

**Internationalisierungskonzept
der Universität Kassel
Fünfte Phase (2021-2025)**

Profilbildung durch Internationalisierung

Inhaltsverzeichnis

1. Grundsätze und Leitlinien	S.2
2. Internationalisierungskonzept –Vierte Phase (2016-2020): Erreichtes und Zurückgestelltes. Eine Positionsbestimmung	S.4
3. Internationalisierungskonzept – Fünfte Phase (2021-2015): Prioritäre Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen	S.6
3.1 Übergreifende Ziele und Herangehensweise	S.6
3.2 Forschung (Handlungsfeld 1): Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit und Vernetzung der Universität Kassel	S.7
3.3 Wissenschaftlicher Nachwuchs (Handlungsfeld 2): Stärkung der Rolle des internationalen wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Kassel	S.9
3.4 Studium und Lehre (Handlungsfeld 3): Steigerung der Mobilität und Internationalization@home	S.10
3.5 Interne Strukturen (Handlungsfeld 4): Der serviceorientierte internationale Campus	S.11

1. Grundsätze und Leitlinien

Die Universität Kassel ist eine vergleichsweise junge Universität – gegründet 1971 – und versteht sich als eine in Nordhessen regional verankerte und gleichsam international orientierte Hochschule, die sich ihrer Verantwortung angesichts der globalen Herausforderungen in Natur und Gesellschaft bewusst ist. Die Universität begreift sich als Ort des vorurteilsfreien Austauschs und tritt jeglicher Form von Diskriminierung entschieden entgegen. Vielfalt in Forschung und Lehre, Inter- und Transdisziplinarität sowie eine dynamische Entwicklung zeichnen die Universität Kassel aus. Ein verbindendes Element ist dabei ihr Beitrag zu einer nachhaltigen Transformation, die als Leitmotiv einer umfassenden Profilbildung und -schärfung dient. Internationalität als strategisches Ziel und Internationalisierung als Prozess spielen hierfür als Querschnittsaufgabe eine wichtige Rolle.

Seit 2001 arbeitet die Universität Kassel auf der Basis von strategischen Konzepten mit einer fünfjährigen Laufzeit, um noch internationaler zu werden. In ihrem ersten Konzept zur weiteren Internationalisierung für die Jahre 2002-2005¹ wurden Grundsätze der Hochschule zur Internationalisierung festgelegt und erste Zielsetzungen für prioritäre zu internationalisierende Bereiche formuliert. Das Konzept zur zweiten Phase² (2006-2010) legte den Schwerpunkt auf die empirisch fundierte, qualitative Weiterentwicklung. Das dritte Strategiepapier³ (2011-2015) hatte vor allem die Entwicklung von fachbereichsspezifischen Internationalisierungskonzepten im Auge und das aktuelle Internationalisierungskonzept⁴ (vierte Phase, 2016-2020), dem ein Internationalisierungs-Audit der Hochschulrektorenkonferenz⁵ vorgeschaltet war, hat als Hauptzieldimensionen

- die Herausbildung eines national und international wahrgenommenen Hochschulprofils,
- die Steigerung ihrer internationalen Sichtbarkeit in der Forschung,
- die Etablierung als attraktiver Standort für internationale Studierende, Promovierende und Wissenschaftler_innen sowie
- die Ausrichtung ihrer universitären Praxis auf das interkulturelle Miteinander auf einem Internationalen Campus.

Die Universität Kassel versteht dabei den Prozess der Internationalisierung im Rahmen von Konzepten mit fünfjähriger Laufzeit als Möglichkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung bisheriger Themen sowie als Gelegenheit zur Neuausrichtung und modifizierten Schwerpunktsetzung. Die Internationalisierung dient dabei zum einen der Steigerung der Internationalität der Universität Kassel und soll zum anderen einen relevanten Beitrag zur Weiterentwicklung und Profilbildung in den Handlungsfeldern Forschung, Wissenschaftlicher Nachwuchs sowie Studium und Lehre leisten. Das jeweilige Internationalisierungskonzept wird gemeinsam erarbeitet von der Kommission zur weiteren Internationalisierung, dem Senat und dem Hochschulrat und vom Präsidium der Universität Kassel beschlossen, sodass die unterschiedlichen Perspektiven von Studierendenschaft, Fachbereichen, Hochschulleitung und Freunden der Universität berücksichtigt werden können. Mit ihm soll die Aufmerksamkeit auf die prioritären Herausforderungen bei der Internationalisierung gelenkt sowie ein Beitrag zur internationalen

¹ Konzept zur weiteren Internationalisierung der Universität Gesamthochschule Kassel (GhK). Entwicklungsstand, Aufgaben und weitere Schritte bis 2005. Universität Gesamthochschule Kassel. Der Senat, Kassel 2001.

² Internationalisierungskonzept der Universität Kassel. Zweite Phase 2006-2010. Universität Kassel. Der Senat, Kassel 2005.

³ Internationalisierungskonzept der Universität Kassel. Dritte Phase (2011-2015). Strategien zur fachbezogenen Umsetzung der Internationalisierung. Universität Kassel. Der Senat, Kassel 2011.

⁴ Internationalisierungskonzept der Universität Kassel. Vierte Phase (2016-2020). Strategien zur qualitativen Internationalisierung und strukturellen Verankerung von Internationalisierungsmaßnahmen. Universität Kassel. Der Präsident, Kassel 2017.

⁵ Audit „Internationalisierung der Hochschulen“. Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.). Empfehlungsbericht für die Universität Kassel, Bonn 2015.

Positionierung der Universität geleistet werden. Mit Hilfe des Internationalisierungskonzepts sollen schließlich auch konkrete Bedarfe aber auch Grenzen aufgezeigt werden, so dass auf dieser Grundlage systematische Aktivitäten geplant und notwendige Steuerungsstrukturen ein- bzw. fortgeführt werden können.

