

## Was Hochschuldidaktik und Personalentwicklung voneinander und miteinander lernen können

Ein Erfahrungsbericht als Plädoyer



Christina Reinhardt

---

### Zusammenfassung

An der Ruhr-Universität Bochum sind die Hochschuldidaktik und die Personalentwicklung seit Anfang 2006 in einer gemeinsamen Stabsstelle beim Rektorat integriert. Im Mittelpunkt des Artikels steht die Frage, welche Faktoren zum Gelingen dieses Fusionsprozesses beigetragen haben. Beide Arbeitsbereiche, so die These, gewinnen durch diese Zusammenarbeit. Vor allem aber profitieren die Lehrenden der Ruhr-Universität. Am Beispiel einer hochschulinternen Tagung zum „Kompetenzorientierten Lehren und Lernen“ wird beschrieben, inwiefern die gemeinsame Arbeit erste Früchte trägt.

---

Gliederung	Seite
<b>1. Fachübergreifende Angebote für Wissenschaftler/innen haben Konjunktur</b>	<b>2</b>
<b>2. Hochschuldidaktik und Personalentwicklung: Was sie eint und unterscheidet</b>	<b>3</b>
2.1 Inhalte, Arbeitsaufträge und Selbstverständnis	3
2.2 Verankerung in der Organisation	4
2.3 Instrumente und Methoden	5
2.4 Berufsbiographien	5
<b>3. Der Fusionsprozess</b>	<b>7</b>
3.1 Die Weiterbildungslandschaft an der Ruhr-Universität vor der Integration	7
3.2 Wie der Prozess gestaltet und begleitet wurde	9
3.3 Warum der Prozess erfolgreich war	13
<b>4. Vier gewinnt – die Integration nützt allen</b>	<b>14</b>
4.1 Die Personalentwicklung profitiert, weil ...	14
4.2 Die Hochschuldidaktik profitiert, weil...	15
4.3 Die Beschäftigten der RUB profitieren, weil...	16
4.4 Die Hochschule als Ganzes profitiert, weil...	16
<b>5. Eine hochschulinterne Tagung als gemeinsames Groß-Projekt</b>	<b>18</b>
5.1 Die Inhalte der Tagung	19
5.2 Die Integration trägt Früchte	21

---

## 1. Fachübergreifende Angebote für Wissenschaftler/innen haben Konjunktur

### Personalentwicklung als Modethema

Personalentwicklung an Hochschulen hat sich in den letzten Jahren zu einem Modethema entwickelt. Immer mehr Hochschulen reagieren auf die hochschulpolitischen Veränderungen mit der Einführung und Institutionalisierung von Personalentwicklung, um ihre Beschäftigten im Veränderungsprozess zu unterstützen. Außerdem gilt es nur als konsequent, in zunehmend unternehmerisch geführten Hochschulen auch der Personalentwicklung einen größeren Stellenwert einzuräumen.

### Qualität der Lehre gewinnt (wieder) an Bedeutung

Die Hochschuldidaktik galt vor allem in den 80er und 90er Jahren als wichtiger Motor im Studienreformprozess. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Ausdifferenzierung der Hochschullandschaft in forschungsstarke Hochschulen auf der einen Seite und in Hochschulen, die ihren Bildungsauftrag in den Mittelpunkt stellen, gewinnt die Qualität der Lehre momentan (wieder) an Bedeutung. Auch die Einführung von Studiengebühren trägt dazu bei, dass Studierende ihren Anspruch auf gute Studienbedingungen und eine verbesserte Lehre einfordern. Hochschulen müssen stärker um Studienanfänger werben und stehen somit in der Pflicht, für entsprechende Studienbedingungen zu sorgen – dazu gehört auch, wenn auch nicht nur, die didaktische Qualifikation ihrer Lehrenden.

### Konkurrenzsituation zwischen Personalentwicklung und Hochschuldidaktik

Mit den zunehmenden Investitionen in eine Personalentwicklung, die auch den wissenschaftlichen Nachwuchs bedienen soll, ist in den letzten Jahren an einigen Hochschulen eine Konkurrenzsituation zwischen Personalentwicklung und Hochschuldidaktik entstanden. Wenn Hochschuldidaktik als Teil von Personalentwicklung gesehen wird, dann muss die Frage beantwortet werden, wo die Kompetenzen für die Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich liegen.

### Ein Plädoyer für gemeinsames Lernen

An der Ruhr-Universität Bochum sind die Hochschuldidaktik und die Personalentwicklung seit gut einem Jahr in einer gemeinsamen Stabsstelle beim Rektorat integriert. Mit dem vorliegenden Artikel möchte ich den Prozess der Integration beschreiben. Er ist als Plädoyer für ein „Voneinander Lernen“ und eine engere Zusammenarbeit zu verstehen. Auf der Grundlage der Erfahrungen an der Ruhr-Universität vertrete ich die These, dass beide Arbeitsbereiche von einer solchen Integration profitieren und damit die Hochschule als Ganzes gewinnt.

Im ersten Teil werde ich einige allgemeine Überlegungen darüber anstellen, was Hochschuldidaktik und Personalentwicklung miteinander verbindet, was sie aber auch voneinander unterscheidet. Im Fokus des zweiten Teils stehen die Gestaltung der Integration dieser beiden Institutionen an der Ruhr-Universität und die Frage, warum der Prozess gelungen ist. Vor diesem Hintergrund beschreibe ich dann, inwiefern sowohl Personalentwicklung als auch Hochschuldidaktik von der Integration profitieren. Anhand eines aktuellen Beispiels, einer großen

uni-internen Tagung zum „Kompetenzorientiert Lehren und Lernen“ wird deutlich, dass unsere gemeinsame Arbeit erste sichtbare Früchte trägt, von denen – in diesem speziellen Fall – vor allem die Lehrenden unserer Hochschule profitieren.

*Lange habe ich überlegt, ob und wie meine eigene Rolle in diesem Prozess im Rahmen eines Artikels Platz finden kann. Soll sie überhaupt erwähnt werden? Oder innerhalb einer Vorbemerkung? Dies ist nun die Form, für die ich mich entschieden habe: Im Laufe des Textes wird es immer wieder persönliche Einschübe wie diesen hier geben, die meine Perspektive und meine Verbindung zu dem Beschriebenen deutlich machen.*

## 2. Hochschuldidaktik und Personalentwicklung: Was sie eint und unterscheidet

Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Personalentwicklung und Hochschuldidaktik lassen sich aus meiner Sicht in vielerlei Hinsicht beschreiben. Maßgeblich für das Verständnis beider Arbeitsbereiche erscheinen mir

- die Inhalte, Arbeitsaufträge und das Selbstverständnis,
- die strukturelle Verankerung in der Institution,
- die verwendeten Instrumente und Methoden und
- die in den Arbeitsfeldern handelnden Personen und deren berufsbio-graphischen Hintergründe.

### 2.1 Inhalte, Arbeitsaufträge und Selbstverständnis

Personalentwicklung soll dazu dienen, die Beschäftigten von Hochschulen bei Veränderungsprozessen „mitzunehmen“. Dieses „Mitnehmen“ ist gemeint im Sinne von Entwickeln neuer fachlicher Qualifikationen, aber auch im Hinblick auf Einstellungen und innere Haltungen. Die Einführung von Personalentwicklung hat zu tun mit dem sich wandelnden Selbstverständnis der Institution Hochschule. Gerade in den Arbeitsbereichen von Technik und Verwaltung wurde die Entwicklung in Richtung einer zunehmenden Dienstleistungsorientierung besonders deutlich. Ziel vieler Personalentwicklungsmaßnahmen ist es daher auch, diese zunehmend geforderte Dienstleistungsorientierung stärker in den Vordergrund zu stellen. Aber auch die Personalentwickler/innen beanspruchen für sich diese Kundenorientierung, sie verstehen sich als interne/r fachliche/r Dienstleister/innen.

