits jetzt zu Alumni oder deutschen Partnerunternehmen bestehen. Von hier aus bieten sich erfahrungsgemäß gute Anknüpfungsmöglichkeiten an ausländische Unternehmen, die als potenzielle Partner in Frage kommen. In diesem Kontext könnte eine strategische Allianz mit internationaler Blickrichtung, die zwischen öffentlichen und privaten Partnern in der Metropolregion Nürnberg etabliert wird, auch zu einem Abbau eines Teils der im Selbstbericht genannten Standortnachteile beitragen.
- Die Sichtbarkeit der Forschung an der FAU könnte dadurch verbessert werden, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der FAU die Mitarbeit in internationalen Fachverbänden und -gesellschaften intensivieren und, wenn möglich, dort auch Leitungsfunktionen übernehmen.

5 Handlungsfeld „Beratung & Unterstützung“: Analyse und Empfehlungen

Das Handlungsfeld „Beratung & Unterstützung“ umfasst schließlich die Internationalisierung der administrativen Strukturen der Hochschule auf zentraler und dezentraler Ebene. Im Fokus stehen hier die existierenden Serviceeinrichtungen zur Förderung der Internationalisierung von Studium, Lehre und Forschung und das in diesen Bereichen tätige Personal.

Die für das Handlungsfeld „Beratung & Unterstützung“ genannten Ziele der FAU berühren viele unterschiedliche Bereiche. Unumstritten scheint dabei der angestrebte Ausbau des Service bei der Einwerbung und Verwaltung von internationalen Drittmitteln zu sein, ebenso wie die mit Blick auf internationale Partner und Gäste geforderte Internationalisierung der allgemeinen Verwaltungsdienstleistungen. Eine Übersicht über Ziele und Maßnahmen der Universität für das Handlungsfeld „Beratung & Unterstützung“ ist in Anlage 3.4 zu finden.

Die Beratung und Unterstützung, die den ausländischen und heimischen Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftlern und Studierenden an der FAU durch das Referat für Internationale Angelegenheiten bzw. das Welcome Center und die International Offices der Fakultäten zukommt, erfüllt die Erwartungen der Universitätsangehörigen und ausländischen Gäste in hohem Maße und wird von ihnen ausdrücklich gelobt. Die Zahl der bereits existierenden Dienstleistungen und Initiativen in diesem Handlungsfeld ist beeindruckend. Exemplarisch sind das Übersetzungsangebot für fremdsprachliche Dokumente oder der äußerst wertvolle zweiwöchige Orientierungskurs für neu eintreffende Studierende und Promovierende zu nennen.

Die Berater haben in den Gesprächen vor Ort gleichwohl den Eindruck gewonnen, dass der Informationsfluss gegenüber ausländischen Studierenden, gerade vor Beginn ihres Deutschlandaufenthaltes, noch intensiviert und verbessert werden kann.

Aus Sicht der Berater wird es hilfreich sein, mehr Energie in die Information und die aktive Ansprache ausländischer Studierender bereits vor ihrem Aufenthalt an der FAU zu investieren. Darunter fällt u. a. eine bessere Darstellung der Stipendienmöglichkeiten, der Wohnsituation und der ausländerrechtlichen Modalitäten. Insgesamt werden der von den Beratern vorgeschlagene Ausbau und die stärkere Bündelung von Services und Informationen auf zentraler und dezentraler Ebene zu einer weiteren Verbesserung der Situation beitragen.

Zur Integration ausländischer Studierender existieren bereits zahlreiche begrüßenswerte Initiativen; darunter fallen z. B. das *Buddy*-Programm,

Sprachtandems und internationale Stammtische. Die Berater sind jedoch darauf aufmerksam geworden, dass diese Integrationshilfen gerade für Promovierende und Postdocs in deutlich geringerem Maße angeboten werden. So können ausländische Doktorandinnen und Doktoranden zwar an einem Kultur- und Freizeitprogramm teilnehmen, das aber offensichtlich nur ihnen offensteht oder von deutschen Promovierenden nicht genutzt wird.

