

**Der Wandel des Konzepts der Internationalisierung an Hochschulen
und sein Einfluss auf Struktur und Praxis der Studierendenbetreuung
am Beispiel der Hochschule Bremen**

Ergebnisse des PROFIS-Projektes:

***Eine Handreichung für Hochschulen, die ihr Betreuungskonzept
für internationale Studierende überarbeiten möchten***

Dörte Roselius-Landwehr

Hochschule Bremen

Vorwort

Obwohl jede Hochschule anders strukturiert ist, mag diese kleine Handreichung als Teil des Berichts zum PROFIS-Projekt der Hochschule Bremen (HSB), einem Projekt in dem vom BMWF geförderten „Programm zur Förderung der Internationalisierungsstrukturen“ an Hochschulen (PROFIS) doch interessierten Hochschulen Ideen und Anregungen dafür bieten, in oftmals sehr fest vorgegebenem Ressourcenrahmen ihre eigenen Konzepte zur Weiterentwicklung der Internationalisierungsstrategie und zur Modifizierung von Struktur und Praxis in der Studierendenbetreuung zu erstellen und umzusetzen. Die HSB ist als Beispiel dazu signifikant groß genug, um Komplexität zu bieten und klein genug, um Übersichtlichkeit zu bewahren. Im PROFIS-Projekt der HSB stand die Betreuung der *internationalen Bachelors* als Haupthörer/innen im Fokus¹ während für die Austauschstudierenden und für die englischsprachigen, gebührenpflichtigen Master bereits gesonderte, ähnliche Programme entwickelt und dokumentiert wurden^{2,3}. Alle Programme sind vernetzt.

Bremen, im Juli 2007

Dörte Roselius-Landwehr, M.A.

Projektkoordinatorin

¹ nicht-deutscher Pass und nicht-deutsche Hochschulzugangsberechtigung, in Hochschulverwaltungen so genannte „Free-Mover“.

² Evers et.al. – ein Handbuch für die Betreuung von Austauschstudierenden.

³ Ungruh – ein Handbuch für die Betreuung der MASTER Studierenden

Inhalt

1	Überlegungen zur Internationalisierungsstrategie	3
	„Internationalität der Hochschule im Wandel“	3
2	Das PROFIS-Projekt an der HSB – Rahmen und Prämissen.....	6
3	Betreuungspraxis	8
3.1	Konzeptionelle Grundlagen	8
3.2	Organisatorische Grundlagen.....	9
3.2.1	Neue Fachbereichsstrukturen – Departmental International Offices	12
3.2.2	Lebendige Kommunikationsplattform – Team Internationales.....	13
3.3	Einzelne Betreuungsangebote.....	14
3.3.1	My Hs-Bremen	14
3.3.2	Online-Materialsammlung für die Betreuung	16
3.3.3	Semesterbegleitkurse.....	16
3.3.4	Study-Orientation-Week (STOW).....	17
3.3.5	Buddy-Programm und Sprachlern-Tandem.....	18
3.3.6	Fachtutorien und Bonus-Programm	19
3.3.7	Patenprogramm.....	20
4	Zusammenfassung.....	21
5	Ausblick: Nachhaltig und flexibel - auch nach PROFIS	23
6	Dank an die Beteiligten	24
7	Literatur	25
8	Kontakt	25

1 Überlegungen zur Internationalisierungsstrategie

„Internationalität der Hochschule im Wandel“...

...lautet der ursprüngliche Titel des PROFIS-Projektes der Hochschule Bremen (HSB). Dieser bringt zum Ausdruck, dass die Internationalisierung von Hochschulen in Deutschland wie sie sich derzeit, zu Beginn des 21. Jahrhunderts, darstellt, in ihren durchaus verschiedenen Ausprägungen insgesamt eine vorübergehende Erscheinung ist. Dies wird hier insbesondere am Gegensatz von *internationalen Studierenden*⁴ und *nationalen Studierenden*, erläutert.

Die frühe mittelalterliche Universität mit eigener Gerichtsbarkeit kannte keine Internationalität und nahm Studierende nach den in ihren Mauern geltenden Regeln auf. Die gemeinsame Sprache der Bildung war Latein. Erst mit der Bildung der Nationalstaaten im frühen 19. Jahrhundert entstand langsam auch das Konzept der nationalen und internationalen Studierenden und deren unterschiedliche Behandlung, die sich nicht nur in Deutschland zu völliger Ablehnung nicht „nationaler“ Studierender hin entwickelte. Die Sprache an diesen Hochschulen war die Nationalsprache und die Finanzierung wurde immer enger mit dem Staatshaushalt verknüpft. Heute haben wir in Deutschland in der Hauptsache staatliche Hochschulen als höchste nationale Bildungseinrichtung mit Zulassungsquoten für „ausländische“ oder *internationale Studierende* und vielfach motivierten Bestrebungen, den Anteil der internationalen Studierenden zu erhöhen. Das Zusammenwachsen der Europäischen Union am Ende des 20. Jahrhunderts und die Vorstellung von der supranationalen europäischen Identität führte viele deutsche Studierende im Rahmen gesetzmäßig und formal erleichterter Mobilität und auch im Rahmen europäischer Förderprogramme „hinaus“ nach Europa, aber auch europäische Studierende „hinein“ an deutsche Hochschulen. Neben *nationalen* und *internationalen Studierenden* gibt es nun auch „*europäische*“, die den nationalen in vielerlei Hinsicht gleich gestellt werden.

Neben der Europäisierung von Wirtschaft und Gesellschaft und damit auch der Bildung schreitet zugleich die Globalisierung fort und manche Hochschule bemüht sich bereits mit einigem Erfolg als „Global Player“ auf dem Bildungsmarkt mit hohen Zulassungszahlen an internationalen Studierenden. Gleichzeitig steigt auch das Interesse deutscher Studierender an einem Studium außerhalb der Europäischen Union. Verschiedenste Migrationsprozesse führen andererseits Studierende, mit nationalem Pass aber ganz anderem kulturellen Hintergrund an die Hochschulen in Deutschland. Nach und nach wird das (Teil-)Studium in der Nähe, in der Ferne, in einem ganz anderen Land, einer anderen Kultur zunehmender

⁴ Nicht-deutscher Pass und nicht-deutsche Hochschulzugangsberechtigung, in Hochschulverwaltungen so genannte „Free-Mover“.

Bestandteil im Lifelong-Learning-Konzept einer modernen Gesellschaft, teilweise unterstützt durch das gleichnamige EU Programm.

Im PROFIS-Projekt der HSB speziell festgemacht an der Aufgabe der *Betreuung von Studierenden*, aber nicht nur hier, ist festzustellen, dass das Konzept des *Internationalen* und des *Nationalen*, von *Bildungsausländern* und *Bildungsinländern* als Kriterium für verschiedene (Bedarfs-) Gruppen zunehmend an Bedeutung verloren hat. An dessen Stelle, unter den Rahmenbedingungen von Mobilität und lebenslangem Lernen, tritt die Vorstellung von Verschiedenartigkeit, von Diversität⁵, einzelner Gruppen, die alle miteinander an der Hochschule gleichermaßen gut leben, studieren und arbeiten sollen. Diversität definiert eine Verschiedenheit nach Geschlecht, Rasse, sexueller Orientierung, aber auch nach Kultur, Nationalität oder Religion. Weitere Merkmale können sein Alter, soziale Schicht, Vorbildung, Studienerfahrung, Sprachkenntnisse, Lernfähigkeiten und vieles mehr. Die Hochschule ist ein Ort, an dem Menschen vieler Kulturen miteinander umgehen, so gesehen also eine *multikulturelle Organisation*. Diese Vielfalt ist als eigener Wert anzusehen, der sich auch in intensiven Bemühungen um umfassende Gleichstellung niederschlägt. Gleichzeitig ist diese Vielfalt, Diversity, eine Herausforderung für das Management der Hochschule, das sich weiterentwickeln sollte in Richtung *Diversity Management*. *Diversity Management* ist - einfach formuliert - ein Organisationskonzept, das Menschen in ihrer Verschiedenheit würdigt und ihre Potenziale nutzt⁶, wodurch es in hohem Maße integrativ wirkt.

Begreift man die Internationalisierungsaufgabe als eine Aufgabe im Diversity Management der Organisation, dann lassen sich die für die jeweilige Hochschule gewinnbringenden Hochschulstrategien bestimmen.⁷ Ein Diversity Konzept in Strategie und Management von Internationalität umzusetzen heißt auch, dass Internationalität aktiv von allen Hochschulangehörigen als Aufgabe wahrgenommen wird. Das kann beispielsweise bedeuten,

- dass man sich im Alltag der Verwaltung aktiv mit den besonderen kulturellen Unterschieden der Studierenden auseinandersetzt und anstatt nur zu reagieren oder sie sogar „wegzuschicken“,
- dass hochschulweit in den Bachelor-Programmen englischsprachige Module in genügend großer Zahl und sinnvoller Verteilung angeboten werden. Diese Diversität der Lehrveranstaltungen verteilt auf das gesamte Angebot wird für alle einen Gewinn an internationalen Schlüsselkompetenzen nach sich ziehen.
- Des Weiteren zeigt sich der Ansatz des Diversity Managements in sinnvoller Dezentralisierung der Betreuung, wie im PROFIS-Projekt umgesetzt.

⁵ „Diversität“ und „Diversity“ wird hier gleichbedeutend nebeneinander verwendet

⁶ vgl. Berninghausen

⁷ vgl. Leenen/Groß

- Die Diversität muss dabei in allen Organisationsebenen ausdrücklich gewünscht, im Personalmanagement umgesetzt und als Realität erfahrbar sein, also auch in den Führungsebenen.⁸

Die steigende Mobilität aller Studierenden in alle Richtungen hat mehr und mehr dazu geführt, dass für die aufnehmenden Hochschulen der Pass⁹ nicht länger ein sicherer Indikator für einen bestimmten Bedarf an Betreuung darstellt. Es fragt sich, ob das überhaupt immer deutlich der Fall war oder ob das auf der Grundlage gefühlter Erfahrungen bisher einfach nur angenommen wurde. Studierende mit deutschem Pass und deutscher Hochschulzugangsberechtigung können erhebliche, die Studien behindernde Sprachprobleme aufweisen; Studierenden mit ausländischem, Pass und fremder Muttersprache können Leistungsträger in einem sprachgebundenen Studiengang wie Fachjournalistik sein; Studierende aus einem Schwellenland können die beste medienunterstützte Präsentation ihrer Jahrgangsguppe abgeben während deutsche Studierende nicht in der Lage sein können, sich ohne Hilfe ihren Notenspiegel von der Website auszudrucken oder Rückmeldefristen und –verfahren „völlig vergessen“.

Es ist aber gerade falsch aus dieser Vielfältigkeit den Schluss zu ziehen, alle irgendwie *gleich* betreuen zu sollen. Vielmehr müssen diverse Gruppen zur Betreuung erkannt und definiert werden. Dabei muss die Diversität gleichzeitig als Vorteil zur Unterstützung der Betreuung genutzt werden. Es ist wichtig, in den Alltagsprozessen *national* und *international* gezielt weiter so miteinander zu verweben, dass sich diese - scheinbaren - Gegensätze auflösen bis zur bloßen Wahrnehmung von Diversität auf allen Ebenen. Die Herausforderung für das Referat Internationales in diesem Zusammenhang ist, eine Kommunikationsbrücke herzustellen zwischen den verschiedenen Beteiligten. Hier ist das spezifische Wissen um die Diversität der Studierendengruppen, der Herkunftskulturen der incoming Students wie auch der Zielkulturen der outgoing Students gesammelt und abrufbar, wenn es in der Umsetzung von Diversity im Arbeitsalltag auf „die Herbeiführung relevanter Entscheidungen, die strategische Planungen der praktischen Umsetzung und die Prozesssteuerung“¹⁰ ankommt.

Mit der Implementierung des Diversity Managements verändern sich auch die Aufgaben des zentralen International Office, der Service-Einheit im Referat Internationales¹¹.

Das International Office als *Fürsorgeeinrichtung* für Internationale Studierende in allen Lebenslagen hat ausgedient und weicht dem Konzept des International Office als Einrichtung zur Beratung von allen Hochschulangehörigen und zur Organisation der praktischen Umsetzung der Studierendenbetreuung,

⁸ vgl. Leenen/Groß

⁹ oder Ort des Erwerbs der Hochschulzugangsberechtigung

¹⁰ M. Stuber

¹¹ An der HSB ist das internationale Office Teil des Referats internationales, dessen Leitung dem Rektorat, insbesondere dem/der Konrektor/in Internationales berichtet.

beides im Sinne des Diversity-Konzeptes¹². Darin eingeschlossen sind auch Angebote, Dienstleistung und Beratung, die sinnvoller Weise zentral organisiert sein sollten (wie Wohnungssuche und Newcomer Service „NEWS“ für Austauschstudierende, Beratung zu Stipendien, zentrale Organisation von Förderprogrammen wie EU-LLL oder *Go East* usf.).

2 Das PROFIS-Projekt an der HSB – Rahmen und Prämissen

Das PROFIS-Projekt an der HSB¹³ war von vorn herein angelegt als ein übergreifendes Strukturprojekt, das ausdrücklich den Bedarf aller Bachelor-Studiengänge an der HSB¹⁴ mit ihren etwa 7500 Studierenden, 36 Bachelor-Programmen und bisher 9 Fachbereichen abdecken sollte. Die Ergebnisse des PROFIS-Projektes sind flächendeckend und mit den bestehenden Ressourcen umsetzbar, wodurch die bestmögliche Integration in die übrigen Strukturen und Arbeitsabläufe erreicht wird und damit auch die größtmögliche Nachhaltigkeit. Das durch das DAAD -PROFIS- Programm bereitgestellte Fördervolumen umfasste allein die wissenschaftliche Vollzeitstelle für das Projekt, besetzt mit einer langjährig in der Internationalisierung auf fachbereichs- und zentraler Ebene erfahrene Fachkraft. Dadurch bestand die ganz besondere Situation, über einen Freiraum zu verfügen um die Kompetenzen ganz auf die strategische und konzeptionelle Weiterentwicklung der Internationalisierungsstrukturen zu fokussieren, was derart konzentriert neben dem laufenden Aufgaben in anderer Konstellation nicht möglich ist.

Ganz ausdrücklich wurde im PROFIS-Projekt stark auf bestehende Strukturen, Angebote und Konzepte zurückgegriffen, die ausgebaut, verbessert und stärker vernetzt wurden. PROFIS war nach dem 2002 bis 2004 vom Stifterverband der Deutschen Wirtschaft geförderten Projekt „Incoming Students“ für Austauschstudierende von Partnerhochschulen¹⁵ das zweite zentral angelegte, fachbereichsübergreifende Strukturprojekt zur Weiterentwicklung der Internationalität an der HSB. Das PROFIS-Projekt wurde in einer Zeit durchgeführt, in der ohnehin gerade alle Strukturen an der HSB auf dem Prüfstand stehen und in der in eigener Initiative große Veränderungen umgesetzt werden, wie die Reduzierung der Anzahl der Fachbereiche und die Veränderung der internen Organisation der neu

¹² Damit entspricht es auch den Anforderungen des DAAD, sich vom Akademischen Auslandsamt zum Internationalen Kompetenzzentrum zu entwickeln – siehe DAAD-Bericht Januar 2003

¹³ von Mai 2005 bis April 2007 – Infos auch unter: <http://www.hs-bremen.de/Deutsch/Seiten.asp?SeitenID=12331>

¹⁴ vgl. unten Pkt. 3.2

¹⁵ Die HSB führt mehr als 2/3 aller Bachelor-Studiengänge als internationale Studiengänge mit Pflicht zum Auslandsstudium und/oder Auslandspraktikum, was eine vergleichsweise umfangreiche Austauschaktivität mit den mehr als 280 Partnerhochschulen in aller Welt nach sich zieht. Die 11% Internationale Haupthörer für ein ganzes Studium kommen noch hinzu.

entstehenden Fachbereiche. Mit diesem über mehrere Jahre angelegten Prozess soll die Effektivität und Qualität aller Bereiche an der Hochschule gesteigert werden. In diesem Rahmen waren die Voraussetzungen für die erfolgreiche hochschulweite Umsetzung der in PROFIS entwickelten Strukturmodelle sehr günstig. Eine weitere günstige Voraussetzung für das PROFIS-Projekt war der gute Fortschritt im Bologna-Prozess und die bereits zum Studienjahr 2005 hochschulweit vollständig erfolgte Modularisierung und Umstellung auf das Bachelor/Master-System.

Das PROFIS-Projekt an der Hochschule Bremen gliedert sich in zwei Aktionsbereiche:

1. *Umstrukturierung oder „Verwaltungsvereinfachung“ und*
2. *Verbesserung der Betreuung internationaler Studierender als Haupthörer/innen.*

Umstrukturierung

Von der Bezeichnung *Verwaltungsvereinfachung* wurde zugunsten des Begriffes *Umstrukturierung* Abstand genommen. Im Mittelpunkt stand die Entwicklung und Umsetzung verbesserter Betreuungsstrukturen für die internationalen Studierenden¹⁶. Das gemeinhin als *Verwaltung* bezeichnete ist dabei ganz einfach wesentlicher Back-Up der zu erbringenden Betreuungsleistung.¹⁷ Ansatzpunkt ist die Tatsache, dass eine Weiterentwicklung der *Betreuungs-Angebote* nur im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der *Betreuungs-Strukturen* und gleichzeitig der *Kommunikations-Strukturen* umgesetzt werden kann. Eine klarere, straffere Struktur von Zuständigkeiten und Aufgaben machte erst die Erweiterung des Betreuungsnetzwerks möglich und bietet die Basis für erfolgreiche *Kommunikation* als Grundlage aller Betreuung und Netzwerkbildung ist. In sofern sind die *Betreuungs-Strukturen* gleichzeitig *Kommunikations-Strukturen* und müssen den Anforderungen an gute Kommunikation genügen.

Hinsichtlich der so definierten *Umstrukturierung* wurden im PROFIS-Projekt bestehende Überlegungen zur Neuordnung im Bereich Internationales umgesetzt. Die verbesserten Organisationsstrukturen im internationalen Bereich sind im Wesentlichen daran ausgerichtet, Voraussetzungen für eine sehr gute Kommunikation zwischen zentralen und dezentralen Beteiligten zu schaffen, damit die internationalen Studierenden ein stetiges und nicht abreißende Betreuung in allen Ebenen vorfinden. Insbesondere in den Fachbereichen, wo der größte Teil der fachlichen und nicht-fachlichen Betreuungsarbeit geleistet wird, wurde der Bereich *Internationales* erheblich verstärkt, indem ein dezentralen *Departmental*

¹⁶ und damit weniger die Vereinfachung „unnütz“ aufgeblähter Verwaltungsprozesse, die es hier auf Grund der prekären Budgetlage schon lange nicht mehr gibt.

¹⁷ Die *Einschreibung* also ist nicht primär ein Verwaltungsakt sondern eher als Akt der „*Studentenwerdung*“ nach erfolgreicher Bewerbung zu sehen.

*International Office*¹⁸ in jedem Fachbereich geschaffen wurde. Verknüpft wurden *das zentrale International Office* und die *Departmental International Offices* durch die Einrichtung eines gemeinsamen *Teams Internationales*. Das *Team Internationales* dient als *die* Plattform für Kommunikation zwischen zentralen und dezentralen Einrichtungen sowie zur Vorbereitung von Entscheidungen, Weiterentwicklung der Organisation und Verbreitung von Information in allen Bereichen.

Verbesserung der Betreuung

Die Verbesserung der Betreuung für die internationalen Studierenden basiert auf einem bereits existierenden Betreuungsnetzwerk und auf vorhandenen Betreuungsprogrammen. Angebote dieses Netzwerkes wurden für Internationale Haupthörer/innen geprüft, modifiziert, erweitert und zu einem fehlenden Programm verbunden.

Grundsätzlich ist die Betreuung der internationalen Studierenden im Netzwerk auf viele Schultern verteilt. Das Referat Internationales hält dafür die Fäden in der Hand, leistet das übergeordnete Management und macht zentrale Angebote im Rahmen des *International Office*. Die Hochschulangehörigen verschiedener Funktionsbereiche leisten je nach Expertise ihren Beitrag zum Netzwerk.

3 Betreuungspraxis

3.1 Konzeptionelle Grundlagen

Studierende schreiben sich an die HSB für ein ganzes Studium ein (7000 insgesamt) oder nur für kurze Gastsemester (250 jährlich zusätzlich), sie kommen aus Deutschland und von anderswo; sie gehen nahezu alle ins Pflicht-Praktikum in Deutschland oder auch (durchaus pflichtmäßig) ins Ausland, nach Europa und Übersee. Mehr als 2/3 aller Studiengänge an der HSB verlangen von *allen* eingeschriebenen Haupthörer/innen, gleich welcher Nationalität, ein Pflicht-Auslandssemester als Studium, zu absolvieren in Europa oder Übersee (etwa 700 Studierende jährlich). Dabei ist „Ausland“ für die internationalen Studierenden, insbesondere für Studierende aus Übersee, ausdrücklich *nicht* das Land der Herkunft. Der Bologna-Prozess und die Modularisierung soll darüber hinaus auch die freiwillige Mobilität der Studierenden fördern und unterstützen, so dass ein Abschluss mit ECTS-Credits aus verschiedenen deutschen und europäischen Hochschulen möglich wird.

Bei der Bewältigung der durch diese beschriebenen erheblichen Studierendenbewegungen im globalen Raum notwendig gewordenen spezifischen Betreuung spielt die Unterscheidung nach *national* und

¹⁸ in Anlehnung an die im Erasmus Programm der EU üblichen Bezeichnung: Institutional International Office und Departmental International Office

international nicht nur wie oben ausgeführt theoretisch und strategisch keine Rolle, sondern auch konzeptionell und praktisch. Wichtig für die Gruppenbildung in der Betreuung sind die *Studienphasen*, in der sich die Studierenden befinden und der daraus resultierende Bedarf. Deutlich abgelehnt werden von den Studierenden Sonderprogramme für Studierende mit nicht-deutschem Pass, auch wegen der damit verbundenen Suggestion der „Hilfsbedürftigkeit“ und „Andersartigkeit“, insbesondere bei denjenigen Studierenden, die angesichts der Qualität ihrer Vorbildung zur Elite ihres Landes gehören.

An der HSB gibt es unter den Bachelor-Hauptthörer/innen kaum signifikante Ballungen nach Herkunftsländern oder nach Art und Dauer des vorangegangenen Aufenthaltes in Deutschland. Wenn statistisch doch eine Gruppenbildung nach Herkunftsländern festzustellen ist, steckt dahinter zumeist ein besonderer Studiengang, etwa mit Doppeldiplom und festem Partner in Frankreich, oder ein Studienprogramm aufgelegt, etwa für einen Partner in Vietnam.

Bei der Gruppenbildung nach *Studienphase* und Bedarf wie oben beschrieben treffen wir auf Studienanfänger mit und ohne vorherige Berufserfahrung; auf Menschen mit Studierenerfahrung im In- oder Ausland, die entweder als Fortgeschrittene oder als Erstsemester eingestuft werden; auf Outgoings ins Auslandssemester, die umfangreiche Reiseerfahrung haben oder aber noch niemals von der Familie getrennt waren; auf Outgoings ins Praxissemester, die schon über Berufserfahrung verfügen oder aber noch niemals eine Bewerbung geschrieben haben; auf studierende Eltern oder Studierende, die gemäß Alter und soziokultureller Herkunft selbst noch Teenager und keine Erwachsenen sind.

Das neue Konzept für eine veränderte Betreuungsorganisation wird helfen, eine sinnvolle Gruppenbildung überall wirksam werden zu lassen und den negativen Eindruck von Diskriminierung zu vermeiden.

3.2 Organisatorische Grundlagen

Mit dem PROFIS-Projekt wurden an der also HSB neue organisatorische Strukturen geschaffen¹⁹. Gleichzeitig wurde in den Betreuungsprogrammen eine Lücke geschlossen zwischen der gut funktionierenden Betreuung von internationalen Austauschstudierenden (*Programme for Success*) und der von internationalen Masterstudierenden in den gebührenpflichtigen Studiengängen (*ISA – International Student Association*). Die nachfolgende Synopse der Betreuungsprogramme ordnet PROFIS hier noch einmal ein und gibt auch Hinweise auf die Kostenstruktur der Programme.

¹⁹ s.o. Pkt. 2

Synopse der Betreuungsprogramme und Kostenstruktur

Internationale Studierende	Bachelor-Programme, Austauschstudierende bis zu 2 Semestern	Bachelor-Studiengänge, regulär, (Hauptörer-Status)	gebührenpflichtige Master-Studiengänge (Hauptörer-Status), meist in englischer Sprache
Serviceprogramm	Link-to-success	PROFIS	ISA
allgemeine Kosten	Standard-Budget	Standard-Budget	Gebührenfinanziert (Deckungsbeitrag)
Kosten für studienbegleitende Kurse	feste Kostenbeteiligung, weiter HSB-Budget und sonstige	feste Kostenbeteiligung, weiter HSB-Budget und sonstige	Deckungsbeitrag
Kosten für studienbegleitenden Sprachunterricht	feste Kostenbeteiligung (Gebühr)	feste Kostenbeteiligung (Gebühr)	Deckungsbeitrag
Dokumentation in	Programme for Success ²⁰	(diese Schrift)	Service? Ja bitte! ²¹

Es ist in der Praxis nicht möglich, den drei Gruppen identische Betreuungsprogramme anzubieten, jedoch sind Synergien selbstverständlich, denn es gibt zahlreiche einzelne Bausteine, die von allen genutzt werden können²². Die Unterschiedlichkeit der Gruppen und damit die Unterschiedlichkeit der Anforderungen an die Betreuung allerdings sollte nicht unterschätzt werden. Die zahlenden Master erwarten eine separate und intensivere Betreuung, die sie eben auch zahlen. Für die zahlenden Master kann die Betreuung aber auch auf gar keinen Fall kostenlos aus dem normalen Budget der Hochschule angeboten werden. Die Austauschstudierenden im Bachelor hingegen genießen eine besondere Aufmerksamkeit, weil erfolgreicher Austausch unseren Bachelors die Plätze für deren Pflicht-Auslandssemester sichert. Insgesamt beträgt die Anzahl der Incomings von Partnerhochschulen derzeit nur etwas mehr als 1/3 der Anzahl der Outgoings ins Auslandssemester und soll weiter erhöht werden. Die Austauschstudierenden müssen sich in aller kürzester Zeit, ohne sich lange orientieren zu können, anpassen, in den Studienbetrieb eingliedern, sich wohl fühlen und Erfolg haben. Die internationalen Bachelor, die als sogenannte Free Mover, als Hauptörer/innen für ein ganzes Studium herkommen, haben etwas mehr Zeit zur Verfügung. Sie sollen sich zu selbständigen Akademikern mit besonderer

²⁰ H. Evers et al.

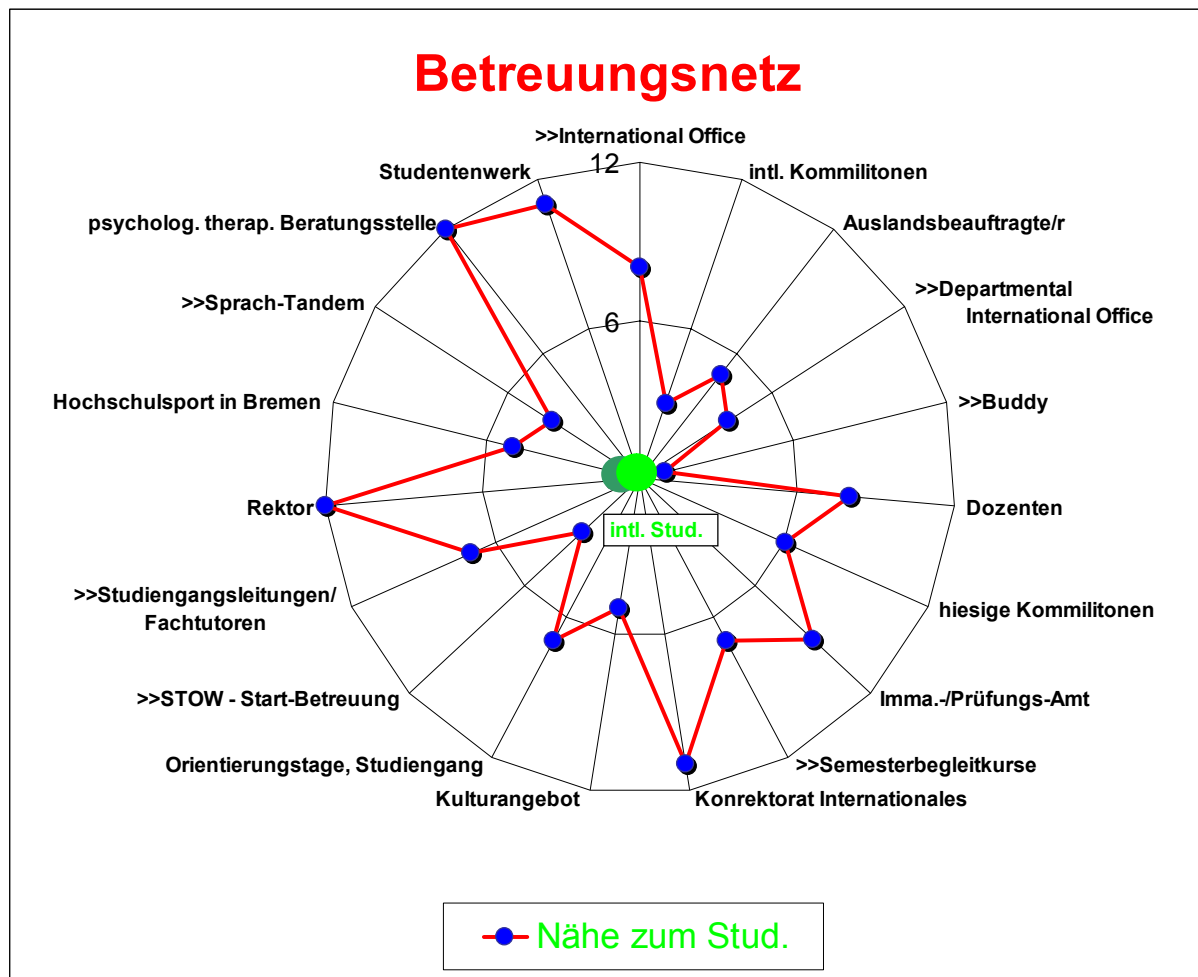
²¹ I. Ungruh

²² beispielsweise der Laufzettel, oder Seminare aus dem Semesterbegleitprogramm, oder das soziale Begleitprogramm des International Office (Berlinfohrt etc.)

interkultureller Kompetenz entwickeln aber auch insgesamt den Anforderungen und Erwartungen entsprechen, die später an Absolventen der Hochschule gestellt werden.

Das nachfolgende *Betreuungsnetzwerk* zeigt, wo überall die internationalen Haupthörer/innen Kontakt finden können. Selbst der Rektor ist vom Grundsatz her stets ansprechbar für Studierende und es werden auch konkret Termine bei ihm gemacht. Außerdem verdeutlicht die Übersicht auch noch einmal, wie sich das Projekt in den Gesamtrahmen der Hochschule einfügt, wo auch auf eine vorhandene Basis zurückgegriffen wurde und wo bestehende Angebote ausgebaut wurden, was hinsichtlich der Ressourcennutzung von außerordentlicher Wichtigkeit ist.

Das Betreuungsnetz an der HSB



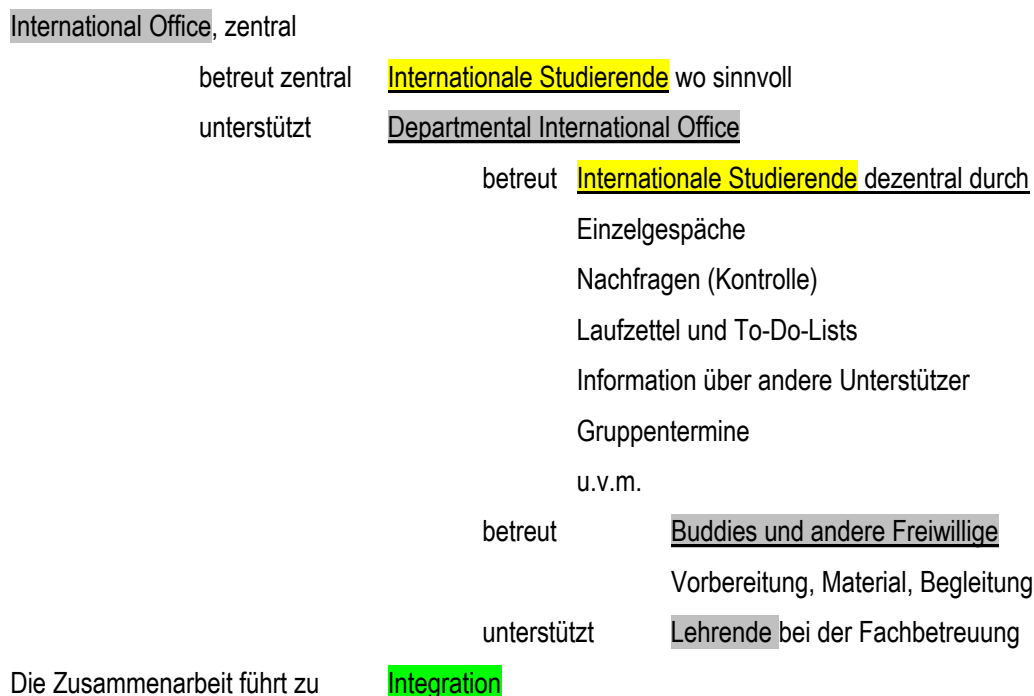
Beschreibung:

In einer zufälligen, *nicht-repräsentativen* mündlichen Befragung haben internationale Studierende im WS 2006 auf einer Skala von 1 bis 12 angeben sollen, wie „nahe“ an ihrem Bedarf, die erwähnten Angebote und Einrichtungen bzw. Personen stehen, als wie wichtig diese empfunden werden. Es wurden Studierende aus FB mit schon länger existierenden DIOs (synonym auch *International Koordinator*) befragt. Manche Einrichtungen und Personen wurden als gar nicht bekannt angegeben. Dies trifft beispielsweise für die psychologisch-therapeutische Beratungsstelle oder den Rektor zu, die dann unter 12 einsortiert wurden. Zu den Studienbegleitkursen gehörten auch die Sprachkurse, die alle, sofern genutzt, im Mittelfeld bewertet wurden. Die mit zwei >> gekennzeichneten Elemente standen besonders im Fokus des PROFIS-Projektes.

3.2.1 Neue Fachbereichsstrukturen – Departmental International Offices

Das *Departmental International Office (DIO)* ist die für alle internationalen Angelegenheiten zuständige, Einheit im Fachbereich mit klarer Aufgabenbeschreibung und Verantwortung²³. Die *Departmental International Offices* sind ein „kleines“ International Office am Fachbereich, dessen Struktur, Aufgaben und Zuständigkeiten im Rahmen des PROFIS-Projekt definiert wurden²⁴, wobei sich bereits an einigen Fachbereichen schon vorher eine solche Einheit unter anderem Namen bewährt hatte. Das DIO ist direkt dem Dekanat unterstellt und fungiert als klar definierter *Anker* für alle Studierenden hinsichtlich der Internationalität. Damit hat es eine stark integrative Wirkung, weil es als alleinige Betreuungseinheit für alle konstruiert ist und sich in der Betreuungsorganisation an Studienphasen orientiert. Ein DIO sichert die Betreuung für outgoing Students ins Auslandssemester und incoming Students aus dem Ausland; Austauschstudierende und auch Haupthörer/innen. Damit kontaktiert fast alle Studierende dieses Office einmal in im Studium. Hier wird dezentral, in der Verantwortung der Fachbereiche, nahe an den Studierenden und mit Kenntnis der Spezifika der Studiengänge betreut.

Betreuungskette für Internationale Studierende



Die Betreuungskette für internationale Studierende ist gestaffelt nach dem tatsächlichen Durchlauf: Ankunft zentral (International Office²⁵), Studium dezentral (DIO)

²³ Das *DIO* wurde im PROFIS-Projekt als Struktur konzipiert. Vom Rektorat und von den Dekanen ausdrücklich gewünscht und formal verabschiedet wurde es in Zusammenarbeit mit der Personalleitung umgesetzt. Eine Übersicht findet sich im Anhang.

²⁴ Aufgabenliste als Anregung dazu im Anhang

²⁵ Teil des Referats Internationales

3.2.2 Lebendige Kommunikationsplattform – Team Internationales

Die DIOs, das zentrale Referat Internationales mit dem International Office und das Konrektorat Internationales sind organisatorisch verbunden durch die neu hinzugefügte Institution *Team Internationale (TI)*. Das TI dient als *die* Plattform für Kommunikation zwischen zentralen und dezentralen Einrichtungen sowie zur Vorbereitung von Entscheidungen und Verbreitung von Informationen in allen Bereichen. Damit werden vorhandene, jedoch unverbindliche Strukturen wie die regelmäßigen Treffen der Auslandsbeauftragten ergänzt. Dem *TI*²⁶ gehören neben der Leitung des Referates Internationales und den Mitarbeiter/innen des zentralen International Office die Vertretungen aller Departmental International Offices an (in der Regel besteht ein Departmental International Office nur aus einer Person, ansonsten kommt immer dieselbe Person). Sinnvoller Weise kann das Team bei Bedarf um Konrektor/in Internationales und den übersichtlichen Kreis an Dekanen und Vertretungen der vorhandenen Länder- oder Regionalarbeitsstellen erweitert werden, zum *Erweiterten Team Internationales*²⁷. Die Einladung weiterer Personen bleibt selbstverständlich unbenommen, doch sollte der ständige Kern klein gehalten und auf das Kernteam begrenzt werden.

Das *TI* bietet in seiner Struktur vielfältige Möglichkeiten des Austausches der Fachbereiche untereinander, der gegenseitigen Unterstützung und Anbahnung von Zusammenarbeit, der Abstimmung über Vorgehensweisen und Aufteilung von Aufgaben, sowohl zwischen den Fachbereichen als auch mit dem zentralen *International Office*, und Vieles mehr. Hier wird kommuniziert, welche Aufgaben anstehen, welche Betreuungsgruppen identifiziert werden können, welche Angebote für welche Gruppen gemacht werden können, wie die Betreuung und auch die Eigenorganisation der DIOs beständig verbessert werden können.

Damit erfüllt das *TI* grundlegende Management-Aufgaben²⁸ im Bereich der Internationalität. Es festigt die Verbindung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten. Dieses Expertenteam trifft sich obligatorisch im wöchentlichen Rhythmus zu einem festen Termin mit begrenzter Dauer. Der relativ kleine Kreis mit klaren Kompetenzen und hohen Verantwortlichkeiten ermöglicht vermehrte Synergieeffekte und verbesserte Konzeptentwicklung in der Internationalität.²⁹ Ein Diversity-Management wäre ohne diese

²⁶ Das *TI* wurde im PROFIS-Projekt als Struktur konzipiert und sowohl vom Rektorat und als auch von den Dekanen ausdrücklich als verbindliche, vom Referat Internationales organisierte Arbeitseinheit akzeptiert. Die Umsetzung (Organisation und Einladung) obliegt dem Refrat Internationales.

²⁷ Schaubild im Anhang

²⁸ projekt zwei

²⁹ Einen lebendigen Eindruck von der Arbeit im Team Internationales bietet im Anhang eine Spielszene erstellt auf der Grundlage eines tatsächlichen Treffens im März 2007.

Struktur- und Kommunikationseinheit nicht möglich. Die Effektivität des Teams wird erhöht, indem in den Fortbildungen der Mitarbeiter/innen, die regelmäßig von der dafür zuständigen Koordinierungsstelle für Weiterbildung während der Dienstzeit durchgeführt werden, wichtige Themen konzentriert bearbeitet und Verfahrensweisen entwickelt und geübt werden können. Ein erster Durchlauf fand schon während des PROFIS-Projektzeitraums statt und weitere werden folgen. Durch entsprechende Themenwahl wird auch ein gewisses Coaching der Gruppe ermöglicht. Zur Bereicherung des Kompetenztableaus des gesamten Teams ist es wünschenswert, zukünftig bei Neubesetzungen auch die kulturelle Vielfalt bei den betreuenden Mitarbeiter/inne/n gezielt zu erhöhen.

3.3 Einzelne Betreuungsangebote

In der Praxis hat man mit Betreuungsprogrammen in Kombination mit Diversity orientierter Gruppenbetreuung weniger das bekannte Problem, dass die Studierenden sie nicht wahrnehmen und annehmen. Man kann eine gewisse Feinjustierung betreiben, um sicher zu stellen, dass die Angebote die Studierenden auch wirklich erreichen können, aber ganz am Ende liegt es *doch* ausschließlich in der Verantwortung der Studierenden, wahrzunehmen, was ihnen angeboten wird. Nicht nur die Organisation muss ständig ihr Management verbessern und sich in interkulturellem Lernen verbessern. Die Hochschule kann auch von den einzelnen Studierenden gleich welcher Herkunft soziales und interkulturelles Lernen erwarten. Sie müssen akzeptieren, dass Eigenverantwortung zu übernehmen und Entscheidungen daraus abzuleiten einfach eine Grundlage für erfolgreiches Studieren in unserer Hochschulkultur ist.

Anstelle der Philosophie „abholen, wo sie stehen“ legt die Hochschule *Startlinien* fest, an der die Studierenden verlässlich abgeholt werden. Anstatt ihnen auf dem Wege zum Ziel mit Betreuung über alle Hürden zu helfen, muss die Betreuung zur Wahrnehmung der Eigenverantwortung überleiten. Dazu gehört auch eine stringente, regelmäßige „Leistungskontrolle“. Zu guter Betreuung gehört unter Umständen auch das Vermitteln der Einsicht, dass unter bestimmten persönlichen Rahmenbedingungen ein Hochschulabschluss in diesem Hause einfach nicht erreichbar ist.

3.3.1 My Hs-Bremen

Eine Möglichkeit, eine solche oben beschriebene Startlinie zu markieren, ist der Einstieg in die online-information über *My HS-Bremen*³⁰. Das als persönliches Online-Profil mit angehängter Information organisierte *My HS-Bremen* findet sich gleich auf der Startseite der HSB-Homepage. Die Studierenden können sich einklicken und werden danach einfach und deutlich zu ihrem Profil, zu Information und

³⁰ Geneigte Leser, die gerade keinen Internet-Zugang zur Verfügung haben, können hier im Anhang den Inhalt dreier wesentlicher Seiten finden.

Online Portfolio geführt. Die Seiten sind für *ALLE* in englischer Sprache, da heute auch die deutschsprachigen Studierenden gemäß unserer Einschreibeordnung so viele Grundlagen in Englisch haben müssen, dass sie alles verstehen können. Die unter *My HS-Bremen* festgelegte Startlinie zeigt sich suggestiv im Hintergrund. Die Studierenden werden veranlasst,

- den ihnen automatisch zugeteilten Zugang zu ihrem Profil auf der AULIS-Lernplattform sofort zu nutzen, indem sie mit den dort verfügbaren Sprachen (darunter oftmals ihre Muttersprache) einen Anreiz erhalten. Auf AULIS stehen Selbstlern-Programme, Studierhilfen und Selbsttests für verschiedene Fachrichtungen zur Verfügung mit denen die Studierenden das Online-Lernen bereits beginnen und üben können, bevor es für sie ohnehin in den laufenden Programmen zur Notwendigkeit wird;
- sich mit der Benutzung der ihnen ebenfalls automatisch zugeteilten Hochschul-E-Mail-Adresse (vorname.name@stud.hs-bremen.de) auseinanderzusetzen, auch wenn sie bereits einen privaten Account bei einem öffentlichen Anbieter haben. Über diese Adresse werden unverzichtbare Informationen der Hochschule kommuniziert und es wird erwartet, dass die Studierenden diese regelmäßig lesen;
- sich mit der Studienorganisation auseinanderzusetzen und sich online nötige Informationen zu beschaffen. Modulanmeldungen mit HIS-SOS werden ebenso unterstützt wie beispielsweise Leistungsnachweise und Notenspiegel mit HIS-POS;
- sich genauer mit der Notwendigkeit auseinander zu setzen, die deutsche Sprache zu verbessern. Sie erhalten konkrete Angebote, die sie zur Weiterbildung nutzen können.

Als Unterstützung dazu wird ein *Studienbuch* als körperlicher Sammelordner für Unterlagen und Nachweise in Papierform ausgegeben, in dem auch einige generelle Informationen enthalten sind. Es ist damit nicht nur die bekannte Sammlung von prüfungsrelevanten Scheinen (die inzwischen mit dem HIS-System online angeboten wird), sondern eine Handreichung zur gesamten Studienorganisation. Die Ausgabe erfolgt derzeit noch in den DIOs für die *internationalen* Studienanfänger/innen. Im Studienbuch enthalten ist ein so genannter *Laufzettel*, auf dem regelmäßige Besuche bei den Beratungsprofessoren/ Studiengangsleitungen zum Gespräch über das Studium ebenso vermerkt und abgezeichnet werden, wie der Besuch von Vorbereitungsveranstaltungen für Praktikum und Studium im Ausland. Damit kann sehr gut nachvollzogen werden, ob schon Beratungen stattgefunden haben, wenn Schwierigkeiten auftreten sollten und umfangreichere Unterstützung notwendig werden sollte. Dies gibt Studierenden und Betreuenden eine gemeinsame Kommunikationsbasis und damit Sicherheit. Derzeit ist es schon möglich das Studienbuch online (meistens) in der Muttersprache auf Aulis zu führen. Angestrebt wird, dass dies

als Ergebnis gezielterer Betreuung durch die DIOs in den Fachbereichen mehr genutzt wird, so dass nur noch die Laufzettel in Papierform verbleiben werden, schlicht konstruiert, aber effektiv³¹.

3.3.2 Online-Materialsammlung für die Betreuung

Erst gegen Ende des Projektes entwickelte sich in der Fortbildungsveranstaltung mit den zukünftigen DIOs die Idee, die AULIS Online Plattform nicht nur für den Austausch mit den zu betreuenden Studierenden zu nutzen, sondern auch als Materialpool und Arbeitsplattform für die DIOs. Die nächste Fortbildung wird sich mit der Nutzung dieser Plattform im Beratungsalltag beschäftigen. Bereits in der Nutzung erfahrene Kolleg/inn/en und Neulinge werden gemeinsam Lösungen erarbeiten, die zum Arbeitsumfeld passen. Dabei sind die Aktualisierungsfreundlichkeit und der schnelle Zugriff wichtige Themen. Auch sollte Raum zum Experimentieren gegeben und akzeptiert werden, dass diese Angebote sich mit der Nutzung weiterentwickeln, wozu im TI Raum und Zeit gegeben ist.

3.3.3 Semesterbegleitkurse

Studienbegleitend werden zahlreiche besondere Programme angeboten, die Schlüsselqualifikationen für Studium und Beruf anbieten und nicht originärer Bestandteil des üblichen Curriculums sind. Dazu gehören zusätzliche Fremdsprachen, Deutschkurse, Rhetorik, Zeitmanagement, Präsentationstechniken, Projektmanagement und dergleichen. Neben den üblichen Kommunikationswegen für die Ankündigungen ist es auch Aufgabe der betreuenden Einheiten und der Lehrenden, insbesondere der Studiengangsleitungen als beratende Professoren, die Studierenden, die einen Bedarf erkennen lassen, zu einer Teilnahme zu veranlassen. Das Departmental International Office leistet einen wichtigen Beitrag dazu, die Angebote an die Bedarfsgruppen und an die beratenden Professoren zu kommunizieren. In den Programmen können Studierende mit ähnlichem Bedarf, aber ganz verschiedenen kulturellen Hintergründen gemeinsam lernen und ihre Herausforderungen gemeinsam meistern. Die Atmosphäre ist ganz anders als in den üblichen Semestergruppen, in denen sich Studierende unter Umständen als einzige ganz allein sehen mit ihrem als persönliche Unzulänglichkeit empfundenen Bedarf.

Die Angebote der Begleitkurse können je nach Bedarf ausgeweitet werden. Allerdings sehen Lehrende und Betreuer/innen und Studierende die Frage des Bedarf sehr verschieden. Die Verbesserung der Betreuung durch die Einrichtung der dezentralen Departmental International Offices unter PROFIS ermöglicht es nun, die Veranstaltungen nicht nur gezielter persönlich anzukündigen und darin auch besser mit den Professor/innen zusammenzuarbeiten, sondern auch die Teilnahme zu kontrollieren und einen Zusammenhang zwischen Empfehlung, Akzeptieren der Empfehlung, Handlungskonsequenz und weiterem Studienerfolg für individuelle Studierende herzustellen und zu verdeutlichen.

³¹ Beispiel im Anhang

Eine weitere Integrationsmöglichkeit ohne „Integrationsprogramm“ oder „Sonderprogramm für internationale Studierende“ ist der Besuch der obligatorischen Auslandssemestervorbereitung im ersten Semester, bei der manche internationale Studierende gleich einmal den deutschen Kommilitonen berichten können, wie es ist, zum Studium allein in ein fremdes Land zu kommen. Das ist gelebte Integration in Bedarfsguppen.

3.3.4 Study-Orientation-Week (STOW)

STOW, die Study-Orientation-Week³², ist als eine dem Studienbeginn in den Fachbereichen vorgeschaltete Orientierungswoche des Internationale Office für alle internationalen Studienanfänger/innen (Hauptörer/innen) *zentral* angeboten worden. Die Teilnahme wurde mit einem sehr deutlich formulierten Einladungsschreiben als Anlage zur Zulassung verbindlich gestaltet. Außerdem wurden Multiplikatoren wie „Ausländerreferat“ des ASTA und kirchliche Studentengemeinden ebenso hinzugezogen wie Immatrikulationsamt und die Beratungsprofessor/innen in den Fachbereichen der Hochschule. Dennoch erschienen gleich am ersten Tag der Veranstaltung nur 20 % der Studierenden. Der gleichzeitige einwöchige Newcomerservice NEWS für Austauschstudierende³³ wird mit weniger Ankündigungsaufwand hingegen von 85% der angesprochenen Studierenden frequentiert³⁴. Die Vermutung, dies habe auch damit zu tun, das Austauschstudierende bereits Erfahrung haben und wissen, wie wichtig die Nutzung der Anfangsbetreuung ist, konnte aber leider nicht bestätigt werden. Alternativ wurde nämlich nach einem Semester Studium, also kurz vor dem zweiten Semester den internationalen Hauptörer/innen ein Projekt zum Üben von Study-Skills angeboten (Multiplikatoren wie oben), da angenommen wurde, die Studierenden hätten nach einem Semester Studium ein Problembewusstsein dahingehend entwickelt, wo sie noch etwas tun könnten. Es gab bei diesem ersten Durchlauf jedoch nur eine Resonanz von 5% der Angesprochenen. Das ist bedeutend weniger als der Anteil von Studierenden mit Studienerfahrung (20 %) in diesem Jahrgang nahe legt. Für dieses Projekt und auch für STOW gab es beide Male kaum Nachfragen hinsichtlich Verlegung, wiederholten Angebotes, genauerer Inhalte und anderes. Das Interesse also ist vernichtend gering geblieben, weshalb diese Art der Veranstaltung, Orientierungswoche nur für internationale Hauptörer/innen, gelegen noch vor allen anderen Angeboten, nicht weiter verfolgt wird. Die Inhalte werden möglicherweise als Study-Orientation-Workshop (STOW) in das Angebot der Semesterbegleitkurse³⁵ des ersten Semesters integriert oder aber in anderer Weise angeboten. Einzelheiten gehören zu den Themen des *Teams Internationales* zur Vorbereitung des WS 2007/8.

³² STOW-Programmbeispiel im Anhang

³³ NEWS- Programmbeispiel findet sich im Anhang

³⁴ Es wurden bei diesen zeitgleichen Angeboten ausdrücklich gewährleistet, dass alle Anfänger ihre Gruppe finden.

³⁵ siehe oben Pkt. 2.3.3

3.3.5 Buddy-Programm und Sprachlern-Tandem

Ein *Buddy-Programm*³⁶ existiert bereits für Austauschstudierende von internationalen Partnerhochschulen. Entwickelt im Rahmen des *Programme for Success* wird es seit Jahren *dezentral* durchgeführt in Fachbereichen mit sehr intensivem Studierendenaustausch und entsprechendem Betreuungspersonal (Vorgängereinrichtung des DIO). Im Vorgriff auf die so genannten „Social Credits“ wird am Ende des Engagements (ein bis zwei Semester) eine Buddy-Urkunde³⁷ ausgestellt, die als Nachweis dem Lebenslauf hinzugefügt werden kann.

Im PROFIS-Projekt sollte nun *zentral* ein Buddy-Programm entwickelt werden, bei dem dezidiert die internationalen Haupthörer/innen von erfahrenen einheimischen Studierenden vom Studienbeginn an begleitet werden. Es war dabei eine wichtige Forderung, dass dieses Programm nicht solche Studierenden als Buddies akquiriert, die bereits in den Programmen mit Pflicht-Auslandssemestern als Buddies für die Austauschstudierenden dringend gebraucht werden. Die Programme sollten also getrennt laufen. Dieses Konzept, internationalen Studierenden grundsätzlich zentral einen Buddy zu vermitteln, erwies sich jedoch in der praktischen Durchführung an der HSB als nicht zufriedenstellend umsetzbar. Zu den wichtigsten Aspekten gehörten dabei folgende Punkte:

- Viele als *international* eingestufte Studierende sind bereits länger in Deutschland und auch in Bremen³⁸, wodurch sie ihr eigenes Beziehungsnetzwerk haben und zunächst nicht erkennen können, was sie genau *jetzt* mit einem Buddy anfangen sollen, der sie aus dem „Nichts“ heraus kontaktiert.
- Deutsche Studierende, die sich als Buddy melden, kamen mit einer Ausnahme aus den internationalen Studiengängen, in denen sie vorzugsweise ihre eigenen Austauschstudierenden betreuen sollten, um die Austauschbeziehungen durch gute Betreuung zu festigen. Sie gehörten also nicht zur Gruppe, aus den Buddies rekrutiert werden sollten.
- Die zu betreuenden internationalen Studierenden wählten gern Studiengänge ohne zusätzlichen Auslandsaufenthalt. So passten Fächerkombinationen von Buddy (internationale Studiengänge) und Studienanfänger (Studiengänge ohne Pflichtaufenthalt) ebenso wenig zusammen wie auch die räumlichen Standorte³⁹ beider.
- Mitarbeiter/innen aus der Zentrale konnten bei der Akquisition von freiwilligen Buddies die Studierenden nur in viel zu geringer Zahl zum Engagement bewegen, da hierfür offensichtlich mehr beständiger Studierendenkontakt erforderlich ist, als bei der Konzeption vermutet wurde.

³⁶ Aufgabenbeschreibung, Anmeldung, Muster-Zertifikat und Aufwandsberechnung als Beispiele im Anhang

³⁷ siehe Anhang

³⁸ siehe oben Pkt. 3.3.4

³⁹ Die Bachelor-Programme der HSB verteilen sich auf drei nahe beieinander gelegene Standorte in der Stadt.

Zukünftig, und eben auch mit Rückbezug auf das ganz oben beschriebenen Diversity Management, sollen durch die DIOs alle Buddies bedarfsgerecht vermittelt werden, und zwar gezielt im Fachbereich und unter Einbeziehung der Lehrenden. Leitgedanken zur zukünftigen Umsetzung sind:

- Die Anwerbung von Buddies geschieht am effektivsten persönlich in den regelmäßigen Lehrveranstaltungen, direkt durch Lehrende und auch in den regelmäßigen Informationsveranstaltungen der Betreuer/innen in den DIOs.
- In den DIOs können am besten sinnvoll die Prioritäten dazu gesetzt werden, wer zuerst mit einem Buddy bedient werden soll.
- Viel gezielter können die Studierenden angesprochen werden, die nicht ins Ausland gehen werden, aber mit der Buddy-Urkunde einen Nachweis über soziales und auch internationales Engagement erhalten können
- Eigene Rückkehrer aus dem Auslandssemester/Auslandspraktikum können eben dann als Buddies für Haupthörer/innen vermittelt werden, wenn die Austauschstudierenden schon versorgt sind. Dies ist bei getrennten Verfahren zentral/dezentral nicht so leicht möglich.
- Buddies aus dem „Heimatland“ (Gasstudierende, Migranten), die bereits als fortgeschrittene Studierende erfolgreich und erfahren sind, können in manchen Fällen außerordentlich hilfreich sein, in anderen Fällen werden sie als Integrationshindernis oder aus anderen Gründen abgelehnt. Hier kann nur vor Ort im Fachbereich der jeweils angemessene Weg besprochen werden.

Dem Buddy-Programm ähnlich funktioniert ein Sprachlern-Tandem, für das sich zwei Studierende, deutsch und international, bei den Sprachlernrichtungen⁴⁰ anmelden können. Ein solches Paar unterstützt sich in gemeinsamen Lernstunden gegenseitig in der Verbesserung der jeweiligen Muttersprache. Es versteht sich von selbst, dass dabei auch sehr viel über das Studium gesprochen wird. So können diese Paare sich im Fachbereich ebenfalls für das Buddy-Programm melden nebst Erhalt der Urkunde (für den Buddy). Gleichzeitig können Buddy-Paare angeregt werden, sich auch als Sprachlern-Tandem registrieren zu lassen und hier gezielt miteinander zu arbeiten. Diese Querverbindungen sind bei zentraler, programmatischer Organisation so nicht leistbar.

3.3.6 Fachtutorien und Bonus-Programm

Die Fachtutorien und Studienberatungen, üblicherweise durchgeführt von den Studiengangsleitungen und weiteren dafür bestimmten Fachprofessor/innen, werden für internationale Studierende nicht anders angeboten als für alle anderen Studierenden auch. Hier gilt ganz besonders im Sinne des Diversity Managements das Verfahren, Bedarfsgruppierungen vor Reisepass-Gruppierungen zusammenzustellen.

⁴⁰ „Fremdsprachen-Plus“ an der HSB und „Fremdsprachenzentrum der Hochschulen im Lande Bremen“

Unterstützt werden die Professor/inn/en von studentischen Tutoren. Hierzu ist eine hochschulweit geltende Systematik in Arbeit.

Für die fachliche Betreuung der internationalen Austauschstudierenden von Partnerhochschulen ist vor Jahren ein monetäres Bonus-Programm⁴¹ eingeführt worden. Nach dem ersten Augenschein lag es zu Beginn des PROFIS-Projektes nahe, dieses Instrument auch auf Haupthörer/innen auszuweiten. Hintergrund für das bestehende Bonus-Programm ist, dass die nur ein bis höchstens zwei Semester hier verweilenden Studierenden von Partnerhochschulen besonderen Anforderungen ausgesetzt sind und dadurch intensivere fachliche Betreuung benötigen. Hinzu kommt das Interesse der Pflege qualitativ hochwertiger Partnerbeziehungen, die mit herausragender Betreuung der Partnerstudierenden einhergeht⁴².

Bei der fachlichen Betreuung regulärer internationaler Haupthörer/innen hingegen, die einen besonderen Bedarf haben, weil sie vielleicht aus fremden kulturellem Umfeld kommen, darf eine Diskriminierung nach deutschem und nicht-deutschem Pass für die Umsetzung eines Bonus-Programms keinesfalls vorgenommen werden. Es wäre nicht zielführend, wenn bestimmte Bildungsausländer/innn bevorzugt fachlich betreut werden, weil es einen Bonus dafür gibt, obwohl im Einzelfall der Bedarf gar nicht so ausgeprägt ist, wohingegen andere Studierende mit ihrem dringenden Bedarf möglicherweise zurückgesetzt werden, weil ihre Beratung nicht bonus-fähig ist. Dieses Instrument wurde daher als Idee, einen Anreiz zur Verbesserung der fachlichen Betreuung zu schaffen, im PROFIS-Projekt als ungeeignet verworfen.

3.3.7 Patenprogramm

Auf Empfehlung der DIOs und nach eingehender Prüfung des Einzelfalls können sich Studierende nach einem Semester erfolgreichen Studiums für das Patenprogramm der HSB anmelden. Das Patenprogramm stellt seit mehreren Jahren den Kontakt her zwischen Austauschstudierenden von internationalen Partnerhochschulen und bremischen Bürgern zwecks gemeinsamer Freizeitgestaltung. Voraussetzung ist, dass die Kandidat/innen wirklich ernsthaft studieren, was sie durch erworbene Credits nachweisen können und dass genügend Pateneltern/-familien zur Verfügung stehen. Auf Grund langjähriger Erfahrung mit dem Patenprogramm für die in Voraussetzungen und Interessen recht homogene Gruppe der Austauschstudierenden kann das Programm nicht uneingeschränkt für andere Studierende unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds empfohlen werden. Zu den wesentlichsten Begründungen gehört neben anderem:

⁴¹ für Stud. Hilfskräfte oder zusätzliche Reisen zu Partnern

⁴² Ziel ist es, die Anzahl der Auslandsplätze für unsere Outgoings im Pflichtauslandssemester so zu erhöhen, dass rechnerisch jedem/ jeder der jährlich etwa 700 betroffenen ein Platz zur Verfügung steht.

- Die Patenbeziehung mit Haupthörer/innen ist sehr lang, mindestens drei Jahre, und allein dadurch eine besondere Anforderung für die Paten, denen viele nicht gewachsen sind oder sich nicht gewachsen fühlen.
- Einfache anfängliche Irritationen können sich in längerer Zeit zu sehr ernsten Problemen entwickeln, die seitens der Hochschule zu mehr Betreuungseinsatz führen als ein Verzicht auf das Patenprogramm.
- Paten werden mit unangemessenen Betreuungsaufgaben, als Problemlöser für alle Fälle, belastet, die von den Studierenden an vorgesehener Stelle in der Hochschule allerdings nie angenommen oder nachgefragt wurden.
- Finanzielle Probleme bei Haupthörer/innen sind gravierender und werden in die Patenschaft, die eigentlich keine Kosten verursachen soll, hineingetragen.

Das Patenprogramm kann bei vorsichtiger Nutzung gut zur Integration beitragen, darf aber nicht überfrachtet werden. Insbesondere darf es nicht dazu dienen, institutionelle Betreuungslücken zu schließen.

4 Zusammenfassung

Das PROFIS-Projekt selbst ist mit dem Ende des Bewilligungszeitraums am 30. April 2007 beendet. Die Projektziele sind in sofern erreicht, dass alle geplanten Elemente der Betreuungsverbesserung umgesetzt und erprobt wurden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse wurden wie oben beschrieben in diese Handreichung für Hochschulen eingearbeitet.

Für die HSB war es dabei eine besondere Erfahrung festzustellen, dass Instrumente, die sich in der Betreuung der nur kurzzeitig hier verweilenden Austauschstudierenden von internationalen Partnerhochschulen oder für Gruppen von internationalen Studierenden (beispielsweise vietnamesischen oder türkischen Studierenden), die in bestimmte feste Programme integriert sind, bewährt haben, dadurch nicht zwangsläufig auch für die Betreuung vieler verschiedener anderer internationaler Studierender geeignet sind. Dies führte direkt zu den in dieser Schrift beschriebenen tiefer gehenden strategischen Überlegungen zum Betreuungskonzept für Studierende allgemein.

Die Auswertung der erprobten Maßnahmen und Instrumente verlangt nach weiteren Modifizierungen der Betreuung, die im Projektzeitraum nicht mehr geleistet werden konnten. Jedoch konnten die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Elemente unter PROFIS so verankert werden, dass eine Fortführung nach dem Projektende gesichert ist. Dazu wurden die oben beschriebenen strukturelle

Veränderungen vorgenommen. Im Einzelnen wurden die vorgeschlagen Lösungen in der Beschreibung der Maßnahmen oben bereits ausgeführt.

Die HSB verfügte vor Projektbeginn bereits über das beschriebene, gut ausgebaute Betreuungsnetz mit den an Hochschulen traditionell üblichen Akteuren⁴³. Bedeutend für das PROFIS-Projekt ist die Tatsache, dass die Weiterentwicklung der *Betreuungs-Angebote* im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der *Betreuungs-Strukturen* umgesetzt werden konnte. Die anfängliche Trennung in die zwei Aktionsbereiche *Umstrukturierung* und *Betreuungsverbesserung* wurde sinnvoller Weise aufgelöst. Es ging vielmehr darum, dass eine deutlichere, straffere Struktur von Zuständigkeiten und Aufgaben erst Stabilität und Erweiterung des Betreuungsnetzwerks möglich machte. Es ging aber auch darum, dass erfolgreiche Kommunikation aller Beteiligten als Grundlage guter Betreuung und Netzwerkbildung gewährleistet ist. In sofern wurden die *Betreuungs-Strukturen* gleichzeitig zu beständigen *Kommunikations-Strukturen* weiterentwickelt, die unabhängig von der Existenz des PROFIS-Projektes funktionieren. Sie genügen den Anforderungen, die an gute Kommunikation gestellt werden, um wirklich als *Betreuung* und nicht nur als beliebiges *Programmangebot* zu funktionieren und vor allem um *flexible Lösungen* zu finden. Dazu müssen die Akteure aber auch zu jeder Zeit eine klare *Internationalisierungsstrategie* vor Augen haben, an der Lösungen stets gemessen werden können. Die Beiträge des Projektes zur Weiterentwicklung der Internationalisierungsstrategie, mit besonderem Augenmerk auf die Betreuung von Studierenden, wurden am Ende des Projektzeitraumes wie oben beschrieben als Ansatz des *Diversity Managements* dem Rektorat der HSB vorgestellt, das den Ansatz zukünftig ausdrücklich in seine Strategieentwicklung mit einbeziehen wird.⁴⁴

Angestoßen durch die Überlegungen im PROFIS-Projekt wird zukünftig an der HSB diskutiert werden, ob und in wieweit die Gesamtstrategie speziell die *Internationalisierung* nicht mehr als gesonderten Bereich ausweisen wird, sondern *Internationalität* noch intensiver als bisher schon in *alle* Überlegungen und strategischen Konzepte automatisch mit einbeziehen wird. Die Diversität der Studierenden und aller anderen Hochschulangehörigen, gerade hinsichtlich ihrer kulturellen Wurzeln, soll als Bereicherung gewünscht sein und durch geeignetes Management, das Menschen in ihrer Verschiedenheit würdigt und ihre Potenziale nutzt⁴⁵, gefördert werden. Dies bedeutet für eine Hochschule, die Umsetzung von *Diversity Management* als Herausforderung für die Zukunft zu betrachten.

Eine Umsetzung des *Diversity Managements* würde einen Qualitätsgewinn für die gesamte Hochschule bedeuten, bei gleichzeitigem Vorhandensein eines insgesamt hohen Maßes an Gleichstellung und

⁴³ siehe oben Pkt. 3.2

⁴⁴ Sitzung des Rektorates vom 26. April 2007

⁴⁵ vgl. Berninghausen

Integration. Das hier resümierte PROFIS-Projekt kann mit einigen interessanten Bausteinen als wesentlicher Beitrag dazu dienen.

5 Ausblick: Nachhaltig und flexibel - auch nach PROFIS

Das PROFIS-Projekt war fest im System der HSB verankert wodurch auch für die Zeit nach dem Projekt die Verantwortung zur Fortführung des Erreichten eindeutig zugeordnet und verstetigt wurde. Die Projektleiterin des PROFIS-Projekts ist gleichzeitig Leiterin des Referates Internationales. Dadurch kann sie die Verantwortung, die Ergebnisse des PROFIS-Projekts in der Hochschule weiter zu festigen und für eine Fortführung begonnener Vorhaben zu sorgen, in besonderem Maße wahrnehmen. Indem auch die Projektkoordinatorin als wissenschaftliche Mitarbeiterin weiterhin unbefristet im Hause tätig ist, kann zukünftig auch hier noch auf erarbeitete Expertise zurückgegriffen werden. Durch die Umstrukturierung sind entwickelte Maßnahmen auch dauerhaft personell verankert bei den unbefristet besetzten DIOs.

Dem Prinzip der Diversität folgend wird die *Verbesserung der fachlichen Betreuung* von Studierenden insgesamt modifiziert und weiter vorangetrieben werden. Dabei ist stets das Referat Internationales einzubeziehen, um die Durchdringung aller Bereiche mit dem Gedanken der Internationalität voranzutreiben und im Einzelnen mit Expertise zu verschiedenen Lösungen beizutragen. Insbesondere ist auch die Betreuung unserer Outgoings besser mit der Betreuung von Incomings aus allen Regionen der Welt zu vernetzen.

Gemeinsam mit der organisierenden Koordinierungsstelle für Weiterbildung, der Konrektorin für Lehre, dem neuen *Team Internationales* und dem Referat Internationales wird Kommunikation, Distribution und inhaltlicher Umfang der bestehenden *Semesterbegleitprogramme* weiter verbessert. Es werden diverse Zielgruppen sorgfältiger definiert und zur Beteiligung veranlasst, indem auf das Angebot auch eine Kontrolle erfolgt, beispielsweise mit einem Gruppenarbeitsplan oder einem individuellen Laufzettel. Die Eigenverantwortung der zu betreuenden Gruppen wird gestärkt.

Der Konrektorin für Lehre wird als ein Nebenergebnis des PROFIS-Projektes anempfohlen, gezielte Fortbildungsangebote für Professor/inn/en zu erstellen, die deren fachliche Beratungstätigkeit für verschiedenste Gruppen gezielt zu unterstützen. Dieser Aufgabenbereich wird mit dem Referat Internationales gemeinsam angegangen. In der übrigen bestehenden Fortbildung für Profesor/inn/en muss der Gedanke von Diversität, insbesondere kultureller Diversität, breiteren Raum einnehmen.⁴⁶

⁴⁶ Ein positives Beispiel ist die Fortbildung „Aktivierende Lehrmethoden“ im Juni 2006 gewesen, in denen man in Anwesenheit der PROFIS-Projektkoordinatorin ausdrücklich auf verschiedene Verhalten- und Sichtweisen unterschiedlicher Kulturen einging.

Auch für die Mitarbeiter/innen in den neu entstandenen DIOs wird ein mehrjähriger Fortbildungsplan erstellt, der langfristig aufeinander aufbauende Angebote ebenso vorsieht wie Angebote als Reaktionen auf kurzfristig entstandenen Bedarf. Insbesondere ist auch hier Schulung für die Beratungspraxis, aber ebenso die effektive Eigenorganisation sehr wichtige Themen. Zudem steht die geschickte Vernetzung der Betreuung von Outgoings und Incomings hier an exponierter Stelle.

Indem Alumni an geeigneter Stelle integriert werden, kann ein deutlicher Beitrag zur Verbesserung der Betreuung geleistet werden. Eine Zusammenarbeit mit dem Projekt Alumni-Plus und der im Frühjahr 2007 neu eingerichteten Stelle des „Zentraler Alumni Service“ erscheint zwingend, jedoch sind die diesbezüglichen Planungen noch in der Anfangsphase. Synergien versprechen beispielsweise Konzepte wie *Mentorenprogramm*, *Praktikums- und Carrer-Service international* und *Nutzung von einzelnen Alumni und Alumni-Clubs zur Vorbereitung von Studienbewerber auf das Studium an der HSB*, dies ganz besonders außerhalb Europas.

6 Dank an die Beteiligten

Mein Dank gilt der Projektleiterin und Leiterin des Referates Internationales, Frau Dr. Heike Tauerschmidt für die Freiheit, Dinge einfach ausprobieren zu können; für die Bereitschaft, in neuen Konzepten und Strategien zu denken und für die vielfältige, unablässige Unterstützung in alle Richtungen. Ich bedanke mich bei den Konrektoren Internationales Prof. Dr. Friedrich Lehmann und seiner Nachfolgerin Prof. Dr. Jutta Berninghausen für fachliche Unterstützung. Bedanken möchte ich mich auch bei den Kolleg/innen in der Betreuungsarbeit im International Office und in den Fachbereichen für die Offenheit, mit der sie an einem neuen Konzept mitgearbeitet haben. Ebenso war immer Verlass auf die geduldige Unterstützung aus dem Immatrikulationsamt hinsichtlich meiner penetranten Nachfragen nach Daten und Zahlen im stets vollgestopften Arbeitsalltag.

Zu danken ist ebenso den Dekanen der Fachbereiche für die konstruktiven Gespräche zur Konzeption verbesserter Strukturen in der Internationalisierung der Fachbereiche und für den Willen, diese aktiv umzusetzen. Mein Dank gilt der Personalleitung für die unverzichtbaren Beiträge zur realen Umsetzung der Strukturveränderungen und für die Bereitschaft, die Vorhaben auch nach dem Ende des Projekts konstruktiv fortzuführen. Nicht zuletzt möchte ich noch dem gesamten Rektorat der HSB danken für die aktive und positive Auseinandersetzung mit den Anregungen zur Weiterentwicklung der Internationalisierungsstrategie und zur Auseinandersetzung mit dem Konzept des Diversity Managements, die sich aus dem PROFIS-Projekt ergaben.

Weiterhin haben zahlreiche Kollegen und Kolleginnen für dieses Projekt mit ihrer Aufmerksamkeit und mit unzähligen Arbeitsbeiträgen zusätzlich zu ihrem üblichen Dienstgeschäft unverzichtbare Unterstützungsleistungen erbracht. Ihnen gilt mein besonderer Dank.

7 Literatur

Jutta **Berninghausen**: Gender Training zur Interkulturellen Kompetenz – Überlegungen zu Gender Training, interkultureller Kommunikation und Managing Diversity, in: Geschlechterverhältnisse bewegen, Königstein/ Taunus 2004;

Henrike **Evers**, Helga **Meyer**, Dörte **Roselius-Landwehr**: Programme for Success, Bremen 2004

Rainer **Leenen**, Andreas **Groß**: Internationalisierung aus interkultureller Sicht: Diversitätspotenziale der Hochschule, erscheint in: Matthias Otten, A. Scheitza, A. Cnyrim: Interkulturelle Arbeitsfelder im Wandel, Training und Beratung in Praxis und Wissenschaft, Frankfurt/M., 2007

Michael **Stuber**: Diversity in nicht gewinnorientierten Unternehmen, Darmstadt 2004

Isa **Ungruh**: Service? Ja bitte! Bremen 2003

projekt zwei – „Hochschule im Wandel“, Strategiepapier des Rektorats der Hochschule Bremen, Bremen, Januar 2005

DAAD - Bericht: Vom Akademischen Auslandsamt zum Internationalen Kompetenzzentrum, „AG Funktionales Auslandsamt“ der DAAD-Jahrestagung der Leiterinnen und Leiter der Auslandsämter, Januar 2003

8 Kontakt

Dörte Roselius-Landwehr, M.A.
PROFIS-Projekt Koordinatorin

Neustadtswall 30
28199 Bremen

Tel.: 0421-5905-2140
Fax: 0421-5905-2500
E-Mail: profis@hs-bremen.de
roselius@hs-bremen.de

Dr. Heike Tauerschmidt
Leiterin Referat Internationales

Neustadtswall 30
28199 Bremen

Tel.: 0421-5905-2640
Fax: 0421-5905-2644
E-Mail: htauerschmidt@verw.hs-bremen.de