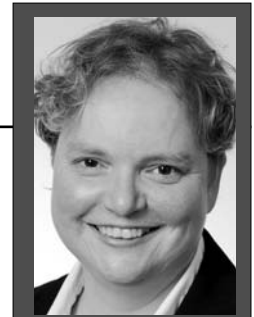


*Jana Leipold, Elke Karrenberg,  
Wiebke Stegh & Christina Demmerle*

## Interuniversitäre Weiterbildung (IUW): durch länderübergreifende Konzepte Professionalität und Innovation steigern



Jana Leipold



Elke Karrenberg



Wiebke Stegh



Christina  
Demmerle

Germany universities have one of the most interesting times in their histories ahead of them. By an increasing international competition for excellent researchers and students, within a framework of a rapidly evolving financial, legal and political environment, its administration is in search of approaches and concepts to master these challenges. In the next sections we specify the concept of the Inter-University Training. Our outlined concept is an innovative platform that enables knowledge exchange, idea development and further education at universities at the states of Hesse, Rhineland-Palatinate and Saarland. We also emphasize, highlight and identify factors that lead to success.

Inter-University Training is best described by

- professionalization within new topics in form of Communities of Practices,
- easily accessible trainings,
- networking across the states, and
- enabling innovation at universities through quick reactions on current topics and future topics.

Those are the characteristics which distinguish the Inter-University Training from other training purposes.

Universitäten in Deutschland stehen vor einer der interessantesten Zeiten ihrer Geschichte: Im zunehmend internationalen Wettbewerb um herausragende Wissenschaftler/innen und Studierende, in sich verändernden politischen, finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen strebt der administrative Bereich der Universität nach Konzepten, die dies ermöglichen. Im Folgenden werden die Interuniversitäre Weiterbildung (IUW) skizziert – **eine innovative Plattform, die Austausch, Ideenentwicklung und Weiterbildung** in den Universitäten in Hessen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland ermöglicht – sowie Wirk- und Erfolgsfaktoren herausgearbeitet.

Welche Schlagworte, die IUW kennzeichnen und sie von anderen Formaten unterscheiden:

- eigenständige Professionalisierung der Teilnehmenden in neuen Themenbereichen im Sinne von Communities of Practices,

- die Vernetzung über die Landesgrenzen hinaus,
- das Ermöglichen von Innovation durch schnelles Aufgreifen aktueller Themen sowie
- die niedrigschwellige Verfügbarkeit.

### 1. Gründungsidee und Ziele

**Neun Hochschulen aus drei Bundesländern** bilden den IUW-Verband: die Johannes Gutenberg-Universität Mainz, an der seit IUW-Beginn der Sitz der Geschäftsstelle der IUW ist, die Technische Universität Kaiserslautern, die Universität Koblenz-Landau und die Universität Trier aus Rheinland-Pfalz. Die Technische Universität Darmstadt, die Goethe-Universität Frankfurt am Main, die Justus-Liebig-Universität Gießen und die Philipps-Universität Marburg aus Hessen sowie die Universität des Saarlandes gehören ebenfalls dem Verband an.<sup>1</sup>

Zielsetzung der beteiligten Kanzlerinnen und Kanzler war und ist es, **Führungskräften und Führungsnachwuchskräften insbesondere aus den Verwaltungen** mit der IUW eine Plattform für Weiterbildung und Austausch unter Kolleginnen und Kollegen zu bieten. Des Weiteren wird durch das Kennenlernen neuer Ideen und Herangehensweisen aus anderen Hochschulen und auch aus Organisationen außerhalb des Hochschulumsfeldes bei den IUW-Veranstaltungen Innovationen an der eigenen Hochschule gefördert.