Die FAU sollte das Angebot zur Integration ausländischer Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler ausbauen. Es ist darauf zu achten, dass dabei auch gemeinsame Aktivitäten deutscher und ausländischer Promovierender und Postdocs gefördert und diese Angebote unter möglichen deutschen Teilnehmern ausreichend beworben werden. Für diese Maßnahmen bietet das Integrationsangebot für ausländische Studierende bereits einige Vorbilder. Von den Beratern wird besonders die Einrichtung von Familienpatenschaften empfohlen. Gute Anknüpfungsmöglichkeiten bestehen aus Sicht der Berater zum breiten und differenzierten Angebot der an der FAU mit Gleichstellungsfragen und *Diversity Management* befassten Stellen und ihren universitätsinternen und -externen Kooperationspartnern.

Darüber hinaus weisen die Berater auf ein weiteres Instrument hin, das vor allem bei der fachlichen Eingewöhnung und Einbindung von internationalen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern von großem Nutzen sein wird.

Die Pläne zur Einführung eines Mentorensystems für ausländische Doktorandinnen und Doktoranden sollten aus Sicht der Berater sobald wie möglich umgesetzt werden. Vor allem außerhalb von Graduiertenschulen und -kollegs promovierende Ausländer gewinnen dadurch einen zusätzlichen fachlichen Ansprechpartner und erhalten zugleich mehr Unabhängigkeit.

Das Erlernen der deutschen Sprache schafft erst die Grundlage dafür, sich mittelfristig nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb universitärer Kreise einzufinden und heimisch zu fühlen. Mit seinem Sprachenzentrum verfügt die FAU über eine Einrichtung, die neben der Förderung der Internationalisierung unter vielerlei Bezügen auch die sprachliche Integration von Ausländerinnen und Ausländern fördern kann. Angesichts der Bereitschaft ausländischer Doktorandinnen und Doktoranden, aber auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, sich mit der deutschen Sprache vertraut zu machen, ist das Angebot besonders für diese Zielgruppe für die Integration in Hochschule und Umfeld nicht zu unterschätzen.

Aus Sicht der Berater sollte die FAU verstärkt semesterbegleitende und kompakte Deutschkurse mit zielgruppenspezifischem Zuschnitt für Austauschstudierende, internationale Studierende mit Graduiierungsabsicht, v. a. aber auch für internationale Promovierende und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einrichten. Für ein

bedarfsgerechtes Kursangebot für Promovierende sowie Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler wird dabei besondere zeitliche und organisatorische Flexibilität notwendig sein.

Ausländische Gäste müssen im Rahmen ihres Deutschlandaufenthaltes häufig eine Vielzahl spezifischer Verwaltungsvorgänge durchlaufen, die oft von fremdsprachlich und interkulturell für diese Zwecke nicht ausreichend geschultem Verwaltungspersonal bearbeitet werden. Die FAU hat auf die damit verbundenen Schwierigkeiten bereits reagiert und bietet den ausländischen Studierenden einen zweiwöchigen Orientierungskurs an, der u. a. der Erledigung zahlreicher Formalitäten dient. Ausländische Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erfahren einen ähnlichen Service, insofern sie auf die Unterstützung des zentralen Welcome Centers zurückgreifen. Gleichwohl sollten die Betroffenen in die Lage versetzt werden, zumindest universitätsinterne Verwaltungsvorgänge unabhängig von möglichen Helfern nachzuvollziehen.

Die Berater empfehlen, Formulare und Handreichungen, die im Zusammenhang mit Verwaltungsvorgängen stehen, von denen auch nicht-deutschsprachige Studierende, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler betroffen sind, konsequent auf Englisch anzubieten. Alternativ zu Printmedien sollten die entsprechenden Dokumente grundsätzlich auch auf einer Informationsplattform für Verwaltungsfragen abrufbar sein, die zentral oder bei den Fakultäten anzusiedeln ist.

Auch die Kommunikation in Beratungsprozessen für internationale Studierende und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sollte auf Englisch erfolgen können. Die FAU sollte zu diesem Zweck eine angemessene Zahl von englischsprachigen Mitarbeitern einstellen oder das vorhandene Personal durch entsprechende Fortbildungen in die Lage versetzen, die Vorgänge auf Englisch zu begleiten. Ergänzend könnte das Angebot zu interkulturellem Training für Verwaltungsangestellte ausgebaut und die Teilnahme daran forciert werden.

Ungeachtet der Bemühungen um eine Vereinfachung der universitätsinternen Verwaltungsprozesse sind die FAU und ihre ausländischen Gäste auch auf die Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen, insbesondere der Ausländerbehörde, angewiesen. Den Beratern sind während des Audit-Besuchs widersprüchliche Aussagen zur Kooperation mit dieser Behörde zugetragen worden. Ganz offensichtlich haben deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber in zahlreichen Fällen die Mindeststandards für Höflichkeit und die Pflicht zur wahrheitsgetreuen Auskunft nicht erfüllt.

