



## Manual

# Personalentwicklung zur Internationalisierung der Verwaltung

Prozessbeschreibungen aus deutschen Hochschulen



## HRK-EXPERTISE Internationalisierung

Das Projekt HRK-EXPERTISE Internationalisierung unterstützt die deutschen Hochschulen bei der qualitätsgeleiteten Erarbeitung, Umsetzung und Weiterentwicklung ihrer institutionellen Internationalisierung. Die Beratungs- und Vernetzungsinstrumente des Projekts nehmen zentrale Themenbereiche der Internationalisierung in Governance, Studium und Lehre, Forschung und Verwaltung in den Blick. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

Im Fokus des Projekts stehen drei Ziele:

- 1 Strategische Internationalisierung:** Begleitung und Beratung einzelner Hochschulen bei der systematischen Erarbeitung, Umsetzung und Weiterentwicklung institutioneller Internationalisierungsstrategien
- 2 Nachhaltige Verankerung der Internationalisierung:** punktuelle und passgenaue Unterstützung bei der Vertiefung von Internationalisierungsthemen sowie in allen Phasen der Implementierung konkreter Internationalisierungsmaßnahmen
- 3 Dissemination:** Identifizierung und Weitergabe von Beispielen guter Praxis, Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie Vernetzung und Kooperation innerhalb des gesamten Hochschulsystems

### Themencluster

- Mainstreaming der Internationalisierung
- Internationale Sichtbarkeit
- Internationaler Campus und Willkommenskultur
- Internationalisierung und Capacity Building
- International Classroom und kulturelle Diversität der Studierendenschaft
- Internationalisierung und Digitalisierung
- Internationalisierung von Forschung und wissenschaftlichem Nachwuchs
- Internationalität und kulturelle Diversität des Hochschulpersonals
- Internationale Mobilität von Studierenden, Lehrenden und Verwaltungspersonal
- Lokale und regionale Vernetzung in der Internationalisierung

# Angebotsportfolio



## Audit

analysiert das internationale Profil der Hochschule und gibt konkrete Handlungsempfehlungen zu dessen strategischer (Weiter-)Entwicklung.



## Audit kompakt

richtet sich als passgenaues Audit-Angebot an kleinere Hochschulen (<10.000 Studierende).



## Audit-Strategiewerkstatt

berät sehr kleine Hochschulen (<1.000 Studierende) bedarfsorientiert zu ihrer weiteren Internationalisierung.



## Re-Audit

begleitet auditierte Hochschulen strukturiert über dreieinhalb Jahre hinweg bei der Umsetzung konkreter Internationalisierungsmaßnahmen.



## Themenwerkstatt

vertieft und analysiert Einzelthemen der Internationalisierung.



## Prozesswerkstatt

analysiert und verbessert Prozessabläufe der Internationalisierung.



## Runder Tisch

diskutiert Lösungsansätze zu regional relevanten Herausforderungen der Internationalisierung mit lokalen Akteuren.



## Peer-to-Peer

ermöglicht den systematischen, kollegialen Austausch zur Bearbeitung einer individuellen Fragestellung der Internationalisierung.



## Vernetzungskonferenzen

fördern den Erfahrungsaustausch und die Kooperation zu aktuellen Internationalisierungsthemen.



## Fachveranstaltungen

präsentieren und diskutieren aktuelle Fragen und innovative Konzepte der Internationalisierung.



## Manuals

stellen fach- und themenspezifisch aktuelle Praxisbeispiele von Internationalisierungsprozessen vor.



## Website

informiert auf [www.hrk.de/expertise](http://www.hrk.de/expertise) zu allen Aktivitäten des Projekts.

## **HRK-EXPERTISE-Manuals**

Die HRK-EXPERTISE-Manuals beschreiben fachlich fokussiert und beispielhaft Prozesse zur Bearbeitung von zentralen Internationalisierungsthemen an deutschen Hochschulen. Sie stellen verschiedene Vorgehensweisen und Arbeitsprozesse zur Erreichung konkreter Internationalisierungsziele vor und bieten Einblick in mögliche Formen der Gestaltung, einzelne Umsetzungsschritte sowie damit verbundene Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. So tragen die HRK-EXPERTISE-Manuals dazu bei, Internationalisierungsprozesse nachhaltig und effektiv zu gestalten.

## **Personalentwicklung zur Internationalisierung der Verwaltung**

Die Internationalisierung des nicht-wissenschaftlichen Hochschulpersonals ist eine wichtige Dimension der ganzheitlichen Internationalisierung einer Institution. Sie trägt zur persönlichen Entwicklung der einzelnen Hochschulmitarbeiter\_innen bei, fördert die Zusammenarbeit mit internationalen Kooperationspartnern und stärkt die Attraktivität der Hochschule sowie die Willkommenskultur für internationale Studierende und Wissenschaftler\_innen.

Das HRK-EXPERTISE-Manual zeigt Möglichkeiten auf, wie die Internationalisierung der Verwaltung mithilfe von Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützt werden kann. Die ausgewählten Beispiele legen dar, wie verschiedene deutsche Hochschulen innovative, bedarfs- und zielgruppenorientierter Instrumente der Personalentwicklung und Weiterbildung implementiert haben, um die internationalen Erfahrungen und interkulturellen Kompetenzen des nicht-wissenschaftlichen Personals strategisch reflektiert, qualitätsgeleitet und nachhaltig zu steigern.

Konkret skizzieren die zehn Beiträge zunächst die Motivation für die Etablierung der spezifischen Personalentwicklungsmaßnahme zur Internationalisierung der Verwaltung. Im Anschluss beschreiben sie einzelne Arbeitsschritte und das Zusammenwirken von verschiedenen hochschulischen und externen Akteuren im Rahmen der Entwicklung und Umsetzung der Aktivität. Diskutiert werden Aspekte wie Ressourcenbedarf, Zuständigkeiten und Kommunikation sowie Steuerungsmechanismen und Qualitätssicherung. Dabei identifizieren die Beiträge Erfolgsfaktoren und mögliche Hürden, um andere Hochschulen dabei zu unterstützen, Prozesse zur Förderung der Internationalisierung der Verwaltung nachhaltig umzusetzen, zu verbessern und deren Qualität zu sichern.



## Manual

---

# Personalentwicklung zur Internationalisierung der Verwaltung

Prozessbeschreibungen aus deutschen Hochschulen



# Inhalt

Freie Universität Berlin   Internationales Trainingsprogramm für Führungskräfte .....	4
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin   Employee+ .....	8
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn   Virtual Exchange .....	12
Technische Universität Dresden   SprInt – SPRachlich und INTerkulturell .....	16
Hochschule Hannover   WIn – Weiterbildung International .....	20
Karlsruher Institut für Technologie   Cross-Cultural Competences .....	24
Universität Konstanz   Zertifikatslehrgang Interkulturelle Kompetenz .....	28
Westfälische Wilhelms-Universität Münster   Team Travels .....	32
Bauhaus-Universität Weimar   admINT – Internationalisierung der Administration .....	36
Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt   Interkultureller Führerschein .....	40

# Innovatives Trainingsprogramm als Pilotprojekt

Bei Fortbildungsmaßnahmen für Verwaltungspersonal denkt man nicht direkt an Führungskräfte. In einem von der Freien Universität Berlin gemeinsam mit einer israelischen Partnerhochschule durchgeführten Trainingsprogramm zur Internationalisierung sind sie jedoch die Zielgruppe.

## Die Aktivität auf einen Blick

**Name der Aktivität:** Internationales Trainingsprogramm für Führungskräfte

**Typ der Aktivität:** strukturiertes Mobilitätsprogramm

**Verantwortliche Einheit(en):** Weiterbildungszentrum, Abteilung Internationales, Personalentwicklung

**Zielgruppe:** Führungskräfte im wissenschaftsunterstützenden Bereich, zu deren Aufgaben die Arbeit mit internationalen Studierenden und/oder Wissenschaftler\_innen gehört

**Reichweite:** zunächst 6 pro Partnerhochschule in der Pilotphase, perspektivisch 10-20 jährlich

**Zeitpunkt der Etablierung:** März 2020

**Befristung/Laufzeit:** Pilotprojekt bis März 2021; dauerhafte Verstetigung angestrebt

**Finanzierungsquelle:** Mobilitätsmittel Erasmus+-Programmlinie KA107 für je 6 Teilnehmende pro Hochschule plus Koordinator\_in; zusätzliche Unterstützung u. a. für Trainerhonorare aus OS-Mitteln

**Hochschulexterne Partner:** The Hebrew University of Jerusalem

**Website:** [www.fu-berlin.de/sites/weiterbildung/index.html](http://www.fu-berlin.de/sites/weiterbildung/index.html)

Im Rahmen eines Pilotprojekts nehmen wissenschafts begleitende Führungskräfte der Freien Universität Berlin (FUB) und der Hebrew University of Jerusalem (HUJI) an einem Training zum Thema Professionalisierung der Internationalisierung teil. Dazu trafen sich in einer ersten Trainingswoche im März 2020 sechs Teilnehmende jeder Universität in Jerusalem, um sich über den Ausbau des Servicegedankens in der Arbeit mit internationalen Studierenden auszutauschen. Das gemeinsame Programm soll nach Durchführung der zweiten Woche im Frühjahr 2021 auf weitere Beschäftigtengruppen und Themen sowie zusätzliche internationale Partnerhochschulen ausgeweitet werden.

## Starthilfe durch Führungskräfte

Unterstützt durch zwei vorangegangene Erasmus+-geförderte Aufenthalte etablierten das Weiterbildungszentrum (WBZ) der FUB und die Personalabteilung der HUJI 2019 eine Zusammenarbeit, die über die Internationalisierung der Verwaltung zur Intensivierung der zwischen den beiden Universitäten bestehenden Strategischen Partnerschaft beitragen soll. Die gute Resonanz auf erste noch im gleichen Jahr angebotene Aktivitäten – zwei interkulturelle Trainings, die der Direktor für Undergraduate Studies an der Rothberg International School der HUJI in Berlin durchführte – ermutigte die Akteure auf beiden Seiten zum Ausbau der Kooperation. So entwickelten sie, gefördert durch die Präsidien beider Universitäten, ein innovatives

gemeinsames Konzept für ein internationales Trainingsprogramm für Führungskräfte.

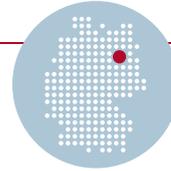
Die Fokussierung erfolgte im ersten durchgeführten Trainingsprogramm auf „Führungskräfte in Schnittstellenfunktionen, um von Anfang an eine möglichst große Reichweite für die Implementierung zu gewinnen“, so der kommissarische Leiter des WBZ, Nicholas Hübner. Er zeigt sich überzeugt, „dass die Inhalte so schneller und unmittelbarer an Kolleginnen und Kollegen weitergegeben werden. Außerdem werden dadurch die Trainings gefördert, die von beiden Hochschulen für Verwaltungsmitarbeitende durchgeführt werden. Das betrifft zum Beispiel die Bereiche Internationalisierung und Serviceorientierung, aber auch den Bereich der Administration von gemeinsamen Forschungsvorhaben.“

## » Im Fokus standen Führungskräfte in Schnittstellenfunktionen, um von Anfang an eine möglichst große Reichweite zu gewinnen.

Nicholas Hübner

### Ähnliche Herausforderungen, aber Unterschiede bei der Ausgangssituation

Um die Berücksichtigung partikularer Zielgruppeninteressen an den Hochschulen zu gewährleisten, wurden Steuerungsgruppen eingerichtet, deren Zusammensetzung einen guten Kontakt zu den Hochschulleitungen wie auch den potenziellen Teilnehmenden garantieren sollte; an der FUB bestand sie aus Angehörigen des WBZ sowie Mitar-



Freie Universität



Berlin

Anzahl Studierende: 37.300

Anteil internationale Studierende: 18,5 %

Anzahl nichtwissenschaftliches Personal: 2.534

beitenden der Abteilung Internationales und der Personalentwicklung. Insgesamt waren circa 30 Personen in den Prozess involviert. Alle Überlegungen wurden mit dem Präsidium – der Vizepräsidentin für Internationales sowie der Kanzlerin – abgestimmt. Die Koordination mit der HUJI übernahm das Weiterbildungszentrum.

Grundlage für die Konzeption war, so Stefanie Ritter, Referentin in der Abteilung Internationales, „dass trotz unterschiedlicher Ausgangssituationen in vielen Bereichen die Herausforderungen der beiden Hochschulen im Umgang mit internationalen Studierenden ähnlich sind. Dies betrifft zum Beispiel die Erwartungen, die auch vor den kulturellen

## » Trotz unterschiedlicher Ausgangssituationen sind die Herausforderungen der beiden Hochschulen im Umgang mit internationalen Studierenden ähnlich.

Stefanie Ritter

Hintergründen der Studierenden an Lehre, Service und Betreuung gestellt werden, aber ebenso die Unterstützung bei der Bewältigung von Ausnahmesituationen.“

### Wege und Mittel

In der Definition gemeinsamer Ziele für ein erstes Training wurden diese Themen entsprechend berücksichtigt. Konkret standen mögliche Verbesserungen im Mittelpunkt, die dem Service für internationale Studierende, der Unterstützung z. B. bei der Anpassung an neue Lernumgebungen, der interkulturellen Kompetenz sowie hochschulbezogenen Englischkenntnissen im Verwaltungsbereich dienen sollten.

Das fertige Konzept wurde durch Marketingaktivitäten innerhalb der Hochschule kommuniziert. Dies geschah u. a. über einen Newsletter sowie über die Website der Personalentwicklung und des Weiterbildungszentrums. Zudem wurden Führungskräfte aus dem administrativen Bereich, die mit internationalen Studierenden arbeiten, direkt angesprochen.

Schlussendlich gab es acht Bewerber\_innen, von denen sechs auf der Grundlage eines Motivationsschreibens durch ein Komitee ausgewählt wurden. Entscheidend waren ihr Antrieb zur Teilnahme und ihre erwartete gute Multiplikationsfähigkeit. Für die Finanzierung des gemeinsamen Weiterbildungsprogramms wurden Mittel für Fort- und Weiterbildungszwecke der Erasmus+-Programmlinie Mobilität mit Partnerländern bereitgestellt, die die Abteilung Internationales zuvor für das Partnerland Israel erworben hatte.

### Der Austausch: einwöchig, intensiv und auf Englisch

Der innovative Ansatz für das internationale Trainingsprogramm sah vor, dass „der intensive einwöchige Austausch in Jerusalem ausschließlich auf Englisch erfolgte, was im Bereich der Verwaltung alles andere als selbstverständlich ist“, so Hübner, und durchaus eine Herausforderung dar-

stellte. „Man ist eben nicht bloß Teilnehmer einer Konferenz, sondern man begegnet den Bedingungen und Schwierigkeiten einer anderen Universität hautnah – und dies in einem anderen Land mit einer anderen Sprache und mit vielen Menschen, die man dabei kennenlernt und erlebt.“

---

## » Man begegnet den Bedingungen und Schwierigkeiten einer anderen Universität hautnah.

Nicholas Hübner

---

Federführend für die Durchführung der Trainingswoche war das WBZ – für den Erfolg war jedoch eine enge Abstimmung nötig. Die gemeinsamen Ziele waren vorab in Arbeitsgruppen an beiden Hochschulen zusammengetragen und bei einem vorgeschalteten Arbeitstreffen von WBZ und den Partnern an der HUJI in Jerusalem abgestimmt worden. Das interkulturelle Training erfolgte durch eine externe Trainerin, die bereits an der FUB tätig war. Für sie wurden die spezifischen Interessen der Teilnehmenden im Kontext der Zielsetzung als Input gesammelt. In der Veranstaltung wurden außerdem Gespräche mit Entscheidungstragenden beider Universitäten geführt sowie in der Gruppe ausgewählte Themen besprochen. Eine Qualitätssicherung erfolgte zunächst über Feedbackgespräche in Jerusalem sowie eine Auswertungsrunde nach der Rückkehr in Berlin.

Der zweite Teil des Programms besteht aus einem Gegenbesuch an der FUB, der im Frühjahr 2021 stattfinden soll. Anschließend soll das Angebot auch auf Beschäftigtengruppen ohne Führungsfunktion sowie auf weitere The-

men (z. B. Serviceorientierung oder Forschungsvorhaben) ausgeweitet werden. Als eine mögliche Schwierigkeit sieht Hübner dabei „die häufig nicht ausreichenden Englischkenntnisse dieser Zielgruppe. Da muss man sicherlich noch dran arbeiten“. Für diese perspektivische Ausweitung ab 2021 müssen zudem noch finanzielle Mittel gefunden werden. Im Erfolgsfall könnte das Pilotprojekt verstetigt und gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit weiteren Universitäten im internationalen Kontext durchgeführt werden.

