

# Die enge Kopplung von Forschung und Service

Das Zentrum für Hochschulbildung der TU Dortmund (zhb)

UWE WILKESMANN

## Der Fusionsprozess

An der TU Dortmund gab es bis 2011 verschiedene zentrale wissenschaftliche Einheiten, die sich mit unterschiedlichen Bereichen des Themas Lehre, Didaktik und Weiterbildung beschäftigten. Es handelte sich erstens um das Zentrum für Weiterbildung, welches sich bei der lokalen Wirtschaft im Ruhrgebiet mit der Entwicklung von unterschiedlichen Weiterbildungsprogrammen für die Zielgruppen Manager und Betriebsräte, aber auch für Lehrer und hier insbesondere Schulleiter einen guten Namen gemacht hat. Zweitens gab es das Hochschuldidaktische Zentrum, mit einem überregional wahrgenommenen Ausbildungs- und Forschungsprogramm in Hochschuldidaktik und -Coaching. Darüber hinaus existierte drittens das Dortmunder Zentrum für Behinderung und Studium, welches bundesweit einmalig Konzepte und Hilfen zur Integration von (besonders hör- und sehbeeinträchtigten) Studierenden und Dozent/innen entwickelt und implementiert hat. Daneben bestand noch viertens das Zentrum für Fremdsprachen, das die gesamte Fremdsprachenausbildung der TU Dortmund bewältigte. Im Jahre 2011 entschied das Rektorat der TU Dortmund, die zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen in die Fakultäten zu integrieren oder sie zu einer großer Einheit zu fusionieren. Die vier oben beschriebenen Zentren wurden zum Zentrum für Hochschulbildung fusioniert, da hier Service für alle Fakultäten angeboten wird, der sich nicht einer Fachrichtung alleine zuordnen lässt. Das Dortmunder Zentrum für Studium und Behinderung wurde sogar im Rahmen des Fusionsprozesses aus der Fakultät Rehabilitationswissenschaft herausgelöst, in die es zuvor integriert war. Im Laufe des Fusionsprozesses musste auch ein neuer Name gefunden werden, der die Besonderheit des Zentrums ausdrückt, aber keinen der alten Namen übernimmt, da sonst eine Namens-Dominanz eines der Vorläufer-Institute entstanden wäre. So wurde das Kunstwort Hochschulbildung kreiert. Es drückt aus, dass sich in Forschung und Service mit den Themen der Hochschule (Hochschuldidaktik, Hochschulforschung, inklusive Hochschule, Hochschule als Organisation) sowie der Bildung (Weiterbildung, Fremdsprachenausbildung, Bildungsforschung) beschäftigt wird. Im Zentrum für Weiterbildung waren zwei Lehrstühle und im Hochschuldidak-

tischen Zentrum eine Professur verortet, die in das neue zhb integriert worden sind. Diese Verbindung von verschiedenen Service- und Forschungsbereichen ist deutschlandweit einmalig. Dahinter steht die Idee, dass es eine enge Verzahnung zwischen Forschung und Service/Lehre in der Weiterbildung gibt, sodass nur Forschungsergebnisse aus der ersten Hand weiter gegeben werden und das Zentrum keine ‚Volkshochschulfunktion‘ innehat.

Der Fusionsprozess wurde mit mehreren Workshops, Vollversammlungen und Strategietreffen gemanagt. Dieser stark beteiligungsorientierte Ansatz sollte sicherstellen, dass sich keine Abteilung übergangen oder extrem benachteiligt fühlt. Natürlich müssen in einem Fusionsprozess alle Akteure Kompromisse eingehen, was auch die Abgabe von vorherigen Aufgaben oder Statuszuschreibungen betrifft. Vorher selbständige Zentren werden zu einer Abteilung in einer neuen, größeren Organisationseinheit. Dies impliziert auch Prestigeverluste und geringere Handlungsautonomie für die einzelnen Akteure. In diesem Fall ist aber nach drei Jahren rückblickend festzustellen, dass die Probleme des Fusionsprozesses alle sehr gut gelöst worden sind und alle Akteure sich auch ‚bewegt‘ haben, sodass eine gemeinsame ‚Bewegung‘ entstanden ist.

Auf einem weiteren Strategieworkshop hat der Vorstand des zhb folgende Vision gemeinsam definiert: „We are proud to move the frontiers of higher education by practicing excellent research and services, embracing diversity and open-mindedness“.

Die Vision ist deshalb in englischer Sprache formuliert, da bei der Berufung auf die Professur für Hochschulforschung und Hochschuldidaktik eine ausländische Professorin gewonnen werden konnte, die bisher noch kein Deutsch spricht. Aus diesem Grunde ist die interne Kommunikation im zhb seitdem auf Englisch umgestellt worden.

## Die Struktur

Die Struktur des zhb differenziert zwischen Service- und Forschungsbereichen, indem eigene Abteilungen mit entsprechenden Leitungspositionen für die Dienstleistungen

entstanden sind, die direkt dem bzw. der Direktor/in unterstehen. Die drei Lehrstühle sind organisatorisch und inhaltlich eng an die Servicebereiche gekoppelt. Gelenkt wird das Zentrum vom Vorstand, der aus den drei Professor/innen, einem/einer gewählten Mittelbauvertreter/in, sowie jeweils einem/einer gewählten Vertreter/in der Nicht-Wissenschaftler/innen und der studentischen Hilfskräfte besteht. Ebenso sind die vier Bereichsleiter/innen nicht-stimmberichtigte Mitglieder des Vorstandes. Der/die Direktor/in wird aus der Mitte der drei Professor/innen gewählt. Momentan und während des Fusionsprozesses hatte und hat diese Funktion Uwe Wilkesmann inne. Unterstützt wird der Direktor durch eine zentrale Assistenz, die besonders das Finanzmanagement im Auge behält.

### Die Inhalte

Die thematische Klammer ist die Hochschul-, Organisations- und Personalforschung. Einen besonderen Fokus bildet der Bereich der Hochschulorganisation und ihrer Mitglieder sowie die Weiterbildung. Durch die Zusammenlegung sind erste gemeinsame neue Themenfelder bearbeitet worden, d.h. es entstand eine inhaltliche Synergie: So gibt es Entwicklungen für eine inklusive Hochschuldidaktik, Gebärdendolmetschen ist in das Fremdsprachenprogramm als neue ‚Fremdsprache‘ aufgenommen worden. Ebenso gibt es erste Überlegungen in Richtung einer Weiterbildungsdidaktik, die aber noch am Anfang steht. Darüber hinaus entstan-

den übergreifende Forschungsanträge zum Führungsstil in Hochschulen und gemeinsame Publikationsprojekte, z.B. zum Themenfeld „*Organizing academic work: teaching, learning, and identities*“.

Im Einzelnen zentrieren sich die drei Lehrstühle thematisch um folgende Felder:

Lehrstuhl für Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement. Die von Prof. Dr. Uwe Wilkesmann geleitete Arbeitseinheit beschäftigt sich mit Organization Studies, Higher Education Research, Organisationssoziologie, Weiterbildungsmanagement und Bildungsforschung. Drittmittelprojekte und Publikationen wurden insbesondere zu Wissenstransfer, Wissensmanagement, Hochschul-Governance, Steuerung akademischer Lehre und Studierendenforschung durchgeführt bzw. veröffentlicht.

Lehrstuhl Personalentwicklung und Veränderungsmanagement. Unter Leitung von Prof. Dr. Jens Rowold wird Forschung zum Führungsstil, insbesondere zum „Full Range Leadership Model“, durchgeführt. Dabei werden auch Modelle des Führungskräfte Trainings als Weiterbildungsangebot entwickelt, in Kooperation mit Unternehmen durchgeführt und auf ihre Wirksamkeit empirisch überprüft.