Aus der Position eines der wichtigsten wirtschaftlichen und kulturellen Impulsgebers der Stadt Erlangen heraus sollte die FAU auf höchster Ebene eine Verbesserung der Kooperation mit der örtlichen Ausländerbehörde erwirken. Im Bewusstsein der wichtigen Rolle, die die Internationalisierung für die Entwicklung der FAU spielt,

sollten alle betroffenen städtischen Stellen eine besondere Kenntnis der spezifischen Probleme ausländischer Gäste der Universität besitzen sowie eine offene Atmosphäre und entgegenkommendes Verhalten garantieren. Dies gilt nicht nur für Professorinnen und Professoren, sondern für alle Statusgruppen, insbesondere auch für Studierende, die sich möglicherweise für den Aufenthalt an der FAU erstmalig in Deutschland befinden oder gar erstmalig ihr Heimatland verlassen haben.

Abschließend richten die Berater ihren Blick auf die deutschen Lehrenden. Die FAU hat es sich zum Ziel gesetzt, vermehrt ausländische Masterstudierende zu rekrutieren und dazu auch weitere internationale Studiengänge einzurichten, die zum größeren Teil auf Englisch stattfinden werden. Während des Auditbesuchs haben die Berater jedoch festgestellt, dass es für die Lehrenden der Universität kein Angebot zur Fortbildung in Fremdsprachen gibt. Die sehr geringe Nachfrage in diesem Bereich wird derzeit durch Individualunterricht abgedeckt.

Die Berater halten es für sinnvoll, dass ein fremdsprachliches Fortbildungsprogramm für Lehrende der Universität aufgelegt wird. Die Nachfrage kann über ein zukünftiges Anreizsystem und niedrige Einstiegsschwellen angeregt werden. Kursthemen wie z. B. „Presentation Skills“, „Academic Teaching“ oder „Academic Publishing“ bieten für diese Zielgruppe möglicherweise einen leichteren Einstieg als klassische Sprachkurse.

Darüber hinaus hat die systematische Auswertung des Selbstberichts ergeben, dass folgende zusätzliche Maßnahme im Bereich „Beratung & Unterstützung“ zur Erreichung der für dieses Handlungsfeld formulierten Ziele beitragen könnte:

- Bei aktiven Hochschulpartnerschaften, die mit dem Austausch von Studierenden, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie der gemeinsamen Durchführung von Programmen oder Forschungsvorhaben einhergehen, wird es hilfreich sein, auch dem damit befassten Verwaltungspersonal mittels Hospitationen einen Einblick in die Strukturen und Abläufe der ausländischen Partnerinstitution zu geben. Die dadurch gewonnenen Kenntnisse können zu einer reibungslosen Abwicklung von Verwaltungsaufgaben beitragen. Diese Empfehlung gilt insbesondere für die künftigen strategischen Hochschulpartnerschaften.

Schlussbemerkung

Abschließend ist nochmals der Gesamteindruck der Berater zu betonen, dass die Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg bereits über beachtliche Stärken verfügt, zu denen u. a. ihre Profilierung in der Forschung und die starke Drittmittelerwerbungen zählen. Die schon existierenden zentralen Dienste zur Unterstützung der Internationalisierung, namentlich die Arbeit und Expertise des Akademischen Auslandsamtes, verdienen in diesem Zusammenhang ebenfalls besondere Erwähnung.

Aus Sicht der Berater ist die Analyse der Strukturen sowie der Stärken und Schwächen in Bezug auf die Internationalisierung der Universität schon vergleichbar weit gediehen. Um von diesem Punkt aus eine substantielle Verbesserung zu erreichen, kommen die Akteure jedoch nicht umhin, sich durch gegebenenfalls auch kontroverse Diskussionen auf gemeinsame Leitlinien für das weitere Handeln zu einigen. Ansätze dafür gehen aus dem Selbstbericht schon hervor. Ein gemeinsames Vorgehen bei der Internationalisierung der Hochschule wird dabei einen Mehrwert für alle Beteiligten erzeugen. Diese Perspektive sollte im Prozess vermittelt werden. Ob diese Vorhaben gelingen, hängt auch davon ab, ob geeignete Kommunikationsstrukturen und Entscheidungsverfahren zur Verfügung stehen.

