Impulse

DEMOKRATIEFÖRDERUNG

Neutral, aber mit Haltung! Personalentwicklung und Demokratiestärkung

Friederike Bergstedt & Anja Tillmann

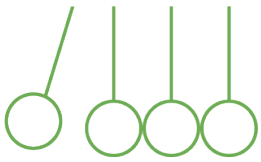
1. Einleitung

Angesichts aktueller Entwicklungen – wie der Polarisierung des öffentlichen Diskurses und dem Erstarken extremistischer Strömungen – gewinnt die Stärkung der Demokratie an Hochschulen besondere Relevanz. Dabei stellt sich die Frage, wie politisch eine Hochschule zwischen dem Gebot parteipolitischer Neutralität und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung für Demokratie sein darf oder sogar muss. Aktuell treibt diese Frage nicht nur hochschulpolitisch Aktive, sondern auch Hochschulbeschäftigte in ihrer beruflichen Rolle um. Dieser Impulsbeitrag greift diese Debatte auf und schaut dabei insbesondere auf die Rolle der Personalentwicklung in der Demokratiestärkung. Dabei wird Demokratiestärkung als Stärkung und Verteidigung der freiheitlich-demokratischen Grundordnung verstanden, die im Grundgesetz verankert ist.

Konkreter Anlass, uns mit diesem Thema näher auseinanderzusetzen, waren rechtsextreme Übergriffe (Schmierereien, Einbrüche in Einrichtungen, die sich für Gleichstellung und Antidiskriminierung einsetzen, sowie Vandalismus bis hin zum Verbrennen der Pride Flag) im Sommersemester 2025 auf dem Campus der Ruhr-Universität Bochum (RUB). Die Hochschulleitung ordnete die politisch motivierten Übergriffe als „Frontalangriff“ auf die verbindenden Werte der RUB ein: Toleranz, Vielfalt und Demokratie (Ruhr-Universität Bochum 2025a). Einem Aufruf des Rektorats folgten Demonstrationen und vielfältige Maßnahmen auf dem Campus. Eine Taskforce erarbeitete ein Handlungskonzept für die Stärkung von Demokratie und Vielfalt, das nach der Befassung mehrerer Gremien im Dezember 2025 vom Senat der RUB verabschiedet wurde (Ruhr-Universität Bochum 2025b). Das Handlungskonzept der RUB sieht auch explizit Beratungs- und Trainingsangebote für das Personal vor.

Da wir der Überzeugung sind, dass die Personalentwicklung einen wertvollen Beitrag zur Stärkung der Demokratie an Hochschulen leisten kann, haben wir auf der UniNetzPE-Jahrestagung im September 2025 einen Praxisworkshop zu diesem Themenkomplex angeboten. In dem Praxisworkshop zeigten sich verschiedene Einschätzungen, inwiefern es zur Aufgabe der Personalentwicklung einer Hochschule gehört, eine aktive Rolle in der Demokratiestärkung zu übernehmen.

Impulse



Folgerichtig erscheint der Wunsch nach Selbstreflexion: Soll und kann die Personalentwicklung eine aktive Rolle bei der Stärkung der Demokratie einnehmen? Welche Haltung und Werte bilden die Grundlage der Arbeit der Personalentwicklung? Woran wird demokratisches Handeln dort sichtbar? Zu dieser Selbstreflexion leistet unser Impuls einen Beitrag.

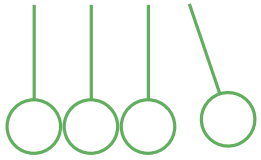
Dazu stellen wir zunächst im zweiten Abschnitt den rechtlichen Rahmen dar, der die Hochschulen als Orte der Demokratiebildung ausweist und ihren Auftrag in diesem Feld konkretisiert. Danach gehen wir im dritten und vierten Abschnitt auf die Demokratiestärkung als Aufgabe der Personalentwicklung ein: Hierzu beziehen wir im ersten Schritt den Beutelsbacher Konsens aus der politischen Bildungsarbeit in unsere Rollenklärung ein, um dann zu beschreiben, wie die Demokratiestärkung in der Praxis ausgestaltet werden kann. Dabei werden sowohl noch nicht umgesetzte Ideen als auch Erfahrungen aus der Praxis dargestellt. Darauf aufbauend zieht der letzte Absatz ein Fazit aus den Betrachtungen und gibt außerdem eine Antwort auf die Frage, wie die Personalentwicklung das Thema „Demokratiestärkung“ weiterbearbeiten kann.