### **Persönliches Kennenlernen als gute Voraussetzung, um Verständnisproblemen zu begegnen**

Ein solches Projekt mit einer außereuropäischen Partnerhochschule ist über die große räumliche Distanz ungleich schwieriger und zeitaufwendiger umzusetzen und abzustimmen, als es eine vergleichbare Maßnahme im Nahbereich wäre. Das kann auch nur teilweise durch die Möglichkeiten der Onlinekommunikation kompensiert werden. Im zeitlichen Verlauf traten immer wieder Unklarheiten über Ziele und Inhalte des Programms auf. Durch die hohe Zahl involvierter Stellen und Personen ergaben sich zudem Veränderungen in der Konzeption und bei der Durchführung, die flexibel gehandhabt und im ständigen Austausch geklärt werden mussten. Dabei half der Aufbau von gut vernetzten Steuerungsgruppen auf beiden Seiten. Eine weitere Hürde können Finanzierungsfragen sein, da ein solches Projekt allein aus finanziellen Mitteln der Hochschulen kaum zu realisieren ist. Das Erasmus+-Programm ist für den Start hilfreich und bietet für viele Partnerländer geeignete Förderlinien.

Als nützlich bei der Planung und Durchführung erwies sich die seit 2011 bestehende Strategische Partnerschaft, innerhalb derer die beiden Hochschulleitungen eine weitreichende Zusammenarbeit vereinbart haben und in deren Rahmen heute über 100 Wissenschaftler\_innen in Jerusalem und Berlin in unterschiedlichsten Disziplinen und For-

maten – von individuellen Projekten bis hin zu großen Forschungsverbänden – kooperieren und konkrete Erfahrungen der Zusammenarbeit vorweisen können. Eine gute Voraussetzung ist auch, wenn sich Akteure einzelner Hochschulbereiche, die an einem bereits grob konzipierten Projekt Interesse haben, auf einer International Staff Training Week zunächst einmal kennenlernen. Der Fokus auf Führungskräfte in Schnittstellenfunktionen als erste Teilnehmergruppe ist ein weiterer wichtiger Faktor, um von Anfang an eine hohe Reichweite bei der Implementierung eines solchen Programms zu erreichen.

#### **Kontakt**

**Nicholas Hübner**  
kommissarischer Leiter  
Weiterbildungszentrum  
[n.huebner@fu-berlin.de](mailto:n.huebner@fu-berlin.de)



**Stefanie Ritter**  
Referentin Referat IV B  
Wissenschaftsbeziehungen,  
Abteilung Internationales  
[stefanie.ritter@fu-berlin.de](mailto:stefanie.ritter@fu-berlin.de)





## Ein Programm mit Vorbildcharakter

Eine Verwaltungsreform wurde an der international stark vernetzten Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin zur Initialzündung für das Programm Employee+ zur Weiterentwicklung englischsprachiger und interkultureller Kompetenzen des wissenschaftsunterstützenden Personals.

### Die Aktivität auf einen Blick

**Name der Aktivität:** Employee+

**Typ der Aktivität:** Zertifikatsprogramm

**Verantwortliche Einheit(en):** Personalabteilung, International Office

**Zielgruppe:** Mitarbeitende in Technik und Verwaltung

**Reichweite:** 46 Mitarbeitende

**Zeitpunkt der Etablierung:** Frühjahr 2017

**Befristung/Laufzeit:** keine

**Finanzierungsquelle:** Haushaltsmittel

### Im Interview: Dr. Sandra Westerborg (Kanzlerin)

*Frau Dr. Westerborg, die internationale Ausrichtung der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) ist wesentlicher Teil ihres Profils. Inwieweit spiegelt sich das im Programm Employee+ wider?*

» Internationalität wird im wissenschaftlichen Bereich der HWR Berlin bereits intensiv gelebt: Wir sind durch 189 Kooperationsverträge mit internationalen Partnerhochschulen verbunden, es finden über 700 Erasmus+-Mobilitäten jährlich statt und wir bieten 19 rein englischsprachige Studiengänge an. Durch das Zertifikatsprogramm Employee+ – das erste strukturierte Fortbildungsprogramm für Verwaltungsmitarbeitende an der HWR Berlin – ist es möglich, diese Internationalität auch im wissenschaftsunterstützenden Bereich abzubilden und zu fördern.

Das Programm begleitet die Mitarbeitenden dabei, ihre Englischkenntnisse zu vertiefen, typische Gesprächssituationen aus dem beruflichen Alltag einzuüben, interkulturelle Kompetenzen zu erwerben und diese bei einem Auslandsaufenthalt in einer englischsprachigen Hochschule einzusetzen. Dabei können die Teilnehmenden unsere Kooperationspartner besser kennenlernen und die Zusammenarbeit mit den dortigen Kolleginnen und Kollegen vertiefen. Das ist für die fachspezifischen Arbeitsabläufe im internationalen Bereich von großer Bedeutung.

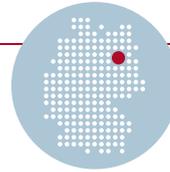
*Was war der Ausgangspunkt für den Projektstart?*

» Unsere Hochschule ist 2009 aus der Fusion von drei Vorgängerinstitutionen hervorgegangen. Dabei wurden Standorte und Verwaltungsabläufe vereint, wodurch eine Anpassung von Prozessen und Abläufen im Hinblick auf technische Neuerungen und die weitere Implementierung der Fusion notwendig wurde. Mein Ziel war es in diesem Kontext, die Hochschulverwaltung zu modernisieren und das Leitbild der HWR in die verschiedenen Bereiche zu übertragen.

In der strategischen Zusammenarbeit mit dem Präsidenten rückte auch die Internationalisierung in den Fokus, wobei sich herausstellte, dass verwaltungsseitig ein erheblicher Handlungsbedarf bestand. Wir haben aber gleichzeitig die riesigen Entwicklungschancen identifiziert, die sich dadurch eröffneten. Das waren zum einen die Potenziale, die sich durch bessere Englischkenntnisse und größere interkulturelle Kompetenz in der Verständigung zwischen der Verwaltung und internationalen Studierenden, Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern sowie Fachabteilungen von Partnerhochschulen ergeben würden. Zum anderen würde eine Qualifizierung in dieser Richtung die Kenntnis von und das Verständnis für die Verwaltungsabläufe an Partnerhochschulen verbessern.

» **Um den Bedarf zu konkretisieren, hat die Hochschulleitung Gespräche mit Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen durchgeführt.**

Dr. Sandra Westerborg



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law

Anzahl Studierende: 11.000

Anteil internationale Studierende: 21,2 %

Anzahl nichtwissenschaftliches Personal: 331

*Wie sind Sie dabei vorgegangen?*

» Wir haben zunächst den Bedarf konkretisiert, der sich aus einer Internationalisierung der Verwaltung ergeben würde. Dazu hat die Hochschulleitung zahlreiche Gesprächsrunden und Workshops mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie mit Verwaltungsmitarbeitenden aller Hierarchieebenen durchgeführt. Ergebnis war, dass in den Bibliotheken, den Studien- und Prüfungsbüros sowie in der Personalabteilung selbst die größte Nachfrage nach sprachlich wie interkulturell kompetenten Ansprechpersonen bestand. Die Ansprechpartner in diesem Prozess haben es dann später auch ermöglicht, großflächig für das Programm zu werben.

Das eigentliche Programm Employee+ hat dann federführend die Personalabteilung mit Unterstützung des International Office erarbeitet, das die Durchführung der Staff Exchanges übernahm. Finanziert wird es aus dem konsumtiven Landeszuschuss und ist von Anfang an dauerhaft angelegt worden. Fünf Monate nach den ersten Überlegungen in der Hochschulleitung zur Internationalisierung der Verwaltung konnten die ersten Sprachkurse angeboten werden. Die beiden Module richten sich dabei an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Technik und Verwaltung. Zugangsvoraussetzung ist ein B2-Sprachniveau.

*Wie läuft bei der Umsetzung des Programms die hochschulinterne Zusammenarbeit ab?*

» Wir bieten das Programm jährlich seit dem Wintersemester 2017/18 an. Jeder Durchlauf umfasst ein Semester Weiterbildung vor Ort sowie im darauffolgenden Semester einen mindestens einwöchigen Auslandsaufenthalt. Das erste Modul zielt in einem zwölfwöchigen Kurs auf die Vertiefung der fremdsprachlichen Kenntnisse und interkultureller Kompetenzen. Um einen zielgruppengerechten Englischkurs anbieten zu können, der sich an den sprachlichen Bedürfnissen der administrativen Mitarbeitenden orientiert, haben wir die Kurse nach verschiedenen Sprachniveaus unterteilt. Diese Kurse finden nun abwechselnd an unseren Hochschulstandorten statt – das hat unter anderem den positiven Effekt, dass sich Mitarbeitende verschiedener Bereiche kennenlernen können.

Das zweite Modul baut auf dem Erlernten auf und bietet die Möglichkeit zur Teilnahme an einem einwöchigen Auslandsaufenthalt im Rahmen des Erasmus+-Staff-Exchange-Programms. Die dafür jährlich verfügbaren zwölf Plätze werden nach den Ergebnissen des Abschluss-tests des Sprachkurses vergeben, an dem man nur teilnehmen kann, wenn man mindestens neun Kurseinheiten besucht hat.

Für den Auslandsaufenthalt wählen wir die englischsprachigen Partnerhochschulen so aus, dass die Mitarbeitenden möglichst zielgenau in einem Bereich eingesetzt werden, der ihrem heimischen Arbeitsgebiet entspricht. Dazu finden jeweils zwei bis drei vorbereitende Treffen zwischen International Office und Personalabteilung statt, bei denen die Arbeitsbereiche der Teilnehmenden mit den Austauschmöglichkeiten abgeglichen werden, um ein möglichst vergleichbares Einsatzgebiet an der Partnerhochschule zu finden. Die Rückmeldungen über die absolvierten Staff Exchanges werden anschließend von der Personalabteilung an das International Office weitergegeben.

*Was waren die maßgeblichen Faktoren für die Erfolge des Programms?*

» Entscheidend für die schnelle und erfolgreiche Umsetzung des Programms war sicherlich, dass wir als Hochschulleitung das Projekt initiiert und anschließend massiv und anhaltend unterstützt haben. Dazu gehört die Kommunikation auf allen Ebenen, zum Beispiel die Vorstellung des Programms in Abteilungsleiterrunden. Dabei motivieren wir Vorgesetzte, Mitarbeitende für die Teilnahme am Programm freizustellen und dies auch als Belohnung für gute Leistungen zu verstehen. Wir unterstützen aber auch durch schnelle Mittelbereitstellung und die Verleihung des Employee+-Zertifikats an alle Teilnehmenden, die beide Module absolviert haben. Die Verleihung übernehmen der Präsident und ich gemeinsam, sodass den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine hohe Wertschätzung entgegengebracht wird.

---

» **Entscheidend war, dass wir als Hochschulleitung das Projekt initiiert und anschließend anhaltend unterstützt haben. Dazu gehört die Kommunikation auf allen Ebenen.**

Dr. Sandra Westenburg

---

*Und gab es Hindernisse, die überwunden werden mussten?*

» Eine große Herausforderung stellt für uns der Brexit dar, wodurch perspektivisch die britischen Hochschulen für den Austausch bei Staff-Exchange-Wochen fortfallen

können. Wir haben deshalb auch skandinavische und niederländische Hochschulen in das Programm einbezogen, da das englische Sprachniveau dort herausragend ist.

Im Nachhinein hat es sich als schwierig erweisen, dass wir die Zugangsvoraussetzung für die Sprachkurse anfangs nicht einheitlich geprüft haben und dadurch nicht alle Teilnehmenden über Englischkenntnisse auf mindestens B2-Niveau verfügten. Ab dem Folgejahr wurde für die Bewerbung um einen Platz im Employee+-Programm ein einheitlicher Onlinesprachtest vorgegeben. Ab Oktober 2021 wird es als Ergänzung zudem einen Vorbereitungskurs geben, der Mitarbeitende darin unterstützen soll, das Sprachniveau B2 zu erreichen. Pandemiebedingt kann das zweite Modul derzeit nicht umgesetzt werden, doch seit Oktober 2020 werden die Sprachkurse wieder angeboten – in einer E-Learning-Variante.

*Welchen Stellenwert nimmt Employee+ rückblickend in der Verwaltungsreform der HWR ein?*

» Der dadurch angestoßene Prozess ist mit dem Programm noch lange nicht abgeschlossen. Der Vorbildcharakter von Employee+ ist aber unbestritten. Als erstes strukturiertes Fortbildungsprogramm hat es wichtige Impulse für weitere Programme geliefert. So soll im Bereich Digitalisierung ein Fortbildungsangebot für die Verwaltung mit ähnlichem Modulaufbau und integriertem Praxisanteil entwickelt werden. Die positiven Erfahrungen mit Employee+ haben also über den Bereich der Internationalisierung hinaus Strahlkraft gezeigt.

» Der Vorbildcharakter von Employee+ ist unbestritten. Als erstes strukturiertes Fortbildungsprogramm hat es wichtige Impulse für weitere Programme geliefert.

Dr. Sandra Westerburg



#### Kontakt

**Dr. Sandra Westerburg**

Kanzlerin

kanzler@hwr-berlin.de

# Virtuell, global und nachhaltig

Virtual Exchange führt Verwaltungsmitarbeitende der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn am Bildschirm mit Kolleg\_innen aus aller Welt zusammen. Der digitale Austausch erweitert fachliche und interkulturelle Fähigkeiten.

## Die Aktivität auf einen Blick

**Name der Aktivität:** Virtual Exchange

**Typ der Aktivität:** virtuelles Mobilitätsprogramm

**Verantwortliche Einheit(en):** Dezernat Internationales

**Zielgruppe:** zentrale und dezentrale Verwaltungsmitarbeitende

**Reichweite:** max. 12 Personen pro Hochschule

**Zeitpunkt der Etablierung:** Oktober 2019

**Befristung/Laufzeit:** als fortdauernde, regelmäßige Veranstaltung geplant

**Finanzierungsquelle:** hochschuleigene Mittel aus Exzellenzstrategie

**Hochschulexterne Partner:** internationale (strategische) Hochschulpartner

Im Rahmen von Videokonferenzen stattfindende virtuelle Begegnungen mit ausländischen Partnerhochschulen sind ein zeitgemäßes und kostengünstiges Instrument zur Erweiterung der interkulturellen und sprachlichen Kompetenz. Es bietet Verwaltungsmitarbeitenden der beteiligten Hochschulen die Möglichkeit, unkompliziert Vergleiche zwischen Hochschulsystemen und Arbeitskulturen anderer Länder der Welt durchzuführen, Erfahrungen auszutauschen sowie digitale und sprachliche Befähigungen auszubauen.

Die Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (UBo) nutzt diese Art der Weiterbildung in Form einer moderierten Diskussion zwischen Kolleg\_innen zweier Hochschulen zu im Vorfeld abgestimmten Themen. Wechselnde länderspezifische Aspekte werden auf Englisch erörtert und interkulturelle Kompetenzen dabei erweitert. Die erste Veranstaltung innerhalb der Reihe wurde im Oktober 2019 mit Mitarbeitenden der University of Kansas (KU) durchgeführt.

## Per Videokonferenz Mobilitäten ausbauen

Die Veranstaltungsreihe Virtual Exchange wurde 2019 an der UBo für die Beschäftigten in der zentralen und dezentralen Verwaltung neu konzipiert. Mit ihrem Fokus auf digitalen, interkulturellen und Fremdsprachenkompetenzen verstärken die virtuellen Kooperationen zum einen das bestehende Angebot der Internationalization@Home für Mitarbeitende. Zum anderen sollen sie im Rahmen der Internationalisierungsstrategie der Universität Bonn dazu

beitragen, das internationale Profil der Hochschule zu schärfen und den internationalen Austausch um die Dimension der digitalen Vernetzung zu erweitern.