## 2. Format des Programms – Communities of Practice

Die IUW entstand vor 15 Jahren ausgehend von einem Weiterbildungsbestreben und dem Gedanken, Best Practices auszutauschen, sich zu vernetzen und Innovationen zu generieren. Die IUW ist eine Plattform für das Lernen im Netzwerk, eine Art **Community of Practice** (kurz CoP). Eine CoP ist eine Gemeinschaft von Personen(gruppen), die ähnliche Aufgaben und Herausforderungen haben, eine gemeinsame Identität – Universität – teilen und diese Identität durch die Interaktion zusammen weiterentwickeln. Darüber hinaus sind sie informell miteinander verbunden und wollen miteinander diskutieren, um die Weiterentwicklung und den Wissensaustausch sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene zu fördern (Jeon/Kim/Koh 2011, S. 252; North/Romhardt/Probst 2000, S. 54; Wenger 1998). Es geht dabei auch um das gemeinsame Professionalisieren und darum, in der langjährigen Interaktion neue Haltungen entstehen zu lassen (z.B. die Entwicklung einer zunehmenden Serviceorientierung an Hochschulen). Die beteiligten Hochschulen stehen (im Sinne einer CoP) zwar in Konkurrenz zueinander (z.B. um Studierende und Gelder) und sind eigenständige Institutionen, bewegen sich aber dennoch in gleichen Umständen, haben eine ähnliche Entstehungsgeschichte und ein gleiches Ziel: hervorragende Forschung und Lehre. Chancen der überregionalen Zusammenarbeit ergeben sich aus Themen, die teilweise nur wenige Menschen an einer Universität bewegen, die jedoch von hoher Relevanz sind (bspw. der Umgang mit neuen Beschäftigungsverhältnissen an Hochschulen). Bei der **Gründung 1999** konnten die Beteiligten noch nicht vorhersehen, wie gut dieses neue Konzept zum Lernen im Netzwerk angenommen werden würde: nicht nur über Universitäts-, sondern sogar über mehrere Landesgrenzen hinweg an gemeinsamen Themen zu arbeiten, sich auszutauschen, Anregungen von außen aufzunehmen und diese wieder zurück an die eigene Hochschule zu tragen. Inzwischen kann man bilanzieren: das Konzept hat sich bewährt. Mit **mittlerweile 2.000 Teilnehmenden in insgesamt 125 Veranstaltungen** seit 1999 erlebt die IUW einen hohen Durchdringungsgrad in den drei Bundesländern.

## 3. Struktur der Interuniversitären Weiterbildung

Der Zusammenschluss der Universitäten allein genügt jedoch nicht, um regelmäßig ein innovatives und funk-

tionierendes Weiterbildungsprogramm auf hohem Niveau auf die Beine zu stellen.

Die Struktur der IUW umfasst deshalb zudem:

- eine IUW-Geschäftsstelle, die in der Personalentwicklung der Johannes Gutenberg Universität Mainz beheimatet ist,
- IUW-Weiterbildungsreferent/innen an den jeweiligen Hochschulen und
- eine IUW-Projektstelle, die bei der Organisationsentwicklung Prof. Dr. Ryschka angesiedelt ist.

**Die IUW-Geschäftsstelle** übernimmt die komplette Programmbetreuung inklusive der Absprache mit den Weiterbildungsreferent/innen, der Veranstaltungsadministration (d.h. Teilnehmermanagement und Ausstellen von Teilnahmebestätigungen), dem Finanzcontrolling und sorgt für die Öffentlichkeitsarbeit der IUW.

**Die IUW-Weiterbildungsreferent/innen** der teilnehmenden Universitäten aus Hessen, dem Saarland und Rheinland-Pfalz kommen zum größten Teil aus den Personalabteilungen und Personalentwicklungen. Sie sind die für die IUW zuständigen Ansprechpartner/innen an den Universitäten, die Teilnehmer/innen und Interessierten vor Ort Fragen zum Programm beantworten, das Programm innerhalb der Universität bekannt machen, eine Veranstaltung pro Turnus an ihrer Universität ausrichten und die Weiterbildungsbedarfe an ihrer Universität erheben. **Die IUW-Projektstelle** ist für die inhaltliche Konzeption der einzelnen Veranstaltungen, die Referentenakquise und -betreuung, die Veranstaltungsorganisation vor Ort in Kooperation mit den Weiterbildungsreferent/innen und die Moderation und Evaluation der Veranstaltungen zuständig.

## 4. Planung des Weiterbildungsturnus

Die zukunftsweisenden Themen werden aus dem Kreis der beteiligten Hochschulen in einem jährlichen Workshop von den Verantwortlichen herausgearbeitet. Somit wandeln sich die Themen mit den Schwerpunkten der jeweiligen Jahre. Dabei wird darauf geachtet, dass sich die folgenden **14 Themenfelder** gleichmäßig in den Programmen wiederfinden: (1) Hochschulsteuerung, Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung, (2) Marketing, (3) Finanzen und Beschaffung, (4) Recht, (5) EDV, (6) technisches Gebäudemanagement und zentrale Dienste, (7) Immobilienmanagement, (8) Zentrale Einrichtungen, (9) Forschungsförderung und Technologietransfer, (10) Fachbereichsmanagement, (11) Studium und Lehre, (12) Wissenschaftlicher Nachwuchs, (13) Personal und Personalentwicklung und (14) Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit.