2. Der rechtliche Rahmen: Hochschulen als Orte der Demokratiebildung

Schauen wir zunächst auf die rechtliche Seite: Welchen rechtlichen Auftrag haben die Hochschulen in der Demokratiestärkung? Und welche Rolle und Verantwortung haben dabei die Hochschulbeschäftigten und die Hochschulverwaltung?

Als staatliche Institutionen sind Hochschulen an die freiheitlich-demokratische Grundordnung gebunden, wie sie in Artikel 20 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland verankert ist. Innerhalb dieses verfassungsrechtlichen Kontextes weist das Hochschulrahmengesetz den Hochschulen einen klaren Auftrag zur Demokratiebildung zu. Die Hochschulen „bereiten die Studierenden auf ein verantwortliches Handeln in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat vor“, heißt es im § 2 des Hochschulrahmengesetzes.

Während der Auftrag zur Demokratiebildung für alle Lehrenden an Hochschulen explizit im Gesetz steht, stellt sich die Frage, welche Rolle und Verantwortung die Hochschulbeschäftigten haben, die nicht in der Lehre aktiv sind. Für die Angestellten und Verbeamteten in Technik und Verwaltung ist hier das Tarif- und Beamtenrecht maßgebend. In § 3 des Tarifvertrags der Länder heißt es: Die Tarifbeschäftigten „müssen sich durch ihr gesamtes Verhalten zur freiheitlich demokratischen Grundordnung im Sinne des Grundgesetzes bekennen.“ Einen fast gleichlautenden Passus enthält das Beamtenstatusgesetz in § 33: Verbeamtete Hochschulmitglieder „müssen sich durch ihr gesamtes Verhalten zur freiheitlich demokratischen Grundordnung im Sinne des Grundgesetzes



Impulse

bekennen und für deren Erhaltung eintreten.“ Mit dem Zusatz, dass Verbeamtete aktiv für die demokratische Grundordnung eintreten müssen, weist diese Formulierung über die im Tarifvertrag der Länder hinaus.

Um die Rolle der Hochschulverwaltung in unserer demokratischen Grundordnung genauer zu beleuchten, erweitern wir die juristische Perspektive: Als Trägerin öffentlicher Gewalt ist jede öffentliche Verwaltung an die Grundrechte des Grundgesetzes gebunden. Insbesondere aus dem allgemeinen Gleichheitssatz in Artikel 3 des Grundgesetzes ergibt sich die Verantwortung für Beschäftigte einer öffentlichen Verwaltung, nach demokratischen Grundsätzen zu handeln. Die Hochschulverwaltung muss alle Menschen, die ihre Dienstleistungen und Services nutzen, gleichbehandeln. Damit lebt sie Fairness und Rechtsstaatlichkeit direkt in ihrer Verwaltungspraxis vor. Die Verwaltungsbeschäftigten nehmen auf diese Weise eine Vorbildfunktion ein. Durch faires Verfahrenshandeln machen sie Demokratie praktisch spürbar und übernehmen somit eine wichtige Rolle bei der Stärkung der Demokratie.

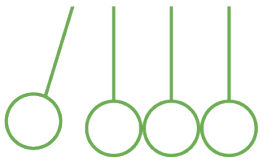
Das Spannungsfeld: Neutralitätsgebot versus Haltung

Obwohl das Bekenntnis zur demokratischen Grundordnung ein Pflichtauftrag aller Hochschulbeschäftigter ist, sorgt gleichzeitig das sogenannte Neutralitätsgebot für Verunsicherung, die auch von verfassungsfeindlicher Seite instrumentalisiert wird. Gleich mehrere rechtliche Normen schreiben vor, dass öffentliches Verwaltungshandeln unabhängig von der persönlichen politischen Überzeugung erfolgen muss und öffentlich Bedienstete zu strikter parteipolitischer Neutralität verpflichtet sind. Dabei ist jedoch zentral, dass es gegenüber den Kernwerten des Grundgesetzes – wie Demokratie und Menschenwürde – keine Neutralität gibt. Hier gilt für öffentlich Beschäftigte die Treuepflicht gegenüber den Grundwerten der demokratischen Verfassung. So ist zum Beispiel die Ablehnung von Rassismus keine bloße „Meinung“, sondern ein Bekenntnis zu Verfassungswerten.