#### Personalentwicklung als interne Dienstleistung

## Personalstruktur und Personalentwicklung

**Der doppelte Auftrag an „die“ Hochschuldidaktik**

Die Hochschuldidaktik sollte ursprünglich vor allem einen Beitrag dazu leisten, unter den Bedingungen von Massenuniversitäten und Studienreform die Qualität der Lehre zu verbessern. Meistens lautete der Auftrag sowohl Forschung zu diesem Themenfeld zu betreiben, als auch Service für Lehrende der eigenen Hochschule bereit zu stellen. Dieser doppelte Auftrag hat bis heute Konsequenzen für das Selbstverständnis innerhalb der Hochschuldidaktik. Hochschuldidaktiker/innen sehen sich eher als Wissenschaftler/innen und Lehrende werden nicht unbedingt als Kund/inn/en angesehen. In vielen, auch neu eingerichteten hochschuldidaktischen Einrichtungen ändert sich dies zur Zeit. Hier besteht eine Analogie zu dem sich notwendigerweise wandelnden Selbstverständnis aller Wissenschaftler/innen an den Universitäten – auch Studierende müssen zunehmend als Kund/inn/en wahrgenommen werden. Die Studierenden sind somit die eigentliche Zielgruppe der Hochschuldidaktik, denn sie sind, modern gesprochen, die Kunden der Kunden der Hochschuldidaktik.

**Fortbildung und Beratung als gemeinsamer Arbeitsauftrag**

Übereinstimmung bei beiden Arbeitsaufträgen besteht darin, dass Mitarbeiter/innen vor dem Hintergrund sich ändernder Rahmenbedingungen fortgebildet werden bzw. sich weiterentwickeln sollen. Die Hochschuldidaktik konzentriert sich dabei auf die Zielgruppe der Wissenschaftler/innen und die Themen Didaktik und Studienreform. Maßnahmen der Personalentwicklung sollen – je nach strategischer Entscheidung – allen Mitarbeiter/innen der Institution zu Gute kommen und umfassen ein breiteres Themenspektrum. Im Vordergrund stehen in der Regel Programme zur Führungskräfteentwicklung, Fortbildungsangebote zu übergreifenden (Schlüssel-) Kompetenzen, Angebote zur Karriereentwicklung besonders für den wissenschaftlichen Nachwuchs oder die Einführung bestimmter Personalentwicklungsinstrumente wie Mitarbeiter/innen/gespräche oder Mentoring.

**2.2 Verankerung in der Organisation****Die institutionelle Verankerung hängt vom Auftrag ab**

Hochschuldidaktik war in den letzten Jahrzehnten in den meisten Fällen in sogenannten „Zentralen Wissenschaftlichen Einrichtungen“ angesiedelt. Tatsächlich waren diese Einrichtungen oft nicht zentral in dem Sinn, dass sie als Teil der zentralen Serviceeinrichtungen organisiert waren. Die hochschuldidaktischen Stellen und Institutionen, die in jüngerer Zeit geschaffen worden sind, werden dagegen eher im Verwaltungsbereich oder als Stab bei einem Prorektor angesiedelt.

Die Personalentwicklung ist – je nach Auftrag – meistens entweder als Stab bei der Leitung oder innerhalb der zentralen Verwaltung im Personaldezernat angesiedelt.

Beide Konstruktionen haben ihre Vor- und Nachteile. Die Nähe der Personalentwicklung zur Hochschulleitung unterstreicht deren strategische Bedeutung und gibt ihren Projekten Gewicht. Auf der anderen Seite profitiert die Hochschuldidaktik als wissenschaftliche Einrichtung von der Nähe zu ihrer Zielgruppe und von der Möglichkeit, auf Augenhöhe und kollegial zu agieren. Am ungünstigsten erscheint vor diesem Hintergrund die Verankerung von Personalentwicklung, Fortbildung und Beratung innerhalb des Personaldezernats, vor allem wenn Wissenschaftler/innen Zielgruppe der Angebote sein sollen.

### 2.3 Instrumente und Methoden

Bei der Wahl der Instrumente und Methoden sind ebenfalls die jeweiligen Wurzeln prägend. Die Hochschuldidaktik verfügt über eine breite Palette fundierten Methodenwissens. Konzepte wie Teilnehmerorientierung oder Selbstorganisiertes Lernen werden – und das ist das Besondere! – nicht nur gelehrt, sondern in den Seminaren direkt eingesetzt und praxisnah erprobt.

**Praxis- und  
Teilnehmerorientierung**

Die Personalentwicklung hat ihre Wurzeln in der Industrie und ihre Methoden weisen auf den starken Organisationsbezug hin. Auch hier wird praxisorientiert gearbeitet, meist gibt es einen unmittelbaren Bezug zur Organisationsentwicklung und einem aktuellen Veränderungsprozess. Oft geht es um sogenannten „schnellen“ Wandel, bei dem die Belegschaft mitgenommen werden soll. In der Personalentwicklung setzt man daher bei der Begleitung von Veränderungsprozessen auf umfassende Partizipationsmöglichkeiten.

Auf der Ebene der Instrumente können Hochschuldidaktik und Personalentwicklung viel voneinander lernen: Der Personalentwicklung täte (in der Tendenz!) ein breiteres und fundiertes Methodenwissen oft gut, damit Maßnahmen auch nachhaltig bei den Mitarbeiter/inne/n und in der Organisation verankert werden können. Der Hochschuldidaktik dagegen fehlt manchmal (tendenziell!) die konkrete Orientierung an den Organisationszielen.

### 2.4 Berufsbiographien

Eingangs wurden bereits die in den Arbeitsfeldern handelnden Personen und ihre Berufsbiographien erwähnt. Verallgemeinerungen sind hier besonders schwierig, weil sie den „Aktiven“ nie ganz gerecht werden. Dennoch soll der Aspekt erwähnt werden, weil Personen immer eine große Rolle spielen und es hier durchaus Tendenzen gibt. Der „typische“ Hochschuldidaktiker ist meiner Wahrnehmung nach eher jenseits der 45 und versteht sich als Wissenschaftler mit pädagogischem, psychologischem oder sozialwissenschaftlichem Hintergrund – es gibt aber natürlich auch jüngere Kolleginnen mit

**Berufsbiographien  
prägen Perspektiven  
und Arbeitsweisen**

einer ähnlichen fachlichen Sozialisation. In der Personalentwicklung trifft man oft entweder jüngere „Quereinsteigerinnen“ mit einem akademischen Hintergrund, der fachlich nicht unbedingt in der Pädagogik oder Psychologie angesiedelt sein muss oder auf Frauen, die eine Fachhochschulausbildung im Verwaltungsbereich gemacht haben und sich dann im Bereich „Personal“ weitergebildet haben. Diese unterschiedlichen Lebens- und Berufserfahrungen sollen hier gar nicht bewertet werden, aber sie spielen eine Rolle und können sich je nach Auftrag und Zielgruppe eines Projektes günstig oder ungünstig auf ein Projekt auswirken.

