



Raising Global Awareness Internationale Strategie der Universität Tübingen

Zusammenfassung

Eine forschungsstarke Universität von globalem Rang wie die Universität Tübingen muss ihre Internationalisierungsstrategie regelmäßig überprüfen und weiterentwickeln. Dieses Papier präsentiert die Ergebnisse eines solchen Prozesses und stellt Ziele und Prioritäten der nächsten fünf Jahre vor dem Hintergrund vergangener Strategien und Entwicklungen vor. Im Allgemeinen gilt es, unser internationales Agieren noch stärker mit der Idee der verantwortungsbewussten Forschung und Lehre zu verbinden. Das bringen wir mit dem Begriff *Global Awareness* zum Ausdruck: bei allem, was wir tun, die globale Dimension mitzudenken, denn die großen Herausforderungen, die in den nächsten Jahren auf die Gesellschaft – und auf die Universität als Teil davon – zukommen, sind von globaler Reichweite. Diese Leitidee steht daher hinter der strategischen Ausrichtung von Forschung und Lehre an der Universität Tübingen.

Bisherige übergreifende Ziele der Universität, nämlich international sichtbare Forschung und Lehre zu fördern und unseren Rang unter den Top 100 Universitäten der Welt zu sichern, bleiben wichtig und verbinden sich mit diesem Fokus. Es gilt, Tübingen langfristig als global agierende Forschungsuniversität mit international wettbewerbsfähigen Studiengängen nachhaltig zu etablieren und damit bestmögliche Bedingungen für Forschung und Lehre an der Universität zu erhalten. Dazu gehören eine Orientierung an den Sustainable Development Goals der UN sowie die Förderung der Internationalität und Diversität des Standorts Tübingen.

Im Folgenden werden die Maßnahmen, die in den nächsten fünf Jahren unsere Top-Prioritäten im Bereich Internationales sein sollen, ausgeführt. Diese sind:

1. Rekrutierung auf Internationalität und Diversität ausrichten
2. Strategische Partnerschaften bekräftigen und weiterentwickeln
3. Neue Formen der digital gestützten Mobilität ausbauen
4. Bildung eines transnationalen Campus mit internationalen Lehrinhalten fördern
5. Internationalisierung der Verwaltung voranbringen

Einführung

Tübingen war schon immer eine weltoffene Universität mit vielen starken internationalen Partnerschaften und weltweit bekannten Forschenden. Die Reformen und Strategiebildungen seit der Einführung der Exzellenzinitiative haben in jüngerer Zeit aber den entscheidenden Impuls gegeben, die Universität nachhaltig in der Weltklasse zu positionieren. Das bringt Vorteile, beispielsweise die enge Zusammenarbeit mit anderen Institutionen von Weltrang, aber auch Herausforderungen, wie den internationalen Wettbewerb um die besten Köpfe in der Wissenschaft. Um hier bestehen zu können, hat sich die Universität von internationalen Experten und Expertinnen beraten lassen und auf allen Ebenen neue Strukturen geschaffen,

die man als **Mainstreaming der Internationalität** bezeichnen kann: Neue Studiengänge wurden immer häufiger in englischer Sprache konzipiert; Neueinstellungen waren zunehmend international; feste Einrichtungen zu deren Unterstützung haben eine selbstbewusste und kompetente Willkommenskultur etabliert; die Zentrale Verwaltung und Dekanate wurden angepasst, um dem internationalen Selbstverständnis der Universität und der fortschreitenden Internationalisierung als Querschnittsaufgabe Rechnung zu tragen.

Wir verstehen den neuerlichen Erfolg in der bundesweiten Exzellenzstrategie 2019 als weitere Bestätigung unserer Aktivitäten und wollen in der nächsten Phase diese **Internationalität weiter intensivieren und noch enger mit dem Auftrag zur verantwortungsbewussten Forschung verknüpfen**. Im Konzept *Global Awareness* (des globalen Bewusstseins) und in dem in der Exzellenzstrategie genannten Leitbild eines ‚global scope of action‘ (eines globalen Handlungsspielraums) entfaltet sich diese neue Ausrichtung in drei Dimensionen:

1. Gezielte Forschung in internationalen Kooperationen zu globalen Herausforderungen, orientiert an den Nachhaltigen Entwicklungszielen der UN (SDGs), etwa zu Impfstoffentwicklung, Geo- und Umweltforschung oder Pflanzenbiologie, aber auch zu global wichtigen Technologien wie Künstliche Intelligenz (in Forschungsschwerpunkten der Universität verankert);
2. Die konsequente Auseinandersetzung aller Fachgebiete der Universität in Forschung und Lehre mit der globalen Dimension ihrer jeweiligen Spezialisierung, etwa im Hinblick auf Klimawandel, Migrationsgesellschaft, Transkulturalität und digitale Transformationen, die auch die Offenheit für interdisziplinäres Zusammenarbeiten beinhaltet (u. a. über die Plattform Global Encounters gefördert und vernetzt);
3. Eine besondere Förderung der kritischen und interdisziplinären Reflexion zu den vielfältigen Auswirkungen der Globalisierung, auch und gerade bei den Studierenden (u. a. durch das überfachliche Angebot Global Awareness Education gestützt).