3. Demokratiestärkung als Aufgabe der Personalentwicklung

Auch das Handlungskonzept der RUB für die Stärkung von Demokratie und Vielfalt benennt das Spannungsfeld von demokratischer Haltung und dem sogenannten Neutralitätsgebot. Dort heißt es, insbesondere die Führungskräfte der Universität sollen „sowohl ihre Rechte und Pflichten mit Blick auf Verfassungstreue und parteipolitische Neutralität kennen als auch die Werte der RUB und die an sie gerichteten Erwartungen, diese Werte zu vertreten“ (Ruhr-Universität Bochum 2025b, Abschnitt 3). Ausdrücklich sollen alle Beschäftigten der RUB die Möglichkeit haben, „Angebote wie z.B. Argumentationstrainings gegen populistische/diskriminierende Äußerungen und Unconscious-Bias-Trainings wahrzunehmen und ermutigt werden, in ihrem Arbeitsalltag

Impulse



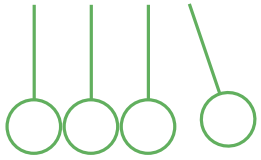
gegen antidemokratisches Verhalten Position zu beziehen.“ (ebenda). Während aus dem rechtlichen Rahmen der Auftrag zur Demokratiestärkung für die Personalentwicklung mindestens mittelbar abzuleiten ist, beauftragt das Handlungskonzept der RUB die Personalentwicklung direkt, eine aktive Rolle einzunehmen, indem sie demokratiestärkende Inhalte zum Bestandteil von Fortbildungen, Workshops und Trainings macht. Dabei können diese eine wichtige Plattform bieten, um mögliche Unsicherheiten im Spannungsfeld von Neutralität und Haltung kollegial zu bearbeiten.

Der Beutelsbacher Konsens als Kompass für die Personalentwicklung

Der Beutelsbacher Konsens stammt aus dem Kontext der Politikdidaktik aus den 70er-Jahren und sollte sicherstellen, dass politische Bildung nicht als Instrument staatlicher und parteilicher Beeinflussung missbraucht werden kann. Obwohl es sich bei diesem nicht um ein formales Gesetz handelt, wurde er zu einer wichtigen Leitplanke in der Bildungspolitik. Der Beutelsbacher Konsens ist auch für die Personalentwicklung einer Hochschule ein hilfreiches Werkzeug, um das Spannungsfeld zwischen dem Auftrag zur Stärkung der Demokratie und dem Gebot der Neutralität aufzulösen. Seine drei Kernprinzipien – das Überwältigungsverbot, das Kontroversitätsgebot und die Teilnehmendenorientierung – fordern Bildungseinrichtungen dazu auf, insbesondere kritische Themen kontrovers und ergebnisoffen darzustellen. Somit tritt der Beutelsbacher Konsens konsequent für Meinungsvielfalt ein. Gegen Versuche, den Konsens umzudeuten und zu instrumentalisieren, um menschenfeindliche Positionen unter dem Deckmantel der „Meinungsvielfalt“ in den Diskurs einzuschleusen, gilt es klar, Grenzen zu ziehen. Äußerungen, die gegen das Grundgesetz und die Menschenwürde verstoßen, sind keine legitime Meinung.

Neben der Adressierung demokratiestärkender Inhalte in Fortbildungen, Workshops und Trainings zeigt der Beutelsbacher Konsens, dass es auch darum geht, Räume zu schaffen, in denen respektvoll debattiert und argumentiert wird. Wenn in Fortbildungs- und Austauschformaten verschiedene Meinungen geäußert, gehört und respektiert werden, wenn Argumente sachlich gegeneinander abgewogen werden, leistet die Personalentwicklung auch auf dieser Ebene viel für die Demokratiestärkung.

In der Praxis kann die Personalentwicklung eine Schlüsselrolle dabei einnehmen, das „Bekenntnis zur freiheitlich-demokratischen Grundordnung“ im universitären Alltag aktiv mit Leben zu füllen. Sie prägt die Haltung vieler Beschäftigter und vermittelt ihnen die nötige Handlungssicherheit im Umgang mit ihren Rechten und Pflichten. Wie diese Rolle konkret in die Praxis umgesetzt werden kann, wird im nächsten Abschnitt beschrieben.



Impulse

4. Erfahrungen und Ideen aus der Praxis

Der folgende Absatz stellt die Praxis der Arbeit der Personalentwicklung im Bereich Demokratiestärkung in den Mittelpunkt. In einem ersten Schritt wird ein breites Spektrum von Ideen als Fundus für die mögliche Umsetzung in der eigenen Arbeit vorgestellt; danach werden drei bereits umgesetzte Maßnahmen herausgegriffen und genauer beleuchtet.

