

Audit „Internationalisierung der Hochschulen“

Empfehlungsbericht für die
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald



Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) finanziert; die auditierten Hochschulen leisten dabei einen Eigenbeitrag.

Die HRK dankt dem BMBF für die freundliche Unterstützung.



Impressum

Herausgegeben von der Hochschulrektorenkonferenz

Redaktion: Alexandra Feisthauer

Layout: Jeanette Franza

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

Bonn, September 2015

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

1.	Einleitung.....	3
1.1	Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“	3
1.2	Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ an der Universität Greifswald	4
1.3	Zur Struktur des Empfehlungsberichts.....	5
2.	Rahmenbedingungen: nationaler, regionaler und institutioneller Kontext.....	6
3.	Strategische Ausrichtung der Internationalisierung an der Universität Greifswald	8
3.1	Gegenwärtiger Stand der strategischen Ausrichtung der Internationalisierung	9
3.2	Strategische Ausrichtung der Internationalisierung: Analyse und Empfehlungen	14
4.	Analyse und Empfehlungen nach Handlungsfeldern.....	19
4.1	Handlungsfeld „Planung & Steuerung“	20
4.2	Handlungsfeld „Studium & Lehre“	25
4.3	Handlungsfeld „Forschung & Technologietransfer“	31
4.4	Handlungsfeld „Beratung & Unterstützung“	36
5.	Schlussbemerkung.....	42
6.	Anhang: Kennzahlen und Grafiken	44
7.	Anlagen	62

Abkürzungsverzeichnis

DaF =	Deutsch als Fremdsprache
EPOS =	Entwicklungsbezogener Postgraduiertenstudiengang
HEP =	Hochschulentwicklungsplan
IO =	International Office
LENC =	Landscape Ecology and Nature Conservation
SB =	Selbstbericht der Universität Greifswald im Rahmen des HRK-Audit „Internationalisierung der Hochschulen“
ZFF =	Zentrum für Forschungsförderung und Transfer

1. Einleitung

1.1 Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“

Im Rahmen ihrer Strategie zur Internationalisierung der deutschen Hochschulen hat die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) 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.

Internationalisierung kann nur dann nachhaltig gestaltet werden, wenn sie das Selbstverständnis einer Hochschule sowie ihre Ziele und Ressourcen berücksichtigt. 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 Beraterinnen und Berater und einer von der Hochschule eingesetzten Projektgruppe durchgeführt.

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.

1.2 Das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ an der Universität Greifswald

Die Auditierung an der Universität Greifswald wurde mit einem Team von drei international erfahrenen Beraterinnen und Beratern durchgeführt:

- Dr. Margarita **Calderón-Peter** (Österreich), Leiterin des Zentrums für Internationale Beziehungen, Universität für Bodenkultur Wien
- Prof. Dr. Friederike **Klippel** (Deutschland), Professorin em. für die Didaktik der englischen Sprache und Literatur, ehemalige Prorektorin der LMU München für Studium und Lehre, ehemalige Vorsitzende des Hochschulrats der Universität Erfurt
- Dr. Sijbolt J. **Noorda** (Niederlande), Präsident der Academic Cooperation Association (ACA), ehemaliger Präsident der Universität und Hochschule Amsterdam und ehemaliger Vorsitzender der Niederländischen Rektorenkonferenz (Vereniging van Universiteiten, VSNU)

Die Projektgruppe der Universität Greifswald (Anlage 1) erhielt die Unterlagen zur Erstellung des Selbstberichts im November 2014. In einem Vorgespräch am 16. Januar 2015 erläuterten Alexandra Feisthauer und Dr. Stephan Fuchs von der Geschäftsstelle des HRK-Audit das Konzept und den Ablauf (Anlage 2) und beantworteten Fragen der Projektgruppe zur Anfertigung des Selbstberichts. Der Selbstbericht der Universität Greifswald ging am 20. April 2015 bei der HRK ein und wurde umgehend an die zwei Beraterinnen und den Berater weitergeleitet.

Der Audit-Besuch an der Universität Greifswald fand vom 8. bis 10. Juni 2015 statt. Während des Besuchs führte das Audit-Team, bestehend aus dem oben genannten Beraterteam sowie Alexandra Feisthauer und Dr. Stephan Fuchs (Geschäftsstelle des HRK-Audit), Einzel- und Gruppengespräche mit den Mitgliedern der Projektgruppe und weiteren Angehörigen der Hochschule. Zum Abschluss des Audit-Besuchs erhielt die Projektgruppe eine Rückmeldung des Beraterteams, in der erste Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Auditierung bereits vorab präsentiert wurden.

1.3 Zur Struktur des Empfehlungsberichts

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

Kapitel 2 nimmt die allgemeinen Rahmenbedingungen der Internationalisierung an der Universität Greifswald in den Blick. Kapitel 3 beschäftigt sich mit der strategischen Ausrichtung der Internationalisierung der Universität Greifswald. Hier werden die übergeordneten Internationalisierungsmotive und Internationalisierungsziele der Hochschule untersucht und Empfehlungen zur strategischen Ausrichtung der Internationalisierung gegeben. In Kapitel 4 erfolgt eine Analyse des aktuellen Stands der Internationalisierung an der Universität Greifswald 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 Universität Greifswald entwickelt.

An die Schlussbemerkung (Kapitel 5) schließt eine Übersicht von Kennzahlen und Grafiken an (Kapitel 6), die einen Überblick über den Internationalisierungsstand der Hochschule und den Vergleich mit bundesweiten Mittelwerten ermöglicht.

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

2. Rahmenbedingungen: nationaler, regionaler und institutioneller Kontext

Die im Jahr 1456 gegründete Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald ist eine der ältesten Universitäten im deutschsprachigen Raum und die zweitälteste Universität in der Ostseeregion. Mit einer Studierendenzahl von 11.216 (Stand: Wintersemester 2014/2015) ist die Universität im deutschlandweiten Vergleich als kleine Universität (< 20.000) einzuordnen. Als eine von zwei Landesuniversitäten Mecklenburg-Vorpommerns unterhält die Universität Greifswald Kooperationsbeziehungen zur Universität Rostock und zu den benachbarten Fachhochschulen.

Mit ihren fünf Fakultäten¹, zu denen auch die Universitätsmedizin gehört, beschreibt sich die Universität Greifswald als die kleinste Volluniversität Deutschlands. Das Studienangebot umfasst insgesamt 66 Studiengänge, darunter 13 Bachelor- und 29 Masterprogramme, acht weiterbildende Masterangebote sowie 16 sonstige Abschlüsse. Dazu kommen noch drei internationale Studiengänge und die Lehramtsstudiengänge in modernen Fremdsprachen, die einen obligatorischen Auslandsaufenthalt von mindestens drei Monaten vorsehen. Der Anteil internationaler Studierender liegt mit 4,94% unter dem nationalen Durchschnitt kleiner Universitäten (9,5%).² Ungewöhnlich ist der relativ geringe Anteil von „Landeskindern“, die an der Universität Greifswald studieren (27%), bzw. der Umstand, dass der größte Teil der Studierenden aus anderen Bundesländern an die Universität Greifswald kommt.

In der Forschung hat die Universität Greifswald fünf Schwerpunkte definiert.³ Ein weiterer, interdisziplinärer Forschungsschwerpunkt widmet sich den Themen Ökosystemdynamik, Moorforschung, Umweltethik und -ökonomie. Hinzukommen die Profildomänen Romantik und Ländliche Räume, die bislang noch nicht den Status eines Forschungsschwerpunktes erlangt haben. Die Forschungsinfrastruktur wird vom Beraterteam grundsätzlich als angemessen beurteilt. Mit einem Drittmittelvolumen von 21,2 Millionen Euro muss die Universität vor dem Hintergrund ihrer Größe zu den drittmittelschwächeren Universitäten gezählt werden. Dennoch hat sie im deutschlandweiten Vergleich im Verhältnis der gesamteingeworbenen Mittel mehr EU-Drittmittel erworben als der Durchschnitt aller kleinen deutschen Universitäten.⁴ Die Zusammenarbeit mit den regionalen außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen⁵ befindet sich bislang noch im Aufbau. Die angestrebte Wissenschaftsallianz mit diesen international

¹ Theologische Fakultät, Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät, Philosophische Fakultät, Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät

² siehe Kapitel 6, 6.1 Kennzahlen, 1. Struktur, Studierende, Promovierende, Absolvent_innen und Personal, sowie Grafik 6.2.2

³ Mikrobielle Proteomics und Proteintechnologien in der Infektionsbiologie, Umweltmikrobiologie und Biotechnologie; Community Medicine und Individualisierte Medizin; Plasmaphysik; Kulturen des Ostseeraums; Environmental Change: Responses and Adaptation

⁴ siehe Kapitel 6, 6.1 Kennzahlen, 2A) Drittmittelvolumen und -anteile

⁵ z. B. Max-Planck-Institut für Plasmaphysik; Leibniz-Institut für Plasmaforschung und Technologie; Friedrich-Loeffler-Institut, Bundesforschungsinstitut für Tiergesundheit; Alfred-Krupp-Kolleg

sichtbaren Partnern stellt eine positive Rahmenbedingung für die weitere Internationalisierung dar, wird jedoch erst seit relativ geringer Zeit verstärkt genutzt. Für den Lehr- und Forschungsschwerpunkt „Kulturen des Ostseeraums“ ist insbesondere die geografische Nähe zum Ostseeraum und nach Osteuropa von Vorteil.

Für die weitere Internationalisierung der Universität Greifswald können die sehr gute Betreuung und Betreuungsrelation hervorgehoben werden. Auch die im neuen Slogan der Universität genannten „kurzen Wege“ innerhalb der Stadt sowie die hohe Lebensqualität, die eine gewisse „Entschleunigung“ ermöglichen, werden vom Beraterteam als gute Voraussetzungen eingeschätzt. Dies gilt ebenfalls für die gute Zusammenarbeit mit der Stadt und der Ausländerbehörde. Schließlich tragen auch die geringen Lebenshaltungskosten sowie der zur Verfügung stehende Wohnraum zu den Standortvorteilen der Universität Greifswald bei.

Zugleich ist die geografische Randlage innerhalb Deutschlands aufgrund der eingeschränkten Verkehrsverbindungen eine der Herausforderungen für die Internationalisierung des Universitätsstandortes. Ihren internationalen Bekanntheitsgrad schätzt die Universität bislang als eher gering ein. Viele Professorinnen und Professoren der Universität pendeln am Wochenende in andere Orte, was die Schaffung einer Willkommenskultur über die Forschung und Lehre hinaus erschwert. Dabei führt die geografische Lage auch dazu, dass im Pendlerradius der Universität wenig potenzielle Lehrbeauftragte zur Verfügung stehen, die für eine Ausweitung der Angebote von Bedeutung wären. Für *dual career*-Optionen eignet sich das wirtschaftliche und wissenschaftliche Umfeld der Universität nur bedingt.

Die Größe der Universität Greifswald am unteren Rand der kritischen Masse einer Volluniversität führt zudem zu einer hohen Verantwortung von Einzelpersonen im Rahmen des Internationalisierungsprozesses. Negativ wirken sich die 2004 beschlossenen Sparmaßnahmen aus, die noch nicht vollständig abgeschlossen sind und den weiteren Internationalisierungsprozess bedrohen könnten.

3. Strategische Ausrichtung der Internationalisierung an der Universität Greifswald

Im Folgenden wird zunächst in Kapitel 3.1 der aktuelle Stand der strategischen Ausrichtung der Internationalisierung an der Universität Greifswald erfasst. Darauf aufbauend wird in Kapitel 3.2 die strategische Ausrichtung der Internationalisierung und ihre Verankerung innerhalb der Gesamtstrategie der Universität analysiert. Aus dem Analyseergebnis werden Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Internationalisierungsstrategie abgeleitet. Ausgangspunkt für die Empfehlungen in diesem wie in den darauf folgenden Kapiteln ist dabei immer der Ist-Zustand, wie er sich dem Berater-team bei der Auswertung der vorliegenden Dokumente und in den Gesprächen vor Ort erschlossen hat.

3.1 Gegenwärtiger Stand der strategischen Ausrichtung der Internationalisierung

Im Rahmen ihres Internationalisierungsprozesses kann die Universität Greifswald auf eine Vielzahl von erfolgreichen Einzelinitiativen verweisen, die sie mit Akteuren aus aller Welt vernetzt. Bereits der Hochschulentwicklungsplan (HEP) 2009 benennt Internationalisierung als eine Kernaufgabe der Universität Greifswald. Im Jahr 2012 wurde zudem eine erste Internationalisierungsstrategie vom Rektorat beschlossen und 2013 durch den Senat verabschiedet. Seit 2013 hat das Thema Internationalisierung auch mit dem Rektoratswechsel explizit an Bedeutung gewonnen. Etwa zeitgleich erhielt das International Office - bis 2013 eine rein auf Verwaltungsbelange ausgerichtete Einheit - eine neue Leitung. Parallel dazu wurde die Einrichtung strategischer als bislang ausgerichtet. Dies zeigt sich u. a. darin, dass die Leitung des IO nun auch auf verschiedenen Ebenen in die Strategiediskussionen zur Internationalisierung mit eingebunden wird.

Die Internationalisierungsstrategie blieb nach 2013 in ihrer Umsetzung jedoch weitgehend folgenlos. Nun hat das Rektorat die Entwicklung einer Strategie im wechselseitigen Prozess mit den Hochschulakteuren angekündigt, deren Auftakt das HRK-Audit bilden soll. Die Einrichtung einer Referentenstelle für Internationales im Rektorat soll dazu beitragen, die Internationalisierung aktiver zu verfolgen.

In der Gesamtentwicklungsplanung der Universität wird die Internationalisierung an verschiedenen Stellen berücksichtigt. Folgende strategische Dokumente der Universität lagen dem Beraterteam vor:

- HEP 2009
- Leitbild 2012
- Internationalisierungsstrategie 2013
- HEP 2016-2020.

Im **HEP** aus dem Jahr **2009** ist dem Thema Internationalisierung ein eigenes Kapitel gewidmet. Betont wird hier die geografische Ausrichtung auf Nord- und Osteuropa sowie traditionellerweise auf Hanoi (Vietnam). Die internationalen Aktivitäten der Universität umfassen die Bereiche *incoming*- und *outgoing*-Mobilität, englischsprachige Lehre im Masterbereich, internationale Forschungsk Kooperationen sowie die EU-Fördermittelakquise.

Das 2012 vom Rektorat auf Empfehlung des Senats beschlossene **Leitbild** der Universität führt in der Einleitung das Bild der Universität als „Stätte international wirksamer Forschung“ an. Unter der Überschrift „Vielfalt und Einheit“ wird die Aufgabe der Universität beschrieben, ihren Mitgliedern internationale Erfahrungen zu ermöglichen und ausländische Studierende bestmöglich zu integrieren.

Die 2013 beschlossene **Internationalisierungsstrategie** versteht sich als Entwicklungskonzept, das neben dem Ist-Zustand Entwicklungsziele nach Handlungsfeldern

definiert und diese mit geeigneten Maßnahmen unterlegt. Ziel ist es, den Fakultäten die Priorisierung und Umsetzung der ausgewählten Maßnahmen zu überlassen. Die Internationalisierungsstrategie verweist u. a. auf den HEP 2009-2012 sowie die Zielvereinbarung 2011-2015. Hervorgehobene Komponenten der Internationalisierung sind Forschungsnetzwerke, Fremdsprachenkompetenz, international attraktive Studienangebote sowie die Mobilität von Studierenden und Lehrenden.

Auch im **HEP 2016-2020** wird Internationalisierung in einem eigenen Kapitel thematisiert. Dieses umfasst spezifische Entwicklungsziele (internationale Partnerschaften, internationale Forschung, internationale Mobilität, internationaler Studien- und Forschungsstandort sowie Studienkolleg und Personalentwicklung). Zudem wird Internationalisierung, anders als im vorherigen HEP, auch in den anderen Kapiteln erwähnt, die mit Querverweisen auf das Internationalisierungskapitel versehen sind.

Internationalisierung wird in den strategischen Dokumenten als eine Kernaufgabe der Universität, ihrer Fakultäten und Einrichtungen dargestellt. Die Universität versteht Internationalisierung als Verpflichtung und Chance zugleich. Das im Selbstbericht zum Audit (SB) definierte Verständnis von Internationalisierung ist im Vergleich wesentlich ausführlicher, bleibt jedoch zugleich sehr abstrakt: Betont wird hier der Anspruch der Wissenschaft, universell gültig und somit international zu sein, sowie die Qualitätssteigerung in Lehre und Forschung durch den internationalen Austausch. Grundlegendes Motiv ist es, „eine ‚open-minded‘ Wissenschaft zu entwickeln“⁶ und grenzüberschreitend und vergleichend zu arbeiten.

Folgende Motive für ihre (weitere) Internationalisierung hat die Universität Greifswald in ihrem Selbstbericht benannt:

Tabelle 3.1: Motive der Universität Greifswald für die Internationalisierung⁷

MOTIVE	
M1)	Exzellenz in Forschung und Lehre und Steigerung der wissenschaftlichen Reputation
M2)	Erhöhung der Chancen im Wettbewerb um internationale Fördermittel sowie exzellente Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen
M3)	Steigerung der Attraktivität und Sichtbarmachung des Studien- und Forschungsstandorts Greifswald im internationalen Rahmen
M4)	Internationalität als Element einer universitären Kultur
M5)	Internationalisierung als Bestandteil der Qualifizierung von Studierenden und des wissenschaftlichen Nachwuchses für einen (internationalen) Arbeitsmarkt
M6)	Gewinnung von internationalen Studierenden, Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen für eine strukturschwache Region mit demografischen Herausforderungen

⁶ SB, S.2

⁷ Die in den Tabellen 3.1 bis 3.3 aufgeführten Motive, Ziele und Gefahren sind einschließlich der Priorisierung weitgehend wörtlich dem Audit-Selbstbericht der Universität Greifswald entnommen (SS.3-5). Die Nummerierung wurde zur Verbesserung der Lesbarkeit für den vorliegenden Empfehlungsbericht hinzugefügt.

Im Rahmen ihrer ersten Internationalisierungsstrategie hat die Universität Greifswald im Jahr 2013 Entwicklungsziele definiert, die in den folgenden Jahren durch die Hochschulentwicklungsplanung vervollständigt wurden. Dabei betont sie im SB, dass die Trennung von Zielen und Maßnahmen als relative Unterscheidung zu verstehen ist, da Maßnahmen zur Umsetzung allgemeiner Ziele zugleich spezifischere Teilziele der Internationalisierungsstrategie darstellen. Dies entspricht nur bedingt der für das HRK-Audit zugrunde gelegten Definition, wonach Maßnahmen einzelne und konkrete Instrumente zur Umsetzung und Erreichung der Ziele darstellen. Vorangehende Erklärung soll dabei jedoch nicht als Aufforderung zu einer Änderung der eigenen Kategorien verstanden werden, sondern vielmehr darauf hinweisen, dass unterschiedliche Definitionen verwendet werden.

Die Ziele der Universität verteilen sich auf fünf ineinandergreifende Aktionsfelder, die in der nachfolgenden Tabelle abgebildet werden. Im SB hat die Universität Greifswald die Ziele ihrer Internationalisierungsstrategie zudem priorisiert (3= hoch, 2= mittel).

Übergeordnetes Ziel für den Internationalisierungsprozess ist es, die existierenden Initiativen sichtbar zu machen und diese stärker als bisher im Rahmen der Gesamtstrategie zu koordinieren. Dies soll u. a. im Rahmen eines hochschulinternen Monitoring-Systems zur Internationalisierung geschehen.⁸

Tabelle 3.2: Ziele der Universität Greifswald für die Internationalisierung

ZIELE		Priorität
Z1)	Internationalisierung der Lehre	3
Z1.1)	Steigerung der Mobilität von Greifswalder Studierenden	
Z1.2)	Steigerung der Zahl internationaler Studierender	
Z1.3)	Ausbau von Sprachangeboten: (Fach-)Sprachangebote, Ausweitung des Angebots englischsprachiger Studienangebote und von Deutschkursen	
Z1.4)	Aufbau von internationalen Studiengängen (<i>Joint/Double Degree</i>)	
Z1.5)	Gewinnung internationaler Lehrender	
Z2)	Internationalisierung der Forschung	3
Z2.1)	Gewinnung internationaler Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen	
Z2.2)	Steigerung der internationalen (hochrangigen) Publikationen	
Z2.3)	Steigerung der binationalen Promotionen	
Z2.4)	verstärktes Engagement in europäischen Forschungszusammenhängen	
Z2.5)	Aufnahme bzw. Verbesserung in internationalen Rankings ⁹	

⁸ siehe SB, S.5

⁹ Times Higher Education, Academic Ranking of World Universities (Shanghai), QS World University Rankings, Center for World University Rankings (CWUR), National Taiwan University Ranking (NTU)

Z2.6)	Steigerung der Bereitschaft zur internationalen Mobilität bei Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen, insbesondere auch beim wissenschaftlichen Nachwuchs	
Z3)	Pflege und Aufbau der internationalen Partnerschaften und des weltweiten Netzwerks der Universität	2
Z4)	Internationalisierung der Universitätsgemeinschaft inklusive Verwaltung und Ausbau der Angebote zur <i>Internationalisation at home</i>	2
Z4.1)	englischsprachige Zugänge zu allen wesentlichen Einrichtungen und Diensten	
Z4.2)	Steigerung des Anteils internationaler Studierender, Wissenschaftler_innen und Verwaltungsmitarbeiter_innen auf den Bundesdurchschnitt	
Z4.3)	Etablierung einer internationalen universitären Kultur	
Z5)	Steigerung der internationalen Sichtbarkeit und Attraktivität von Greifswald als Studien- und Forschungsstandort	2
Z5.1)	konsequente Zweisprachigkeit der Website	
Z5.2)	Entwicklung einer Marketingstrategie und eines internationalen Images	
Z5.3)	Entwicklung einer internationalen Alumni-Arbeit	
Z5.4)	Bekanntheit des Studienangebots international steigern, darunter gezielte Bewerbung der Nischen-/Orchideenfächer	

Mit Blick auf ihre fünf Fakultäten führt die Universität im Selbstbericht an, dass sich die Motive und grundlegenden Ziele der Fakultäten nicht voneinander unterscheiden. Es werden jedoch je nach Fachbereich unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Insbesondere das gesamtinstitutionelle Ziel Z1 „Internationalisierung der Lehre“ findet sich in den Fakultätszielen der Universitäten in unterschiedlichen Teilaspekten, wie dem Ausbau englischsprachiger Lehre (FZ1), Auslandserfahrungen im Rahmen der Lehrerbildung (FZ2) und einer größeren Fremdsprachenkompetenz (FZ3), wieder. In der Forschung liegt der Fokus auf Fakultätsebene insbesondere bei den internationalen Forschungsk Kooperationen (FZ4) und binationalen Promotionen (FZ5). Übergreifend genannt werden die internationale Präsenz (FZ6) sowie die Nachwuchsförderung (FZ 7). Die medizinische Fakultät formuliert zudem einige individuelle Internationalisierungsziele mit Blick auf eine stärkere Translationsfunktion zwischen regionalem Umfeld und internationalem Kontext (FZ8), die Akquise internationaler Patienten (FZ9) sowie die internationale Relevanz des medizinischen Leistungsportfolios (FZ10).¹⁰

Darüber hinaus hat die Universität Greifswald auch einige Gefahren benannt, die den weiteren Internationalisierungsprozess beeinträchtigen könnten. Dabei handelt es sich sowohl um materielle als auch ideelle Hindernisse.