Die Kultivierung dieser Haltung quer durch die Universität wird in den Schwerpunkten widerspiegelt, die wir in der Mobilitätsförderung und den Forschungsk Kooperationen setzen. Tübingen hat schon seit Jahrzehnten starke bilaterale Partnerschaften in Europa und insbesondere Nordamerika, aber auch in Südafrika, Südamerika, Australien und Neuseeland. In den letzten zehn Jahren wurden zum Teil langjährige Partnerschaften in Ostasien zu strategischen Partnerschaften ausgebaut, u. a. unsere drei Zweigstellen in Kyoto, Peking und Seoul. Darüber hinaus wurde ein Fokus auf den Ausbau multilateraler Netzwerkpartnerschaften gelegt, beginnend mit dem Matariki-Netzwerk. Wir werden in diesen Bereichen stark bleiben, während wir uns in Zukunft einem behutsamen, aber entschlossenen **Aufbau unserer Partnerschaften in Afrika und im Nahen Osten** widmen. Wir haben bereits ein starkes medizinisches Forschungszentrum in Zentralafrika (Lambaréné/Gabun) sowie in den Geisteswissenschaften gut etablierte Partnerschaften in Südafrika und produktive Beziehungen im Nahen Osten. Auf diesen Grundlagen und **zusammen mit unseren europäischen Partnern** im Netzwerk The Guild und der Hochschulallianz CIVIS wollen wir in diesem für Europa so bedeutenden Teil der Welt nachhaltige Kooperationen und lebendigen Austausch stärken, um gemeinsam an den großen Fragen und Herausforderungen unserer Zeit zu arbeiten. In diesen strategischen Netzwerkbildungen sollen, wie bei allen internationalen Kooperationen, die Prinzipien der Partnerschaftlichkeit, verantwortungsbewusste Forschung und Freiheit der Wissenschaft höchsten Geltungsrang besitzen.

Internationale Aktivitäten der Universität in Forschung und Lehre bringen die Welt nach Tübingen und senden Tübinger in die Welt. Die **Verbindung des Lokalen mit dem Globalen** ist daher der Kerngedanke unserer internationalen Strategie. Die Universität soll global denken und agieren und zugleich vor Ort eine weltoffene und international geprägte Gemeinschaft sein. Das bedeutet, dass Austausch und Interaktion mit Forschenden und Studierenden aus anderen Ländern nicht nur für wenigen Privilegierten vorbehalten sind, sondern für alle selbstverständlich. Wir wollen allen Tübinger Studierenden die Chance geben, an internationalen Lehrangeboten teilzunehmen und sich als Teil einer europäischen Gemeinschaft zu empfinden. Unser Engagement in **CIVIS – A European Civic University Alliance**, die Hochschulallianz im Rahmen der European Universities Initiative der EU, wird dafür ein entscheidender Motor sein. Darüber hinaus bieten wir Studierenden mit dem Kursprogramm **Global Awareness Education** die Möglichkeit, sich auch theoretisch und wissenschaftsgeleitet über die Zusammenhänge des Globalen und Lokalen, kulturell und umweltbezogen, fundiert zu informieren.

Internationalität und Diversität greifen in Tübingen ineinander. Gäste, Studierende, Mitarbeitende aus anderen Ländern tragen zur Diversität der Uni-Gemeinschaft bei, genauso wie die diversen Herkünfte und Migrationsbiografien unter den einheimischen Studierenden und Mitarbeitenden Ausdruck der Internationalität Tübingens sind. Studierende und Lehrende, die als Erste in ihrer Familie an die Universität kommen, bereichern diese Gemeinschaft mit ihren Lebenserfahrungen. Auch bei Studierenden und Mitarbeitenden, die mit Behinderungen leben, ist es nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit, ihnen Zugang zu und Teilhabe an der Universität zu ermöglichen. Indem Internationalität und Diversität zusammengedacht werden, bekennt sich die Universität nicht nur **zum intrinsischen Wert der kulturellen und sozialen Vielfalt auf ihrem Campus** und duldet daher keinerlei Diskriminierung, Rassismus oder Sexismus, sondern setzt sich zum Ziel, die Vielfalt zu fördern und historisch marginalisierten Gruppen Gehör zu verschaffen. Sozioökonomische, kulturelle und religiöse Diversität öffnet die Universität, macht sie selbstreflexiv und selbstkritisch und ihre Mitglieder mit unterschiedlichen Standpunkten dialogfähig. Indem sie solche Kompetenzen nicht nur in der Lehre vermittelt, sondern in ihrer eigenen Zusammensetzung vorlebt, will sich die Universität in der Mitte unserer von Migration geprägten Gesellschaft verankern, sie in ihrer Vielfalt widerspiegeln und als Akteurin hineinwirken.