Im Überblick: Erfahrungen und neue Ideen zur Demokratiestärkung

Auf der UniNetzPE-Jahrestagung in Regensburg im September 2025 hatten wir mit fünfzehn Kolleg:innen aus der Personalentwicklung verschiedener Universitäten die Gelegenheit, uns in einem Praxisworkshop über die Rolle der Personalentwicklung in der Demokratiestärkung auszutauschen, über erprobte Formate zu sprechen und neue Ideen zu entwickeln. Dabei haben wir insbesondere die Kategorien „Fortbildung", „Kulturwandel", „weitere Personalentwicklungsmaßnahmen" genauer betrachtet und zudem eine Kategorie „Sonstiges" eröffnet, in der weitere Maßnahmen und Ideen Platz finden konnten.

In Bezug auf die Kategorie **Fortbildung** hatten einige Kolleg:innen gute Erfahrungen mit *Trainings zum Umgang mit Stammtischparolen oder zur Zivilcourage* gemacht. Inhaltlich geht es in diesen Trainings darum zu lernen, rechtsextreme und/oder populistische Parolen sinnvoll zu kontern und ein Gegengewicht zu setzen. Unter der Kategorie **Kulturwandel** wurde als Idee ein *Tag der Demokratie* mit Mitmach-Aktionen und Kurzfortbildungen eingebracht. Als **weitere Personalentwicklungsmaßnahmen** wurden *Netzwerkformate* genannt, die Austausch über bereits vorhandene Initiativen und Stärkung des eigenen Engagements ermöglichen. Auch I*nformations- und Diskussionsformate,* die Vorträge von ausgewiesenen Expert:innen oder Wissenschaftler:innen beinhalten, wurden als sinnvoll erachtet.

Die Kategorie **Sonstiges** war mit fünf Ideen am häufigsten vertreten – eventuell ein Indiz dafür, dass das Thema „Demokratiestärkung" auf vielfältige Weise und auch jenseits von bereits bekannten Pfaden innovativ bearbeitet werden kann. Die Idee eines Angebots zur *Selbstreflexion der Personalentwicklung* nimmt die eigene Arbeit als Personalentwickler:in in den Blick und stellt die Frage, woran das demokratische Handeln in der eigenen Arbeit sichtbar wird. Hierbei spielen die eigene Haltung und individuelle Werte ebenso eine Rolle wie die Organisation der Zusammenarbeit im Team in Bezug auf die Prozesse und die Kommunikation. Inhaltlich damit verwandt ist der Vorschlag, einen *Workshop im Kontext von UniNetzPE* anzubieten, in dem das Augenmerk auf den eigenen Handlungsspielraum gelenkt wird: Unter der Leitfrage *„Was kann ich tun, um Demokratie zu stärken?"* können so Möglichkeiten des persönlichen Engagements aufgezeigt werden. Unter dem Stichwort

Impulse

Selbstwirksamkeitserfahrungen ermöglichen wurde die Idee eingebracht, Kolleg:innen der eigenen Hochschule ca. einen halben Tag pro Halbjahr freizustellen, um in Demokratieprojekten innerhalb oder außerhalb der eigenen Universität mitzuarbeiten. Eine weitere Idee war ein *Planspiel zur parlamentarischen Entscheidungsfindung,* das durch Nachstellen einer Parlamentsdebatte das Verständnis für demokratische Entscheidungsprozesse vertieft. Als Merkposten wurde außerdem die Frage *„Neutralitätsgebot und Demokratiestärkung – wie geht das zusammen?“* festgehalten, die die Unsicherheit von Beschäftigten im öffentlichen Dienst deutlich macht, inwieweit politische Äußerungen in ihrem Arbeitskontext erlaubt bzw. sogar notwendig sind. Die folgende Abbildung 1 zeigt alle genannten Ideen noch einmal im Überblick.

Fortbildungen
- Umgang mit Stammtischparolen
- „Sag was!“ Rechten Parolen begegnen, Zivilcourage und Handlungskompetenz fördern

Weitere PE-Formate
- Netzwerkformate: Austausch über vorhandene Initiativen und Möglichkeiten des eigenen Engagements
- Vortrags- und Diskussionsformate mit ausgewiesenen Expert:innen

Kulturwandel
- Tag der Demokratie (jährlich): Infos, Fortbildungen und Mitmachaktionen

Und sonst?
- Selbstreflexion in der Personalentwicklung: sich über Haltung und Werte im Team verständigen
- UniNetzPE-Workshop: Was kann ich tun, um Demokratie zu stärken?
- Freistellung zur Mitarbeit in Demokratieprojekten
- Planspiel zur parlamentarischen Entscheidungsfindung
- Neutralitätsgebot und Demokratiestärkung – wie geht das?