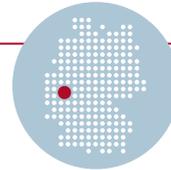
Mit der Aktivität sollen außerdem die hochschulpolitischen Beziehungen mit Partnerhochschulen auf einer zusätzlichen Ebene gefestigt werden, um den teilweise stagnierenden Zahlen innerhalb bestehender Mobilitätsabkommen begegnen zu können. „Unser langfristiges Ziel ist die Etablierung individualisierter E-Tandems für den weltweiten inhaltlich-fachlichen Austausch von Verwaltungsmitarbeitenden und der Aufbau einer darauf beruhenden Datenbank“, konkretisiert die Projektkoordinatorin Digitalisierung im Dezernat Internationales, Dr. Sarah Monreal, die Ziele des virtuellen Mobilitätsprogramms.

### Delegationsbesuch aus Kansas als Initialzündung

Der Anstoß zu dieser Veranstaltung erfolgte im Frühjahr 2019 bei einem Besuch einer KU-Delegation in Bonn. Bärbel Konermann-Krüger, die im Dezernat Internationales im Bereich der Erasmus-Personal- und Dozentenmobilität tätig ist, erinnert sich, dass „im Rahmen eines persönlichen Gesprächs die Idee eines virtuellen Austauschs entstand, um die Beziehungen beider Hochschulen zu intensivieren“. Im Verlauf weiterer Telefonate, Videokonferenzen sowie E-Mails wurde gemeinsam ein grobes Konzept für die neue Veranstaltungsreihe entwickelt und der Dezer-

» Die Idee eines virtuellen Austauschs entstand, um die Beziehungen beider Hochschulen zu intensivieren.“

Bärbel Konermann-Krüger



Anzahl Studierende: 38.844

Anteil internationale Studierende: 13,7 %

Anzahl nichtwissenschaftliches Personal: 1.800

natsleitung vorgelegt. Die Idee wurde positiv aufgenommen und wird von der Leitung bis heute unterstützt.

Die sich anschließende Projektplanung umfasste einen Zeitraum von vier Monaten. Die Verantwortung lag, ebenso wie bei der späteren Ausführung, beim Dezernat Internationales. Zudem war von Anfang an die Stabsstelle Personalentwicklung als Serviceeinheit der UBo an der Realisation beteiligt. Diese Zusammenarbeit hatte sich aufgrund des im Rahmen der Erasmus-Mobilität gemeinsam betreuten Zertifikats für interkulturelle Kompetenz für Mitarbeitende angeboten. Um Synergien zu schaffen, kann aufseiten der UBo die Teilnahme an der Veranstaltung anteilig auf das Zertifikat angerechnet werden.

### Gut eingebettet in ein breites Veranstaltungsspektrum

Die Zusammenarbeit zwischen den internen Organisationseinheiten war wesentlich für die Umsetzung des Programms an der UBo. Die Personalentwicklung übernahm infrastrukturelle und administrative Aufgaben wie etwa die Bereitstellung von Räumlichkeiten und technischer Ausstattung, die Verwaltung der Anmeldungen sowie die Bewerbung der Veranstaltung über den Newsletter und den internen Veranstaltungskalender. Darüber hinaus war

die Veranstaltung in die von der Personalentwicklung koordinierte Reihe auf den Punkt gebracht eingebettet und auch mit anderen bereits als Kooperationsprojekte beider Einheiten etablierten Fortbildungsangeboten des sogenannten Global Campus verzahnt. So konnte sie von etablierten Strukturen profitieren.

Die eigentliche Veranstaltung umfasste einen Zeitraum von siebeneinhalb Stunden. Daran beteiligten sich 20 Mitarbeitende des International Office der KU sowie zwölf Mitarbeitende aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen der UBo. Die Anzahl der Bewerbungen für den Virtual Exchange entsprach in Bonn den zu vergebenden Plätzen. Für die Teilnehmer\_innen an der UBo wurde dem fachlichen Austausch ein interkulturelles Training am Vormittag vorangestellt, während die Mitarbeitenden der KU lediglich am eigentlichen Virtual Exchange teilnahmen. Beide Programmteile wurden auf Wunsch der deutschen Teilnehmenden komplett auf Englisch durchgeführt.

### Externe Trainerin sensibilisiert für US-amerikanische Aspekte

Für die Veranstaltung mit der KU wurde auf Bonner Seite nach persönlichen Bewerbungsgesprächen eine externe Trainerin engagiert. „Wesentliche Kriterien für die Auswahl waren entsprechende kommunikationstheoretische, inter-

kulturelle sowie länderkundliche Kompetenzen sowie ein starker Bezug zur US-amerikanischen Kultur und einschlägige Erfahrungen im Austausch“, so Konermann-Krüger.

Die Trainerin war in enger Absprache mit dem Dezernat Internationales maßgeblich an der Entwicklung des Programms beteiligt, das den Vergleich des US-amerikanischen mit dem deutschen Hochschulsystem sowie Unterschiede in den jeweiligen Arbeitskulturen beider Länder umfasste. Den Bedarfen der Teilnehmenden wurde durch eine vorab erfolgte Themenabfrage entsprochen. Im weiteren Verlauf war die Trainerin für die Moderation sowohl des interkulturellen Trainings als auch des virtuellen Austauschs verantwortlich.

Als qualitätssichernde Maßnahme wurde im Anschluss an die Veranstaltung ein Monitoring im Rahmen einer Feedbackrunde durchgeführt. Die Rückmeldungen der Teilnehmenden bildeten ihrerseits die Grundlage für ein abschließendes Evaluationsgespräch zwischen den Verantwortlichen der beiden Hochschulen. Für zukünftige Veranstaltungen wird ein Evaluationsbogen entwickelt.

### Globale und kostengünstige Perspektiven

Die Finanzierung der Veranstaltung erfolgte aus Exzellenzmitteln, wobei neben den personellen Ressourcen ledig-

## Ablauf Virtual Exchange



lich das Gehalt der externen Trainerin anfiel. Die Kosten für die geplanten Folgeveranstaltungen werden sich ebenfalls in diesem Rahmen bewegen.

Auch bei weiteren virtuellen Austausch wird es den teilnehmenden Partnerhochschulen im Ausland freigestellt bleiben, auf ein interkulturelles Training im Vorfeld der Videokonferenz zu verzichten, um so den finanziellen Aufwand minimal zu halten und die Bereitschaft zur Teilnahme zu erhöhen. Als Nächstes geplant ist ein virtueller Austausch mit der University of St Andrews, einem strategischen Hochschulpartner der UBo.

### **Zeitverschiebungen und technische Beschränkungen als Herausforderungen**

Maßgeblich für den Erfolg der Veranstaltung war die Qualität der Trainerin, die mehrere Jahre in den USA gelebt hat und über umfangreiche Erfahrungen in Bezug auf die US-amerikanische (Arbeits-)Kultur verfügt. Von Vorteil hat sich auch die enge Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung erwiesen: Der Rückgriff auf etablierte Strukturen und Prozesse sowie die Einbindung des Formats in bereits bestehende Angebote hat die Organisation erleichtert.

Auf eine Herausforderung weist Monreal hin: „Dabei geht es um die Berücksichtigung von Zeitverschiebungen, die sich abhängig vom Zielland ergeben können und insbesondere bei Onlineveranstaltungen auch eine höhere Flexibilität in der zeitlichen Verfügbarkeit der Teilnehmenden notwendig machen“. Wesentlich ist gleichermaßen die Einigung auf eine gemeinsame Verkehrssprache und entsprechende Sprachkenntnisse der an der Veranstaltung Teilnehmenden. Als schwierig kann sich bei unterschiedlichen fachlichen Ansprüchen an den Austausch ebenso eine zu heterogene Zusammensetzung von Gruppen erweisen. Hier empfiehlt sich im Vorfeld ein Austausch mit der jeweiligen Partnerhochschule.

## **» Bei Onlineveranstaltungen erfordern Zeitverschiebungen abhängig vom Zielland eine höhere Flexibilität der Teilnehmenden.**

Dr. Sarah Monreal

Ein weiterer zu berücksichtigender Aspekt betrifft die technischen Voraussetzungen, die für einen Virtual Exchange gegeben sein müssen: angemessene Bildschirmgröße, stabile Datenverbindung, erprobte Konferenzsysteme sowie gute Ton- und Bildqualität. Nur damit kann es gelingen, dass die Teilnehmenden sich aktiv in den Virtual Exchange einbringen und ihre Fragen stellen – und so die Möglichkeiten nutzen, die sich durch dieses niedrigheligen und kostengünstige Format für die Internationalisierung der universitären Verwaltung bieten.

### **Kontakt**

**Dr. Sarah Monreal**  
Projektkoordination Digitalisierung  
s.monreal@uni-bonn.de



**Bärbel Konermann-Krüger**  
Sachbearbeitung Erasmus  
Personal- und Dozentenmobilität  
programme-assist@uni-bonn.de



# Fit für die Welt!

Die Technische Universität Dresden ermöglicht wissenschaftsunterstützenden Personal eine strukturierte Weiterbildung zur sprachlichen und interkulturellen Qualifizierung, um so die Internationalität und Serviceorientierung zu erhöhen. Das Angebot wird intensiv genutzt.

## Die Aktivität auf einen Blick

**Name der Aktivität:** SprInt – SPRachlich und INTerkulturell

**Typ der Aktivität:** Zertifikatsprogramm

**Verantwortliche Einheit(en):** Strategie & Internationalisierung (heute Sachgebiet Internationales)

**Zielgruppe:** wissenschaftsunterstützendes Personal

**Reichweite:** 775 Mitarbeitende

**Zeitpunkt der Etablierung:** Mai 2014

**Befristung/Laufzeit:** Oktober 2026

**Finanzierungsquelle:** Exzellenzinitiative (bis 2019); Exzellenzstrategie (seit 2019)

**Hochschulexterne Partner:** Sprachschule LINGUARAMA, externe Trainer\_innen für interkulturelle Kommunikation

**Website:** [www.tu-dresden.de/sprint](http://www.tu-dresden.de/sprint)

Weltoffenheit ist attraktiv. Beleg dafür ist das an der Technischen Universität Dresden (TUD) angebotene zertifizierte Programm SprInt, das nichtwissenschaftliche Mitarbeitende seit Mai 2014 während der Arbeitszeit kostenfrei zur Fortbildung nutzen können – und fast 800, mehr als ein Drittel der Belegschaft, haben das bereits getan.

Die beiden zentralen Komponenten des SprInt-Programms sind Sprachkompetenz, im Regelfall ein arbeitsplatzbezogener Englischkurs, und Interkulturelle Kompetenz, die in mehreren Workshops thematisiert wird. Die Auswahl des behandelten Kulturkreises steht dabei frei. Mit einem mindestens fünftägigen Auslandsaufenthalt besteht die Möglichkeit, die Basis- zu einer Spezialversion mit entsprechendem Zertifikat zu erweitern. Diese Option wird normalerweise durch die Personalmobilität des Erasmus+-Programms unterstützt.

## Ein perspektivisches Programm

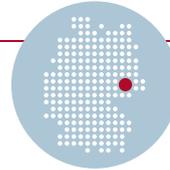
SprInt ist untrennbar mit dem Zukunftskonzept (ZUK) der Universität verbunden, das für die zweite Programmphase der Exzellenzinitiative (2012–2017/2019) entwickelt wurde. Die sprachliche und interkulturelle Qualifizierung des Personals sowie die Förderung eines breiten Verständnisses für Internationalisierung und der Wertschätzung von Internationalität wurden, wie Katharina Schmitt vom Team Strategie & Internationalisierung betont, als wesentlich erachtet, um „die Internationalität, die Serviceorientierung und die Weltoffenheit unserer Hochschule insgesamt und

langfristig zu erhöhen.“ Zudem wurde es als ein geeignetes Instrument gesehen, „das zunehmend internationale Umfeld auf dem Campus weiter zu stärken“, da die Maßnahmen nicht nur bei den Teilnehmenden, sondern durch sie in weiterer Folge auch in ihren jeweiligen Organisationseinheiten und Instituten Wirkung entfalten sollten.

Diesen miteinander verwobenen Zielen gemäß wurde ein facettenreiches Angebot konzipiert, das Sprachkurse mit interkulturellen Angeboten kombiniert und fit für die Welt macht, wie es die Website des Programms betont. Die Personalmobilität der TUD-Mitarbeitenden, genauso wie die regelmäßig veranstalteten International Staff Training Weeks zum Austausch mit Kolleg\_innen weltweit, sollte ergänzend dazu die interne Professionalisierung und Vernetzung sowie den Ausbau internationaler Partnerschaften der Hochschule durch direkten, persönlichen Kontakt fördern. Sprint ist so ein wesentlicher Baustein der Internationalisierung@Home.

### Ein umfassendes Projekt auf hoher Ebene

Die Entwicklung des Programms oblag den beiden internationalen Referentinnen des Projektteams ZUK, das nach dem Erfolg bei der Exzellenzinitiative 2012 auch die Einführung und strategische Weiterentwicklung betreute. Sie arbeiteten eng mit Expert\_innen des TUD-Zentrums für Weiterbildung (ZfW) sowie verschiedenen Akteuren der Internationalisierung – des Akademischen Auslandsamts, des für Auslandspraktika verantwortlichen LEONARDO Büros Sachsen und Referent\_innen Internationales der Bereiche der Universität –, der ZUK-Kommunikation und dem Prorektorat für Bildung und Internationales zusammen. Die Verantwortung für das Projekt liegt heute beim Team Strategie & Internationalisierung, das aus der 2018 eingesetzten Stabsstelle Internationalisierung hervorgegangen ist. Der Umstand, dass es sich um ein im Rahmen der Exzellenzinitiative erarbeitetes und somit mit der Hochschulleitung abgestimmtes und von ihr absegnetes



Anzahl Studierende: 31.966

Anteil internationale Studierende: 16 %

Anzahl nichtwissenschaftliches Personal: 2.136

Hochschulprojekt handelt, sollte wesentlich für dessen Legitimation gegenüber der Leitungsebene wie auch den Mitarbeitenden sein.

Der Konzeptionierung ging eine intensive Recherche zu bestehenden Programmen voraus, bei der z. B. Inhalte und Methoden der Vermittlung thematisiert wurden. Dabei entstand in der Projektgruppe rasch Einigkeit darüber, dass für eine gelungene Einführung und Akzeptanz des Programms aufseiten der Zielgruppe die Kurse kostenfrei und während der regulären Arbeitszeiten angeboten werden müssten.

Bis zu den ersten Workshops dauerte es circa zehn Monate. Dazu gab es mehrere interne Abstimmungstreffen, bevor der im Rahmen des Personalentwicklungskonzepts mitgedachte Entwurf zuerst dem Rektorat und in weiterer Folge ebenso den Dezernent\_innen und anderen Führungskräften vorgestellt wurde, um auch deren Unterstützung zu sichern. Das Programm wurde danach weiterhin regelmäßig mit dem Prorektor für Bildung und Internationales und im Internen Steuerungskreis Weiterbildung besprochen und die Anpassungen bedarfsorientiert vorgenommen. Der gesamte Entwicklungsprozess nahm etwa ein Jahr in Anspruch.

### Werbung und Marketing

Zur hohen Beteiligung am Programm hat positiv beigetragen, dass die Motivation der Zielgruppe von Beginn an kein Problem darstellte; im Gegenteil, das Interesse an den Kursen war von Anfang an so hoch, dass ihre Anzahl frühzeitig erhöht werden konnte. Ausschlaggebend dafür war, so Arlett Mielisch von der Stabsstelle Internationales, dass Sprint „niedrigschwellig angelegt“ war und von den Mitarbeitenden als „Chance gesehen wurde“, Neues zu lernen, speziell im Bereich der interkulturellen Kompetenz. Eine gute Bewerbung des Angebots durch die Kolleg\_innen der ZUK-Kommunikation trug das ihrige dazu bei, gleichfalls die Beratung und die Bewerbung des Programms durch die Referentinnen Internationales in den dezentralen Einheiten. „Beides“, so Schmitt, „spielte eine wichtige Rolle für die Etablierung der Marke Sprint.“

---

» Zur hohen Beteiligung hat beigetragen, dass Sprint niedrigschwellig angelegt war und als Chance gesehen wurde, Neues zu lernen.