Trotz der spürbaren Zunahme der Internationalität in Tübingen haben die letzten Jahre auch eine Zunahme bei den Schwierigkeiten des internationalen Austausches verzeichnet. Um uns herum erstarken Kräfte, die ihr eigenes Land ‚zuerst‘ voranbringen wollen – und nicht davor zurückschrecken, Strukturen der Wissenschaft, die auf Offenheit und Zirkulation angelegt sind, dafür zu missbrauchen. Im Sinne der verantwortungsbewussten Wissenschaft steht die Universität Tübingen weiterhin **kompromisslos für akademische Freiheit und das Einhalten wissenschaftlicher Standards** ein, wird diese Haltung stets selbstbewusst sowohl internationalen Partnern als auch lokalen Akteuren gegenüber demonstrieren und sie von Kooperationspartnern beim gemeinsamen Lehren und Forschen einfordern. Für alle Studierenden und Forschenden auf unserem Campus, egal woher sie kommen und egal wie lange oder kurz sie bleiben, gelten die gleichen Regeln. Alle haben die gleichen Pflichten zur guten wissenschaftlichen Praxis und genießen die gleichen Rechte der Freiheit in Forschung und Lehre.

Die Einschränkung der Bewegungsfreiheit, die uns mit der globalen Pandemie im Jahr 2020 plötzlich auferlegt wurde, stellte eine große Herausforderung für den internationalen Austausch dar, aber sie hat uns auch gezeigt, wie viel Internationalität ohne Mobilität möglich

ist. Die neuen Erfahrungen und Einsichten aus dieser Zeit sollen gewinnbringend für die Universität weiterentwickelt werden. Wir sind uns bewusst, dass die Pandemie längerfristige Änderungen im internationalen Agieren nach sich ziehen wird, die zum Teil auch willkommen sind. Auf zukünftige Entwicklungen werden wir strategisch reagieren, indem wir nach wie vor den physischen Austausch fördern, aber ihn zunehmend mit neuen digitalen Kooperationsformen verschränken. Die Pandemie hat uns plastisch vor Augen geführt, wie wichtig der globale Austausch für Forschung und Lehre ist. Sie hat uns deshalb nicht entmutigt, sondern unsere Entschlossenheit gestärkt, weiterhin global zu agieren – auch und gerade dort, wo es in Zukunft nicht einfach sein wird. Der Auftrag der Universität in diesen Zeiten ist es, dieses globale Bewusstsein, verbunden mit der Verantwortung gegenüber den kommenden Generationen, vorzuleben und es dadurch an unsere akademische Gemeinschaft weiterzugeben.

In diesem Sinne setzt das Rektorat für die Jahre 2021-2026 folgende Prioritäten:

1. Aktive Rekrutierung auf allen Ebenen

Wir wollen mehr Forschende, Lehrende und Studierende aus dem Ausland und mit Migrationshintergrund auf dem Tübinger Campus. Das bedeutet die gezielte Rekrutierung von Spitzenkräften aus dem In- und Ausland, gerade in den Bereichen der großen, globalen Herausforderungen, die ihre wertvollen Perspektiven und Kooperationsnetzwerke mitbringen. Unsere Universität und unsere Region sollen in den wichtigsten Forschungsfeldern der Welt anschlussfähig bleiben, deshalb wollen wir für die besten Köpfe nicht nur attraktiv sein, sondern sie auch langfristig halten können. Das gilt auch für die Studierenden. Die Universität ist ein Motor der Migration und Integration: Wer hierherkommt, soll sich nicht als ‚Fremdkörper‘, sondern wertgeschätzt und willkommen fühlen. Neue Kollegen und Kolleginnen und Studierende aus dem Ausland, genauso wie alle, die als Erste in ihrer Familie eine Universität besuchen, sollen Tübingen als anregendes, vielfältiges Forschungs- und Lernumfeld mit guten Kooperationsmöglichkeiten und einer weltoffenen Atmosphäre erleben.