Abb. 1 *Überblick über die Ideensammlung beim Praxisworkshop „Demokratie an Hochschulen stärken: Was kann die Personalentwicklung tun?“ am 16.09.2025 in Regensburg*

Nach diesem Überblick über die gesammelten Ideen nimmt der nächste Absatz drei konkrete Maßnahmen in den Blick, die an der RUB bereits umgesetzt wurden.

Im Detail: Erfahrungen mit Praxisbeispielen zur Demokratiestärkung an der RUB

An der Ruhr-Universität Bochum wird die Demokratiestärkung momentan als regulärer Bestandteil des Angebots der Personalentwicklung ausgebaut. Seit dem Wintersemester 2025/2026 wurden verschiedene Maßnahmen umgesetzt, die diesem Themenfeld zuzurechnen sind. Im Folgenden werden drei Praxisbeispiele herausgegriffen und genauer beschrieben.

Impulse

Praxisbeispiel I:
Lunchgespräche „Wissenschaft braucht Demokratie – Demokratie braucht Wissenschaft“

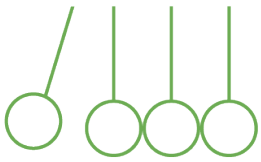
Im Oktober 2025 startete das Dezernat für strategische Personal- und Talententwicklung die Veranstaltungsreihe „Wissenschaft braucht Demokratie – Demokratie braucht Wissenschaft“. Die Reihe versteht sich als Teil des Handlungskonzepts für die Stärkung von Demokratie und Vielfalt der RUB; daran sind diverse studentische und wissenschaftliche Institutionen beteiligt. Das Konzept der Lunchgespräche ist denkbar einfach: Sie finden in der Mittagszeit in öffentlichen Räumen auf dem Campus statt und können von allen Hochschulmitgliedern ohne Anmeldung, dafür aber mit eigenem Lunchpaket besucht werden. Als Vortragende werden Expert:innen aus der eigenen Hochschule eingeladen, die das Thema „Demokratie“ unter ihrem spezifischen Forschungs-/Themenschwerpunkt betrachten. Nach einem kurzen Expert:innen-Impuls geht es darum, gemeinsam darüber nachzudenken, wie die demokratische Kultur auf dem Campus gestärkt werden kann. Themen der Lunchgespräche waren zum Beispiel „Demokratie und IT-Sicherheit“ oder „Demokratie und Einsamkeit“. Ziel ist es, die wissenschaftliche Expertise und das Engagement in der eigenen Hochschule sichtbar zu machen und das Bewusstsein über die wechselseitige Abhängigkeit von Demokratie und Wissenschaft in der Hochschulöffentlichkeit wach zu halten.

Ein positiver Nebeneffekt aus Veranstalter:innensicht ist die breite Vernetzung auf dem Campus, die eine solche Veranstaltungsreihe anstößt. Sowohl in Bezug auf die angefragten Expert:innen als auch in Bezug auf die diversen Veranstaltungsorte (z. B. Universitätsbibliothek, Informatik-Open-Space oder Musisches Zentrum der RUB) werden Verbindungen zum Thema „Demokratiestärkung“ geschaffen, die Vernetzung fördern und neue Perspektiven ermöglichen. Durch die Einbindung in das Handlungskonzept der RUB wird die Veranstaltungsreihe in einen größeren Kontext eingebettet. Zudem bleibt der finanzielle Ressourcenaufwand gering, da keine Honorarkosten oder Mietkosten entstehen.

Praxisbeispiel II:
Train-the-Trainer-Workshop zum „Argumentationstraining gegen Stammtischparolen“

Im November 2025 konnte an der RUB ein Train-the-Trainer-Workshop zum Argumentationstraining gegen Stammtischparolen mit dem Demokratieforscher und Erwachsenenbildner Prof. Dr. Klaus-Peter Hufer realisiert werden, der diesen Trainingsansatz bereits vor 20 Jahren entwickelt und danach ständig weiter geschärft hat (Hufer 2026). Die Idee hierzu

Impulse



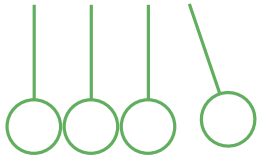
wurde als Gemeinschaftsangebot des Zentrums für Wissenschaftsdidaktik, der Stabstelle für Antidiskriminierung und des Dezernats für strategische Personal- und Talententwicklung umgesetzt.

Ziel des Trainings selbst ist eine emanzipatorische Bildungsarbeit, die dazu anleitet, sich gegen Abwertung und populistische Aussagen zu stellen; Ziel ist es aber auch, die Chance zu bieten, eigene Vorurteile und Stereotype zu erkennen und aufzugeben. An dem zweitägigen Workshop haben Kolleg:innen aus den drei beteiligten Organisationseinheiten teilgenommen, um selbst auf dieser Grundlage Argumentationstrainings für interessierte Kolleg:innen anbieten zu können. So wird ein interner Trainer:innenpool an der RUB aufgebaut, und das Thema kann bei Bedarf im Fortbildungskanon auch unabhängig von externen Ressourcen aufgegriffen werden. Erste Kolleg:innen haben jetzt schon Erfahrungen mit Workshops in dem Feld gemacht; andere planen aktuell kommende Workshops.

Praxisbeispiel III:
Einrichtung eines Themenfelds „Demokratiestärkung“ im Fortbildungsportal der RUB

Das digitale Fortbildungsportal der RUB bündelt Fortbildungen für das Personal der RUB und fungiert als zentrale Plattform für alle Beschäftigten aus Wissenschaft, Technik und Verwaltung. Es ist in fünfzehn verschiedene Themenfelder gegliedert, die die Vielfalt der Fortbildungslandschaft der RUB sichtbar machen. So beinhaltet diese Gliederung zum Beispiel das Thema „Führung in Wissenschaft, Technik und Verwaltung“ ebenso wie „Digitale Tools und Prozesse“, „Hochschuldidaktik“ oder auch das Thema „Kommunikation und Zusammenarbeit“. Der Vorteil der thematischen Gliederung der Fortbildungslandschaft besteht darin, dass Fortbildungen unabhängig von der jeweils anbietenden internen Einrichtung inhaltlich gebündelt beworben werden – so entsteht für die Beschäftigten ein klar strukturierter thematischer Überblick. Auch ist es möglich, Fortbildungen verschiedenen Themenfeldern zuzuordnen, sodass Synergieeffekte genutzt werden können.

Durch die Einbindung der Demokratiestärkung (Ruhr-Universität Bochum 2026) in diese Logik erhält das Thema eine neue Gewichtung: Es wird als Angebot sichtbar und steht gleichwertig neben anderen Themen und ermöglicht es, Veranstaltungen verschiedener Anbieter:innen wie dem Zentrum für Wissenschaftsdidaktik und dem Dezernat für strategische Personal- und Talententwicklung unter dieser Überschrift zusammenzufassen.



Impulse

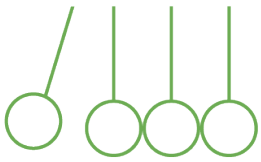
Inhaltlich geht es in diesem Themenfeld darum, den gesellschaftlichen Auftrag der Universität als Ort der Demokratiebildung für alle Beschäftigten der RUB auszufüllen. Dabei werden Fortbildungen angeboten, die darauf abzielen,

- eine offene, wissenschaftsbasierte und vertrauensvolle Diskussionskultur zu fördern und demokratische Prozesse erlebbar zu machen;
- Angebote für Beschäftigte zur Selbstreflexion in Bezug auf Antidiskriminierung und zum gewinnbringenden Umgang mit Vielfalt bereitzustellen;
- Beschäftigten Sicherheit zur Frage der politischen Neutralität zu geben;
- Beschäftigte zu stärken, sich klar gegen demokratiefeindliche Positionen am Arbeitsplatz zu positionieren;
- die Werte und Haltung der RUB in Bezug auf Demokratie und Wissenschaftsfreiheit bekannt zu machen und in den Arbeitsalltag zu übersetzen.

In den ersten vier Monaten nach Einrichtung des Themenfelds im März 2026 wurden dort bereits acht Fortbildungsveranstaltungen beworben. Zum Teil werden auch Veranstaltungen aus dem Themenfeld Chancengleichheit, Inklusion und Diversity diesem Themenfeld mit zugeordnet, wie z. B. das RUB-intern entwickelte Unconscious-Bias-Tutorial. Dadurch entstehen Synergieeffekte zwischen einzelnen Themenfeldern.

Zum Abschluss dieses Abschnittes gibt die folgende Tabelle 1 einen Überblick über die bereits umgesetzten Maßnahmen an der RUB und fokussiert die wichtigsten Aspekte.