Bei der Entwicklung ihrer Internationalisierungsziele berücksichtigt die Universität außerdem die Empfehlungen von Wissenschaftsorganisationen⁶ und Hochschulinteressensvertretungen⁷, Zielvereinbarungen mit dem Land Hessen⁸, ihre eigenen zentralen Leitbilder⁹ sowie strategische Weichenstellungen zur Profilschärfung, die auch die Internationalisierung betreffen. Zu den strategischen Weichenstellungen auf dem Gebiet der Internationalisierung gehört der Entwicklungsplan der Universität für die Jahre 2020 bis 2024¹⁰, der im Teil Internationalisierung bereits prioritäre Handlungsfelder und Internationalisierungsziele konturiert. Diese Handlungsfelder und Ziele sind

- die Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit und Vernetzung der Universität in der Forschung,
- eine stärkere Verankerung der Internationalisierung in Studium und Lehre,
- die Förderung des nationalen und internationalen wissenschaftlichen Nachwuchses,
- eine stärkere strategische Ausrichtung bei den Kooperationsbeziehungen sowie
- eine verbesserte Betreuung der internationalen Studierenden und Wissenschaftler.

Gleichfalls die Internationalisierung der Universität Kassel stark beeinflussend ist der Beschluss des Senats über die Einrichtung eines Wissenschaftszentrums zur nachhaltigen Entwicklung¹¹. Das inter- und transdisziplinäre Zentrum soll Forschungs- und Lehrkompetenzen zur gesamten thematischen Breite der 17 Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen bündeln. Die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen sind Zielsetzungen, die weltweit der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökologischer, sozialer und ökonomischer Ebene dienen sollen. An der Universität Kassel sind bereits jetzt über 120 Fachgebiete in unterschiedlicher Art und Weise mit Nachhaltigkeitsthemen befasst. Für die Neugründung des Zentrums sollen bis zu 17 neue Professuren eingerichtet werden, die neben international sichtbarer Forschung insbesondere auch die auf Nachhaltigkeit bezogene Lehre umfassend stärken werden. So werden nicht nur neue Studienangebote in deutscher und englischer Sprache für an Fragen der nachhaltigen Entwicklung interessierte junge Menschen geschaffen, sondern diese Profilschärfung soll auch auf das internationale Erscheinungsbild der Universität Kassel schärfen.

Schließlich muss berücksichtigt werden, dass die Covid 19-Pandemie den globalen, länderübergreifenden akademischen Austausch stark beeinträchtigt hat. Zum jetzigen Zeitpunkt ist noch unklar, welche langfristigen Auswirkungen die Pandemie auf die Internationalisierung haben wird. Klar scheint jedoch zu sein, dass die Formulierung von Internationalisierungszielen nur unter Vorbehalt erfolgen kann. Das gilt insbesondere für quantitative Ziele.

⁶ S. z.B. Wissenschaftsrat. Empfehlungen zur Internationalisierung von Hochschulen. Drs. 7118-18, München 2018.

⁷ S. z. B. Hochschulrektorenkonferenz. „Leitlinien und Standards in der internationalen Hochschulkooperation“. Beschluss des Präsidiums vom 6. April 2020, Bonn 2020.

⁸ Eine Zielvereinbarung mit dem Land Hessen, die in der Regel auch quantitative Ziele beinhaltet, ist erst für das Jahr 2021 zu erwarten und kann deshalb nicht in das Internationalisierungskonzept (Phase Fünf) einfließen.

⁹ Dazu gehören z.B.: Universität Kassel. Das Leitbild, beschlossen vom Senat der Universität am 5. Dezember 2007; Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Kassel, beschlossen vom Senat der Universität am 11. Juli 2012 sowie das Leitbild Lehre der Universität Kassel, beschlossen vom Senat der Universität am 6. November 2019.

¹⁰ Universität Kassel. Entwicklungsplan 2020 bis 2024, beschlossen vom Senat der Universität am 10. Juli 2019.

¹¹ Nachhaltige Entwicklung als ein Profilschwerpunkt der Universität Kassel, beschlossen vom Senat der Universität am 10. Juni 2020.

2. Internationalisierungskonzept Vierte Phase (2016-2020): Erreichtes und Zurückgestelltes. Eine Positionsbestimmung

In der Rückschau auf die Zeit zum Beginn der vierten Phase des Internationalisierungskonzepts kann man mit Fug und Recht konstatieren, dass die Universität Kassel internationaler geworden ist. Dies lässt sich anhand einiger relevanter qualitativer und quantitativer Indikatoren für Internationalität nachweisen, wobei es allerdings deutliche Unterschiede bei der Zielerreichung gibt.

Die Internationalisierungsstrategie Phase IV (2016-2020) umfasste Maßnahmen und Ziele, die neun Handlungsfeldern der Internationalisierung zugeordnet waren, auf denen die Universität Kassel Fortschritte bei der Internationalisierung erreichen wollte. Es handelt sich um die Handlungsfelder Forschung, wissenschaftlicher Nachwuchs, strategische Kooperation und Mobilität, Willkommenskultur und Integration, Marketing und Kommunikation, Sprachenpolitik, Lehrerbildung, Qualitätsmanagement und Organisationsstrukturen. Für diese Handlungsfelder wurden 27 Ziele mit insgesamt 45 Maßnahmen definiert, von denen die Mehrzahl implementiert bzw. teilweise implementiert wurde. Zusätzlich zu den geplanten Maßnahmen gab es im Berichtszeitraum auch noch andere Aktivitäten im Bereich der Internationalisierung. Hier ist u.a. die Prozessgruppe „Customer Journey for International Degree-Seeking Master Students“ zu nennen, die gebildet wurde, damit die Prozesse auf zentraler und dezentraler Ebene, welche internationale Studierende von der Phase der Interessensbekundung bis zum Verlassen der Universität als Alumnus oder Alumna durchlaufen, besser aufeinander abgestimmt werden und besser auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingegangen wird.