In den letzten Jahren war Tübingen in den Top 4 in Deutschland bei dem Anteil der Mitarbeitenden mit ausländischer Staatsangehörigkeit, bei den Professoren und Professorinnen in den Top 7 (DAAD-Profildaten 2019). Dieses Standing ergab sich aus einer steigenden Entwicklung der Jahre davor: Von 2009-2013 hatten im Schnitt knapp 9 % der neuberufenen Professorinnen und Professoren keine deutsche Staatsangehörigkeit; von 2015-2019 waren es die Hälfte mehr, nämlich 15 % (interne Jahresberichte 2013, 2019). In etwa diesem Rahmen bewegt sich auch der Anteil der W-Besoldeten insgesamt mit ausländischem Pass seit 2015 (W3: 14 %, W1: 14-19 %). Ein Anstieg in diesem Bereich in den kommenden Jahren ist statistisch schwer zu erfassen, da sich Professoren und Professorinnen häufig einbürgern lassen, daher scheint die Kategorie der Berufungen aus dem Ausland – mit oder ohne deutsche Staatsangehörigkeit – den geeigneten Maßstab darzustellen, geht es doch weniger um den Pass als darum, dass Neuberufene internationale Vernetzung und Ausstrahlung an die Uni mitbringen. In dieser Kategorie verzeichnen wir aber einen Rückgang: Von 2009-2013 kamen im Schnitt knapp 17 % der Neuberufenen direkt aus dem Ausland nach Tübingen; von 2015-2019 waren es unter 14 %, da im Vergleich sehr viel mehr Menschen mit ausländischem Pass von innerhalb Deutschlands berufen wurden. Die Zahlen zeigen aber, dass es möglich sein wird, in den Jahren 2021-26 auf einen Schnitt von 20 % Rufannahmen aus dem Ausland und/oder ausländischer Staatsangehöriger zu kommen, und damit den Anteil aller internationaler W-

Besoldeten bis 2026 um ein paar Prozentpunkte auf 18 % zu erhöhen. Und obwohl es hierfür noch keine Statistik gibt, soll ein besonderes Augenmerk auf die Rekrutierung von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen deutscher Herkunft mit Migrationshintergrund im Rahmen der Diversitätsstrategie gelegt werden. Eine Verbesserung der Findungsprozesse in Berufungsverfahren wird implementiert, um diese Ziele zu erreichen.

Studierende aus dem Ausland, die für einen Studienabschluss nach Tübingen kommen (degree-seeking international students), machen momentan etwa 15 % unserer Master-Studierenden und etwa 18 % unserer Promovierenden aus (mehr, wenn man die vielen externen Promovierenden, die nicht immatrikuliert sind, weglässt). Die Prozentzahl der Absolventen und Absolventinnen mit ausländischem Pass hat sich seit 2009 aber kaum erhöht. Dieses Potenzial für die Tübinger Forschung auszubauen, wird durch ein verbessertes Marketing unserer englischsprachigen Masterstudiengänge unterstützt werden. Mit den derzeit 34 Studiengängen, die ohne Deutschkenntnisse studiert werden können, sind wir jetzt schon unter den Top 3 Universitäten in Deutschland beim Angebot. Nun geht es darum, die besten Studierenden weltweit für sie zu rekrutieren. Und in den nächsten fünf Jahren sollen die Fachbereiche, die diese Studiengänge anbieten, Indikatoren für deren Erfolg erarbeiten und 2026 Bilanz ziehen, um weitere strategische Schritte datengestützt zu planen.

Die erfolgreiche Gewinnung von internationalen Forschenden, Lehrenden und Studierenden, ob als Gäste (z. B. Teach@Tübingen) oder als neue Kollegen und Kolleginnen, wird durch eine verbesserte Orientierung und Informationsvermittlung unterstützt, die schon beim ersten Besuch der Homepage beginnt und nach der Ankunft in Tübingen weitergeht (siehe unten, 5. Support für Internationales).

2. Intensivierte Partnerschaften und Mobilität

Die politischen und gesellschaftlichen Bedingungen für internationale Kooperationen und Austauschfahrten haben sich in den letzten Jahren und besonders durch die Pandemie in einer Weise verändert, die auch die nächsten Jahre prägen wird. Mobilitätsflüsse werden umgelenkt; Planbarkeit wird beeinträchtigt. Die Universität hält jedoch an der Studierenden- und Forschungsmobilität zum Erwerb internationaler Kompetenzen fest. Gerade jetzt gilt es, die guten Beziehungen mit unseren internationalen Partnern zu bekräftigen und, wo nötig, neue Lösungen für den Austausch und für die Intensivierung der Kommunikation zu entwickeln. Auch wenn physische Mobilität im Vergleich zu früher schwieriger geworden ist, bleibt sie ein wichtiges Instrument, etwa in der Anbahnung von Kooperationen sowie für Forschungs- und Studienaufenthalte.