¹⁰ siehe SB, S. 5

Tabelle 3.3: Gefahren der Universität Greifswald für die Internationalisierung

GEFAHREN	
G1)	zeitliche Überbeanspruchung des wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personals
G2)	fehlende personelle Ressourcen aufgrund eines umzusetzenden Landespersonal-konzepts, das mit einem umfassenden Stellenabbau bis 2017 einhergeht
G3)	potentieller Verfall in Aktionismus, aufgrund fehlender Priorisierung von Maßnahmen
G4)	mangelnde Unterstützung durch das zuständige Landesministerium
G5)	bei zu schnellem Übergang ggf. Überforderung von Studierenden durch englischsprachige Lehre
G6)	Qualitätsverlust in der Lehre durch mangelnde Sprachkompetenz/Bereitschaft zur englischsprachigen Lehre

3.2 Strategische Ausrichtung der Internationalisierung: Analyse und Empfehlungen

Die vorliegenden strategischen Dokumente der Universität Greifswald machen deutlich, dass in den vergangenen Jahren gezielte Anstrengungen unternommen wurden, um die Internationalisierung in die Gesamtentwicklungsplanung der Universität einzu beziehen. Zwischen den im Selbstbericht definierten Motiven und Zielen und den strategischen Dokumenten der Universität lässt sich eine hohe Übereinstimmung feststellen. Insbesondere decken sich dabei die Internationalisierungsziele des Selbstberichts und die spezifischen Entwicklungsziele des HEP 2016-2020. Einzig die HEP-Unterpunkte „Studienkolleg“ und „Personalentwicklung“ finden keine explizite Abbildung in den im SB definierten Internationalisierungszielen der Universität.

Die im Selbstbericht aufgeführten Ziele (siehe Tabelle 3.2) können den von der Universität definierten Motiven (siehe Tabelle 3.1) schlüssig zugeordnet werden, wie die folgende Tabelle verdeutlicht:

Tabelle 3.4: Kohärenzanalyse zwischen Motiven und gesamtinstitutionellen Zielen

MOTIVE	ZIELE
M1) Exzellenz und Reputation	Z2.2) Z2.3) Z2.5)
M2) Wettbewerb um internationale Fördermittel und Wissenschaftler_innen	Z2.4)
M3) Attraktivität und Sichtbarkeit	Z3) Z5.2) Z5.3) Z5.4)
M4) internationale Universitätskultur	Z4.1) Z4.2) Z4.3) Z5.1)
M5) Qualifizierung für den (internationalen) Arbeitsmarkt	Z1.1) Z1.3) Z1.4) Z2.6)
M6) Gewinnung von internationalen Studierenden, Wissenschaftler_innen	Z1.2) Z1.5) Z2.1) Z4.2)

Jedem Motiv steht mindestens ein explizites Ziel gegenüber. Dabei deutet die häufige Nennung der Anwerbung internationaler Studierender, Lehrender sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf die besondere Bedeutung hin, die die Universität der *incoming*-Mobilität zuschreibt. Die im Selbstbericht definierten Ziele erreichen eine wesentlich größere Detailtiefe als in den strategischen Dokumenten der gesamten Entwicklungsplanung, was sich insofern schlüssig in das Vorhaben der Universität einfügt, das Audit als Ausgangspunkt für einen weiteren bzw. neuen Strategieprozess zu nutzen.

Ebenfalls münden diese Ziele in einen ersten Maßnahmenkatalog¹¹, der Fristen und Akteure für die Umsetzung festlegt. Positiv hervorzuheben ist, dass es der Universität gelungen ist, die einzelnen Maßnahmen jeweils an mehrere Ziele anzubinden. Daran wird deutlich, dass Internationalisierung bereits als integrativer Prozess verstanden

¹¹ siehe SB, SS.6-12

wird, in dem Maßnahmen nicht losgelöst von einem Gesamtkonzept stehen sollen. Zielwerte und Indikatoren werden bislang nicht definiert.

Die Kohärenzanalyse zwischen bisherigen gesamtinstitutionellen und fakultätsspezifischen Internationalisierungszielen zeigt, dass sich die Mehrzahl der genannten Fakultätsziele in die allgemeinen Ziele der Gesamtinstitution einfügen.

Tabelle 3.5: Kohärenzanalyse zwischen gesamtinstitutionellen und fachbereichsspezifischen Zielen

ZIELE	FAKULTÄTSZIELE	FAKULTÄTEN
Z1.1)	FZ2)	Philosophische Fakultät
Z1.3)	FZ1); FZ3)	Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät, Philosophische Fakultät, Rechts- u. Staatswissenschaftliche Fakultät
Z1.4)	FZ1)	Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät, Philosophische Fakultät, Rechts- u. Staatswissenschaftliche Fakultät
Z2.3)	FZ5)	Theologische Fakultät
Z3)	FZ4)	Medizinische Fakultät, Philosophische Fakultät, Rechts- u. Staatswissenschaftliche Fakultät
übergreifend	FZ6)	Rechts- u. Staatswissenschaftliche Fakultät
übergreifend	FZ7)	Philosophische Fakultät
	FZ8)	Medizinische Fakultät
	FZ9)	Medizinische Fakultät
	FZ10)	Medizinische Fakultät

Allein die medizinische Fakultät formuliert aufgrund ihrer spezifischen Ausrichtung eigene Internationalisierungsziele. Schwerpunktartig liegen die Fakultätsziele im Bereich der Lehre (Z1) sowie in etwas geringerem Ausmaß in der Forschung (Z2). Die individuelle Gewichtung der Internationalisierungsziele durch die Fakultäten scheint dem Beraterteam vertretbar, da die unterschiedlichen Fachkulturen differenzierte Bedarfe aufweisen.

Hervorzuheben ist an dieser Stelle die thematische Breite und die Vielzahl der definierten gesamtinstitutionellen Ziele und Maßnahmen. Die Ziele und Unterziele bilden weitreichende Teile einer Internationalisierungsstrategie ab. Dies ist zunächst einmal positiv zu bewerten, stellt jedoch auch eine Herausforderung dar, da die Universität bislang keine für ihr Profil spezifischen Schwerpunkte und Prioritäten setzt. So werden alle übergeordneten Ziele (Z1-Z5) entweder mit hoher oder mittlerer Priorität versehen. Innerhalb der jeweiligen Unterziele kommt es zu keiner Priorisierung. Während es sinnvoll ist, sich zu Beginn eines Strategiebildungsprozesses mit allen Möglichkeiten und thematischen Bereichen der Internationalisierung vertraut zu machen, ist es in ei-

nem zweiten Schritt notwendig, die individuelle Strategie auf die für die eigene Universität besonders relevanten Bereiche zu konzentrieren, die Ziele zu konkretisieren und mit ausgewählten, erfolgversprechenden Maßnahmen zu beginnen (siehe auch Kapitel 4.1 Strategiebildungsprozess).

Aufgrund der oben genannten Breite und Vielfalt der Internationalisierungsziele ist es für die einzelnen Fakultäten schwierig, alle Bereiche gleichermaßen abzudecken (siehe Tabelle 3.5). Zudem entspricht die Konzentration auf Teilaspekte der gesamtinstitutionellen Ziele dem Ansatz der Internationalisierungsstrategie von 2013, in deren Rahmen die Fakultäten aufgefordert waren, Prioritäten zu setzen und zu diesen entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. Ziele wie die Steigerung der internationalen Attraktivität und Sichtbarkeit sowie die Internationalisierung der Universitätsgemeinschaft, die vor allem durch zentrale Maßnahmen erreicht werden können, stellen bislang keine Schwerpunktziele der Fakultäten dar. Insbesondere in diesen Bereichen sollten daher zeitnah zentrale Maßnahmen entwickelt werden, die im Anschluss auch in den Fakultäten umgesetzt werden.

Der Umstand, dass bislang nicht alle internationalen Ziele der Gesamteinstitution in allen Fakultäten prioritär aufgenommen wurden, ist somit durchaus legitim. Jedoch sollte anvisiert werden, die Internationalisierungsstrategie und ihre großen Leitlinien so zu formulieren, dass diese bei allen Fakultäten und Hochschulakteuren Zustimmung finden.

Für eine erfolgreiche Etablierung der Internationalisierungsstrategie wird es nach Ansicht des Beraterteams in einem nächsten Schritt daher notwendig sein, die gesamte Universitätsgemeinschaft von Anfang an in den Strategiebildungsprozess einzubeziehen und auf diese Weise Identifikation mit der Internationalisierung zu schaffen. Während des Audit-Besuchs hat das Beraterteam den Eindruck gewonnen, dass der Mehrwert, den eine institutionelle Internationalisierungsstrategie auch für die einzelnen Akteure und Statusgruppen bieten kann, noch nicht deutlich geworden ist. Die dezentrale Universitätskultur, die auch durch die Mittelverteilung sanktioniert wird, sowie die sehr unterschiedlich aufgestellten Fakultäten mit ihren individuellen Bedarfen und Herausforderungen, erschweren die Bildung eines hochschulweit geteilten Verständnisses einer gemeinsamen Internationalisierungsstrategie. Auch die im SB angeführte bisherige Skepsis bezüglich der internationalen Gesamtstrategie bei einem Teil der Universitätsmitglieder¹² könnte langfristig eine Bedrohung für den Internationalisierungsprozess darstellen.

Um dem internationalen Profil der Universität Greifswald Authentizität zu verleihen, Identifikationspunkte zu schaffen und sich positiv von anderen deutschen Universitäten abzugrenzen, hält es das Beraterteam für unabdingbar, die *unique selling points* der Universität und ihres Standorts gezielt zu ermitteln und die Internationalisierungsstrategie darauf aufzubauen.

¹² siehe SB, S.17

Das Beraterteam ist davon überzeugt, dass in einem ersten Schritt des Strategiebildungsprozesses die gemeinsame universitätsspezifische Motivlage für die Internationalisierung an der Universität Greifswald eruiert werden muss. Die authentischen und besonderen Stärken der Universität müssen erkannt und ihre Alleinstellungsmerkmale selbstbewusst vertreten werden.

So macht, unabhängig von der Größe und den Ressourcen einer Hochschule, insbesondere die strategische Nutzung von Standortvorteilen den Erfolg einer international agierenden Universität aus. Authentische Motive erleichtern die Identifikation mit dem Prozess und fördern das individuelle Engagement.

Obwohl die Notwendigkeit einer Bewusstseinsänderung, mit der Internationalisierung zu einer prioritären Angelegenheit aller Hochschulakteure wird, von der Universitätsleitung als solche erkannt worden ist, entstand während des Audit-Besuchs für das Beraterteam der Eindruck, dass dem Strategiebildungsprozess bislang mit einer eher abwartenden Haltung begegnet wird.

Das Beraterteam legt dem Rektorat nahe, den Internationalisierungsprozess unmittelbar zu beginnen, gleichzeitig aber darauf zu achten, dem Prozess ausreichend Zeit zur Entfaltung seiner Wirkung zu geben. Das Beraterteam schlägt als Metapher das Prinzip des *"slow cooking"* vor.

Im Folgenden sollen Anregungen für die nächsten Schritte, die nun aus Sicht des Beraterteams anstehen, thematisiert werden.

Strategiebildungsprozess

Im Rahmen des HRK-Audit hat es sich die Universität Greifswald zum Ziel gesetzt, den bereits angestoßenen Internationalisierungsprozess stärker als bislang strategisch anzugehen und die Internationalisierungsstrategie aus dem Jahr 2013 zu konkretisieren. Der im Selbstbericht aufgeführte Maßnahmenkatalog zeugt dabei vom hohen Reflexionsgrad der Universität zum Thema Internationalisierung an Hochschulen. Der Wille, Internationalisierung in allen Bereichen der Universität zeitnah zu etablieren oder zu verstärken, sowie der hohe Umfang des Maßnahmenkatalogs, stellen jedoch auch einen hohen Anspruch an die Akteure zukünftiger Internationalisierungsaktivitäten dar.

Für den anstehenden Strategiebildungsprozess ist es aus Sicht des Beraterteams notwendig, Prioritäten zu setzen und gesamtinstitutionelle Leitlinien zu definieren. Vor dem Hintergrund der bereits bestehenden Auslastung des wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Personals und des bis 2017 umzusetzenden Stellenabbaus im Rahmen des Landespersonalkonzepts ist es umso wichtiger, die Hochschulakteure mit der Internationalisierungsstrategie nicht zu überfordern. Nach eigener Aussage der Universität besteht zudem eine gewisse Gefahr, in Aktionismus zu verfallen, was u. a. auch auf die bislang nicht erfolgte Priorisierung der Maßnahmen zurückzuführen ist.

Aufbauend auf den begonnenen Überlegungen zur Internationalisierung gilt es nun, die zentralen Themen und gesamtinstitutionellen Leitlinien für die Universität Greifswald zu ermitteln und festzulegen.

Das Beraterteam rät dem Rektorat dazu, den Rahmen für die weitere Internationalisierung abzustecken, indem es die Bedarfe priorisiert und zu den dringenden Änderungsbedarfen Leitlinien und grundlegende Ziele definiert.

Dem Rektorat kommt dabei die Aufgabe zu, die allgemeinen "Spielregeln" zu definieren (*top-down*-Anteil). Auf Basis ihrer Fächerkulturen bringen sich die Fakultäten zugleich aktiv und verbindlich in die Zieldiskussion ein (*bottom-up*-Anteil). Themenbereiche können sowohl die Sprach- und Berufungspolitik als auch das Monitoring des Prozesses (siehe auch Kapitel 4.1 Planung & Steuerung) und das Studiengangs-Portfolio (siehe auch Kapitel 4.2 Studium & Lehre) sein. Dabei sollten die Überlegungen zum Studium sowohl das Fächerangebot als auch internationale Studienangebote an sich umfassen. Da internationale Studienangebote bislang nur im Weiterbildungsbereich der Universität Greifswald existieren, sollte hier über weitere, zum Standort Greifswald passende, grundständige internationale Angebote nachgedacht werden. Grundsätzlich sollte auch die englischsprachige Lehre weiter ausgebaut werden.

Um den Prozess nicht zu überlasten, regt das Beraterteam an, zunächst wenige strategische Initiativen festzulegen, die Zustimmung in der Gesamtinstitution finden und sowohl nach innen als auch nach außen sichtbare Fortschritte in der Internationalisierung der Universität möglich machen.

Als Beispiele seien an dieser Stelle die Einrichtung einer Graduiertenschule oder auch ein breit angelegtes Bachelor-Programm in englischer Sprache zum Themenbereich „International Studies“ genannt (siehe auch Kapitel 4.2 „Studium & Lehre“). Jedoch kann nur die Universität selbst in einem partizipativen Prozess die für ihr spezifisches Profil relevanten, zentralen Initiativen ermitteln und festlegen.

Mit der Definition grundlegender Leitlinien und Ziele dürfte es zudem gelingen, die bisherigen Einzelinitiativen stärker als bislang in die Gesamtstrategie zu integrieren. Zielwerte und Indikatoren tragen dazu bei, die in diesem Rahmen erreichten Ergebnisse einfacher zu evaluieren und zu vergleichen.

Das Beraterteam empfiehlt der Universität einen konkreten Umsetzungsplan für den Internationalisierungsprozess zu erarbeiten. Dieser sollte neben konkreten Zielen auch Zielwerte und Indikatoren umfassen, um alle Akteure verbindlich in den Prozess einzubinden und überprüfbare Ergebnisse zu schaffen.

Die Akzeptanz der Internationalisierungsstrategie kann durch eine Konkretisierung der verschiedenen Umsetzungsetappen des Prozesses gesteigert werden. Nachgewiesene Erfolge motivieren zudem dazu, die Internationalisierung weiter voranzutreiben (siehe auch Kapitel 4.1 „Planung & Steuerung“, Monitoring).

4. Analyse und Empfehlungen nach Handlungsfeldern

In diesem Kapitel wird dargestellt, welche konkreten Maßnahmen die Universität Greifswald bei ihrer weiteren Internationalisierung ins Auge fassen könnte. Dabei werden sukzessive die Handlungsfelder „Planung & Steuerung“ (Kapitel 4.1), „Studium & Lehre“ (Kapitel 4.2), „Forschung & Technologietransfer“ (Kapitel 4.3) sowie „Beratung & Unterstützung“ (Kapitel 4.4) thematisiert. Für weitere konkrete Anregungen darüber hinaus wird auf die Beispiele guter Praxis an anderen Hochschulen verwiesen, die das Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ auf seiner Webseite sammelt (www.hrk.de/audit/erfolgsgeschichten).

Überschneidungen zwischen den Handlungsfeldern, sowohl in der Analyse als auch bei den Empfehlungen, sind unvermeidlich bzw. sogar erwünscht, zumal viele Ziele und zugehörige Maßnahmen sich in mehreren Feldern auswirken. Durch Überschneidungen zwischen den Handlungsfeldern wird auch deutlich, wie Synergien innerhalb der Hochschule entstehen und Beispiele guter Praxis intern kommuniziert und auf andere Bereiche angepasst werden können.

4.1 Handlungsfeld „Planung & Steuerung“

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 Universitätsleitung sowie die Leitungen der Fakultäten und Forschungsinstitute oder ähnlicher Einrichtungen. Ausgehend von den Zielen der Universität Greifswald und den Eindrücken des Beraterteams werden folgende Aspekte behandelt: Interne Kommunikation, Zielvereinbarungen, Monitoring und Sprachenpolitik.

Interne Kommunikation

Während des Audit-Besuchs hat das Beraterteam die Überzeugung gewonnen, dass sich in allen Statusgruppen der Universität motivierte Einzelpersonen für die Internationalisierung einsetzen. Es existiert eine Vielzahl von individuellen internationalen Kooperationen und Aktivitäten, die primär in den einzelnen Fachbereichen entstanden sind und bilateral gepflegt werden. Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aller Fakultäten beteiligten sich im Jahr 2014 an diversen internationalen Tagungen und luden internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu den eigens ausgerichteten Veranstaltungen ein. Für die fünf Sommer- und Winterschulen, die in Greifswald organisiert wurden, kamen 90 internationale Teilnehmer an die Universität.¹³ Zudem kann die Universität verschiedene Publikationen mit internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern vorweisen.¹⁴

Die internationalen Aktivitäten an der Universität Greifswald sind in der Vergangenheit insbesondere dank des persönlichen Engagements von Einzelpersonen entstanden. Dabei hat vor allem die dezentrale Ebene der Fakultäten durch direkte Kontakte ins Ausland eine wesentliche Rolle gespielt. Vor dem Hintergrund dieser dezentralen Universitätskultur ist es umso wichtiger, den Internationalisierungsprozess partizipativ zu gestalten und *top-down*- und *bottom-up*-Prozesse miteinander zu verbinden. Die insbesondere im Rektorat und in den zentralen mit Internationalisierung betrauten Einrichtungen vorhandene Erkenntnis, dass eine Bewusstseinsänderung in der Gesamtinstitution notwendig ist, macht eine Überzeugungsoffensive unumgänglich.

Das Beraterteam ist davon überzeugt, dass eine tatsächliche Bewusstseinsänderung bei allen Hochschulakteuren mit Blick auf die Internationalisierung ein langwieriger Prozess sein wird, der viel Überzeugungsarbeit erfordert. Wichtig ist aus Sicht des Beraterteams, den Mehrwert der Internationalisierung für den Wirkungsbereich eines jeden Einzelnen immer wieder im Rahmen von Veranstaltungen, Workshops und ähnlichen Angeboten deutlich zu machen.