Der Anspruch ist es, neben Führungsthemen vor allem aktuelle Entwicklungen aufzugreifen, für die es so kein eigenes Weiterbildungsangebot gibt: Das kann zum Bei-

<sup>1</sup> Die Universität Kassel, Gründungsmitglied, stieg aufgrund der großen Entfernungen zu den anderen Hochschulen 2002 aus. Das Konzept der IUW sieht vor, dass die Veranstaltungen eines Turnuswechselseitig an den verschiedenen Hochschulen durchgeführt werden. Aufgrund der geographischen Lage war es für Interessierte aus Kassel mit deutlich mehr Aufwand verbunden, an den Veranstaltungen der restlichen Universitäten teilzunehmen.

spiel Immobilienmanagement unter den Aspekten der Nachhaltigkeit sowie der aktuellen Studierendenwelle sein, der Umgang mit neuen Beschäftigungsformen, Social Media im Bereich Vermarktung und Recruiting, Beschaffung, der Umgang mit den neuen EU-Förderprogrammen, alternative Rechtsformen für die Organisation von Wissenschaftsbetrieben oder aktuelle Entwicklungen im Hochschulrecht.

Im Frühjahr jeden Jahres erfragen die Weiterbildungsreferent/innen aktuelle Themen, Veränderungen, Fragestellungen auf zentraler und dezentraler Ebene. So wird sichergestellt, dass die IUW den Puls der Zeit trifft. Nachdem die zukunftsweisenden Veranstaltungsthemen am Ende des ersten Quartals eines jeden Jahres gemeinsam von den IUW-Weiterbildungsreferent/innen der Universitäten in einem Workshop definiert und das Programm durch die Kanzler/innen der Universitäten freigegeben wurden, plant die Organisationsentwicklung Prof. Dr. Ryschka die Veranstaltungen.

Wird das Weiterbildungsprogramm der IUW veröffentlicht, ist es Aufgabe der Weiterbildungsreferent/innen, die entsprechenden Zielgruppen anzusprechen und auf die jeweils relevanten Veranstaltungen hinzuweisen. Über die Jahre hat sich die IUW in den Hochschulen so weit etabliert, dass ehemalige Teilnehmer/innen sich selbst über das Programm informieren und anmelden.

Je nach Veranstaltungstyp nehmen 10-30 Personen aus den neun Hochschulen der drei Bundesländer teil, wobei – bei nicht ausreichender Besetzung durch die neun IUW-Hochschulen – auch Plätze an externe Teilnehmende (z.B. aus anderen Hochschulen oder wissenschaftsnahen Einrichtungen) gegen eine Teilnahmegebühr vergeben werden. Die Programmkosten (Referent/innenhonorare, Werbematerialien, Homepage etc.) werden durch einen jährlichen Gesamtbetrag pro Universität gedeckt. Dies ermöglicht es, viele Menschen an Veranstaltungen teilnehmen zu lassen, ohne zusätzliche Weiterbildungskosten zu generieren: eine Seltenheit im Weiterbildungsbereich, die eine hohe Durchdringung in der Universität ermöglicht.

Die Veranstaltungen werden abwechselnd von den teilnehmenden Hochschulen ausgerichtet, die sich dann vor Ort um Räume und Verpflegung kümmern. So haben die Teilnehmenden nicht nur die Möglichkeit, Kolleginnen und Kollegen anderer Hochschulen, sondern auch andere Hochschulen direkt vor Ort kennenzulernen.

## 5. Die Veranstaltungsformate: Informationsveranstaltungen, Trainingsveranstaltungen und Erfahrungsaustausche

Aktuell werden drei unterschiedliche Veranstaltungsformate angeboten, die die Zielsetzung Wissenserwerb, Wissensanwendung und Wissensaustausch jeweils unterschiedlich stark fokussieren: Informationsveranstaltungen, Trainingsveranstaltungen und Erfahrungsaustausche. Diese Formate und die konkrete Ausgestaltung werden kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt, sie „leben“ durch die Teilnehmenden, um diesen – ganz im Sinne der Gestaltung von funktionierenden CoPs

(siehe z.B. Bettoni/Clases/Wehner 2004, S. 4) – auch bei sich verändernden Bedingungen stets einen gleichbleibend hohen Nutzen zu bringen.

- Bei den **Informationsveranstaltungen**, die den größten Teil der IUW-Angebote ausmachen, werden Referent/-innen, die entweder aus den neun Mitgliedsuniversitäten selbst, anderen bundesdeutschen Universitäten, wissenschaftsnahen Einrichtungen oder der Wirtschaft stammen, engagiert und eingeladen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu teilen. Angestrebt ist insgesamt eine 50:50 Mischung aus IUW-internen und -externen Referent/innen. Die tatsächliche Durchmischung fällt pro Veranstaltung und Turnus unterschiedlich aus.

Die Teilnehmenden (bis ca. 30 pro Veranstaltung) bekommen die Möglichkeit bei ein bis vier Fachvorträgen und Praxisbeispielen von Expert/innen aus dem Hochschul Umfeld und der Wirtschaft, Ideen und Anregungen für die eigene Arbeit zu sammeln und innovative Ansätze an die eigene Universität zu tragen. Besonderer Wert wird bei diesen Veranstaltungen darauf gelegt, dass – sofern vorhanden und möglich – Best Practices aus Hochschulen vorgestellt werden, damit die Teilnehmenden von den Erfahrungen anderer in diesem Bereich lernen können.

- Bei den **Trainingsveranstaltungen** mit 10-15 Teilnehmenden pro Veranstaltung geht es vermehrt um das Erlernen von Techniken und Methoden und die Anwendung von Neuem. Pro Turnus werden ein bis zwei von einem Trainer/einer Trainerin gestaltete Verhaltenstrainings – z.B. zu den Themen Führung, Change Management, Kommunikation – angeboten.

- Den dritten Bereich bilden die **Erfahrungsaustausche** mit ca. 10-20 Teilnehmenden pro Austausch, bei denen sich Hochschulangehörige zu konkreten Fragestellungen austauschen können. Im Vorhinein werden relevante Fragestellungen bei den angemeldeten Teilnehmenden erfragt, um die Veranstaltung besser planen zu können. Eingeleitet wird ein Erfahrungsaustausch durch einen zum Thema passenden Impulsvortrag von einem Referenten bzw. einer Referentin. Die Veranstaltung lebt insbesondere von den Beiträgen und dem Einsatz der Teilnehmenden – aktuelle Problemstellungen, Ideen und Vorgehensweisen werden im Kreis von Kolleginnen und Kollegen diskutiert. Moderiert wird der Tag durch einen internen oder externen Moderator, damit sich die Anwesenden ganz auf die Inhalte konzentrieren können, um so den größtmöglichen Nutzen für sich zu schaffen. Pro Turnus werden meist ein bis zwei Erfahrungsaustausche angeboten – so haben sich beispielsweise Ende des Jahres 2013 Verantwortliche von acht Universitäten an der TU Kaiserslautern zum Thema Berufungsverfahren zusammengefunden. Alle Teilnehmenden haben eigene Konzepte zu Berufungsverfahren vorgestellt, Herausforderungen eingebracht und zielgerichtet Lösungsansätze ausgetauscht. Jeder der Anwesenden hatte dabei sein Wissen geteilt, einen Eindruck bekommen, wo die eigene Hochschule steht und neue Ideen für die konkrete Arbeit bekommen, um nicht zuletzt so den eigenen Arbeitsbereich mit mehr Innovationen füllen zu können. Vor allem bei diesem Ver-

anstellungsformat wird noch einmal deutlich, dass es nicht nur um das Mitnehmen neuen Wissens, sondern auch um das Teilhabenlassen anderer an eigenen Erfahrungen und das gemeinsame Entwickeln von Lösungen geht – und gerade dieser Aspekt ist ein wichtiger Bestandteil funktionierender CoPs (Jeon/Kim/ Koh 2011, S. 255 f).