In diesen unsicheren Zeiten sind die strategischen Partnerschaften von besonderer Bedeutung. Tübingen hat sie in den letzten Jahren stärker im Hinblick auf Forschung entwickelt; nun gilt es, das Konzept für den Bereich Studierendenaustausch anzuwenden. Das breite und vielfältige Angebot von Austauschplätzen soll im Angebot erhalten bleiben; zugleich müssen Partnerschaften auch regelmäßig evaluiert und die Liste der Partnerschaften nachjustiert werden. Da die langfristigen Folgen der Pandemie noch schwer abzuschätzen sind, sind genaue Zahlen und Zielmarken an dieser Stelle riskant. Klar ist, die Zahlen vor der Pandemie hätten höher sein können. Regelmäßig wird von allen Ebenen (Land, DAAD, Erasmus) ein deutlich höheres Mobilitätsziel gefordert – bis zu 50 % aller Studierenden, was unrealistisch erscheint. Klar ist aber auch, dass die Art, wie wir

Mobilitäten zählen, sich ändern wird, denn physische und virtuelle Mobilität werden zunehmend ineinandergreifen. Daher gilt es, in den nächsten fünf Jahren, die Entwicklungen genau zu beobachten, regelmäßig zu analysieren und strategische Ziele für die Zeit danach vorzuschlagen.

Im Rahmen von CIVIS haben wir uns auf jeden Fall zu einer Erhöhung der physischen und virtuellen Mobilität in den kommenden Jahren verpflichtet. Hier ergreifen alle Partner vielfache Maßnahmen, die physische Mobilität anzukurbeln – unter anderem die Einrichtung von Erasmus-Modulen (30 ECTS auf Englisch), die automatische Anerkennung der Studienleistungen an CIVIS-Partner-Unis und die Einbettung von Mobilität in Studiengängen. Kurzzeit-Studierendenmobilität kann auch ein geeignetes Mittel sein, um Partnerschaften zu pflegen, Studierenden vielfältige Angebote zu machen und für unsere internationalen Studiengänge zu werben.

Gezielt sollen neue Partnerschaften in Afrika und Nahost aufgebaut werden, für Forschung und Nachwuchswissenschaftler/innen, aber auch für Studierende. Aus Exzellenz-Mitteln können Stipendien für die Anwerbung von besonders begabten Forschungsstudierenden aus AKP-Staaten genutzt werden. Bis 2026 wollen wir eine Partnerschaft auf dem afrikanischen Kontinent in den Status der strategischen Partnerschaft entwickelt haben.

Die Entwicklung von institutionellen Partnerschaften kann auf Forschungskollaborationen und Netzwerke der Forschenden aufbauen; die internationalen Recruiting-Erfolge von heute können den Boden für die strategischen Partnerschaften von morgen bereiten. Solche Bottom-up-Partnerschaften kann die Universität zentral fördern, wenn sie mehr als einen Fachbereich betreffen und auf Langfristigkeit angelegt sind. Hier kann die Forschungsabteilung beratend unterstützen. Auch im Hinblick auf sogenannte ‚schwierige Staaten‘ sollen Forschende und Verwaltung engen Kontakt halten (s. u. Punkt 5 Support für Internationales: Round tables).

3. Mehr Digitalisierung für Lehre und Verwaltung

Zur Leitidee *Global Awareness* gehört, das eigene Reiseverhalten zu reflektieren. Schon vor der Pandemie im Jahr 2020 wurde klar, dass aus Gründen des Umwelt- und Klimaschutzes die Notwendigkeit des Flugverkehrs für die Pflege internationaler Beziehungen überdacht werden muss. Nun haben sich die Videokonferenzen für kürzere und häufigere Treffen mit internationalen Partnern als äußerst effektiv erwiesen und werden beibehalten. Das erfordert entsprechende Expertise, Softwarelizenzen und technische Infrastruktur im IT-Bereich. Die Universität nimmt sich deshalb vor, die digitalen und personellen Kapazitäten für die Abhaltung von Video-Konferenzen auf qualitativ hohem Niveau auszubauen und einzusetzen. Diese werden sowohl für Arbeitsbesprechungen als auch für internationale wissenschaftliche Tagungen von Nutzen sein.