¹³ siehe SB, Tab. 13

¹⁴ siehe Kapitel 6, 6.6 Publikationen, Forschungs- und Entwicklungsprojekte

Besonders zuträglich für eine stärkere Identifikation mit dem Internationalisierungsprozess ist es, die Kommunikation über Internationalisierung innerhalb der Institution zu verbessern und ihr einen strukturierten Raum zu geben. Im SB hält die Projektgruppe selbst fest, dass viele Aktivitäten existieren, jedoch nicht ausreichend bekannt, geschweige denn fachbereichsübergreifend vernetzt sind. Zudem wurde auch während der Gespräche vor Ort deutlich, dass das International Office als zentrale Einrichtung nicht immer Kenntnis über die Einzelaktivitäten in den Fakultäten besitzt. Dies wiederum erschwert es, zentral Synergiepotenziale und Kooperationsmöglichkeiten innerhalb der Universität zu erkennen. Auch die Übertragung von Beispielen guter Praxis, die in den Fakultäten existieren, wird aufgrund fehlender Kommunikationsstrukturen bislang nicht optimal genutzt.

Das Beraterteam hält es für eine zentrale Voraussetzung des weiteren Internationalisierungsprozesses, einen Ort des Austauschs für alle Statusgruppen der Universität zu schaffen. Dabei kann es sich als sinnvoll erweisen, sowohl für die strategische Ausarbeitung des weiteren Internationalisierungsprozesses als auch für den Austausch zu *best practice*-Beispielen und Kooperationspotenzialen jeweils eine eigene, speziell zusammengesetzte Gruppe einzurichten.

Neben der Weiterentwicklung der Internationalisierungsstrategie im partizipativen Prozess mit allen Statusgruppen sollte demnach auch Raum für den operativen Austausch zur Internationalisierung geschaffen werden. Das Beraterteam betont die Notwendigkeit, alle Mitglieder der Universität zu erreichen und in den Internationalisierungsprozess einzubeziehen. Internationalisierung sollte nicht nur als Pflichtaufgabe verstanden werden, sondern auf lange Sicht zu einer Aufgabe werden, die aus voller Überzeugung wahrgenommen wird. Dazu trägt bei, nicht nur über Verpflichtungen zu sprechen, sondern auch Erfolge gebührend zu würdigen und hochschulweit zu kommunizieren.

Zielvereinbarungen

Um die Internationalisierungsaktivitäten im Sinne der gesamtinstitutionellen Internationalisierungsstrategie stärker als bislang zu lenken, können verschiedene Instrumente dazu beitragen, die Internationalisierung auf allen Ebenen der Universität zu etablieren. Die Mittelverteilung innerhalb der Institution macht u. a. die große Eigenständigkeit der Fakultäten deutlich. Die Projektgruppe hat dem Beraterteam verständlich dargelegt, weshalb die Universität Greifswald bislang bewusst auf Zielvereinbarungen mit den Fakultäten und eine leistungsorientierte Mittelvergabe verzichtet. Dennoch sehen die Beraterinnen und der Berater im Abschluss von Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen ein wirksames Mittel, den Internationalisierungsprozess stärker als bislang strategisch aufzustellen.

Das Beraterteam regt an, Zielvereinbarungen mit den Fakultäten für den Bereich Internationales abzuschließen. Durch die Vergabe von zentralen Internationalisierungsmitteln könnten in den Zielvereinbarungen Anreize geschaffen werden, internationale Aktivitäten umzusetzen, die sich in die Gesamtstrategie einfügen. Zudem sollten Zielvereinbarungen dazu genutzt werden, klare Kriterien für die Internationalisierung und deren Maßnahmen zu definieren.

Neben der Vereinbarung von kurzfristig umzusetzenden Zielen böte dies auch Raum, langfristige Fernziele zu definieren, die dem internationalen Handeln auch auf Fakultätsebene einen strategischen Rahmen geben. Die bisher eher negativ besetzten Zielvereinbarungen, die in Einzelfällen zur (Nach-)Steuerung und in kritischen Situationen zum Einsatz gekommen sind, könnten als positives Miteinander zwischen Hochschulleitung und Fakultät verstanden werden. Die Fakultäten könnten auf diese Weise dazu angeregt werden, Internationalisierung auch fakultätsintern stärker als bislang strategisch zu diskutieren und eigene Schwerpunkte zu setzen. Diese könnten wiederum in die Verhandlungen mit der Hochschulleitung eingebracht werden.

Zahlreiche Universitäten verwenden Zielvereinbarungen mit den Fakultäten erfolgreich, um Anreize in der Internationalisierung zu setzen. Es sind also viele Beispiele guter Praxis vorhanden, an denen sich die Universität Greifswald bei Bedarf orientieren könnte. Wichtig wird es sein, einige sinnvolle Kriterien (im Sinne von Indikatoren) zu identifizieren, die in den Zielvereinbarungen flexibel eingesetzt werden können. In diesem Zusammenhang sollten auch die Erfahrungen ausgewertet und eingebracht werden, die die Universität mit dem so genannten „Internationalisierungstopf“ gemacht hat.

Monitoring

Das bereits zuvor angeführte Ziel der Universität, Internationalisierungsprozesse an der Hochschule mit einem Monitoring-System zukünftig besser zu erfassen, stellt nach Ansicht des Beraterteams ein ganz zentrales Steuerungsinstrument dar. Es ermöglicht der Universität, den Stand ihrer Internationalität besser zu erfassen, Zielwerte zu definieren sowie Indikatoren festzulegen und zu überprüfen. Auf dieser Grundlage können strategische Korrekturen vorgenommen, aber auch Erfolge und Fortschritte abgebildet und nachgewiesen werden. Dabei steht die Universität vor der grundlegenden Herausforderung, die Balance zwischen notwendigem Informationsumfang und Aufwand der Erhebung zu finden. Ziel sollte es sein, möglichst umfassende und relevante Informationen zusammenzustellen. Zugleich sollte die Erfassung mit einem vertretbaren Aufwand für die Akteure auf zentraler, insbesondere jedoch auch auf dezentraler Ebene, verbunden sein. Das bestehende Monitoring-System der Universität Greifswald erfüllt nach Auskunft der Projektgruppe grundsätzlich die Voraussetzungen für eine Ausweitung auf ein Monitoring der Internationalisierung. Um dies umzusetzen, sollte zunächst ermittelt werden, welche Daten erhoben werden sollen. In einem zweiten Schritt muss geklärt werden, unter welchem Aufwand die Daten in das System eingespeist werden. Hier begegnete dem Beraterteam während des Audit-Besuchs große

Skepsis auf Fakultätsebene, da eine zusätzliche Belastung durch das Erheben von Daten befürchtet wird.

Das Beraterteam begrüßt den Ansatz, ein Monitoring-System für die Internationalisierung einzurichten, um den Prozess auch durch administrative Verfahren zu steuern.

Um den Mehraufwand so gering wie möglich zu halten, sollte geprüft werden, inwiefern Daten zentral über bestehende Abläufe erhoben werden können. Ziel sollte es sein, Daten nicht mehrfach zu erheben, sondern zentral auszuwerten.

In diesem Zusammenhang könnte beispielsweise geprüft werden, ob Dienstreiseabrechnungen in der zentralen Verwaltung als Instrument zur Erfassung der punktuellen Auslandsmobilität von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern genutzt werden können.

Eine weitere Möglichkeit, einheitliche Standards für die Internationalisierung auch in der Verwaltung zu schaffen, könnte im Angebot englischer Lesehilfen für Verträge und andere Dokumente liegen. Hierzu verweist das Beraterteam auch auf die Zusammenstellung von Beispieldokumenten zu Studium und Promotion auf der Internetseite der HRK (<http://www.hrk.de/themen/internationales/arbeitsfelder/beispieldokumente/>).

Sprachenpolitik

Ein Blick auf die von der Universität Greifswald formulierten Ziele zeigt, an welcher zentralen Stelle eine gemeinsame Sprachenpolitik steht. Als Querschnittsthema hat die Mehrsprachigkeit Einfluss auf fast alle aufgeführten Ziele der Universität. Die Ziele, bei denen die englische Sprache von besonderer Relevanz ist, werden in der folgenden Tabelle noch einmal zusammengestellt:

ZIELE	
Z1)	Internationalisierung der Lehre
Z1.3)	Ausbau von Sprachangeboten: (Fach-)Sprachangebote, Ausweitung des Angebots englischsprachiger Studienangebote und von Deutschkursen
Z2)	Internationalisierung der Forschung
Z2.2)	Steigerung der internationalen (hochrangigen) Publikationen
Z3)	Pflege und Aufbau der internationalen Partnerschaften und des weltweiten Netzwerks der Universität
Z4)	Internationalisierung der Universitätsgemeinschaft inklusive Verwaltung und Ausbau der Angebote zur <i>Internationalisation at home</i>
Z4.1)	englischsprachige Zugänge zu allen wesentlichen Einrichtungen und Diensten
Z4.3)	Etablierung einer internationalen universitären Kultur

Z5)	Steigerung der internationalen Sichtbarkeit und Attraktivität von Greifswald als Studien- und Forschungsstandort
Z5.1)	konsequente Zweisprachigkeit der Website
Z5.2)	Entwicklung einer Marketingstrategie und eines internationalen Images

Bislang verfügt die Universität Greifswald über kein hochschulweites Sprachenkonzept. Die Tabelle zeigt jedoch, dass zentrale Leitlinien auch für die Umsetzung der Teilziele einen wichtigen Rahmen bilden.

Das Beraterteam empfiehlt der Universität Greifswald, eine zentrale Sprachenpolitik zu etablieren. Dabei ist es sinnvoll, zwischen den verschiedenen Sprachebenen der Hochschule zu unterscheiden. So kann der Sprachgebrauch für die Lehr-, Forschungs-, Campus-, Verwaltungs- oder Gremiensprache jeweils individuell festgelegt werden.

Auf diese Weise wird sichergestellt, dass klar definiert ist, in welchen Bereichen welche Sprache(n) zur Anwendung kommen. Je nach Fachbereich bestehen zudem unterschiedliche Bedarfe zur Regelung im Sinne einer Sprachenpolitik, die im Sprachenkonzept berücksichtigt werden sollten. Während die Philosophische Fakultät aufgrund ihrer fachlichen Ausrichtung starkes Interesse an einer Mehrsprachigkeit haben könnte, steht in anderen Fächern wie den Rechtswissenschaften Deutsch als Wissenschafts- und Lehrsprache weiterhin an zentraler Stelle.

Während des Audit-Besuchs ist das Beraterteam zudem zu der Überzeugung gekommen, dass die Philosophische Fakultät aufgrund ihrer Ausrichtung und Zusammensetzung über die notwendige Kompetenz verfügt, um die Ausarbeitung einer Sprachenpolitik aktiv zu begleiten.

Das Beraterteam regt an, die Kompetenz der Philosophischen Fakultät für die Erarbeitung eines Sprachenkonzepts an der Universität Greifswald aktiv zu nutzen. Zudem sollte in diesem Rahmen auch die Rolle und Personalausstattung sowie die Anbindung des Fremdsprachen- und Medienzentrums an die Gesamtuniversität diskutiert werden.

Die Sprachausbildung der deutschen Studierenden sowie der internationalen Gäste wird auch in Zukunft und insbesondere im Rahmen eines intensiven Internationalisierungsprozesses von zentraler Bedeutung sein. Insbesondere vor dem Hintergrund einer angestrebten wachsenden *incoming*- und *outgoing*-Mobilität wird die Fremdsprachenausbildung an der Universität in Zukunft sogar noch an Bedeutung gewinnen. Die notwendigen Ressourcen dafür sollten schon jetzt gesichert werden (siehe auch Kapitel 4.4 Beratung & Unterstützung).

4.2 Handlungsfeld „Studium & Lehre“

Das Handlungsfeld „Studium & Lehre“ beinhaltet nicht nur die Internationalisierung des Studienangebotes, sondern des gesamten Lehr- und Lernumfeldes. Studierende und das Lehrpersonal sind hier die zentralen Akteure. Ausgehend von den Zielen der Universität Greifswald und den Eindrücken des Beraterteams werden folgende Aspekte behandelt: englischsprachige Lehre, Rahmenbedingungen für die *outgoing*-Mobilität, internationale Studienangebote sowie unkonventionelle Ideen.

Die Internationalisierung von Studium und Lehre ist für die Universität Greifswald ein zentrales Anliegen. Dabei vertrat während der Gespräche mit dem Beraterteam insbesondere auch die Fakultäten die Auffassung, dass vor allem die Studierenden-Mobilität (*incoming* und *outgoing*) durch entsprechende Bemühungen signifikant gesteigert werden kann. Im Zielkatalog der Universität stehen diese Ziele an erster Stelle:

ZIELE	
Z1)	Internationalisierung der Lehre
Z1.1)	Steigerung der Mobilität von Greifswalder Studierenden
Z1.2)	Steigerung der Zahl internationaler Studierender
Z1.3)	Ausbau von Sprachangeboten: (Fach-)Sprachangebote, Ausweitung des Angebots englischsprachiger Studienangebote und von Deutschkursen
Z1.4)	Aufbau von internationalen Studiengängen (<i>Joint/Double Degree</i>)
Z1.5)	Gewinnung internationaler Lehrender
Z4)	Internationalisierung der Universitätsgemeinschaft inklusive Verwaltung und Ausbau der Angebote zur <i>Internationalisation at home</i>
Z4.2)	Steigerung des Anteils internationaler Studierender, Wissenschaftler/innen und Verwaltungsmitarbeiter/innen auf den Bundesdurchschnitt
Z5)	Steigerung der internationalen Sichtbarkeit und Attraktivität von Greifswald als Studien- und Forschungsstandort
Z5.4)	Bekanntheit des Studienangebots international steigern, darunter gezielte Bewerbung der Nischen-/Orchideenfächer

Englischsprachige Lehre

Mit einem Ausländeranteil von 4,9% liegt die Universität Greifswald bislang bei den Studierenden weit unter dem Bundesdurchschnitt von 9,5%.¹⁵ Voraussetzung für die Anwerbung internationaler Studierender ist insbesondere, ein ansprechendes, möglichst englischsprachiges, Lehrangebot einzurichten. An der Universität Greifswald werden englischsprachige Lehrangebote in den Fakultäten bislang noch nicht zentral

¹⁵ siehe Kapitel 6, 6.1 Kennzahlen, 1. Struktur, Studierende, Promovierende, Absolvent_innen und Personal

erfasst. Jedoch entstand für das Beraterteam der Eindruck, dass diese noch ausbaufähig sind. Besonders, um internationale Studierende schon im Ausland mit zuverlässigen Angaben zu englischsprachigen Studienangeboten an der Universität Greifswald zu versorgen, ist eine zentrale Erfassung der Veranstaltungen essenziell. Das Beraterteam weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es für den Außenstehenden irreführend ist, wenn rein deutschsprachige Studiengänge mit einem englischen Titel versehen sind (wie z.B. beim Master of Law „Criminology and Criminal Justice“). Hier sollte auf eine größtmögliche Transparenz bzw. Konsistenz in Hinblick auf die Lehrsprache geachtet werden. Da nach Aussage der Universität die Fähigkeit zu englischsprachiger Lehre inzwischen ein Auswahlkriterium in Berufungsverfahren darstellt, ist damit zu rechnen, dass Englisch als Unterrichtssprache in Zukunft stärker in den Fokus der Internationalisierungsstrategie und ihrer Umsetzung rückt bzw. hier gezielt eingesetzt werden kann. Insbesondere im Rahmen der in Kapitel 4.1 thematisierten Sprachenpolitik könnte dies zu einer expliziten Aufgabe der Fakultäten werden, indem beispielsweise spezifische Zielwerte für den Anteil englischsprachiger Veranstaltungen in die Zielvereinbarungen mit den Fakultäten aufgenommen werden.

Das Beraterteam betont die Notwendigkeit, den Anteil englischsprachiger Lehrangebote zu erhöhen. Dabei sollte die englische Sprache einerseits internationalen Studierenden den Zugang zum Studium erleichtern, und andererseits auch deutschen Studierenden sprachliche Zusatzqualifikationen ermöglichen. Trotz einer gewissen Skepsis hinsichtlich der Akzeptanz englischsprachiger Kurse bei den Studierenden, sollten Parallelveranstaltungen in deutscher und englischer Sprache vermieden werden.

Dabei gilt es, allen Beteiligten den Mehrwert der Mehrsprachigkeit in der Lehre deutlich zu machen. Ziel ist nicht, Deutsch als Wissenschaftssprache durch das Englische zu ersetzen. Vielmehr geht es darum, Grundvoraussetzungen zu schaffen, die es internationalen Studierenden ermöglichen, zu Beginn auch ohne ausreichende Deutschkenntnisse ein Studium an der Universität Greifswald aufzunehmen. Als positive Beispiele seien an dieser Stelle die Weiterbildungsprogramme „Landscape Ecology and Nature Conservation“ (LENC) sowie „Pediatric Dentistry“ genannt.

Zugleich sollte die englischsprachige Lehre nicht nur als Mittel zur Anwerbung internationaler Studierender verstanden werden. Auch die deutschen Studierenden sollten im Sinne einer Internationalisierung zu Hause englischsprachige Lehrveranstaltungen wahrnehmen – auch, wenn dies zunächst bedeutet, sie „zu ihrem Glück zu zwingen“, wie es eine Studierende während des Audit-Besuchs selbst formulierte.

Das Beraterteam ist davon überzeugt, dass Englisch als Qualifikationsmerkmal für alle Studierenden wertgeschätzt werden muss. Das gilt auch für solche Bereiche, die auf den ersten Blick eine primär nationale Ausrichtung besitzen. Auch hier sollte die Notwendigkeit, über deutsche Sachverhalte in englischer Sprache kommunizieren zu können, stärker als bislang ins Bewusstsein der Lehrenden und Studierenden rücken.

Auch, wenn deutsche Studierende nicht den Weg ins Ausland suchen, so werden sie im späteren Berufsleben immer wieder mit ausländischen Gesprächspartnerinnen und -partnern konfrontiert sein, die interkulturelle Kompetenz und fremdsprachliches Ausdruckvermögen erforderlich machen, auch oder vielleicht gerade in Bereichen wie beispielsweise den Rechtswissenschaften. Der Anteil englischsprachiger Lehre sollte demnach in allen Fakultäten signifikant ausgebaut werden; die konkrete Umsetzung kann hingegen flexibel gehandhabt werden.

Rahmenbedingungen für die *outgoing*-Mobilität

Neben der Steigerung der *incoming*-Zahlen ist es ein zentrales Ziel der Universität, die *outgoing*-Aktivitäten der Greifswalder Studierenden zu steigern (Z1.1). Bislang liegt die Universität hier im ERASMUS-Programm noch auf Platz 26 der 54 kleinen deutschen Universitäten.¹⁶ Insgesamt 165 Studierende suchten dem SB zufolge im Jahr 2014 den Weg ins Ausland. Erfasst werden dabei bislang allein solche Studierende, die im Rahmen eines ERASMUS-Programms ins Ausland gehen. Andere Mobilitätsströme, beispielsweise als *free mover*, können bislang nicht zentral erfasst werden. Als Hinderungsgründe für ein Auslandssemester wurden von den Studierenden während des Audit-Besuchs die Sorge vor einer Studienzeitverlängerung, aber auch finanzielle Aspekte genannt. Gerade, da Greifswald aufgrund seiner niedrigen Lebenshaltungskosten für viele Studierende besonders attraktiv ist, stellt ein Auslandsaufenthalt eine finanzielle Herausforderung dar. Hinzu kommt außerdem der dichte Zeitplan insbesondere im Bachelorstudium, der ohne ausgewiesene Mobilitätsfenster den Schritt ins Ausland erschwert.

Neben der notwendigen Fremdsprachenausbildung existieren demnach eine Vielzahl weiterer Grundvoraussetzungen und Rahmenbedingungen, die die *outgoing*-Mobilität für Studierende erleichtern. Die Universität Greifswald sollte dem Beraterteam zufolge diese grundlegenden Bedingungen für die Auslandsmobilität schaffen, um sich in einem zweiten Schritt konkreteren Initiativen zu widmen. So gilt es, den Studierenden einen sicheren Rahmen für ihre Auslandserfahrungen zu bieten. Während des Audit-Besuchs wurde deutlich, dass die Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen bislang noch individuell gehandhabt wird. *Learning agreements* werden nach Aussage der Fakultäten noch nicht überall flächendeckend abgeschlossen. Hinzu kommt, dass bei der Anerkennung Fachlichkeit und interkulturelle Erfahrung oftmals noch in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen. Der Mehrwert eines Auslandsaufenthaltes scheint bislang noch nicht ausreichend verankert.

Das Beraterteam hält es für unvermeidbar, die flächendeckende Anerkennung von Studienleistungen aus dem Ausland sicherzustellen. Dabei sollte im Sinne der Lissabon-Konvention die Beweislastumkehr konsequent Anwendung finden.

¹⁶ siehe Kapitel 6, 6.1 Kennzahlen, 3. Mobilität im Erasmus Programm

Die Universität kann ihren Studierenden auf diese Weise eine gewisse Sicherheit bieten, die der Sorge vor einer Studienzeitverlängerung durch einen Auslandsaufenthalt Rechnung trägt. Instrumente wie *MoveON* sollten in diesem Rahmen voll ausgeschöpft werden, um die Anerkennungspraxis auch aus verwaltungstechnischer Sicht möglichst einfach zu gestalten.