*Hier scheint mir der passende Abschnitt zu sein, um etwas über meinen eigenen Hintergrund zu sagen. Ich habe selbst Geographie studiert, was bekanntlich gar nichts mit Pädagogik zu tun hat. Ich hatte aber das Glück, bei einem Hochschullehrer zu promovieren, der sich sehr in der Lehre engagierte. So war ich nach meiner Promotion erst am Lehrstuhl und dann im Weiterbildungszentrum der Ruhr-Universität fast drei Jahre in hochschuldidaktischen Projekten tätig. Im Rahmen eines dieser sogenannten „Leuchtturmprojekte“<sup>1</sup>, das im Weiterbildungszentrum der Ruhr-Universität angesiedelt war, ging es darum, die Nachhaltigkeit von hochschuldidaktischer Qualifizierung zu verbessern, indem sie mit Teamentwicklungsmaßnahmen verknüpft wurden. Aus meiner heutigen Sicht übrigens ein gutes Beispiel dafür, wie didaktische und personalentwicklerische Ansätze gut integriert werden können.*

*Erst danach arbeitete ich für ein knappes Jahr in einem gleichstellungspolitischen Projekt in der Verwaltung und daraus ist letztlich die Personalentwicklung der Ruhr-Universität entstanden. Vor dem Hintergrund unseres Fusionsprozesses erscheint es mir im Nachhinein als ziemlicher Glücksfall, dass ich beide Bereiche vorher kannte. Dennoch merkt man bestimmt auch diesem Artikel an, dass ich mich fachlich im Bereich Personalentwicklung besser auskenne als in der Hochschuldidaktik.*

---

<sup>1</sup> Mehr als 60 solcher sogenannter „Leuchtturmprojekte“ wurden in NRW in den 90ern im Rahmen des Aktionsprogramms „Qualität der Lehre“ vom Land gefördert, einen Überblick hierüber gibt die Publikation: Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen: Schriftenreihe zur Studienreform Band 1, Reformen und Ressourcen, Zwischenbilanz und Perspektiven des Aktionsprogramms "Qualität der Lehre", Düsseldorf, 1997

### 3. Der Fusionsprozess

#### 3.1 Die Weiterbildungslandschaft an der Ruhr-Universität vor der Integration

Bereits seit den 1980er Jahren gab es an der RUB ein Weiterbildungszentrum. Dieses war als zentrale wissenschaftliche Einrichtung organisiert und hatte zwei Arbeitsfelder. Zum einen sollte mit praxisbezogenen Angeboten der berufsbegleitenden wissenschaftlichen Weiterbildung dazu beigetragen werden, dass es einen kontinuierlichen Wissenstransfer in die Region und die berufliche Praxis gibt. Zum anderen sollte der Arbeitsbereich Hochschuldidaktik das Qualifizierungsprogramm „Professionelle Lehrkompetenz für die Hochschule“ sowie Beratung und Prozessbegleitung im Rahmen von Studienreformprozessen bereit stellen.

**Ein „Flickenteppich“ in der Angebotsstruktur**

2001 wurde die Personalentwicklung an der Ruhr-Universität institutionalisiert. Diese war zunächst als Stabsstelle beim Kanzler nur im Verwaltungsbereich aktiv und hatte den Auftrag, die bestehenden Fortbildungsangebote für die Beschäftigten aus Technik und Verwaltung weiter zu entwickeln.

*Ich erinnere mich daran, dass mir die an Hochschulen übliche Trennung in Fortbildungsangebote, die für Wissenschaftler/innen waren und solche, die für den „Rest“ sein sollten, nie recht einleuchten wollte. Warum sollte man bei einem übergreifenden Thema wie „Moderation“ nicht alle zusammen bringen? Es erschien mir im Gegenteil bei bestimmten Themen – nicht bei allen! – als sehr sinnvoll, mit gemischten Gruppen zu arbeiten. So konnten Gelegenheiten entstehen, in denen gegenseitiges Kennen lernen statt fand und Vorurteile abgebaut werden konnten.*

Schon 2003 wandelte sich der Auftrag an die Personalentwicklung und es wurden auch Angebote für Wissenschaftler/innen aufgelegt. Dies betraf Themenfelder wie Forschungs- und Karriereförderung und Zielgruppen wie Nachwuchswissenschaftler/innen und Professor/innen. Damit es nicht zu Dopplungen von Angeboten kam, waren die Zuständigkeiten so geklärt, dass das Weiterbildungszentrum für alle Fortbildungs- und Beratungsangebote zuständig war, die thematisch zum Bereich „Entwicklung von Lehrkompetenz“ gehörten. Das umfasste das bereits erwähnte hochschuldidaktische Qualifizierungsprogramm und die Beratungen und Begleitungen von Studienreformprojekten. Die Stabsstelle Personalentwicklung sollte sich kümmern um Fortbildungs- und Beratungsangebote zu übergreifenden Themen. Dazu gehörten die schon länger etablierten Angebote im EDV- oder Sprachenbereich. Neu hinzu kamen ab 2003 mehr und mehr Angebote, in denen es um die Verbesserung von Kommunikations- und Teamfähigkeiten ging und auch um Angebote rund um das Thema Gesund-

**Klare Zuständigkeiten, aber nicht unbedingt zum Wohle der Beschäftigten**

heit. Außerdem begleitete die Stabsstelle Personalentwicklung die Einführung von Personalentwicklungsinstrumenten wie das Mitarbeiter/innen/gespräch und initiierte umfassende Programme für Führungskräfteentwicklung in der Verwaltung und in den Fakultäten. Institutionell war die Personalentwicklung ab 2004 in einem neu gegründeten Dezernat für Organisations- und Personalentwicklung angesiedelt.

Überschneidungen bei den Angeboten gab es vor allem in der Weiterbildung für externe Interessierte, in der zwei Institutionen parallel agierten. Das Weiterbildungszentrum als zentrale wissenschaftliche Einrichtung und die Akademie der RUB als GmbH, deren Gesellschafter die Ruhr-Universität und die Gesellschaft der Freunde der RUB sind. Aus der Binnensicht ergab sich daraus ein „Flickenteppich“ der Weiterbildung, der für Nutzer/innen nicht leicht zu durchschauen war. Von der Hochschulleitung wurden vor allem die Intransparenz, die unklaren Zuständigkeiten und die Doppelungen von Angeboten zunehmend als kritisch angesehen.



#### Internet-Tipp

Die Akademie der RUB existiert nach wie vor in dieser Form und mit demselben Auftrag. Deren Konzept und die Angebote sind im Internet zu finden unter <http://www.akademie.rub.de/>

*Obwohl die Zuständigkeiten offiziell geklärt waren, sah die Praxis oft anders aus. Ich erinnere mich zum Beispiel daran, dass wir während der Einführung von Mitarbeiter/innen/gesprächen eines Tages darauf aufmerksam gemacht wurden, dass im Weiterbildungszentrum für die Zielgruppe der Juniorprofessor/innen Schulungen zur Vorbereitung auf ein Mitarbeiter/innen/gespräch angeboten wurden. Nur leider hatten diese Schulungen nichts zu tun mit dem Konzept, das gerade flächendeckend und mit großem Aufwand an der RUB implementiert werden sollte. Umgekehrt weiß ich noch, dass die Kollegen aus dem WBZ irritiert waren, als sie eine Fortbildung zur Moderationsmethode in unserem Programm entdeckten – war das doch traditionell eines ihrer Themen, da damit auch in der Lehre gut gearbeitet werden kann.*

Das Rektorat beschloss Ende 2005, dass die Umstrukturierung der Weiterbildung ganz oben auf der Agenda stehen sollte und einige wichtige Strukturentscheidungen getroffen werden mussten. Für das Jahr 2006 wurde in der Verwaltung, im Dezernat für Angelegenheiten der Selbstverwaltung, Hochschulstruktur und -planung eine halbe BAT IIa-Stelle für ein Jahr eingerichtet. Die eingestellte Person sollte die Prorektorin für Lehre bei dem Umstrukturierungsprozess administrativ und organisatorisch begleiten.