Lehrstuhl für Hochschuldidaktik und Hochschulforschung. Das Team von Prof. Dr. Liudvika Leisyte beschäftigt sich mit professioneller Autonomie im akademischen Bereich,

## Organisation des zhb

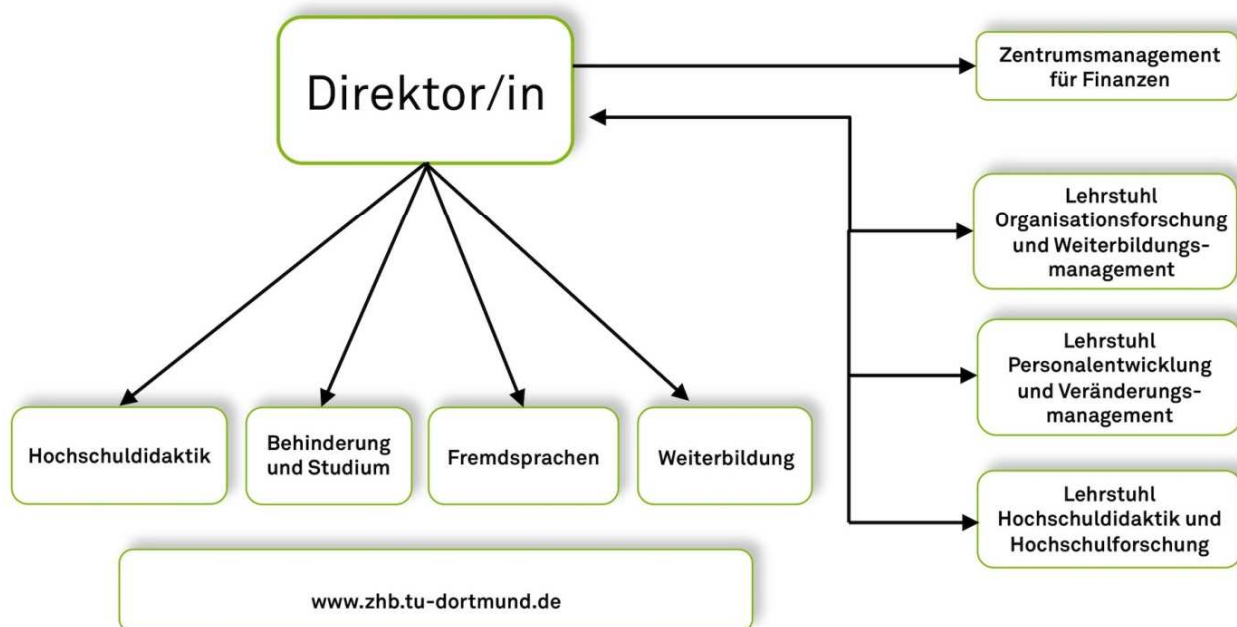


Abb. 1: Die Organisationsstruktur des zhb

im akademischen Unternehmertum, der Evaluation von Forschung und Qualitätsentwicklung an den Hochschulen sowie dem Hochschulmanagement. Zu diesen Themenfeldern werden Drittmittelprojekte durchgeführt und deren Ergebnisse publiziert.

Die Servicebereiche bieten nicht nur eine Dienstleistung, sondern sind auch mit in angewandte Forschungen involviert. Der Bereich Hochschuldidaktik, geleitet von Dr. Sigrid Dany, befasst sich mit Lehr- und Lernprozessen an der Hochschule. Diese werden im Kontext der fachkulturellen, sozialen, institutionellen und organisatorischen Bedingungen und Einflussfaktoren betrachtet. Im Mittelpunkt stehen Ziele, Inhalte und Methoden des Lehrens und Lernens in Lernsituationen, Lehrveranstaltungen und Studiengängen unter fachbezogener und fachübergreifender Perspektive. In Weiterbildung und Beratung wird ein besonderer Wert auf das Lehren und Lernen an Hochschulen gelegt – auch unter Diversitätsgesichtspunkten.

Der Bereich Weiterbildung unter der Leitung von Dr. Jörg Teichert, organisiert u.a. den Masterstudiengang in der Weiterbildung „Führung und Management in Bildungseinrichtungen“, beherbergt die „Deutsche Akademie für Pädagogische Führungskräfte“ und führt viele langfristige Zertifikatsstudiengänge durch. Hier ist z.B. der Studiengang „Management und Partizipation“ zu nennen, der 288 Präsenz-Unterrichtseinheiten umfasst und damit ein „normales“ Studienprogramm darstellt, aber aufgrund der Zielgruppe (u.a. ohne Hochschulzugangsberechtigung) kein akkreditierter Bachelorstudiengang sein kann. Außerdem werden eine Vielzahl von kürzeren Workshops, Weiterbildungstagen und Zukunftswerkstätten angeboten.

Der Bereich Fremdsprachen, geleitet von Dr. Meni Syrou, ist für die gesamte Fremdsprachenausbildung der TU Dortmund verantwortlich. Alleine in diesem Bereich werden jedes Semester 3500 Studierende in 150 Sprachkursen von 60 Lehrbeauftragten unterrichtet. Darüber hinaus finden Einstufungstest, DSH-Vorbereitungskurse sowie akkreditierte Sprachtest statt.

Der Bereich Studium und Behinderung unter der Leitung von Dr. Birgit Rothenberg bietet einen Arbeitsraum und Hilfsmittelpool für behinderte Studierende (Blindendruck, spezielle Hörgeräte und Mikros für höreingeschränkte Studierende, spezielle Software zur Vergrößerung von täglich genutzten Programmen etc.), einen individuellen Beratungsdienst für behinderte und chronisch kranke Studierende, einen Umsetzungsdienst zur sehgeschädigtengerechten Adaption von Studienmaterialien und einen Career Service für die Zielgruppe. Der Bereich verfolgt mit dem „Dortmunder Arbeitsansatz“ einen speziellen Weg zum Aufbau einer behindertengerechten Hochschule.

### Zukünftige Herausforderungen

Trotz vielfältiger Erfolge stehen auch zukünftig einige Herausforderungen an, die sich räumlich, inhaltlich und organisational differenzieren:

- Bisher ist das Zentrum in fünf verschiedenen Gebäuden untergebracht. Für ein weiteres Zusammenwachsen ist eine räumliche Zusammenlegung notwendig.
- Inhaltlich ergeben sich aus dem Fusionsprozess weitere Aufgaben, wie z.B. die Didaktik von Weiterbildungsveranstaltungen in den Blick zu nehmen. Ebenso ist eine noch stärkere Präsenz in der internationalen Community der Higher Education Researcher angestrebt, die durch eine inhaltliche Fokussierung auf den Bereich Higher Education erfolgen soll.
- Der EU-Gemeinschaftsrahmen macht bei allen Serviceangeboten (in der Weiterbildung, der externen Angebote in der Hochschuldidaktik, des erweiterten Sprachangebots) die Kalkulation und das Angebot sehr schwer. Die Problematik, dass Weiterbildungsangebote von Hochschulen nicht explizit im „Framework for State aid for research and development and innovation“ als nicht-wirtschaftliche Tätigkeit deklariert werden, erschwert das operative Geschäft ungemein (Tauer/Göbel 2014).
- Die organisationale Delegation gewisser Aufgaben kann bedeuten, dass Inhalt und Organisationseinheit marginalisiert werden, wenn die Organisationseinheit nicht in strategische Überlegungen eingebunden wird. Das z.B. muss deshalb auch uni-intern zukünftig stärker sichtbar sein und in übergreifende Entscheidungsprozesse integriert werden.

Alle diese Herausforderungen sind aber typisch für Querschnittseinheiten, die einer Matrixorganisation unterliegen (Wilkesmann 2010). Besonders trifft dies die Lehrstühle, die organisatorisch und vom Budget her im Zentrum angesiedelt sind, ihr Lehrdeputat aber in den Fakultäten leisten müssen und aus diesem Grund auch dort in die Fakultätsstruktur integriert sind.

### Literatur

Tauer, J./Göbel, S. (2014): Die Hochschulweiterbildung zwischen Gemeinwohl und Rechtsicherheit. Der Umgang mit beihilferechtlichen Unsicherheiten. In: Hochschule und Weiterbildung, 14(1), S. 20-25.

Wilkesmann, U. (2010): Die vier Dilemmata der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: ZSE Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation, 30(1), S. 28-42.

### Autor

Prof. Dr. Uwe Wilkesmann  
uwe.wilkesmann@tu-dortmund.de