Auch durch das explizite Ausweisen bestimmter Zeiträume im Studium, die sich besonders gut für einen Auslandsaufenthalt eignen, kann die Universität den sicheren Rahmen für erste Auslandserfahrungen bieten. Die Gespräche mit den Fakultätsmitgliedern und Studierenden haben gezeigt, dass der Wille zu einer Flexibilisierung zugunsten der Auslandsmobilität zwar immer größer wird, die Curricula jedoch bislang keine expliziten Mobilitätsfenster vorsehen.

Das Beraterteam rät der Universität Greifswald, Mobilitätsfenster in allen Studienordnungen zu verankern, um der Studierendenmobilität einen institutionellen Rahmen zu geben und diese strategisch voranzutreiben.

Schließlich kann die Universität von zentraler Seite aus Anreize für die Auslandsmobilität setzen, indem freiwillige Auslandsaufenthalte im *diploma supplement* abgebildet werden oder über Wahlpflichtbereiche Eingang in das reguläre Studium finden.

Internationale Studienangebote

Wie bereits eingangs erläutert, stellt ein international attraktives Studienangebot eine Voraussetzung dar, um *incoming*-Studierende für ein Studium in Greifswald zu interessieren und ihnen vor Ort ein passendes Studium anzubieten. Während des Audit-Besuchs konnte sich das Beraterteam davon überzeugen, dass die auf eine internationale Zielgruppe ausgerichteten Studienangebote LENC und *Pediatric Dentistry* äußerst erfolgreich laufen. Als EPOS-Programm weist der LENC-Studiengang fast ausschließlich internationale Studierende auf. Auch im *Pediatric Dentistry*-Studiengang liegen die internationalen Bewerberzahlen dem Studiengangsverantwortlichen zufolge in der Regel über 50%.

Zugleich wurde angedeutet, dass im Bereich des LENC-Studiengangs die Umwandlung in einen Regelstudiengang – mit dem Risiko einer Verwässerung des klar internationalen Profils des Studiengangs – diskutiert wird. Sowohl die Auslastung des Lehrpersonals, das erforderliche hohe Engagement von Einzelpersonen als auch die weitere Finanzierung stellten, den Betroffenen zufolge, die Zukunft des Programms in seiner jetzigen Form in Frage.

Das Beraterteam legt nahe, die bestehenden internationalen Weiterbildungsprogramme (LENC, *Pediatric Dentistry*) als individuelle Angebote zu erhalten. Der eigenständige Charakter der Studiengänge mit klar definierter, internationaler Zielgruppe schärft das besondere Profil und trägt auf diesem Wege dazu bei, die internationale Sichtbarkeit zu sichern. Das Beraterteam bekräftigt die Universität

darin, die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Weiterbildungsangebote zu klären und ein entsprechendes Finanzierungsmodell zu finden.

Neben der rechtlichen und finanziellen Ausstattung dieser Studiengänge sollten auch die Kapazitäten des Personals überprüft werden. Dies gilt auch für weitere, neu aufzubauende internationale Studiengänge (Z 1.4). Die Expertise im Aufbau solcher Studiengänge ist in einigen Fachbereichen bereits vorhanden. Nun gilt es, zu überprüfen, inwiefern diese Vorgehensweise auf andere Bereiche übertragbar ist.

Das Beraterteam weist darauf hin, dass für die Entwicklung internationaler Studienangebote als strategisches Ziel der Universität zentrale Unterstützung gewährleistet werden muss. Beispiele guter Praxis sollten auch in anderen Fachbereichen bekannt gemacht werden.

Das Engagement derjenigen, die sich bereit erklären ein solches Studienprogramm aufzubauen, sollte von zentraler Seite aus gewürdigt werden. Der zusätzliche Aufwand, den die Koordinierung und Betreuung solcher Studienangebote mit sich bringen, sollte bedacht werden. Insbesondere administrative Aufgaben, aber auch juristische Expertise können auf zentraler Ebene gebündelt werden. Dies sichert einerseits den Aufbau von Kompetenzen an zentraler Stelle und ermöglicht es andererseits, fachübergreifend Synergien bei der Entwicklung neuer Studiengänge zu schaffen.

Eine „wilde Idee“: *Liberal Arts College*

Während des Audit-Besuchs entwickelte das Beraterteam mit Blick auf die *unique selling points* der Universität Greifswald und das Ziel, international attraktive Studienprogramme anzubieten, auch einige unkonventionelle Gedanken, die im Sinne eines Brainstorming als ein Beispiel dienen sollen, wie man „outside the box“ denken könnte. Dazu zählt die Idee eines „*Liberal Arts College*“.

Zum Hintergrund: Den absoluten Zahlen zufolge, die dem Beraterteam im Rahmen des SB vorlagen, gibt es etwa gleich viele Bildungsausländerinnen und -ausländer in den Bachelor- und Masterprogrammen. Prozentual gesehen sind sie jedoch vor allem in konsekutiven und weiterbildenden Masterstudiengängen, bzw. in Studiengängen mit sonstigen Abschlüssen, eingeschrieben.¹⁷ Als Universität mit überschaubarer Größe mit einer sehr guten Betreuungsrelation sowie einer Kultur der „kurzen Wege“ und der „Entschleunigung“ ist die Universität Greifswald zugleich auch ein idealer Ort für Studienanfängerinnen und -anfänger.

Vor diesem Hintergrund formulierte das Beraterteam eine „wilde Idee“, die es – nach amerikanischem Vorbild – ermöglichen könnte, die Standortvorteile von Greifswald im Rahmen eines „*Liberal Arts College*“ zu nutzen.

¹⁷ siehe SB, Tabelle 1 Struktur des Studienangebots der Gesamtinstitution

Gerade weil es sich dabei um ein bislang sehr gering verbreitetes Angebot in Deutschland handelt, böte es die Möglichkeit, der Universität Greifswald neue und neuartige Attraktivität zu verleihen.

Der Vorschlag setzt zugegebener Weise den Mut zum Experimentieren voraus, könnte sich vor dem Hintergrund einer sich ständig weiterentwickelnden Berufswelt jedoch als zukunftsweisend herausstellen. Insbesondere, da es immer schwieriger wird, einen Karriereweg eindeutig im Voraus zu planen, könnte die Interdisziplinarität eines solchen Angebots einen attraktiven Einstieg ins Studium darstellen.

Das Beraterteam sieht in der Einrichtung eines breit aufgestellten interdisziplinären Studienangebots im Bereich der „International Studies“ oder anderer attraktiver „bildungsaffiner Themen“ einen international attraktiven Ansatz für die Weiterentwicklung von Studium und Lehre an der Universität Greifswald.

Das Beraterteam sieht im Standort Greifswald und der sehr guten Betreuungsrelation aber in jedem Fall und auch jenseits dieser wilden Idee ein hohes Potenzial für die Ausweitung der *incoming*-Mobilität im Bachelor-Bereich.

4.3 Handlungsfeld „Forschung & Technologietransfer“

Im Bereich „Forschung & Technologietransfer“ geht es um die Internationalisierung der Forschungsaktivitäten und der externen Verwertung forschungsbasierten Wissens. Das Augenmerk liegt hier auf Promovierenden, Postdocs, Professorinnen und Professoren und dem übrigen Forschungspersonal der Universität. Ausgehend von den Zielen der Universität Greifswald und den Eindrücken des Beraterteams werden folgende Aspekte behandelt: Forschungsschwerpunkte, das Zentrum für Forschungsförderung und Transfer (ZFF), die Zusammenarbeit mit dem Alfred-Krupp-Kolleg sowie die finanzielle Unterstützung für Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler.

Mit einem Ausländeranteil von 5,46% bei der Professorenschaft und 9,29% beim wissenschaftlichen Personal (ohne Professuren) erreicht die Universität Greifswald bislang nicht den bundesweiten Durchschnitt bei der Zusammensetzung ihres wissenschaftlichen Personals.¹⁸ Verschiedene Ziele der Universität sind daher auf die Steigerung internationaler Forschungsmobilität und -aktivitäten ausgelegt.

ZIELE	
Z2)	Internationalisierung der Forschung
Z2.1)	Gewinnung internationaler Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen
Z2.2)	Steigerung der internationalen (hochrangigen) Publikationen
Z2.3)	Steigerung der binationalen Promotionen
Z2.4)	verstärktes Engagement in europäischen Forschungszusammenhängen
Z2.5)	Aufnahme bzw. Verbesserung in internationalen Rankings
Z2.6)	Steigerung der Bereitschaft zur internationalen Mobilität bei Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen, insbesondere auch beim wissenschaftlichen Nachwuchs

Forschungsschwerpunkte

Der Projektgruppe zufolge waren die Forschung bzw. der Ausbau und die Förderung von Forschung für das vorherige Rektorat von besonderer Bedeutung, so dass es in den Jahren vor 2013 intensive Bestrebungen zur Definition von profilierenden Forschungsschwerpunkten gegeben hat. Da Internationalisierung zu diesem Zeitpunkt eine eher untergeordnete Rolle spielte, wurden weder europäische Fördermittel noch die internationale Komponente der Forschung über den Universalanspruch internationaler Wissenschaft hinaus zentral mitgedacht.

Mehrere Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler betonten im Gespräch mit dem Beraterteam, dass ihnen Greifswald als forschungstarker Universitätsstandort zunächst unbekannt war, als sie sich für einen Aufenthalt dort entschieden, sie den

¹⁸ Siehe Kapitel 6, Grafik 6.3.1

Ort jedoch nach der Ankunft als sehr lebenswert empfunden haben und sie insbesondere von der Ausstattung der Labore absolut überzeugt sind. Daraus schließt das Beraterteam, dass die gewählten Forschungsschwerpunkte bislang womöglich keine ausreichende internationale Strahlkraft entwickeln konnten.

Das Beraterteam rät der Universität Greifswald, im Rahmen ihrer Forschungsschwerpunkte stärker als bislang mit den außeruniversitären Forschungsinstituten am Standort zu kooperieren. Die bereits vorhandene Strahlkraft der außeruniversitären Institute wie des Max-Planck-Instituts für Plasmaphysik könnte so auch positive Auswirkungen auf die internationale Wahrnehmung der Universität Greifswald haben.

Die Internationalisierungsstrategie der Universität muss den Rahmen für die international attraktiven Forschungsschwerpunkte setzen. Zugleich sollte sie den Freiraum lassen, diese Schwerpunkte in den Fachbereichen individuell auszugestalten.

So klang während des Audit-Besuchs an, dass eine geografische Schwerpunktsetzung auf den Ostseeraum durchaus als profilbildend anerkannt wird. Zugleich stellt diese Konzentration auf eine Region insbesondere die Philosophische Fakultät vor die Herausforderung, hochwertige Forschungsaktivitäten mit anderen Regionen, wie den USA, Australien und Frankreich, strategisch einzuordnen. Für die besonders drittstärksten Fakultäten wie die Medizin und die Naturwissenschaften ist der Ostseeraum insgesamt wenig relevant.

Zentrum für Forschungsförderung und Transfer

Während des Audit-Besuchs hat das Beraterteam sehr positive Rückmeldungen zum ZFF erhalten. Besonders geschätzt wurde das proaktive Vorgehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gezielt auf passende Fördermöglichkeiten aufmerksam zu machen. Mit einer verstärkten Ausrichtung der Forschung auch auf internationale Kooperationen und die Beteiligung in europäischen Forschungszusammenhängen (Z2.4) wird auch die strategische Einwerbung von EU-Fördermitteln zu einer zentralen Aufgabe im Internationalisierungsprozess. Als international ausgerichtete Institution pflegt das ZFF bereits jetzt einen guten Austausch mit dem International Office. Neben einer engen Zusammenarbeit auf der Leitungsebene ermöglichen regelmäßige Treffen beider Teams den Austausch zwischen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, was insofern auch als ein Beispiel guter Praxis für die interne Kommunikation insgesamt dienen könnte.

Bislang ist die Anzahl internationaler F&E-Vorhaben mit EU-Finanzierung je nach Fakultät recht variabel.¹⁹ Auskünften während des Audit-Besuchs zufolge ist insbesondere die Mikrobiologie mit dem kontinuierlichen Einwerben von EU-Projekten bereits

stark aufgestellt. Auch andere Bereiche haben eigene Kompetenzen bei der Drittmittelinwerbung in Form von Arbeitsgruppen erlangt, während die anderen Akteure die Unterstützung des ZFF – beispielsweise bei der Identifizierung passender Förderlinien oder auch bei der Antragstellung – dankbar annehmen. Das Beraterteam kam zu der Einschätzung, dass das ZFF einen guten und realistischen Überblick über die Potenziale der verschiedenen Fakultäten besitzt und die notwendige Kompetenz für eine strategische Einbindung des ZFF in den Internationalisierungsprozess vorhanden ist.

Das Beraterteam hält es für sinnvoll, bei der Drittmittelinwerbung die von der Leitung des ZFF als international anschluss- und wettbewerbsfähig eingeschätzten Themenfelder, wie beispielsweise die Landschaftsökologie, strategisch weiterzuverfolgen.

Die Fördermittel-Thematik macht eine intensive Informations- und Überzeugungsarbeit erforderlich, um Hürden abzubauen, mit Mythen der Antragstellung aufzuräumen und in Zukunft noch mehr Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler vom Potenzial der Fördermittel zu überzeugen. Das Beraterteam hat jedoch auch erfahren, dass sich die Finanzierung des ZFF ändern soll, was wiederum zu internen Umstrukturierungen führen könnte.

Aus Sicht des Beraterteams könnte das Potenzial des ZFF für die strategische Internationalisierung noch besser genutzt werden. Dafür ist unter anderem die langfristige Sicherung der Personalausstattung von zentraler Bedeutung. Die aufgebaute Kompetenz sollte dauerhaft erhalten und weiter ausgebaut werden.

Im Rahmen des von der Universität angestrebten Monitorings des Internationalisierungsprozesses spielt, wie bereits in Kapitel 4.1 angedeutet, auch die Forschungsdatenbank eine zentrale Rolle. Diese soll nach Auskunft der Universität um internationale Daten erweitert werden. So soll es langfristig möglich sein, (internationale) Rankings aus den in der Datenbank vorhandenen Daten speisen zu können. Angaben zu internationalen Publikationen und Projekten könnten hier zentral und ohne hohen Mehraufwand erfasst werden. Zudem warf der Leiter des ZFF während des Audit-Besuchs die Idee auf, anhand solcher Daten Forschungsschwerpunkte zu evaluieren und neue Dynamiken und Trends in der Forschung sichtbar zu machen.

Das Beraterteam sieht in der Forschungsdatenbank eine gute Grundlage für die Weiterentwicklung zu einem Monitoring-System für die Internationalisierung, auch in technischer Hinsicht. Es empfiehlt, die Möglichkeit einer Verbindung mit anderen Bereichen des Berichtswesens zu überprüfen, um einmal eingespeiste Daten zentral abrufen und nach verschiedenen Gesichtspunkten auswerten zu können.

An dieser Stelle sei noch einmal auf das Beispiel der zentralen Dienstreiseabrechnungen verwiesen (siehe auch Kapitel 4.1 Planung & Steuerung, Monitoring). Die Weiterverwendung bereits existierender Daten mit einem anderen Ziel (hier: Monitoring des

Internationalisierungsprozesses) schafft Synergien und verhindert einen höheren Aufwand durch Mehrfacherhebungen, insbesondere auch in den Fakultäten.

Mit Blick auf die Steigerung international (hochrangiger) Publikationen (Z2.2) wurde während des Audit-Besuchs der Bedarf geäußert, sprachliche Unterstützung bei Veröffentlichungen in einer Fremdsprache zu erhalten.

Das Beraterteam regt an, den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Universität Greifswald sprachliche Serviceleistungen in Form eines Lektorats beim Verfassen englischsprachiger Publikationen anzubieten.

Dabei trägt dieses konkrete Hilfsangebot dazu bei, auch die internationale Sichtbarkeit und Platzierung in internationalen Rankings zu verbessern (Z2.5).

Zusammenarbeit mit dem Alfred-Krupp-Kolleg

Im Alfred-Krupp-Wissenschaftskolleg, das im Jahr 2000 unter Beteiligung der Universität Greifswald gegründet wurde, können zurzeit zwölf *Junior* und *Senior Fellows*, darunter auch internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, spezifische Forschungsvorhaben bearbeiten. Das Beraterteam hält es für erstrebenswert, der Zusammenarbeit mit dem Alfred-Krupp-Kolleg im Rahmen des Internationalisierungsprozesses der Universität Greifswald eine zentralere Rolle zukommen zu lassen. So existieren zwar bereits aktive bilaterale Beziehungen zwischen einzelnen Fakultäten und dem Kolleg, die systematische und strategische Zusammenarbeit in Forschung und Lehre scheint jedoch bislang noch nicht ausreichend verankert zu sein.

Das Beraterteam empfiehlt, die *Fellows* des Alfred-Krupp-Kollegs aktiv in die Universität Greifswald einzubinden. In der Lehre könnten Gastvorträge das Angebot der Universität erweitern und neue wissenschaftliche Perspektiven ermöglichen. Das Beraterteam hält es zudem für wünschenswert, das Vortragsprogramm des Krupp-Kollegs aktiv zu nutzen und wenn möglich inhaltlich mitzusteuern, in jedem Fall aber bei den eigenen Studierenden und insbesondere dem wissenschaftlichen Nachwuchs zu bewerben.

In der Vergangenheit hat es im Rahmen von Graduiertenkollegs bereits erfolgreiche Kooperationen zwischen der Universität und dem Krupp-Kolleg gegeben. Die über fast zwei Jahrzehnte erfolgreich gemeinsam organisierte *International Graduate School „Community Medicine“* hat es beispielsweise ermöglicht, ein Netzwerk mit vielen internationalen Kontakten zu schaffen. Während des Audit-Besuchs hat das Beraterteam von den Plänen erfahren, dieses Angebot in abgeänderter Form zusammen mit einer niederländischen Partneruniversität aufrecht zu erhalten.

Das Beraterteam hält die Weiterführung der *International Graduate School „Community Medicine“* als erfolgreiche Initiative für äußerst sinnvoll. Es bekräftigt die Universität darin, das Angebot mit neuen Sponsoren weiterzuführen.

Zudem können im Rahmen von Graduiertenkollegs mit Einbindung internationaler Krupp *Fellows* schon früh internationale Netzwerke zwischen jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern entstehen, die potenziell in neue internationale Forschungsprojekte münden können. Dabei besteht an der Universität Greifswald die Möglichkeit, sich um eine Anschubfinanzierung für Forschungsprojekte zu bewerben.

Das Beraterteam regt an, diese Anschubfinanzierungen explizit auch bei internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bekannt zu machen und diesen so die Möglichkeit zu geben, sich um die Finanzierung eigener Forschungsprojekte in Greifswald zu bemühen.

Schließlich hält es das Beraterteam für notwendig, internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern die Finanzierung ihres Aufenthalts zu erleichtern.

Das Beraterteam schlägt der Universität Greifswald vor, ein gewisses Stellenkontingent für Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zu reservieren.

4.4 Handlungsfeld „Beratung & Unterstützung“

Das Handlungsfeld „Beratung & Unterstützung“ umfasst schließlich die Internationalisierung der administrativen Strukturen der Universität auf zentraler und dezentraler Ebene. Im Fokus stehen hier die existierenden Serviceeinrichtungen zur Förderung der Internationalisierung von Studium, Lehre und Forschung bzw. das in diesen Bereichen tätige Personal. Ausgehend von den Zielen der Universität Greifswald und den Eindrücken des Beraterteams werden folgende Aspekte behandelt: International Office, Marketing, Sprachausbildung und Studienkolleg.

Internationale Mobilität von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie von Studierenden steht im Internationalisierungsprozess der Universität Greifswald an zentraler Stelle. Fast alle Ziele setzen daher auch eine entsprechende Willkommenskultur und Betreuung internationaler Gäste vor Ort voraus. Explizit werden mit Blick auf die Beratung und Unterstützung von *incomings* und *outgoings* folgende Ziele definiert:

Z4)	Internationalisierung der Universitätsgemeinschaft inklusive Verwaltung und Ausbau der Angebote zur <i>Internationalisation at home</i>
Z4.1)	englischsprachige Zugänge zu allen wesentlichen Einrichtungen und Diensten
Z4.2)	Steigerung des Anteils internationaler Studierender, Wissenschaftler_innen und Verwaltungsmitarbeiter_innen auf den Bundesdurchschnitt
Z4.3)	Etablierung einer internationalen universitären Kultur
Z5)	Steigerung der internationalen Sichtbarkeit und Attraktivität von Greifswald als Studien- und Forschungsstandort
Z5.1)	konsequente Zweisprachigkeit der Website
Z5.2)	Entwicklung einer Marketingstrategie und eines internationalen Images
Z5.3)	Entwicklung einer internationalen Alumni-Arbeit
Z5.4)	Bekanntheit des Studienangebots international steigern, darunter gezielte Bewerbung der Nischen-/Orchideenfächer

Studierende und internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler haben während des Audit-Besuchs ihre große Zufriedenheit mit der Betreuung, insbesondere durch das International Office, betont. Durch die bislang relativ geringe Anzahl an *incomings* übersteigt das Angebot dabei in manchen Fällen sogar die Nachfrage. So berichteten Studierende vor Ort, dass ihnen teilweise gleich zwei Tandempartner zugeteilt wurden, da die internationalen Studierenden in der Unterzahl waren. Das Beraterteam hält es daher für realistisch, in Zukunft auch größere Mobilitätsströme zu bewältigen bzw. die vorhandenen Angebote mit steigenden *incoming*-Zahlen noch effektiver und effizienter zu nutzen.