Schließlich muss sich die Universität weltweit als Marke etablieren, will sie alle selbstgesteckten Ziele erreichen. Dazu sollte sie einige ausgesuchte Kernelemente ihres Selbstbildes identifizieren, die sie in prägnanter Formulierung nach außen und v. a. ins Ausland transportiert.

Die Berater und das Audit-Team der HRK wünschen der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg viel Erfolg für ihre weitere Internationalisierung und hoffen, dass die Ergebnisse des Audits „Internationalisierung der Hochschulen“ einen Beitrag dazu leisten.

Verzeichnis der Anlagen

Anlage 1: Übersicht der Projektgruppenmitglieder der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und der geführten Einzel- und Gruppengespräche

Anlage 2: Ablauf des Audits „Internationalisierung der Hochschulen“

Anlage 3: Zusammenstellung der von der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg identifizierten Internationalisierungsziele und entsprechenden Maßnahmen, geordnet nach den Handlungsfeldern „Planung & Steuerung“, „Studium & Lehre“, „Forschung & Technologietransfer“ und „Beratung & Unterstützung“

Anlage 1: Übersicht der Projektgruppenmitglieder der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und der geführten Einzel- und Gruppengespräche

Projektgruppenmitglieder (in alphabetischer Reihenfolge):

| | |
|--------------------------------|--|
| Klaus Peter Hirschmann | Personalrat der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg |
| Prof. Dr. Dirk Holtbrügge | Sprecher der Projektgruppe Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre |
| Prof. Dr. Antje Kley | Philosophische Fakultät, Lehrstuhl für Amerikanistik |
| Prof. Dr. Christoph Korbmacher | Vizepräsident für Internationalisierung |
| Prof. Dr. med. Andreas Ludwig | Medizinische Fakultät, Lehrstuhl für Pharmakologie und Toxikologie |
| Prof. Dr. Klaus Mecke | Naturwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für Theoretische Physik |
| Prof. Dr.-Ing. Marion Merklein | Technische Fakultät, Lehrstuhl für Fertigungstechnologie |
| Dr. Brigitte Perlick | Leiterin des Referats für Internationale Angelegenheiten |
| Dr. Carmen Pospisil | Geschäftsstelle Department Chemie und Pharmazie |
| Prof. Dr. Anette Scheunpflug | Stellvertretende der Universitätsfrauenbeauftragten |
| Andreas Uyttendaele | Student des Wirtschaftsingenieurwesens |

HRK-Audit „Internationalisierung der Hochschulen“

Ablauf des Audit-Besuchs an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Montag, 24.5.2011

| | | |
|-------------------|--|--|
| 13:30 – 14:30 Uhr | <i>Vorbesprechung des Audit-Teams</i> | |
| 14:30 – 15:00 Uhr | Transfer zur Hochschule | |
| 15:00 – 17:00 Uhr | Vorstellungs- und Diskussionsrunde mit der Projektgruppe | |
| 17:00 – 17:15 Uhr | <i>Pause</i> | |
| 17:15 – 17:45 Uhr | Prof. Dr. Christoph Korbmacher | Vizepräsident für Internationalisierung |
| 17:45 – 18:15 Uhr | Dr. Brigitte Perlick | Leiterin des Referats für Internationale Angelegenheiten |
| 18:15 – 19:00 Uhr | Prof. Dr. Karl-Dieter Gröske | Präsident |
| ca. 19:15 Uhr | <i>gemeinsames Abendessen</i> | |

Dienstag, 25.5.2011

| | | |
|-------------------|--|--|
| 8:30 – 9:00 Uhr | Prof. Dr. Michael Amberg | Dekan der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät |
| 9:00 – 9:30 Uhr | Prof. Dr. Hans-Peter Steinrück | Vizepräsident für Forschung |
| 9:30 – 10:00 Uhr | Prof. Dr. Johanna Haberer | Vizepräsidentin für Lehre und Studium |
| 10:00 – 10:30 Uhr | Prof. Dr. Heidrun Stein-Kecks | Dekanin der Philosophischen Fakultät und Fachbereich Theologie |
| 10:30 – 11:00 Uhr | <i>Pause</i> | |
| 11:00 – 11:30 Uhr | Prof. Dr. Reinhard German | Dekan der Technischen Fakultät |
| 11:30 – 12:00 Uhr | Prof. Dr. Dr. h.c. Gerhard Koller Gunter Lorenz Dr. Mario Oesterreicher | Geschäftsführer und stellvertretender Geschäftsführer des Sprachenzentrums Leiter der Fremdsprachenabteilung am Standort Nürnberg |