### 3.2 Wie der Prozess gestaltet und begleitet wurde

Anfang 2006 entschied das Rektorat zunächst, dass es fortan eine Trennung geben sollte zwischen der Weiterbildung für die Beschäftigten der RUB und der wissenschaftlichen Weiterbildung für externe Interessierte. Das Rektorat erhoffte sich von dieser Trennung mehr Transparenz für Weiterbildungsinteressierte durch klare Zielgruppen- und Anbieterstruktur und die Vermeidung von Schnittstellenproblematiken.

**Trennung zwischen  
Weiterbildung  
für Beschäftigte und  
für Externe**

Auf der organisatorischen Ebene hatte die Entscheidung des Rektorats, eine Trennung in „Intern“ und „Extern“ zu machen, weitreichende Konsequenzen. Diese wurden vom damaligen Rektor auch von Beginn an klar formuliert: Das Weiterbildungszentrum als zentrale wissenschaftliche Einrichtung sollte aufgelöst werden, und die Sektion „Hochschuldidaktik“ des Weiterbildungszentrums sollte mit der Abteilung Personalentwicklung aus der Zentralverwaltung fusionieren.

Diese organisatorischen und inhaltlichen Eckpunkte wurden im Februar 2006 in einem Positionspapier des Rektorats zur Umstrukturierung der Weiterbildungslandschaft formuliert. Dieses Papier bildete die Grundlage für die weiteren Diskussionen zwischen Rektorat und den betroffenen Mitarbeiter/inne/n und den Personalräten.

**Positionspapier zur  
Umstrukturierung der  
Weiterbildungslandschaft**

Hier ein Auszug aus dem Positionspapier:

„Die Vorschläge des Rektorats für eine Neustrukturierung des Weiterbildungsbereichs gehen von den folgenden Grundsätzen aus:

- Es gibt nur zwei Anbieter für Weiterbildungsangebote an der RUB, der eine ist für den Bereich externe Weiterbildung verantwortlich, der zweite für die interne Weiterbildung.
- Im Bereich externe Weiterbildung werden die Angebote zusammengefasst, die bisher vom WBZ und der Akademie angeboten wurden.
- Der Bereich interne Weiterbildung umfasst die Angebote der Personalentwicklung, die Hochschuldidaktik und die Vielzahl von weiteren internen Angeboten, wie z.B. die des Schreibzentrums u.ä.
- Am Beginn des Neustrukturierungsprozesses hat eine Art „Leitbild-Diskussion“ zu stehen, deren Ziel es ist, das oben geforderte Weiterbildungskonzept der RUB zu formulieren und deren Ergebnis leitend für alle weiteren Planungen sein muss.

(...)

Die interne Weiterbildung sollte wegen seiner strategischen Bedeutung eng an die Hochschulleitung angebunden sein. Eine zentrale Arbeitseinheit könnte sicherstellen, dass alle oben genannten Angebote aus einer Hand organisiert würden. In dieser neuen Einheit – als Betriebseinheit oder als Teil der Verwaltung – könnten institutionelle Teile des Dezernat 8, des Weiterbildungszentrums und des Schreibzentrums aufgehen und sie bekäme einen Beirat sowie ggf. auch eine wissenschaftliche Leitung, um die Akzeptanz im wissenschaftlichen Bereich sicherzustellen.

Die neue Einheit hätte den Auftrag, die Vorstellungen der Hochschulleitung im Bereich Personalentwicklung operativ nach Innen umzusetzen.

Die interne Weiterbildung hätte also Servicefunktion einerseits gegenüber der Hochschulleitung, die in enger Abstimmung mit der strategischen PE-Beratung erfolgen könnte, und andererseits gegenüber den Beschäftigten der RUB – insbesondere den Führungskräften – in den dezentralen Einrichtungen.<sup>2</sup>

#### **Hochschuldidaktische Angebote aus der Verwaltung?**

Die Gespräche zwischen Rektorat, betroffenen Mitarbeiter/innen und Personalräten wurden vorbereitet und begleitet von der Mitarbeiterin, die eigens dafür mit halber Stelle zur Unterstützung der Prorektorin eingestellt worden war. In den Diskussionen wurde deutlich, dass vor allem die Ansiedlung der Hochschuldidaktik als Verwaltungseinheit sehr kritisch gesehen wurde. Eng damit zusammen hing auch die Frage, ob eine Statusänderung von Wissenschaftler/inne/n in Verwaltungsangestellte akzeptabel sei. Einerseits gab es Bedenken, weil dies als Abwertung innerhalb der Hochschulhierarchie empfunden werden könnte. Andererseits war offen, ob Verwaltungsangestellte von Wissenschaftler/inne/n mit ihren Angeboten ernst genommen würden.

Die Bedenken hinsichtlich der Akzeptanz konnten dadurch weitgehend ausgeräumt werden, dass ja auch die Personalentwicklung sowohl als Stabsstelle beim Kanzler als auch als Teil eines Dezernats bereits Erfahrungen mit Wissenschaftler/inne/n als Kund/inn/en gemacht hatte. Die Ansiedlung der Personalentwicklung in der Verwaltung und auch der formale Status der Mitarbeiter/innen als Verwaltungsangestellte hatten bis dato kein Problem dargestellt. Die Frage der Statusänderung der konkreten Personen wurde bis auf Weiteres zurückgestellt und ist bis heute nicht abschließend geklärt – sie spielt aber in der Arbeit keine Rolle und fristet damit ein Dasein als „formales“ Problem.

---

<sup>2</sup> Dies ist ein Zitat aus dem Positionspapier des Rektorats, das der Autorin und auch den anderen am Prozess Beteiligten vorliegt.

Nach mehreren Treffen mit allen Beteiligten entschied das Rektorat schließlich, dass eine Organisationseinheit mit dem Arbeitstitel „Personalentwicklung und Weiterbildung“ als Stabsstelle beim Rektorat angesiedelt werden sollte. Außerdem beschloss das Rektorat, dass die Leitungsstelle intern ausgeschrieben werden sollte. Diese Leitungsstelle wurde schließlich im Oktober 2006 besetzt und im Dezember wurde die Gründungsvereinbarung zwischen Rektorat und der neuen Leiterin der Stabsstelle unterzeichnet.

**Der Kompromiss:  
Eine Stabsstelle beim  
Rektorat**

*Ich wollte diese Stelle gerne haben, also nutzte ich die Gelegenheit und brachte meine Bewerbungsunterlagen auf einen aktuellen Stand. Gedanklich arbeitete ich bereits an einem Konzept für die Zeit „nach der Fusion“. Nachdem das Auswahlverfahren vorbei und die Entscheidung (auf mich) gefallen war freute ich mich sehr. Ich glaube, wir alle hatten das Gefühl, einen ersten Meilenstein erreicht zu haben – nun gab es Klarheit hinsichtlich der zukünftigen Rollen in dem neuen, gemeinsamen Projekt. Der Arbeitsauftrag an uns wurde vom Rektorat in der Gründungsvereinbarung festgeschrieben und wir hatten die Möglichkeit zu sagen, wie viele Ressourcen wir für die Umsetzung der Maßnahmen benötigten. Dadurch hatten wir gute Startbedingungen, etwas aus der neuen Situation zu machen.*

Einig waren sich zu diesem Zeitpunkt alle Akteure, dass die gewählte Konstruktion – Stabsstelle beim Rektorat, in der beide Arbeitsbereiche fusioniert sind – viele Vorteile hat. In erster Linie setzte das Rektorat natürlich darauf, dass sich nun Synergieeffekte zwischen Hochschuldidaktik und Personalentwicklung ergeben konnten. Von der Stabsstelle beim Rektorat erhoffte man sich auf der einen Seite Akzeptanz sowohl in der Verwaltung als auch in der Wissenschaft, auf der anderen Seite sollte die Nähe zur Leitungsebene die Unterstützung durch das Rektorat sichern.

Im Januar nahmen die nun insgesamt sechs Mitarbeiter/innen der neuen Stabsstelle, die sich den Namen „IFB – Interne Fortbildung und Beratung“ gaben, ihre gemeinsame Arbeit auf. Ihr Arbeitsauftrag war in den Zielen der Gründungsvereinbarung formuliert:

**Die sechs Mitarbeiter/  
-innen der neuen  
Stabsstelle nehmen  
ihre Arbeit auf**

- „Entwicklung eines ganzheitlichen Personalentwicklungs- und Weiterbildungskonzept für Verwaltung und Wissenschaft
- Besondere Angebote für Führungskräfte der RUB in Verwaltung, Selbstverwaltung und Wissenschaft
- Hochschuldidaktik und überfachliche Qualifikationen für den wissenschaftlichen Nachwuchs

- Unterstützung der Organisationseinheiten der RUB bei Umstrukturierungsprozessen.<sup>3</sup>

**Die Fusion wird auf allen Ebenen vollzogen**

Im ersten Jahr standen für die beteiligten Mitarbeiter/innen natürlich die Veränderung ihrer Arbeitssituation und auch ihrer Arbeitsaufgaben im Vordergrund. Von Anfang an war die Richtung vorgegeben, dass es nicht bei einem Nebeneinander beider Bereiche bleiben sollte, sondern dass die Fusion auf allen Ebenen – konzeptionell, inhaltlich und organisatorisch – vollzogen werden sollte. Am intensivsten gestaltete sich dieser Prozess bei der Erstellung des ersten gemeinsamen Fortbildungsprogramms<sup>4</sup>. Dies musste nicht nur inhaltlich aufeinander abgestimmt werden, sondern es musste eine Verständigung geben über gemeinsame qualitative und administrative Standards. So diskutierten wir lange über Qualitätskriterien und über unsere Rahmenbedingungen bei der Zusammenarbeit mit Kunden und mit externen Trainer/innen. Am Ende dieses Diskussionsprozesses stand ein Konzept, mit dem wir die Qualität unserer Fortbildungsveranstaltungen sichern wollten.

*Die Gestaltung dieses ersten gemeinsamen Jahres wäre sicher ein eigenes Kapitel wert. Für mich als „Chefin“ war das eine ganz neue Herausforderung. Erstens war das Team auf einmal viel größer geworden. Zwei Monate nach dem Startschuss kam noch ein weiterer Arbeitsbereich dazu, das Mentoring für die Karriereentwicklung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und wir bekamen zur Verstärkung eine weitere Kollegin, die dieses Projekt inhaltlich verantwortete. Nun waren wir sieben Personen. Ich stand vor der spannenden Frage: Wie mache ich aus drei Arbeitsbereichen ein Team? Für jeden einzelnen ergaben sich große Veränderungen in der Arbeitssituation und mir war viel daran gelegen, dass sich trotzdem alle wohlfühlen und an einem Strang ziehen... aber ich will nicht vorgreifen. Chronologisch sind wir noch bei dem Prozess bis zur eigentlichen Fusion und der soll hier im Vordergrund stehen.*

---

<sup>3</sup> Die jeweils aktuelle Zielvereinbarung zwischen der Stabsstelle IFB und dem Rektorat der RUB stehen auf den Internetseiten der IFB: <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/ifb/>

<sup>4</sup> Das Fortbildungsprogramm der IFB erscheint einmal jährlich im August und umfasst insgesamt mehr als 100 verschiedene Veranstaltungen. Es erscheint in Papierform und wird allen Beschäftigten der RUB persönlich zugeschickt. Alle Angebote stehen auch im Internet auf der Fortbildungsseite der IFB: [http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/ifb/service\\_fortbildungen/start.htm](http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/ifb/service_fortbildungen/start.htm)

### 3.3 Warum der Prozess erfolgreich war

Abschließend will ich einige Faktoren benennen, die für das Gelingen der Umstrukturierung maßgeblich waren und die ich grundsätzlich für übertragbar auf Fusions- und Integrationsprozesse an anderen Hochschulen halte.

#### **Erfolgsfaktoren für das Management von Fusionsprozessen**

- Die Umstrukturierung der Weiterbildung wurde auf Leitungsebene initiiert und von dort aus kontinuierlich und mit klaren Zielen vorangetrieben. Das Rektorat hat die entscheidenden Eckpunkte klar vorgegeben und den Diskussionsprozess selbst intensiv geführt.
- Auch wenn einige Eckpunkte bereits entschieden waren, wurde dennoch auf Partizipation gesetzt. Vertreter/innen des Rektorats haben selbst immer wieder mit den Betroffenen und mit den Interessensvertretungen diskutiert. Auf Grund dieser Diskussionen wurde das Ursprungskonzept erneut verändert und auch eine Institution, die mit fusionieren sollte (das Schreibzentrum) ist aus dem Prozess ganz ausgestiegen. Es stand zwar nie in Frage, dass es eine Teilung von interner und externer Weiterbildung geben sollte, aber die konkrete Ausgestaltung z.B. in Bezug auf die institutionelle Aufstellung der neuen Einheit war durchaus noch diskutierbar.
- Wichtig war auch, dass es ein formal korrektes Stellenbesetzungsverfahren für die neue Leitungsstelle gab und dieses Verfahren hochschulintern transparent gehandelt wurde – so wurde Personen aus der ganzen Hochschule aber vor allem aus den fusionierenden Bereichen gleichermaßen die Gelegenheit gegeben, in der neuen Institution Leitungsverantwortung zu übernehmen.
- Die Bedeutung einer kontinuierlichen administrativen und organisatorischen Begleitung des Prozesses ist nicht zu unterschätzen. Fusionsprozesse zu managen ist eine sehr anspruchsvolle und zeitraubende Aufgabe, vor allem dann, wenn man die Beteiligten mit auf den Weg nehmen will. Daher sind auch die Qualifikation und das Anforderungsprofil einer solchen Fusionsbegleiter/in entscheidend. Er oder sie muss die Bereitschaft zur intensiven Kommunikation mit den Betroffenen mitbringen und zugleich die Fähigkeit haben, die Leitung beraterisch und fachlich zu unterstützen.