## 6. Fazit

Die **positiven Evaluationsergebnisse** in den Bereichen allgemeine Zufriedenheit, Veranstaltungseffizienz und -leitung, praktischer Nutzen, inhaltliche Konzeption sowie Didaktik, die seit Jahren stabil sind, sprechen für sich. Auch aus Gesprächen mit Teilnehmenden, den Kanzler/innen, Weiterbildungsreferent/innen und den internen sowie externen Referent/innen wird deutlich, dass das Gemeinschaftsprojekt IUW Jahr für Jahr mit einem gelingenden Konzept ermöglicht, was in inneruniversitären Weiterbildungsveranstaltungen alleine nicht leistbar wäre: Expert/innen verschiedener Hochschulen aus mehreren Bundesländern kommen an einem Tag zusammen, beraten sich zu Themen für die es an einer Hochschule alleine nur wenige Austauschpartner gibt, lernen voneinander, nehmen neue Ideen für ihren Arbeitsalltag und somit auch innovative Ansätze für die gesamte Universität mit nach Hause, bekommen einen Eindruck davon „wie es an anderen Unis aussieht“, um sich dann nicht zuletzt auch über die Veranstaltung hinaus zu vernetzen und in Kontakt zu bleiben.

Einen genaueren Eindruck von der IUW und Informationen zum Programm aus dem aktuellen Turnus finden Sie unter folgendem Link: [www.iuw-online.de](http://www.iuw-online.de).

### Literaturverzeichnis

- Bettoni, M./Clases, C./Wehner, T. (2004):* Communities of Practice im Wissensmanagement: Charakteristika, Initiierung und Gestaltung. In: Reinmann, G./Mandl, H. (Hg.): *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden.* Göttingen, S. 319-328.
- Jeon, S./Kim, Y.-G./Koh, J. (2011):* An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, pp. 251-269.
- North, K./Romhardt, K./Probst, G.J.B (2000):* Wissensgemeinschaften – Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. *io-Management*, 7./8. Jg. 2000, S. 52-62.
- Wenger, E. (1998):* *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity.* Cambridge University Press.

■ **Dr. Jana Leipold**, Referentin Personalentwicklung, Geschäftsstelle der IUW ([www.iuw-online.de](http://www.iuw-online.de)), Johannes Gutenberg-Universität Mainz, E-Mail: [jana.leipold@uni-mainz.de](mailto:jana.leipold@uni-mainz.de)

■ **Elke Karrenberg**, Leiterin Referat Personalservice und -entwicklung, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, E-Mail: [elke.karrenberg@uni-mainz.de](mailto:elke.karrenberg@uni-mainz.de)

■ **Wiebke Stegh**, Beraterin & Trainerin, Organisationsentwicklung Prof. Dr. Ryschka ([www.ryschka.de](http://www.ryschka.de)), E-Mail: [stegh@ryschka.de](mailto:stegh@ryschka.de)

■ **Christina Demmerle**, Beraterin & Trainerin, Organisationsentwicklung Prof. Dr. Ryschka ([www.ryschka.de](http://www.ryschka.de)), E-Mail: [demmerle@ryschka.de](mailto:demmerle@ryschka.de)

## Susanne Schulz (Hg.): Personalentwicklung an Hochschulen - weiterdenken Berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleiten

„Personalentwicklung an Hochschulen weiterdenken“- unter diesem Titel stand der am 28. November 2013 von der Personal- und Organisationsentwicklung der Universität Duisburg-Essen veranstaltete Kongress.

Expertinnen und Experten diskutierten über aktuelle Herausforderungen von PE an Universitäten und Hochschulen. Insbesondere unter dem Aspekt wie berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleitet werden können. Der vorliegende Band enthält die Beiträge der Referentinnen und Referenten des Kongresses und weitergehende Artikel, die „Good-Practice“ Beispiele zu erfolgreichen PE-Formaten geben.

Der thematische Bogen ist weit gespannt. Die Beiträge zeigen unterschiedliche Perspektiven der Personalentwicklung auf:

- die Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung
- Möglichkeiten der Potentialentwicklung und Personaldiagnostik
- Faktoren des Life-Long-Learning
- Gesundheitsmanagement
- und der ökonomische Nutzen von PE.

Der Kongressband greift die Kernthemen einer zukunftsorientierten Personalentwicklung auf, identifiziert Handlungsfelder und zeigt Strategien auf, um den Anforderungen der Organisation Hochschule an PE gerecht zu werden.



ISBN 978-3-937026-94-7  
Bielefeld 2015, 269 Seiten