| | | |
|-------------------|---|--|
| 12:00 – 12:30 Uhr | Prof. Dr. Antonio Delgado | Technische Fakultät, Lehrstuhl für Strömungsmechanik; FAU Busan |
| 12.30 – 13.00 Uhr | Dr. Monica Mayer Dr. Daniel Holl | Geschäftsführerin der Geschäftsstelle der FAU Graduate School Leiter Kommunikation, Internationale Angelegenheiten, Stipendien in der Geschäftsstelle der FAU Graduate School |
| 13.00 – 13:45 Uhr | <i>Mittagspause</i> | |
| 13:45 – 14:30 Uhr | Ausländische Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler | |
| 14:30 – 15:15 Uhr | Ausländische Studierende | |
| 15:15 – 16:00 Uhr | Deutsche Studierende | |

Mittwoch, 26.5.2011

| | | |
|-------------------|---|---|
| 9:00 – 9:30 Uhr | Dr. Sabina Enzelberger Alice Juraschek | Leiterin des Büros der Universitätsfrauenbeauftragten wissenschaftliche Mitarbeiterin im Büro der Frauenbeauftragten |
| 9:30 – 10:00 Uhr | Heiner Stix | Leiter der Abteilung Marketing |
| 10.00 – 10.30 Uhr | Prof. Dr. Dirk Holtbrügge | Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre; Sprecher der Projektgruppe |
| 10:30 – 11.00 Uhr | Interne Besprechung des Audit-Teams | |
| 11.00 – 12:30 Uhr | Erste Rückmeldung des Audit-Teams und der Projektgruppe | |
| 12:30 – 14:00 Uhr | <i>Gemeinsames Mittagessen</i> | |

Anlage 2: Ablauf des Audits „Internationalisierung der Hochschulen“







Anlage 3.1: Internationalisierungsziele und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele im Handlungsfeld „Planung und Steuerung“

| Ziel | | Maßnahme (mit * sind geplante Maßnahmen gekennzeichnet) |
|--|---|---|
| strategische Ausrichtung, Ziele und Maßnahmen zur Internationalisierung FAU-weit integrieren | ← | Einrichtung einer Senatskommission und einer Vizepräsidentschaft für (u. a.) Internationalisierung *Senatskommission für Internationales soll zukünftig auch über Leitlinien und strategische Fragen entscheiden |
| gemeinsame Qualitätsstandards für internationale Aktivitäten entwickeln | ← | Einrichtung einer Senatskommission und einer Vizepräsidentschaft für (u. a.) Internationalisierung umfangreiche QS-Maßnahmen (Studienverlaufsmonitoring, FAU-Lehrqualitätspanel, Zufriedenheitsbefragungen, International Student Barometer) *systematische Absolventenbefragungen zu internationalen Kompetenzen und Mobilität durchführen *Aufbau einer Forschungsdatenbank zu Publikationen, Kooperationspartnern *Informationen im Internet durchgängig auf Englisch zur Verfügung stellen *einfaches Meldeverfahren zur vollständigen Erfassung von mobilen Studierenden implementieren (<i>incomings</i> und <i>outgoings</i>) *Datenbasis über bestehende internationale Aktivitäten verbessern und vervollständigen |





| Ziel | | Maßnahme (mit * sind geplante Maßnahmen gekennzeichnet) |
|---|---|---|
| Steuerungsinstrumente für die Internationalisierung einführen (Anreizsysteme für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Priorisierung der Unterstützung von strategischen Partnerschaften) | ← | Nutzung von Promos-Stipendien des DAAD als strategisches Steuerungselement der Fakultäten *systematische Absolventenbefragungen zu internationalen Kompetenzen und Mobilität durchführen *Aufbau einer Forschungsdatenbank zu Publikationen, Kooperationspartnern |
| internationale Sichtbarkeit durch strategische Teilnahme an Allianzen und Forschungsnetzwerken verbessern | ← | Definition von Wissenschaftsschwerpunkten Aufbau des FAU Campus Busan |
| internationale Sichtbarkeit durch gezieltes Marketing verbessern | ← | Einrichtung des BaCaTec (Bayerisch-Kalifornisches-Hochschulzentrum) und des BayLat (Bayerisches Hochschulzentrum für Lateinamerika) |