Was den Stand der Zielerreichung bei wichtigen *Kennzahlen* (Zahlen von 2019) betrifft, ergibt sich ein uneinheitliches Bild: bei bildungsausländischen Studierenden im Masterstudium (21,5%) und abgeschlossenen Promotionen (20,3%) stand die Universität Kassel auch im Vergleich mit anderen Universitäten im Cluster der „Großen Universitäten“ (ab 20.000 Studierende) gut da. Sie lag ungefähr im Durchschnitt bei den Kennzahlen „bildungsausländische Studierende insgesamt“ (9,3%), bei den „Erasmus-Studierenden-Outgoing“ (4,9%) und der „DAAD-Förderung“. Deutlich unter dem Durchschnitt im Cluster lag sie allerdings bei „EU-Drittmitteln“ (4,3% Anteil an Drittmitteln insgesamt) und „Aufenthalten von Stipendiat_innen der Alexander von Humboldt-Stiftung an der Universität Kassel“. Dass die Kennzahlen für die Mobilität – sowohl incoming als auch outgoing – im Jahr 2020 teilweise deutlich zurückgegangen sein werden, ist eindeutig der Covid 19-Pandemie geschuldet.

Auch bei den jeweiligen Handlungsfeldern gab es Unterschiede bezüglich der jeweiligen Zielerreichung: Auf dem Gebiet der Forschung (*Handlungsfeld 1*) ist es der Universität Kassel in den zurückliegenden Jahren zu einem guten Teil gelungen, ihre internationale Sichtbarkeit – v.a. auf dem Gebiet der Nachhaltigkeitsforschung – durch die Einwerbung von international ausgerichteten Forschungs- und Verbundprojekten wie z.B. die Kassel-Göttinger DFG-Forschungsgruppe zu landwirtschaftlichem Wandel im rural-urbanen Raum, das vom BMBF geförderte Maria Sibylla Merian Center for Advanced Latin American Studies in the Humanities and Social Sciences (CALAS), ein neues DAAD-exceed-Projekt Global Partnership Network oder den SFB 1319 „Extreme light for sensing and driving molecular chirality“ zu erhöhen. Nur teilweise ist es gelungen, exzellente internationale Wissenschaftler_innen anzuwerben oder Professuren mit international ausgewiesenen Professor_innen zu besetzen. Das Ziel einer erhöhten erfolgreichen Beteiligung der gesamten Universität am 8. Forschungsrahmenprogramm hingegen wurde deutlich nicht erreicht, obwohl auch hier die Ökologischen Agrarwissenschaften eine Reihe von Forschungsprojekten – auch als lead agency – einwerben konnten.

Beim Handlungsfeld Wissenschaftlicher Nachwuchs (*Handlungsfeld 2*) wurden die Ziele ebenfalls teilweise erreicht: die Graduiertenausbildung konnte durch die Einwerbung einiger Graduiertenförderprogramme (z.B. Graduate School in Economic Behavior and Governance, DFG-Graduiertenkol-

leg „RTG Privacy and Trust for Mobile Users“ mit der TU Darmstadt, Graduiertenprogramm Rural-Urban Dynamics in Bangalore (flankierend zur DFG-Forschungsgruppe) im Rahmen der Graduiertenakademie, Marie Skłodowska Curie Action – Quantum Enhanced Sensing via Quantum Control (Qusco)) stärker international ausgerichtet werden. Außerdem konnten die Rahmenbedingungen für internationale Doktorandinnen und Doktoranden durch Qualifizierungsangebote und Betreuung deutlich verbessert werden und vereinzelt auch exzellenter internationaler wissenschaftlicher Nachwuchs eingestellt werden. Voraussichtlich nicht ganz erreicht wird die Zielzahl von 40 abgeschlossenen Promotionen bis 2020 bei Bildungsausländerinnen und Bildungsausländern.

Auch für das Handlungsfeld Strategische Kooperation und Mobilität (*Handlungsfeld 3*) konnten die Ziele zu einem großen Teil erreicht werden: So konnten z.B. im Netzwerk von CALAS oder dem Global Partnership Network weitere strategische Partnerschaften eingegangen und internationale Kooperationsprojekte weiterentwickelt werden. Auch die quantitativen Ziele (Zielvereinbarungen mit dem HMWK) beim Anteil der bildungsausländischen Masterstudierenden (15,5%) und bei der Zahl der Studierenden, die einen Auslandsaufenthalt absolvieren (500 pro akademischem Jahr) konnten deutlich übertroffen werden, bis wegen der Auswirkungen der Covid 19-Pandemie ein deutlicher Einbruch zu verzeichnen war. Erfreulich ist des Weiteren die Tatsache zu bewerten, dass es gelungen ist, für die Förderung der Mobilität deutlich mehr Drittmittel einzuwerben. Zu Beginn der Phase IV der Internationalisierung konnte die Universität ca. 144.000 Euro im Rahmen der internationalen Dimension von Erasmus+ (KA 107) einwerben; im Jahr 2020 lag die Summe bereits bei über 1 Million Euro.

Auf dem Gebiet der Willkommenskultur und Integration (*Handlungsfeld 4*) wurden die Ziele größtenteils erreicht: Das während der vierten Phase der Internationalisierung aufgebaute Welcome Center kann nach dem Auslaufen der Sonderförderung (Qualitätspakt Lehre und zuvor ESF) Ende 2020 nachhaltig gesichert werden. Ebenfalls verbessert werden konnte die internationale Qualifizierung des Verwaltungspersonals, denn zentral und dezentral gab es eine – auch im Vergleich mit anderen Hochschulen – sehr rege Beteiligung an der Erasmus-Mobilitätsförderung. Die Optimierung der Englischsprachigkeit in Verwaltungsabläufen wurde teilweise erreicht mit Hilfe von Englischkursen für Verwaltungspersonal, ist aber weiterhin ausbaufähig. Das avisierte virtuelle Campusleitsystem in englischer Sprache konnte noch nicht bereitgestellt werden. Zusätzlich wurden im Rahmen der Projektgruppe „Customer Journey for International Degree-Seeking Master Students“ bereits diverse Maßnahmensteckbriefe ausgearbeitet, die die Optimierung der Customer Journey zum Ziel haben und ab 2020/21 umgesetzt werden.