## 4. Vier gewinnt – die Integration nützt allen

Mittlerweile arbeiten die drei Arbeitsbereiche Hochschuldidaktik, Personalentwicklung und Mentoring seit Anfang 2007 in der neuen Stabsstelle zusammen. Der Auftrag an das neue Team wurde über die bereits erwähnte Zielvereinbarung gesteuert. Im Januar 2008 standen der erste Bericht und der Abschluss einer neuen Zielvereinbarung für zwei weitere Jahre an. Das Rektorat machte deutlich, dass die Universität sehr stark von der Arbeit der neuen Stabsstelle profitiert. Aus unserer Sicht ist die Grundlage für diesen Erfolg die Tatsache, dass die beiden Arbeitsbereiche Personalentwicklung und Hochschuldidaktik selbst in hohem Maße von der Integration profitiert haben.

### 4.1 Die Personalentwicklung profitiert, weil ...

Die Personalentwicklung profitiert in mehrfacher Hinsicht von der Fusion und der engen Zusammenarbeit mit der Hochschuldidaktik.

**Nähe zur Zielgruppe,  
didaktisches Wissen  
und längjährige  
Erfahrung**

Erstens wirkt sich der enge und gute Kontakt der Hochschuldidaktik zur Zielgruppe der Wissenschaftler/innen positiv aus. Fortbildungsangebote zu überfachlichen Kompetenzen, und Instrumente wie das Mitarbeiter/innen/gespräch<sup>5</sup> werden verstärkt auch im Wissenschaftsbereich wahrgenommen. Instrumente aus der Personalentwicklung werden im Wissenschaftsbereich zunehmend als unterstützend erlebt und nicht so sehr als eine weitere Management-Idee aus der Verwaltung.

Zweitens profitiert die Personalentwicklung von dem didaktischen und pädagogischen Wissen der Hochschuldidaktik. Es zeigt sich mehr und mehr, dass bei vielen unserer Themen die Zusammenarbeit und der Austausch mit fachlich kompetenten Kolleg/innen sinnvoll ist. Hier kann die Personalentwicklung wichtige Impulse aus der – oft sogar hausinternen! – Forschung erhalten, zu der die Hochschuldidaktik ohnehin enge fachliche Kontakte pflegt.

Drittens schließlich kann die Personalentwicklung von der langjährigen Erfahrung der Hochschuldidaktik als Fortbildungs- und Beratungsinstitution lernen. Die Hochschuldidaktiker/innen sind zum Teil seit 30 Jahren weiterbildend in der Hochschule tätig und haben dadurch ein enormes Organisationswissen und einen großen Erfahrungsvorsprung mit der Entwicklung von „Personal“ an Hochschulen.

---

<sup>5</sup> Einen Überblick über die Ziele und die Einführung des MAG an der RUB gibt der Artikel: Reinhardt, Christina; Tillmann, Anja: Offene Ohren jenseits der Hektik des Alltags – Einführung von Mitarbeitergesprächen. In: Reinhardt, Christina; Kerbst, Renate; Dorando, Max (Hg.): Coaching und Beratung an Hochschulen. Bielefeld 2006

Aus unserer heutigen Sicht kann es sich eine Hochschule gar nicht leisten, hier auf einen intensiven Erfahrungs- und Wissenstransfer zu verzichten.

## 4.2 Die Hochschuldidaktik profitiert, weil...

Erstens bedeutet die gemeinsame Verankerung der Hochschuldidaktik mit der Personalentwicklung direkt an der Hochschulleitung, dass dem gesamten Arbeitsbereich eine wichtige strategische Bedeutung beigegeben wird. Die enge Anbindung an die Hochschulleitung ist ein wichtiges Marketinginstrument – sie besitzt nicht nur auf der symbolischen Ebene einen hohen Wert, sondern sie gewährleistet tatsächlich hochschulintern Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit.

**Hohe Priorität,  
Organisationsbezug  
und Serviceorientierung**

Eingangs wurden der Organisationsbezug und das Dienstleistungsverständnis als Merkmale von Personalentwicklung hervorgehoben. Wenn sich die Hochschuldidaktik hieran stärker orientiert, würde sie doppelt profitieren:

Zum einen gibt es in NRW ein sehr aktives und gut funktionierendes Netzwerk Hochschuldidaktik<sup>6</sup>. Fachliche Weiterentwicklung, Austausch und Vernetzung sind natürlich unerlässlich und es muss dafür regelmäßig Gelegenheiten geben. Leider ist in den letzten Jahren zu beobachten, dass die innerhalb des Netzwerks geführten Diskussionen innerhalb der jeweiligen Hochschulen kaum wahrgenommen werden. Dadurch sind die Bezüge innerhalb der „Community“ oft stärker als die zur eigenen Institution. Die neue Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung bietet somit auch die Chance, sich – mit den fachlichen Kompetenzen und Erfahrungen – wieder stärker intern zu zeigen und einzubringen.

Zum anderen können neben den umfassenden angebotsorientierten Modulen zur Lehrkompetenz viele neue Angebote entwickelt werden. So könnten beispielsweise Projekte, bei denen die Entwicklung von Lehrkompetenz mit Team- und Organisationsentwicklungsprozessen verknüpft wird, ausgebaut werden. Ein anderer Aspekt, der in den Fokus rücken könnte, wäre die strukturelle Verankerung von Instrumenten, die Lehrkompetenz stärken. Denkbar wären zum Beispiel Qualifizierungs- und Beratungsangebote, die direkt an die Lehrevaluation gekoppelt werden.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Mehr über die Zielsetzung und die Aktivitäten des Netzwerks findet man unter: <http://www.hd-on-line.de/netzwerk-nrw/>

<sup>7</sup> Dies gibt es bisher an der RUB noch nicht, ist aktuell aber in der Diskussion.

### 4.3 Die Beschäftigten der RUB profitieren, weil...

#### Alles aus einer Hand

Dadurch dass die Mitarbeiter/innen der RUB nun alle Fortbildungs- und Beratungsangebote aus einer Hand bekommen, hat sich deren Situation deutlich verbessert. Erstens können sie sich mit ihren Anliegen für überfachliche Qualifikation an eine Stelle wenden und müssen sich nicht erst durch verschiedene Institutionen fragen. Aber auch die Qualität unserer Angebote hat sich weiterentwickelt. Viele Anliegen haben einen mehrdimensionalen Charakter und durch unsere eigene Mehrperspektivität innerhalb des Teams können wir diesen Anliegen viel besser gerecht werden und verschiedene Aspekte in einem Beratungsprozess miteinander verbinden. Durch unsere Größe und unsere prominente Verortung sind wir alle gemeinsam auch viel bekannter als vor der Fusion und unsere Angebote werden allein dadurch auch mehr nachgefragt.

#### Lehre und Karriere

Die Akzeptanz von Fortbildung und Beratung nimmt im Wissenschaftsbereich aber ohnehin zu. Das hat etwas mit der Professionalisierung vieler Prozesse zu tun, das gilt aber eher für Leitungs- und Managementaufgaben. Sogenannte Nachwuchswissenschaftler/innen sind deswegen zunehmend Nutzer/innen von überfachlichen Fortbildungen, weil die Entwicklungsperspektiven vor allem nach der Promotion oft unsicher sind. Die Integration der hochschuldidaktischen Angebote und der Seminare zur Karriereentwicklung spiegelt die Situation vieler Wissenschaftler/innen im Mittelbau exakt wider. In unserer Angebotspalette ist beides miteinander verbunden: Engagement und Fortbildung für die Lehre und gezieltes Arbeiten an der beruflichen Entwicklung sind neben der fachlichen Qualifikation wichtige Bausteine für eine erfolgreiche Karriere in der Wissenschaft.

