

Lebenslanges Lernen – Ja bitte!

Strategiekonzept

Moderne Personal- und Organisationsentwicklung
an der Goethe-Universität

Inhalt

1.	Vision: Personal- und Organisationsentwicklung	3
2.	Personal- und Organisationsentwicklung auf einen Blick	4
3.	Veränderung: Lebenslanges Lernen – ja bitte!	6
4.	Veränderungen im Hochschulkontext	7
5.	Veränderte Kompetenzanforderungen	8
6.	Führung an Hochschulen	10
7.	Lebenslanges Lernen mit kompetenzbasierter Personal- und Organisationsentwicklung	14
8.	Kompetenzkompass für lebenslanges Lernen	15
8.	Kompetenzkompass für lebenslanges Lernen	17
9.	Kompetenzangebote – Mitarbeitende stärken	19
10.	Kompetenzangebote – Führung stärken – Organisation stärken	20
11.	Verständnis und Angebote der Organisationsentwicklung	22
12.	Zukünftiges neues Lernen	24
13.	Strategischer Ausblick der Personal- und Organisationsentwicklung	27
14.	Trendstudien und Reports	29
15.	Literaturangaben	30

1. Vision: Personal- und Organisationsentwicklung

Die Personal- und Organisationsentwicklung steht immer vor der Herausforderung, eine Qualifizierung für Aufgaben im konkreten Moment des Bedarfs anzubieten, aber auch zukunftsgerichtete Kompetenzangebote im Blick zu haben, die die Goethe-Universität hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung und Ziele unterstützen.

Unsere Vision:

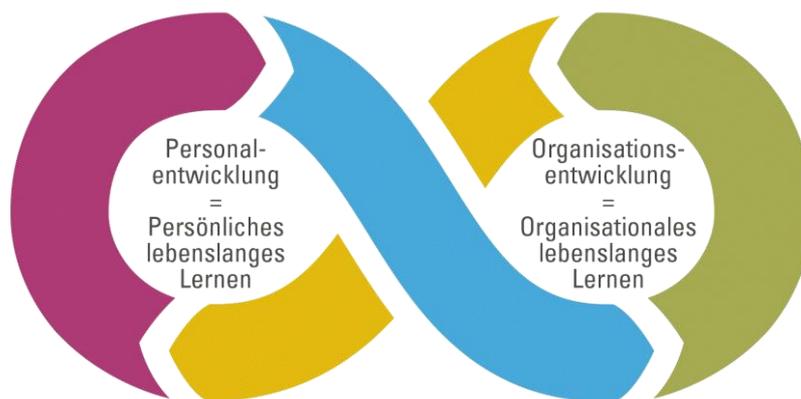
Lebenslanges Lernen – Ja bitte!

Wir arbeiten kompetenzbasiert und schaffen so die Basis für systematisches lebenslanges Lernen.

Wir richten unsere Angebote an den Bedarfen der Menschen als auch am Bedarf der Organisation aus und sorgen durch das Schaffen von entsprechenden Rahmenbedingungen für eine eigenverantwortliche Umsetzung des Lebenslangen Lernens.

Wir berücksichtigen alle organisatorischen und fachlichen Ebenen der Organisation – von Mitarbeitenden bis zu Führungskräften/Professor*innen, von den Fachbereichen bis zur Verwaltung.

Wir decken aktuelle Bedarfe und greifen zukunftsorientierte Themen auf, um die Goethe-Universität beim Erreichen ihrer strategischen Ziele zu unterstützen.



© Personal- und Organisationsentwicklung Goethe-Universität 2019

Erfolgsfaktor – Lebenslanges Lernen

Wir agieren heute in einem Umfeld, das sich in politischer, technologischer und wirtschaftlicher Hinsicht rasant verändert. Nicht nur die Globalisierung und die digitale Revolution, sondern auch der demografische Wandel stellen für Organisationen, Institute und Unternehmen weltweit Herausforderungen dar: Ressourcenknappheit, erhöhte Komplexität von Strukturen und Prozessen, Chancen und Herausforderungen von Digitalisierung und Internationalisierung werden uns in den kommenden Jahren und Jahrzehnten begleiten und beeinflussen. Zudem wandeln sich die Erwartungshaltungen der Menschen. Aufgrund der fortwährenden Veränderungen im Hochschulkontext werden immer wieder neue Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte/Professor*innen von der Goethe-Universität gestellt werden. Auf Basis von persönlichem Lernen auf individueller Ebene im Rahmen der Personalentwicklung wird gleichzeitig auch immer organisationales Lernen auf Organisationsebene angestoßen. Umgekehrt können Veränderungsprozesse auf organisationaler Ebene nur dann erfolgreich gelingen und umgesetzt werden, wenn die definierte Organisationsveränderung im Gleichklang mit adäquaten Personalentwicklungsmaßnahmen auf individueller Ebene erfolgt (Schulz, 2014). Veränderungen und Entwicklungen auf der einen Ebene bedingen somit auch stets Entwicklungen auf der anderen Ebene. Diese Wechselwirkungen werden in der kontinuierlichen Schleife des persönlichen und organisationalen lebenslangen Lernens versinnbildlicht. Für Organisationen und auch für die Goethe-Universität gewinnt systematisches lebenslanges Lernen mit kompetenzbasierter Personal- und Organisationsentwicklung damit noch weiter an strategischer Bedeutung.

2. Personal- und Organisationsentwicklung auf einen Blick

Die Arbeit der Personal- und Organisationsentwicklung an der Goethe-Universität orientiert und gestaltet sich entlang verschiedener Einflussfaktoren (siehe Abbildung unten), dazu zählen u.a. der aktuelle und zukünftige Hochschulentwicklungsplan der Goethe-Universität, Zielvereinbarungen mit dem Land sowie verschiedene Richt- und Orientierungsleitlinien. Des Weiteren fließen wichtige gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche Treiber der Veränderung in die inhaltliche Aufstellung der Personal- und Organisationsentwicklung ein.

Einflussfaktoren im Hinblick auf die inhaltliche Arbeit der Personal- und Organisationsentwicklung an der Goethe-Universität



Unser Selbstverständnis:

Die strategischen Ziele der Goethe-Universität im Blick, versteht sich die Personal- und Organisationsentwicklung als Servicepartnerin im Sinne von Begleitung und Beratung für ein systematisches lebenslanges Lernen mit kontinuierlicher Stärkung der Kompetenzen aller Mitarbeitenden, die mit der Organisationsentwicklung der Goethe-Universität im Einklang steht. Wir berücksichtigen sowohl die Vielfalt der Organisation „Goethe-Universität“ als auch die aller Gruppen von Mitarbeitenden.

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ (Heraklit von Ephesus)

Daher müssen wir als Organisation und Einzelperson sprichwörtlich unsere Kompetenzen und Qualifikationen kontinuierlich fit und aktuell halten und lebenslang lernen. Orientiert an den Bedarfen der Mitarbeitenden und Führungskräfte/Professor*innen bietet die Personal- und Organisationsentwicklung der Goethe-Universität bereits ein vielfältiges Qualifizierungsangebot an; bei der weiteren Entwicklung von zukünftigen Führungs- und Mitarbeiterkompetenzen bzw. –angeboten werden wir noch stärker auf modulare Angebote setzen, die sich an dem neu

entwickelten Kompetenzrahmen orientieren. Somit können wir flexibler, individueller und passgenauer auf die Unterstützung der persönlichen Kompetenzentwicklung eingehen.

2. Personal- und Organisationsentwicklung auf einen Blick

Veränderungen im Hochschulkontext

- (inter-)nationale Einflussfaktoren auf *gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher* Ebene als Treiber der Veränderung

- Beispiele: Zunehmende Komplexität von neuen/alten Verwaltungsaufgaben und Verwaltungsanforderungen, zunehmendes Management von Finanzen, Haushalt, Steuern und Drittmittel, Internationalisierung, Digitalisierung, Wettbewerb, demographischer Wandel,

Veränderungen bedingen neue Anforderungen an

- Führungskompetenzen und Mitarbeitende Kompetenzen
- Verständnis und Umsetzung von Führung und Management in Wissenschaft und Verwaltung

Veränderte Stellenanforderungen bedingen neue Kompetenzen

- Verwaltung zunehmend Unterstützer und Partner für wissenschaftliche Prozesse
z. B.: Wissenschaftliches Know-How, Managementfähigkeiten sowie Know-How über z.B. Haushalt, Finanzen, Steuern, Personal, Digitalisierung, erweitertes Verständnis für breite Hochschullandschaft

- Leitungen zunehmend verantwortlich für Erfolg der Hochschule z.B.: Strategisches Denken und Handeln, Managementfähigkeiten, Prozessdenken, unternehmerisches Denken und Handeln, konträre Interessen intern und extern wirksam steuern

Notwendigkeit von kompetenzbasierter Personal- und Organisationsentwicklung

- Ermöglicht personales und organisationales lebenslanges Lernen
- Bereitstellung von Kompetenzkompass für Mitarbeitende der Goethe-Universität
- Bereitstellung von Orientierungshilfe und Empfehlungen für wirksame Führung an der Goethe-Universität

Abgeleitete Handlungsfelder der Personal- und Organisationsentwicklung:



© Personal- und Organisationsentwicklung Goethe-Universität 2019

3. Veränderung: Lebenslanges Lernen – ja bitte!

Die fortlaufende Begleitung einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters in unterschiedlichen Lebensphasen stellt eine Herausforderung dar. Es gilt genau dann ein Angebot wahrzunehmen bzw. es anbieten zu können, wenn die/der Suchende, also die/der Mitarbeitende, dies benötigt.

„Employee Journey“ oder beruflicher Lebenszyklus

Lebensereignisse sind besondere Wende-, Entscheidungs- und/oder Überlegungspunkte in der persönlichen und beruflichen Biografie einzelner Beschäftigter. In ihrer Konsequenz betreffen sie nicht nur die Einzelne/den Einzelnen, sondern mittelbar auch die Arbeitgeberin/den Arbeitgeber bzw. die Dienststelle. Das Besondere an den Wendepunkten ist, dass sie mit einer neuen Ausrichtung des Lebens bzw. des beruflichen Kontextes der Beschäftigten bezüglich Rolle, Verantwortung und Aufgabe zu tun haben (Armutat, 2009).

Diese möglichen Wendepunkte der Mitarbeitenden mitzudenken, ist eine der größten Herausforderungen der Personalentwicklung. Zum einen muss der individuellen Situation, zum anderen der Veränderungen unterliegenden beruflichen Lage einschließlich der davon betroffenen Aufgaben und Anforderungen Rechnung getragen werden.

Das Modell „Employee Journey“ stellt genau diese Form eines beruflichen Lebenszyklus dar und spiegelt zunehmenden Bedarf an fortlaufender Begleitung einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters in unterschiedlichen Lebensphasen innerhalb einer Organisation wider:

Sofern wir uns einer Organisation anschließen, werden wir in irgendeiner Form ein Onboarding erfahren und damit in einen Lernprozess im Zusammenhang mit unserer neuen Rolle oder Aufgabe eintreten. Abhängig von der Rolle und unseren bisherigen Erfahrungen kann diese Lernphase einige Tage, Wochen oder Monate dauern, bis wir den Punkt erreichen, an dem wir unseren Beitrag einbringen und einen Mehrwert schaffen für die Organisation, die Abteilung, den Fachbereich etc. In einem nächsten Schritt werden wir abhängig von den intern verfügbaren Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten wachsen, indem wir neue Aufgaben, neue Verantwortungen, neue Anforderungen, neue Kompetenzen benötigen und im Rahmen des lebenslangen Lernens nach entsprechenden Möglichkeiten suchen. Die Summe aller Erfahrungen, die eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter auf dieser „Reise“ mit seiner Arbeitgeberin/seinem Arbeitgeber macht, ist die Erfahrung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.