International Office

Während des Audit-Besuchs äußerte die IO-Leitung den Wunsch, die Fakultäten in Zukunft noch zielgerichteter in ihren Internationalisierungsaktivitäten unterstützen zu können. Zugleich wurde deutlich, dass auf zentraler Ebene aufgrund des noch zu unregelmäßigen Austauschs mit den Fakultäten bislang keine ausreichende Kenntnis über dezentrale Internationalisierungsaktivitäten vorhanden ist.

Das Beraterteam rät dazu, Ansprechpartnerinnen und -partner im International Office und in den Fakultäten zu benennen, die den regelmäßigen Austausch zwischen beiden Ebenen sicherstellen und es ermöglichen, fachspezifische Bedarfe besser zu bedienen. Im Sinne eines *Account Management* wären nach diesem Modell einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des IO für bestimmte Fakultäten zuständig, die sich damit entsprechend spezialisieren würden und infolge größerer persönlicher und fachlicher Vertrautheit nach Überzeugung des Beraterteams einen besseren Überblick gewinnen würden.

Die Zuordnung von fakultätsabhängigen Ansprechpersonen im IO ermöglicht es auch, die Besonderheiten der jeweiligen Fakultäten zu erfassen, eine bessere Kenntnis der Strukturen und Besonderheiten zu erlangen und so auf spezifische Bedarfe in den Fachbereichen individuell einzugehen. Auch kann auf diese Weise ein Vertrauensverhältnis zwischen zentralen und dezentralen Akteuren aufgebaut werden. Umgekehrt stellt der regelmäßige Kontakt der Fakultäten mit der jeweiligen Ansprechperson im International Office eine Grundlage dafür dar, auf zentraler Ebene ein umfassendes Bild der existierenden Aktivitäten zu erlangen. In diesem Rahmen geäußerte Projektideen können außerdem von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des IO zusammengeführt werden, um Synergiepotenziale zwischen den Fakultäten zu nutzen. Zusätzlich zu einem zentralen Ort des Austauschs zu Internationalisierungsfragen (siehe auch Kapitel 4.1 „Planung & Steuerung“, Interne Kommunikation) kann auf diese Weise die interne Kommunikation verbessert werden.

Als konkrete Verbesserungsansätze möchte das Beraterteam zudem folgende Anregungen geben:

- Nutzung der Sportangebote als Weg zur Integration von internationalen Gästen
- Buddy-Programm: interkulturelles Coaching und Sicherstellung der Zuverlässigkeit bei Übernahme von Patenaufgaben
- zentrale und leicht zugängliche Bereitstellung einer Liste englischsprachiger Ärzte
- Angebot einer psychologischen Betreuung für *incomings*, um insbesondere Studierende bei ihren interkulturellen Erfahrungen und Heimweh zu begleiten

Marketing

Als eines der zentralen Internationalisierungsziele der Hochschulmitglieder wurde während des Audit-Besuchs immer wieder die Verbesserung der Sichtbarkeit der (Studien-)Angebote und des Standorts Greifswald im Ausland genannt. Die Einschätzung der Universität, Studierende und Gastwissenschaftlerinnen bzw. -wissenschaftler würden – wenn sie erst einmal vor Ort sind – Greifswald und die Universität sehr zu schätzen wissen, diese jedoch im Ausland noch gar nicht zur Kenntnis nehmen, bestätigte sich während der Gespräche mit den internationalen Gästen. Die bereits vorhandene Willkommenskultur in Greifswald stellt demnach einen großen Vorteil für die Universität dar. Sie muss jedoch auch entsprechend nach außen kommuniziert werden, um im internationalen Kontext wahrgenommen zu werden. Besonders wichtig ist als erster Zugang zur Universität der Internetauftritt. Hier besteht akuter Verbesserungsbedarf, der von der Universität bereits erkannt wurde und im Zuge eines Relaunchs der Website, so die Projektgruppe, von Grund auf überarbeitet werden soll.

Das Beraterteam hält es für notwendig, die Internetpräsenz der Universität Greifswald zeitnah zu überarbeiten. Als „Tor zur Universität“ sollte die Website internationalen Interessentinnen und Interessenten alle relevanten Informationen zur Universität Greifswald zur Verfügung stellen.

Redakteurinnen und Redakteure mit der notwendigen englischen Sprachkompetenz sollten auf zentraler Ebene die Erarbeitung der wichtigsten Seiten in englischer Sprache übernehmen und dabei eine zielgruppenorientierte Ausrichtung der Informationen im Blick behalten. Seiten der Fachbereiche sollten, wann immer es als nötig und sinnvoll angesehen wird, ebenfalls in englischer Sprache zur Verfügung stehen.

Sollten englische Seiten auf deutsche Seiten überleiten, um spezifischere Informationen zu geben, die nur auf Deutsch zur Verfügung stehen und der Natur der Information nach auch nur auf Deutsch zur Verfügung stehen müssen, so sollten diese Übergänge klar gekennzeichnet werden.

Wichtig ist es auch, die verfügbar gemachten Informationen so aktuell wie möglich zu halten, um internationale Interessentinnen und Interessenten verlässlich zu informieren, wobei die Informationsdichte und -tiefe so gewählt sein sollte, dass eine Aktualisierung mit vertretbarem Aufwand zu leisten ist.

Für die Zusammenstellung der Informationen empfiehlt es sich, die jeweilige Perspektive potenzieller Interessenten aus dem Ausland einzunehmen, um sich über relevante Themen und Informationen bewusst zu werden und diese entsprechend aufzubereiten. Aus den Reihen der Studierenden kam dabei der Vorschlag, auch das Studentenleben in Greifswald wesentlich stärker in den sozialen Medien darzustellen, da dies einen besonderen Mehrwert für ein Studium in Greifswald ausmache.

Das Beraterteam empfiehlt, Standortvorteile wie die kurzen Wege, die gute Betreuungrelation und die Möglichkeit, sich trotz der Auslandserfahrung wie „zu

Hause“ zu fühlen, zu zentralen Pfeilern des internationalen Marketings zu machen. Auch das Corporate Design und Wording sollte in diesem Zusammenhang einheitlich und in Kohärenz zum nationalen Marketing gestaltet werden.

Die strategisch ausgerichtete und klar definierte interne und externe Kommunikation zu Mobilitätsmöglichkeiten stellt ein weiteres zentrales Instrument zum Erreichen der Mobilitätsziele der Universität dar. Während ausländische Studierende die Universität Greifswald und ihre Angebote bislang nicht ausreichend wahrnehmen, scheuen viele Greifswalder Studierende den Weg ins Ausland, da sie damit vor allem einen Mehraufwand und nicht in erster Linie eine bereichernde interkulturelle Erfahrung verbinden.

Das Beraterteam regt dazu an, sowohl Rückkehrerinnen und Rückkehrer als auch internationale Alumni verstärkt als Botschafterinnen und Botschafter für die Universität Greifswald zu nutzen.

Greifswalder Studierende, die aus dem Ausland zurückkehren, sind in der Lage, andere Studierende davon zu überzeugen, den Schritt in ein anderes Land zu wagen. Der Austausch mit Gleichgesinnten ist dabei in der Regel wesentlich authentischer und überzeugender als Informationsveranstaltungen, die von Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern oder auch Lehrenden bestritten werden – so sinnvoll und notwendig solche Veranstaltungen auch sind. Hier liegt es nahe, sich an den vorhandenen Beispielen guter Praxis in einigen Fakultäten zu orientieren.

Im Ausland können zurückgekehrte Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie Studierende zudem von ihren Erfahrungen mit der Willkommenskultur, den Lehrangeboten und Forschungsmöglichkeiten in Greifswald berichten und so Andere davon überzeugen, ebenfalls nach Greifswald zu kommen. Dabei kann es hilfreich sein, sie mit einem englischsprachigen „Botschafterpaket“ auszustatten, das Informations- und Marketingmaterialien zur Universität und ihren internationalen Angeboten enthält.

Sprachausbildung

Incomings werden an der Universität Greifswald bereits freundlich aufgenommen. Zugleich gibt es auch hier noch Verbesserungspotenzial, um die Willkommenskultur weiter zu stärken. Dies ist auch explizites Ziel der Universität (Z4). Dabei trägt insbesondere die Sprache dazu bei, sich willkommen und verstanden zu fühlen. Englischsprachige Ansprechpartnerinnen und -partner sowie Serviceleistungen auch in der Verwaltung helfen, sich als internationaler Gast schnell in Greifswald zurecht zu finden. Bislang berichteten die internationalen Studierenden, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler jedoch, dass Englisch noch keinen festen Platz in der Verwaltung und Campuskultur der Universität gefunden hat. Vieles wird bislang nicht übersetzt, was den internationalen Gästen den Eindruck vermittelt, von wichtigen Informationsflüssen ausgeschlossen zu werden.

Eine erste Initiative, um die Verwaltung der Universität internationaler auszurichten, wurde mit der Einrichtung von Englischsprachkursen für Verwaltungsmitglieder ergriffen. Zukünftig sollen diese Angebote der Universität zufolge zwar verstetigt, jedoch weiterhin extern organisiert werden.

Das Beraterteam legt nahe zu überprüfen, ob dauerhaft angebotene Sprachkurse für die Verwaltung auf lange Sicht *inhouse* angeboten werden können. Dies ermöglicht es, die Angebote an die expliziten Bedarfe der eigenen Institution anzupassen und gezielt weiterzuentwickeln.

In diesem Zusammenhang sollten auch spezifische Sprachangebote für Lehrende diskutiert werden.

Sprachkenntnisse stellen zudem eine entscheidende Grundvoraussetzung für internationale Mobilität dar. Studierenden die notwendigen Fremdsprachenkenntnisse für ein Auslandsstudium zu vermitteln und *incomings* die Möglichkeit zu geben – trotz englischsprachiger Lehrangebote – die deutsche Sprache zu erlernen, sollten daher auch weiterhin zentrale Ziele der Universität sein.

Das Beraterteam hält es für außerordentlich wichtig, die Kursangebote für Deutsch als Fremdsprache (DaF) an der Universität Greifswald dauerhaft sicherzustellen.

Für die außercurriculare Sprachausbildung ist die Rolle des Sprachenzentrums von zentraler Bedeutung für die Gesamtinstitution. Auch wenn das Sprachenzentrum dezentral in der Philosophischen Fakultät angesiedelt ist, steht es mit seinen Serviceangeboten allen Fakultäten zur Verfügung. Die Universität sollte das Sprachenzentrum im Rahmen ihres Internationalisierungsprozesses strategisch einbinden.

Das Beraterteam bekräftigt die Rolle des Sprachenzentrums für die weitere Internationalisierung der Universität Greifswald und hält es für wichtig, die fachübergreifende Funktion des Sprachenzentrums anzuerkennen und dieses entsprechend auszustatten.

Die zentrale Ansiedlung des Sprachenzentrums zusammen mit dem Studienkolleg in der Friedrich-Loeffler-Straße ab 2018 sowie die Verzahnung mit den DaF-Lektoratsstellen dürften dazu beitragen, die zentrale Servicefunktion des Sprachenzentrums zu stärken und auch nach außen hin deutlich zu machen.

Studienkolleg

Greifswald besitzt mit dem einzigen Studienkolleg für Universitäten in Mecklenburg-Vorpommern eine Einrichtung, die eine große Gruppe potenzieller internationaler Studienanfängerinnen und -anfänger nach Greifswald bringt. Die aktive Zusammenarbeit zwischen der Universität und dem Studienkolleg hat jedoch erst in der letzten Zeit tatsächlich an Intensität gewonnen. Insbesondere bei der Betreuung der Kollegiatinnen und Kollegiaten, die bislang – auch aufgrund des abgelegenen Standorts des Studienkollegs und des Wohnheims – recht isoliert bleiben, besteht Potenzial zur Verbesserung.

Bisher scheint das Studienkolleg von der Universität Greifswald nicht als Mittel zur strategischen Internationalisierung verstanden bzw. genutzt worden zu sein. Nur wenige der Absolventinnen und Absolventen des Studienkollegs bleiben auch für ein Studium in Greifswald. Die Kollegiatinnen und Kollegiaten werden derzeit noch nicht frühzeitig auf die Angebote der Universität aufmerksam gemacht, die für sie interessant sein könnten. Nach Auskunft des Studienkollegs fehlen insbesondere im geisteswissenschaftlichen und naturwissenschaftlich-technischen Bereich an der Universität Greifswald bislang grundständige Bachelor-Angebote, die auch für Studienkollegs-Absolventinnen und -Absolventen interessant sind. Hier sollte im Dialog mit dem Studienkolleg überlegt werden, ob das Ausbildungsprogramm des Studienkollegs und das Studienangebot der Universität noch stärker aufeinander abgestimmt werden können.

Um für beide Einrichtungen einen möglichst hohen Nutzen zu erzielen, sollte die Kommunikation und die Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen verstärkt werden.

Das Beraterteam rät der Universität Greifswald dazu, das Studienkolleg noch stärker in ihrem strategischen Internationalisierungsprozess mitzudenken. Es schlägt vor, einen Beirat für das Studienkolleg einzurichten, in dem auch Vertreterinnen und Vertreter der Universität Greifswald repräsentiert sind. Auf diese Weise entsteht ein Rahmen für den strategischen Dialog zwischen beiden Einrichtungen. Insbesondere sollten die Möglichkeiten der Anwerbung von Absolventinnen und Absolventen des Studienkollegs für ein Studium an der Universität Greifswald ausgeweitet werden.

Bei der Betreuung und Integration der Kollegiatinnen und Kollegiaten können die Synergien zwischen Universität und Studienkolleg bereits während der Ausbildung im Studienkolleg verstärkt werden. Das Beraterteam rät dazu, die Zusammenarbeit zwischen beiden Einrichtungen in diesem Sinne weiter auszubauen.

Vor dem Hintergrund geringer Kapazitäten im Studienkolleg ist die gemeinsame Betreuung der Kollegiatinnen und Kollegiaten mit dem International Office aus Sicht des Beraterteams vertretbar. Mit der Ansiedlung des Studienkollegs in der Friedrich-Loeffler-Straße ab 2017 dürfte sich die Zusammenarbeit dann auch räumlich vereinfachen.

5. Schlussbemerkung

Abschließend sei nochmals der Gesamteindruck des Beraterteams betont, dass an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald gute Voraussetzungen für eine weitere Internationalisierung vorherrschen: Mit der Erarbeitung einer ersten Internationalisierungsstrategie und des an die Internationalisierungsziele gekoppelten Maßnahmenkatalogs hat die Universität einen ersten wichtigen Schritt gemacht. Die hohe Bedeutung, die das Rektorat der Internationalisierung beimisst, ist für den weiteren Internationalisierungsprozess zentral. Zudem stellt die Mentalität der „kurzen Wege“ sowohl innerhalb der Universität als auch in der Stadt Greifswald eine positive Grundlage für die weitere Internationalisierung dar.

Nun kommt es darauf an, die überarbeitete Internationalisierungsstrategie in allen Bereichen der Universität zu verankern und eine breite Identifikation mit dem Prozess in der Institution zu schaffen. Dafür sollte die Strategie auf den authentischen Stärken der Universität aufbauen und es langfristig ermöglichen, eine Bewusstseinsänderung in der Universität zu erzielen. Aufgabe des Rektorats wird es sein, zeitnah die notwendigen Grundsteine für die weitere Internationalisierung zu legen und zentrale Leitlinien zu definieren. Wichtig ist es zudem, dem Prozess ausreichend Zeit zu geben, um seine Wirkung zu entfalten.

Im Bereich Studium und Lehre sollte insbesondere der Anteil englischsprachiger Lehrangebote signifikant erhöht werden. Zugunsten einer gesteigerten Studierendenmobilität sollte die Universität zudem die Rahmenbedingungen für den Austausch (Anerkennung, Mobilitätsfenster) weiter verbessern.

In der Forschung kann der Ausbau der Forschungsdatenbank für internationale Belange dazu beitragen, das Monitoring des Internationalisierungsprozesses effektiv zu verbessern. Zukunftsträchtige Forschungsfelder sollten auch mit Blick auf internationale Drittmittel gezielt weiterverfolgt werden. Zudem bietet das Alfred-Krupp-Kolleg mit den (internationalen) *Fellows* Potenzial für eine verstärkte Zusammenarbeit im Bereich der internationalen Forschung und Lehre.

Schließlich liegt eine zentrale Aufgabe darin, die internationale Sichtbarkeit der Universität Greifswald als Studien- und Forschungsort gezielt zu steigern. Ein internationales Marketingkonzept sowie die zielgruppengerechte Überarbeitung des Internetauftritts tragen dazu bei, die internationale Wahrnehmung der *unique selling points* der Universität zu erhöhen.

Die Zusammenarbeit mit der Projektgruppe und die Gespräche an der Universität Greifswald waren von einer sehr offenen und konstruktiven Atmosphäre geprägt. Das nötige Problembewusstsein und die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln, sind deutlich erkennbar, ebenso die Unterstützung für eine weitere Internationalisierung. Das aktuelle Momentum sollte nun aufrechterhalten und erste Maßnahmen sollten zielstrebig eingeleitet werden. Die Beraterinnen und Berater sowie das Audit-Team der

HRK wünschen der Universität Greifswald viel Erfolg für ihre weitere Internationalisierung und hoffen, dass die Ergebnisse des Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ einen Beitrag dazu leisten.

6. Anhang: Kennzahlen und Grafiken

Das umfangreiche Zahlenmaterial, das die Universität Greifswald in ihrem Selbstbericht in Kapitel 3 zur Verfügung stellt, ist in Auszügen für diesen Anhang aufbereitet worden. So kann anhand ausgewählter Kennzahlen und Grafiken ein schnellerer Überblick über den Internationalisierungsstand der Gesamtinstitution wie auch fakultätsspezifischer Besonderheiten gewonnen werden. Sofern bundesweite Daten für einen ähnlichen Zeitraum verfügbar sind, werden diese zum Vergleich angeführt.

In Kapitel 6.1 sind einige Kennzahlen und Vergleichsdaten in tabellarischer Form zusammengestellt. Neben den Angaben aus dem Selbstbericht werden hier insbesondere auch die Vergleichsdaten berücksichtigt, die auf nationaler Ebene vorliegen. Die darauf folgenden grafischen Darstellungen beziehen sich auf Studierende, Promovierende sowie Absolventinnen und Absolventen (Kapitel 6.2), auf das an der Hochschule tätige Personal (Kapitel 6.3), internationale Studiengänge (Kapitel 6.4), Budget (Kapitel 6.5) sowie Publikationen, Forschungs- und Entwicklungsprojekte (Kapitel 6.6). Auf einige Grafiken wird bereits im Text Bezug genommen.

Die von der Universität gelieferten Daten beziehen sich im Fall der Tabellen 2 und 11 auf das Prüfungsjahr 2014 (Wintersemester 2013/14 und Sommersemester 2014). Die Tabellen 5-7; 9-10, sowie die Tabellen 13-21 beziehen sich auf das Jahr 2014. Im Fall von stichtagsbezogenen Daten beziehen sich diese auf drei verschiedene Stichtage: die Tabellen 1, 3 (a+b), 4 und 11, sowie die Tabellen 22-26 beziehen sich auf den Stichtag 01.12.2014; die Tabellen 8 (a+b) auf den Stichtag 31.12.2014. Tabelle 12 sowie die Tabellen 22-26 beziehen sich auf den Stichtag 01.04.2015. Daten zum Budget beziehen sich auf das Haushaltsjahr 2014.

Mit Ausländerinnen und Ausländern sind Personen mit nicht-deutscher Staatsbürgerschaft gemeint. Die Untergruppe der Bildungsausländerinnen und Bildungsausländer bezeichnet Personen mit nicht-deutscher Staatsbürgerschaft, die ihre Hochschulzugangsberechtigung im Ausland erworben haben. Mit Bildungsinländerinnen und Bildungsinländern sind Personen ausländischer Staatsbürgerschaft gemeint, die ihre Hochschulzugangsberechtigung in Deutschland erworben haben.

6.1 Kennzahlen

1. Struktur, Studierende, Promovierende, Absolvent_innen und Personal

	U Greifswald (Selbstbericht)	Durchschnitt aller		
		Hochschulen (423)	Univer- sitäten (106)	Kleine U (72)
Anteil internationaler Studiengänge	4,5%	7,4% ²⁰	-	6,3% ²⁰
Anteil der Ausländer_innen				
unter den Studierenden	4,9%	11,5% ²¹	12,1% ²¹	9,5% ²⁰
unter den Masterstudierenden	7,1%	19,6% ²²	20,3% ²²	-
unter den Absolvent_innen	2,3%	9,5% ²¹	9,8% ²²	6,2% ²⁰
unter den Masterabsolvent_innen	8,1%	18,5% ²¹	-	-
unter den Promovierten	k.A.	15,7% ²¹	-	-

²⁰ Diese Vergleichszahl entstammt dem „Profildatenprojekt“, einer Studie im Auftrag der HRK, des DAAD (Hg.) und der Alexander von Humboldt-Stiftung („Internationalität an deutschen Hochschulen: Erhebung von Profildaten 2014“ Kassel, 2014) und bezieht sich auf das WS 2012/13 bzw. auf das Prüfungs-/Studienjahr 2012. Lediglich die Angaben zum Anteil der internationalen Studiengänge beziehen sich auf das WS 2013/14. Vergleichsgruppe sind hierbei „kleine Universitäten“ mit weniger als 20.000 Studierenden.