Im Handlungsfeld Marketing und Kommunikation (*Handlungsfeld 5*) konnten die Ziele nur teilweise erreicht werden: Die angestrebte Optimierung des zentralen Webauftritts wurde teilweise erreicht, u.a. durch die Einrichtung von Studiengangsportalen für die Master-Studiengänge (inklusive der englischsprachigen). Auch das Ziel der Optimierung von fachgebietsspezifischen und studiengangsbezogenen Online- und Printmedien konnte teilweise erreicht werden. Der komplette Relaunch des Webauftritts ist allerdings noch nicht abgeschlossen. Die Einrichtung eines zentralen Alumni-Managements konnte aus ressourciellen Gründen nicht erreicht werden, bleibt aber ein Desiderat und sollte zumindest durch dezentrale Aktivitäten unterstützt werden. Im Rahmen eines Pilotprojekts zum Studierendenmarketing (Start Sommer 2020) werden auch einige englischsprachigen Studiengänge einbezogen werden, so dass die Universität Kassel auch auf diesem Gebiet beginnt, zusätzliche Expertise aufzubauen.

Auf dem Gebiet der Sprachenpolitik (*Handlungsfeld 6*) wurden die angestrebte Positionierung zur Mehrsprachigkeit im Lehr- und Wissenschaftsbetrieb sowie eine Neukonzeptionierung eines zentralen Fremdsprachenangebots wegen anderer Prioritäten zurückgestellt. Erreicht wurde hingegen eine

Erweiterung des englischsprachigen Studienangebots durch die Entwicklung von neuen englischsprachigen Master-Studienangeboten im Berichtszeitraum ab 2016: Functional Safety Engineering (Fachbereich 16) (2017), Global Political Economy and Development (Fachbereiche 5 und 7) (2017), Nanosciences (2017), Mathematics (2020) und Physics (2020) (alle Fachbereich 10).

Bei der Internationalisierung der Lehrerbildung (*Handlungsfeld 7*) wurden die Ziele teilweise erreicht: Dies gilt für die Ziele „Internationale Ausrichtung der Lehrerbildung und interkulturelle Qualifizierung von Lehramtsstudierenden“ (z.B. bietet das Zentrum für Lehrerbildung das international ausgerichtete Studienprofil „Internationalisation and Education for Sustainable Development“ an) und „Steigerung der Beteiligung von Lehramtsstudierenden an Auslandsmobilitäten“, die u.a. mit dem Programm „Short stays abroad“ (Shosta) finanziell unterstützt wird.

Im Handlungsfeld Qualitätsmanagement (*Handlungsfeld 8*) konnten die Ziele erreicht werden: Mit der Entwicklung von Kennzahlenberichten zur Internationalität der Universität Kassel (Teil I: Die Universität Kassel im Cluster „Große Universitäten“, Teil II: Die Universität Kassel und ihre Fachbereiche) wurden qualitätssichernde Instrumente weiterentwickelt und mit der Überführung der Kooperationsdatenbank MoveOn in eine neue Generation ging eine Optimierung des zentralen Datenmanagements einher.

Die Optimierung von Organisationsstrukturen im Bereich Studium und Lehre (*Handlungsfeld 9*) hat während der Phase IV erst begonnen. So wurden im Rahmen der Prozessgruppenarbeit zur Customer Journey Serviceleistungen und Supportangebote für internationale Studierende systematisch erfasst und Maßnahmensteckbriefe zur Optimierung der Customer Journey konzipiert, die während der Phase V implementiert werden sollen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass von insgesamt 27 Zielen die überwiegende Zahl ganz oder teilweise erreicht wurden. Im Rückblick muss aber auch kritisch bilanziert werden, dass die Internationalisierungsstrategie Phase IV in Teilen zu ambitioniert und zu breit angelegt war. Die Implementierung der Maßnahmen und damit auch die Zielerreichung hätte an manchen Stellen noch dadurch optimiert werden können, dass Verantwortlichkeiten noch klarer benannt und Implementierungswege noch besser definiert worden wären. Für die Phase V der Internationalisierung nimmt die Universität deshalb u.a. als Schlussfolgerung mit, dass man sich auf weniger Handlungsfelder und Ziele beschränken sollte und dass mögliche Handlungsansätze immer mitgedacht, Verantwortlichkeiten klarer in den Blick genommen und dort, wo notwendig, ressourcielle Voraussetzungen geklärt werden müssen.

3. Internationalisierungskonzept – Fünfte Phase: Prioritäre Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen

3.1 Übergreifende Ziele und Herangehensweise

Dass die Universität Kassel mittlerweile ihr fünftes Internationalisierungskonzept auflegt, bedeutet nicht, dass die in der vierten Phase oder davor formulierten Ziele alle erreicht oder obsolet geworden wären. Einige Ziele wie die Erhöhung der Sichtbarkeit der Universität in der Forschung oder die Erhöhung der Attraktivität der Universität für internationale Studierende, um nur einige Beispiele zu nennen, werden auch künftig ein strategisches Ziel der Universität bleiben. Außerdem wird eine Reihe von Maßnahmen auch in der neuen Phase weitergeführt, ohne dass dies gesondert erwähnt wird. So haben sich z.B. die Kennzahlenberichte zur Internationalität der Universität Kassel als ein geeignetes Instrument für das Benchmarking und Controlling erwiesen. Sie werden deshalb auch in Zukunft erstellt und entsprechend genutzt werden, wie andere Maßnahmen aus vorherigen Internationalisierungskonzepten auch.

Übergreifendes Ziel des Internationalisierungskonzepts Phase V ist es, mit Hilfe von Internationalisierungsmaßnahmen einen spürbaren Beitrag zur Profilschärfung der Universität Kassel auf den Gebieten Forschung sowie Studium und Lehre zu leisten, damit die Universität Kassel international noch stärker als bisher als attraktiver Studien- und Forschungsstandort sowie als strategischer Kooperationspartner wahrgenommen wird. Mit dem Internationalisierungskonzept verfolgt die Universität dabei sowohl quantitative als auch qualitative Ziele; seine Wirkung entfaltet es sowohl nach außen als auch nach innen, weil es die Universität – zentrale und dezentrale Einrichtungen, die Studierenden, Dozent_innen sowie Verwaltungsangestellte – für die Zielerreichung mobilisieren soll. Ein weiteres übergreifendes Ziel des Internationalisierungskonzepts besteht darin, auf dem Gebiet der Internationalisierung Maßnahmen zu identifizieren, welche geeignet sind, die Universität bei der Erreichung ihrer strategischen Ziele, wie sie z.B. im Entwicklungsplan niedergelegt sind oder auch im Beschluss zur Einrichtung eines Wissenschaftszentrums zur nachhaltigen Entwicklung, komplementär zu unterstützen und damit einen Beitrag zur Profilbildung zu leisten.