Quelle: [Oracle- The Candidate/Employee Journey](#)

4. Veränderungen im Hochschulkontext

Das deutsche **Hochschulsystem** befindet sich in einem **tiefgreifenden Wandel** (Haering, 2107; Kleimann, 2011; Maasen, 2017). Hochschulen sind einerseits den drei Bereichen Forschung und Wissenschaft, Studium und Lehre sowie Staat und Verwaltung verpflichtet. Andererseits verändern sich Hochschulen aufgrund der verstärkten Verlagerung der Autonomie von den Landesministerien auf die Hochschulen. So wandeln sie sich von rein sozialen Institutionen, die einen gesellschaftlichen Beitrag leisten, hin zu Organisationen, die wirtschaftlichen Kriterien genügen müssen (Kleinmann, 2011). Dabei sollen sie Effizienz, Effektivität und Transparenz berücksichtigen (Osterloh, 2012). Somit sind „Hochschulen zwar Organisationen, aber irgendwie auch anders als andere“ (Maasen, 2017, S. V). Treiber der Veränderungen an Hochschulen, so auch an der Goethe-Universität, stellen vornehmlich nationale und internationale Einflussfaktoren auf gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Ebene dar. Da Hochschulen im Wechselspiel mit Gesellschaft, Politik und Wirtschaft stehen, spiegeln hochschulpolitische Bewegungen zu großen Teilen die nationalen und internationalen Entwicklungen wider (Haering, 2017).

Schwerpunkte liegen dabei auf der Internationalisierung/Globalisierung und dem dadurch bedingten Spannungsfeld zwischen (inter-)nationaler Kooperation und Wettbewerbsfähigkeit (Haering, 2017), dem Bilden strategischer Allianzen unter Beibehaltung von Alleinstellungsmerkmalen, Profilschärfung und weltweiter Mobilität auf der einen und dem Wettbewerb um die besten Köpfe auf der anderen Seite. Hinzu kommt die Verlagerung von Autonomie an Hochschulen mit gleichzeitigen Mittelkürzungen, die zu einer verstärkten Abhängigkeit von externen Drittmitteln (Aljets und Lettkeman, 2012), dem Managen von Drittmittelprojekten und dem Auftreten neuer Akteure und Vernetzungen führt (z. B. Stiftungen, Unternehmen). Flankiert wird diese Gemengelage zusätzlich vom fortschreitenden demografischen Wandel, altersgemischten Teams und insbesondere der digitalen Transformation, die auch Hochschulen in einem immer stärker werdenden Ausmaß betrifft.

Treiber der Veränderung (nach Haering, 2017)



© Personal- und Organisationsentwicklung Goethe-Universität 2019

5. Veränderte Kompetenzanforderungen

Bedeutung für Kompetenzanforderungen und veränderte Anforderungen an (Führungs-)Kompetenzen und das System Hochschule

Diese Veränderungen bedingen neue Anforderungen an alle Akteure in Hochschulen sowie das System Hochschule. Dabei verändern sich auf individueller Ebene sowohl die Anforderungen an konkrete Kompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte/Professor*innen als auch das generelle Verständnis sowie die Umsetzung und das Erleben von Führung an Hochschulen. Dadurch ausgelöst ergeben sich auch Veränderungen auf der organisationalen Ebene, die sich beispielsweise in veränderten Prozessen ausdrücken können.



© Personal- und Organisationsentwicklung Goethe-Universität 2019

Zunächst wird erklärt, welche Auswirkungen die Veränderungen für die Kompetenzen aller Mitarbeitenden und Führungskräfte/Professor*innen in Hochschulen haben. Daran anknüpfend werden die Besonderheiten von Führung an Hochschulen dargestellt. Vor diesem Hintergrund stellt die Personal- und Organisationsentwicklung der Goethe-Universität den neu entwickelten Kompetenzkompass für persönliches und organisationales lebenslanges Lernen vor, der zunächst als Orientierungshilfe für kompetenzbasierte Weiterbildung dient.

Veränderte Kompetenzanforderungen an Mitarbeitende in Hochschulen

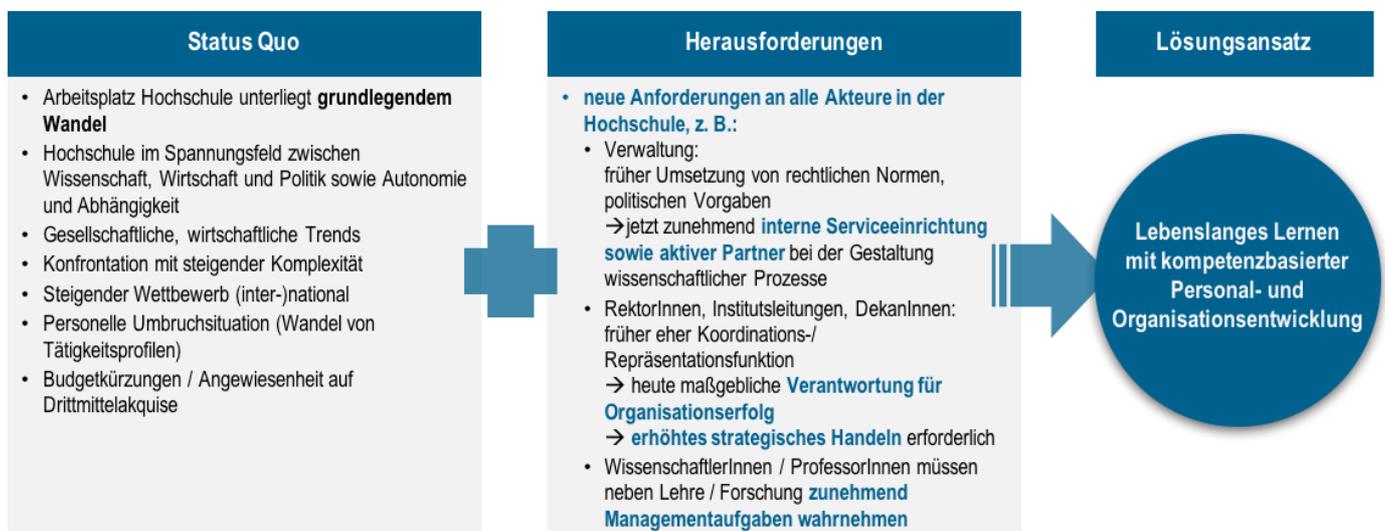
Die Kompetenzen, die von Mitarbeitenden in der Verwaltung und der Wissenschaft erwartet werden, sind weniger trennscharf als bisher und weisen daher zunehmend Überschneidungen auf. Die Verwaltung hat sich in den letzten Jahren immer mehr zu einer internen Serviceeinrichtung sowie einem aktiven Partner bei der Gestaltung wissenschaftlicher Prozesse gewandelt. Mit dieser Entwicklung gehen Änderungen von tradierten Stellen- und Aufgabenprofilen sowie das Auftreten neuer Stellenprofile im wissenschaftsunterstützenden Bereich einher (Gornitzka und Larsen, 2004; Nickel 2012). Beispiele dafür sind Stellen im Studiengang- und Forschungsmanagement, Controlling, Marketing oder in der Qualitätssicherung. Um den damit verbundenen Anforderungen begegnen zu können, sind von Mitarbeitenden in der Verwaltung neue Kompetenzen gefordert: Es wird erwartet, dass sie unter anderem Wissenschaftsmanagement-Kompetenzen mit generellen Managementfähigkeiten sowie einem generellen Verständnis für die Hochschullandschaft verbinden. Dies soll sie dazu befähigen, die Wissenschaft adäquat zu unterstützen und zu koordinieren sowie die Entwicklung der Hochschule voranzutreiben (Nickel, 2017).

Veränderte Kompetenzanforderungen an Führungskräfte/Professor*innen in Hochschulen

Parallel dazu verändern sich auch die Ansprüche an Führungskompetenzen. Führung nimmt eine zunehmend veränderte, dynamischere und komplexere Form sowie einen immer wichtigeren Stellenwert in sämtlichen Aufgabenbereichen von Hochschulen ein. „Führung in Wissenschaftsorganisationen (...) ist heute ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Wissenschaftsorganisationen“ (Schmid, Knipfer und Peus, 2017, S. 123). Leitungen im wissenschaftlichen (z. B. Institutsleitungen, Dekan*innen) und administrativen Bereich (Abteilungs- und Bereichsleitungen) zeichnen zunehmend verantwortlich für den Erfolg der Hochschule, was erhöhtes strategisches und unternehmerisches Handeln erfordert (Nickel, 2017). Darüber hinaus ist gefordert, strategisches und systemisches Denken miteinander zu vereinen.

5. Veränderte Kompetenzanforderungen

Hinzu kommen Aufgaben im Bereich der „Planung (Zielsetzung, Entscheidung), der Realisierung (Kommunikation, Organisation) und der Kontrolle (Rückmeldung, Soll-Ist-Vergleich)“ (Maasen, 2017, S. VI). Um die Entwicklung und Steuerung von Hochschulen zu unterstützen, wurden auch im Leitungsbereich neue Stellenprofile und teilweise auch Stellen geschaffen, wie beispielsweise Direktor*innen, Geschäftsführer*innen oder Koordinator*innen (Kleimann, 2011). Trotz zusätzlicher Stellen müssen auch Wissenschaftler*innen/Professor*innen neben der Lehre und Forschung vermehrt Management- und unternehmerische Aufgaben wahrnehmen. Darüber hinaus wird von allen Führungskräften/Professor*innen erwartet, die unterschiedlichen, teils konträren Interessen von internen und externen Stakeholdern empathisch, aber dennoch zielgerichtet zu berücksichtigen, wirksam zu steuern und zu vereinen (Hanft und Maschwitz, 2017).



© Personal- und Organisationsentwicklung Goethe-Universität 2019

6. Führung an Hochschulen

Vor dem Hintergrund der veränderten Kompetenzanforderungen an Führungskräfte/Professor*innen in Hochschulen ist anzumerken, dass die Führungslandschaft an Hochschulen besonders komplex ist. Daher soll an dieser Stelle ein Augenmerk auf die Besonderheiten gelegt werden, die es im Rahmen von Führung an Hochschulen zu beachten gilt:

Besonderheiten von Führung an Hochschulen

Führungskräfte/Professor*innen in Hochschulen agieren in unterschiedlichen, aber dennoch eng miteinander verbundenen Bereichen: Es existiert sowohl der Bedarf nach Führung im **Bereich der Forschung und Lehre** (z. B. Fachbereiche, Institute) als auch im **Bereich der Administration/Verwaltung** (z. B. Finanz- und Rechnungswesen, Personal, Bibliothek, IT usw.). Nicht selten agieren Führungskräfte/Professor*innen darüber hinaus auch noch an der Schnittstelle zu externen Partnern/Institutionen (Kleimann, 2011), auf die jedoch nicht näher eingegangen werden soll.