Anlage 3.2: Internationalisierungsziele und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele im Handlungsfeld „Studium und Lehre“

| Ziel | | Maßnahme (mit * sind geplante Maßnahmen gekennzeichnet) |
|---|---|--|
| Qualität ausländischer Studierender verbessern, u. a. durch Verbesserung der Auswahlprozesse |  | *Ausweitung fachlicher Eignungstests und Interviews für ausländische Studierende und Promovierende |
| qualifizierte internationale Studierende anwerben |  | Stipendienmöglichkeiten für ausländische Studierende (<i>degree seeking</i>) und Promovierende im Umfang von 130.000 EUR (DAAD, Landesmittel) zweiwöchige Orientierungskurse für neue <i>incomings</i> und Promovierende (u. a. Abwicklung aller Formalitäten mithilfe von Tutoren) umfangreiches und flexibles Sprachkursangebot in Deutsch als Fremdsprache *Informationen im Internet durchgängig auf Englisch zur Verfügung stellen |
| internationale Masterprogramme gesamtinstitutionell unterstützen und gezielt fördern |  | Einrichtung von zahlreichen internationalen Studiengängen, darunter 25 fremdsprachige und 14 Doppelabschlussprogramme Aufbau des FAU-Campus Busan Stipendienmöglichkeiten für ausländische Studierende (<i>degree seeking</i>) und Promovierende im Umfang von 130.000 EUR (DAAD, Landesmittel) |
| Studiengänge mit einem großen Anteil internationaler Studierender institutionell stärker unterstützen |  | - |




| Ziel | | Maßnahme (mit * sind geplante Maßnahmen gekennzeichnet) |
|--|---|--|
| Angebot für Auslandsaufenthalte deutscher Studierender ausweiten | ← | <p>Einrichtung des BaCaTec (Bayerisch-Kalifornisches-Hochschulzentrum) und des BayLat (Bayerisches Hochschulzentrum für Lateinamerika)</p> <p>etablierte Strukturen zur Integration von Auslandsaufenthalten ins Studium</p> <p>festgelegte Verfahren zur Anerkennung von Studienleistungen aus dem Ausland</p> <p>Stipendienmöglichkeiten für outgoings im Umfang von ca. 1 Mio EUR durch Erasmus-, DAAD-, Landes- und private Drittmittel</p> <p>individualisierte Beratung für deutsche Studierende zu Fragen der Mobilität</p> <p>umfangreiches Informationsmaterial für deutsche Studierende</p> <p>spezielle Veranstaltungen (z. B. International Day, Erasmus-Pre-Departure, interkulturelles Training, Bewerbertraining für Auslandspraktika) für deutsche Studierende</p> <p>*ausreichend Austauschplätze im englischsprachigen Ausland bereitstellen</p> |
| internationale Kompetenzen deutscher Studierender durch Internationalisierung aller regulären Studiengänge fördern | ← | <p>Einrichtung von zahlreichen internationalen Studiengängen, darunter 25 fremdsprachige und 14 Doppelabschlussprogramme</p> <p>etablierte Strukturen zur Integration von Auslandsaufenthalten ins Studium</p> <p>äußerst umfangreiches Sprachkursangebot durch das Sprachenzentrum</p> |
| Qualität ausländischer Studierender verbessern, u. a. durch Verbesserung der Auswahlprozesse | ← | <p>*Ausweitung fachlicher Eignungstests und Interviews für ausländische Studierende und Promovierende</p> |


Anlage 3.3: Internationalisierungsziele und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele im Handlungsfeld „Forschung und Technologietransfer“

| Ziel | | Maßnahme (mit * sind geplante Maßnahmen gekennzeichnet) |
|--|--|---|
| Qualität ausländischer Promovierender verbessern, u. a. durch Verbesserung der Auswahlprozesse |  | *Ausweitung fachlicher Eignungstests und Interviews für ausländische Studierende und Promovierende |
| bestehende Forschungsstärke nutzen, um 2015 zu den 30 führenden Forschungsuniversitäten Europas zu gehören |  | - |
| internationale Forschungsk Kooperationen ausweiten |  | Definition von Wissenschaftsschwerpunkten Einrichtung des BaCaTec (Bayerisch-Kalifornisches-Hochschulzentrum) und des BayLat (Bayerisches Hochschulzentrum für Lateinamerika) Aufbau des FAU-Campus Busan *Aufbau einer Forschungsdatenbank zu Publikationen, Kooperationspartnern *personelle Kapazitäten bei der Unterstützung von Internationalisierung der Forschung ausbauen |
| mehr internationale Drittmittel, v. a. EU-Mittel einwerben |  | EU-Referat in der Forschungsabteilung, Forschungsreferenten beim Vizepräsidenten und an den Fakultäten zur Unterstützung bei der Einwerbung von EU-Mitteln *personelle Kapazitäten bei der Unterstützung von Internationalisierung der Forschung ausbauen |