### 4.4 Die Hochschule als Ganzes profitiert, weil...

Die zentrale Frage muss sein, inwiefern die Hochschule als Ganzes von der Integration profitiert. Aus unserer Erfahrung in Bochum erleben wir die neue Situation als außerordentlich (arbeits-) entlastend: Bei der Entwicklung und Organisation von Angeboten ist die Frage nach den Zuständigkeiten obsolet. Der damit oft einhergehende mühsame Abstimmungsprozess zwischen zwei möglicherweise konkurrierenden Organisationseinheiten entfällt komplett und die dadurch „gesparten“ Ressourcen können für neue Projekte eingesetzt werden.

Außerdem sind die Ziele, die sich die das Rektorat mit der Umstrukturierung gesetzt hatte, weitgehend erreicht. In seinem Positionspapier hatte das Rektorat Anfang 2006 formuliert:

„Die RUB braucht einen Gesamt-Auftritt im Bereich der Weiterbildung, der inhaltlich aus einem konsistenten Konzept für die interne Weiterbildung und einem ebensolchen für die externe Weiterbildung besteht. Folgende Elemente sollten kennzeichnend für das Gesamtergebnis sein:

- Klare, transparente Angebotsstruktur für potenzielle Nachfrager
- Einfach herzustellender Überblick über das nutzerspezifisch relevante Angebot ohne große Umwege
- Effizienter Service für potenzielle Anbieter; das beinhaltet Beratung über adäquate Angebotsformen, Kreditierung und/oder Zertifizierung, Kostenkalkulationen, Infrastruktur und Akquisition
- Klare Zuständigkeiten, keine Dopplungen
- Qualitätssicherung auf hohem Niveau implementiert
- Ansprechender, öffentlichkeitswirksamer Gesamtauftritt, Organisation der Weiterbildung wird Profilelement der RUB.“<sup>8</sup>

Die Ruhr-Universität steht im Bereich interne Weiterbildung und Personalentwicklung schon seit einigen Jahren bundesweit im Rampenlicht und kann sich durch die neue Konstellation weiter profilieren. Durch die Umstrukturierung hat sie ihren strategischen Vorsprung gegenüber anderen Hochschulen weiter ausgebaut – während nämlich an vielen anderen Standorten die Zuständigkeiten zum Teil zwischen zwei und zum Teil noch mehr verschiedenen Arbeitsbereichen laufend neu ausgehandelt werden müssen, können wir unsere Stärken zusammen bringen und gemeinsam agieren.

**Personalentwicklung als  
profilbildendes Element**

---

<sup>8</sup> Auch dieses Zitat ist dem internen Positionspapier entnommen, das den beteiligten Personen zu Beginn des Umstrukturierungsprozesses zugeschickt wurde.

## 5. Eine hochschulinterne Tagung als gemeinsames Groß-Projekt

An einem Beispiel will ich nun zeigen, wie der konkrete Gewinn für die Beteiligten, die Hochschule und die Zielgruppen aussehen kann.

Im Januar 2008 lud die Stabsstelle „Interne Fortbildung und Beratung“ zu einer hochschulinternen Tagung ein, die unter dem Motto „Kompetenzorientiert Lehren und Lernen“<sup>9</sup> stand. Spätestens seit der Umstellung auf die gestuften Studiengänge ist die „Kompetenzorientierung“ als Grundprinzip des Studiums in aller Munde. Nicht ganz klar ist m. E., welche didaktischen Implikationen dies für die verschiedenen Stadien von Lehr- und Lernprozessen hat.

### Gelungene Beispiele guter Lehre an der RUB

Die Idee der Tagung war es, gelungene Beispiele aus der Lehre an der RUB im Sinne von „best-practice“ zusammenzubringen. Unser Ziel war es, einen interdisziplinären Austausch über die verschiedenen Dimensionen von kompetenzorientiertem Lehren und Lernen anzustoßen. Zugleich war es unsere Anliegen, auf diesem Wege mehr darüber zu erfahren, welche Fragen und Wünsche die Lehrenden an eine Serviceeinrichtung wie die unsere haben und daraus Anregungen für unsere Angebotspalette zu bekommen.

Drei praktische Dinge kennzeichneten die Vorbereitung der Tagung:

1. Die Ausarbeitung der Konzeptidee in Form eines Antrages an das Rektorat, um aus den Studiengebühren Mittel für die Tagung zu bekommen.
2. Die Gründung einer Planungsgruppe, in die engagierte Lehrende aus den Fakultäten und Kolleg/inn/en aus anderen mit der Lehre befassten Serviceeinrichtungen eingeladen wurden.
3. Die Ausschreibung eines „best-practice“- Wettbewerbes verbunden mit der Einladung, innovative und kompetenzorientierte Lehrkonzepte einzureichen.

Innerhalb kürzester Zeit gingen bei uns über 50 solcher Beispiele ein. Nachdem das Programm feststand, luden wir offiziell zur Teilnahme an der Tagung ein. Über 200 Lehrende und Studierende der RUB folgten dieser Einladung.

---

<sup>9</sup> Auf den Tagungsseiten gibt es konkrete Infos und Material: [http://www.uv.rub.de/ifb/tagung/idee\\_und\\_konzept.htm](http://www.uv.rub.de/ifb/tagung/idee_und_konzept.htm)

*Diese enorme Resonanz überraschte uns. Wir hatten mit ein paar guten Beispielen und maximal 60-70 Anmeldungen gerechnet. Wir erklärten uns das unter anderem damit, dass die Idee nach den vielen Monaten, in denen die Bewerbung der RUB im Rahmen der sogenannten Exzellenzinitiative und damit die Forschung im Vordergrund stand, als eine ideale Plattform angesehen wurde, um das vorhandene Engagement in der Lehre sichtbar zu machen. Wir freuten uns darüber, den richtigen Nerv getroffen zu haben! Und vor dem Hintergrund unserer Fusion muss man auch sagen: Nichts ist schöner für ein Team als gemeinsam Erfolg zu haben.*

## 5.1 Die Inhalte der Tagung

Die Tagung selbst stand unter dem Motto: „Der Lehre mehr Ehre“ – Rektor Prof. Weiler hob in seiner Begrüßung hervor, dass für eine Universität wie die RUB Forschung und Lehre immer untrennbar miteinander verbunden bleiben müssen.

**Vorträge, Marktplatz,  
Workshops und  
Podiumsdiskussion**

Dr. Christian Reintjes vom Institut für Pädagogik der RUB beschrieb in seinem Impulsvortrag den „shift from teaching to learning“ und ging auf die Konsequenzen für die Lehre an der Hochschule ein. In den Mittelpunkt stellte er dabei die didaktische Qualifikation der Lehrenden, die diesem Wandel auf allen Ebenen zu Grunde liegt.

Auf dem anschließenden Marktplatz gab es dann Gelegenheit, die insgesamt 51 ausgestellten Poster anzusehen und die Beteiligten nach ihren Erfahrungen zu befragen. In fünf Workshops zu den Themen

1. Berufsorientierung,
2. Kompetenzorientierte Seminargestaltung,
3. Kompetenzorientiert prüfen,
4. Lernprozesse in großen Gruppen kompetenzorientiert gestalten und
5. Kompetenzen fördern durch Kleingruppen und Tutorien

wurden einzelne Beispiele vertieft vorgestellt. Anschließend wurde in der Diskussion praxisnah über Tipps und Stolpersteine bei der Umsetzung diskutiert. Die abschließende Podiumsdiskussion mit Vertretern aus Rektorat, Dekanat, Lehrenden und Studierende verband verschiedene Perspektiven auf die Lehre an der RUB und richtete den Blick nach vorne.