Innerhalb der beiden Führungsrealitäten Forschung & Lehre sowie Administration & Verwaltung herrschen unterschiedliche Rahmenbedingungen und Funktionslogiken, die unterschiedliche, teils divergierende Ansprüche an Führung stellen (Baitsch, 2017). Elementare Unterschiede dieser Führungsrealitäten schlagen sich insbesondere in der Zeitspanne, in welcher Führung zu erbringen ist, dem Fokus der zu erbringenden Aufgaben, dem Formalisierungsgrad, der Ausrichtung von Führung als Kern- oder Nebenaufgabe sowie den zu leitenden Typen von Mitarbeitenden nieder (Symanski und Grün, 2013):

Unterschiede von Führung in Forschung & Lehre und Administration & Verwaltung (Dorando und Symanski, 2013)

Forschung & Lehre	Administration & Verwaltung
Führung als Wahlamt auf Zeit (DekanIn)	Führung an eine Position dauerhaft gebunden (Ausnahme: Kanzler*in und Präsident*in)
Führung/Leitung als Nebenaufgabe	Führung/Leitung als Hauptaufgabe
Überwiegend befristete Mitarbeitende, viel Fluktuation	Überwiegend feste (verbeamtete) Mitarbeitende, wenig Fluktuation
Viele Mitarbeitende mit akademischer Ausbildung	Viele Mitarbeitende mit Verwaltungs-/kaufmännisch-technischer Ausbildung
Projektorientierung	Daueraufgaben und Projektaufgaben
Zunehmend Cluster und Netzwerkstrukturen, die gesteuert werden müssen	Langfristig angelegte Organisationseinheiten
Bottom-up und flache Hierarchien	Top-down und klare Hierarchien
Schwimmende Grenzen zwischen der Führungskraft/Professor*in und der KollegIn („Primus inter Pares“)	Klare Grenzen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften/Professor*innen
Selbstbeauftragung	Aufgabenerteilung
Führung und Leitung durch Überzeugen und Werben möglich/nötig	Führung und Leitung durch Anordnung möglich
Oft unklare Verantwortlichkeiten	Klare Arbeitsteilung und Klärung von Verantwortlichkeiten
Oft kleine Führungsspanne	Große Führungsspanne möglich
Eher wenige Typen von Mitarbeitenden (Wissenschaftliche Mitarbeitende, Postdocs, Sekretariat)	Viele unterschiedliche Typen von Mitarbeitenden (verbeamtet, angestellt, Dauerstelle, Projektstelle, Akademiker*in, Verwaltungsfachleute, Techniker*in ...)
Hohe Autonomie	Hoher Formalisierungsgrad
Interessenorganisation	Klassische Arbeitsorganisation
Geringer Organisationsgrad	Hoher Organisationsgrad

6. Führung an Hochschulen

Führung in Forschung und Lehre:

Führungskräfte/Professor*innen in der Wissenschaft bewegen sich innerhalb mehrerer Spannungsfelder. Zum einen muss ihnen der Spagat zwischen dem Erreichen der strategischen Zielsetzungen der Hochschule sowie dem Autonomiestreben der Forschung im Allgemeinen und der Wissenschaftler*innen im Speziellen gelingen. Zum anderen gilt es, im Rahmen von bestehenden, historisch gewachsenen (rechtlichen) Rahmenbedingungen und Strukturen innovatives, neues Wissen zu generieren (Schmid, Knipfer und Peus, 2017). Führung erfolgt oftmals in Netzwerkstrukturen oder Clustern, internationalen Forschungsteams und projektbezogen. Dabei überwiegen kleine Führungsspannen, die Verantwortlichkeiten sind nicht zwingend klar definiert. Darüber hinaus müssen autonome Forschung, der Lehrauftrag, das Erreichen von übergeordneten Organisationszielen sowie Mitarbeiterführung parallel ausgeübt werden (Nickel, 2012). Im Gegensatz zur Forschung, die von hoher Prozessautonomie, Expertentum und Selbstbeauftragung gekennzeichnet ist, lässt sich Lehre ähnlich wie die Verwaltung (siehe Abbildung unten) stärker formalisieren und kann einfacher durch übergeordnete Vorgaben gesteuert werden (Nickel, 2012).

Im Rahmen der Mitarbeiterführung stellen insbesondere die meist befristeten Anstellungen, die hohen fachlichen Qualifikationen sowie die damit verbundenen Erwartungen der Mitarbeitenden (z. B. Autonomie, Entwicklungsmöglichkeiten, Unterstützung und Mentoring zu erhalten) an die Führungsrolle besondere Anforderungen an Führungskräfte/Professor*innen (Bryman, 2007; Schmid, Knipfer und Peus, 2017; Vilkinas und West, 2011). Dabei sollte es Führungskräften/Professor*innen gelingen, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeitende ihre Autonomie verwirklichen können und dennoch die Organisationsziele nicht aus den Augen verloren werden. Die Führungsaufgabe und Rolle kann neben den bereits genannten Anforderungen zusätzlich noch durch die zeitlich befristete Übernahme des Amtes als DekanIn verkompliziert werden (Peus, 2015).

Dreiteilung der Universitätsorganisation (Nickel, 2009, S.89)



6. Führung an Hochschulen

Führung in Verwaltung/Administration:

Führung im Bereich Verwaltung/Administration zeichnet sich durch einen hohen Organisationsgrad aus. Führungspositionen in der Verwaltung sind hierarchisch aufgestellt und beinhalten abgegrenzte Zuständigkeiten sowie Aufgabenbereiche (Dorando und Symanski, 2013). Im Vergleich zur Führung in der Forschung bestehen in der Verwaltung eine höhere Standardisierung von Führungsprozessen sowie eine geringere Individualisierung. Führungskräfte in der Verwaltung besitzen eine geringere Autonomie in der Prozessgestaltung und -steuerung als in der Forschung (Schimank und Winnes 2001), da es oftmals klare Prozessvorgaben gibt (Nickel, 2009).

Dessen ungeachtet stehen auch Führungskräfte in der Verwaltung vor Veränderungen und neuen Herausforderungen: Die Mitarbeiterschaft wird diverser (z. B. im Sinne von Altersdiversität) hinsichtlich ihrer Qualifikationen oder beispielsweise ihrer Stellenart. Innerhalb einer Abteilung, eines Bereichs oder eines Dekanats kann es etwa Mitarbeitende auf Beamtenstellen, befristete Stellen, Dauerstellen oder Projektstellen geben. Mitarbeitende können darüber hinaus sehr diverse Qualifikationsniveaus besitzen: Die Spanne reicht von Mitarbeitenden mit Fachausbildungen bis hin zu solchen mit akademischen Graden einschließlich der Professur und zunehmend auch Mitarbeitenden mit Wissenschaftsmanagement-Kompetenzen. Diese Diversität gilt es zielführend zu führen. Anders als in der Forschung ist Führung auch tatsächlich die Hauptaufgabe von Führungskräften in der Verwaltung/Administration. Führung ist daher dauerhaft an eine Position gebunden, große Führungsspannen sind möglich (Dorando und Symanski, 2013).

Die Wichtigkeit und Notwendigkeit von Führung

Ungeachtet der Unterschiede, die zwischen der Führung in beiden Bereichen existieren, sind diese **gleichermaßen von Veränderungen betroffen. Die Wichtigkeit und Notwendigkeit von Führung** in allen Hochschulbereichen sowie die **Annäherung der Rollen und Schnittstellenarbeit von Wissenschaft und Verwaltung nimmt stetig zu** (Nickel, 2012).

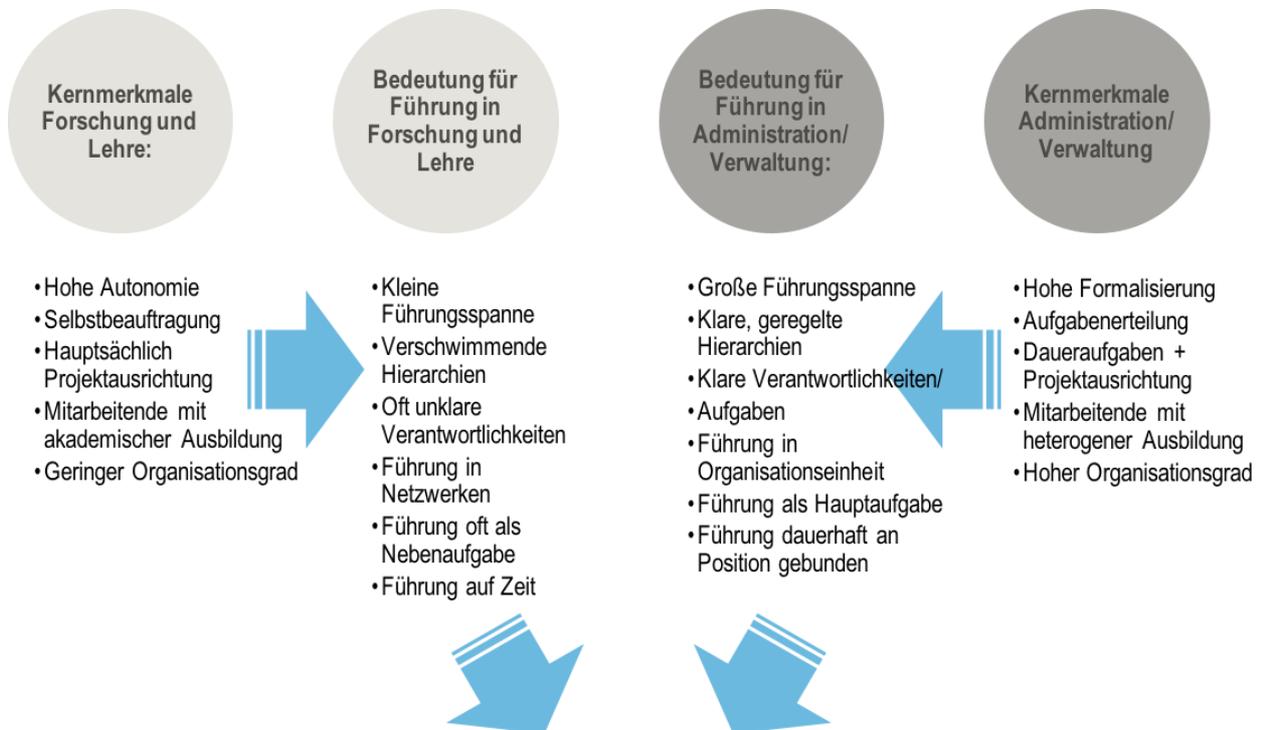
Im Sinne von **agierender Führung statt reagierender Führung** sollen alle Führungskräfte/Professor*innen befähigt sein, den fortwährenden Veränderungen nicht nur flexibel zu begegnen, sondern diese auch aktiv mitzugestalten. Es besteht daher der **verstärkte Bedarf**, Komplexität von Verwaltungsaktivitäten mit Aspekten von Haushalts-, Drittmittelfinanzierungen, sowie Personal, Veränderungsprozesse sowie Risiken und Unsicherheiten im Hochschulkontext zu managen, zunehmend in Projekten zu denken, diese zu steuern bzw. zu leiten und trotz häufig bestehender interner/externer Widerstände flexibel umzusetzen, (inter-)nationale Netzwerke aufzubauen sowie sich stetig verändernde Prozesse zu managen und innovativ zu handeln (Hanft und Maschwitz, 2017; Kim und McLean, 2015; Nickel, 2017; Smith und Wolverson, 2010).