| Ziel | | Maßnahme (mit * sind geplante Maßnahmen gekennzeichnet) |
|--|---|---|
| international renommierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie hochqualifizierten Nachwuchs rekrutieren (v. a. in den Forschungsschwerpunkten) | ← | Definition von Wissenschaftsschwerpunkten Einrichtung von 15 internationalen Promotions- und Graduiertenkollegs Rundumunterstützung ausländischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Promovierender durch das Welcome Center in der Vorbereitungs- und Ankunftsphase *Ausbau des <i>Relocation</i> und <i>Dual Career Service</i> *Entwicklung einer höchsten internationalen Anforderungen entsprechenden Berufungs- und Rekrutierungspolitik *universitätsnahen, adäquaten Wohnraum für ausländische Gäste (Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftler und Studierende) ausbauen *Angebot von Plätzen an der Franconian International School, teilweise inkl. Gebührenübernahme *Einrichtung eines internationalen Hauses oder eines Faculty Club |
| international ausgerichtete Graduiertenprogramme entwickeln und institutionell unterstützen | ← | Registrierung aller Doktorandinnen und Doktoranden im Rahmen der FAU Graduate School Einrichtung von 15 internationalen Promotions- und Graduiertenkollegs |

Anlage 3.4: Internationalisierungsziele und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele im Handlungsfeld „Beratung und Unterstützung“

| Ziel | | Maßnahme (mit * sind geplante Maßnahmen gekennzeichnet) |
|--|---|--|
| deutsche Studierende besser über Mobilitätsoptionen informieren |  | individualisierte Beratung für deutsche Studierende zu Fragen der Mobilität umfangreiches Informationsmaterial für deutsche Studierende |
| Teilnahme ausländischer Studierender an Integrationsangeboten erhöhen |  | Integrationsangebote für ausländische Studierende (<i>Buddy-Programm, Family and Friends-Programm</i> , internationale Stammtische, Sprachduos, Exkursionen) vierwöchiger Intensivkurs in Deutsch und Landeskunde in den Semesterferien für Studierende und Promovierende wöchentlicher Newsletter für ausländische Studierende Anlaufstelle und Intensivberatung für ausländische Studierende in außerfachlichen Problemsituationen (Wohnung, Finanzierung, Aufenthalt) |
| Unterstützung bei der Einwerbung und Administration internationaler Drittmittel verbessern |  | EU-Referat in der Forschungsabteilung, Forschungsreferenten beim Vizepräsidenten und an den Fakultäten zur Unterstützung bei der Einwerbung von EU-Mitteln *Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten der Servicestellen besser bekannt machen *personelle Kapazitäten bei der Unterstützung von Internationalisierung der Forschung ausbauen |

| Ziel | | Maßnahme (mit * sind geplante Maßnahmen gekennzeichnet) |
|---|---|---|
| <p>Dienstleistungen der allgemeinen Verwaltung internationalisieren (Formularwesen, Entbürokratisierung, Schulung der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, einfache und transparente Prozesse in Anerkennungsfragen)</p> |  | <p>Anlaufstelle und Intensivberatung für ausländische Studierende in außerfachlichen Problemsituationen (Wohnung, Finanzierung, Aufenthalt) FAU Graduate School beseitigt auch Ausländer betreffende Mängel (z. B. Übersetzung der Promotionsordnung) Beschäftigung von ausländischem Personal im Referat für Internationale Angelegenheiten und in der Studienberatung Übersetzungsdienst für Dokumente, Urkunden etc. *Ausbau des <i>Relocation</i> und <i>Dual Career Service</i> *administrative Informationen und Formulare verstärkt auf Englisch bereithalten *mehr Englischkurse für Verwaltungsmitarbeiter *Sprachkenntnisse und interkulturelle Fähigkeiten von nicht-wissenschaftlichem Personal verbessern</p> |