Für Studierende wird digitales Lernen in Kollaboration mit internationalen Partnern immer mehr an Bedeutung gewinnen. Solche Formate internationalisieren die Lehre vor Ort und ermöglichen den direkten diskursiven Austausch von Studierenden in verschiedenen Ländern und auf verschiedenen Kontinenten. Dazu werden die Anschaffung und der Einsatz von digitalen Tools beispielsweise der Simultanübersetzung von Chat-Inhalten oder Vortragsuntertiteln ausgebaut sowie die Förderung von neuen didaktischen Modellen

durch Fortbildungsangebote und Austausch unter den Lehrenden. Durch die Beteiligung an der Europäischen Universitätsallianz CIVIS hat Tübingen die Möglichkeit, hier die Nase vorn zu haben. Aber auch unsere anderen Netzwerk-Partner (insbesondere Matariki) sowie fakultätseigene internationale Kontakte eignen sich für solche kollaborativen Formate.

Nicht zuletzt die hochgesteckten Mobilitätsziele der CIVIS-Allianz werden eine Digitalisierung der Studierendenverwaltung inkl. Mobilität unerlässlich machen. Bereits seit dem Wintersemester 2020/21 erfolgt die Bewerbung aus dem Ausland vollständig papierlos. Die Universität nimmt sich vor, alle weiteren Verwaltungsprozesse zu optimieren und zu digitalisieren, zur Entlastung des Verwaltungspersonals genauso wie der Studierenden. Die durch die Pandemie hervorgebrachten Innovationen, wie die Off-Campus-Immatrikulation, können sich als große Stütze für die virtuelle Mobilität erweisen.

Die virtuelle Mobilität hat den großen Vorteil, den Zugang zu internationalen Lehr- und Lernerfahrungen zu erweitern, und diese wollen wir nutzen. Allerdings soll die Zunahme digitaler Lehrangebote von Partneruniversitäten nicht zu einer Abnahme der physischen Mobilität führen. Stattdessen sollen sich beide Formen ergänzen, etwa in Blended-Mobility-Formaten oder mit virtuellen Vorbereitungsprogrammen für Austauschstudierende.

4. Transnationalität des Standorts und der Lehre

Die Universität versteht sich grundsätzlich als weltoffene, diverse Gemeinschaft. Das bedeutet, dass wir eine Kultur der Internationalität pflegen, die auch im mehrsprachigen Umgang miteinander reflektiert wird. Die ‚Internationalen‘ in Tübingen prägen den Charakter der Universität und die Identität der Stadt maßgeblich mit. Ihre Gegenwart macht Tübingen als transnationalen Wissenschaftsort erlebbar; durch sie können auch hier vor Ort interkulturell kompetente Global Citizens ausgebildet werden. Ob Leute aus der unmittelbaren Region oder aus dem Ausland zu uns kommen, ob sie als Deutsche eine ausländische Herkunft über das Elternhaus mitbringen oder auch nicht: Alle tragen mit ihrem Wissen und ihren Herangehensweisen aus unterschiedlichen Lebens- und Arbeitserfahrungen zu einem anregenden, innovationsfähigen Umfeld für alle bei. Alle Mitglieder der Universität sensibilisieren einander für diese Diversität, aber auch für die Vorteile eines gelassenen Umgangs mit Unterschieden und dem Unvertrauten. Dieses Selbstverständnis der Universität wird auch in unserer Beziehung zur Stadt Tübingen und zum Studierendenwerk unterstrichen, indem wir gemeinsam mit ihnen die Willkommenskultur für alle Studierenden und Forschenden organisieren und leben.

Als europäisch orientierte und engagierte Universität unterstützen wir die Haltung der Europäischen Union zur Förderung sprachlicher Vielfalt. In Tübingen beinhaltet das die Anerkennung von Deutsch als Wissenschaftssprache, die Förderung von Englisch als *lingua franca* in Wissenschaft, Wirtschaft und Diplomatie und die Berücksichtigung von Französisch als historisch bedeutender Nachbarsprache. Darüber hinaus bietet die Uni als Volluniversität mit starken philologischen Fächern, internationalen Forschungszentren und Mitgliedern aller Herkünfte eine Heimat für eine ganze Reihe weiterer Sprachen, deren Native Speaker sich ermutigt fühlen sollen, sie auch im Alltag und in der Öffentlichkeit zu benutzen, um die Sprachenvielfalt unserer Gemeinschaft deutlich vernehmbar zu machen. Es gehört zur internationalen Kultur unserer Universität, dass Sprachenvielfalt