Führungskräfte/Professor*innen als Entwicklungspartner*innen ihrer Mitarbeitenden

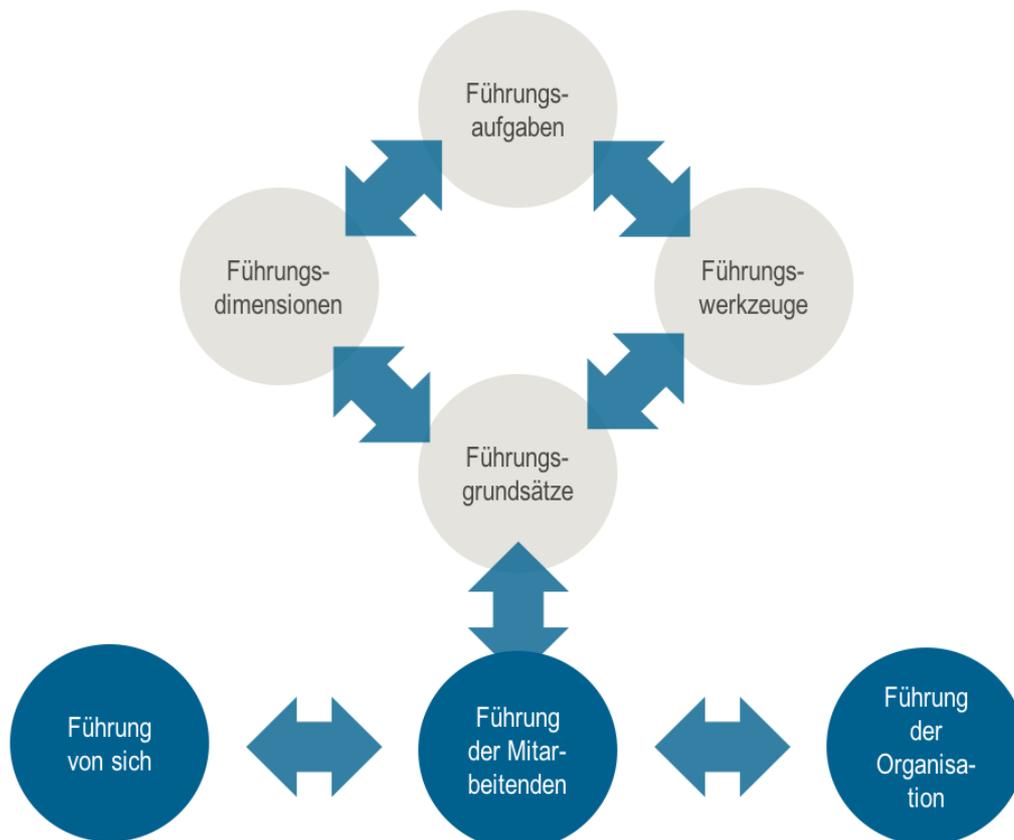
Neben digitaler und agiler Führung wird dabei zudem auch eine veränderte Form der Führung von Mitarbeitenden notwendig. Führungskräfte/Professor*innen nehmen mehr die Rolle von Coaches, Mentor*innen oder Entwicklungspartner*innen ein. Sie müssen beispielsweise bereit sein, ihren Mitarbeitenden Verantwortung und Handlungsspielraum für konkrete Themen zu übergeben, eine Fehlerkultur zu etablieren und transparent zu kommunizieren, damit Mitarbeitende überhaupt selbstorganisiert handeln können. **Die Führung von sich, von anderen und von der Organisation bildet somit den Kern des Führungsverständnisses** (Maasen, 2017).

6. Führung an Hochschulen

Modell von Führung an Hochschulen



Für alle Führungskräfte gilt dennoch gleichermaßen:



© Personal- und Organisationsentwicklung Goethe-Universität 2019

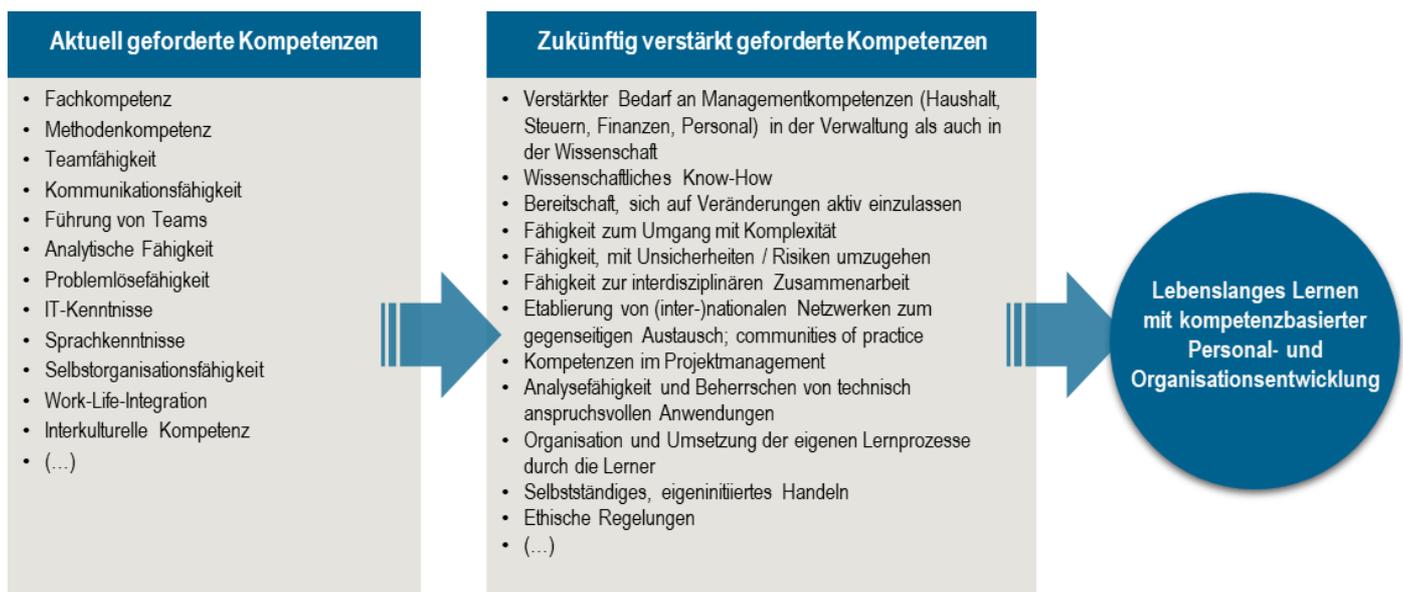
7. Lebenslanges Lernen mit kompetenzbasierter Personal- und Organisationsentwicklung

Sowohl in der Verwaltung als auch in der Wissenschaft besteht somit ein Bedarf an **neuen Kompetenzen** (Kleimann, 2011), die vor dem skizzierten Kontext am besten als „**Dispositionen zum selbstorganisierten Handeln**“ (Erpenbeck und von Rosenstiel 2007, S. XIX) zu verstehen sind. Neben den aktuell geforderten Kompetenzen wie beispielsweise Fach- und Methodenkompetenzen, Team- und Kommunikationsfähigkeiten, IT-Kenntnissen oder Erfahrungen in der Mitarbeiterführung werden künftig eine Reihe zusätzlicher Kompetenzen erforderlich sein. In einem VUCA-geprägten (VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility (Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit)) Hochschulkontext rücken in Zukunft vorrangig Veränderungsbereitschaft, die Fähigkeit zum Umgang mit Komplexität sowie zur interdisziplinären und interkulturellen Zusammenarbeit, Projektmanagementkompetenzen und insbesondere digitale Kompetenzen in den Vordergrund.

Definition von Kompetenzen: „Dispositionen zum selbstorganisierten Handeln“

(Erpenbeck und von Rosenstiel 2007, S. XIX)

Aktuelle und zukünftige Kompetenzen (Franken (2016), Smith und Wolverson (2010))



Schlüsselfaktor, um den oben genannten Anforderungen im Bereich der Verwaltung und Wissenschaft zu genügen und aktuelle sowie zukünftige Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können, ist ein **lebenslanger Lernprozess mit kompetenzbasierter Personal- und Organisationsentwicklung**. Bei diesem fortwährenden Prozess der Weiterentwicklung und/oder des Erwerbs von Kompetenzen möchte die Personal- und Organisationsentwicklung der Goethe-Universität alle Mitarbeitenden adäquat unterstützen. Daher hat es sich die Abteilung zum Anlass genommen, einen **Kompetenzkompass für persönliches und organisationales lebenslanges Lernen** an der Goethe-Universität zu entwickeln.

Der Kompetenzkompass, dessen Herleitung im nächsten Kapitel ausführlich beschrieben wird, reflektiert die fortlaufenden Wechselwirkungen zwischen persönlichem lebenslangem Lernen und dem der Organisation/des Subsystems im Rahmen kontinuierlicher Veränderungsprozesse.

8. Kompetenzkompass für lebenslanges Lernen

Herleitungsprozess des Kompetenzkompasses in mehreren aufeinanderfolgenden, iterativen Schritten:

Der Kompetenzkompass für personales und organisationales lebenslanges Lernen stellt eine Orientierungshilfe dar, welche gemäß dem heutigen Stand eine Übersicht relevanter Kompetenzen für die Mitarbeitenden und Führungskräfte/Professor*innen an der Goethe-Universität bietet. Im Folgenden werden die Entwicklungsschritte des Kompetenzkompasses beschrieben.

Im ersten Schritt wurden **Richt- und Leitlinien** konsultiert, die entweder Anforderungen und/oder konkrete Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung an Hochschulen benennen oder aus denen sich Anforderungen ableiten lassen. Dazu zählen beispielsweise der Hochschulentwicklungsplan (HEP), das Rahmenkonzept Personalentwicklung in der Hessischen Landesverwaltung, die Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung sowie das Fortbildungskonzept 2018 für die Hessische Landesverwaltung.

Personal- und Organisationsentwicklung-Analysepunkte intern/extern



© Personal- und Organisationsentwicklung Goethe-Universität 2019

8. Kompetenzkompass für lebenslanges Lernen

Weiterhin sind zahlreiche **wissenschaftliche Studien und Beiträge** in die Entwicklung mit eingeflossen. Diese haben maßgeblich zu der **wissenschaftlichen Fundierung der Orientierungshilfe** beigetragen. Die Orientierungshilfe verankert aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse über die Veränderungen an Hochschulen sowie deren Auswirkungen auf Kompetenzen/Kompetenzanforderungen. Zudem wurden wissenschaftliche Ergebnisse bezüglich der Herleitung, Erstellung, Implementierung und Erprobung von Kompetenzrahmen berücksichtigt.

Die wissenschaftlichen Studien wurden von einer Reihe an **praxisorientierten Studien, Reports und ähnlichen Veröffentlichungen** von Expertenorganisationen, Beratungshäusern und wissenschaftlichen Institutionen flankiert. Diese lieferten eine Übersicht der Trends und Veränderungen in unterschiedlichen Bereichen, die auch über den Hochschulkontext hinausgehen. Zudem ergaben sie ein eindeutiges Bild über die künftig relevanten und notwendigen Kompetenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften/Professor*innen wie z. B. den stark zunehmenden Bedarf an digitalen Kompetenzen, Innovations- und Veränderungs- sowie Projektmanagementkompetenzen. In iterativen Schleifen wurden die wissenschaftlichen Ergebnisse mit den Erkenntnissen aus den praxis- und wirtschaftsnahen Studien abgeglichen, modifiziert und ergänzt.

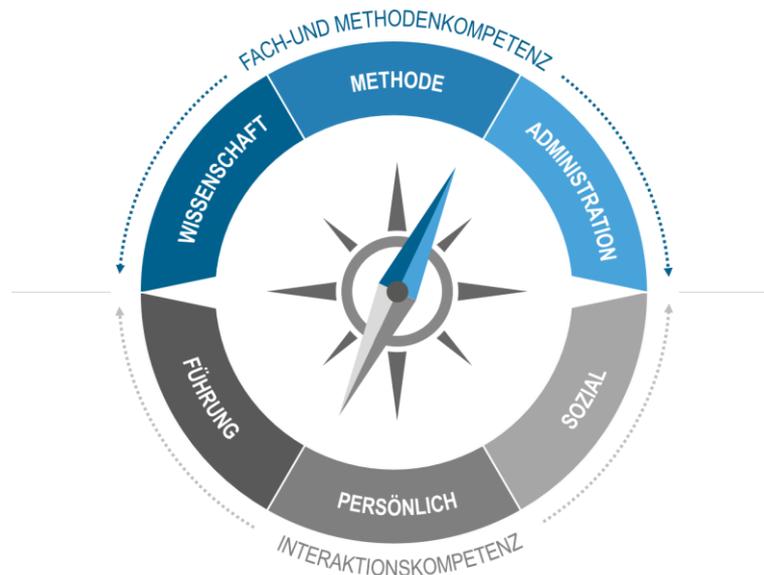
Um einen Rahmen für die kompetenzbasierte Weiterqualifizierung zu entwickeln, wurden in den nächsten Schritten sowohl **Kompetenzmodelle aus der Wissenschaft als auch aus der Praxis** berücksichtigt. Das Fundament der Orientierungshilfe für kompetenzbasierte Weiterqualifizierung bildet insbesondere das [Vitae Researcher Development Framework](#). Dieses dient der Weiterbildung im akademischen/wissenschaftlichen Kontext und wird von zahlreichen Universitäten und Wissenschaftseinrichtungen in Europa und vorrangig in Großbritannien genutzt. Zum Abgleich wurden auch Kompetenzmodelle aus der Wirtschaftspraxis in den Prozess einbezogen sowie nationales und internationales Benchmarking betrieben.

Abschließend wurde der iterativ entwickelte Kompetenzrahmen mit maximal ein Jahr alten Stellenausschreibungen der Goethe-Universität verglichen. Dieses Vorgehen ermöglichte es, den Rahmen noch um spezifische, für die Goethe-Universität relevante Kompetenzen zu ergänzen und diese mit den von Bewerber*innen geforderten Kompetenzen abzugleichen.

8. Kompetenzkompass für lebenslanges Lernen

Im Folgenden wird erklärt, wie der Kompetenzkompass für lebenslanges Lernen aufgebaut ist, welche Ziele er verfolgt und wie er genutzt werden kann.

Den Kern des Kompetenzkompasses bilden **zwei Kernkompetenzen**. Jede dieser Kategorien beinhaltet jeweils untergeordnete **Kompetenzfelder**. Insgesamt führt der Kompetenzkompass gemäß dem heutigen Stand **sechs Kompetenzfelder** auf, die für die Arbeit im Hochschulkontext der Goethe-Universität relevant und hilfreich sind. Diese Kompetenzen helfen den Mitarbeitenden und Führungskräften/Professor*innen dabei, mit den veränderten Anforderungen im Hochschulkontext adäquat umgehen zu können und auch für künftige Veränderungen gerüstet zu sein.



©Personal- und Organisationsentwicklung Goethe-Universität 2019

1. Fach- und Methodenkompetenz

- a) WISSENSCHAFT
- b) METHODE
- c) ADMINISTRATION

2. Interaktionskompetenz

- a) FÜHRUNG
- b) PERSÖNLICH
- c) SOZIAL

Für jede der sechs Kompetenzfelder stellt der Kompetenzkompass bestimmte Indikatoren jeweils für Mitarbeitende und Führungskräfte/Professor*innen zur Verfügung. Diese Indikatoren geben Aufschluss darüber, welche Verhaltensweisen mit den jeweiligen Kompetenzen im Arbeitsalltag einhergehen können. Selbstverständlich sind nicht alle Indikatoren gleichermaßen für alle Mitarbeitenden bzw. alle Führungskräfte/Professor*innen von Relevanz. Entsprechend der Position, Aufgabe und Stellenbeschreibung der jeweiligen Mitarbeiterin/des jeweiligen Mitarbeiters bzw. der jeweiligen Führungskraft/Professor*in sind jeweils unterschiedliche Kompetenzen relevanter und schwerer zu gewichten als andere.

8. Kompetenzkompass für lebenslanges Lernen

Der Kompetenzkompass ermöglicht es, sowohl Ziele auf struktureller/prozessualer Ebene als auch auf Individualebene (Mitarbeitende/Führungskräfte/Professor*innen) zu verfolgen:

Auf struktureller/prozessualer Ebene	Auf individueller Ebene (Mitarbeitende/Führungskräfte)
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische und systematische Ableitung relevanter Kompetenzen für alle Mitarbeitenden an der Goethe-Universität • Ermöglichung von systematischem lebenslangem Lernen mit Fokus auf aktuellem/zukünftigen Kompetenzbedarf der Goethe-Universität • Bereitstellung von kompetenzbasierten Weiterbildungsangeboten seitens der PE/OE • Rahmen für kontinuierliche Ist-Soll-Analyse der bestehenden Weiterbildungsangebote seitens der PE/OE auf Basis der relevanten Kompetenzen zwecks Ausweitung/Anpassung des Angebots • Adaptionsfähigkeit und Anpassungsmöglichkeit des Kompetenzkompasses auf zukünftige Veränderungen/Anforderungen im Hochschulkontext und resultierende Kompetenzanforderungen • Entsprechende Ausrichtung des Angebots passgenauer Weiterbildungen • Ermöglichung einer systematischeren und kriterienorientierteren Führungskräfteentwicklung mit verstärkter modularen Ausrichtung (kompetenzorientierte Module) 	<ul style="list-style-type: none"> • Übersicht aller –Stand heute– an der Goethe-Universität relevanter Kompetenzen und entsprechender Verhaltensindikatoren für Mitarbeitende/Führungskräfte • Orientierungshilfe für systematische kompetenzbasierte Weiterqualifizierung • Ermöglichung einer zielgerichteten und kompetenzorientierten Weiterbildung und –entwicklung im Rahmen des lebenslangen Lernens an der Goethe Universität für alle Mitarbeitende und Führungskräfte • Befähigung von Mitarbeitenden und Führungskräften, mit veränderten Anforderungen im Hochschulkontext flexibel und adäquat umzugehen und für zukünftige Veränderungen gerüstet zu sein bzw. Veränderungen aktiv gestalten und/oder ihnen begegnen zu können • Systematischere Weiterbildungsplanung zwischen Führungskraft und Mitarbeitender/m

© Personal- und Organisationsentwicklung Goethe-Universität 2019

Somit ermöglicht es der Kompetenzkompass allen Mitarbeitenden und Führungskräften/Professor*innen, sich im Rahmen des lebenslangen Lernens an der Goethe-Universität entlang der Kompetenzfelder kompetenzorientiert weiterzubilden und weiterzuentwickeln.

Im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung stellt er ein maßgebliches Instrument für die Bereitstellung kompetenzbasierter Weiterbildungsangebote dar. Auf Basis des Kompetenzkompasses analysieren wir kontinuierlich, inwieweit unsere Angebote den Kompetenzanforderungen entsprechen. Um eine zielgerichtete Fortbildung zu gewährleisten, orientieren sich unsere Weiterbildungsangebote an den neun Kompetenzfeldern. Insofern es im Zuge von künftigen Veränderungen im Hochschulkontext auch zu veränderten Kompetenzanforderungen kommt, wird der Kompetenzkompass diese widerspiegeln. Dabei können sowohl die Kompetenzindikatoren als auch die Kompetenzen erweitert oder verändert werden. Darauf basierend kann auch unser Weiterbildungsangebot entsprechend ausgerichtet und angepasst werden. Auf diese Weise ermöglichen wir ein **lebenslanges Lernen, das sich an dem aktuellen Kompetenzbedarf orientiert.**

9. Kompetenzangebote – Mitarbeitende stärken

Strategische Entwicklungen und situatives Qualifizieren

Die Personal- und Organisationsentwicklung steht immer vor der Herausforderung, eine Qualifizierung für Aufgaben im **konkreten Moment des Bedarfs** anzubieten, aber auch **zukunftsgerichtete Kompetenzangebote** im Blick zu haben, die die Goethe-Universität hinsichtlich ihrer **strategischen Ausrichtung** und **Ziele** unterstützt.

Damit dies gelingt, ist ein nachhaltig gelebter Lernprozess unter Berücksichtigung von Verschiedenartigkeit unabdingbar. Dieser Prozess wird von der Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt und soll **künftig** noch **stärker entwickelt und ausgebaut** werden durch:

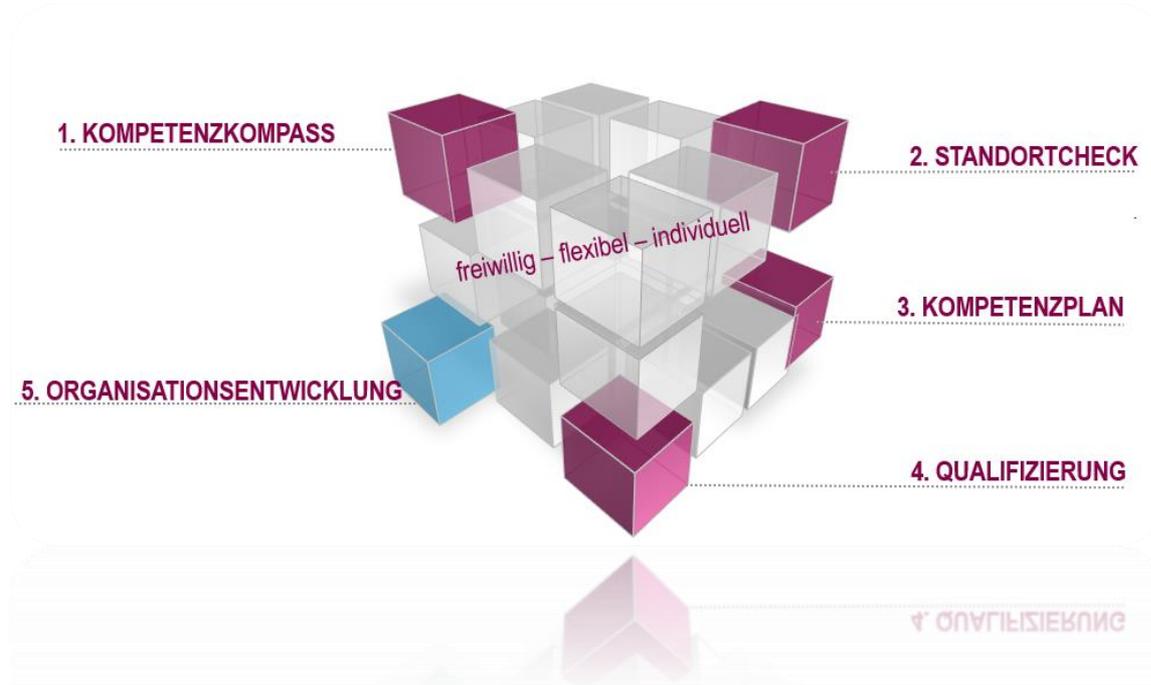
- **Qualifizierung** bzw. **lebenslanges Lernen** entlang der „Employee Journeys“,
- **Weiterbildungsportfolio** aufgebaut und orientiert nach dem übergeordneten **Kompetenzkompass**,
- „**Blended Learning**“ als ein integriertes Lernkonzept, das **formelles** bzw. **informelles Lernen** und **Selbstlernen** bzw. **Lernen in der Gruppe** ermöglicht und durch einen Mix an **analogen** sowie **digitalen Formate** zur Verfügung steht,
- ein internes sowie externes **Kooperationsnetzwerk** für mehr **Vielfalt und Förderung** in der **Kompetenzentwicklung**.

Angebotsbeispiele im Bereich Qualifizierung „Mitarbeitende“



10. Kompetenzangebote – Führung stärken – Organisation stärken

Das Angebot der Personal- und Organisationsentwicklung für alle Führungskräfte/Professor*innen versteht sich daher als ein Portfolio im Baukastenprinzip. Jede Führungskraft/Professor*in kann entsprechend ihrem/seinem gewünschten Kompetenzaufbau zielgerichtet aus dem Baukastensystem fünf konkrete Beratungsleistungen abrufen. Empfohlen wird eine Begleitung durch die Personal- und Organisationsentwicklung, die sich ganz individuell in Dauer und Intensität an die Bedarfe der Führungskräfte/Professor*innen anpassen lässt.



© Personal- und Organisationsentwicklung Goethe-Universität 2020

1. Der **Kompetenzkompass** hilft bei der Orientierung und Übersicht möglicher Kompetenzentwicklungsfelder.
2. Der **Standortcheck** kann dazu genutzt werden, sich über das eigene Kompetenzprofil bewusst zu werden. Durch die kritisch, konstruktive Betrachtung des eigenen Kompetenzprofils beginnt bereits ein Lern- und Entwicklungsprozess. Über den Standortcheck können dann wiederum Lern- und Führungsziele formuliert werden und somit nach passenden Qualifizierungsmaßnahmen gesucht werden.
3. Anhand der Erkenntnisse aus dem Standortcheck kann ein **individueller Kompetenzplan** erarbeitet werden. Hier werden konkrete Kompetenzmaßnahmen ausgewählt und dann von der Führungskraft/Professor*in in das persönliche Zeitmanagement integriert.
4. Über 100 **Qualifizierungs-Angebote** (Präsenz und virtuell) liegen den Führungskräften/Professor*innen zur Auswahl vor. Hierbei sind die diversen Lerntypen und Führungskräftelebenszyklusphasen berücksichtigt und finden sich in unterschiedlichen Formaten, Themen oder Intensitäten wieder. Zudem wird das interne Portfolio durch zahlreiche Angebote von externen Kooperationspartner*innen ergänzt.

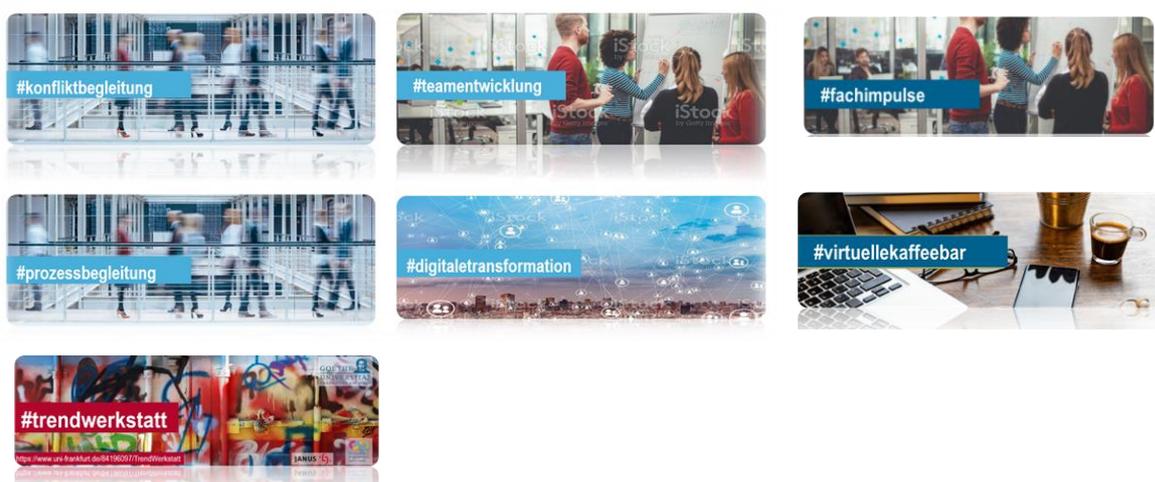
Angebotsbeispiele im Bereich Qualifizierung „Führungskräfte/Professor*innen“



© Personal- und Organisationsentwicklung Goethe-Universität 2020

5. Auch die **Organisationsentwicklung**, also die Begleitung längerfristiger Veränderungsvorhaben, Teamentwicklungen, Konfliktklärungen, Strategieprozesse etc. ist Teil des Portfolios mit Bausteinsystematik (siehe auch: [Kapitel 11: Verständnis und Angebote der Organisationsentwicklung](#)). Dem jeweiligen Anlass entsprechend kann auf ein zielgerichtetes Angebot zurückgegriffen werden.

Angebotsbeispiele im Bereich „Organisationsentwicklung“ und „Kollaboration“

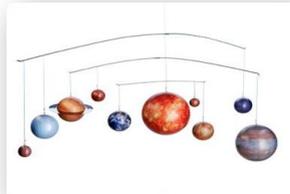


© Personal- und Organisationsentwicklung Goethe-Universität 2020

11. Verständnis und Angebote der Organisationsentwicklung

Universitäten sind komplexe Systeme

Die Organisation Universität kann als ein System mit einer inneren Vielfalt und Differenziertheit betrachtet werden. Zugleich ist sie eine Expertenorganisation, die aus vielen Einzelteilen sowie teilautonomen Subsystemen mit wenig Interdependenz besteht. Die Vielfalt der Elemente des Systems Universität ist vergleichbar mit einem verbundenen Planetensystem bzw. einem zusammenhängenden Mobile (Schulz, 2014).

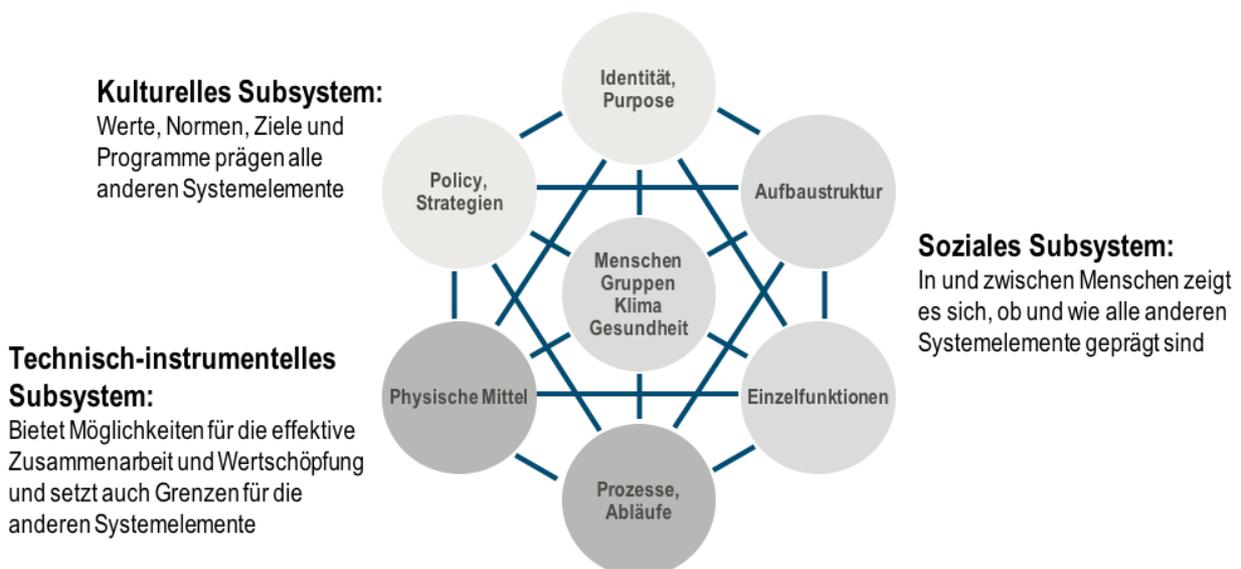


Die in Kapitel 3 genannten Dynamiken und Treiber der Veränderungen an Hochschulen werden zukünftig noch stärker von außen sowohl auf die inneren Subsysteme als auch auf die Gesamtorganisation Universität einwirken und sie beeinflussen. Somit wird eine Organisationsentwicklung durch das Hochschulmanagement, leitende Verantwortliche sowie Führungskräfte/Professor*innen in Verwaltung und Fachbereichen angeregt und gesteuert.

Veränderungsprozesse können nur dann erfolgreich gelingen und umgesetzt werden, wenn die definierte Organisationsveränderung im Gleichklang mit adäquaten Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt und die Beschäftigten in diesem Prozess mitgenommen werden (Schulz, 2014).

Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung ist **keine einheitliche Maßnahme**, sondern eine Bezeichnung für eine Reihe von unterschiedlichen Methoden und Techniken. Dabei werden längerfristig angelegte Veränderungsprozesse (z. B. der Organisationsstruktur) und die dazu nötigen Lernprozesse der Mitarbeitenden sowie deren Partizipation in den Fokus genommen (Werther und Jacobs, 2014). Übergeordnet betrachtet geht es bei der Organisationsentwicklung um Strukturen, Menschen, Aufgaben und Technologien. Die Interventionen bei Organisationsentwicklungen innerhalb oder außerhalb der Subsysteme wie etwa Fachbereiche oder Abteilungen betreffen zum Beispiel die folgenden sieben Elemente:



Quelle: Mit freundliche Genehmigung von [Trigon](#), Abb. Ballreich und Glasl (2011)

11. Verständnis und Angebote der Organisationsentwicklung

Typische Anlässe für Organisationsentwicklung

- Entwicklung eines Organisations-/Führungsleitbildes
- Strukturelle Veränderungen mit technisch-organisatorischen und/oder zwischenmenschlichen Auswirkungen
- längerfristig angelegte transparente Veränderungsprozesse, z.B. bei Zukunftsthemen wie digitaler Transformation; Internationaler Wandel; Agilisierung
- Erwartungs- und Emotionsmanagement
- Personelle und strukturelle Interventionen
- Umgang mit Widerständen im Veränderungsprozess
- Entwicklung von Konfliktfähigkeit und -bereitschaft in Arbeitsgruppen/Teams/Abteilungen/Bereichen
- Verbesserung der Zusammenarbeit an Schnittstellen und/oder in Teams
- Herbeiführung von Konsequenz bei der Umsetzung von Veränderungen
- Klärung von Macht- und Einflussstrukturen
- Entwicklung von Teams/Abteilungen/ Bereichen nach interner Reorganisation, als Team-Re-Set, im Konfliktfall, bei Zusammenlegung von zwei oder mehr Teams
- Entwicklung der Organisationskultur
- Kollaboration und Netzwerken
- Wissensmanagement als Stärkung der Unternehmenskultur

Organisationsberatung und –entwicklung (OE)

Systemische Organisationsentwicklungsberater*innen (OE-Berater*innen) unterstützen Organisationen, Subsysteme, Leitungsteams und Führungskräfte/Professor*innen mit ihren Teams bei unterschiedlichen Veränderungsprozessen. Dabei arbeiten sie **stets gemeinsam** mit den Verantwortlichen und Beteiligten. OE-Beratung fungiert als Prozess- und Systemberatung, die niemals schnelle Lösungen aus dem Hut zaubert, sondern in logischen Zeitphasen abläuft.