Katharina Schmitt

---

Im ständigen kollegialen Austausch verfestigte sich die Idee von Marketing durch Broschüren, Postkarten und Poster, während regelmäßige Nachfragen der Teilnehmenden nach Unterrichtsmaterialien die Produktion von Merchandisingprodukten wie Blöcken anregten. Gemeinsam mit dem TUD Translation Office entstand auf Basis der Karteikarten aus dem Unterricht das Sprint-Wörterbuch/Dictionary, das in ein offizielles Glossar für die Universität weiterentwickelt wurde und inzwischen gedruckt und online zur Verfügung steht.

### Qualitätssicherende Maßnahmen

Die Qualitätssicherung wurde bei der Konzeptionierung berücksichtigt und mit Beginn von Sprint konsequent umgesetzt. Grundlage dafür ist die systematische Befragung der Teilnehmer\_innen nach jedem Kursangebot. 2016 wurde das Programm außerdem im Rahmen einer Studie durch das Zentrum für Qualitätsanalyse der TUD einer genauen Analyse unterzogen. Zur Qualitätskontrolle und Weiterentwicklung des Angebots tragen schließlich der ständige Austausch im Internen Steuerungskreis Weiterbildung der TUD bei. Dieser wurde unter Leitung des Prorektors für Bildung und Internationales eingerichtet. Der Steuerkreis dient dem Ziel der stärkeren Anbindung des Themas interne Weiterbildung am Rektorat sowie der besseren Vernetzung und Abstimmung der Hauptakteure.



#### Interkulturelle Workshops (Auswahl)

- Kulturübergreifende interkulturelle Kompetenz
- Konstruktives Konfliktmanagement im internationalen Hochschulkontext
- Virtuelle Netiquette – der richtige Ton und passende Umgangsformen in der internationalisierten virtuellen Kommunikation
- Interkulturelles Teambuilding im internationalisierten Hochschulkontext
- Interkulturelles Projektmanagement
- Kulturschock im internationalisierten Hochschulkontext
- Kultursensible Betreuung von Studierenden und Wissenschaftlern/innen aus dem arabischen Raum

Entsprechend den Evaluationsergebnissen wurde und wird das Angebot stetig adaptiert und ausgebaut. Dies gilt sowohl für die Ausweitung der Sprachkurse und der interkulturellen Workshops wie für deren inhaltliche Schwerpunkte, z. B. kulturspezifische Schulungen zu einzelnen Kulturkreisen. Auch die Qualität des Trainerkreises wird so sichergestellt und gegebenenfalls angepasst.

## » Für den Erfolg des Programms war eine gute Einbindung in die bestehenden Strukturen und der ständige Austausch maßgeblich.

Katharina Schmitt

### Neue Wege

Zum Erfolg des Programms – von der Konzeption bis zur heutigen Durchführung – haben, so zeigt sich Katharina Schmitt überzeugt, „eine gute Einbindung in die bestehenden Strukturen und der ständige Austausch mit Expertinnen und Experten sowie Verantwortlichen, unter anderem für Personalentwicklung, Weiterbildung und Lehren und Lernen, maßgeblich beigetragen“. Die Erfahrungen und das vorhandene Wissen bildeten dabei eine solide Basis, sodass auf einem relativ hohen Niveau gestartet und das Programm systematisch aufgebaut werden konnte. Bei der Entwicklung des Trainerpools und der Kursangebote konnte beispielsweise nicht nur auf die Erfahrungen, sondern ebenso auf bekannte Trainer\_innen des ZfW zurückgegriffen werden.

Als Probleme beschreibt Arlett Mielisch „die mangelnde Verbindlichkeit von Zusagen, da bei Nichterscheinen keinerlei Sanktionen verhängt werden können“. Auch bei der

Teilnahme an den Englischkursen wird nicht immer die gewünschte Anwesenheit erreicht.

Mit Blick auf die Fortentwicklung von SprInt sind eine engere Vernetzung der Teilnehmenden im Arbeitsalltag und ihre Einbindung in internationale Veranstaltungen und Aktivitäten angedacht sowie die Möglichkeit, v. a. die Sprachkenntnisse individueller zu fördern. Die Erfahrungen mit digitalen bzw. hybriden Angeboten werden derzeit gleichfalls ausgewertet und weiterentwickelt.

Zudem gibt es Überlegungen, Teilnehmer\_innen, insbesondere von SprInt Spezial und jene, die nach Programmende besonders aktiv sind, zu Botschafter\_innen für das Programm zu machen oder aber als Lots\_innen in ihren jeweiligen Organisationseinheiten einzusetzen. Bereits umgesetzt wurde hingegen Studi-SprInt. Aufbauend auf den Erfahrungen von SprInt, sollen Studierende der TUD durch sprachliche und interkulturelle Angebote auf die beruflichen Herausforderungen der globalisierten Arbeitswelt vorbereitet werden. Im Rahmen der dritten Exzellenzphase wird das Programm außerdem auf weitere Zielgruppen der Universität ausgebaut.

### Kontakt

**Katharina Schmitt**  
Referentin Internationalisierung  
[katharina.schmitt@tu-dresden.de](mailto:katharina.schmitt@tu-dresden.de)



**Arlett Mielisch**  
Referentin Internationalisierung,  
Kordinatorin Sachgebiet  
Internationales  
[sprint@tu-dresden.de](mailto:sprint@tu-dresden.de)



# Ein WIn-Faktor für die Arbeit von morgen

Ein Verbundprojekt der Hochschule Hannover aktiviert Mitarbeitende zur Weiterbildung International (WIn). Ausgangspunkt ist die Intention, für die Arbeitswelten von morgen zu qualifizieren und Internationalisierung als Querschnittsaufgabe zu verstehen.

## Die Aktivität auf einen Blick

**Name der Aktivität:** WIn – Weiterbildung International

**Typ der Aktivität:** Zertifikatsprogramm

**Verantwortliche Einheit(en):** Servicezentrum Beratung - Internationales; Strategische Hochschulentwicklung

**Zielgruppe:** Beschäftigte der Hochschule Hannover

**Reichweite:** 29, Teilnahme fortlaufend

**Zeitpunkt der Etablierung:** Januar 2016

**Befristung/Laufzeit:** verstetigtes Angebot

**Finanzierungsquelle:** Erasmus+; Landesmittel

**Website:** [www.hs-hannover.de/internationales/mitarbeitende-lehrende-staff/hsh-mitarbeitende-und-lehrende/zertifikat-weiterbildung-international-win](http://www.hs-hannover.de/internationales/mitarbeitende-lehrende-staff/hsh-mitarbeitende-und-lehrende/zertifikat-weiterbildung-international-win)

Hochschule Hannover – da arbeite ich gern!, so lautete der Titel eines vom Präsidium der Hochschule Hannover 2014 initiierten Organisationsentwicklungsprojekts. In einem Bottom-up-Prozess ist dabei unter enger Einbeziehung der Mitarbeitenden u. a. das Zertifikatsprogramm Weiterbildung International (WIn) entstanden. Das Programm ist ein Verbundprojekt verschiedener Hochschuleinheiten und setzt sich aus den Modulen Sprache und interkulturelle Handlungskompetenz/Diversität zusammen, die regelmäßig als Teil der internen Weiterbildung angeboten werden. Ein drittes Modul umfasst einen Auslandsaufenthalt im Rahmen des Erasmus+-Programms.

## Das Leitbild: Qualifizieren für die Arbeitswelten von morgen

Die Hochschule Hannover verfolgt seit Jahren den intensiven Ausbau und die Stärkung eines international ausgerichteten Profils. Die Förderung der sprachlichen, internationalen und interkulturellen Handlungskompetenzen der Mitarbeitenden gehört im besonderen Maße zu den Zielen und Querschnittsaufgaben der Hochschule. „Wir möchten auch die Verwaltungsmitarbeitenden so auf die Arbeitswelten von morgen vorbereiten und zudem das internationale Profil der Hochschule stärken“, beschreibt Nina Schweitzer, die in der Stabsabteilung Strategische Hochschulentwicklung für Personalentwicklung und interne Weiterbildung zuständig ist, die Ziele. Eine bereits 2015 durchgeführte Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe sowie Meldungen aus den Dekanatsverwaltungen belegten

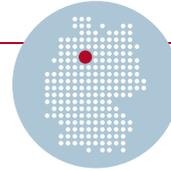
ein steigendes Interesse an Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten im internationalen Bereich.

Das Zertifikatsprogramm Weiterbildung International (WIn) bietet den Beschäftigten die Möglichkeit, sich gezielt mit internationaler Ausrichtung fortzubilden. Die drei Module decken mit den Inhalten Sprache, interkulturelle Handlungskompetenz/Diversität sowie einem Auslandsaufenthalt verschiedene Facetten der personenbezogenen Internationalisierung ab. Mitarbeitende können so ihre Kommunikationsfähigkeit und bestehende Sprachkenntnisse verbessern. Darüber hinaus kann interkulturelles Handeln reflektiert und praktisch angewandt werden. So erweitern die Teilnehmenden am Zertifikatsprogramm ihre persönlichen und beruflichen Kompetenzen.

## » Wir möchten die Mitarbeitenden auf die Arbeitswelten von morgen vorbereiten und das internationale Profil der Hochschule stärken.

Nina Schweitzer

Die spezifische Ausgestaltung des Programms setzt eine strategische Verzahnung bereits vorhandener Instrumente zur Qualifizierung und Weiterentwicklung um. Weitere Ziele waren, die Anerkennung von Fort- und Weiterbildungen im internationalen und interkulturellen Bereich gezielt zu stärken und das Engagement der Mitarbeitenden entsprechend abzubilden. Eine Teilnahme am Zertifikatsprogramm soll zusätzlich die Zusammenarbeit mit internationalen Partnerhochschulen fördern, den Aus-



**H** HOCHSCHULE  
HANNOVER  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES  
AND ARTS

Anzahl Studierende: 9.902

Anteil internationale Studierende: 9,75 %

Anzahl nichtwissenschaftliches Personal: 427

tausch auf unterschiedlichen Ebenen stärken und einen Beitrag zur Willkommenskultur leisten.

### Eingebunden im Organisationsentwicklungsprojekt

Die Idee zum Zertifikatsprogramm entstand im Rahmen des vom Präsidium 2014 initiierten Organisationsentwicklungsprojekts Hochschule Hannover – da arbeite ich gern! in der Projektgruppe Personalentwicklung. Die Beteiligung am Projekt war als freiwillige Mitarbeit angelegt, die in sieben Teams mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten durchgeführt wurde und während der Arbeitszeit stattfinden konnte.

Das Team Personalentwicklung arbeitete an Ideen für Maßnahmen und Instrumenten zu den Themen Onboarding, Personalplanung sowie Fort- und Weiterbildung und in diesem Zusammenhang auch zum Ausbau der Internationalisierung in allen Beschäftigungsbereichen. In regelmäßig stattfindenden Teamleitungsrunden der Projektteams wurden aktuelle Ergebnisse besprochen. Halbjährlich erfolgte dabei die Einholung von Feedbacks durch den Lenkungsausschuss aus Leitungen und Dekan\_innen. Abschließend wurden die Projektvorschläge dem Präsidium präsentiert, das dann die Entscheidung über die Umsetzung traf.

### Strategische Aufstellung in verzahnten Angeboten

Unter Einbeziehung von Vertreter\_innen der Bereiche Language Center, Weiterbildung sowie Interkulturalität und Diversität wurde der Projektvorschlag weiterentwickelt. Als Resultat entstand das Zertifikatsprogramm Weiterbildung International. Das Konzept setzt auch die Idee um, Personalmobilitäten in einem integrierten Angebot strategischer aufzustellen. Ein wichtiger Impuls war die 2014 erfolgte Einführung der neuen Generation des EU-Bildungsprogramms Erasmus+. Melanie Köster, die im Servicezentrum Beratung den Bereich Personalmobilität koordiniert, hebt hervor, „dass durch das Zertifikatsprogramm die institutionelle Anerkennung von Personalmobilitäten im Rahmen von Erasmus+ sichergestellt wird. Gleichzeitig wird die Sichtbarkeit des EU-Programms gestärkt. Das modular aufgebaute Konzept bietet einen Anreiz für Mitarbeitende, sich gezielt im internationalen und interkulturellen Bereich fortzubilden. So konnten wir diese Zielgruppe in den Prozess der Internationalisierung mit einbeziehen.“

---

»» **Der modulare Aufbau bietet einen Anreiz, sich gezielt im internationalen und interkulturellen Bereich fortzubilden.**

Melanie Köster

---

Im Januar 2016 wurde das Zertifikatsprogramm durch einen Beschluss des Präsidiums eingeführt. Mit Unterstützung und unter Beteiligung der Hochschulleitung wurde das Programm auf einer zentralen Personalversammlung den Mitarbeitenden vorgestellt. Zusätzliche finanzielle Ressourcen wurden dafür nicht benötigt. Es war ohnehin

geplant, Angebote zum Thema interkulturelle Handlungskompetenz für das Programm der internen Weiterbildung zu schaffen, das sich aus Landesmitteln finanziert und im Zuge des Zertifikatsprogramms ausgebaut wurde. Die vorgesehenen Personalmobilitäten wurden aus Mitteln des Erasmus+-Programms gefördert. Die Wirkung des integrierten Programms zeigt sich daran, dass die Zahl der Personalmobilitäten zu Fort- und Weiterbildungszwecken nach Einführung des Zertifikats um ein Drittel anstieg und in den Folgejahren insgesamt auf einem gleichbleibend hohen Niveau von 35 bis 39 Teilnehmer\_innen gehalten werden konnte.

Die Abstimmungen zu den Modulen 1 und 2 erfolgt mit Akteur\_innen des Language Centers sowie dem Bereich Interkulturalität und Diversität. Die Durchführung des Moduls 1 erfolgte mit Ressourcen des Language Centers und Mitteln der Weiterbildung, der Kurs des Moduls 2 wurde bereits früher durch den Bereich Interkulturalität und Diversität durchgeführt. Alle übergeordneten Koordinations- und Planungstätigkeiten, wie Übergabeveranstaltungen, Kommunikationsstrategien und Weiterentwicklungen, führen die zwei Einheiten Personalmobilität und Personalentwicklung bei klarer Aufgabenteilung in Zusammenarbeit und in Absprache bei anlassbezogenen Treffen zu aktuellen Entwicklungsständen des Projekts durch.

Die Anträge zur Ausstellung des Zertifikats werden im Bereich Personalmobilität eingereicht, die Ausstellung findet im Bereich der Weiterbildung statt, eine Kopie wird der jeweiligen Personalakte zugefügt. Zur Qualitätssicherung wird jedes Modul über Evaluationen bzw. Erfahrungsberichte bewertet, zudem findet bei der Übergabe der Zertifikate ein Erfahrungsaustausch statt, bei dem das Programm rückwirkend betrachtet und ein Feedback von den Teilnehmenden eingeholt wird.

### Unterstützung durch die Hochschulleitung als entscheidender Erfolgsfaktor

Die Unterstützung durch die Hochschulleitung war und ist ein entscheidender Faktor für die Etablierung des Angebots. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Unterzeichnung der Zertifikate und die persönliche Übergabe durch die Vizepräsidentin für Lehre und Studium, Soziale Öffnung und Internationales im Rahmen einer feierlichen Verleihung. Diese Veranstaltung wird gerne angenommen und für Austausch und Netzwerken genutzt.

## » Ein zentraler Aufgabenbereich ist die Kommunikation, die auf verschiedenen Ebenen stattfindet.

Melanie Köster

Das Zertifikatsprogramm WIn ist als ein Verbundprojekt unterschiedlicher Einheiten und Kompetenzen aufgebaut, was den interdisziplinären Ansatz unterstreicht. Die Schnittstellen innerhalb der Hochschule werden dabei konsequent genutzt, um das Projekt weiterzuentwickeln. „Ein zentraler Aufgabenbereich ist die Kommunikation, die auf verschiedenen Ebenen und unter Nutzung unterschiedlicher Instrumente stattfindet“, zeigt sich Köster überzeugt. Dabei sollen nicht nur die Zielgruppe der Mitarbeitenden, sondern immer auch hochschulinterne Gremien, Vorgesetzte und Leitungen erreicht werden.

„Seit 2018 zeichnet sich ein verstärktes Interesse von Lehrenden, auch Professorinnen und Professoren, am Zertifikatsprogramm ab, wodurch das Angebot von einer weiteren Zielgruppe innerhalb der Hochschule angenommen

wird, die ursprünglich nicht in den Fokus genommen worden war“, hebt Schweitzer hervor. Der daraus resultierende zielgruppenübergreifende Austausch wird von den Beteiligten als gewinnbringend angesehen.