wertgeschätzt wird. Das bedeutet auch, dass die Universität für alle so mühelos wie möglich navigierbar sein soll. Damit sprachliche Barrieren beseitigt werden können, soll daher eine pragmatische, aber konsequente Politik der Zweisprachigkeit an der Universität gelten. Neben Deutsch als Amtssprache soll Englisch als zweite Arbeitssprache überall in der Universität nicht nur akzeptiert, sondern auch wo nötig zur Verfügung gestellt werden. Umgekehrt gilt: wo Englisch als Arbeitssprache fest etabliert ist, sollen das städtische Umfeld und die außeruniversitäre Öffentlichkeit nicht vergessen werden: Sie brauchen Informationen auf Deutsch. In dem Bewusstsein, dass die Universität sowohl global als auch lokal agiert und existiert, soll man bei der öffentlichen *und* hochschulinternen Kommunikation (inklusive der Beschilderungen in und um Gebäuden) immer auch an die andere Sprache denken und, wenn sinnvoll oder nötig, dafür auch kreative Lösungen finden (z. B. mit Abstracts, digitalen Tools, Designlösungen usw.). Besonders im schriftlichen Bereich ist es wichtig, auf den korrekten Gebrauch der Sprache zu achten, jedoch ohne auf einen übertriebenen Sprachperfektionismus zu bestehen, der womöglich Übersetzungen verlangsamt oder verhindert.

In der direkten Interaktion ist auch Flexibilität das Gebot der Stunde. In der Universität können wir uns in allen Gesprächssituationen die "parallel language use" (wie es in den nordischen Ländern bezeichnet wird) in entspannter und pragmatischer Weise aneignen. Passive Sprachkenntnisse erlauben beispielsweise Gespräche in zwei Sprachen, oder ein Switching zwischen beiden. Es kann auch zur Selbstverständlichkeit werden, dass Studierende im Seminar oder Mitglieder in Gremiensitzungen dann, wenn sie etwas gerade nicht verstanden haben, kurz um die Übersetzung in die andere Sprache bitten. Eine genaue Sprachenpolitik für die Universität soll in den nächsten Jahren erarbeitet werden, um gemeinsam die Normen und Erwartungen an Sprachkenntnisse bei Studierenden, Lehrenden und im wissenschaftsunterstützenden Dienst zu formulieren sowie die Maßnahmen, die dafür zu initiieren sind, zu vereinbaren.

Die Universität wird bis 2026 den transnationalen Charakter des Campus mit vielen Maßnahmen weiter fördern und zum Ausdruck bringen. Dazu gehört die Einrichtung eines International House: Die Community der internationalen (Gast-)Forschenden soll einen zentral gelegenen Ort erhalten, die Villa Köstlin, der als besonders von Internationalität geprägter sozialer und kultureller Treffpunkt für alle Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen fungiert. Die Geschäftsführung des College of Fellows wird hier verortet sein sowie einige Büros für Gastforschende und Tagungsräume für internationale Events.

Internationalität in der Lehre wird schon allein durch die Rekrutierung von Lehrenden diverser Herkünfte gefördert (s. o. Punkt 1); noch besser gelingt das durch die gezielte Internationalisierung der Lehrinhalte. Darauf soll in den nächsten fünf Jahren ein Schwerpunkt gelegt werden. Mehr englischsprachige Lehrveranstaltungen, wie wir sie durch das T@T-Programm unterstützen, sind nach wie vor ein wichtiger Baustein; die digitalen kollaborativen Lehrformen mit internationalen Partnern (s. o. Punkt 3) sind ein zweiter Baustein. Die CIVIS-Stabsstelle und die Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik bieten dafür tatkräftige Unterstützung an. Aber Englisch ist nicht alles: Tübingen hat auch viele Studiengänge, in denen neben Deutsch eine andere Sprache fließend beherrscht werden muss (mehrsprachige Studiengänge). Einige davon sind Doppeldiplomprogramme und Programme mit integriertem Auslandsjahr. Bis 2026 werden wir eine deutliche Erhöhung

des Angebots an kooperativen Studiengängen mit Mobilitätskomponente – ob physisch, blended oder rein digital – zu einem Schwerpunkt der Studiengangsentwicklung machen, im Rahmen von CIVIS und anderen Partnerschaften. Besonders durch den Einsatz digitaler Elemente in Kooperation mit internationalen Partnern erweitern wir erheblich den Zugang aller Studierenden – auch derjenigen, für die Auslandsaufenthalte aus verschiedensten Gründen schwer einzurichten sind – zu internationalen und transkulturellen Erfahrungen.

5. Support für Internationales – Verwaltung stärken und vernetzen

Die Vorteile einer gut funktionierenden Verwaltung können kaum überschätzt werden – sie macht den Wissenschaftsbetrieb erst möglich und sicher. Die Ziele der besseren internationalen Rekrutierung, der Digitalisierung und des transnationalen Campus können nur erreicht werden, wenn wir im Verwaltungsbereich die nötigen Ressourcen mobilisieren. Internationale Studierende und Forschende scheinen zwar einen höheren Aufwand für die Verwaltung zu verursachen und Probleme zu bereiten, doch sind sie eigentlich oft Seismografen für die Stellen, an denen Verwaltungsprozesse für alle optimiert werden könnten. Es lohnt sich also für alle, hier zu investieren -- etwa durch maßgeschneiderte Fortbildungsangebote und die Umsetzung von digitalen, barrierefreien Prozessen. Davon profitieren nicht nur die internationalen Studierenden und Mitarbeitenden, sondern auch alle, die sich neu in der Universität einfinden, und nicht zuletzt die Verwaltung selbst, die durch Effizienz Entlastung erfährt.