Vor diesem Hintergrund versteht sich die Personal- und Organisationsentwicklung als beratende Akteurin in Veränderungsprozessen. Wir bieten eine (Erst-)Beratung, das heißt eine interne Auftragsklärung für das Veränderungsvorhaben an. Aus den verschiedenen Veränderungskontexten heraus können wir dann mit den Verantwortlichen gemeinsam überlegen, welche **Einzelmaßnahmen in welcher Kombination** für die anstehende Organisationsentwicklung sinnvoll sind.

Als Teil der Universitätsorganisation zeigen wir als Personal- und Organisationsentwicklung professionell auf, in welchen Bereichen wir Mitglieder der Universität bzw. des Subsystems sind und an welchen Stellen wir der Organisation sowie den Leitenden und Entscheidenden zu nahestehen, um eine erfolgreiche Organisationsberatung begleiten bzw. umsetzen zu können. Aus diesem Grund arbeiten wir Hand in Hand mit qualifizierten externen Organisationsberater*innen, was für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung unabdingbar ist.

12. Zukünftiges neues Lernen

Weiterbildung – mit technischen Lösungen

Um kompetenzbasiertes lebenslanges Lernen an der Goethe-Universität erfolgreich umzusetzen, braucht es neue, digitale und zukunftsfähige technische Lösungen. Wie eingangs erwähnt, stellt die Digitalisierung einen relevanten Treiber von Veränderungen an Hochschulen dar. Während die Digitalisierung in Wirtschaftsunternehmen schon deutliche Spuren hinterlassen hat, ist sie auch aus dem Hochschulkontext nicht mehr wegzudenken. Dabei fungieren digitale Technologien als entscheidender Schlüsselfaktor im Rahmen des kontinuierlichen Wandels und auch der Lehre an Hochschulen. Im Zuge dessen wurde beispielsweise das Hochschulforum Digitalisierung ins Leben gerufen, das es sich als nationale Plattform zur Aufgabe macht, „die vielfältigen Einflüsse der Digitalisierung auf die Hochschulen und insbesondere auf die Hochschullehre zu diskutieren“ (Hochschulforum Digitalisierung, 2018).

Die Digitalisierung spielt allerdings nicht nur in der Lehre von Studierenden, sondern auch im Rahmen des **lebenslangen Lernens von Mitarbeitenden** eine wichtige Rolle. Insbesondere **digitale Lernformate** wie zum Beispiel Kollaborations- und Wissensmanagement-Plattformen besitzen ein hohes Potenzial zur Einflussnahme auf Veränderungen im Arbeitsumfeld von Mitarbeitenden im agilen Sinn (Bearing Point, 2015). Dies gilt auch für die Hochschullandschaft: Digitales Lernen soll **Mitarbeitende** befähigen, agil und flexibel mit Veränderungen im Arbeitsalltag umzugehen (Bearing Point, 2015).

Präsenzseminare meets neue Lernformen

Allein mit traditionellen Lernformen, wie etwa dem Präsenzseminar, ist diese Flexibilität und Agilität für Mitarbeitende jedoch nicht mehr zu bewerkstelligen (Schmid, Goertz, Behrens, 2018). Vielmehr bedarf es einer Ergänzung in Gestalt neuer digitaler Lernformate, die zum Beispiel nach dem Ansatz des **Blended Learning** funktionieren, um aktiv und kurzfristig auf sich ändernde Compliance-Vorschriften wie die EU-DSGVO oder neue Themenfelder wie die Internationalisierung, etwa durch europäische Netzwerke, reagieren zu können. Kleine Lerneinheiten (sogenanntes Micro-Learning) lassen sich in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden integrieren, ohne einen Konflikt zwischen der Aufgabenbewältigung und den mehrstündigen Seminarangeboten zu provozieren. Zudem lässt sich beispielsweise mithilfe einer Kollaborationsplattform das vielfältige und breite Expertenwissen, welches innerhalb der Organisation existiert, kanalisieren und für die Kolleg*innen in anderen Bereichen nutzbar machen. So erhalten Mitarbeitende die Möglichkeit zur Vernetzung, zum Austausch und zur Zusammenarbeit direkt am Arbeitsplatz.

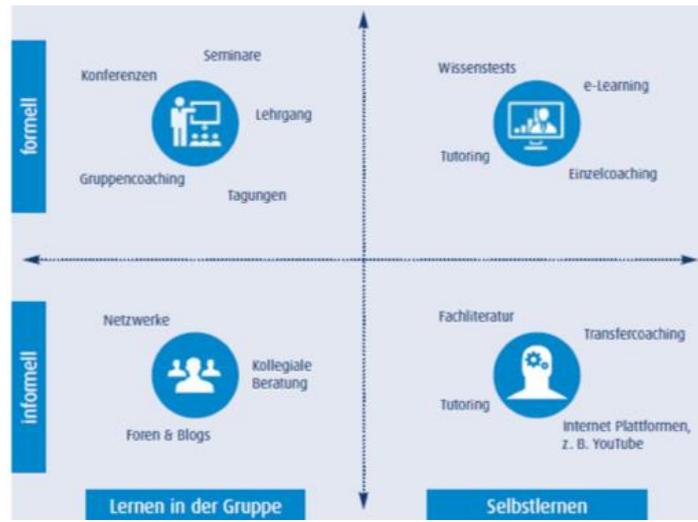
Blended Learning – eine Lernphilosophie

„Blended Learning ist ein integriertes Lernkonzept, dass die heute verfügbaren Möglichkeiten der Vernetzung über Internet oder Intranet in Verbindung mit ‚klassischen‘ Lernmethoden und -medien in einem sinnvollen Lernarrangement optimal nutzt. Es ermöglicht Lernen, Kommunizieren, Informieren und Wissensmanagement, losgelöst von Ort und Zeit in Kombination mit Erfahrungsaustausch, Rollenspiel und persönlichen Begegnungen im klassischen Präsenztraining“ (Sauter: Sauter und Bender, 2004, S. 68). Somit werden klassische Formate des formalen Lernens wie beispielsweise Präsenzseminare (siehe Quadrant formelles Lernen in der Gruppe auf der folgenden Seite) keineswegs abgelöst, sondern bleiben als Anker in der Weiterbildung bestehen. Sie werden künftig allerdings um neue Formen des Lernens und Kollaborierens ergänzt, die sich unkompliziert und bedarfsgerecht in eine digitalere Lernumgebung einbetten lassen. Diese – oftmals informelleren – Formate setzen die Mitarbeitenden und deren persönliche Lernstile sowie -bedarfe in das Zentrum des Lernens und ermöglichen ein sogenanntes „Learning on demand“.

12. Zukünftiges neues Lernen

Das bedeutet eine **Verzahnung von Lernen und Anwenden**. Das Lernen orientiert sich an dem Situationsbedarf der/des Lernenden und geschieht ad hoc in Echtzeit, da Informationen direkt am Arbeitsplatz nachgeschlagen, geübt und angewandt werden können.

Learning on demand im Sinne eines Blended-Learning-Ansatzes bietet somit schnelle Lösungen für aktuelle Herausforderungen bei hohem Praxisbezug. Blended Learning verbindet infolgedessen analoge und digitale Lernelemente, um den bestmöglichen Nutzen für die Lernenden zu generieren.



Quelle: Haufe (2018, S.13)

Um solche modernen Lernformate umzusetzen, stehen bereits erprobte technische Lösungen in Form von Lern-Management-Systemen (LMS) zur Verfügung. LMS-Systeme zeichnen sich durch hohe Nutzerfreundlichkeit und Funktionalitäten aus, die ein Lernen attraktiv, transparent und zugänglich machen. Mitarbeitende sollen somit befähigt werden, flexibel auf Wandel und Veränderungen zu reagieren (Meierwisch, Milo, 2018). Bei Auftreten eines Lern- bzw. Informationsbedarfes müssen sie in die Lage versetzt werden, schnell, zielgerichtet und selbstständig auf Lerninhalte zuzugreifen sowie mit ihrem Wissen an ihrer Kompetenzentwicklung zu arbeiten.

Attraktive, moderne, lebendige und zukunftsfähige Lernarchitektur an der Goethe-Universität



© Personal- und Organisationsentwicklung Goethe-Universität 2019

12. Zukünftiges neues Lernen

Digitale Lernarchitektur – neue Möglichkeiten auf individueller und prozessualer Ebene

Eine zukunftsfähige digitale Lernarchitektur mit einem Blended-Learning-Ansatz bietet somit viele zusätzliche Lernmöglichkeiten für Mitarbeitende und unterstützt den Prozess des lebenslangen Lernens an der Goethe-Universität auf individueller Ebene. Darüber hinaus wirkt sich eine moderne IT-Lösung aber auch auf prozessualer Ebene im Sinne einer Verwaltungsmodernisierung aus (Bearing Point, 2013, 2015). Moderne IT-Lösungen bieten eine erhöhte Anpassungsfähigkeit und Anwenderorientierung um auf veränderte Anwenderbedarfe schnell und servicefreundlich reagieren zu können. Die Nutzer*innen profitieren dabei von klar definierten, schnellen und benutzerfreundlichen Prozessen. In der Personal- und Organisationsentwicklung kann durch eine modernere IT-Architektur beispielsweise der gesamte operative Prozesskreislauf um das Weiterbildungsangebot (z. B. Anmeldung, Bestätigung, Erinnerung usw., Zertifikaterstellung) für unsere Nutzer*innen schneller, flexibler, unkomplizierter und intuitiver gestaltet werden.

13. Strategischer Ausblick der Personal- und Organisationsentwicklung

An der Goethe-Universität haben wir nicht nur das entsprechende Lernumfeld, sondern auch den Auftrag, eine Kultur des Lernens zu etablieren und neben den Studierenden auch alle beteiligten Mitarbeitenden und Führungskräfte/Professor*innen mit den Kompetenzen zu versorgen, die sie aktuell und zukünftig benötigen. Mit dem Gedanken des „lebenslangen Lernens“ schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass eine Organisation sich permanent weiterentwickeln kann. Darüber hinaus spielen individuelle Weiterbildungsangebote auch eine entscheidende Rolle für die Arbeitgeberattraktivität und damit für die Rekrutierung neuer Mitarbeitender sowie für die Mitarbeiterzufriedenheit und die damit verbundene langfristige Bindung von Mitarbeitenden (TNS Infratest, 2017).

Die Lösungen für attraktive, moderne, lebendige und zukunftsfähige Personal- und Organisationsentwicklungen sind bereits vorhanden. Konkret bedeutet dies für die Goethe-Universität: Wir möchten eine Lernlandschaft aufbauen, die den neuen Ansprüchen des Lernens Rechnung trägt. Lernstrategien können heute auf so viele Lernformate zurückgreifen wie nie zuvor. Unsere große Herausforderung besteht darin, die einzelnen Lernformate so zusammenzustellen und zu planen, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft/Professor*in ganz individuell in den jeweils benötigten Kompetenzen unterstützt werden kann.