Aktuell gibt es zusätzlich gesteigertes Interesse an Maßnahmen nach der erfolgreichen Teilnahme am Zertifikatsprogramm. Ein entsprechender Programmausbau wird derzeit geplant. Damit wird Internationalisierung als Querschnittsaufgabe innerhalb der Hochschule auf ein noch breiteres Fundament gestellt.

#### Kontakt

##### Melanie Köster

Servicezentrum Beratung -  
Internationales (Koordination  
Personalmobilität)

[melanie.koester@hs-hannover.de](mailto:melanie.koester@hs-hannover.de)



##### Nina Schweitzer

Stabsabteilung Strategische  
Hochschulentwicklung (Personalent-  
wicklung, Interne Weiterbildung)

[nina.schweitzer@hs-hannover.de](mailto:nina.schweitzer@hs-hannover.de)



# Durch Synergien erfolgreich

**Drei Module und ein Abschlussbericht: Beim Zertifikatsprogramm Cross-Cultural Competences setzt das Karlsruher Institut für Technologie auf ein ausgewogenes Portfolio und die Zusammenarbeit aller Akteure.**

## Die Aktivität auf einen Blick

**Name der Aktivität:** Cross-Cultural Competences

**Typ der Aktivität:** Zertifikatsprogramm

**Verantwortliche Einheit(en):** Personalentwicklung und Berufliche Ausbildung; Internationales

**Zielgruppe:** Mitarbeitende in Verwaltung und Technik

**Reichweite:** ca. 35-40 Mitarbeitende seit der Einführung des Zertifikatsprogramms

**Zeitpunkt der Etablierung:** August/September 2017

**Befristung/Laufzeit:** unbefristet

**Finanzierungsquelle:** ohne zusätzliche Mittel; anfallende Gebühren tragen die entsendenden Organisationseinheiten; Reisekosten über Erasmus+

**Website:** [www.peba.kit.edu/2235.php](http://www.peba.kit.edu/2235.php)

Im Fokus der Planungen des Zertifikats Cross-Cultural Competences des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) stand von Beginn an die Idee, Synergien zu schaffen. Dazu entwickelten die Dienstleistungseinheiten Personalentwicklung und Berufliche Ausbildung (PEBA) sowie Internationales (INTL) im Bereich Verwaltung und Technik gemeinsam ein neues Programm, das existierende Weiterbildungselemente kombiniert und ausbaut. Dazu gehören ein neu entwickeltes Seminar Interkulturelle Kompetenzen, ein Auslandsaufenthalt an einer Partneruniversität in der EU sowie bereits etablierte Angebote zum Spracherwerb. Mit diesen Voraussetzungen startete das Zertifikatsprogramm im August 2017 als Pilotprojekt. Zur gleichen Zeit wurde es in die Internationalisierungsstrategie aufgenommen, die 2018 Teil der Dachstrategie der Universität wurde.

Das Zertifikatsprogramm umfasst vier einzeln belegbare Module, von denen drei in freier Reihenfolge gewählt werden können: Im Seminar Interkulturelle Kompetenzen werden Werte-respektierende Kommunikationswege der multikulturellen Zusammenarbeit aufgezeigt. Im Rahmen eines Auslandsaufenthalts an einer Partnereinrichtung kann eine Staff Week oder ein Job Shadowing über Erasmus+ Staff Mobility erfolgen. Das dritte Modul dient dem Erwerb oder der Aktualisierung von Sprachkompetenzen in Englisch oder zusätzlichen Sprachen: Mindestens das Niveau B2 des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens muss in Englisch nachgewiesen werden – Kenntnisse

in anderen europäischen Sprachen werden mit B2-Nachweis ebenso auf dem Zertifikat ausgewiesen. In der vierten Einheit ist ein Erfahrungs- bzw. Abschlussbericht in Englisch zu erstellen. Durch die freie Wahl der verschiedenen Module ist für die individuelle Durchführung des Programms ein Zeitraum von ein bis drei Jahren möglich.

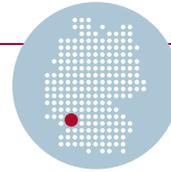
### Gemeinsame Ideenentwicklung

Der erste Anlass für die Entwicklung des Programms entstand im Wintersemester 2016/17, als Mitarbeitende verstärkte Interessensbekundungen an einem Auslandsaufenthalt an die Personalentwicklung richteten. Dies war ausschlaggebend für die Kontaktaufnahme der Dienstleistungseinheit PEBA mit INTL im Februar 2017. „Die Idee eines Programms mit Elementen aus beiden Bereichen orientiert sich an einem KIT-weiten Weiterbildungsprogramm“, sagt Julia Eisold-Fritz, Leiterin der Abteilung Verwaltung und Technik in der Personalentwicklung. „Gemeinsam haben wir die Idee dann mit den Angeboten aus unseren beiden Bereichen für das KIT entwickelt und konkretisiert“, erinnert sich Dr. Julia Johnsen, die bei INTL das Team Mobilitätsprogramme leitet.

Der Name Cross-Cultural Competences unterstreicht die Zielrichtung eines Zertifikatsprogramms, das der Nachfrage nach interkulturellen und sprachlichen Kompetenzen und Auslandserfahrungen auf den Ebenen der Administra-

» Gemeinsam haben wir die Idee mit den Angeboten aus unseren beiden Bereichen entwickelt und konkretisiert.

Dr. Julia Johnsen



Anzahl Studierende: 24.000

Anteil internationale Studierende: 23,1 %

Anzahl nichtwissenschaftliches Personal: 4.215

tion, Infrastruktur und Technik gerecht werden soll. Das Personalentwicklungsangebot soll, so Eisold-Fritz, „auch mit der inzwischen weitreichenden Internationalisierung der Wissenschaft korrespondieren. EU-weite Bestrebungen gehen aktuell in die Richtung, das administrative Personal als wesentliche Akteure selbstverständlich in die internationalen Aktivitäten und Vernetzungen der Wissenschaft einzubeziehen.“ Johnsen ergänzt: „Gerade deswegen ist das Programm ein wichtiger Baustein der Dachstrategie KIT 2025“. In dieser Strategie ist eine Ausrichtung der Hochschule auf die Kernaufgaben Forschung, Lehre und Innovation vorgesehen. Die Verankerung des Zertifikatsprogramms in der Strategie erfolgte auf Initiative des Vizepräsidenten für Innovation und Internationales und der Vizepräsidentin für Personal und Recht, die das Projekt nach wie vor unterstützen.

### Synergien von Seminarangebot und Auslandsaufenthalt

Von der ersten Idee bis zum Start dauerte es ein halbes Jahr. Nach einigen Vorgesprächen entstanden in einem Meeting im Mai 2017 die konkreteren Kernpunkte für das gemeinsame Programm und die Verbindung des Seminarangebots mit den Möglichkeiten des Auslandsaufenthalts

über Erasmus+ Staff Mobility. Das Thema Interkulturelle Kompetenzen war einige Jahre zuvor schon einmal im Programm, zu dieser Zeit jedoch noch kaum nachgefragt worden. Auch die Nachfrage nach Auslandsaufenthalten war für sich gesehen moderat. Die Verknüpfung der Aktivitäten der Personalentwicklung in Verwaltung und Technik und der internationalen Staff Mobility waren geeignet, beide Aktivitäten noch attraktiver zu gestalten und die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden in den beiden Arbeitsbereichen auf internationalem Gebiet voranzubringen.

Von der ersten Programmversion an wurden die Details in informeller Kommunikation zwischen den Initiatorinnen abgestimmt. Die Vorstellung des Konzepts erfolgte in den Abteilungsleiterrunden von PEBA und INTL, über die dann auch die Zustimmungen der jeweiligen Vizepräsident\_innen eingeholt wurden. Das Sprachzentrum erklärte sich bereit, die Teilnehmenden im Rahmen des Programms zur Sprachprüfung zuzulassen. Die Sprachkurse können am Sprachzentrum, am Fortbildungszentrum für Technik und Umwelt des KIT oder qualifizierten externen Anbietern absolviert werden.

### **Von Beginn an breit gefächerte Kommunikation**

Das erste Seminar Interkulturelle Kompetenzen fand Ende September 2017 statt. „Wir haben die Veranstaltung gleichzeitig mit dem neuen Zertifikatsprogramm beworben und die Informationen dazu Ende August 2017 auf die Homepage des KIT gestellt. Parallel dazu wurde in einem Weiterbildungsrundschreiben an die Mitarbeitenden und über das KIT-Office-Network sowie auch in persönlichen Gesprächen darauf aufmerksam gemacht“, beschreibt Julia Eisold-Fritz die Marketingaktivitäten.

Die Konzeption sieht eine Umsetzung des Programms ohne zusätzliche Mittel vor. Anfallende Seminargebühren werden von den entsendenden Organisationseinheiten

getragen, die dabei eine hohe Gestaltungsmöglichkeit auch hinsichtlich der Kosten haben. Die Wahl der Sprachkurse steht in Bezug auf Zeit, Ort und Umfang frei, solange die Prüfungen nicht länger als fünf Jahre zurückliegen.

Eine Besonderheit des Programms ist der Abschlussbericht in englischer Sprache zum Auslandsaufenthalt oder einem ausgesuchten Thema mit Bezug zur Internationalität. Vorab ist dazu ein Gespräch mit einer der beiden Programmverantwortlichen vorgesehen, bei der die Themenwahl und offene Fragen besprochen werden können. Der Bericht soll machbar sein und ist deshalb auf wenige Seiten ausgelegt. Auf die Qualität wird dafür großer Wert gelegt, die Teilnehmenden haben aber die Möglichkeit, nachzubessern. Die Motivation zum Verfassen des Berichts ist deutlich gestiegen, nachdem eröffnet wurde, dass die Teilnehmenden ihr Zertifikat anlässlich der jährlich stattfindenden International Days ausgehändigt bekommen. Dazu müssen die Abschlussberichte zu einem festen Termin abgegeben werden.

### **Basis für eine kontinuierliche Weiterentwicklung**

Das Programm wurde – auch als Maßnahme der Qualitätssicherung – zunächst in einer Pilotphase etabliert und dann anhand der Erfahrungen kontinuierlich weiterentwickelt. Dazu werden qualitative Instrumente wie die persönlichen Feedbacks der Teilnehmenden sowie deren Erfahrungsberichte im Rahmen des Auslandsaufenthalts herangezogen. Das Seminar wird mit einem standardisierten Evaluationsbogen ausgewertet.

Bereits im Herbst 2017 führten Eisold-Fritz und Johnsen gemeinsam zahlreiche Beratungsgespräche mit Teilnehmenden zum Programm. So konnten gegenseitig Erfahrungen über das jeweilige Gebiet und die Angebote gesammelt werden, um dann später mit weniger Ressourcen allein Beratungsgespräche zu führen. Diese gaben auch Anhaltspunkte für noch erforderliche Anpassungen, wie

den Bedarf an Regularien bei der Anrechnung bereits vorhandener Sprachprüfungen. Erste entsprechende Adaptierungen erfolgten noch im Oktober desselben Jahres. Im März 2018 ging schließlich die zweite und etwas ausführlichere Fassung des Programms online, die 2019 nochmals leicht aktualisiert wurde.

### Weiterentwicklung im Dialog

„Ein großes Plus für die Etablierung des Programms war die gute Zusammenarbeit“, erläutert Eisold-Fritz. „Nur so waren kurzfristige und informelle Abstimmungen möglich. Die Einführung eines solchen Angebots wäre ohne zusätzliche Personalkapazitäten sonst nicht durchführbar gewesen.“

Zielführend für die erfolgreiche Implementierung war die gute Kommunikation mit der Expertise zweier Dienstleistungseinheiten. „Wir möchten dies mit weiteren Abteilungen ausbauen und so zum Beispiel Vorschläge erhalten, welche Mitarbeitenden im Kontakt zu internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern tätig und für eine Weiterqualifizierung wichtig sind“, konkretisiert Johnsen das Spektrum zukünftiger Aufgaben. Aktuell stellen die breitere Rezeption des Programms, die Ansprache der richtigen Akteure und der Ausbau der Teilnehmerzahlen noch eine Herausforderung dar.

Nachjustiert wurde u. a. bei den Kommunikationsformaten. Mittlerweile erfolgt die Vorstellung nicht nur per E-Mail-Rundschreiben, sondern auch bei Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeitende, im Mitarbeitermagazin, bei der Zertifikatsverleihung sowie durch Erfahrungsberichte von Mitarbeitenden im Rahmen der sogenannten Coffee Lectures. Zudem haben Eisold-Fritz und Johnsen ein gemeinsames Laufwerk für Programm und Teilnehmerlisten eingerichtet, auf das beide Dienstleistungseinheiten zugreifen können.

## » Ein großes Plus für die Etablierung des Programms war die gute Zusammenarbeit.

Julia Eisold-Fritz

Als bereits für das Frühjahr 2020 ins Programm aufgenommene Weiterentwicklung des Seminars Interkulturelle Kompetenzen beschreibt Eisold-Fritz „ein Angebot auf Englisch, um so internationalen Gästen die Teilnahme zu erleichtern“. Eine solche gemeinsame Veranstaltung für KIT-Mitarbeiter\_innen und internationale Gäste wäre, da sich die Akteurinnen einig, ein wesentlicher Fortschritt für die Entwicklung interkultureller Kompetenzen.

### Kontakt

#### Julia Eisold-Fritz

Leitung Abteilung Verwaltung und Technik in der Personalentwicklung und Berufliche Ausbildung (dzt. abgeordnet)

[julia.eisold-fritz@kit.edu](mailto:julia.eisold-fritz@kit.edu)



#### Dr. Julia Johnsen

Leitung Team Mobilitätsprogramme im International Students Office

[julia.johnsen@kit.edu](mailto:julia.johnsen@kit.edu)



# Erfolgsfaktoren: Respekt und Wertschätzung

Spitzenforschung im internationalen Kontext setzt Respekt und Wertschätzung für Menschen aller Kulturen voraus. Damit dies campusübergreifend funktioniert, fördert die Universität Konstanz einen Zertifikatslehrgang Interkulturelle Kompetenz mit vier abgestimmten Modulen.

## Die Aktivität auf einen Blick

**Name der Aktivität:** Zertifikatslehrgang Interkulturelle Kompetenz

**Typ der Aktivität:** Zertifikatsprogramm

**Verantwortliche Einheit(en):** Personalentwicklung für den wissenschaftsunterstützenden Dienst (Personalabteilung)

**Zielgruppe:** wissenschaftsunterstützende Mitarbeiter\_innen, die nach Selbsteinschätzung das Englisch-Sprachniveau von mindestens B1 erbringen können

**Reichweite:** 8-12 Teilnehmende pro Jahr, insgesamt 55 seit der Einführung

**Zeitpunkt der Etablierung:** Oktober 2015

**Befristung/Laufzeit:** verstetigt

**Finanzierungsquelle:** Fortbildungsetat; Erasmus+

**Website:** [www.uni-konstanz.de/personalabteilung/fortbildung/interkulturelle-kompetenz](http://www.uni-konstanz.de/personalabteilung/fortbildung/interkulturelle-kompetenz)

Auf dem Weg in eine diskriminierungsfreie Organisations- und Wissenschaftskultur startete die Universität Konstanz 2015 mit einem modular aufgebauten, sich ergänzenden vierstufigen Zertifikatslehrgang Interkulturelle Kompetenz. Im Rahmen der Internationalisierungs- und Diversity-Strategie vermittelt das einjährige Programm sprachliche und interkulturelle Kenntnisse, fördert eine Auslandserfahrung im Rahmen von Erasmus+-Mobilitäten und ermöglicht im abschließenden Modul einen Lerntransfer in den Arbeitsalltag. Diese vertiefende Reflexion erleichtert den wissenschaftsunterstützenden Mitarbeitenden, die Erfahrungen und erlernten Kenntnisse des Lehrgangs in Bezug zu ihrer Arbeitssituation zu setzen und so interkulturelle Handlungsfähigkeit als eine Schlüsselkompetenz innerhalb der Hochschule dauerhaft zu etablieren.