Während das Internationalisierungskonzept der vierten Phase Ziele und Maßnahmen verfolgte, die in neun Handlungsfeldern verortet waren, erfolgt in der fünften Phase eine stärkere Fokussierung und zwar auf die vier Handlungsfelder, die auch im Entwicklungsplan am prominentesten vertreten sind, weil sie am meisten zur Profilbildung der Universität beitragen. Es handelt sich um die Handlungsfelder Forschung, Wissenschaftlicher Nachwuchs, Studium und Lehre sowie Interne Strukturen.

Bei der Auswahl von geeigneten Maßnahmen zur Internationalisierung wird darauf geachtet, dass diese Maßnahmen nach Möglichkeit einen Mehrebenenansatz verfolgen und dass Maßnahmen gebündelt werden können. Dies kann z.B. bedeuten, dass vorhandene Kooperationen der Universität Kassel priorisiert werden und dort, wo dies sinnvoll ist, zu mehrdimensionalen Partnerschaften qualitativ ausgebaut werden, so dass sie eine Zusammenarbeit – insbesondere an den Schnittstellen – sowohl in Studium und Lehre, Forschung und bei der Nachwuchsförderung ermöglichen. Für eine solche Priorisierung spricht neben der Bedeutung von Sichtbarkeit und Belastbarkeit sowie strategischem Potenzial stärker ausgeprägter Kooperationen insbesondere auch ein gezielter Einsatz internationalisierungsbezogener Expertise und Kapazität in Fachbereichen und Zentralverwaltung für solche Aktivitäten mit erwartbar hohem Ertrag. Kriterien dafür sollen in der Zusammenarbeit von Fachbereichen und den zuständigen Einheiten der Zentralverwaltung erarbeitet werden.

Während die Maßnahmen in der vorliegenden Strategie lediglich konturiert werden können, wird der Strategieprozess durch die Erarbeitung von Implementierungsszenarien begleitet werden, in denen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie ressourcielle Bedarfe geklärt werden. Dies kann und muss nach und nach geschehen, um Zeit und Energie sinnvoll zu allozieren und bei Bedarf reaktionsfähig bleiben zu können. Außerdem ist ein regelmäßiges Monitoring des Implementierungsprozesses vorgesehen.

3.2 Forschung (Handlungsfeld 1): Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit und Vernetzung der Universität Kassel

Auf dem Gebiet der Forschung (Handlungsfeld 1) verfolgt die Universität Kassel unter Internationalisierungsgesichtspunkten das **übergreifende Ziel, ihre internationale Sichtbarkeit und Vernetzung zu erhöhen**. Gerade auf dem Gebiet der Nachhaltigkeitsforschung ist es der Universität in den letzten Jahren gelungen, internationale Forschungsverbünde – vor allem mit Kooperationspartnern in Ländern des globalen Südens – einzuwerben wie das International Center for Development and Decent Work (ICDD), das Maria Sibylla Merian Center for Advanced Latin American Studies in the Humanities and

Social Sciences (CALAS), ein neues DAAD-Exceed-Projekt Global Partnership Network (GPN). Der Beschluss des Senats der Universität, ein Wissenschaftszentrum für nachhaltige Entwicklung zu etablieren bietet hervorragende Perspektiven, um hieran anzuknüpfen.

Für die fünfte Phase der Internationalisierung verfolgt die Universität Kassel folgende konkrete **Ziele**:

- **Berufung von internationalen bzw. international ausgewiesenen Wissenschaftler_innen** (*Ziel 1.1*)

Erfolge gerade auf dem Gebiet der Forschung sind in großem Maße von Initiativen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Universität abhängig. Es sind aber dennoch zusätzliche zielunterstützende **Maßnahmen** möglich, welche die Zielerreichung befördern. Bis 2025 wird die Universität Kassel über 45 zusätzliche Professuren bekommen, von denen bis zu 17 für das Wissenschaftliche Zentrum für Nachhaltigkeitsforschung vorgesehen sind. Um die Fachbereiche bei der internationalen Ausschreibung noch besser zu unterstützen, sollen entsprechende Bausteine in englischer Sprache erarbeitet werden (*Maßnahme 1.1.1*). Des Weiteren sollen internationale neuberufene Professorinnen und Professoren der Universität Kassel noch intensiver als bisher vom Welcome Center bei z.B. der Wohnungssuche und anderen lebenspraktischen Fragen unterstützt werden. (*Maßnahme 1.1.2*). Dies erfordert allerdings die Klärung der entsprechenden ressourciellen Voraussetzungen.

- Steigerung bei der erfolgreichen **Einwerbung von internationalen Drittmitteln** (v.a. EU) (*Ziel 1.2*)

Die erfolgreiche Einwerbung von internationalen Drittmitteln soll dadurch unterstützt werden, dass der Forschungsservice, der Drittmittelservice und das Referat für Internationalisierung und Internationale Kooperationen eine Arbeitsgruppe zur optimierten Begleitung von Antragsverfahren gründen (*Maßnahme 1.2.1*). Die Drittmiteleinwerbung soll außerdem mittelfristig dadurch gesteigert werden, dass durch die Evaluation von gescheiterten EU-Anträgen zusätzliches Erfahrungswissen und best practices gewonnen werden können (*Maßnahme 1.2.2*).

- Mehr **gemeinsame Publikationen** mit internationalen Kooperationspartnern (*Ziel 1.3*)

Die Universität möchte noch mehr international ausgerichtete Kooperations- und Forschungsprojekte einwerben. Auch dies erhöht die internationale Sichtbarkeit der Universität und wird ebenfalls dazu beitragen, dass es mehr gemeinsame Publikationen mit den internationalen Kooperationspartnern der Universität Kassel geben wird (*Maßnahme 1.3.1*). Die Anschaffung der Software Scival ermöglicht künftig ein besseres Publikationsbenchmarking und soll auch für die Suche nach internationalen Kooperationspartnern für relevante Themen genutzt werden (*Maßnahme 1.3.2*).