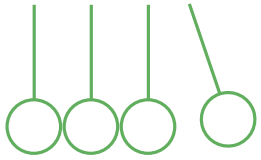
Impulse



	Lunchgespräche „Demokratie braucht Wissenschaft“	Train-the-Trainer-Workshop „Argumentationstraining gegen Stammtischparolen“	Einrichtung eines Themenfelds zur Demokratiestärkung im Fortbildungsportal
Idee	■ Expertise zur Demokratiestärkung auf dem Campus sichtbar machen.	■ Interne Kolleg:innen befähigen, Trainings für RUB-Beschäftigte anzubieten.	■ Fortbildungen verschiedener Anbieter:innen zum Thema bündeln.
Umsetzung	■ Lunchgespräche mit verschiedenen Expert:innen der RUB zu ausgewählten Themen umsetzen.	■ Trainings für Lehrende anbieten, Workshops mit weiteren Zielgruppen planen.	■ Eine eigene Kategorie „Demokratiestärkung“ im Fortbildungsportal der RUB erstellen.
Effekte	■ Vernetzung auf dem Campus zum Thema mit wenig Ressourcen vorantreiben. ■ Lunchgespräche in Demokratie-Kampagne einbetten.	■ Interne Expertise zum Thema an der RUB aufbauen. ■ Verschiedene Akteurinnen und Akteure im Themenfeld vernetzen.	■ Demokratiestärkung in der Fortbildungslandschaft der RUB gewichten. ■ Strukturierten Überblick für die Beschäftigten der RUB bieten.

Tab. 1 *Überblick über drei Praxisbeispiele zur Demokratiestärkung an der RUB*

Nach diesen Praxiserfahrungen werden zum Abschluss des Impulses Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Maßnahmen zur Demokratiestärkung und ein Ausblick auf die Weiterentwicklung des Themas in den Blick genommen.



Impulse

5. Fazit und Ausblick: Erfolgsfaktoren und Zukunftsperspektiven

Mit diesem Praxisimpuls wollen wir darstellen, dass das Thema „Demokratiestärkung" in der Personalentwicklung vielfältige Anknüpfungspunkte findet. Der Beitrag der Personalentwicklung zum Auftrag der Hochschulen zur Demokratiebildung kann insofern wertvoll sein, als die Verteidigung des Grundgesetzes zur professionellen Haltung von Hochschulbeschäftigten gehört und Personalentwicklung dabei unterstützen kann, gegen antidemokratisches Verhalten Position zu beziehen. Dabei sind die Zielgruppen der Personalentwicklung an Hochschulen heterogen, das heißt, dass eine demokratiestärkende Personalentwicklung spezifische Bedarfe einzelner Beschäftigtengruppen in diesem Feld berücksichtigen muss. Die bisherigen Erfahrungen dazu an der RUB haben deutlich gemacht, dass dies auch mit geringen Ressourcen und überschaubarem Aufwand möglich ist.

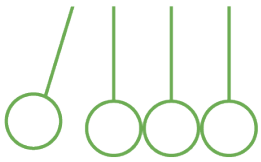
Essenziell ist hierfür eine gelingende Vernetzung der einzelnen Akteurinnen und Akteure, die sich in diesem Feld engagieren. Dafür ist es auch von Vorteil, wenn die Maßnahmen in einem größeren Kontext – wie z. B. einer hochschulinternen Kampagne – stehen, auch wenn dies sicherlich keine absolute Voraussetzung für das Gelingen ist. An der RUB ist das Thema „Demokratiestärkung" auch hochschulpolitisch gesetzt, wird vom Prorektorat für Diversität, Inklusion und Talententwicklung kontinuierlich adressiert und über ein Handlungskonzept für die Stärkung von Demokratie und Vielfalt universitätsintern verankert.

Aber auch ohne die hochschulpolitische Setzung des Themas lohnt es sich, in der Personalentwicklung mit überschaubaren Maßnahmen zu starten, um das Thema in die Hochschulöffentlichkeit zu bringen. Dabei ist der Rückgriff auf die hochschulinterne Expertise ein erfolgsversprechender Ansatzpunkt, weil er Vernetzung ermöglicht und den Ressourcenaufwand gering hält.

Außerdem ist es sinnvoll, bereits bestehende Maßnahmen in Bezug auf ihre Passung zum Themenfeld „Demokratieförderung" abzuklopfen und sie gegebenenfalls dort zu integrieren, um den Hochschulbeschäftigten einen weiteren Zugang zu diesen zu ermöglichen. So sind z. B. Antibias-Trainings als Baustein in einem Fortbildungskonzept zur Demokratiestärkung gut aufgehoben. Awareness und Sensibilisierung für Diskriminierung sind wichtige Inhalte von Personalentwicklungsmaßnahmen, die zur Demokratiestärkung beitragen.

Zudem darf sich das Thema „Demokratiestärkung" nicht auf speziell darauf ausgerichtete Fortbildungen und Maßnahmen beschränken, sondern sollte sich als Querschnittsthema in verschiedenen Aktivitäten der Personalentwicklung niederschlagen. In Bezug auf die Konzeption regulärer Fortbildungen bedeutet dies z. B., dass aktivierende und

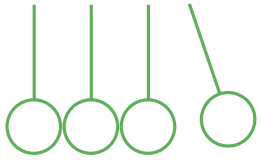
Impulse



teilnehmendenorientierte Methoden Beteiligung und Meinungsbildung ermöglichen und in den Veranstaltungen auf das Zulassen von Meinungsvielfalt Wert gelegt wird. Idealerweise werden die Werte der Hochschule und die gesellschaftliche Verantwortung öffentlich Beschäftigter zudem bereits im Onboarding vermittelt. Neuen Beschäftigten der Hochschulverwaltung kann deutlich gemacht werden, wie sie mit fairem und transparentem Verwaltungshandeln das Fundament der Demokratie stärken. Ein weiterer wesentlicher Ansatzpunkt ist die Führungskräfteentwicklung, denn Führungskräfte prägen mit ihrem Führungshandeln das Mikroklima einer Hochschule in besonderem Maße. In der Führungskräfteentwicklung kann beispielsweise für bestehende Machtverhältnisse sensibilisiert und über Machtasymmetrien reflektiert werden. Dies sind nur einige Beispiele dafür, wie Demokratiestärkung als Querschnittsthema für die gesamte Arbeitsweise der Personalentwicklung begriffen werden kann.

Austausch und Vernetzung zwischen verschiedenen Akteur:innen in diesem Feld gelten nicht nur als Erfolgsfaktoren für die eigene Hochschule, sondern auch für den hochschulübergreifenden Dialog: Hier kann ein Ansatzpunkt die Fortsetzung des bundesweiten Austauschs von Personalentwickler:innen zu diesem Thema sein, der die Schärfung der eigenen Rolle, aber auch den Dialog über bereits vorhandene Erfahrungen ermöglicht.

Deshalb möchten wir als Autorinnen dieses Artikels uns herzlich bei den Kolleg:innen im Netzwerk UniNetzPE bedanken, die ihre Ideen und Erfahrungen in den Tagungsworkshop und das Folgetreffen eingebracht haben. Der gemeinsame Austausch war eine wesentliche Grundlage für diesen Artikel – vielen Dank dafür! Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit zu diesem Thema und sind gespannt auf weitere Erfahrungen, Ideen und Meinungen dazu!



Impulse

Literatur

Alle elektronischen Quellen zuletzt aufgerufen am: 12.07.2026

[1] **Ruhr-Universität Bochum (2025a):** Hinsehen mit kritischem Geist, Mut und Widerstand. https://news.rub.de/hochschulpolitik/2025-07-09-demo-auf-dem-campus-hinsehen-mit-kritischem-geist-mut-und-widerstand

[2] **Ruhr-Universität Bochum (2025b):** Handlungskonzept für die Stärkung von Demokratie und Vielfalt an der Ruhr-Universität Bochum. https://uni.ruhr-uni-bochum.de/de/handlungskonzept-fuer-die-staerkung-von-demokratie-und-vielfalt-der-ruhr-universitaet-bochum

[3] **Ruhr-Universität Bochum (2026):** Demokratiestärkung im Fortbildungsportal der Ruhr-Universität Bochum. https://fortbildungsportal.ruhr-uni-bochum.de/themenfeld?id=20

[4] **Wenzel, F.; Kuhla, K.; Boeser, C. Hufer, K.-P. (2026):** Gegenwind. Argumentationstraining für demokratische Werte. Erfahrungen & Perspektiven aus Deutschland, Ungarn, Slowenien, Italien und der Türkei. Frankfurt a. M.

Autorinnen

Friederike Bergstedt setzt seit Februar 2023 insbesondere die Führungskräfteentwicklung im Dezernat für strategische Personal- und Talententwicklung der Ruhr-Universität Bochum um. Frühere berufliche Stationen waren das Amt der zentralen Gleichstellungsbeauftragten, die Stabsstelle Interne Fortbildung und Beratung sowie das Dezernat für Hochschulentwicklung und Strategie.
| Foto: Heike Engelberg

Kontakt: friederike.bergstedt@rub.de

Anja Tillmann arbeitet seit 2002 an der Ruhr-Universität Bochum und ist heute als Personalentwicklerin und Fortbildungskoordinatorin sowie Themenfeldverantwortliche für Demokratiestärkung im Dezernat für strategische Personal- und Talententwicklung tätig.
| Foto: Friederike Bergstedt

Kontakt: anja.tillmann@rub.de