## Personalstruktur und Personalentwicklung

**Konferenz-Feedback:  
Persönliches Resümee  
und inhaltliche  
Rückmeldung**

Im Rahmen des Konferenz-Feedbacks wurden die Teilnehmer/innen nicht nur gebeten, die Veranstaltung zu bewerten, sondern auch Wünsche an die Hochschulleitung und zentrale Stellen wie die IFB zu formulieren. Für das Feedback hatten wir eigens ein Arbeitsblatt<sup>10</sup> entworfen, in dem ein persönliches Resümee gezogen werden konnte und in dem auch eine inhaltliche Rückmeldung gegeben wurde:

Schritt 1:	Bitte beantworten Sie die drei unten stehenden Fragen zunächst für sich schriftlich. Nehmen Sie sich dafür 5 Minuten Zeit. <ul style="list-style-type: none"><li>• Welche drei Anregungen waren für Sie auf dieser Tagung am wichtigsten?</li><li>• Legen Sie sich fest: Was ist der nächste Schritt, den Sie tun wollen, um diese Anregungen zu beherzigen?</li><li>• Was benötigen Sie von der RUB, den einzelnen Service-Einrichtungen oder der Hochschulleitung an Unterstützung, um Ihre Vorhaben umzusetzen?</li></ul>
Schritt 2:	Finden Sie sich dann mit Ihren unmittelbaren Sitznachbar/inne/n in 3-er Gruppen zusammen und tauschen sich über Ihre Antworten aus.
Schritt 3:	Als letztes reißen Sie bitte den unteren Teil Ihres Blattes ab – dort sind Ihre Wünsche und Bedarfe formuliert. Werfen Sie diesen Teil in die vorgesehenen Kisten – wir wollen einige Ihrer Ideen und Wünsche noch heute veröffentlichen. Die komplette Sammlung wird in die Dokumentation aufgenommen und hilft uns bei der Planung konkreter Maßnahmen, um die Lehre an der RUB weiter zu verbessern.

Durch diese Art des Konferenz-Feedbacks<sup>11</sup> bekamen wir einen riesigen Pool an Anregungen, die wir als Arbeitsaufträge ansehen, die nun kurzfristig angegangen werden sollen.

Als feierlicher Höhepunkt wurde zum Abschluss des Tages ein Publikumspreis verliehen. Die Teilnehmer/innen hatten über diesen im Laufe des Tages nach dem Kriterium „Was spricht mich am meisten an?“ in geheimer Wahl abgestimmt und die Gewinner durften sich über die Möglichkeit freuen, einen Imagefilm über ihr Projekt zu drehen.

Die Tagung war nicht nur in quantitativer Hinsicht ein Erfolg, sondern vor allem auf der inhaltlichen Ebene. Die Idee des interdisziplinären Austausches war angenommen worden und viele Lehrende gingen bestärkt und mit neuen Ideen zurück in die Fakultäten.

---

<sup>10</sup> Die Materialien und Ergebnisse sind alle auf den Tagungsseiten im Internet veröffentlicht: [http://www.uv.rub.de/ifb/tagung/idee\\_und\\_konzept.htm](http://www.uv.rub.de/ifb/tagung/idee_und_konzept.htm)

<sup>11</sup> Die Idee für diese Methode verdanken wir unserer Kollegin Gabi Ruhmann vom Schreibzentrum der RUB.

## 5.2 Die Integration trägt Früchte

Aus meiner Sicht ist die Tagung ein gutes Beispiel dafür, wie Hochschuldidaktik und Personalentwicklung ihre Kompetenzen produktiv und zum Nutzen aller zusammenbringen können:

- Die Personalentwicklung konnte auf ihre Erfahrungen mit Großgruppenmethoden und der Organisation großer Veranstaltungen zurückgreifen.
- Ohne die Kontakte der Hochschuldidaktik zu engagierten Lehrenden der RUB wäre die Resonanz nicht so hoch und die Qualität der Beiträge nicht so gut gewesen.
- Die Personalentwicklung hat ihre guten Erfahrungen mit partizipativen Ansätzen aus der Organisationsentwicklung und „bottom-up“-gesteuerten Prozessen eingebracht.
- Durch die fachliche Kompetenz und die entsprechenden Netzwerke der Hochschuldidaktik war es möglich, Impulse aus der Hochschullehr- und Lernforschung einzubinden.

Profitiert von diesem gemeinsamen Projekt haben aber vor allem die Lehrenden. Sie hatten hier – eine eher seltene – Gelegenheit, Wertschätzung für ihre Arbeit zu bekommen und neue Anregungen für ihren Lehralltag zu erhalten.

Für uns als Stabsstelle war die Tagung wichtig, weil wir eine Vielzahl von Anregungen bekommen haben, wie wir unsere Angebote weiterentwickeln müssen, damit sie die didaktische Kompetenz unserer Lehrenden gezielt unterstützen.

**Konkrete Anregungen  
für die Arbeit der  
Stabsstelle**

Diese Tagung war für uns so etwas wie der erste Höhepunkt unserer gemeinsamen Arbeit. Aber gleichzeitig ist sie der Auftakt für die weiteren Schritte in unserem Integrationsprozess – denn der geht ja immer weiter...

*Ich bin selbst gespannt wie. Auf jeden Fall hat der ganze Prozess eine positive Dynamik bekommen, mit der ich in der Form nicht gerechnet hatte. Ich weiß nicht, ob sich unsere Erfahrungen auf andere übertragen lassen. Anfangs habe ich etwas geschrieben über die Bedeutung der handelnden Personen. In Bochum haben wir sicher auch Glück, weil wir uns im Team schlicht gut verstehen. Ich kann mir auch vorstellen, dass eine gute Lösung an anderen Standorten ganz anders aussehen kann. Ich kann aber allen empfehlen, sich Annäherungen, Kooperationen und auch Fusionen zu öffnen. Wichtig ist aus meiner Sicht, dass bei allen Beteiligten die Bereitschaft vorhanden ist, voneinander und miteinander zu lernen.*

**Informationen zur Autorin:**

Dr. **Christina Reinhardt** ist seit 2001 als Personalentwicklerin an der Ruhr-Universität Bochum, zurzeit als Leiterin der Stabsstelle „Interne Fortbildung und Beratung“. Nach dem Studium der Geographie, Soziologie und Raumplanung promovierte sie 1998 über Konstruktivismus in der empirischen Sozialforschung und arbeitete danach in verschiedenen hochschuldidaktischen Projekten und in der Erwachsenenbildung. Bevor sie in die Personalentwicklung ging, begleitete sie im Jahr 2000 als Projektleiterin die Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes an der Ruhr-Universität. Von 2003-2006 absolvierte sie eine Ausbildung als systemische Beraterin am Institut für Familientherapie Weinheim e. V.

**Kontakt:**

Dr. Christina Reinhardt

Ruhr-Universität Bochum

Stabsstelle „Interne Fortbildung und Beratung“

SH143

Universitätsstraße 150

44801 Bochum

E-Mail: [christina.reinhardt@uv.rub.de](mailto:christina.reinhardt@uv.rub.de)

Internet: [www.uv.rub.de/ifb](http://www.uv.rub.de/ifb)