## Diskriminierungsfreie Organisations- und Wissenschaftskultur

Beste Bedingungen für Spitzenforschung schaffen! Die Universität Konstanz hat dieses Ziel für ihre Internationalisierungsstrategie definiert und will seit 2019 mit einem Diversity-Kodex zur Vielfalt ihrer Mitglieder und Angehörigen beitragen sowie eine diskriminierungsfreie Organisations- und Wissenschaftskultur schaffen. Der Zertifikatslehrgang Interkulturelle Kompetenz soll in diesem Kontext dazu befähigen, im Kontakt mit Menschen aller Kulturen respektvoll und wertschätzend zu agieren.

„Wir wollten kulturell geprägten Codes, den damit verbundenen Erwartungen an das Gegenüber und sprachlichen Verständigungsschwierigkeiten, aber auch Vorurteilen oder Konflikten etwas entgegensetzen“, beschreibt Kerstin Melzer, Referentin für Personalentwicklung der Universität Konstanz, das Ziel. „Der Ausbau interkultureller Kompetenz steht dabei als zentraler Bestandteil der Konstanzer Willkommenskultur, Serviceorientierung und Professionalität im Mittelpunkt.“

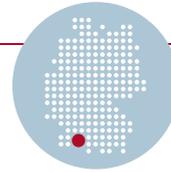
## » Wir wollten kulturell geprägten Codes, Verständigungsschwierigkeiten, Vorurteilen und Konflikten etwas entgegensetzen.

Kerstin Melzer

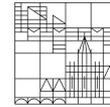
### Bekenntnis zur Vielfalt

Den ersten Impuls für diese Maßnahmen erhielten die Prorektorin für Internationales und Chancengerechtigkeit und die damalige Leiterin des International Office 2013 anlässlich einer iDA/DAAD-Tagung, die interkulturelle Fortbildungen thematisierte. Der auf dieser Veranstaltung vorgestellte Ansatz lag darin, alle Universitätsbereiche nachhaltig zu internationalisieren – also über Studium und Lehre hinaus. Mit der neuen Generation des EU-Förderprogramms Erasmus+ standen entsprechende Fördermittel und Instrumente zur Verfügung.

In Konstanz wurde zu dieser Zeit die Stelle für die Personalentwicklung des wissenschaftsunterstützenden Diensts geschaffen, wodurch der Gedanke einer Inhouse-Weiterbildung mit zunächst nur allgemein formulierten Zielen entstand. Als Erstes suchte die Personalabteilung den Aus-



Universität  
Konstanz



Anzahl Studierende: 11.000

Anteil internationale Studierende: 18 %

Anzahl nichtwissenschaftliches Personal: 1.050

tausch – über formelle Termine und informelle Gespräche – mit dem International Office (IO) und dem Referat für Gleichstellung, Familienförderung und Diversity (RGFD).

Die Idee eines Weiterbildungsprogramms wurde vom IO sofort unterstützt, denn angeregt durch die Prorektorin hatte es sich die Abteilung bereits zum Ziel gesetzt, Personalmobilitäten im Rahmen von Erasmus+ für wissenschaftsunterstützende Beschäftigte aufzuwerten und die Anerkennung durch ein Zertifikat zu dokumentieren, während dem RGFD die breitere Verankerung von Diversity-Kompetenzen in der Institution ein Anliegen war. Auf Basis dieses bereichsübergreifenden Austauschs wurde ein gemeinsames Weiterbildungsprogramm mit dem konzeptionellen Kerngedanken geplant, interkulturelle Kompetenz mehr auf die Haltung und Persönlichkeitsprofile der Teilnehmenden abzustimmen und dabei auch zu berücksichtigen, dass Veränderung Zeit benötigt. Die Personalentwicklung setzte sich daraufhin an die Konstruktion der Programmarchitektur.

### Die eigene Arbeitssituation nutzen

Der von Akteuren mehrerer Abteilungen und Arbeitseinheiten angedachte Lehrgang sah einen Mix von Methoden, Impulsen und Rückkopplungsschleifen vor. Dies sollte



### Die vier Module des Zertifikatslehrgangs Interkulturelle Kompetenz

1. Grundlagen der interkulturellen Kompetenz
2. English Intercultural Communication
3. selbstorganisierter Auslandsaufenthalt im Rahmen von Erasmus+
4. Vertiefungsworkshop Interkulturelle Kompetenz

zur individuellen Entwicklung von Teilnehmenden sowie zur Möglichkeit beitragen, gewonnene Erfahrungen für die eigene Arbeitssituation nutzen zu können. Das so entwickelte Konzept würde in vier Modulen fachliche Inputs mit Selbsterfahrung, diskursivem Austausch, Sprachtraining, Auslandsaufenthalt und einem Lerntransfer verbinden, für dessen Sicherung eine eigene Lerneinheit im letzten Modul geplant wurde. Die Wissensvermittlung sollte dabei nicht nur durch externe Trainer\_innen erfolgen, sondern auch die Expertise der internen Mitarbeiter\_innen aus IO und RGFD in die Schulungen einbeziehen, sodass Teilnehmende die Vorteile der Internationalisierungs- und Diversity-Strategie der Universität ebenso wie ihre Mitwirkungspotenziale daran erkennen und Denkanstöße erhalten könnten.

„Bei diesem über ein Hochschuljahr laufenden Lehrgang handelt es sich um ein besonders ressourcenintensives Entwicklungsangebot, deshalb sollte es ein Bewerbungsverfahren geben, bei dem Personalentwicklung, das IO und der Personalrat über die Teilnahme entscheiden würden“, berichtet Melzer. Berücksichtigt bei der Auswahl würden u. a. die Qualität der Motivationsbegründung, aber auch eine möglichst heterogene Gruppenzusammen-

setzung, um Teilnehmenden wechselseitige Erfahrungsgewinne zu ermöglichen. Nach rund einem Jahr Vorarbeit ging der Lehrgang, der während der regulären Arbeitszeit absolviert werden kann, 2015 an den Start.

Der Lehrgang wird über Mittel für Fortbildungen im wissenschaftsunterstützenden Dienst finanziert. Das International Office reserviert für den Lehrgang Personalmobilitäten für wissenschaftsunterstützende Beschäftigte im Rahmen von Erasmus+. „Für viele der Teilnehmenden ist das die erste Auslandsdienstreise“, hält die Erasmus+-Hochschulkoordinatorin Renate Krüßmann fest. Zudem engagieren sich interne Trainerinnen für den Lehrgang. Die inhaltliche Gesamtverantwortung und die Organisation des Lehrgangs obliegt der Personalentwicklung, während das IO bei allen Fragen zum Auslandsaufenthalt sowie für maßgeschneiderte Informationen und Beratung zuständig ist.

---

## » Für viele der Teilnehmenden ist das die erste Auslandsdienstreise.

Renate Krüßmann

---

Die Bewerbung des Angebots erfolgt über Newsletter, Rundmails der Prorektorin an Führungskräfte sowie eine eigene Website. Als Ergänzung ist ein Imagefilm geplant. Über jeden abgeschlossenen Jahrgang berichtet außerdem ein universitätsweiter Newsletter. Abschließend wird der Lehrgang qualitativ evaluiert und die Teilnehmenden, die zukünftig als Gastgebende für Personalmobilitäten zur Verfügung stehen, erhalten ihr Zertifikat vom Kanzler überreicht.

### Miteinander im Gespräch bleiben

Der Austausch zwischen verschiedenen Abteilungen und die sachgebietsübergreifende Zusammensetzung war in der Konzeptionsphase zeitintensiv. Dabei war es wichtig, stets im Gespräch miteinander zu bleiben und das „große Ganze“ im Blick zu behalten. Die Vielfalt der Expertisen führte so zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Lehrgangsangebots, wovon sowohl Teilnehmende als auch die Universität insgesamt profitieren. Dies rechtfertigt die hohe Investition für Entwicklung und Implementierung des Lehrgangs, der regelmäßig angeboten, kontinuierlich optimiert und zum jeweiligen Abschluss durch Teilnehmende und Trainer\_innen qualitativ evaluiert wird. Verbesserungs-ideen werden vom Projektteam diskutiert und nach Möglichkeit umgesetzt.

Der Prototyp von 2015 wurde seitdem ausgebaut und effektiver gestaltet. Anfänglich konnten die Teilnehmenden z. B. einen individuellen Sprachkurs aussuchen, was in der Konsequenz zum Auseinanderdriften der Gruppe führte und interkulturelle Themen in Vergessenheit geraten ließ. Ein gemeinsames Sprachtraining, das interkulturelle Inhalte behandelt, unterstützt seither die Gruppendynamik und die Beschäftigung mit themenspezifischen Fragestellungen.

---

» Bei interkultureller Kompetenz geht es letztlich nicht um Kulturen, sondern um Respekt und Wertschätzung für Menschen.

---

Kerstin Melzer

Das Vertiefungsmodul am Ende des Lehrgangs verdeutlicht den Zugewinn an interkultureller und sprachlicher Kompetenz der Teilnehmenden, deren Sichtweisen anfänglich durchaus auch von Stereotypen, fremdsprachlicher Unsicherheit und Unbehagen geprägt waren. Dies gelang insbesondere durch die enge Begleitung von Trainer\_innen und des Lehrgangsteams. „Bei interkultureller Kompetenz geht es letztlich nicht um Kulturen, sondern um Respekt und Wertschätzung für Menschen“, fasst Kerstin Melzer den Grundgedanken des Angebots zusammen.

#### Kontakt

##### **Kerstin Melzer**

Referentin für Personalentwicklung  
kerstin.melzer@uni-konstanz.de



##### **Renate Krüßmann**

Erasmus+ Hochschulkoordinatorin  
renate.kruessmann@uni-konstanz.de





## Fachlicher Austausch durch Teamreisen

Das Projekt Team Travels der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster fördert den Austausch wissenschaftsunterstützenden Personals mit einer niederländischen Partneruniversität. Im Fokus steht der gezielt vorbereitete fachliche Austausch mit gleichartigen Arbeitseinheiten.

### Die Aktivität auf einen Blick

**Name der Aktivität:** Team Travels

**Typ der Aktivität:** strukturiertes Mobilitätsprogramm

**Verantwortliche Einheit(en):** International Office;  
Abteilung Personalentwicklung; Sprachenzentrum/  
Supportstelle Englisch

**Zielgruppe:** Mitarbeitende aus Technik und  
Verwaltung aus allen Bereichen der Hochschule und  
sämtlichen Hierarchieebenen

**Reichweite:** ca. 20 Personen je Team-Travel-Kohorte

**Zeitpunkt der Etablierung:** 2014-2016

**Finanzierungsquelle:** allgemeine Anschubfinanzierung  
für Maßnahmen zu Fort- und Weiterbildungszwecken  
durch die Personalentwicklung

**Hochschulexterne Partner:** Radboud Universiteit  
Nijmegen

**Im Interview:** Maria Homeyer (International Office),  
Thomas Böckenholt (Abteilung Personalentwicklung)  
sowie Dr. Till van Lil (Sprachenzentrum)

*In aller Regel finden Mobilitäten allein statt. An der Westfälischen Wilhelms-Universität (WWU) aber reisen Sie gemeinsam. Wie sind Sie auf diese Idee gekommen?*

» **Maria Homeyer:** In der Vergangenheit haben bereits Mitarbeitende aus dem Bereich Technik und Verwaltung im Rahmen der Internationalisierung individuelle internationale Mobilitäten durchgeführt. Finanziert wurde das aus Mitteln des Erasmus-Programms. Zur Steigerung der Zahl der Auslandsaufenthalte unterlegte die Abteilung Personalentwicklung das Programm mit einer Anschubfinanzierung in Höhe von 5.000 Euro für zwei Jahre für alle Maßnahmen zu Fort- und Weiterbildungszwecken.

Es lag damit nahe, die berufliche Weiterentwicklung, die strukturelle Umsetzung sowie die Qualität durch flankierende Maßnahmen anzuregen und dabei bisher weniger beteiligte Bereiche zu berücksichtigen. So wurde ein neues Format entwickelt: Teamreisen als abteilungsübergreifende Reisen für nichtwissenschaftliches Personal aller Hierarchieebenen.

*Welchen Zweck verfolgen Sie konkret mit dem Programm?*

» **Thomas Böckenholt:** Es soll ein gezielter Austausch mit einer strukturell und/oder fachlich gleichartigen Einheit in einer europäischen Partnereinrichtung durchgeführt werden. Der Auslandsaufenthalt soll damit nicht nur der

interkulturellen Erfahrung, sondern vor allem auch der fachlichen Weiterentwicklung dienen. So lässt sich die Effektivität und die Nachhaltigkeit von Auslandsaufenthalten erhöhen und es entstehen perspektivische Spielräume. Wir können zum Beispiel die Zahl der einbezogenen Einheiten vergrößern und auch das Verständnis über andere Arbeitsstrukturen vertiefen. Es geht also konkret um fachlichen Austausch und Professionalisierung.

## » Der Auslandsaufenthalt soll nicht nur der interkulturellen Erfahrung, sondern auch der fachlichen Weiterentwicklung dienen.

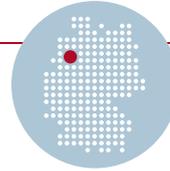
Thomas Böckenholt

*Dafür haben Sie einen niederländischen Partner gewählt?*

» **Homeyer:** Ja, wir haben die Team Travels zusammen mit einem strategischen Partner, der Radboud Universität (RU), als zweieinhalb-tägige Beschäftigtenaustausche von und nach Nijmegen geplant. Die aus der räumlichen Nähe resultierenden kurzen An- und Abreisewege – die Fahrt dauert in aller Regel etwa zweieinhalb Stunden – ermöglichen auch Mitarbeitenden mit Familienpflichten eine Teilnahme. Das wiederum korrespondiert mit unserem Ziel einer familienfreundlichen Hochschule. In Zukunft sind vergleichbare Aktivitäten mit weiteren Einrichtungen denkbar.

*Wie ist dieses Konzept entstanden und wie ist das Projekt implementiert worden?*

» **Böckenholt:** Die Idee dafür geht auf ein Treffen der damaligen Kanzler der RU und der WWU im Jahr 2014 zurück, die bis heute die Schirmherrschaft übernehmen.



Anzahl Studierende: 45.721

Anteil internationale Studierende: 6,2 %

Anzahl nichtwissenschaftliches Personal: 2.030

Dabei war es unserem Kanzler von Anfang an wichtig, die Staff-Mobilität ins Ausland als Grundlage für eine weitergehende Internationalisierung der Verwaltung zu fördern – und zwar nicht nur individuell, sondern strukturell.

Maßgeblich für die Implementierung war dann ein Konzept, das vom International Office und der Personalentwicklung gemeinsam mit den niederländischen Kolleginnen und Kollegen entwickelt und in den Hochschulgremien vorgestellt wurde.

*An der WWU arbeiten bei diesem Projekt das International Office, die Personalentwicklung und die Supportstelle Englisch des Sprachenzentrums zusammen.*

*Wie kam es zu dieser Konstellation?*

» **Till van Lil:** Das Sprachenzentrum der WWU war zunächst nicht für die Belange der Mitarbeitenden zuständig; das wurde 2014 mit der Einrichtung der Supportstelle geändert, die seit 2017 auch von der Uni als dauerhafter Teil der Internationalisierungsstrategie finanziert wird. Damit war die Voraussetzung gegeben, Synergien zu gewinnen, bei der internationaler Aufenthalt, Karriereentwicklung, beruflicher Mehrwert und eine hochwertige sprachliche Vorbereitung ineinandergreifen. So können wir dem steigenden Bedarf an individueller Sprachunterstützung entsprechen – wie eben auch bei Team Travels.

## » Internationaler Aufenthalt, Karriereentwicklung, beruflicher Mehrwert und sprachliche Vorbereitung greifen ineinander.

Till van Lil

Dort liegt der Fokus auf der Kommunikation innerhalb einzelner nichtwissenschaftlicher Arbeitsbereiche. Das Programm zielt auf die Befähigung der Teilnehmenden, fachspezifische Dialoge mit Kolleginnen und Kollegen auf Englisch führen zu können. Dafür nutzen wir ein authentisches Setting, um Sprachkenntnisse zu vermitteln, die im Arbeitsalltag einer internationalen Hochschule notwendig sind. Wichtig war uns, dass die Zweisprachigkeit gefördert, gleichzeitig aber die sprachliche Barriere so niedrig wie möglich gehalten werden kann.