- Durchführung von mehr **internationalen Konferenzen** an der Universität Kassel (*Ziel 1.4*)

Die Durchführung von internationalen Konferenzen gehört zu den Aufgaben der Fachbereiche, Forschungsfelder, wissenschaftlichen Zentren und Forschungs- und Kompetenzzentren. Die Universität verfügt über ein modernes und technisch gut ausgestattetes Campus Center. Dieses soll noch stärker als bisher für Konferenzen genutzt werden (*Maßnahme 1.4.1*).

Für dieses Handlungsfeld werden als erstes die *Maßnahmen 1.1.1* (Bewerbungsbausteine Englisch), *1.2.1* (Arbeitsgruppe Antragstellung) und *1.2.2* (Evaluation gescheiterter EU-Drittmittelanträge) angegangen.

3.3 Wissenschaftlicher Nachwuchs (Handlungsfeld 2): Stärkung der Rolle des internationalen wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Kassel

Während der vierten Phase der Internationalisierung lag beim Handlungsfeld Wissenschaftlicher Nachwuchs die Promotionsphase, hier insbesondere Betreuungsmaßnahmen, im Fokus. Die Förderung von Doktorand_innen bleibt weiterhin wichtig, aber in der fünften Phase sollen auch promovierte Wissenschaftler_innen in der Qualifizierungsphase stärker als bisher gefördert werden. **Übergreifendes Ziel** ist dabei **die Stärkung der Rolle des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Kassel** und zwar sowohl des nationalen als auch des internationalen.

Konkrete **Ziele** für die fünfte Phase der Internationalisierung sind dabei:

- Aufrechterhaltung und **Festigung des Anteils des internationalen wissenschaftlichen Nachwuchses** und **Erhöhung der Abschlussquote** von Qualifizierungsarbeiten von internationalen Nachwuchswissenschaftler_innen (*Ziel 2.1*)

Zielunterstützende Maßnahmen liegen bei diesem Handlungsfeld insbesondere im Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich der Fachbereiche und der Graduiertenakademie. Unterstützung leisten in der Abteilung Entwicklungsplanung die Referate Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und Internationalisierung und Internationale Kooperationen. Folgende **Maßnahmen** sind geplant: Zur Aufrechterhaltung des Anteils des erfolgreich ausgebildeten internationalen wissenschaftlichen Nachwuchses bedarf es eines klaren Commitments zur stärkeren internationalen Ausrichtung der Nachwuchsförderung (z.B. Integration in die akademische Selbstverwaltung) (*Maßnahme 2.1.1*). Damit qualifizierter internationaler Nachwuchs gewonnen werden kann, sollen u.a. der Kontakt zu Forscher-Alumni der Universität verbessert werden (vorwiegend auf dezentraler Ebene), Nachwuchswissenschaftler_innen zu englischsprachiger Wissenschaftskommunikation befähigt sowie die englischsprachigen Informations- und Beratungsangebote für den Nachwuchs ausgebaut werden, die Stellenausschreibungen für Promovierte an internationale Standards angepasst sowie existierende Förderprogramme noch besser bekannt gemacht und Antragsstellungen unterstützt werden (*Maßnahme 2.1.2*). Schließlich soll auch das Weiterqualifizierungsangebot in den Fachbereichen und zentralen Einrichtungen konsolidiert werden (*Maßnahme 2.1.3*).

- Erhöhung des Umfangs von international sichtbaren **Forschungsdrittmitteln**, mit denen auch internationale und deutsche Nachwuchswissenschaftler_innen unterstützt werden (*Ziel 2.2*.)

Mit Hilfe einschlägiger Förderprogramme soll der Anteil von Aufenthalten von internationalen Nachwuchswissenschaftler_innen an der Universität Kassel gesteigert werden. Dafür sollen vermehrt Anträge auf die Förderprogramme der Alexander von Humboldt-Stiftung, des Deutschen Akademischen Austauschdienst und der EU gestellt werden (*Maßnahme 2.2.1*). Außerdem sollen Postdoktorand_innen befähigt werden, Stipendien und andere Fördermöglichkeiten zu beantragen, um die Auslandsmobilität der Postdoktorand_innen der Universität Kassel zu steigern (*Maßnahme 2.2.2*).

- **Verbesserung der Karrierechancen** von internationalen und deutschen Promovierten (*Ziel 2.3*)

Für die Verbesserung der Karrierechance der Postdoktorand_innen ist geplant, dass sie früh an die Verantwortung und Verfahren in der akademischen Selbstverwaltung herangeführt (*Maßnahme 2.3.1*) und in die Betreuung von Qualifikationsarbeiten einbezogen (*Maßnahme 2.3.2*) werden. Des Weiteren strebt die Universität Kassel an, Einzelcoachings zur persönlichen wissenschaftlichen Profilbildung zu ermöglichen (*Maßnahme 2.3.3*). Instrumente wie z.B. Weiterqualifizierungsangebote, Informationsveranstaltungen und Peer coaching sollen Postdoktorand_innen befähigen, an internationalen Konferenzen teilzunehmen (*Maßnahme 2.3.4*) und in international relevanten, hochgerankten Fachzeitschriften zu publizieren (*Maßnahme 2.3.5*) und dadurch ihre Sichtbarkeit zu steigern. Schließlich strebt

die Universität Kassel entsprechend dem Personalentwicklungskonzept perspektivisch an, dass rund 10 bis 15% der Professuren als Tenure Track-Professuren ausgebaut werden (*Maßnahme 2.3.6*).

Für dieses Handlungsfeld werden als erstes die *Maßnahmen 2.2.1* (Förderprogramme) und *2.3.4* (Konferenzteilnahmen) angegangen.

3.4 Studium und Lehre (Handlungsfeld 3): Steigerung der Mobilität und Internationalization@home

Im Handlungsfeld Studium und Lehre gab es bereits erfolgreiche Entwicklungen und erarbeitete Plannungen für weitere Schritte, die aber in vielem von der Corona-Pandemie überlagert werden. Als **übergreifendes Ziel** steht deshalb die **Überwindung der Folgen der Covid 19-Pandemie** an erster Stelle. Bevor wieder an eine Steigerung der internationalen Mobilität (incoming und outgoing) gedacht werden kann, muss der zahlenmäßige Einbruch bei den Mobilitätszahlen kompensiert werden.

