

INTERVIEW MIT DR. CHRISTINE ROLOFF ZUM THEMA "BAUSTEINE DER KARRIERE"

Hallo Christine, das Thema unseres HD-Journals ist „Bausteine der Karriere - Modularisierung und Zertifizierung der hochschuldidaktischen Weiterbildung“. Wir möchten dich gerne interviewen, weil wir meinen, dass du aufgrund deiner Erfahrungen im QueR-Projekt eine gute Verbindung zwischen Hochschuldidaktik und Personalentwicklung herstellen kannst. Worum geht es überhaupt beim Thema Personalentwicklung an Hochschulen?

Systematische Personalentwicklung ist ein Thema, das verstärkt im Zusammenhang mit der Hochschulreform aufkommt. Als Personalentwicklung gelten alle Aktivitäten und Maßnahmen in einer Organisation mit dem Ziel, die Leistung zu verbessern und das Potenzial der Mitglieder zu fördern. Das heißt, es muss beides im Blick sein: die Förderung von Kenntnissen und Fähigkeiten der Beschäftigten im Interesse ihrer individuellen Karrieren sowie die Herausforderung ihrer Motivation, ihrer Kreativität und ihres Engagements für das Organisationsziel. Da Hochschulen zunehmend autonom agieren und im Wettbewerb miteinander stehen, wird der Umgang mit ihrem Personal – und auch den Studierenden – immer wichtiger.

Nun sind einerseits Hochschulen per se Personalentwicklungssysteme, denn was machen sie anderes als Leute ausbilden, sie in Forschungstätigkeiten qualifizieren und dadurch in ihren Karrieren fördern? Andererseits ist aber die Betreuung und Begleitung von Studierenden und dem wissenschaftlichen Nachwuchs sehr vom Zufall abhängig, nämlich vom je individuellen Engagement der Professoren und Professorinnen ihren Mitarbeitenden gegenüber. Das kann zu hervorragender Förderung und Anleitung führen, aber leider auch dazu, dass entweder gar keine Personalentwicklung stattfindet oder ein sehr abhängiges „Schüler-Meister-Verhältnis“ sich einstellt, das die Eigenmotivation eher lähmt.

Eine „naturwüchsige“ Personalführung ist außerdem intransparent und selektiv. Ein Anzeichen dafür ist die ungleiche Beteiligung von Frauen in Forschung und Lehre, obgleich sie im Studium inzwischen fast die Hälfte ausmachen und leistungsmäßig sowieso genauso dabei sind wie Männer. Es wird zunehmend erkannt – z.B. auch auf EU-Ebene –, dass dadurch der Wissenschaft wichtige

Begabungsreserven verloren gehen. Personalentwicklung ist also nicht nur ein Thema für die Hochschulverwaltung – für die sie allerdings ebenso notwendig ist –, sondern wird neu für die Wissenschaft diskutiert.

Du hast ja detaillierte Einblicke in die aktuelle Personalentwicklung an der Universität Dortmund sammeln können und diese auch mitgestaltet. Kannst du uns kurz schildern, wie sich die Personalentwicklung an unserer Universität darstellt? Welchen Stellenwert hat dieses Thema in der momentanen hochschulpolitischen Debatte an unserer Universität?

Personalentwicklung hat seit knapp zwei Jahren einen Ort an der Universität Dortmund. Die neue Grundordnung weist dem Prorektor III, bisher für Planung und Finanzen, nun Planung, Struktur- und Personalentwicklung als Ressort zu. Damit weicht das direkte und haushaltsgesteuerte Verständnis von Planung einer auch inhaltlich verstandenen und auf die Menschen bezogenen Entwicklungsplanung.

Es geht darum, Personalpolitik nicht mehr als Personalverwaltung zu verstehen, sondern als lebendige und motivierende Gestaltung von Arbeits- und Lernprozessen. Der Prorektor Professor Pätzold hat eine Arbeitsgruppe zur Entwicklung eines Konzepts einberufen. Beteiligt sind alle universitären Stellen, die sich bisher oder zukünftig mit Teilbereichen von Personalpolitik befassen: Personaldezernat, das gerade neu geschaffene Dezernat 4 für Personalentwicklung und Controlling, das Hochschuldidaktische Zentrum, Zentrum für Weiterbildung, Gleichstellungsbeauftragte sowie Personalrat.

Kannst du uns kurz die Hauptziele von QueR darstellen und uns schildern, welche konkreten Ergebnisse das Projekt in Bezug auf die Personalentwicklung erreicht hat?

Zielsetzung des Projekts QueR ist gleichermaßen die Förderung von Motivation, Beteiligung und Entfaltungschancen von Frauen an der Universität Dortmund sowie die Steigerung von Leistung und Qualität im Hochschulreformprozess, ja der Anspruch, beides miteinander zu verbinden. QueR hat sich dafür eingesetzt, dass Gleichstellungskriterien in die Steuerungsinstrumente, z.B. Mittelverteilung, und Geschlechterforschung ins Forschungsprofil aufgenommen wurden.