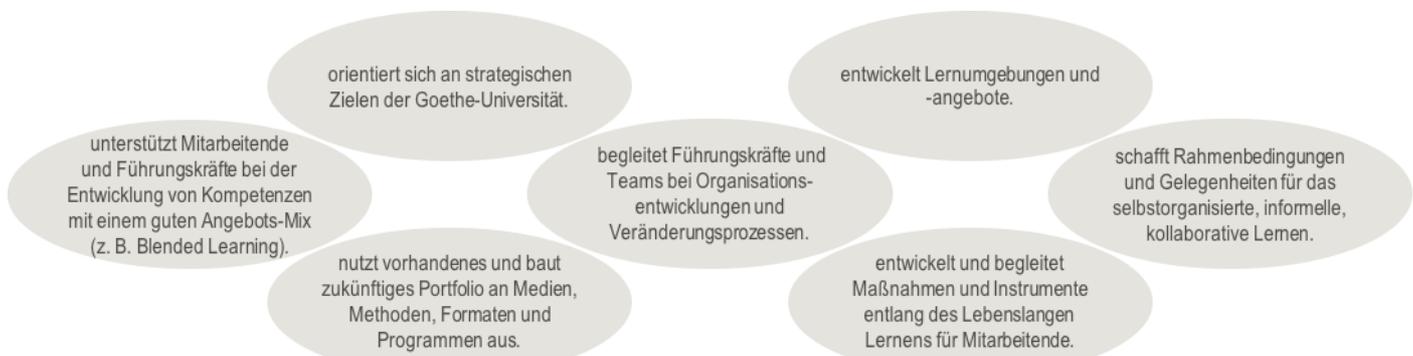
Damit wird die Weiterbildungs- und Qualifizierungsplanung an der Goethe-Universität ...



© Personal- und Organisationsentwicklung Goethe-Universität 2019

Die Personal- und Organisationsentwicklung sieht sich als Begleiterin und Impulsgeberin für die Gestaltung von Zukunftsfragen und Themen für ein lebenslanges Lernen an der Goethe-Universität in Zusammenarbeit mit Führungskräften/Professor*innen, Management, Mitarbeitenden sowie dem Personalrat und weiteren Gremien. Die Rolle der Personal und Organisationsentwicklung sieht dabei folgendermaßen aus:

Die Rolle der Personal- und Organisationsentwicklung ...



© Personal- und Organisationsentwicklung Goethe-Universität 2019

13. Strategischer Ausblick der Personal- und Organisationsentwicklung

Abschließend sei Friedrich Hubert Esser, Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), zitiert (Esser, 2018), welcher der Auffassung ist, dass die Arbeitswelt der Zukunft der beruflichen Weiterbildung einen hohen Stellenwert beimisst. In der aktuellen Ausgabe der BIBB-Fachzeitschrift „Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis – BWP“ mit dem Schwerpunktthema „Weiterbildung“ bemerkt Esser: „In einer Arbeitswelt von morgen mit steigenden Datenmengen, kürzer werdenden Halbwertszeiten von Wissen sowie einer erhöhten Flexibilität am Arbeitsplatz ist berufliche Weiterbildung schon lange nicht mehr Kür, sondern Pflicht.“

Der digitale Transformationsprozess, der Einsatz von Robotern sowie der wachsende Einfluss künstlicher Intelligenz sorgen für bislang nicht gekannte strukturelle Verschiebungen in Arbeits- und Produktionsprozessen. Arbeiten und Lernen werden sich von Grund auf ändern. „Der Umgang mit leistungsstarken IT-Infrastrukturen sowie das Arbeiten und Lernen in Virtual- und Augmented-Reality-Umgebungen oder mithilfe von Erklärvideos und Tutorials sind längst keine Zukunftsmusik mehr“, so der BIBB-Präsident weiter. Nur ein intelligent-kreativer Mix aus präsenz- und netzgestützten Weiterbildungsangeboten könne ein qualitativ angemessener Weg sein, um Fachkräfte zukunftsfähig im Prozess der Arbeit weiterzubilden. „Smarte Weiterbildungsangebote setzen jedoch smartes Weiterbildungspersonal voraus, das in der Lage ist, bewährtes didaktisches Know-how mit neuer Technologie kreativ zu verbinden. Diese Lernarchitekt*innen und -architekten von morgen gilt es bereits heute zu fördern und zu qualifizieren.“

14. Trendstudien und Reports

Hier eine Auflistung weiterführender Informationen zu den aktuellen Veränderungen sowie Maßnahmen, Ideen und Anregungen für die Zukunft der Arbeits- und Lernwelt:

APEC, Deloitte (2010), Die im Jahre 2020 in Forschungsberufen benötigten Kompetenzen.

Bearing Point (2015), Studie Business Agility: Bedeutung von Agilität in der Verwaltung.

Abgerufen von: http://toolbox.bearingpoint.com/ecomaXL/files/DI-15005_BEDE15_0972_WP_DE_Agilitaet_final_web.pdf

Haufe Akademie (2018), Zukunft des Lernens – ganzheitlich, wirksam, businessrelevant.

Abgerufen von: https://www.haufe-akademie.de/downloads_shop/documents/68002.pdf

Haufe Akademie (2018), Ein Handbuch für e-Learning-Skeptiker.

Abgerufen von: https://www.haufe-akademie.de/downloads_shop/documents/36197.pdf

Haufe Akademie (2018), Strategien für die Personalentwicklung in der digitalen Revolution: Neues Lernen für neue Arbeitswelten. Haufe.

Mollbach, A., Studer, T., Bergstein, J. und Held, D. (2017), Future Management Development Studie 2017. Kienbaum.

Siepman, Frank (2018), E-Learning Benchmarking Studie. Teilstudie: Digitale Transformation & Weiterbildung. Siepmann Media.

Rump, J. und Breitschopf, K. (2017), HR Report 2017: Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt. HAYS.

15. Literaturangaben

- Aljets, E. und Lettkemann, E. (2012). Hochschuleitung und Forscher: Von wechselseitiger Nichtbeachtung zu wechselseitiger Abhängigkeit. In: Wilkesmann, U. und Schmid, C. (Hg.): Hochschule als Organisation (S. 131–153). Wiesbaden: VS Verlag.
- Armutat, S. et al. (Hg.). Lebensereignisorientiertes Personalmanagement: Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele. Bielefeld: WBV.
- Bearing Point (2013). Fünf Hebel für eine agile Verwaltung. Abgerufen von: <https://www.bearingpoint.com/de-de/>
- Bearing Point (2015). Studie Business Agility: Bedeutung von Agilität in der Verwaltung. Abgerufen von: http://toolbox.bearingpoint.com/ecomaXL/files/DI-15005_BEDE15_0972_WP_DE_Agilitaet_final_web.pdf
- Baitsch, C. (2017). Führung an Hochschulen – Was bewegt die Akteure? In: L. Truniger (Hg.), Führen in Hochschulen (S. 291–298). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693–710.
- Erpenbeck, J. von Rosenstiel, L. (2007). Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Esser, F. (2018). Weiterbildung – für die Arbeitswelt von morgen unerlässlich! In: „Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis – BWP“, Heft 1, Bonn.
- Franken, S. (2016). Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiel. Gabler.
- Gornitzka, A. und Larsen, I. M. (2004). Towards professionalization? Restructuring of administrative work force in universities. *Higher Education*, 47(4), 455–471.
- Haering, B. (2017) Hochschulpolitische Trends in Europa. In: L. Truniger, (Hg.), Führen in Hochschulen (S. 3–15). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hanft, A. und Maschwitz, A. (2017). Hochschulen in Reformprozessen – Managen oder führen? In: L. Truniger, (Hg.), Führen in Hochschulen (S. 51–69). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Haufe Akademie (2018), Strategien für die Personalentwicklung in der digitalen Revolution: Neues Lernen für neue Arbeitswelten. Haufe.
- Kim, J und McLean, G. (2015). An integrative framework for global leadership competency: levels and dimensions. *Human Resource Development International*, 18(3), 235–258.
- Meierwisch, T., Milo, E. (2018). Digital Learning – Europäische Benchmark-Studie von Crossknowledge. Haufe Akademie und Fefaur – Ergebnisbericht.
- Nerdinger, F. W. (2008). Organisationsentwicklung. In: Nerdinger, F. W., Blickle, G. Schaper, N. (Hg.), Arbeits- und Organisationspsychologie (S.160–168). Heidelberg: Springer Verlag.
- Nickel, S. (2009). Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, staatliche Steuerung. Mering: Hampp.
- Nickel, S. (2017) Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement. In: L. Truniger, (Hg.), Führen in Hochschulen (S. 89–105). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nickel, S. (2012). Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In: U. Wilkesmann und C. Schmid (Hg.), Hochschule als Organisation (S. 279–291). Wiesbaden: Springer Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kleimann, B. (2011). Professionalisierung der Hochschuleitung? In: A. Langer und A. Schröer (Hg.), Professionalisierung im Nonprofit Management (S. 201–226). Wiesbaden: Springer VS.
- Maasen, S. (2017). Zum Geleit. In: L. Truniger (Hg.), Führen in Hochschulen (S. V-XIII). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Peus, C., Knipfer, K. und Schmid, E. (2016). Erfolgsfaktor effektive Mitarbeiterführung. *Wissenschaftsmanagement* (1), 20–23.

15. Literaturangaben

- Schimank, U., Winnes M. (2001). Jenseits von Humboldt. Muster und Entwicklungspfade des Verhältnisses von Forschung und Lehre in verschiedenen europäischen Hochschulsystemen. In: Stölting, E., Schimank, U. (Hg.): Die Krise der Universitäten (S. 295–325). Leviathan, Zeitschrift für Sozialwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmid, E., Knipfer, K. und Peus, C. (2017). Führend forschen und forschend führen – Empirische Ergebnisse zur Führung in der Wissenschaft. In: L. Truniger (Hg.), Führen in Hochschulen (S. 123–132). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmid, U., Goertz, L., Behrens, J. (2018). Monitor Digitale Bildung – Die Weiterbildung im digitalen Zeitalter. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Schmid, E., Knipfer, K. und Peus, C. (2017). Führend forschen und forschend führen – Empirische Ergebnisse zur Führung in der Wissenschaft. In: L. Truniger (Hg.), Führen in Hochschulen (S. 123–133). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Smith, Z. und Wolverson, M. (2010). Higher Education Leadership Competencies: Quantitatively Refining a Qualitative Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 61-70.
- Symanski, U. und Grün, J. (2013). Einleitung: Führung und Leitung an Hochschulen – Leadership ist gefragt. In: M. Dorando und U. Symanski (Hg.), Führungspraxis in Forschung und Lehre (S. 13–20). Bonn: Lemmens.
- TNS Infratest (2017). Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2017“ im Auftrag der Studiengemeinschaft Darmstadt, Darmstadt.
- Vilkinas, T. und West, D. (2011). Leadership behaviour displayed by heads of school – Its extent and importance. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(4), 347–361.
- Vitae Researcher Development Framework. Abgerufen von: <https://www.vitae.ac.uk/researchers-professional-development/about-the-vitae-researcher-development-framework>
- Werther, S. und Jacobs C. (2014). Organisationsentwicklung vs. Change Management. In: Brodbeck, F.C., Kirchler, E. und Woschée, R. (Hg.), Organisationsentwicklung – Freude am Change (S. 42–50). Heidelberg: Springer.

Impressum

© **Personal- und Organisationsentwicklung- Goethe-Universität,**
Aktualisierter Stand: September 2020

Verantwortlich im Sinne des Presserechts

Human Resources – Personal- und Organisationsentwicklung
Katja Jäger, Abteilungsleitung
Goethe-Universität Frankfurt, Campus Westend

Personal- und Organisationsentwicklung Redaktionsteam:

Sarah-Kristin Johnson
Oliver Krenzer
Clara Cornel
Tina Biela
Sandra Benecke

Fotografie

Uwe Dettmar

Gestaltung

ffj Büro für Typografie und Gestaltung, Frankfurt am Main



Personal- und
Organisations-
entwicklung