Konkrete **Ziele** für die fünfte Phase der Internationalisierung sind dabei:

- Mittelfristige **Wiedererreichung des Anteils von 15 % internationale Masterstudierende** an allen Masterstudierenden der Universität und wenn möglich perspektivisch darüber hinaus (*Ziel 3.1*)

Folgende **Maßnahmen**, welche neben den Fachbereichen von Arbeitseinheiten der Abteilung Studium und Lehre durchgeführt und unterstützt werden, sollen die Zielerreichung befördern: Für die Steigerung des Anteils der internationalen (Master)Studierenden ist es dringend notwendig, dass der englischsprachige Webauftritt der Universität Kassel zunehmend die spezifischen Informationsbedürfnisse der Zielgruppe berücksichtigt (*Maßnahme 3.1.1*). Eine weitere Maßnahme ist die gezielte Ausweitung des internationalen Studierendenmarketings bezogen auf die international ausgerichteten und in der Regel englischsprachigen Studiengänge (*Maßnahme 3.1.2*). Dabei ist die Universität Kassel daran interessiert, dass die bildungsausländischen Studierenden, welche bevorzugt die englischsprachigen Studienangebote wählen, gut in die Universität integriert werden und enge Kontakte zu ihren bildungsinländischen Mitstudierenden bekommen. Erste Ansatzpunkte und best practices soll das 2020 gestartete Pilotprojekt zum Marketing liefern, in das partiell auch englischsprachige Master einbezogen werden sollen. Geprüft werden soll, ob durch die Einrichtung von zusätzlichen Kurzzeitprogrammen – z.B. eine Sommerschule zu Themen der Nachhaltigkeit – zusätzlich internationale Studierende für ein Studium an der Universität Kassel motiviert werden könnten (*Maßnahme 3.1.3*). In diesem Zusammenhang soll auch das bisherige Portfolio an Kurzprogrammen ergebnisoffen überprüft und ggf. weiterentwickelt werden. Schließlich soll durch die Einrichtung von zusätzlichen englischsprachigen Masterstudiengängen – von besonderer Bedeutung sind hier double degree-Studiengänge, von denen die Universität Kassel lediglich zwei hat – die Attraktivität für internationale Studierende gesteigert werden (*Maßnahme 3.1.4*). Hierfür kommt u.a. ein Studiengang zu Sustainable Development Goals in Frage, der im Zusammenhang mit der Gründung des wissenschaftlichen Zentrums im Bereich der nachhaltigen Entwicklung entstehen soll. Schließlich sollen gemeinsam mit den Fachbereichen Kriterien für strategische Kooperationen erarbeitet werden, die es künftig erlauben, die knappen Ressourcen, die auf der zentralen Ebene zur Unterstützung von Kooperationen zur Verfügung stehen, noch zielgerichteter zu allozieren (*Maßnahme 3.1.5*).

- Mittelfristige **Steigerung der Anzahl von outgoings** bei den Studierenden wieder **auf 500** pro akademischen Jahr (*Ziel 3.2*)

Für die Zielerreichung von 500 studentischen Auslandsaufenthalten sollen auch in begrenztem Umfang Stipendienmittel für die Auslandsmobilität bereitgestellt (*Maßnahme 3.2.1*) und zielgruppenspezifische Informations- und Beratungsangebote weiterentwickelt werden (*Maßnahme 3.2.2*). Außerdem soll das Partnerschaftsportfolio der Universität Kassel speziell für die Belange des Studierendenaustausches geprüft und bedarfsgerecht ausgebaut werden (*Maßnahme 3.2.3*).

- Stärkere Nutzung unterschiedlicher Formate der Digitalisierung zur Förderung u.a. der **Internationalization@home** (*Ziel 3.3*)

Die Internationalization@home, verstanden als Prozess, mit dem geeignete Rahmenbedingungen mit dem Ziel geschaffen werden, auch diejenigen von der Internationalisierung profitieren zu lassen, die aus welchen Gründen auch immer keinen Auslandsaufenthalt absolvieren möchten oder absolvieren können, hat wegen der Reisebeschränkungen aufgrund der Covid 19-Pandemie noch einmal zusätzliche Relevanz erhalten. Es ist damit zu rechnen, dass selbst bei einer günstigen Entwicklung der physische akademische und wissenschaftliche Austausch – vermutlich insbesondere der mit den für die Universität Kassel so wichtigen Ländern des Globalen Südens – länger beeinträchtigt bleibt. Obwohl reale Auslandserfahrungen nicht zu ersetzen sind, kann durch eine Reihe von Digitalisierungs- und anderen Maßnahmen eine Internationalization@home unterstützt werden: Studienangebote sollen durch die Schaffung von Möglichkeiten einer blended mobility die reale Mobilität ergänzen bzw. durch virtual mobility ersetzen (*Maßnahme 3.3.1*). Diese Formate können ggf. gemeinsam von Studierenden der Universität Kassel und den Studierenden von Kooperationspartnern der Universität genutzt werden. Interkultureller Austausch kann auch dadurch befördert werden, dass die (überwiegend) englischsprachigen Studiengänge dazu genutzt werden, dass sich dort deutsche und internationale Studierende begegnen können (*Maßnahme 3.3.2*) und dass verstärkt Lehraufenthalte internationaler Dozent_innen an der Universität Kassel gefördert werden (*Maßnahme 3.3.3*).

Für dieses Handlungsfeld werden als erstes die *Maßnahmen 3.1.1* (englischsprachiger Webauftritt), *3.1.5* (Kriterienkatalog für strategische Kooperationen), *3.2.3* (Partnerschaftsportfolio) und *3.3.3* (Lehraufenthalte internationaler Dozent_innen) angegangen.

3.5 Interne Strukturen (Handlungsfeld 4): Der serviceorientierte Internationale Campus

Ein **Internationaler Campus**, welcher den nationalen und internationalen Studierenden, Lehrenden und Forschenden die Wahrnehmung ihrer Aufgaben erleichtert und den interkulturellen Austausch und Begegnungen erlaubt, ist das **übergreifende Ziel** der Universität Kassel und gleichzeitige Verpflichtung für zentrale und dezentrale Akteure, ihren Beitrag zu noch zielgruppengerechteren Service-Angeboten zu leisten, welche insbesondere die Belange der internationalen Gäste der Universität berücksichtigen.

Konkrete **Ziele** für die fünfte Phase der Internationalisierung sind dabei:

- Die **Optimierung der Customer Journey for Incoming Degree-Seeking Master Students** (*Ziel 4.1*)

Mit Maßnahmen zur Optimierung der Customer Journey will die Universität Kassel dazu beitragen, dass die Attraktivität der Universität Kassel für internationale Studierende steigt. Darüber hinaus soll damit ein positiver Beitrag zu ihrem Studienerfolg geleistet werden und die Abläufe sowohl für die Zielgruppe als auch für die internen Akteure optimiert werden. Von den geplanten Maßnahmen sollen künftig auch alle anderen Studierenden profitieren.

Von einer universitätsinternen Prozessgruppe wurden bereits insgesamt zwölf Maßnahmensteckbriefe entwickelt für fünf Maßnahmenbereiche, mit denen die Customer Journey ab 2021 optimiert werden soll. Im Maßnahmenbereich „Steuerung und Koordination der weiteren Prozessoptimierung“ (*Maßnahmen 4.1.1*) ist geplant, eine institutionalisierte und regelmäßig tagende Gesprächsplattform („Arbeitskreis“) zum Austausch und zur Abstimmung zwischen zentralen und dezentralen Akteuren einzurichten. Die Gesprächsplattform soll von einer zentralen koordinierenden Instanz geleitet werden und ist u.a. für das Clearing von Aktivitäten zur Gewinnung, Betreuung und Förderung von Studierenden zuständig. Außerdem soll mehr Steuerungswissen durch regelmäßige Befragungen der Zielgruppe entwickelt werden. Im Maßnahmenbereich „Management und Beantwortung von Anfragen der Zielgruppe“ (*Maßnahmen 4.1.2*), geht es darum, eine Verfahrensrichtlinie zur Festlegung klar definierter und dokumentierter Zuständigkeiten der Informationserteilung und der Beratung zu erarbeiten, einen systematischen Überblick über die Beratungsangebote mittels einer Beratungslandkarte zu schaffen sowie zentrale Informations- und Servicestrukturen zu stärken und auszubauen. Eine zentrale Rolle für die Customer Journey spielt der Maßnahmenbereich „Informationsbereitstellung im Internet“ (*Maßnahmen 4.1.3*). Hier soll die Website als Kommunikationsplattform für ein strukturell verankertes Informations- und Prozessmanagement auf Studiengangsebene fortentwickelt, ein Standard-Klickweg-/Pfad-/Nutzerinteraktionen-Model der Zielgruppe entwickelt sowie ein hochwertiges Informationsangebot im Internet mit neuen Materialien und Gestaltungselementen erarbeitet werden. Im Maßnahmenbereich „Verbesserung administrativer Verfahren“ (*Maßnahmen 4.1.4*) möchte die Universität das Verfahren der Masterzulassung durch Einsatz neuer Verfahrenselemente im Rahmen von HIS in One konsequent digitalisieren und die Begleitung und Beratung der Studierenden in Fragen des Visa- und Aufenthaltsrechts professionalisieren. Schließlich sollen im Maßnahmenbereich „Wohnen, Sprache, Finanzierung, Berufsorientierung“ (*Maßnahmen 4.1.5*) die Studierenden beim Spracherwerb sowie bei der Wohnungssuche in Kassel unterstützt werden.

- **Verbesserung der Betreuungssituation von internationalen Wissenschaftler_innen und Gastwissenschaftler_innen** der Universität Kassel (*Ziel 4.2*)

Die Betreuungssituation von internationalen Wissenschaftler_innen, die entweder nur vorübergehend für einen Gastaufenthalt an die Hochschule kommen oder langfristig an der Universität Kassel eingestellt werden, soll verbessert werden. Dazu beitragen kann eine intensivere Qualifizierung insbesondere solcher technisch-administrativen Mitarbeiter_innen in der Verwaltung und den Fachbereichen, die in direktem Kontakt zu der Zielgruppe stehen oder in Verwaltungsabläufen mit deren Fragestellungen befasst sind. Qualifizierungsangebote sollten daher den Auf- und Ausbau der Fremdsprachenkompetenz durch die Erweiterung des Kursangebotes auf mehrere Kompetenzstufen umfassen, darüber hinaus aber auch zu einer besseren fachlichen Kenntnis der Rahmenbedingungen und zu größerer Sensibilisierung für besondere Bedarfe der internationalen Wissenschaftler_innen beitragen (*Maßnahme 4.2.1*). Weitere Maßnahmen sind die Weiterentwicklung von Informations- und Beratungsangeboten, inklusive der Bereitstellung relevanter Dokumente und zentraler Informationsmaterialien in englischer Sprache (*Maßnahme 4.2.2*), die Förderung von Auslandsaufhalten für Verwaltungsangestellte (*Maßnahme 4.2.3*) sowie die Benennung und Identifizierbarkeit von festen Ansprechpartner_innen für die Belange der Zielgruppe innerhalb der Verwaltungsabteilungen (*Maßnahme 4.2.4*). Mit der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ hat sich die Universität dazu verpflichtet, eine Organisationskultur der Wertschätzung und Teilhabe aller Mitglieder der Hochschule zu pflegen und weiterzuentwickeln. Damit die internationalen Gäste der Universität über die diesbezüglichen Regeln informiert sind, wird die „Richtlinie zum Schutz vor Diskriminierungen und sexualisierter Gewalt an der Universität Kassel“ ins Englische übersetzt (*Maßnahme 4.2.5*).

Für dieses Handlungsfeld werden als erstes die *Maßnahmen 4.1.1* (Steuerung und Koordination der weiteren Prozessoptimierung), *4.1.3* (Informationsbereitstellung im Internet), *4.2.2* (Informationsmaterialien in englischer Sprache) und *4.2.5* (Übersetzung der Richtlinie zum Schutz vor Diskriminierungen) angegangen.