Parallel dazu hat QueR in mehreren Fachbereichen qualitätsverbessernde Entwicklungen angestoßen, und zwar durch Maßnahmen, die Bausteine geschlechtergerechter



Personalentwicklung sind, u.a. neue Zielgruppen ansprechende Studieninformationen, Kontaktprogramme Schule/Universität, Überprüfung und Verbesserung der Studienbedingungen, Mentoring zwischen Universität und Beruf bzw. Wissenschaft, Karriereberatung im Hinblick auf Arbeitsmarktentwicklungen, promotionsvorbereitendes Aufbaustudium für Lehramtsabsolvent/innen, Anregungen zu Studienreform und Vermittlung von Schlüsselqualifikationen.

Es sind auch quantitative Entwicklungen zu verzeichnen, etwa die Steigerung des Frauenanteils im Studium und im Mittelbau des Maschinenbaus und höhere Anteile an promovierenden Frauen im Fachbereich 14.

Nehmen wir einmal an, du hättest die Möglichkeit, frei von den realen Zwängen der vorhandenen Universitätsstrukturen eine ideale Personalentwicklung zu planen. Welche Bausteine könntest du dir für einen solchen Idealfall vorstellen und welche Rolle könnte das HDZ dabei spielen?

Vieles habe ich bereits erwähnt. Von ideal würde ich, glaube ich, nicht sprechen. Personalentwicklung muss auf die unterschiedlichen Zielgruppen und Arbeitsbereiche an der Universität ausgerichtet sein. Für die Wissenschaft muss sie bereits im Studium beginnen, durch Förderung der Begeisterungsfähigkeit, Informationen über Berufe, die Auswahl und wissenschaftliche Anleitung studentischer Hilfskräfte gehört dazu, die transparente Einbindung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Forschungs- und Organisationszusammenhänge, die Förderung der Selbständigkeit im wissenschaftlichen Arbeiten bei gleichzeitiger qualifizierter Rückmeldung.

Personalentwicklung ist auf jeden Fall eine der Hauptaufgaben von Führungskräften. Das heißt diese – Professoren und Professorinnen, alle Vorgesetzten und auch der wissenschaftliche Nachwuchs – müssen in dieser Aufgabe aus- und weitergebildet werden. Hier kann das HDZ im Rahmen der hochschuldidaktischen Fortbildung Angebote entwickeln und durchführen. Das Rektorat könnte Verbindlichkeit herzustellen, indem z.B. in Berufungsverhandlungen oder mit Fachbereichen Zielvereinbarungen über die Teilnahme abgeschlossen werden.

Ein institutionelles Verständnis von Personalentwicklung entsteht nicht ohne strukturelle Verankerung von entsprechenden Maßnahmen und Prozessen, aber auch nicht ohne einsichtige Beteiligung der Organisationsmitglieder. Wichtig scheint mir die unvoreingenommene Aufmerksamkeit auf Studierende und Beschäftigte und ihre sachbezogene chancengleiche Förderung unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder sonstigen Eigenschaften. Transparenz über Anforderungen, Leistungskriterien und Auswahlverfahren unterstützen eine entsprechende Kultur.

Eine ideale Personalentwicklung fördert sowohl jeden einzelnen Mitarbeiter als auch die Organisation als Ganzes. Gibt es eigentlich für die Beschäftigten an der Universität überhaupt Möglichkeiten, die Ausgestaltung der Personalentwicklung aktiv mitzubestimmen?

Personalentwicklung ist nichts, was den Beschäftigten „passiert“, ohne dass sie daran beteiligt wären. Studierende wie Beschäftigte müssen sich aktiv einbringen und die Lerngelegenheiten und Entwicklungschancen ergreifen, die allerdings durch Lehrende und Vorgesetzte geschaffen werden müssen. Hochschullehre und Hochschulmanagement sind interaktive Prozesse, die nur gelingen und sich qualitativ verbessern, wenn alle sich kreativ beteiligen und beteiligt werden. Auch konstruktive Mitarbeiter- oder Laufbahngespräche erfordern beide Seiten.

Wo kann ich mich eingehender zum Thema Personalentwicklung an der Universität Dortmund informieren?

Bei den vorhin erwähnten universitären Stellen – und übrigens auch bei der Gleichstellungskommission, die sich aktuell mit Frauenförderplänen beschäftigt. Frauenförderpläne sind nämlich institutionelle Personalentwicklungsinstrumente und können detaillierte qualitative Maßnahmen enthalten. Sie zielen auf die Motivationen und Entfaltungschancen von Frauen, die sich als Studierende und Beschäftigte wiederum für die Ziele der Universität produktiv einsetzen.

Christine, wir danken dir für dieses Interview!

Das Interview führten Elke Möller und Dirk Schneckenberg.