*Wie laufen diese Austausche in den beiden Ländern beziehungsweise Hochschulen ab?*

» **Homeyer:** Die zu behandelnden Themen und die infrage kommenden Teilnehmenden werden an der WWU zunächst innerhalb der Dezernate und abschließend in der Dezernentenrunde mit dem Kanzler abgestimmt. Bei der Konkretisierung der Themen werden bei den beiden beteiligten Hochschulen später Aspekte identifiziert, die jeweils im Vordergrund stehen sollen. Davon abhängig ist dann auch die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen auf beiden Seiten.

Vor Ort startet das Programm mit einer allgemeinen Einführung, nach der in verschiedenen AGs themenbezogen getagt wird. Dabei tauschen sich jeweils drei bis vier Beschäftigte aus. In den folgenden Gegenbesuchen kann

tiefer in die Themen eingestiegen werden, weil die gegenseitigen Interessen bereits identifiziert sind. Bei Bedarf werden weitere Akteure punktuell einbezogen.

*Welche organisatorischen Aufgaben waren im Vorfeld zu bewältigen?*

» **van Lil:** An der WWU wurden im Vorfeld des Besuchs in Nijmegen zwei Treffen mit allen Beteiligten der WWU organisiert, um über die Dos und Don'ts, Erwartungshaltungen und den Ablauf des geplanten Team Travels sowie über die sprachlichen Unterstützungsbedarfe zu sprechen. Die Unterstützung der Sprachkompetenzen ist und bleibt eine Herausforderung. Fachspezifische Englischkenntnisse sind wirklich für alle Teilnehmenden auch zur Vorstellung der eigenen Tätigkeit und zum Austausch innerhalb der AGs notwendig und müssen deshalb im Vorfeld gezielt gefördert werden.

*Welche qualitätssichernden Maßnahmen werden im Vorfeld des Austauschs ergriffen und wie werden danach die Ergebnisse der Veranstaltung gesichert?*

» **Homeyer:** Zunächst werden fünf thematische Leitfragen aus jedem teilnehmenden Arbeitsbereich definiert. Das ist auf beiden Seiten dann die Grundlage für eine vereinfachte Identifikation passender Teilnehmender aus diesen Bereichen. Darüber hinaus wird sichergestellt, dass diese über die Gesprächsbedarfe und inhaltlichen Interessen informiert sind und so vor Ort der inhaltliche Austausch direkt intensiver beginnen kann. Federführend sind für diese Maßnahmen aufseiten der WWU das International Office und die Abteilung Personalentwicklung.

Zum Schluss der Besuche stehen regelmäßig Feedbackrunden zur Evaluation in den fachlichen Kleingruppen sowie eine große Abschlussrunde auf dem Programm. Dies führt häufig auch zu längerfristigen bilateralen Kontakten der Teilnehmenden. Nach Ende des jeweiligen Besuchs bearbeiten alle Beteiligten auf beiden Seiten zusätzlich einen Fragebogen zu ihren Erfahrungen im Rahmen des

Aufenthalts. Die Ergebnisse werden übergreifend mit den Partnern erörtert, insbesondere im Rahmen der Vorbereitung für die nachfolgende Kohorte.

## » Die Abschlussgespräche am Ende der Besuche führen häufig zu längerfristigen bilateralen Kontakten der Teilnehmenden.

Maria Homeyer

*Hat sich dabei bereits ein Verbesserungspotenzial abgezeichnet?*

» **Böckenholt:** Aus der Sicht der Personalentwicklung kann bei den Teilnehmenden die Verbindlichkeit von Vorarbeiten für die Begegnung noch verbessert werden, um so die Treffen selbst effizienter zu gestalten. Dies ist insbesondere deshalb notwendig, weil einige der Arbeitsplätze zunächst sehr ähnlich, beim genauen Hinsehen jedoch inhaltlich unterschiedlich gegliedert sind.

*Und wie sieht es mit Blick auf das Sprachenzentrum aus?*

» **van Lil:** Der Spracherwerb bleibt immer eine Herausforderung. Dafür entwickeln wir auch neue Formate und setzen auf eine Modularisierung des Angebots, zum Beispiel auf Abteilungsschulungen, anlassbezogene Einzelcoachings, Sprachtandems und ein Onlineprogramm, wobei jeder selbst das von ihm bevorzugte Format wählen kann. Eine Verpflichtung zur Teilnahme an sprachlichen Vorbereitungen besteht nicht. Durch den Kontakt zu einer niederländischen Hochschule und den dortigen Kolleginnen und Kollegen, die häufig Deutsch können, werden eventuell verbleibende sprachliche Herausforderungen in der Regel gemeistert.

*Was sind Ihre Pläne für die nähere Zukunft?*

» **Homeyer:** Wir wollen generell die Motivation für die Teilnahme an Team Travels unter den WWU-Beschäftigten weiter erhöhen. Zum Beispiel ist eine Datenbank mit dem Angebot von gegenseitigen Plätzen im Rahmen von Mobilitäten zu Fort- und Weiterbildungszwecken geplant, zu dem eine stärkere Verbindung von nichtwissenschaftlicher und wissenschaftlicher Mobilität zu bestimmten Themen. Außerdem möchten wir für Teilnehmende die Möglichkeit schaffen, sich gegenseitig auf Englisch Fragen stellen und Erwartungen artikulieren zu können. Dies verbindet Übung mit kollegialem Feedback und führt zu mehr Selbstvertrauen in der Anwendung der englischen Sprache – ganz im Sinn der Konzeption der Teamreisen.

### Kontakt

#### Maria Homeyer

Leitung Welcome Center und Personal-  
mobilität im International Office  
maria.homeyer@uni-muenster.de



#### Thomas Böckenholt

Abteilung Personalentwicklung  
thomas.boeckenholt@uni-muenster.de



#### Dr. Till van Lil

Supportstelle Englisch im  
Sprachenzentrum  
till.vanlil@uni-münster.de



## Internationalität als Normalfall

Internationalität wird an der Bauhaus-Universität Weimar zum Normalfall: Im Projekt admINT qualifizieren und vernetzen sich Mitarbeitende der Hochschulverwaltung und ihrer Servicepartner am Standort und übernehmen Verantwortung im Internationalisierungsprozess.

### Die Aktivität auf einen Blick

**Name der Aktivität:** admINT – Internationalisierung der Administration

**Typ der Aktivität:** Personal- und Organisationsentwicklungsprogramm

**Verantwortliche Einheit(en):** International Office

**Zielgruppe:** Mitarbeitende in der Administration bzw. wissenschaftsunterstützenden Bereichen

**Reichweite:** 160 Mitarbeitende

**Zeitpunkt der Etablierung:** 2015

**Befristung/Laufzeit:** Drittmittelförderung bis 2020; danach Verstärkung eines Großteils der Qualifizierungsangebote

**Finanzierungsquelle:** DAAD-Programm STIBET II – Modellprojekte zur Verbesserung der Willkommenskultur an Hochschulen

**Hochschulexterne Partner:** Studierendenwerk Thüringen, Ausländerbehörde Weimar, Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

**Website:** [www.uni-weimar.de/admint](http://www.uni-weimar.de/admint)

**Im Interview:** Susanne Wille (Projektkoordinatorin im International Office)

*Frau Wille, Internationalisierung wird in Weimar für den gesamten Hochschulstandort gedacht. Was leistet das Projekt admINT in diesem Kontext?*

» Wir verstehen admINT als strategische Personalentwicklungsmaßnahme, um den Internationalisierungsprozess am gesamten Hochschulstandort Weimar auch jenseits von Lehre und Forschung gestalten zu können. Die sprachlichen und interkulturellen Qualifizierungsangebote richten sich an die Mitarbeitenden der wissenschaftsunterstützenden Bereiche unserer Hochschule sowie unserer Partner im Bereich Studierendenservice: das Studierendenwerk Thüringen, die Ausländerbehörde der Stadt Weimar sowie die Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar.

Ziel der institutionenübergreifenden Konzeption ist es, Austausch, Vernetzung und Perspektivwechsel zu fördern und das Bewusstsein für den eigenen Beitrag im Internationalisierungskontext zu schärfen. Die verschiedenen Fortbildungsformate berücksichtigen dabei die unterschiedlichen Vorkenntnisse, Erfahrungsstufen und zeitlichen Ressourcen der Mitarbeitenden und bauen systematisch aufeinander auf, von kurzen Vortragsformaten über Sprachkurse bis hin zu Auslandsaufenthalten im Rahmen von Erasmus+.

*Was machte das Projekt erforderlich?*

» Die Notwendigkeit ergab sich durch den Anstieg internationaler Studierender auf rund 30 Prozent. Der Struktur-

und Entwicklungsplan sah zu diesem Zeitpunkt aber keine neuen Stellen vor, um den gestiegenen Betreuungsaufwand in den einzelnen mit Internationalisierung beauftragten Einheiten aufzufangen. So musste ein Weg gefunden werden, die notwendigen Kompetenzen und die Motivation in allen administrativen Bereichen zu entwickeln und so den Herausforderungen der Internationalisierung mit einem breit aufgestellten Service zu begegnen.

#### *Wie gestaltete sich die Implementierung des Projekts?*

» Der Impuls kam 2015 vom International Office. Den Anlass gab die Ausschreibung des DAAD im Rahmen der Programmlinie STIBET II für Modellprojekte zur Verbesserung der Willkommenskultur. Die DAAD-Förderung er-



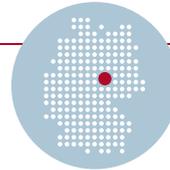
#### **Zielsetzung admINT**

##### **Ziele der Projektlaufphase 1 (2015-2017)**

1. Stärkung der sprachlichen und interkulturellen Kompetenzen
2. Erhöhung der Akzeptanz des Ziels Internationalisierung durch die Möglichkeit der Mitgestaltung und die Übernahme von Verantwortung im Internationalisierungsprozess
3. Auf- und Ausbau von Netzwerken in der Hochschule, mit lokalen Akteuren und internationalen Partnern.

##### **Ziele Projektlaufphase 2 (2018-2020) mit dem Fokus Nachhaltigkeit:**

1. Institutionalisierte interkulturelle Personalentwicklung
2. Stärkung der Rolle der Vorgesetzten im Projekt
3. Arbeiten in Netzwerken



**Bauhaus-Universität  
Weimar**

**Anzahl Studierende: 4.000**

**Anteil internationale Studierende: ca. 30 %**

**Anzahl nichtwissenschaftliches Personal: 400**

möglichte dann auch die Umsetzung der beiden Projektphasen von 2015 bis 2020. Es standen dadurch Personalmittel für die Projektkoordination und die Entwicklung der Formate im Äquivalent einer halben Vollzeitstelle, für Hilfskräfte sowie für Honorare und Sachmittel im Rahmen von Veranstaltungen zur Verfügung.

Bereits in der Antragsphase hatte es dabei Absprachen mit internen Abteilungen gegeben und es sind von Anfang an das Sprachenzentrum und das Dezernat Personal einbezogen worden, was sich als der richtige Weg erwies: So konnten Kompetenzen und Ressourcen für ein gemeinsames Ziel gebündelt, mögliche interne Widerstände durch die Wahrung der Zuständigkeitsbereiche vermieden und admINT als ein gemeinschaftliches Projekt positioniert und kommuniziert werden. Zusammen mit den verantwortlichen Akteuren haben wir aber auch sehr früh die Verstärkung des Projekts nach Auslauf der Förderung diskutiert.

#### *Und welche Aufgaben entfielen auf die verschiedenen Akteure?*

» Die Hochschulleitung legitimierte admINT als Instrument zur Umsetzung der Internationalisierungsstrategie mit einem Präsidiumsbeschluss. Der Projektlaunch und der Aufruf zur Beteiligung wurden im Namen der Vizepräsidentin für Internationales und des Kanzlers der Universität an alle Mitarbeitenden kommuniziert. Dem Dezernat Internationale

Beziehungen oblag die strategische und koordinierende Projektleitung sowie die konzeptionelle Entwicklung und praktische Durchführung der Qualifizierungsangebote im Bereich interkulturelle Kompetenz und Auslandsmobilität. Das Sprachenzentrum war für das Teilprojekt sprachliche Qualifizierung verantwortlich. Das Dezernat Personal sorgte schließlich dafür, dass die Angebote kommuniziert wurden. Es war auch bei der Konzeption und Umsetzung des admINT-Zertifikats maßgeblich beteiligt.

*Wie haben Sie es geschafft, passende Angebote für die verschiedenen Bereiche zu entwickeln?*

» Dazu war es zunächst nötig, die unterschiedlichen Bedarfe zu ermitteln. Dafür war ein Projektteam zuständig, für das alle Fachbereiche gezielt angesprochen wurden, um Mitglieder zu entsenden. Das Team bestand schließlich aus zehn, später 15 Vertreterinnen und Vertretern der administrativen und technischen Bereiche aller Fakultäten und zentralen Einrichtungen. Es war eine sehr heterogene Gruppe, auch im Hinblick auf Alter und Internationalisierungserfahrungen. Vor allem entsprach die Zusammensetzung einem realistischen Abbild der Zielgruppe, wodurch sich Hinweise zu Erwartungen, Bedenken, Hemmschwellen oder ebenso organisatorischen Hindernissen in einzelnen Abteilungen ergaben.

Der konkrete Bedarf an sprachlicher Qualifizierung wurde zum Projektbeginn per Umfrage unter den administrativen Mitarbeitenden und Abteilungsleitenden erhoben.

---

» Für die Ermittlung der Bedarfe war ein Projektteam zuständig, für das alle Fachbereiche gezielt angesprochen wurden.

Susanne Wille

---

Der Bedarf an interkultureller Qualifizierung wurde zum Projektauftritt zusammen mit dem Projektteam ermittelt.

*Sie haben bereits einige der Qualifizierungsmaßnahmen skizziert. Was genau wird über admINT vermittelt?*

» Wir bieten zunächst einmal niederschwellige Einstiegsveranstaltungen durch Vortragende mit internationaler Expertise an, die einen Einblick in ihr jeweiliges Heimatland geben. Tiefere Lernerfahrungen ermöglichen dann Workshops zur interkulturellen Kommunikation, die jederzeit an die Bedarfe heterogener Gruppen angepasst werden können. Das ist auch deshalb wichtig, weil häufig Mitarbeitende verschiedener Abteilungen der Universität und der Weimarer Partnerinstitutionen sowie Studierende unterschiedlicher Nationen daran teilnehmen und dabei das vorhandene Spektrum interkultureller Erfahrungen im Hochschulbereich sichtbar wird.

*Lässt sich diese Flexibilität auch bei Angeboten zum Sprachenlernen und Auslandserfahrungen realisieren?*

» Ja, wir erheben sehr genau die individuellen Bedarfe nach Lernertyp, Arbeitsplatz oder zeitlicher Ressource. Daraus resultieren Sprachangebote vor Ort als Training on the Job mit arbeitsplatzspezifischem Vokabular, aber auch solche, die über Erasmus+ im europäischen Ausland stattfinden. Und für diejenigen, die aus zeitlichen oder familiären Gründen keine Auslandsfortbildung machen wollen, bieten wir die internationale Erfahrung durch eine admINT Staff Week in Weimar an. Dabei kommen internationale Gäste zu uns, deren Arbeitsbereich denen der Teilnehmenden entspricht. Dieses Format ist im Rahmen des Projekts entwickelt worden und soll auch zukünftig stattfinden.

*admINT wird ja bereits in der zweiten Projektphase umgesetzt. Was waren dabei die Schwerpunkte und welche Maßnahmen haben Sie zur Qualitätssicherung etabliert?*

» In der ersten Phase von 2015 bis 2017 wurden zunächst das Thema und die Konzeption hochschulweit eta-

bliert und die Qualifizierungsmaßnahmen implementiert. In der zweiten Phase von 2018 bis 2020 richtet sich der Fokus für die institutionalisierte interkulturelle Personalentwicklung verstärkt auf die Zielgruppe der Vorgesetzten, aber auch auf die Arbeit in Netzwerken. In der dritten Phase ab 2021 wird sich eine Verstärkung der Qualifizierungsangebote aus Hochschulmitteln anschließen. Damit wird Internationalität langfristig als Normalfall gesichert.

Zur Qualitätssicherung haben wir eine Steuerungsgruppe aus den Dezernaten Internationale Beziehungen, Personal und dem Sprachenzentrum eingerichtet, die sich alle zwei bis drei Monate traf. Ergänzend gibt es ein Beratungsteam aus Vertretungen der verschiedenen administrativen Bereiche, das sich zwei bis dreimal im Jahr trifft, um die Entwicklung des Projekts zu besprechen. Dazu erfolgten noch bilaterale Absprachen sowie E-Mail-Rundfragen.