Eine internationale Universität ist nicht eine, die einen Bereich der Verwaltung für alles Internationale abstellt, sondern eine, in der alle Bereiche der Universitätsverwaltung ihre internationale Dimension kennen und bewusst leben (Mainstreaming der Internationalität). Teile davon bilden das ‚Netzwerk Internationales‘, das im Rahmen der Auditierungen entstanden ist, mit Adressbuch und Informationsplattform. Es ist wichtig, diese Vernetzung untereinander und mit dem Rektorat aufrechtzuerhalten und in den kommenden fünf Jahren zu nutzen. Aber ein weiteres, wichtiges Ziel bis 2026 ist die Sicherstellung, dass in jedem Bereich der zentralen Verwaltung und insbesondere der großen Dekanatsverwaltungen mindestens eine Ansprechperson sitzt, die auf internationale Thematiken spezialisiert ist und sehr gut Englisch spricht. Darüber hinaus sollten bis dahin alle wichtigen Ordnungsunterlagen, Formulare und Standardschreiben der Universität in einer englischsprachigen Version vorliegen (auch wenn die deutsche Version die rechtsverbindliche bleibt). Im Zuge der Digitalisierung wird es möglich sein, mithilfe von Übersetzungstools E-mails zu lesen und zu schreiben – solche Tools sollen nach Bedarf in allen Bereichen der Verwaltung zur Verfügung gestellt werden.

Trotz solcher praktischer Hilfen bleiben die klassischen Instrumente der Internationalisierung der Verwaltung wichtig. Die Universität wird weiterhin allen Mitarbeitenden Sprachunterricht anbieten, v. a. Englisch und Deutsch im Sinne der Politik der Zweisprachigkeit (s. o. Punkt 4). Staff Exchanges mit unseren ausländischen Partnerunis bieten eine gute Möglichkeit, über den eigenen Tellerrand zu blicken und dadurch die Internationalisierung des eigenen Arbeitsbereichs in der Verwaltung voranzubringen. Unsere Netzwerkpartner (CIVIS, Guild, Matariki) bieten hierfür einen hervorragenden Rahmen, weil man regelmäßig und nachhaltig mit ihnen in Kontakt ist und sich das Kennenlernen lohnt.

Der Support für internationale Kooperationen kann auch durch einen regelmäßigen Austausch zwischen Forschenden und Verwaltungsmitarbeitenden verbessert werden. Wir werden dafür Round Tables für regionale Expertisen aus Wissenschaft und Verwaltung schaffen, die sich regelmäßig treffen und sich über politische Entwicklungen und Debatten austauschen (z. B. Afrika/Nahost, China (CCT), Nord- und Südamerika, Europa).

Für internationale Studierende sollen Welcome-Aktivitäten bis 2026 erheblich verbessert werden, indem ein International Student Services Center entsteht, das degree-seeking Bachelor- und Masterstudierenden sowie Incoming-Austauschstudierenden vor, während und nach dem Aufenthalt zur Seite steht. Einige Unterstützungs- und Beratungsmöglichkeiten wurden bereits mithilfe der Studiengebühren umgesetzt und sind in den nächsten Jahren sinnvoll zu erweitern und zu ergänzen (z. B. durch digitale Vernetzungstools und Vorbereitungsangebote, ein Peer-to-peer-Helpdesk, Orientierungskurse usw.). Schließlich soll auch nach der Abreise der Studierenden der Kontakt aufrechterhalten werden, um sie bei ihrer Aufgabe als Botschafter und Botschafterinnen der Universität Tübingen an ihren Heimuniversitäten zu unterstützen.

Schlusswort

Mit diesen Schwerpunkten in den kommenden Jahren wird es der Universität Tübingen gelingen, dem in der Exzellenz-Strategie formulierten Ziel eines ‚global scope of action‘ gerecht zu werden und das globale Bewusstsein von Studierenden, Lehrenden und Verwaltung nachhaltig zu fördern. Wenn die internationale Strategie eine Kultur der Offenheit, Diversität und Inklusivität wirkungsvoll unterstützt, kann die Universität damit auch in die Gesellschaft hineinwirken und für die Zukunft gewinnbringend agieren.

September 2021