²¹ Diese Vergleichszahl wurde ermittelt auf der Basis von Zahlen aus den folgenden Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes (Hg.):

„Bildung und Kultur: Studierende an Hochschulen, Wintersemester 2013/2014“ (Fachserie 11, Reihe 4.1) Wiesbaden, 2014.

„Bildung und Kultur: Personal an Hochschulen, 2013.“ (Fachserie 11, Reihe 4.4) Wiesbaden, 2014.

„Bildung und Kultur: Prüfungen an Hochschulen, 2013.“ (Fachserie 11, Reihe 4.2) Wiesbaden, 2014.

„Bildung und Kultur: Finanzen der Hochschulen, 2012.“ (Fachserie 11, Reihe 4.5) Wiesbaden, 2014.

²² Diese Vergleichszahl wurde ermittelt auf Basis der Datenerhebungen in „Wissenschaft Welt-offen 2014“, herausgegeben vom Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) und dem HIS-Institut für Hochschulforschung (HIS-HF). Der Referenzzeitraum ist hierbei das WS 2012/2013 bzw. das Prüfungs-/Studienjahr 2012.

	U Greifswald (Selbstbericht)	Durchschnitt aller		
		Hochschulen (423)	Universitäten (106)	Kleine U (72)
Anteil der Bildungsausländer_innen				
unter den Studierenden	3,8%	8,4% ²¹	9,4% ²²	7,3% ²⁰
unter den Masterstudierenden	6,6%	16,3% ²⁰	18,3% ²²	14,9% ²⁰
unter den Absolvent_innen	k.A.	7,4% ²¹	8,0% ²²	6,3% ²⁰
unter den Masterabsolvent_innen	k.A.	16,2% ²⁰	-	13,5% ²⁰
unter den Promovierten	k.A.	15,0% ²⁰	-	13,5% ²⁰
Anteil der Ausländer_innen				
am hauptberuflichen wissenschaftlichen Personal	8,8%	11,4% ²¹	12,6% ²¹	10,4% ²⁰
am hauptberuflichen wissenschaftlichen Personal (ohne Professor_innen)	9,3%	12,6% ²¹	13,1% ²¹	-
unter den hauptberuflichen Professor_innen	5,5%	6,4% ²¹	8,4% ²¹	6,9% ²⁰

2. Drittmittel (teilweise mit internationalem Bezug)

A) Drittmittelvolumen und -anteile

	U Greifswald (Selbstbericht)	Durchschnitt Hochschulen (428)	Durchschnitt Universitäten (108)
Drittmittelleinnahmen	21,2 Mio. €	16,1 Mio. €	57,9 Mio. €
in Relation zur Anzahl der Professor/innen	96.407 €	154.120 €	270.160 €
Drittmittelanteil der Gesamteinnahmen	22,5%	29,2%	28,7%

Datenquelle: Statistisches Bundesamt²³

Anteil einzelner Geldgeber (Bezugsjahr 2009):	U Greifswald	Durchschnitt Hochschulen	Durchschnitt Universitäten
DFG	21,7%	34,8%	36,9%
EU	31,7%	9,0%	8,9%
Bund	9,9%	21,1%	20,5%

Datenquelle: DFG, Förderatlas 2012

B) Alexander von Humboldt-Stiftung (AvH)

	U Greifswald	Durchschnitt geförderte Hochschulen (94)	Durchschnitt Kleine U (51)	Rang unter den kleinen Uni- versitäten
Geförderte 2009-2013	8	48,6	15,2	36
Geförderte pro 100 C4/W3-Professoren/innen	6,6	33,4	20,3	31

Datenquelle: AvH Humboldt-Ranking 2013, Profildatenprojekt 2012

²³<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/HochschulenHochschularten.html> sowie „Bildung und Kultur: Finanzen der Hochschulen, 2012.“ (Fachserie 11, Reihe 4.5) Wiesbaden, 2014.

C) Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD)

	U Greifswald	Durchschnitt geförderte Hochschulen (236)	Durchschnitt kleine U (67)	Rang unter allen Hochschulen
Gesamtförderung 2013	1.023.162 €	-	-	73
pro Studierende/r im 5.& 6. Semester	685 €	781 €	956 €	111
Gesamtförderung ohne EU-Mittel	752.237 €	-	-	71
pro Studierende/r im 5.& 6. Semester	504 €	624 €	763 €	110
nur EU-Mittel (v.a. Erasmus, 2012/13)	270.925 €	-	-	62
pro Studierende/r im 5.& 6. Semester	181 €	156 €	193 €	83

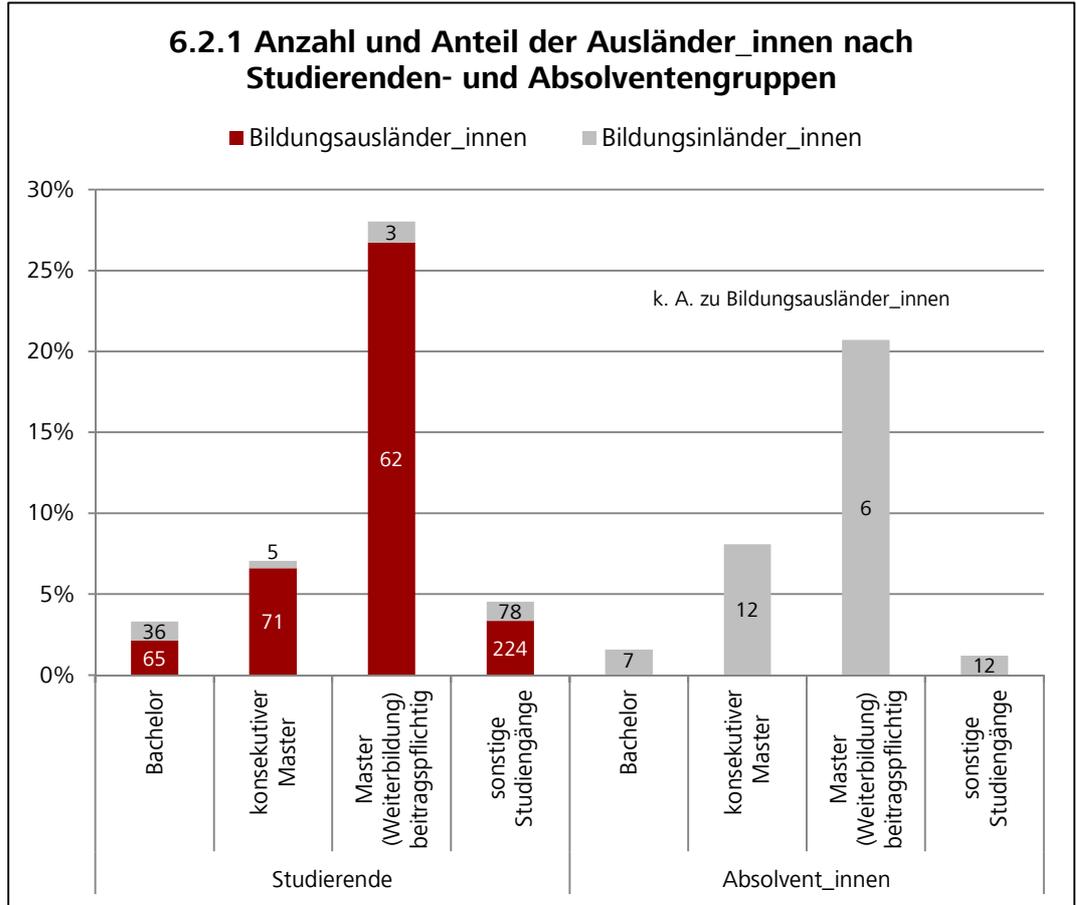
Datenquelle: DAAD Förderbilanzen der Hochschulen 2013, Profildatenprojekt 2014

3. Mobilität im Erasmus Programm

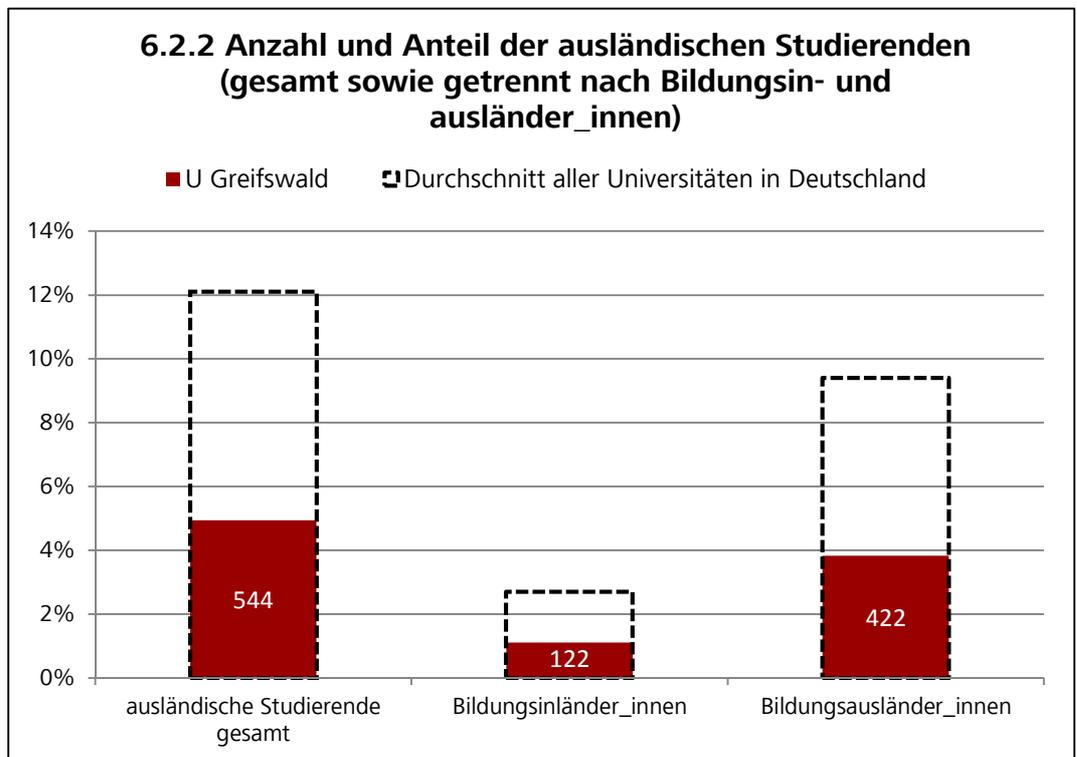
	U Greifswald	Durchschnitt beteiligte Hochschulen (372)	Durchschnitt kleine U (65)	Rang un- ter den kleinen U
<i>Outgoing- Studierendenmobilität</i>	105	77,7	95,8	26
in Relation zur Anzahl Studierende/r im 5.& 6. Semester	7,0%	8,2%	11,1%	37
<i>Outgoing- Dozentenmobilität</i>	24	8,4	10,2	9
in Relation zur Anzahl der Professor_innen, Dozent_innen, Assis- tent_innen	12,0%	6,6%	7,8%	17
<i>Incoming- Studierendenmobilität</i>	90	61,2	69,8	19
in Relation zur Anzahl Studierende/r im 5.& 6. Semester	6,0%	6,5%	7,3%	28
<i>Incoming- Dozentenmobilität</i>	25	8,7	10,5	9
in Relation zur Anzahl der Professor_innen, Dozent_innen, Assis- tent_innen	12,5%	6,8%	8,0%	11

Datenquelle: Profildatenprojekt 2014, Bezugsjahr: 2012/13

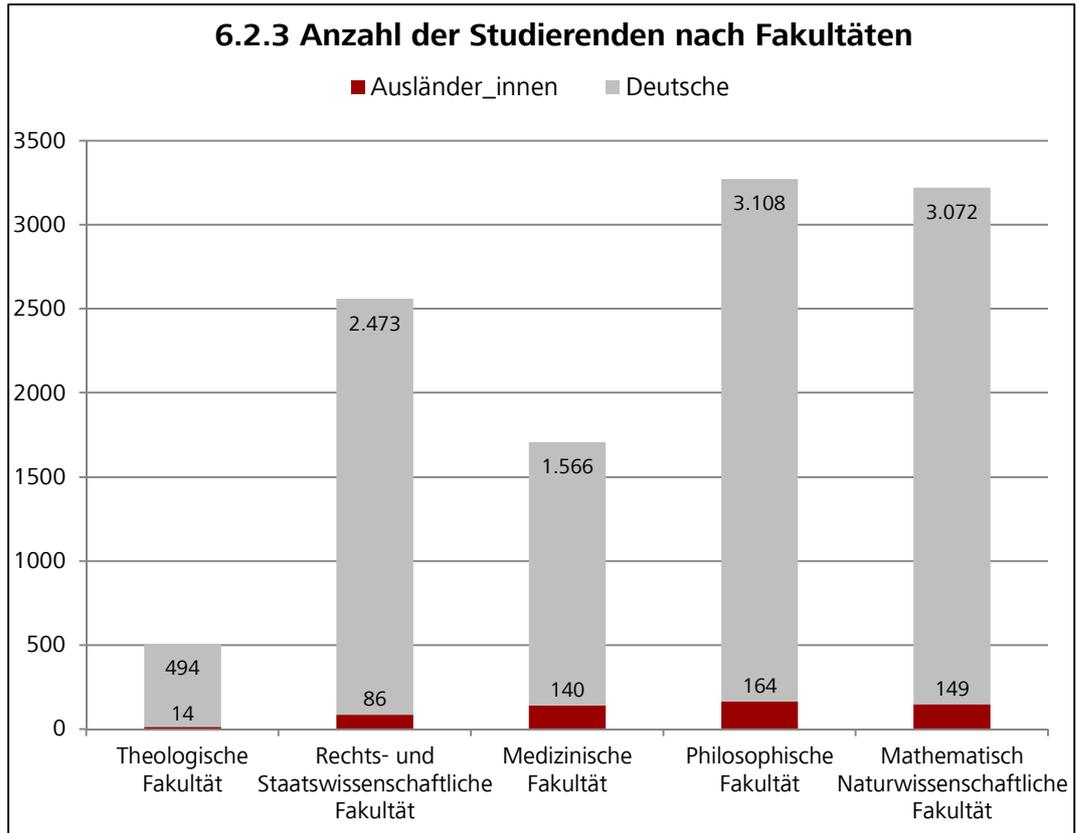
6.2 Studierende und Absolvent_innen



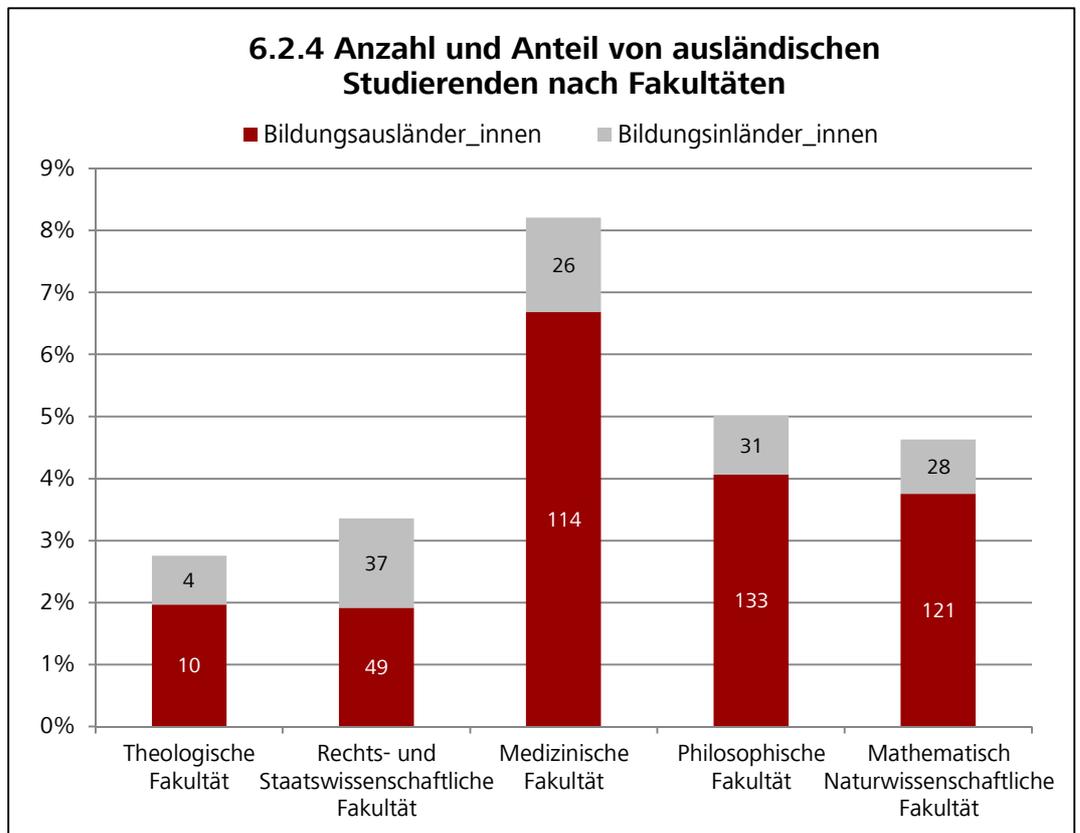
Datenquelle: Selbstbericht, Kapitel 3, Tabellen 1+2



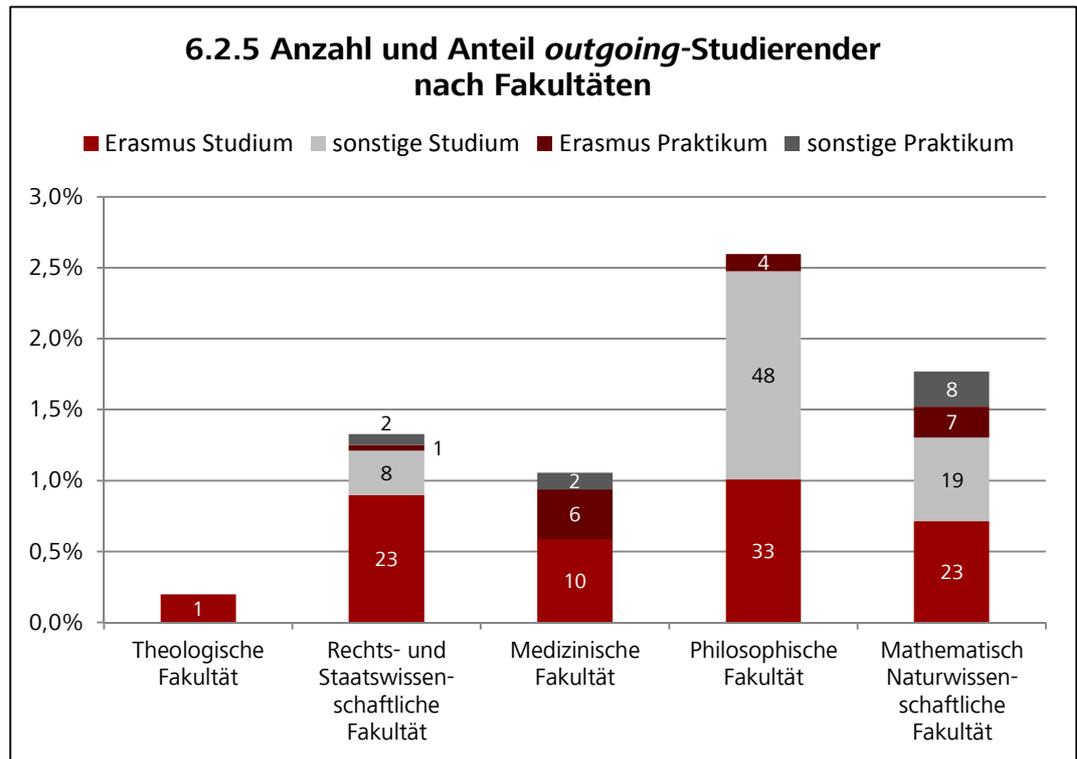
Datenquelle: Selbstbericht, Kapitel 3, Tabelle 1; Vergleichszahl errechnet aus „Bildung und Kultur: Studierende an Hochschulen, Wintersemester 2013/2014“ (Fachserie 11, Reihe 4.1), veröffentlicht vom Statistischen Bundesamt, Wiesbaden, 2014.



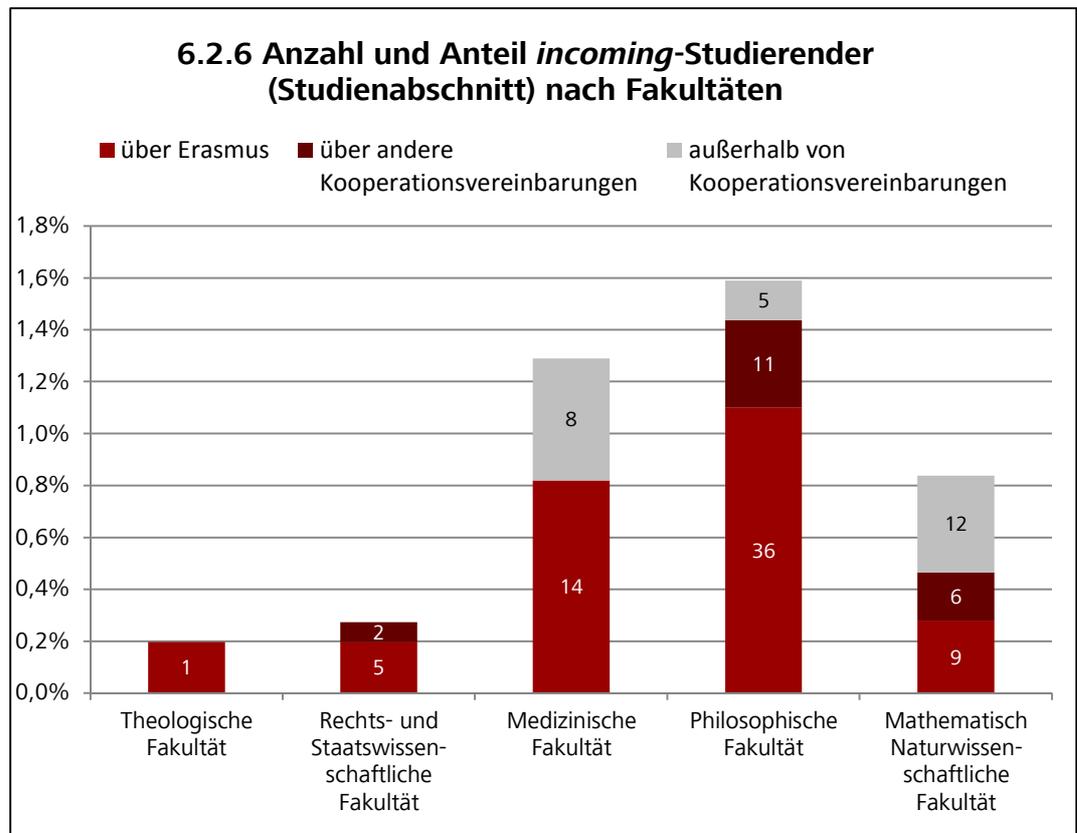
Datenquelle: Selbstbericht, Kapitel 3, Tabelle 1 nach Fakultäten



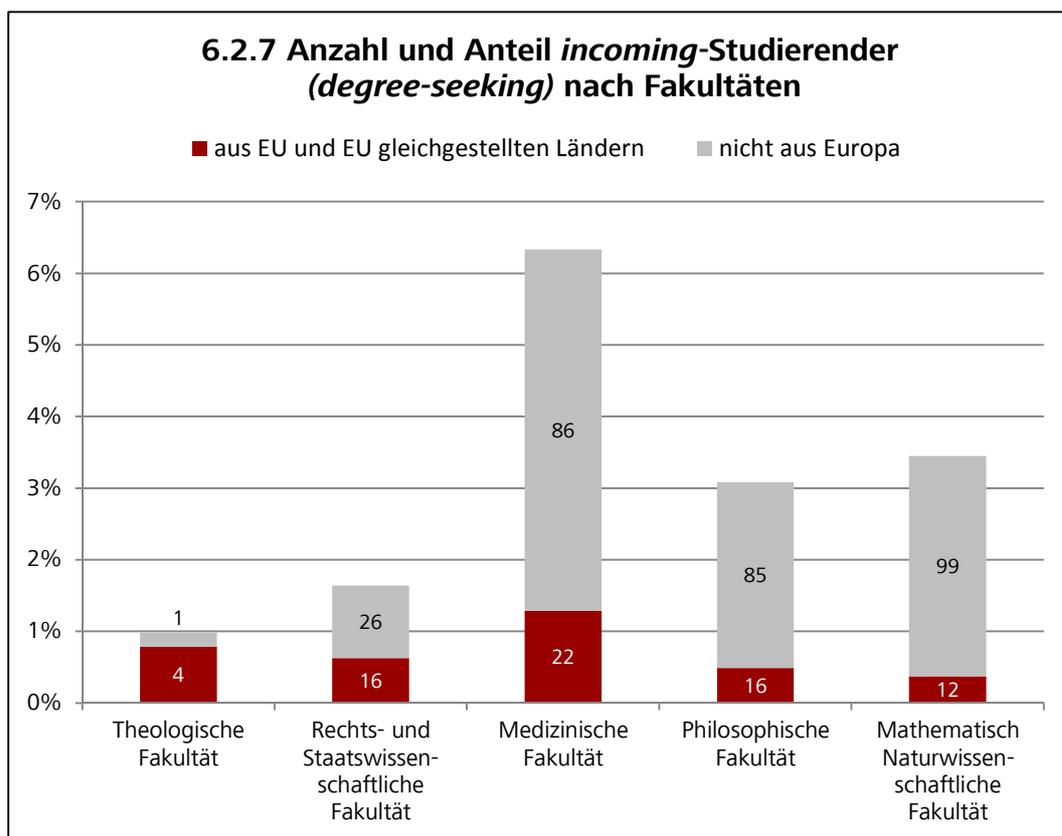
Datenquelle: Selbstbericht, Kapitel 3, Tabelle 1 nach Fakultäten



Datenquelle: Selbstbericht, Kapitel 3, Tabelle 1 nach Fakultäten und Tabelle 6

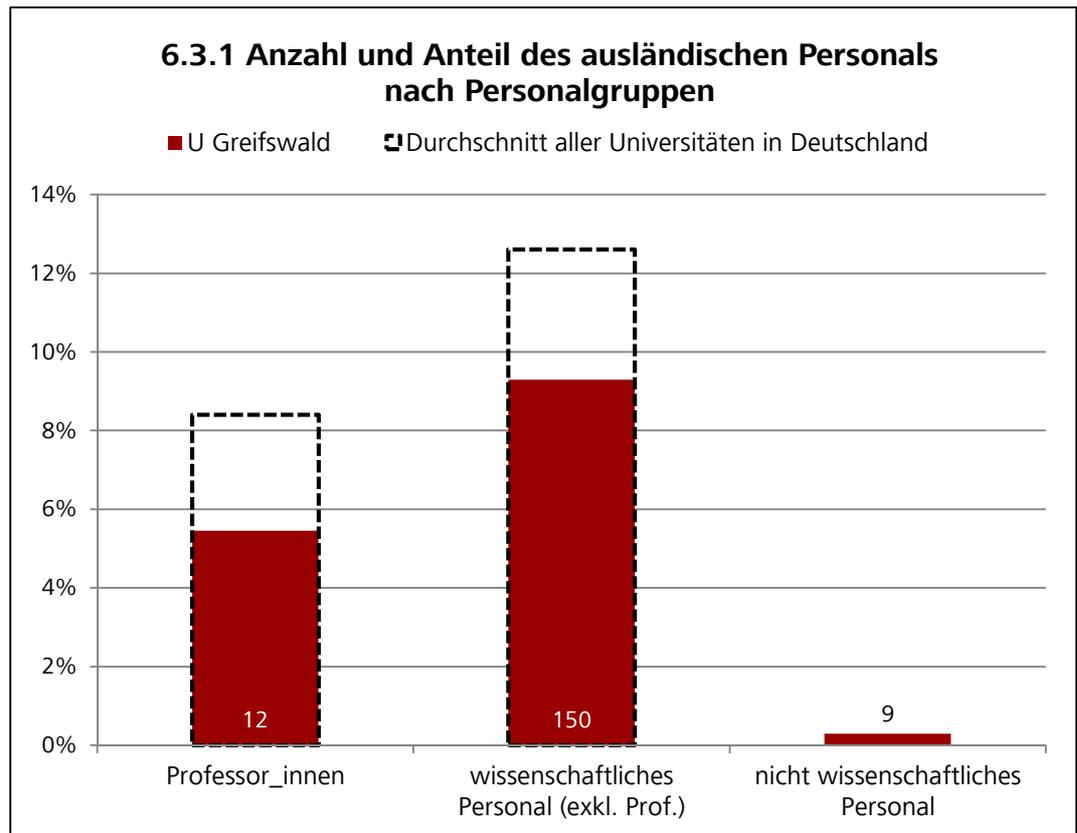


Datenquelle: Selbstbericht, Kapitel 3, Tabelle 1 nach Fakultäten und Tabelle 4

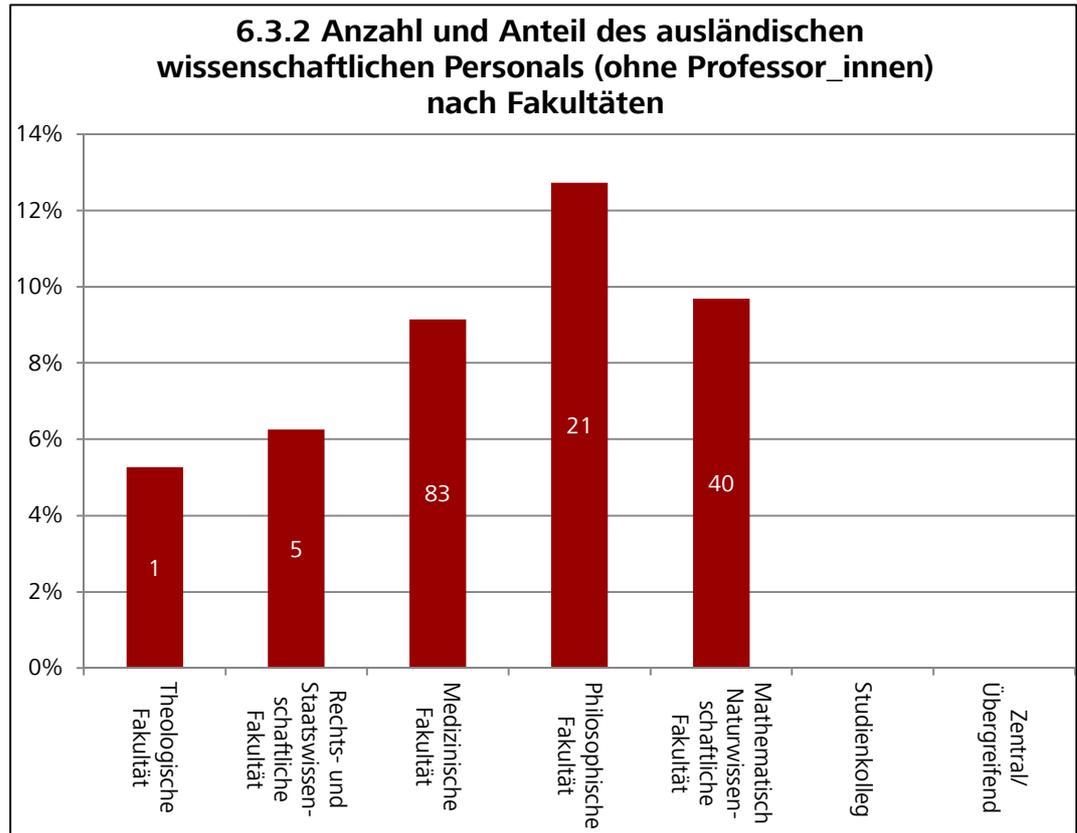


Datenquelle: Selbstbericht, Kapitel 3, Tabelle 1 nach Fakultäten und Tabelle 5

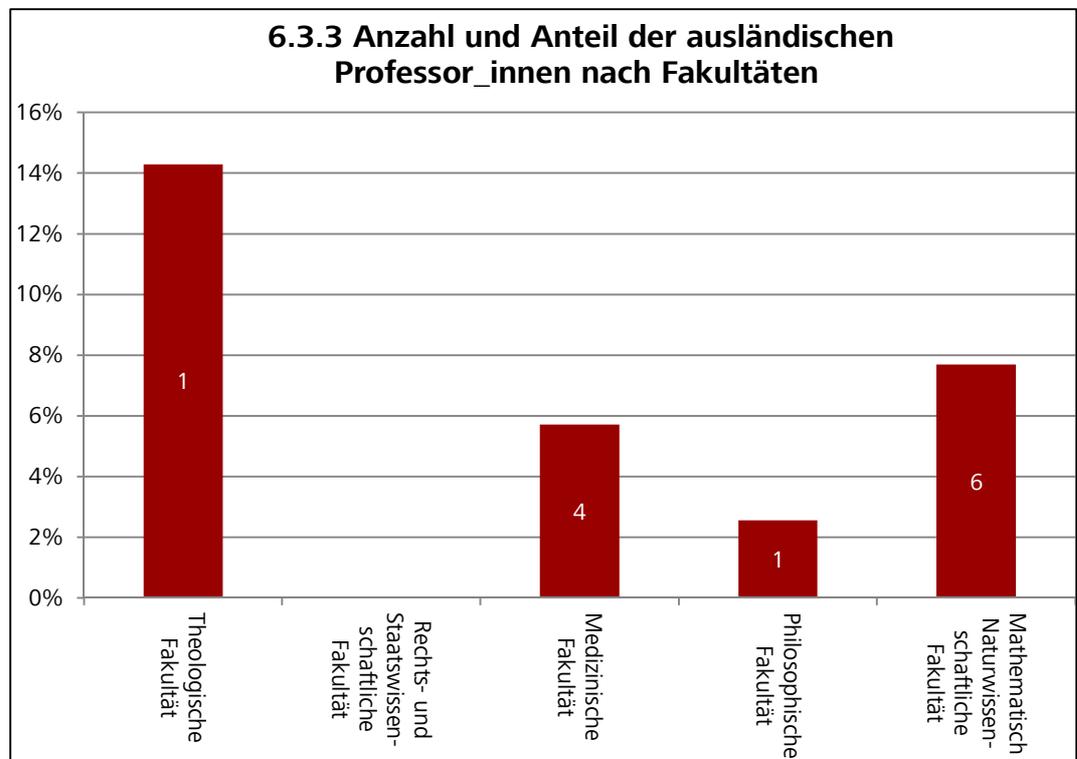
6.3 Personal



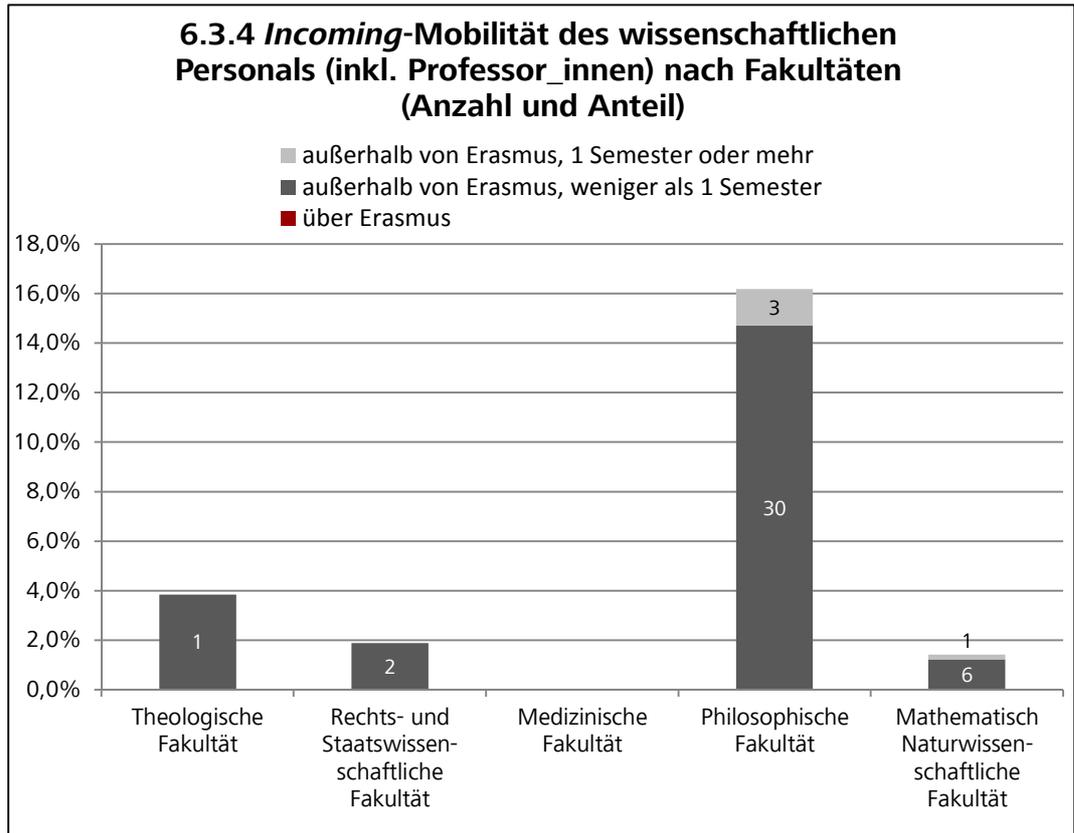
Quelle: Selbstbericht, Tabelle 8a und 8b; Vergleichszahl errechnet aus „Bildung und Kultur: Personal an Hochschulen 2013.“ (Fachserie 11, Reihe 4.4), veröffentlicht vom Statistischen Bundesamt, Wiesbaden, 2014.



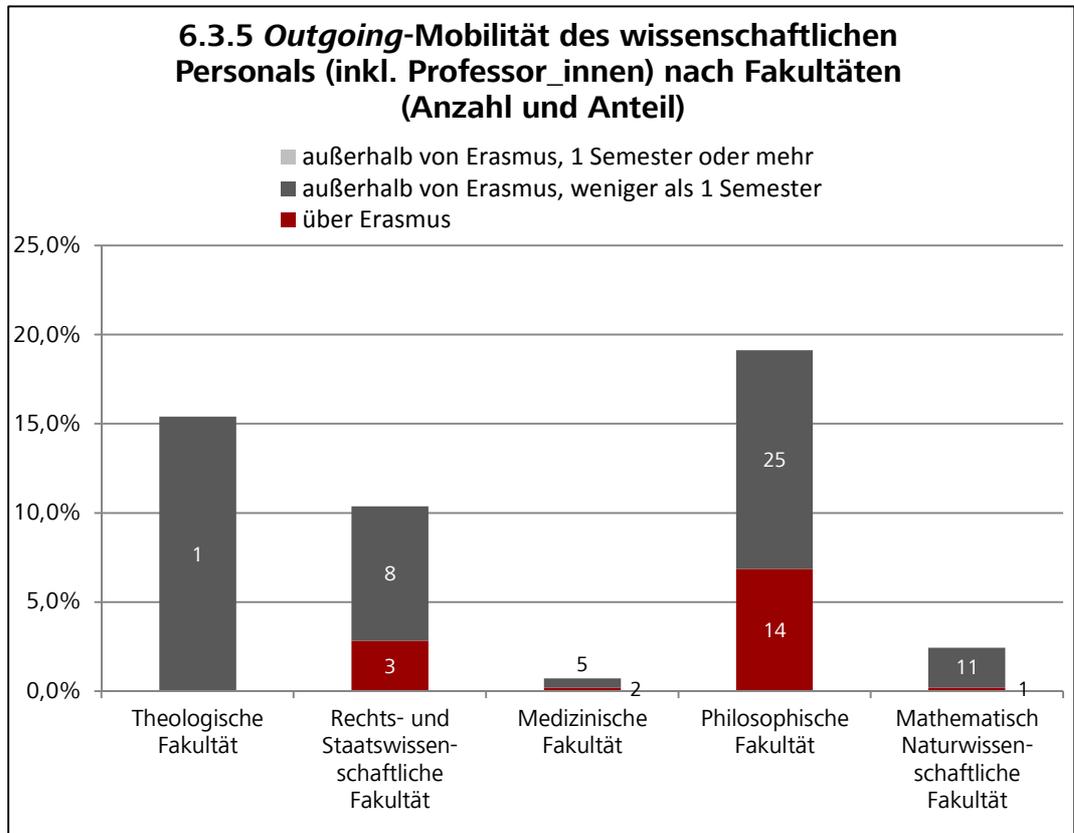
Datenquelle: Selbstbericht, Kapitel 3, Tabelle 8b



Datenquelle: : Selbstbericht, Kapitel 3, Tabelle 8a

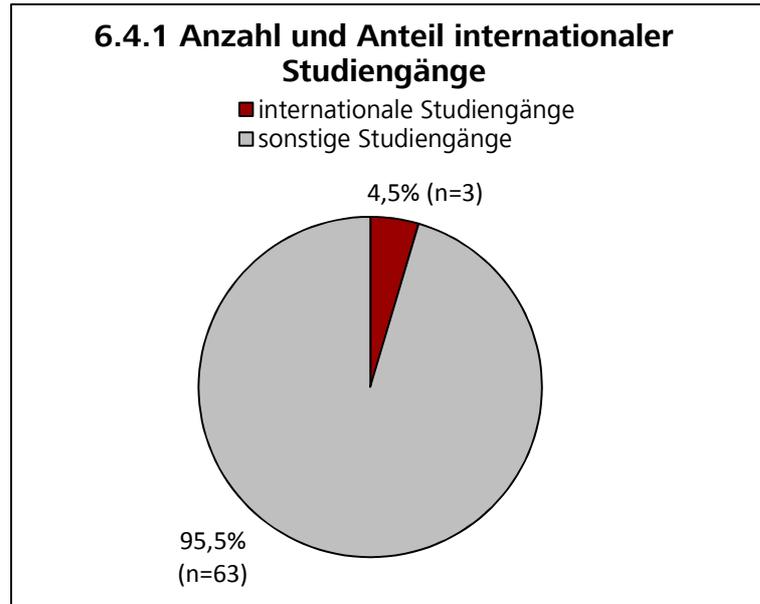


Quelle: Selbstbericht, Tabellen 8a+b und Tabelle 9 (*Incoming*-Mobilität wissenschaftliches Personal)

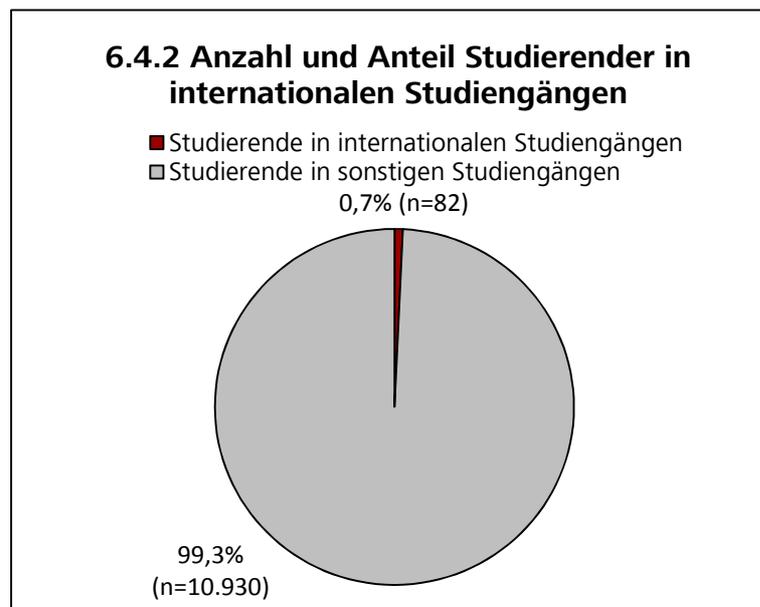


Quelle: Selbstbericht, Tabellen 8a+b und Tabelle 10 (*Outgoing*-Mobilität wissenschaftliches Personal)

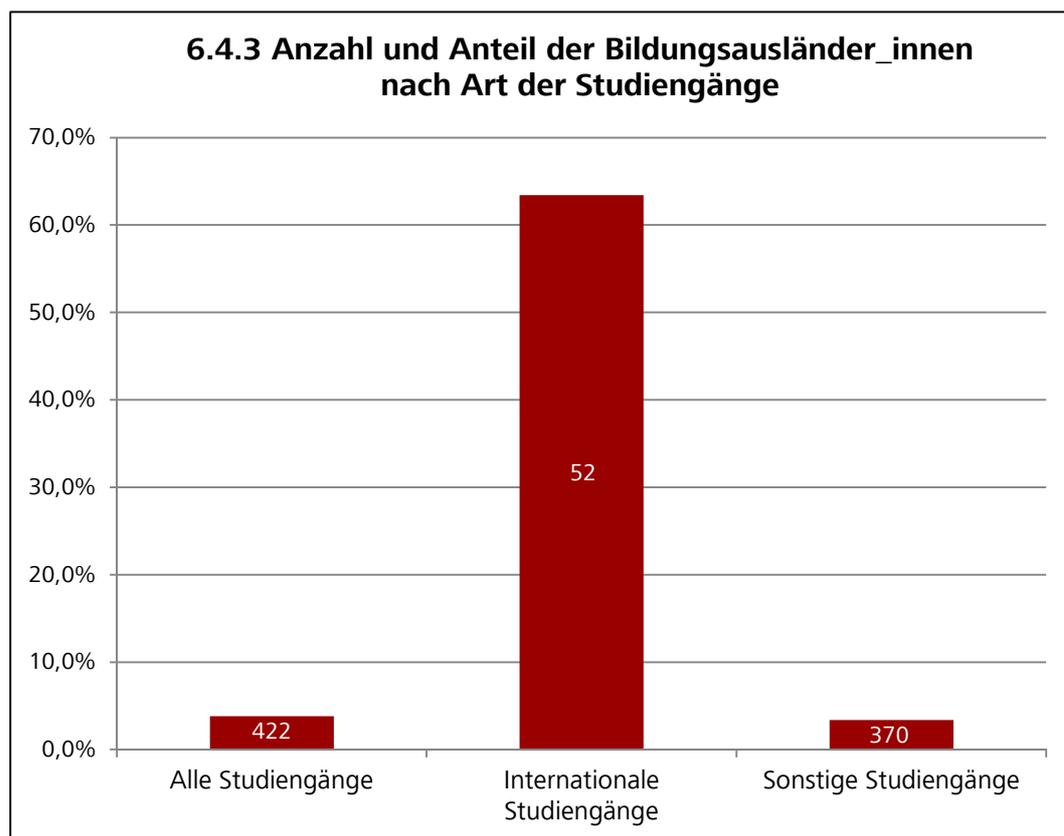
6.4 Internationale Studiengänge



Datenquelle: Selbstbericht, Kapitel 3, Tabelle 1

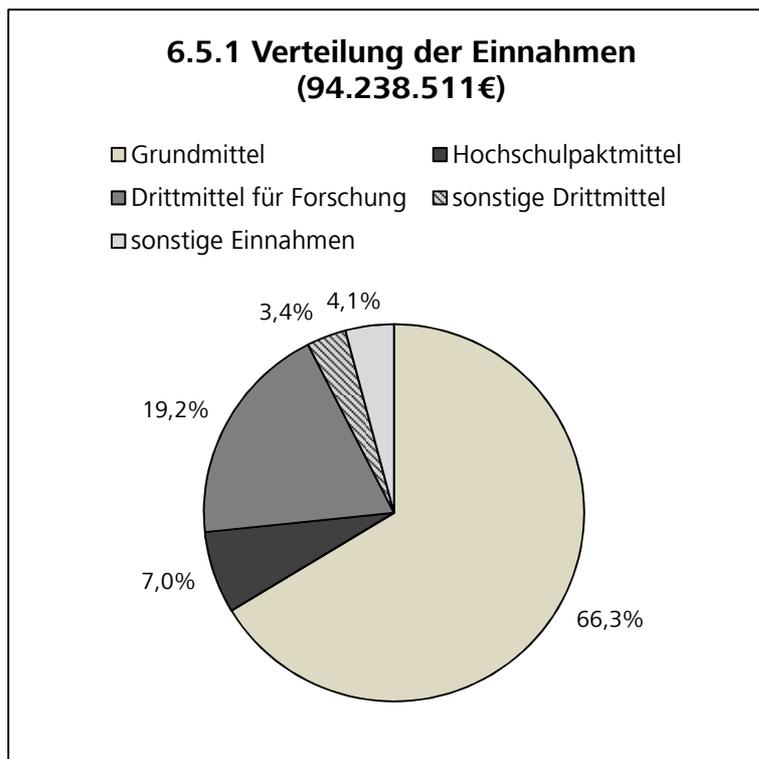


Datenquelle: Selbstbericht, Kapitel 3, Tabellen 1 und 3a



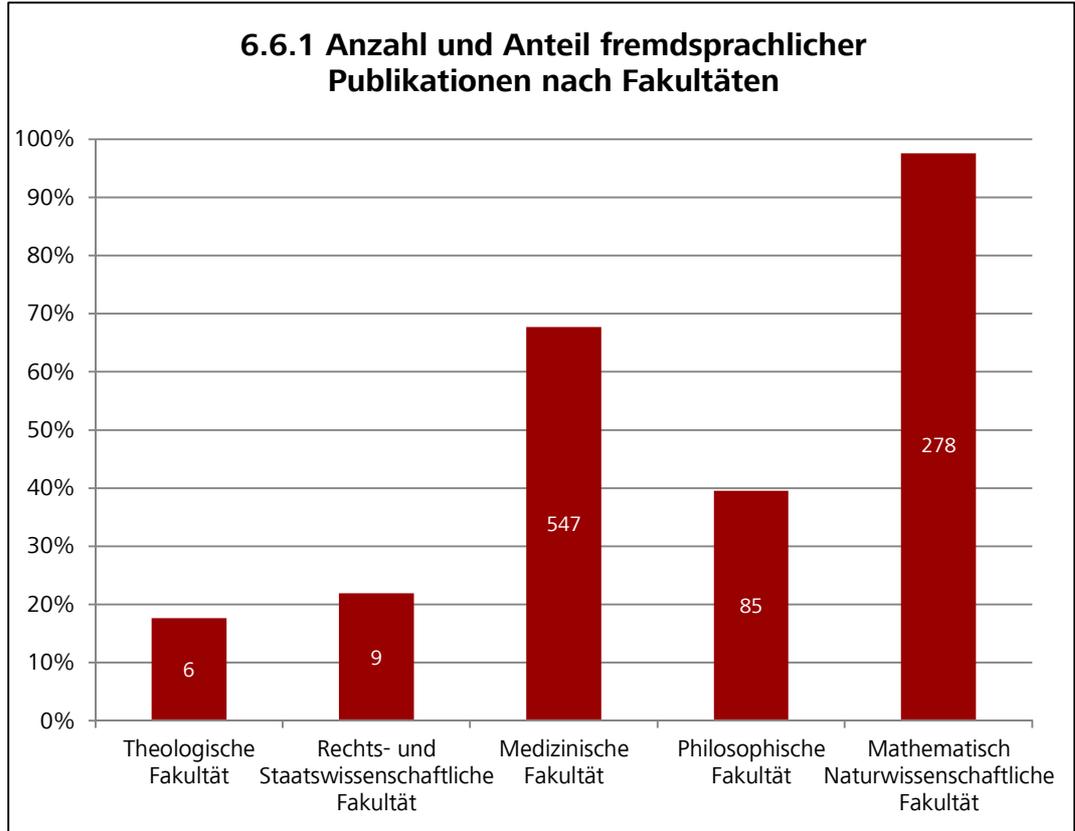
Datenquelle: Selbstbericht, Kapitel 3, Tabelle 1 (gesamt) und Tabelle 3a

6.5 Budget

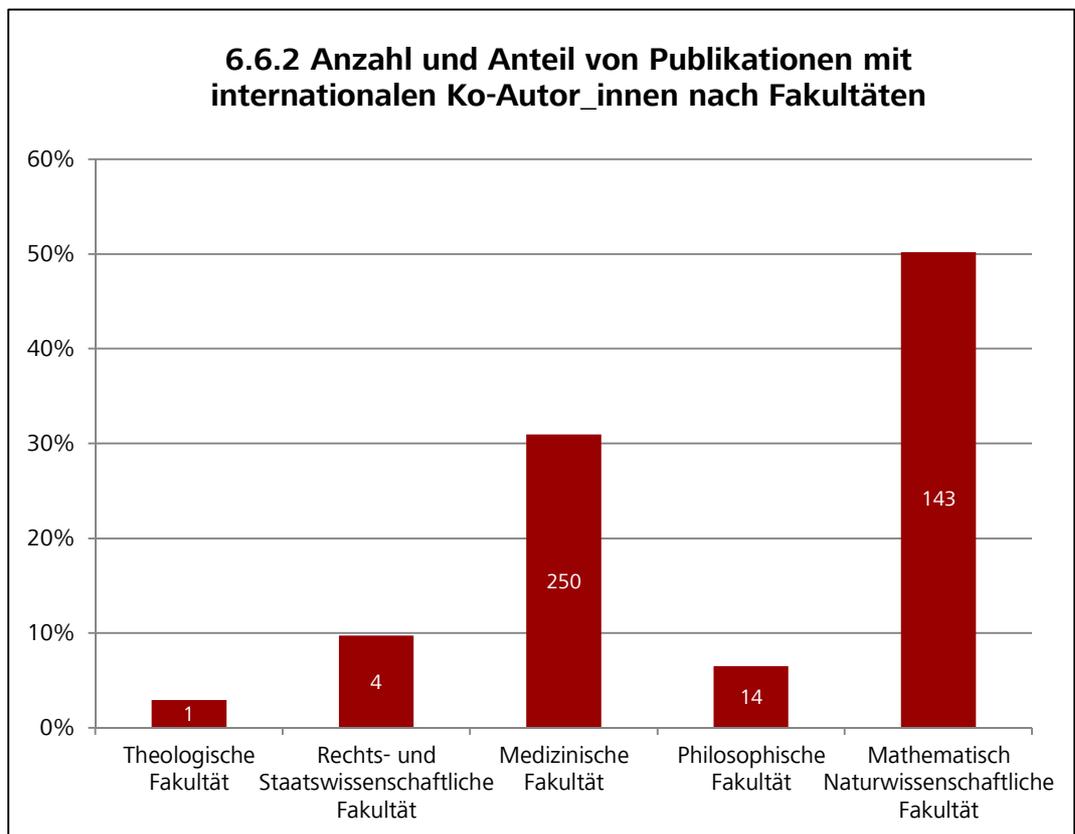


Datenquelle: Selbstbericht, Kapitel 3, Tabelle 14 (Budget)

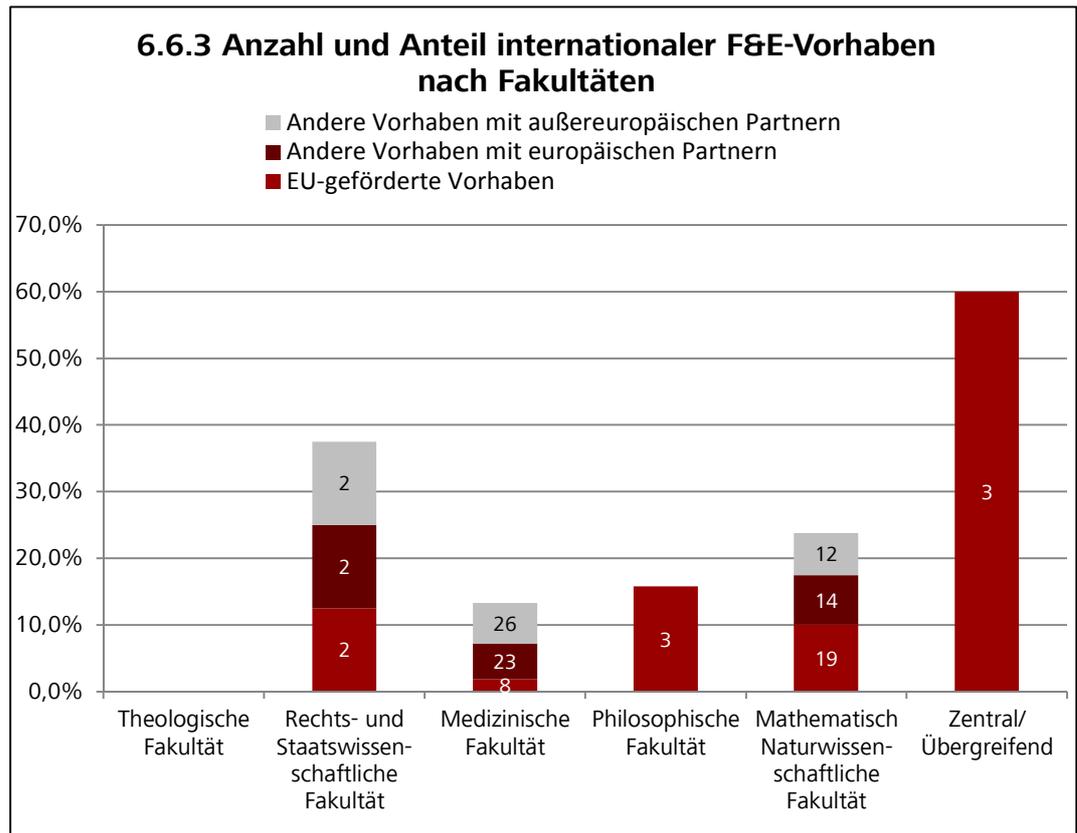
6.6 Publikationen, Forschungs- und Entwicklungsprojekte



Datenquelle: Selbstbericht, Kapitel 3, Tabelle 16



Datenquelle: Selbstbericht, Kapitel 3, Tabelle 16



Datenquelle: Selbstbericht, Kapitel 3, Tabelle 15

7. Anlagen

Anlage 1: Übersicht der Projektgruppenmitglieder
der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald

Anlage 2: Ablaufplan des Audit-Besuchs
an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald

Anlage 3: Schematischer Ablauf des Audit „Internationalisierung der Hochschulen“

Anlage 1: Übersicht der Projektgruppenmitglieder der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald
(in alphabetischer Reihenfolge)

- Dr. Barbara **Berzel** Leiterin Studienkolleg
- Dr. Kristian **Dittmann** Geschäftsführer der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät
- Prof. Dr. Stefan **Fleißa** Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät
- Prof. Dr. Michael **Herbst** Theologische Fakultät
- Prof. Dr. Christof **Kessler** Prodekan Universitätsmedizin
- Johanna **Koppe** Referentin für Internationales im AStA
- Kerstin **Rosenberger** Dezernentin Studentische und Akademische Angelegenheiten
- Thomas **Schattschneider** Referent im Rektorat/Internationales
- Katharina **Schmitt** Referatsleiterin International Office
- Prof. Dr. Eckhard **Schumacher** ehem. Prorektor für Forschung und Internationales
- Dr. Stefan **Seiberling** Leiter Zentrum für Forschungsförderung und -transfer
- Prof. Dr. Monika **Unzeitig** Prodekanin der Philosophischen Fakultät
- Prof. Dr. Johanna Eleonore **Weber** Rektorin
- Prof. Dr. Micha **Werner** Prorektor für Forschung und Internationales
- Dr. Sebastiaan **Werten** Internationaler Wissenschaftler des Instituts für Biochemie

Anlage 2: Ablauf des Audit-Besuchs an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald

Montag, 8.06.2015

15:00 – 16:30 Uhr	Vorstellungs- und Diskussionsrunde mit der Projektgruppe	Konzilsaal (Hauptgebäude, Eingang 3, EG). - Kurzpräsentation der Universität - Fragen des Audit-Teams
16:30 – 16:45 Uhr	Gemeinsame Kaffeepause	Vor dem Konzilsaal
16:45 – 17:15 Uhr	Katharina Schmitt	Leiterin des International Office (PG)
17:15 – 17:45 Uhr	Prof. Dr. jur. Wolfgang Joecks	Prorektor (Zuständigkeit: Lehre und Studium)
17:45 – 18:15 Uhr	Prof. Dr. Micha Werner	Prorektor (Zuständigkeit: Forschung und Internationales)
18:15 – 19:00 Uhr	Prof. Dr. Johanna Eleonore Weber	Rektorin (PG)

Dienstag, 9.06.2015

08:00 – 08:30 Uhr	Dr. Wolfgang Flieger Andreas Reißland	Kanzler Referatsleiter Controlling u. Statistik
08:30 – 09:00 Uhr	Prof. Dr. Martin Steinrücke	Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät, Dekan
09:00 – 09:30 Uhr	Prof. Dr. Stefan Beyerle	Theologische Fakultät, Dekan
09:30 – 10:00 Uhr	Prof. Dr. Christof Kessler (PG) Prof. Dr. Max Baur Prof. Dr. Reiner Biffar	Medizinische Fakultät, Prodekan Medizinische Fakultät, Dekan Medizinische Fakultät, ehem. Dekan
10:00 – 10:15 Uhr	Kaffeepause	
10:15 – 10:45 Uhr	Prof. Dr. Thomas Stamm-Kuhlmann Prof. Dr. Monika Unzeitig (PG)	Philosophische Fakultät, Dekan u. Prodekanin
10:45 – 11:15 Uhr	Prof. Dr. Klaus Fesser	Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät, Dekan
11:15 – 12:00 Uhr	Prof. Dr. Christian Splieth (Studiengangskordinator) Dr. Tiemo Timmermann (Studiengangskordinator)	Leiter der internationalen Studiengänge M.Sc. Pediatric Dentistry M.Sc. Landscape Ecology and Nature Conservation
12:00 – 13:00 Uhr	Mittagspause	
13:00 – 13:45 Uhr	Dr. Sebastiaan Werten (PG) (Inst. f. Biochemie)	Ausländische und international aktive Wissenschaftler_innen

	Dr. Satoshi Ejima (Inst. für Physik) Prof. Dr. Rodrigo de Souza (Inst. f. Biochemie) Dr. Mihaela Delcea (Abt. f. Transfusionsmedizin) Henk van Gils (Inst. f. Philosophie) Prof. Dr. Michael North (Philosophische Fakultät)	
13:45 – 14:15 Uhr	Andrew Weber Juozas Karpauskas Ville Hirvikoski Maria Ilkova	Ausländische Studierende (<i>incomings: degree seeking</i> und Studienabschnitt)
14:15 – 14:45 Uhr	Johanna Ehlers (Senatorin, ehem. AStA-Vorsitzende) Anna Hermann Annabelle Diepold Marcus Müller Mareike Schoenle Johanna Krone (AStA-Referentin Internationales)	Deutsche Studierende (<i>outgoings</i>) darunter eine „offizielle“ Studienvertreterin
14:45 – 15:15 Uhr	PD Dr. phil. Heidrun Peters	Leiterin des Fremdsprachen- und Medienzentrums
im Anschluss	Interne Nachbesprechung des Audit-Teams	

Mittwoch, 10.06.2015 – Alle Gespräche fanden im Konzilsaal (Hauptgebäude, Eingang 3, EG) statt.

8:15 Uhr	Fußweg des Audit-Teams vom Hotel zur Universität	
8:30 – 09:00 Uhr	Dr. Stefan Seiberling (PG)	Zentrum für Forschungsförderung u. Transfer
9:00 – 09:30 Uhr	Dr. Barbara Berzel Dr. Elke Gratz	Leiterin Studienkolleg Stv. Leiterin Studienkolleg
9:30 – 10:30 Uhr	Interne Besprechung des Audit-Teams	
10:30 – 12:00 Uhr	Erste Rückmeldung des Audit-Teams an die Projektgruppe	- Präsentation des Audit-Teams - Diskussion mit der Projektgruppe
12:00 – 13:00 Uhr	Gemeinsamer Imbiss mit der Projektgruppe zum Abschluss des Audit-Besuchs	Konferenzraum (Hauptgebäude, Eingang 2, EG.)
ca. 13:00 Uhr	Ende des Audit-Besuchs und Transfer des Audit-Teams zum Bahnhof	

Anlage 3: Schematischer Ablauf des Audit „Internationalisierung der Hochschulen“