Zudem fand während der Implementierung eine Evaluation statt, ebenso wie im Rahmen des Jour fixe des Kanzlers, an dem alle Bereichsleiterinnen und -leiter der Administration teilnehmen. Dies war ein dynamischer, kontinuierlicher Prozess, aus dem Verbesserungen resultierten.

#### *Was waren für Sie Erfolgsfaktoren, was Hindernisse?*

» Ein Erfolgsfaktor war die Unterstützung durch die Hochschulleitung, ein weiterer, dass wir ein Unterstützungsangebot und keinen Fortbildungszwang kommuniziert und damit einer schleichenden „Internationalisierungsmüdigkeit“ entgegengewirkt haben. Die Kommunikation erfolgte offiziell unter Einhaltung der Dienstwege sowie inoffiziell über Multiplikatoren aus dem Projektteam auf Peer-Ebene. Durch eine direkte Beteiligung an der Entwicklung und die Möglichkeit zur Teilnahme an Maßnahmen während der Arbeitszeit war die Akzeptanz der Zielgruppe von Beginn an recht groß.

Als Hürde für die Teilnahme von Mitarbeitenden erwies sich die teilweise fehlende Unterstützung seitens Vorgesetzter, dies häufig aus Zeitmangel dort, wo Abteilungen arbeitsmäßig überlastet waren. Schließlich führ-

» **Durch die Beteiligung an der Entwicklung und die Teilnahme während der Arbeitszeit war die Akzeptanz recht groß.**

Susanne Wille

ten knappe Projektmittel zu Engpässen im Sprachenzentrum, wodurch einige Vorhaben bisher noch nicht realisiert werden konnten.

#### *Und was würden Sie Nachahmern empfehlen?*

» Da in der Zielgruppe teilweise Hemmschwellen durch mangelnde Fremdsprachenkenntnisse sowie Unsicherheit im Umgang mit unbekanntem Situationen auftreten, rate ich, dem mit viel Motivation und durch passende Angebote zu begegnen. Zielführend ist es zudem, die Führungsebene einzubeziehen und das Projekt langfristig zu planen und gut zu kommunizieren. So gelingt es, einen Internationalisierungsprozess auch institutionenübergreifend in der Region zu etablieren.



#### **Kontakt**

**Susanne Wille**

Projektkoordinatorin im International Office

susanne.wille@uni-weimar.de

# Interne Kompetenzen für regionalspezifisches Wissen

Ein Interkultureller Führerschein berücksichtigt gezielt regionalspezifische Aspekte der Internationalisierung an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt. Die Durchführung der Maßnahmen erfolgt ressourcenschonend und überwiegend mit eigenem Personal.

## Die Aktivität auf einen Blick

**Name der Aktivität:** Interkultureller Führerschein

**Typ der Aktivität:** Zertifikatsprogramm

**Verantwortliche Einheit(en):** Hochschulservice Internationales

**Zielgruppe:** Verwaltungsmitarbeitende aller Hochschulservices und Fakultäten

**Reichweite:** 33 Personen im WS 2019/20, 31 Personen im SS 2020

**Zeitpunkt der Etablierung:** WS 2016/17

**Befristung/Laufzeit:** unbefristet

**Finanzierungsquelle:** Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst; Erasmus+ (KA103 und KA107)

**Hochschulexterne Partner:** Dolmeterschule Würzburg

**Website:** [www.international.fhws.de/fhws-international/mitarbeitermobilitaet-und-kooperationen/interkultureller-fuehrerschein](http://www.international.fhws.de/fhws-international/mitarbeitermobilitaet-und-kooperationen/interkultureller-fuehrerschein)

International ist an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (FHWS) gleichbedeutend mit regional. Mit dieser Haltung möchte die Hochschule den differenzierten Bedarfen an interkultureller Kompetenz entsprechen, die sich aus dem Kontakt mit Studierenden aus sehr verschiedenen Kulturkreisen ergeben.

Im Rahmen des Zertifikatsprogramms Interkultureller Führerschein werden Verwaltungsmitarbeitende in der ihnen vertrauten Umgebung an die Themen Internationalität und Interkulturalität aus verschiedenen Perspektiven herangeführt. Die regional- und kulturspezifischen Workshops übernehmen dabei überwiegend Mitarbeitende des Hochschulservice Internationales (HSIN) der FHWS mit interkultureller Erfahrung bzw. interkulturellem Hintergrund, während die Sprachkurse meist von langjährigen Lehrbeauftragten durchgeführt werden. Das modulare Angebot bietet daher nicht nur viel Flexibilität, sondern stärkt auch den Austausch und die Sichtbarkeit der kulturellen Heterogenität in der Belegschaft.

## Deutsch-englische Studiengänge als Motor

Seit 2014 bietet die FHWS die sogenannten Twin-Bachelor-Studiengänge an, die durchgehend auf Deutsch und Englisch erfolgen. Dies hat entscheidend zur Internationalisierung der Hochschule beigetragen, gleichzeitig aber auch die Herausforderungen für Verwaltungsmitarbeitende in diesem Kontext erhöht.

Die Fortbildungsmaßnahmen im Rahmen des Interkulturellen Führerscheins zielen auf eine gesteigerte interkulturelle Sensibilisierung der Mitarbeitenden angesichts der seit 2014 stetig zunehmenden Zahlen internationaler Studierender auf heute fast 17 Prozent. Das Programm kombiniert Fremdsprachenkurse und interkulturelle Seminare mit der Möglichkeit der Mitarbeitermobilität an einer Partnerhochschule.

Die Teilnahme am Programm wird durch die Verleihung eines Zertifikats durch den Kanzler der FHWS gewürdigt. Dies findet im Rahmen eines einmal jährlich gemeinsam mit der Universität Würzburg im Botanischen Garten der Universität organisierten internationalen Abends statt, bei dem die Internationalität beider Hochschulen vorgestellt und ein festlicher Rahmen auch für interkulturelle Beiträge von Studierenden gegeben ist.

### **Ein breit aufgestelltes Gremium und ein gemeinsames Ziel**

Die Idee für das Zertifikatsprogramm wurde 2016 durch den Hochschulservice Internationales entwickelt. Ausschlaggebend war die Ausschreibung von Fördermitteln zur Internationalisierung der Verwaltung durch das Bayerische Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst.

Zusammen mit Kolleg\_innen aus dem Verwaltungsbereich erstellte der HSIN ein erstes Konzept, das als Entwurf mit der Hochschulleitung sowie zentralen Einheiten diskutiert wurde. Zu diesem Gremium gehörten der Präsident (als Verantwortlicher für die Hochschulinternationalisierung), der Kanzler sowie der Hochschulservice Personal und der Campus Weiterbildung und Sprache.

Nach inhaltlicher Weiterentwicklung sowie der Abstimmung über Rahmenbedingungen folgte die Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten. Dieser Prozess dauerte circa vier Wochen. Voraussetzung für die schnelle Bearbei-



**FHWS**  
Hochschule  
für angewandte Wissenschaften  
Würzburg-Schweinfurt

Anzahl Studierende: 9.200  
Anteil internationale Studierende: 16,9 %  
Anzahl nichtwissenschaftliches Personal: 290

tung war, wie Dr. Daniel Wimmer, der Leiter des HSIN sich erinnert, „dass die vorhandenen Ressourcen und notwendigen Bedingungen für ein Engagement von allen Seiten zügig kommuniziert worden waren“.

### **Keine Überforderung einzelner Einheiten durch das Programm**

Für die Hochschulleitung war bei der Erarbeitung des Konzepts und dessen folgender Implementierung von Bedeutung, dass keine Einheiten durch das Programm überfordert wurden und genauso wenig zusätzliche personelle Ressourcen generiert werden mussten. So wurden die Aufgaben auf die Einheit Campus Weiterbildung und Sprache sowie insbesondere den HSIN verteilt.

Die Einheit Campus Weiterbildung und Sprache übernahm die Organisation und Durchführung der Mitarbeitersprachkurse durch Lehrbeauftragte, wofür Sachmittel zur Verfügung gestellt wurden. Der HSIN oblag indes die inhaltliche Zuständigkeit bei den interkulturellen Schulungen. Zudem zeichnete er für die Gesamtorganisation verantwortlich, einschließlich Teilnehmeranmeldung, Datenverwaltung, Beauftragung externer Trainer\_innen, semesterweiser Programmherstellung und Inhouse-Marketing des Programms. Die Vorarbeiten dazu nahmen etwa ein halbes Jahr in

Anspruch, sodass es im Wintersemester 2016/17 implementiert werden konnte.

### Nutzung vorhandener Ressourcen

Die Auswahl der Kulturräume für die Regionalschulungen richtete sich nach den Hauptherkunftsländern der internationalen Studierenden an der FHWS, z. B. der Türkei, Indien, China, aber auch den Ländern Osteuropas, Lateinamerikas oder dem arabischen Raum. Inhaltlich ausgestaltet und durchgeführt werden sie möglichst durch Mitarbeitende des HSIN, was Wimmer damit begründet, dass „gute Kenntnisse über die jeweils thematisierten Kulturräume zum Beispiel durch Herkunft oder langjährige Aufenthalte dort vorliegen. Dabei konnten wir auf Erfahrungen aus früheren interkulturellen Schulungen für Studienanfänger zurückgreifen, die wir mit sogenannten Regionalmanagern aus unserem Team durchgeführt haben, die über einen entsprechenden Hintergrund verfügen.“ Aus diesen Erfahrungen mit Studierenden entstand auch die Überzeugung,

dass gezielte Regionalschulungen wichtig sind, um damit allgemeine interkulturelle Workshops zu ergänzen.

Lediglich für die Workshops zum indischen und arabischen Kulturraum ist ein externer regionaler Dienstleister notwendig. Gefunden wurde er in der Dolmetscherschule Würzburg, die die notwendige Expertise in das Projekt einbringt und ihre Workshops frei gestalten kann. In die Konzeption des Gesamtprogramms ist die Dolmetscherschule jedoch nicht eingebunden.

---

» Wir konnten auf Erfahrungen aus früheren interkulturellen Schulungen von Studienanfängern zurückgreifen.

Dr. Daniel Wimmer

---

### Interkultureller Führerschein: Module & Regionalschulungen

Modul 1: Sprachkompetenz

Modul 2: Interkulturelle Kompetenz

- Einstiegsseminar
- Vertiefte praxisorientierte Seminare (Auswahl):
  - Regionalschulung China
  - Regionalschulung Türkei
  - Regionalschulung Osteuropa

Modul 3: Auslandserfahrung

### Veränderung durch Programmerweiterung

Das Programm wurde mit dem Wintersemester 2020/21 um den Fokus auf Afrika südlich der Sahara erweitert. Grund dafür sind die Zunahme von Studierenden aus dieser Region sowie Rückmeldungen von Mitarbeitenden, die sich nach der Teilnahme an Maßnahmen in den zur Qualitätssicherung verwendeten Fragebögen entsprechend geäußert haben. Da der Bedarf nicht mit eigenen Personalressourcen abgedeckt werden konnte, wurden externe Referent\_innen beauftragt.

Als aktuelle Aufgabe werden die Zuständigkeiten innerhalb des HSIN angepasst, da sich die Informationsaufbereitung einer Mobilität im Rahmen des Programms als aufwendig erwiesen hat. Insgesamt werden Mobilitäten als Bestandteil des Programms jedoch noch zurückhaltend

angenommen. Dabei spielen v. a. die bestehende Arbeitsbelastung und das Negativimage einer „Urlaubsreise“ eine Rolle. Dieser Betrachtung soll durch eine Intensivierung der Kommunikationsarbeit begegnet werden, z. B. durch direkte Gespräche sowie Informationen zum Interkulturellen Führerschein auf der Website der Hochschule.

Die Kosten für Mitarbeitersprachkurse sowie für Leistungen der Dolmeterschule Würzburg werden aus Fördermitteln des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst finanziert, die bis 2022 sichergestellt sind. Für die Durchführung der Mobilitäten stehen Mittel aus dem Erasmus+-Programm zur Verfügung. Der Interkulturelle Führerschein ist auf Dauer angelegt, wobei die Hochschulleitung eine weitere Finanzierung für den Fall signalisiert hat, dass die bestehenden Fördermittel entfallen.

### **Das gemeinsame Ziel als Erfolgsfaktor**

Faktoren für den Erfolg des Programms sind die Verpflichtung aller thematisch involvierten Akteure auf ein gemeinsames Ziel sowie die Erkenntnis, dass Fortbildungen notwendig sind. Dies zeigen auch konkrete Bedarfsmeldungen von Mitarbeitenden bei ihren Vorgesetzten. Anfänglich wurde Abteilungsleitenden dabei vermittelt, dass man „gar nicht wisse, wie man mit internationalen Studierenden umgehen solle“, so Wimmer. Später wurde der Bedarf, z. B. an Sprachkursen mit fachlichem Fokus, konkreter kommuniziert.

Ein weiterer Grund, der die Implementierung begünstigt hat, war die Anpassung des Konzepts an knappe Ressourcen, selbst wenn, wie Wimmer einräumt, „die personelle Ausstattung von HAWs und die Koordination einer Vielzahl von Zuständigkeiten und Akteuren über Serviceeinheiten hinweg die Umsetzung des Programms erschwert“. Auf der Basis der vorliegenden Rahmenbedingungen „ist das Maximum aus den zur Verfügung stehenden Mitteln und Strukturen gewonnen worden“, hält er fest.

» **Es empfiehlt sich, bereits vorhandene Kompetenzen zu nutzen. So lässt sich auch an kleineren Hochschulen viel bewirken.**

Dr. Daniel Wimmer

Hochschulen, die mit wenigen Mitteln für die Internationalisierung ausgestattet sind, empfiehlt Wimmer folglich, „bereits vorhandene Kompetenzen zu nutzen, über die zum Beispiel Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund verfügen. Auch internationale Studierende aus höheren Semestern stellen eine Alternative zum Einsatz externer Trainerinnen und Trainer dar, da sie Internationalität mit ihrem regionalspezifischen Wissen ergänzen und von Erfahrungen aus der Perspektive internationaler Studierender berichten können. So lässt sich mit etwas Fantasie auch an kleineren Hochschulen viel bewirken.“



### **Kontakt**

**Dr. Daniel Wimmer**

Leiter Hochschulservice Internationales

[daniel.wimmer@fhws.de](mailto:daniel.wimmer@fhws.de)



# Impressum

## HRK-EXPERTISE-Manual: Personalentwicklung zur Internationalisierung der Verwaltung

### Prozessbeschreibungen aus deutschen Hochschulen

Herausgegeben von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK),  
HRK-EXPERTISE Internationalisierung  
Ahrstraße 39 | 53175 Bonn | Tel.: 0228 / 8 87-0 | Fax: 0228 / 8 87-1 10  
[www.hrk.de/expertise](http://www.hrk.de/expertise)

- Verantwortlich:** Alexandra Feisthauer, Stephan Keuck, Marijke Wahlers
- Konzeption:** Mae Fastner, Alexandra Feisthauer, Dr. Katharina Gefele, Stephan Keuck, Dr. Judith Lohner
- Text:** cleevesmedia, Meckenheim
- Redaktion:** Thomas Böhm, Alexandra Feisthauer, Dr. Katharina Gefele, Clemens Uhing
- Gestaltung:** MediaCompany – Agentur für Kommunikation GmbH
- Illustration:** Anne Lehmann
- Druck:** Druckerei Brandt GmbH, Bonn
- Bonn, Januar 2021, 1. Auflage (1.500 Stück)**
- ISBN: 978-3-942600-92-7**

### Bildnachweise

Weiterbildungszentrum FU Berlin, Bernd Wannemacher (S. 7); HWR Berlin (S. 11); Karolin Skuppa/Universität Bonn, Sebastian Legge/Universität Bonn (S. 15); Nils Eisfeld (S. 19); HS Hannover, Franz Fender (S. 23); Ute Boeters, Sieber/Atelier Bauer (S. 27); Ulrike Sommer/Schatten Licht Farbe, Inka Reiter (S. 31); Peter Lessman, privat (S. 35); Matthias Eckert (S. 39); Stefan Bausewein (S. 43)

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen – auch auszugsweise – nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung durch die Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Trotz sorgfältiger Prüfung übernimmt die HRK keine Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen der abgedruckten Texte.

[www.hrk.de/expertise](http://www.hrk.de/expertise)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung