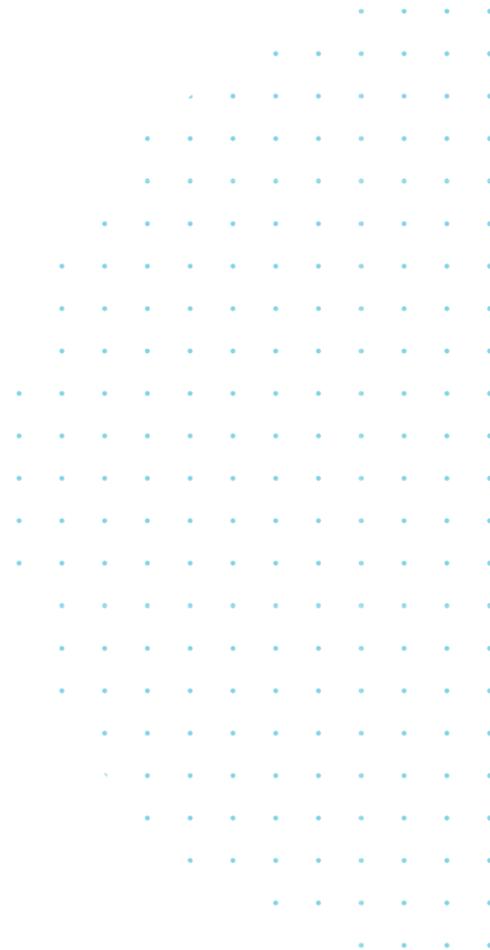
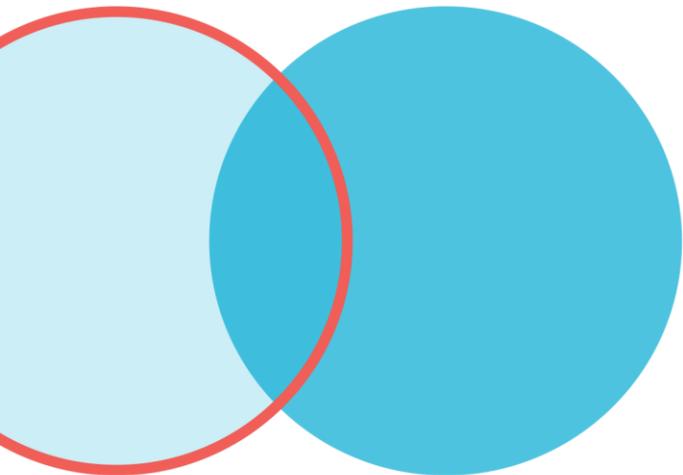




UNIVERSITÄT
ZU KÖLN

BEDARFSERHEBUNG DIGI-V.NRW

Ergebnisbericht



INHALT

1. DIGI-V.NRW: EINORDNUNG DES PROJEKTES	4
2. DIE BEDARFSERHEBUNG: HINTERGRUND UND VORGEHENSWEISE	6
2.1. Der Workshop als Instrument der Bedarfserhebung	7
2.2. Der Bedarfserhebungs-Workshop: Rahmenbedingungen, Beteiligung und Agenda	7
2.3. Vorgehensweise in der Auswertung	11
3. ERGEBNISSE DER BEDARFSERHEBUNGS-WORKSHOPS	12
3.1. Digitalisierte Hochschulverwaltung: veränderte Arbeitsplatzanforderung	13
3.2. Ermittelte Hauptbedarfe	16
3.2.1 Persönliche Kompetenz	17
3.2.2 Soziale Kompetenz	20
3.2.3 Führungskompetenz	22
3.2.4 Strategische Kompetenz	26
3.2.5 Methodenkompetenz	30
3.2.6 IT-Kompetenz	34
3.2.7 Ein ergänzender, übergreifender Blick auf die Erhebungsergebnisse	37
3.3 Lernformate	40
3.4 Ergebnisse des Vorprojektes im Vergleich zu denen der Bedarfserhebungs-Workshops	42
4 KOMPETENZMODELL FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE IN DIGITALISIERTEN HOCHSCHULVERWALTUNGEN	44
4.1 Definition des Kompetenzbegriffs	44
4.2 Die Ableitung des Kompetenzmodells	44
4.3 Das abgeleitete Kompetenzmodell:	48
4.3.1 Persönliche Kompetenz	49
4.3.2 Soziale Kompetenz	50
4.3.3 Methodenkompetenz	52
4.3.4 IT-Kompetenz	54
5 FAZIT	55
6 AUSBLICK	58
7 ANHANG	60
8 LITERATURVERZEICHNIS	62

ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Der Projektablauf.....	5
Abbildung 2: Beteiligte Hochschulen an den Bedarfserhebungs-Workshops	8
Abbildung 3: Vertretene Funktionen innerhalb der Bedarfserhebungs-Workshops	8
Abbildung 4: Zusammenhang Arbeitsanforderungen, Kompetenzen, Organisationskultur und Fortbildungsprogramm	9
Abbildung 5: Darstellung des Kompetenzrahmens und des verwendeten Concept-Boards	10
Abbildung 6: Beispiel eines Ergebnisses einer Kleingruppenarbeit – Bedarfsermittlung im Bereich Persönliche Kompetenzen	17
Abbildung 7: Beispiel eines Ergebnisses einer Kleingruppenarbeit – Bedarfsermittlung im Bereich Soziale Kompetenzen	20
Abbildung 8: Beispiel eines Ergebnisses einer Kleingruppenarbeit – Bedarfsermittlung im Bereich Führungskompetenzen.....	23
Abbildung 9: Beispiel eines Ergebnisses einer Kleingruppenarbeit – Bedarfsermittlung im Bereich Strategische Kompetenzen	27
Abbildung 10: Beispiel eines Ergebnisses einer Kleingruppenarbeit – Bedarfsermittlung im Bereich Methodenkompetenzen.....	30
Abbildung 11: Beispiel eines Ergebnisses einer Kleingruppenarbeit – Bedarfsermittlung im Bereich IT-Kompetenzen	34
Abbildung 12: Priorisierung der Kompetenzbereiche	38
Abbildung 13: „Die KGSt-Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt im Überblick“ (KGSt, S. 17, Abb. 5).....	45
Abbildung 14: Hauptkategorien der Kompetenzen im digitalisierten Berufsumfeld (QD S.20, Abb. 7)	46
Abbildung 15: Von Schlüsselkompetenzen über Kompetenzfacetten zu Verhaltensankern (KGSt, S. 18, Abb. 6).....	47
Abbildung 16: Abgeleitetes Kompetenzmodell für Fach- und Führungskräfte in digitalisierten Hochschulverwaltungen	48
Abbildung 17: Kompetenzmodell mit abgeleitetem Fortbildungsprogramm	56
Abbildung 18: Die weiteren Meilensteine des Projektes	57
Abbildung 19: Workshop-Agenda	60
Abbildung 20: Beispiel: Mural-Board je Workshop	60
Abbildung 21: Darstellung der Gruppenarbeiten – Inhalte mit dazugehörigen Rahmen zur Ergebnisdokumentation	61
Abbildung 22: Ergebnisdokumentation eines Workshops auf Mural	61

1. DIGI-V.NRW: EINORDNUNG DES PROJEKTES

Die Digitalisierung der Hochschulverwaltungen nimmt stetig zu. Dies wird u.a. deutlich an den zunehmend digitalisierten Verwaltungsprozessen, wie sie z.B. im E-Government-Gesetz NRW und im Onlinezugangsgesetz umfassend gefordert werden. Um sicherzustellen, dass alle Beschäftigten den Anforderungen einer digitalisierten Arbeitswelt gerecht werden können, sind alle Hochschulen in Nordrhein-Westfalen gefordert, ihre Beschäftigten im Rahmen des digitalen Wandels entsprechend aus- und weiterzubilden. „Dabei sollen nicht nur rein digitale Kompetenzen vermittelt werden, ebenso muss der Erwerb von Basiskompetenzen gesichert sein, der über reine Schulungsmaßnahmen hinausgeht und Aspekte des Kulturwandels in den Fokus stellt“ (Digitale Hochschule NRW, 2020, S. 3).

Zur Bewältigung dieser Aufgabe hat die DH.NRW (Digitale Hochschule NRW – eine Kooperationsgemeinschaft von 42 Hochschulen aus NRW und dem Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen) in einem ersten Schritt das Vorprojekt ‚Kompetenzentwicklung Hochschulen.nrw‘ initiiert. Ziel dieses Vorprojektes war ein „Konzept zur Konzeption eines Weiterbildungsprogramms“ (Digitale Hochschule NRW, 2020, S.7), welches Fach- und Führungskräfte der Hochschulverwaltungen mit Kompetenzen ausstattet, die es ihnen erlauben, die digitale Transformation mit zu gestalten und den veränderten Anforderungen einer digitalisierten Hochschulverwaltung gerecht zu werden.

Im Ergebnis konnten folgende vier Handlungsfelder im Rahmen des Vorprojektes ‚Kompetenzentwicklung Hochschulen.nrw‘ ermittelt werden:

1. Sensibilisierung und Verständnis zum Thema Digitale Transformation mit den Herausforderungen für die Veränderung der ‚Organisation Hochschule‘
2. Kompetenzaufbau im Bereich Digital Leadership und agile Zusammenarbeit (Kultur- und Haltungswandel)
3. Kompetenzaufbau im Bereich Anwendung digitaler Tools zur Vernetzung und Kollaboration
4. Kompetenzaufbau im Bereich Methoden, Arbeitsformen und Tools im Projekt-/Prozess-/ und Changemanagement

Zudem wurde der besondere Stellenwert der Führungskompetenz deutlich, sodass diese Kompetenzfacette besonders intensiv bearbeitet werden sollte.

Basierend auf den Ergebnissen dieses Vorprojektes soll nun im Rahmen des Folgeprojektes ‚DIGI-V.nrw‘ ein landesweites Fortbildungsprogramm zur Entwicklung von Kompetenzen, die zukünftig in digitalisierten Hochschulverwaltungen erforderlich sein werden, entwickelt werden. Geplant ist, dieses Programm allen Beschäftigten der Hochschulverwaltungen in NRW über die HÜF-NRW

(Hochschulübergreifende Fortbildung) anzubieten. Als Lernplattform soll das vorhandene ILIAS-System insbesondere im Hinblick auf E-Learnings wesentlich ausgebaut werden.

Neben dem Auf- und Ausbau der erforderlichen Kompetenzen der Fach- und Führungskräfte, sollen landesweite Vernetzungsangebote geschaffen werden. Dieser hochschulübergreifende Austausch soll den Kulturwandel bezogen auf eine digitale Verwaltung unterstützen.

Das Projekt ‚DIGI-V.nrw‘ wird von der DH.NRW gefördert und ist ein Konsortialvorhaben der FernUniversität in Hagen in Kooperation mit der hochschulübergreifenden Fortbildung (HÜF-NRW), der Universität zu Köln sowie der Hochschule Bochum. „Die Umsetzung des Vorhabens erfordert die Bündelung verschiedener Expertisen...“ (Digitale Hochschule NRW, 2021, S. 6), die durch entsprechende Zusammensetzung des Konsortiums sichergestellt werden kann. Vertreten sind Expert*innen aus den Bereichen Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Mediendidaktik und Weiterbildungsmanagement. Die Projektleitung obliegt der FernUniversität in Hagen.

Für die Projektlaufzeit wurde ein Lenkungskreis ins Leben gerufen. Dieser setzt sich zusammen aus ausgewählten Vertreter*innen der Hochschulen, der DH.NRW und der KDU.NRW (Kordinierungsinstanz Digitale Unterstützungsprozesse).

Es handelt sich somit um ein landesweites und hochschulübergreifendes Projekt, welches die Hochschulen bei der Bewältigung der umfangreichen Aufgabe der digitalen Transformation unterstützen soll.

Das Projekt wurde in vier Phasen unterteilt:

1. Konzeption eines Fortbildungs- und Vernetzungsangebotes
2. Ausarbeitung des Angebotes
3. Pilotierung
4. Projektevaluation und Verstetigung

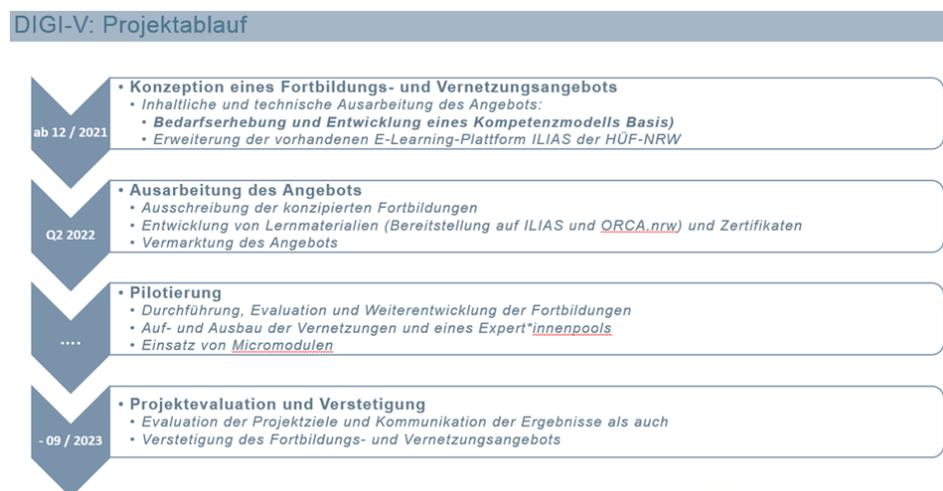


Abbildung 1: Der Projekttablauf

Zielgruppe des geplanten Fortbildungs- und Vernetzungsangebots sind „Fach- und Führungskräfte, Fortbildungsbeauftragte, E-GovG/OZG-Beauftragte sowie Mitarbeitende in der Organisations- und Personalentwicklung von NRW-Hochschulverwaltungen und Betriebstechniken als auch Mitarbeitende in Forschung und Lehre aller Hochschultypen (Unis, HAWs, KuMuHs)“ (Digitale Hochschule NRW, 2021, S. 8).

Der vorliegende Bericht geht im Folgenden detailliert auf die Bedarfserhebung ein, die zu Beginn der ersten Phase durchgeführt wurde. Im Anschluss wird die Ableitung des Kompetenzmodells dargelegt und die aus der Bedarfserhebung resultierenden Empfehlungen hinsichtlich zeitgemäßer und bedarfsgerechter Lernformate.

2. DIE BEDARFSERHEBUNG: HINTERGRUND UND VORGEHENSWEISE

Zu Beginn des Projektes DIGI-V sah der Arbeitsplan eine weiterführende Bedarfserhebung vor. Diese Erweiterung wurde als notwendig erachtet, da im Rahmen der Ist- und Bedarfsanalyse des Vorprojektes ‚Kompetenzentwicklung in Hochschulverwaltungen.nrw‘ ausschließlich „...die Kanzler*innen sowie ein/e Personalentwickler*in der Mitgliedshochschulen der AG Digitalisierung (Teilgruppe der Kanzlerkonferenzen in NRW)“ (Digitale Hochschule NRW, 2020, S.4) in Interviews befragt wurden. Die erweiterte Bedarfserhebung sollte mehr Personen mit unterschiedlicheren Funktionen und möglichst aller Hierarchieebenen einbeziehen und somit sicherstellen, dass der Bedarf an Kompetenzen, die zukünftig bei Fach- und Führungskräften aus- und aufgebaut werden müssen, in seiner Vielfalt erhoben und umfassend ermittelt werden kann.

Zudem hatte sich der Erfahrungsstand der Mitarbeiter*innen in Bezug auf die Digitalisierung deutlich verändert. Die Beschäftigten arbeiteten aufgrund der Pandemie mittlerweile regelmäßig im Home Office und hatten dadurch sehr viel mehr Erfahrungen im Umgang mit digitalen Arbeitsweisen, z.B. Videokonferenzen, als dies zum Zeitpunkt der ersten Bedarfserhebung der Fall war.

Um zu verstehen, an welchen Punkten der Aufbau von Kompetenzen nach wie vor erforderlich ist, in welchen Bereichen eventuell ein Bedarf entfällt oder ein zusätzlicher aufgrund der jüngsten Entwicklungen und Erfahrungen entstanden ist, wurde eine erneute Bedarfserhebung initiiert.

Basierend auf den Ergebnissen dieser erweiterten Bedarfserhebung sollen dann im Anschluss die angedachten Fortbildungsmaßnahmen weiter ausdifferenziert werden.

Die Konzeption, Durchführung und Auswertung der weiterführenden Bedarfserhebung oblagen der Universität zu Köln.

2.1. DER WORKSHOP ALS INSTRUMENT DER BEDARFSERHEBUNG

Eine wesentliche Anforderung an die Bedarfserhebung war es, den konkreten Bedarf an Kompetenzen, die zukünftig in digitalisierten Hochschulverwaltungen benötigt werden, möglichst umfassend, realitätsnah und hochschulspezifisch zu erheben. Im Vordergrund stand die Partizipation der Hochschulen in NRW sowie die Erhebung der Kompetenzbedarfe, wie sie von den Fach- und Führungskräften selbst gesehen werden.

Um dies zu gewährleisten und der Komplexität des Themas gerecht zu werden, wurde das Format der strukturierten Workshops gewählt, eine qualitative Methode. Dieses Format bietet die Möglichkeit, im direkten Dialog mit zahlreichen Vertreter*innen der unterschiedlichen NRW-Hochschulen über die Bedarfe im Detail sprechen zu können. Im gemeinsamen Dialog ist es zudem möglich, sehr genau zu eruieren, welche Bedarfe in der Praxis vorhanden sind und welche Unterschiede hinsichtlich der Bedarfe es, z.B. je nach Größe und Art der Hochschule, gibt.

Zudem boten die Workshops eine hervorragende Möglichkeit, einen ersten Schritt in Richtung stärkere Vernetzung der Hochschulen untereinander zu machen und die Teilnehmer*innen für die Herausforderungen der digitalen Transformation zu sensibilisieren.

2.2. DER BEDARFSERHEBUNGS-WORKSHOP: RAHMENBEDINGUNGEN, BETEILIGUNG UND AGENDA

Die vor dem o.g. Hintergrund konzipierte Bedarfserhebung fand im Rahmen von eintägigen Workshops statt. Die Workshops wurden online per Zoom durchgeführt, waren auf eine Dauer von jeweils sechs Stunden angelegt und je Workshop waren max. 12 Teilnehmer*innen vorgesehen.

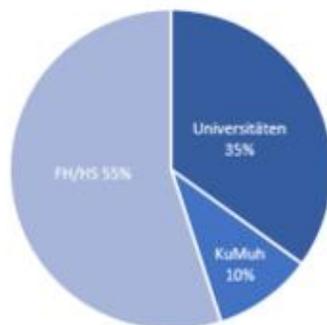
Die Workshop-Reihe startete am 07. Februar 2022 und konnte am 24. Februar 2022 erfolgreich abgeschlossen werden.

Aufgrund des großen Interesses konnten insgesamt sechs Workshops durchgeführt werden. Beteiligt waren 20 NRW-Hochschulen:

- FH Aachen
- Fachhochschule Bielefeld
- Universität Bielefeld
- Hochschule Bochum
- Ruhr-Universität Bochum
- Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
- Hochschule für Musik Detmold
- FH Dortmund
- Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
- Robert Schumann Hochschule Düsseldorf
- Hochschule Düsseldorf
- Hochschule Hamm-Lippstadt
- FernUniversität in Hagen

- Technischen Hochschule Köln
- DSHS Köln
- Universität zu Köln
- WWU Münster
- Hochschule Ruhr West
- Fachhochschule Südwestfalen
- Bergische Universität Wuppertal

20 beteiligte Hochschulen



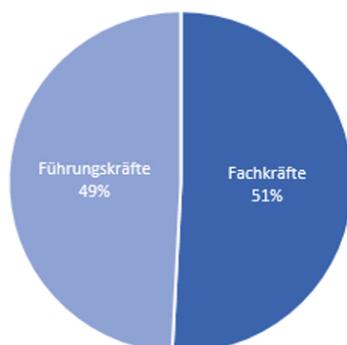
Vertretene Bereiche:

- Personalentwicklung / Organisationsentwicklung
- EGovG-/OZG-Koordination
- IT / Digitale Transformation / Digitalisierung
- Hochschulentwicklung
- Zentrale Studienberatung
- Perspektivmanagement
- Finanzen
- Marketing
- Internationale Angelegenheiten
- Campus- und Projektmanagement

Abbildung 2: Beteiligte Hochschulen an den Bedarfserhebungs-Workshops

Die 20 teilnehmenden Hochschulen entsandten 60 Teilnehmer*innen. Vertreten waren unterschiedlichste Hierarchieebenen und Fachbereiche.

60 Personen



Unterschiedlichste Funktionen:

- Referent*innen / Sachbearbeitung
- Projektkoordination / Projektleitung
- Sachgebietsleitung / Gruppenleitung / Teamleitung
- Abteilungsleitung
- Dezernatsleitung
- Stellvertretende Kanzler*innen / Vizekanzler*innen

Abbildung 3: Vertretene Funktionen innerhalb der Bedarfserhebungs-Workshops

Das Workshop-Angebot wurde von den NRW-Hochschulen sehr zahlreich angenommen, sodass in den Workshop-Ergebnissen Bedarfe einer Vielzahl an Bereichen und Funktionen, die in Hochschulverwaltungen vertreten sind, berücksichtigt werden konnten.

Die Bedarfserhebung konnte somit auf ein sehr breites Fundament gestellt werden.

Da die Teilnehmer*innen aus sehr unterschiedlichen Fachbereichen kamen, war es sehr wichtig, einen einheitlichen Wissensstand hinsichtlich des Themas „Kompetenzen & Kompetenzbedarf“ zu schaffen. Somit starteten die Workshops mit einem Impulsvortrag.

Dieser Einstieg sollte für das Thema Digitalisierung in der Hochschulverwaltung sensibilisieren und erste Denkanstöße geben, inwiefern sich Arbeitsbedingungen bereits verändert haben und neue Anforderungen an Mitarbeitende gestellt werden. Aber auch der große Einfluss von Kultur und Werten einer Organisation auf die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden wurde betont, genauso wie der Einfluss, den die Kompetenzen der Beschäftigten auf eine Organisationskultur haben können (Abb. 4).

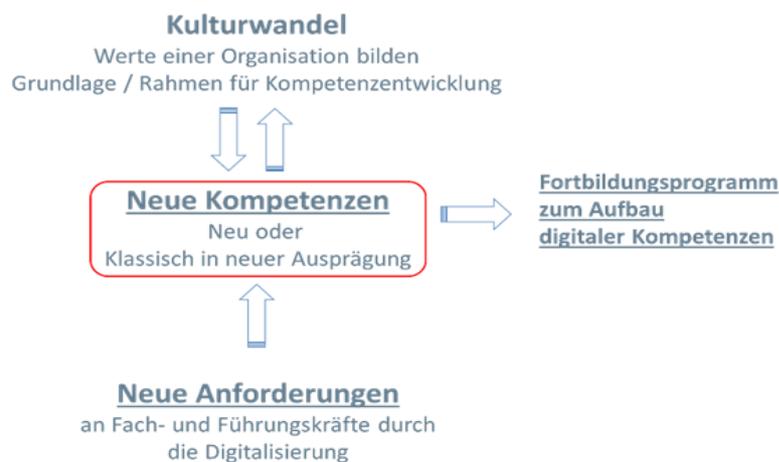


Abbildung 4: Zusammenhang Arbeitsanforderungen, Kompetenzen, Organisationskultur und Fortbildungsprogramm

Im Anschluss an den Impulsvortrag wurden im Rahmen von zwei Gruppenarbeiten folgende Fragestellungen bearbeitet:

1. Was hat sich für mich persönlich und in meinem Arbeitsumfeld bzw. an den Rahmenbedingungen durch die Digitalisierung verändert?
2. Welche Kompetenzen / Fähigkeiten sind im Rahmen der digitalen Transformation und in einer digitalisierten Hochschulverwaltung erforderlich?

Die Kleingruppenarbeiten selbst wurden von je einer Mitarbeiterin / einem Mitarbeiter der Personal- bzw. Organisationsentwicklung der Universität zu Köln moderiert, sodass bei Bedarf Erläuterungen und Impulse seitens der Moderation möglich waren.

Die Arbeitsergebnisse wurden auf einem vorbereiteten Mural-Board dokumentiert. Das Board war in Form eines Hauses aufgebaut, dessen Basis zwei Rahmen bildeten, in denen die neuen Arbeitsbedingungen in einer digitalisierten Hochschulverwaltung festgehalten werden konnten (Gruppenarbeit Nr. 1). Darauf aufbauend gab es in sechs weiteren Rahmen die Möglichkeit, die Arbeitsergebnisse zu den daraus resultierenden Kompetenzen (Gruppenarbeit Nr. 2) zu dokumentieren.

Die erste Gruppenarbeit erfolgte in zwei Gruppen mit je sechs Teilnehmer*innen.

Ziel der ersten Fragestellung war es, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, welche Themen im Arbeitsalltag herausfordernd sind und an welchen Punkten ggf. sogar Überforderung spürbar ist. Die Ergebnisse stellten die Teilnehmer*innen dann dem Plenum vor.

In Vorbereitung auf die zweite Gruppenarbeit gab es einen weiteren Impulsvortrag. In diesem wurde sowohl der Kompetenzbegriff selbst, als auch der Kompetenzrahmen erläutert, der auf Basis des Berichts der KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) zum Thema ‚Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt‘ entwickelt worden war und dieser zweiten Gruppenarbeit als Struktur dienen sollte.

Dieser Kompetenzrahmen bestand aus sechs Kompetenzbereichen (Abb. 5).

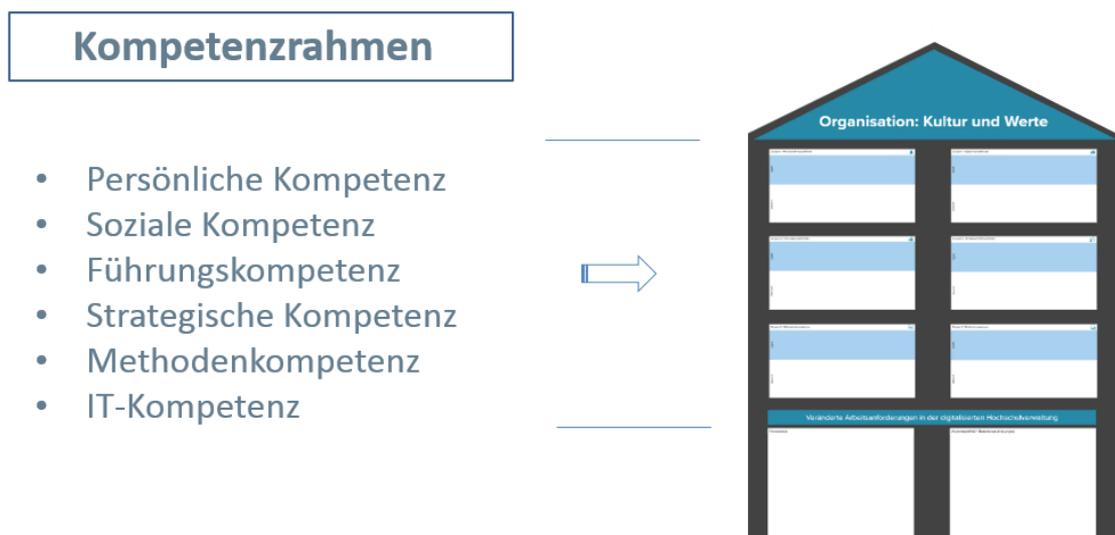


Abbildung 5: Darstellung des Kompetenzrahmens und des verwendeten Concept-Boards

Im Rahmen der zweiten Gruppenarbeit wurden die Teilnehmer*innen in drei Kleingruppen aufgeteilt und ermittelten, jeweils anhand von zwei Kompetenzbereichen des vorbereiteten Kompetenzrahmens, welche Einzelkompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften in einer zunehmend digitalisierten Hochschulverwaltung erforderlich sind:

- Gruppe 1: Persönliche und Soziale Kompetenz
- Gruppe 2: Führungs- und Strategische Kompetenz
- Gruppe 3: Methoden- und IT-Kompetenz

Durch die Zuordnung der Kompetenzbereiche zu den jeweiligen Kleingruppen konnte davon ausgegangen werden, dass sämtliche Kompetenzbereiche zu gegebener Zeit in den Fokus rückten und somit ein breites Spektrum an Input durch die Teilnehmer*innen erwartet werden durfte. Dies wiederum gewährleistete, dass im Rahmen der Auswertung für alle sechs im Vorfeld festgelegten Kompetenzbereiche Bedarfe ermittelt werden konnten.

Im Rahmen dieser zweiten Gruppenarbeit wurde zudem abgefragt, welche Rahmenbedingungen aus der Erfahrung der Teilnehmer*innen heraus erfolgreiches Lernen ermöglichen und welche Lernformate bei welchen Inhalten am erfolgversprechendsten erscheinen bzw. bevorzugt genutzt werden würden.

Die Arbeitsergebnisse wurden anschließend im Plenum vorgestellt und konnten durch Beiträge der Teilnehmer*innen, die in ihrer Kleingruppe Bedarfe zu den jeweils anderen Kompetenzbereichen erarbeitet hatten, ergänzt werden. Somit war sichergestellt, dass alle Teilnehmenden ihre Bedarfe zu sämtlichen Kompetenzbereichen platzieren konnten.

Abschließend wurden die Teilnehmer*innen gebeten, die erarbeiteten Bedarfe über ein Punktesystem zu gewichten:

Jede(r) Teilnehmende hatte drei bis fünf Punkte zur Verfügung, um kenntlich zu machen, welche der genannten Bedarfe zukünftig als besonders wichtig erachtet werden. Falls in einem der Kompetenzbereiche mehrere Kompetenzen als besonders relevant eingestuft wurden, konnte anstelle von Einzelbeiträgen auch ein kompletter Kompetenzbereich als prioritär markiert werden.

2.3. VORGEHENSWEISE IN DER AUSWERTUNG

Die Ergebnisauswertung erfolgte nach Abschluss der gesamten Workshop-Reihe in mehreren Schritten.

Zuerst wurden die Beiträge der Teilnehmenden aus sämtlichen Workshops je Kompetenzbereich zusammengetragen und gruppiert.

In einem nächsten Schritt wurden diese gruppierten Bedarfe nach Häufigkeit sortiert. In diesem Rahmen fand auch die Gewichtung, die die Teilnehmenden am Ende der zweiten Gruppenarbeit vorgenommen hatten, Berücksichtigung.

Anschließend überprüften die Moderator*innen der jeweiligen Kompetenzbereiche die bis dahin erfolgte Gruppierung und Priorisierung der Bedarfe. Da sie als Moderator*innen die Diskussionen und Gespräche der Kleingruppen mitverfolgt hatten, konnten sie

dokumentierte Wortbeiträge, sofern erforderlich, interpretieren und das Bild, das sich bis zu diesem Punkt der Auswertung herauskristallisiert hatte, dahingehend prüfen, ob es sich mit dem deckte, was sie während der Gespräche in den Gruppenarbeiten wahrgenommen hatten. Bei Bedarf ergänzten sie mündliche Beiträge der Teilnehmer*innen, die nicht dokumentiert worden waren, aber wichtig erschienen und hatten auch die Möglichkeit, Priorisierungen anzupassen, falls dies aufgrund der Eindrücke, die während der Kleingruppenarbeiten entstanden waren, notwendig erschien.

Abschließend besprachen die Moderator*innen jeden einzelnen Kompetenzbereich gemeinsam und ermittelten je Kompetenzbereich drei bis fünf Hauptbedarfe bzw. Einzelkompetenzen. In diesem Rahmen floss die Expertise der Expert*innen aus den Bereichen der Personal- und Organisationsentwicklung ein.

An diesem Punkt der Auswertung wurde den Moderator*innen bewusst Interpretationsspielraum eingeräumt, denn die Ergebnisse sollten nicht rein quantitativer Art sein, sondern auch die Eindrücke aus den Kleingruppenarbeiten und die Expertise der Expert*innen mit Blick auf Erfahrungswerte und zukünftige Entwicklungen angemessen berücksichtigen.

Dieses Vorgehen erlaubte es einerseits, die Komplexität des Themas zu erfassen und stellte andererseits sicher, dass sämtliche Beiträge der Teilnehmer*innen in die Ergebnisse einfließen und die Bedarfserhebung bestmöglich an der Realität ausgerichtet wurde.

Es sei erwähnt, dass sämtliche Beiträge der Teilnehmer*innen bei der Bedarfsermittlung berücksichtigt wurden, zugunsten der Lesbarkeit jedoch im Folgenden teilweise zusammengefasst wurden.

3. ERGEBNISSE

DER BEDARFSERHEBUNGS-WORKSHOPS

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Kleingruppenarbeiten entsprechend der in Kapitel 2 genannten Reihenfolge und beschriebenen Kompetenzfelder dargelegt, einschließlich der daraus abgeleiteten Hauptbedarfe je Kompetenzfeld.

Dieser Ergebnisdarstellung werden einige grundsätzliche Beobachtungen und Erkenntnisse unter Bezugnahme auf das Vorprojekt vorangestellt, um ein ganzheitliches Bild zu vermitteln.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die im Vorprojekt herausgearbeiteten Handlungsfelder im Rahmen der erweiterten Bedarfserhebung im Wesentlichen bestätigt und weiter ausdifferenziert werden konnten.

Da Teilnehmende unterschiedlichster Hochschulen, Funktionen und Hierarchieebenen in den Bedarfserhebungs-Workshops vertreten waren, spiegeln die Ergebnisse der Workshop-Reihe eine Vielzahl an Bedarfen wider und bilden somit eine sehr gute Grundlage für ein Fortbildungsprogramm zum bedarfsgerechten und systematischen Kompetenzaufbau bei Fach- und Führungskräften.

Zudem wurde auch die These des Vorprojekts, dass der zukünftige Kompetenzbedarf weit über die rein digitalen Kompetenzen hinausgeht, durch die Ergebnisse der Bedarfserhebungs-Workshops belegt.

Die Teilnehmenden haben regelmäßig unterstrichen, dass Werte und Haltungen eine sehr wichtige Rolle spielen, und dass es neben dem Kompetenzaufbau bei den Mitarbeitenden auch darum gehen muss, eine Organisationskultur zu fördern, die lebenslanges Lernen zulässt und unterstützt. An dieser Stelle wurde gehäuft das Thema der Fehlerkultur genannt und in Zusammenhang gebracht mit der überaus wichtigen Rolle der Führungskräfte.

Darüber hinaus lässt sich sagen, dass es im Rahmen des Kompetenzaufbaus einen sehr großen Bedarf an Austausch und Vernetzung gibt, verbunden mit dem dringenden Wunsch, Lernformate zu überarbeiten und kulturellen Wandel in den Hochschulen zu unterstützen.

Wie sich dies im Einzelnen darstellt und welche Möglichkeiten es gibt, die ermittelten Bedarfe zu decken, wird wie folgt erörtert:

Die Workshop-Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt und zusammengefasst und in Kapitel 4 unter Bezugnahme auf ausgewählte Quellen (KGSt® – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2020 und Fraunhofer-Institut für offene Kommunikationssysteme Fokus, 2020) in ein Kompetenzmodell für digitalisierte Hochschulverwaltungen überführt. Abschließend werden in diesem Bericht Möglichkeiten aufgezeigt, Lernformate so anzupassen, dass sie den Bedürfnissen der Lernenden entsprechen und so den Gedanken des ‚New Learning‘ unterstützen. Somit werden einerseits die Lernangebote bedarfsgerecht gestaltet, andererseits lassen sich aber auch kulturelle Aspekte und Ziele ableiten.

3.1. DIGITALISIERTE HOCHSCHULVERWALTUNG: VERÄNDERTE ARBEITSPLATZANFORDERUNG

Im Rahmen der ersten Gruppenarbeit wurde ermittelt, wie sich Arbeitsplatzanforderungen durch die Digitalisierung, d.h. durch den Einsatz neuer Technologie und Technik, durch überarbeitete Strukturen und Prozesse und auch durch neue Erwartungen an die Arbeitsweise verändert haben.

Im Folgenden sind die Einzelbeiträge der Teilnehmer*innen der Bedarfserhebungs-Workshops dargestellt, unterteilt in die beiden Fragestellungen, was sich für die Mitarbeitenden einerseits persönlich verändert hat und welche Aspekte sich bzgl. des Arbeitsumfeldes und der Rahmenbedingungen andererseits verändert haben. Fett gedruckte Beiträge wurden gehäuft genannt:

Gruppierung	Einzelbeiträge aus den Bedarfserhebungs-Workshops
Persönliche Aspekte	<p>Neue Formate nutzen lernen; Umgang mit Frustration; Hilfe zur Selbsthilfe; mehr Flexibilität; Flexibilität kann sich positiv und negativ auswirken; Flexibilität der Arbeitszeiten; Kommunikation muss klarer werden; als FK: MA Vertrauen geben; Ich brauche Vertrauen; Umgang mit Unsicherheiten; bewusstere Entscheidungen; man muss schneller reagieren; hohe Anforderung an Selbstorganisation; Schutz meiner Daten?; zeitlich & räumlich unabhängiger; Trennung zwischen Job und Privat; Priorisierung; Veränderungen erkennen; Veränderung als Chance; Jeden mitnehmen als Herausforderung; Work-Life Balance im Digitalen Raum; Selbstorganisation; besser auf sich aufpassen & auf andere; mehr eigenes aktiv werden; gezielteres Lernen; Bereitschaft zu lebenslangen Lernen; Selber Wissen beschaffen; besseres Lernen ist möglich; Mehr Multitasking (Gefahr(?)); Zunehmende Akzeptanz für alles "Digitale" (2019->2022); Selbstmanagement; Generationenproblematik; Angst; Disziplin; Mit diesen techn. Möglichkeiten vertraute Kollegen dominieren in Besprechungen die Wenignutzer; schneller Agieren; Mehr Zeit für Konzeptarbeit; Passende (Hybride) Raumkonzepte sind notwendig, um bei eingespielten Teams remote und co-located Collaboration anzugleichen; Schneller zu zweit Arbeiten; Entgrenzung von Arbeit und Privat; Zoom Fatigue; Bei Konferenzen habe ich oft das Gefühl die Kollegen sind nicht mit dem Kopf dabei; Veränderung Unternehmenskultur; Ggfs. Wegfall meiner Arbeit; man muss besser funktionieren; höhere Anforderungen (Multitasking) - wie soll Übergang zur Präsenzarbeit perspektivisch erfolgen? unklar, welche Kompetenzen genau gefordert werden (eigener Weiterbildungsbedarf); positive Annahme der Veränderung; Zeitmanagement nimmt an Bedeutung zu - gleichzeitig persönlichen Austausch im Blick behalten; Überforderung und Angst vor der Veränderung - Unverständnis über Begrifflichkeiten/ Rollen etc.; Druck ist gewachsen; Nicht mehr nur einen Fokus; Sorge, sich zu verzetteln; Gefühl der Überlastung; durch den Hype machen viele zu; Manchen fehlt die Zuversicht; man arbeitet im Homeoffice konzentrierter; Veränderungs-bereitschaft; Softskills werden zunehmend wichtiger; Handlungs-fähigkeit / Beteiligung baut Ängste ab; Mehr Eigeninitiative; viel Abstimmung zur Übergabe von Arbeitsständen; man muss sich anders organisieren durch die Digitalisierung</p>
Aspekte des Arbeitsumfeldes / der Rahmenbedingungen	<p>viele Kanäle sind zu bedienen; Tool-Vielfalt (Auswahl schwieriger); Masse an Kommunikationstools (keine Standardisierung); soziale Bindung am Arbeitsplatz; Kollegen kennenlernen fehlt; Prozesse unstrukturierter (nicht einheitlich) Unklarheit; Führung muss individueller sein; viele Insellösungen; zu viele Themen gleichzeitig (Digitalisierung); Orientierungslosigkeit (Zielsetzung /Priorisierung); anstrengender durch Themen-Hopping; Termindichte; keine Pausen zwischen Terminen; Gesteigertes (digitales) Meetingaufkommen im Vergleich zur Präsenz; Moderations-Skills (Methoden-Kenntnisse); alles braucht mehr Zeit; Netiquette (Kamera aus); viel Eigenverantwortung; mehr Klärungsbedarf; Arbeitszeiten sind nicht mehr klar, Arbeit und Freizeit hat sich zunehmend vermischt; Geschwindigkeit hat zugenommen; per Chat Probleme lösen</p>

	<p>(Verschiebung der Kommunikation); effizientere Kommunikation; effizientere Arbeitsweise; Neue Meetingkultur; Corona als Booster; Wegzeiten fallen weg; Wie ersetze ich Teeküchen-Gespräche? Austausch mit Studierenden fehlt / weniger; Ausschluss von Kolleg*innen; Vernetzung nimmt zu mit Kolleg*innen; Prozesse sind standardisierter - einheitliche Servicequalität; Verschlinkung von Arbeitsprozessen (Zeit); Schnellere Prozesse; Vereinfachung meiner Arbeitsprozesse; Abbau von Medienbrüchen (bessere Interoperabilität zw. Mitarbeitenden und Prozessen); Silodenken muss weniger werden; Sonderschleifen können besser eingefangen werden; feststehende Prozesse (Festlegung SLAs) - Ausnahmen nicht gut möglich; Arbeit wird unpersönlicher; Hierarchien werden abgebaut (Prozesse werden schlanker); Digitalisierung deckt unklare Prozesse auf; Prozesse komplexer - redundantes Arbeiten; Beschleunigte Digitalisierungs-Vorgänge viele Vorgänge zeitgleich; Partizipation / Mitbestimmung noch unzureichend / neu gedacht werden; Selbstorganisation ist verstärkt notwendig; Umbruchprozess mit mehr Belastung empfunden - dann weniger; wenig technikaffine Kolleg*innen - wie nimmt man diese mit? Automatisierung bringt auf lange Sicht Entlastung; Überforderung bei unklaren Entscheidungsprozessen (E-Mail-Flut); Überwiegend mobiles Arbeiten (Homeoffice); Internationale & nationale Vernetzung wird erleichtert; kurzer Dienstweg fehlt; Austausch fehlt; Neues Aufgabengebiet (UniService Digitale Transformation); Rahmen für "Begegnung" schaffen; Art der Teamwork; Teamspirit muss anders hergestellt werden; Onboarding neuer Kolleg*innen herausfordernd; mehr kollaboratives Arbeiten (Dokumente); Neue Prozesse vorzustellen/kommunizieren; Hybride Meetings; Infrastruktur passt nicht zu den Prozessen; Kompetenzaufbau zu digitalen Tools ist sehr wichtig!!!; Verzicht auf Papier; Remote Work; Irrsinnig viele Arbeitsaufträge/Projekte zur Umsetzung - Überblick? fast kollegenloses Arbeiten; Veränderte Dokumentation; Zeitdruck für Veränderungsvorhaben; kein Blick auf die Gesundheit der Mitarbeiter*innen (physisch und psychisch); Veränderung in der Führung - mehr Termine; Beschleunigung; Erhöhte Erreichbarkeit; zu hohe Erwartungen der Stakeholder; Digitalisierung 1. Prio - was ist mit dem Tagesgeschäft? Viele positive Aspekte; wir werden produktiver; Besprechungen werden leichter (kein Standortwechsel); Prozesse / Organisationsstrukturen müssen sich verändern; Prozesse für andere verständlich/ intuitiver machen / Nutzerzentrierung; "alles wird rasend schnell" - schnelle Veränderungen; muss so gestaltet werden, dass es gestaltet werden kann - eigentlich Organisationsverantwortung, aber auch Eigenverantwortung</p>
--	--

In den Beiträgen wird sofort deutlich, wie vielfältig die Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung sind.

Bei näherer Betrachtung der Einzelbeiträge fällt auf, dass Punkte, die von manchen Teilnehmer*innen als problematisch gesehen werden, von anderen wiederum als positiver Aspekt der Digitalisierung wahrgenommen werden. Diese unterschiedliche Sichtweise kann verschiedene Ursachen haben. Einerseits ist sicherlich entscheidend, an welchem Punkt der Veränderung die Organisation und ihre Strukturen, Prozesse und Systeme stehen und andererseits, inwieweit Fach- und Führungskräfte die Veränderungen annehmen und entsprechende Kompetenzen bereits aufbauen konnten. Somit können Aspekte, die zu Beginn eines Veränderungsprozesses, in unserem Fall der Digitalisierung, als Herausforderung empfunden werden, schlussendlich eine positive Veränderung darstellen.

Im Wesentlichen wurden folgende ‚Neue Anforderungen‘ herausgearbeitet:

Neue Herausforderungen:

- Zu hohe Termindichte und zu wenig Pausen
- Höhere Informationsdichte, höherer Workload
- Erhöhte Erwartungen an Reaktionszeiten
- Viele neue Tools und Kommunikationsmöglichkeiten (z.B. Netiquette)
- Fehlender sozialer Austausch
- Entgrenzung Privat- und Berufsleben
- Unklare Prozesse

Positive Veränderungen:

- Effizientere Prozesse
- Zielgerichteter Besprechungen
- Ortsunabhängige Zusammenarbeit
- Durch mehr Flexibilität eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

3.2. ERMITTELTE HAUPTBEDARFE

Im weiteren Verlauf wird detailliert beschrieben, welche der Kompetenzen aus den sechs unterschiedlichen Kompetenzbereichen des zugrunde gelegten Kompetenzrahmens (vgl. S. 10, Abb. 5) aus Sicht der Teilnehmer*innen des Workshops benötigt werden, um den veränderten Anforderungen in einem digitalisierten Arbeitsumfeld gerecht werden zu können. Teilweise handelt es sich um neue Kompetenzen, zum Teil aber auch um klassische Kompetenzen in neuer Ausprägung.

Beispielsweise wurde regelmäßig beschrieben, dass die höhere Termin- und Informationsdichte deutlich mehr ‚Selbstmanagement‘ von jeder/m Einzelnen erfordert als es in der analogen Arbeitswelt der Fall war.

Neue Kommunikationswege und -möglichkeiten wiederum verlangen die Bereitschaft, Neues zu lernen, auszuprobieren und sich Wissen anzueignen. Zusätzliches Wissen und Übung im Zusammenhang mit neuen Kommunikationstools ist erforderlich, aber auch der Aspekt der wertschätzenden Kommunikation erhält z.B. in Form einer digitalen Netiquette, die beherrscht werden sollte, eine neue Dimension.

Der Fokus liegt im Folgenden auf der Darstellung der Beiträge der Workshop-Teilnehmer*innen und der daraus abgeleiteten Kompetenzbedarfe.

3.2.1 PERSÖNLICHE KOMPETENZ

Im Bereich der Persönlichen Kompetenz sind neben Kenntnissen und Fähigkeiten insbesondere auch Werte, Motivation und Haltung einer Person zu verorten.

Die Einzelbeiträge der Kleingruppenarbeiten wurden, wie bereits in Kapitel 2.2. erläutert, auf einem Mural-Board festgehalten. In der folgenden Abbildung 6 wird dies an einem Beispiel verdeutlicht. Die Zahlen in den roten Kreisen zeigen das Ergebnis einer Gewichtung, die zu einem späteren Zeitpunkt erörtert wird.

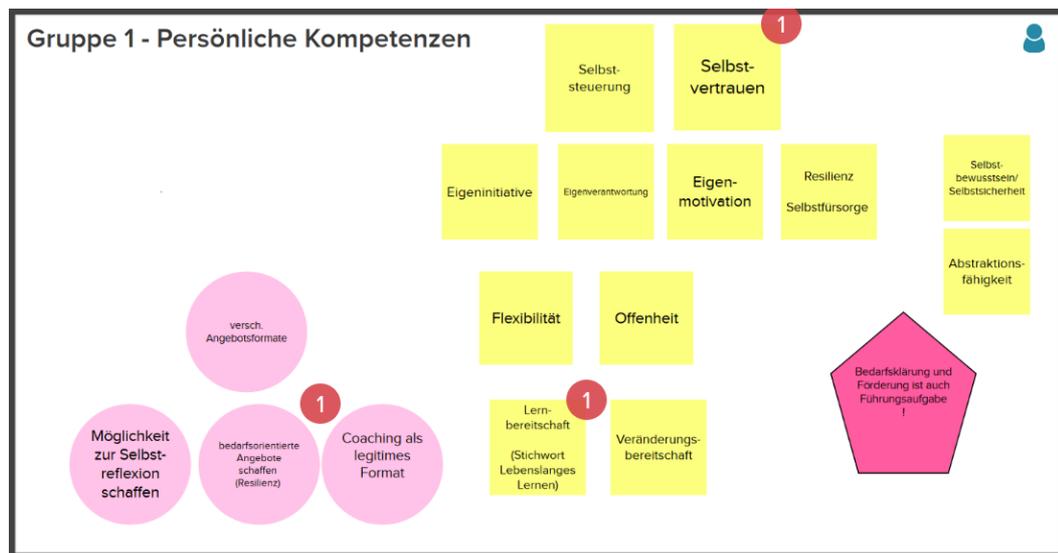


Abbildung 6: Beispiel eines Ergebnisses einer Kleingruppenarbeit - Bedarfsermittlung im Bereich Persönliche Kompetenzen

Die Einzelbeiträge der Teilnehmer*innen der Bedarfserhebungs-Workshops im Kompetenzbereich der ‚Persönlichen Kompetenz‘ wurden nachträglich durch die Moderator*innen gruppiert und geben Hinweise darauf, wo genau innerhalb der Einzelkompetenzen die Bedarfe gesehen und Lernangebote gewünscht werden. Fett gedruckte Beiträge wurden gehäuft genannt bzw. von den Teilnehmer*innen selbst im Rahmen der Gewichtung priorisiert:

Gruppierung durch Moderator*innen	Einzelbeiträge aus den Bedarfserhebungs-Workshops
Selbstführung	Selbstmanagement ; Selbststeuerung; Selbstverantwortung; Eigenverantwortung; Fähigkeit zur Priorisierung (von Informationen); Trennung privat/dienstlich, Entgrenzung erkennen, Organisationsfähigkeit, Disziplin, persönliche Arbeitsorganisation; Höherer Grad an Selbstorganisation (durch weniger persönlichen live-Kontakt mit Kolleg*innen und Führungskräften)
Selbstreflexion	Reflexionsfähigkeit, Selbstkritik, Selbsteinschätzung, sich selbst kennen, Selbstreflexion , Wissen um die eigenen Stärken und Herausforderungen, Persönlichkeitsprofile (HBDI, DISG, LIFO)
Selbstvertrauen / Eigenverantwortung	Selbstvertrauen , Selbstbewusstsein, Selbstsicherheit, Mut, Durchsetzungsvermögen, von ‚Bring- zu Holschuld‘
Motivation / Initiative	Eigenmotivation, eigene Motivations- und Aktivierungstechniken, Eigeninitiative
Eigenschaften	Offenheit, Neugier, Agilität, Einfühlungsvermögen, Toleranz, Begeisterungsfähigkeit, Feedbackkompetenz , Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Akzeptanz, Flexibilität, Integrationsbereitschaft,
Resilienz	Selbstfürsorge, Achtsamkeit, Resilienz im Trubel/Veränderungen/Ungewissheit aushalten können , abschalten können, Belastbarkeit, Work-Life-Balance, Durchhaltevermögen, Wissen was einen stark macht
Lernbereitschaft	Lernbereitschaft ; Leistungsbereitschaft, Frustrationstoleranz, Konstruktiver Umgang mit Misserfolgen , Veränderungsbereitschaft ; Lernfähigkeit, Lust Neues auszuprobieren, Lernkompetenz, konstantes Lernen, lebenslanges Lernen , Experimentierfreude, Umgang mit Fehlern; Bereitschaft, sich auch neue Tools (die sich durch Updates ständig weiterentwickeln) einzulassen und den Umgang damit zu lernen
Lösungsorientierung	Chancendenker, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit (Tools), Integrationsbereitschaft, Abstraktionsfähigkeit, Denken in Prozessen, Prozessuales Denken
Weitere Beiträge	Umgang mit Fehlern ; Mehr Empathie nötig durch weniger Kontakt, Akzeptanz, Formulierungskompetenz

Die Analyse aller Workshop-Beiträge unter Berücksichtigung von Quantität und Expertise der Moderator*innen ergab drei Hauptbedarfe.

Ein Schwerpunkt der Bedarfe wird in den Bereichen Selbststeuerung, Selbstreflexion und Selbstvertrauen/Eigenverantwortung sichtbar. Somit kann man ‚Selbstmanagement‘ sicherlich als einen Hauptbedarf definieren. In diesem Bereich können auch die Themen Motivation und Resilienz verortet werden, wobei Resilienz gerade im Rahmen der Digitalisierung auch als eigene Kompetenz sichtbar werden sollte.

Ein weiteres großes Feld an Beiträgen betrifft Eigenschaften wie Offenheit, Anpassungsfähigkeit und Neugier, was im Bericht der KGST als Veränderungskompetenz beschrieben wird und an dieser Stelle in Form der Veränderungsfähigkeit übernommen wird.

Darüber hinaus sind die Bereiche der Lernfähigkeit und Lernbereitschaft sowie der Lösungsorientierung zu nennen, wobei an dieser Stelle die Lernfähigkeit als Hauptbedarf benannt wird, da hier sowohl die Quantität der Beiträge deutlich überwiegt als auch die Bedeutung im Hinblick auf die Digitalisierung.

Zusammenfassend werden die Hauptbedarfe im Bereich „Persönliche Kompetenz“ wie folgt eingeschätzt:

- Hauptbedarf im Bereich ‚Persönliche Kompetenz‘:
- Selbstmanagement (Selbststeuerung, Resilienz)
 - Veränderungsfähigkeit
 - Lernfähigkeit

Hinsichtlich der Lernformate stehen in diesem Kompetenzfeld Formate in Präsenz im Vordergrund, ergänzt durch Wissensvermittlung ‚on demand‘ und Austauschformate (z.B. Kollegiale Fallberatung) zur Reflexion sowie Coaching.

3.2.2 SOZIALE KOMPETENZ

Im Bereich der Sozialen Kompetenz wird der Bedarf geprägt von der Herausforderung, sich im digitalen Raum zu verhalten, zu kommunizieren, zu interagieren und zusammenzuarbeiten.

Die Einzelbeiträge der Kleingruppenarbeiten wurden jeweils auf einem Mural-Board festgehalten, in Abbildung 7 an einem Beispiel verdeutlicht:

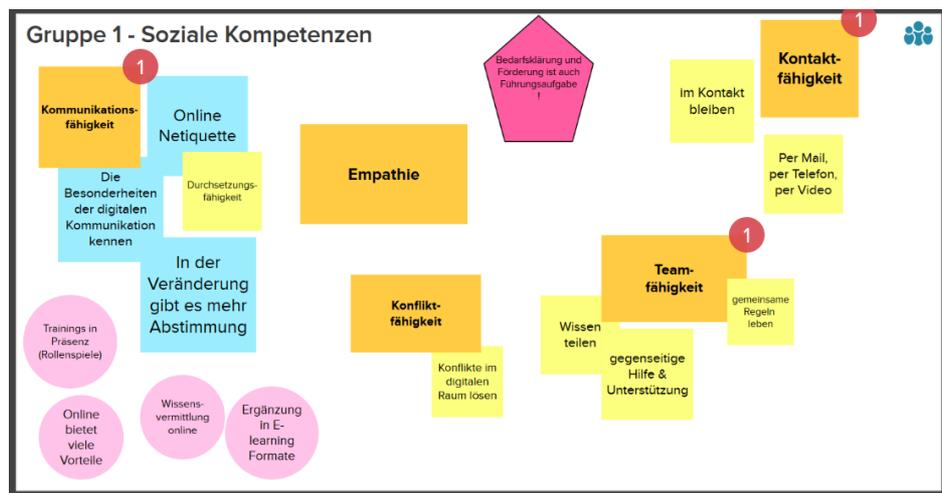


Abbildung 7: Beispiel eines Ergebnisses einer Kleingruppenarbeit - Bedarfsermittlung im Bereich Soziale Kompetenzen

Die Einzelbeiträge der Teilnehmer*innen der Bedarfserhebungs-Workshops im Kompetenzbereich der ‚Sozialen Kompetenz‘ wurden nachträglich durch die Moderator*innen gruppiert und geben Hinweise darauf, wo genau innerhalb der Einzelkompetenzen die Bedarfe gesehen und Lernangebote gewünscht werden. Fett gedruckte Beiträge wurden gehäuft genannt bzw. von den Teilnehmer*innen selbst im Rahmen der Gewichtung priorisiert:

Gruppierung durch Moderator*innen	Einzelbeiträge aus den Bedarfserhebungs-Workshops
Kommunikationsfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit; Kommunikation; Situatives Kommunizieren, Ausdruck- und Sprachkompetenz, zielgruppengerechte Kommunikation, Feedbackfähigkeit , aktives Zuhören, Hybride Kommunikation, angemessene Kommunikation über unterschiedliche Kanäle, Kompetenz, das richtige Tool auszuwählen , Online/Digitale Netiquette, Besonderheiten der digitalen Kommunikation kennen, In der Veränderung gibt es mehr Abstimmungsbedarf, Präsentationsfähigkeit, Moderationsfähigkeit, Akzeptanz agiler Zusammenarbeit und Kommunikation; Proaktives gestalten von informellem Austausch über digitale Kanäle (Coffee Chats etc.), der sonst 'automatisch' passiert
Teamfähigkeit	Teambuilding, Teamarbeitskompetenz (Zusammenarbeit), soziale Interaktion , virtuelle Kollaboration/Zusammenarbeit, Kollaboration Kooperativ; Fähigkeit zur Zusammenarbeit; gegenseitige/kollegiale Hilfe & Unterstützung, situatives Handeln, Digitales Wir-Gefühl, Soziale Intelligenz, Achtsamkeit anderen gegenüber, Toleranz & Verständnis für anderen, Andere motivieren uns aktives Einbeziehen, Empathie (über Distanz), Kompromissbereitschaft, Vertrauensbereitschaft, Barrierefreiheit mitdenken, Flexibilität, Begeisterungsfähigkeit, Perspektivwechsel, Durchsetzungsfähigkeit, bewusstes Teilen von Informationen; Beziehungs- / Vertrauensaufbau und Weiterentwicklung bei geringem Live-Kontakt, Perspektivwechsel, Fehleroffenheit
Konfliktfähigkeit	Konfliktmanagementkompetenz, Konflikte im digitalen Raum lösen, Vermittlung & Moderation, Lösungsorientierung, Beziehungsmanagement
Netzwerken	Netzwerkkompetenz (in Kontakt bleiben), Kontaktfähigkeit , in Kontakt bleiben, Netzwerk/Wissen teilen, Vernetzung schaffen & nutzen, Digitale Schere, Networking, Zusammenarbeit über das Team hinaus, Kollaboration unter mehreren Teams, hierarchieübergreifendes Arbeiten,
Sonstiges	Selbstmotivation, Prosozialität, Integrative Kompetenz, Projektarbeit, Proaktivität, Agiles Arbeiten, Offenheit, Anpassungsfähigkeit, laterale Führung, digitale Führung , nicht in Hierarchien denken – z.B. bei Projektarbeit Umstellung: Arbeitsaufträge von Nicht-Vorgesetzten

Die Analyse aller Workshop-Beiträge unter Berücksichtigung von Quantität und Expertise der Moderator*innen ergab folgende Hauptbedarfe:

Die klassischen Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Konfliktlösefähigkeit stehen nach wie vor im Fokus. Schaut man in die Einzelbeiträge ist jedoch sehr schnell zu erkennen, dass sich die Ausprägung im Sinne der digitalisierten Arbeitsumgebung verändert hat. Auch das Netzwerken erhielt einen hohen Stellenwert. Allerdings wurde dieses Thema nicht in den Hauptbedarfen der

Sozialen Kompetenzen gesehen, sondern im Bereich der Strategischen Kompetenzen gehäuft genannt.

Zusammenfassend werden die Hauptbedarfe im Bereich „Soziale Kompetenz“ wie folgt eingeschätzt:

Hauptbedarf im Bereich ‚Soziale Kompetenz‘:

- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Konfliktlösefähigkeit

Klassische Lernformate in Präsenz wurden als hilfreich empfunden, um z.B. Techniken einzuüben oder auch Feedback zur Außenwirkung zu erhalten. Hinsichtlich der gewünschten Vernetzungsangebote sind durchaus Online-Formate denkbar.

3.2.3 FÜHRUNGSKOMPETENZ

Die Führungskompetenz ist in einer digitalisierten Hochschulverwaltung von besonderer Bedeutung. Aufgabe der Führungskräfte ist es, Veränderungen zu begleiten und die Organisationskultur so zu prägen und voranzutreiben, dass gute Rahmenbedingungen für die digitale Transformation geschaffen werden. Führungskräfte müssen sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein, Veränderung vorleben und aktiv unterstützen, indem sie Beschäftigte befähigen und motivieren, sich den neuen Herausforderungen zu stellen.

Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, ist gerade im Bereich der Methoden- und Kommunikations- und Kollaborationstools ein deutlich breiteres Wissen erforderlich als es in der rein analogen Arbeitswelt der Fall war:

Kenntnisse im Bereich Change-Management z.B. helfen zu verstehen, wie Veränderungsprozesse begleitet und unterstützt werden können und der angemessene Einsatz geeigneter Kommunikations- und Kollaborationstools ist unabdingbar beim Führen hybrider Teams.

Zudem sind Führungskräfte stärker als zuvor gefordert und sollten daher Austausch- und Unterstützungsangebote nutzen können, um ihre eigene Haltung und Motivation reflektieren zu können und Ideen und Inspirationen zu erhalten.

Die Einzelbeiträge der Kleingruppenarbeiten wurden jeweils auf einem Mural-Board festgehalten, in Abbildung 8 an einem Beispiel verdeutlicht:



Abbildung 8: Beispiel eines Ergebnisses einer Kleingruppenarbeit - Bedarfsermittlung im Bereich Führungskompetenzen

Die Einzelbeiträge der Teilnehmer*innen der Bedarfserhebungs-Workshops im Kompetenzbereich der ‚Führungskompetenzen‘ wurden nachträglich durch die Moderator*innen gruppiert und geben Hinweise darauf, wo genau innerhalb der Einzelkompetenzen die Bedarfe gesehen und Lernangebote gewünscht werden. Fett gedruckte Beiträge wurden gehäuft genannt bzw. von den Teilnehmer*innen selbst im Rahmen der Gewichtung priorisiert:

Gruppierung durch Moderator*innen	Einzelbeiträge aus den Bedarfserhebungs-Workshops
Methodenkompetenz	Methodenkompetenz; Changemanagement , Veränderungsprozesse verstehen: Kommunikation, Information, Konfliktmanagement im Rahmen von Veränderungsprozessen; Methodenkompetenz in Veränderungsprozessen: Projektmanagement und Prozessmanagement , die eigene Methodenkompetenz: Projekt- Prozess- und Changemanagement, Tools etc., Methodenfortbildungen, Wissensmanagement
Kommunikation	Feste Regeln/Routine für Kommunikation, Kommunikation organisieren, Inhaltlichen Austausch 1:1 / im Team formalisieren und steuern (nicht dem Zufall oder der Kommunikationsfähigkeit einzelner Akteure überlassen); Feedback- und Fehlerkultur , Feedbackgespräche, Wie bekomme ich Feedback durch die Mitarbeiter*innen?, Personalgespräche, auch mit den daraus ggf. entstehenden Konflikten umgehen können, Eskalationen eher unerwünscht, Lösungsfindung muss vereinfacht werden , Personalgespräche, Kommunikationsmethoden, Mitarbeitende unterstützen durch Kommunikation ,

	<p>Information, Transparenz etc., FK muss "Tür-und-Angel-Gespräche" im digitalen Raum ermöglichen und fördern, HSL/FK muss umfangreicher Informieren / auch den Nutzen deutlich machen, muss ...angemessen gegenüber den einzelnen Personen / Zielgruppen kommunizieren, Die FK muss bewusster, individueller und organisierter Kommunizieren; Tool-basierte Kommunikation mit MA (z.B. über Chats / Digitale Kollaborationsplattformen) vorleben</p>
Führung / Führungskraft	<p>Führen über Ziele, Ziele formulieren, Bewussteres Führen über Ziele und Ziele definieren unter Berücksichtigung der OE, Individualisierte Führung, digitale Führung, Führungskräfte führen über Anforderungen (strategisches Denken, OE + PE mitdenken), FK muss stärker individuell führen, Ängste sehen und nehmen / Mitarbeitende abholen, ‚Ich muss wissen, was geschieht, um die MA "abholen" zu können‘, Führungskräfte führen und weiterentwickeln, Vision als Ausgangspunkt, Vermittlung ist Führungsaufgabe, FK muss mit gutem Beispiel vorausgehen, Vorbild-Funktion, Qualitätsstandards vorleben / kommunizieren, Verstehen – Befähigen - Ermutigen, Führungsrolle definieren und weiterentwickeln, , laterale Führung (Tagesgeschäft und Projektgeschäft), Verlässlichkeit und Loyalität zum Team und jedem Einzelnen, Führungskräfte müssen an digitalen Tools teilnehmen/dahinter stehen, FK muss Erreichbarkeit umfangreich organisieren, Transparenz über Ansprechbarkeit & Verfügbarkeit herstellen; Um z.B. individueller führen zu können, bedarf es der stärkeren Delegation und Organisation des eigenen Bereiches, Zeitmanagement: Führung ist zeitintensiver, Verständnis dafür, dass Führung mehr Zeit in Anspruch nimmt, um individueller führen zu können, Rolle als Führungskraft: Sensibilisierung für die Wichtigkeit, Umgang mit Mitarbeitenden, die sich den 'neuen' Themen nicht öffnen wollen, Bedarfe erkennen, Immer 'Haltungen' mitdenken, Vermittlung von Nutzen ist Führungsaufgabe</p>
Personalentwicklungskompetenz	<p>Entwicklung der ""eigenen" Mitarbeitenden, Personalentwicklungskompetenz: Bedarfe erkennen, Unterstützung bieten, Maßnahmen einleiten, Analysieren der Potenziale + Klarheit schaffen über die konkreten Ziele der individuellen PE, Perspektiverweiterung, Kolleg*innen/Mitarbeiter*innen mitnehmen: Personalentwicklungsfähigkeit im Einklang mit der OE, Fähigkeit, MA als Experten zu fördern (kein Monopolwissen bei FK), Stärkung Expertenwissen/ Wer sind Wissensträger; Können/Wollen/Dürfen bei Mitarbeiterereinsatz, Kenntnisse über individuelle Kenntnisse u. Erfahrungen und vor allem, wie man diese einsetzen kann</p>
Digitalisierung	<p>Was muss ich wissen? Digitale Perspektive für den eigenen Zuständigkeitsbereich / nicht nur für die gesamte HS, Vision für Digitale Transformation im eigenen Einflussbereich vordenken und kommunizieren können; Hybrides Arbeiten, Digitale Moderationsfähigkeit, Fähigkeit</p>

	<p>der Priorisierung/Abwägung zwischen den zahlreichen Digitalisierungsprojekten, Digitalisierung muss allgegenwärtig sein, die FK muss grundlegendes digitales Wissen/digitale Basics kennen (Zusammenhänge), digitale Möglichkeiten kennen und vorleben, digitales Mindset: agile, zielorientierte Führung, ‚New Work‘ wird bleiben u. hybrides Arbeiten setzt sich durch, Toolwissen u. ggf. Fähigkeiten zur Vermittlung, Motivationstools</p>
Management	<p>Managementkompetenzen, Aspekt ‚Manager zu sein‘ wird immer schwieriger, Vom Sicherstellen von Prozessen zum Gestalten/Entwickeln, Prozesse übergreifend betrachten und abstimmen, Gestaltungsverantwortung, Entscheidungen treffen, Gestaltung, Organisationsfähigkeit – man kennt unterschiedliche Organisationsmodelle, Selbstorganisation, Delegations- und Organisationsfähigkeit, Aufgabenorganisation / Delegation von Aufgaben über digitale Tools (z.B. Kanban Boards) vorleben; umfangreichere und längerfristige Planung notwendig, Prioritäten setzen: sehr viel mehr Projektarbeit neben dem Tagesgeschäft, Priorisierung: Was geht vor?, Vereinbarkeit von Projekt- und Tagesgeschäft (muss von FK's organisiert werden), Tagesgeschäft vs. Projektarbeit, Vernetzung ist unabdingbar</p>
Team	<p>Teamzusammenhalt ‚positives Team-Klima‘ im digitalen sicherstellen, Sichtbarkeit des Team-Klimas, Empathie für Team, Erreichbarkeit im Team vereinbaren, Virtuelles Teambuilding; Gelegenheiten zum Aufbau von Team Spirit / Vertrauen schaffen</p>
Mindset	<p>Haltung, Kultur/Geist von Kollegialität und Partnerschaft, Fehlerkultur prägen, Fehlertoleranz / Fehlerkultur / Lessons learned, Flexibilität, Zuversicht im Umgang mit Fehlern, Flexibilität, Agilität, Aufbrechen von Hierarchien als agiles Mindset, Schnellebigkeit erfordert häufiger ‚agiles Vorgehen‘, Kundenperspektive einnehmen können und wollen (interessiert, wertschätzend und empathisch), Selbstbewusstsein in der Zusammenarbeit mit Externen vermitteln (im Sinne ‚ermutigen‘) Empathie, um z.B. mit Ängsten umgehen zu können, Standards festlegen: ethische Leitplanken, abweichende Ideen wertschätzen (auch wenn es mal schwer fällt), Status Quo muss hinterfragt werden, deshalb sind Ideen wertvoll</p>
Sonstiges / Allgemein	<p>Solide Grundlagen der Verwaltung sollen gewahrt werden, Lösung muss funktionieren, falsche Lösungen ausmerzen, Vorsicht vor ‚Garbage in Garbage out‘, Sachwissen, Basiswissen für alle, Zuversicht vermitteln und vermitteln, dass es zu bewältigen ist, Kooperation ist wichtiger denn ja, Selbstreflexion / (Selbst-) fürsorge</p>

Die Analyse aller Workshop-Beiträge unter Berücksichtigung von Quantität und Expertise der Moderator*innen ergab folgende Hauptbedarfe:

Hauptbedarf im Bereich ‚Führungskompetenz‘:

- Führung: individuell, zielorientiert und digital
- Changemanagement – Begleitung von Veränderungsprozessen
- Personalentwicklungskompetenz
- Basiswissen Prozess- und Projektmanagement

Bevorzugte Lernformate waren in diesem Bereich Lern-Nuggets zum effizienten Wissenserwerb von z.B. Basiswissen im Bereich der Methodenkompetenz und digitale "Lernhäppchen", die terminunabhängig im Arbeitsalltag konsumiert werden können (z. B. Wiki-Format über ILIAS). Coaching und Austauschformate in Präsenz wurden vorgeschlagen für die persönliche Weiterentwicklung als Führungskraft.

3.2.4 STRATEGISCHE KOMPETENZ

Strategische Kompetenz wird im Bericht der KGSt beschrieben als die Fähigkeit, „...das eigene Denken und Handeln auf Ziele auszurichten, Entwicklungen und Probleme frühzeitig zu erkennen, folgerichtig zu beurteilen und denkbare Lösungen...zu finden. Dabei sollten sich nicht nur Führungskräfte mit strategischen Fragestellungen beschäftigen und entsprechende Kompetenzen mitbringen, sondern alle Mitarbeitenden.“ (KGSt® – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2020, S.43)

Dies wurde im Rahmen der Bedarfserhebungs-Workshops insofern bestätigt, als dass die Kompetenzfacetten, die genannt wurden, nicht nur Führungskräften zuzuordnen sind, sondern durchaus auch Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung.

Die Einzelbeiträge der Kleingruppenarbeiten wurden jeweils auf einem Mural-Board festgehalten, in Abbildung 9 an einem Beispiel verdeutlicht:

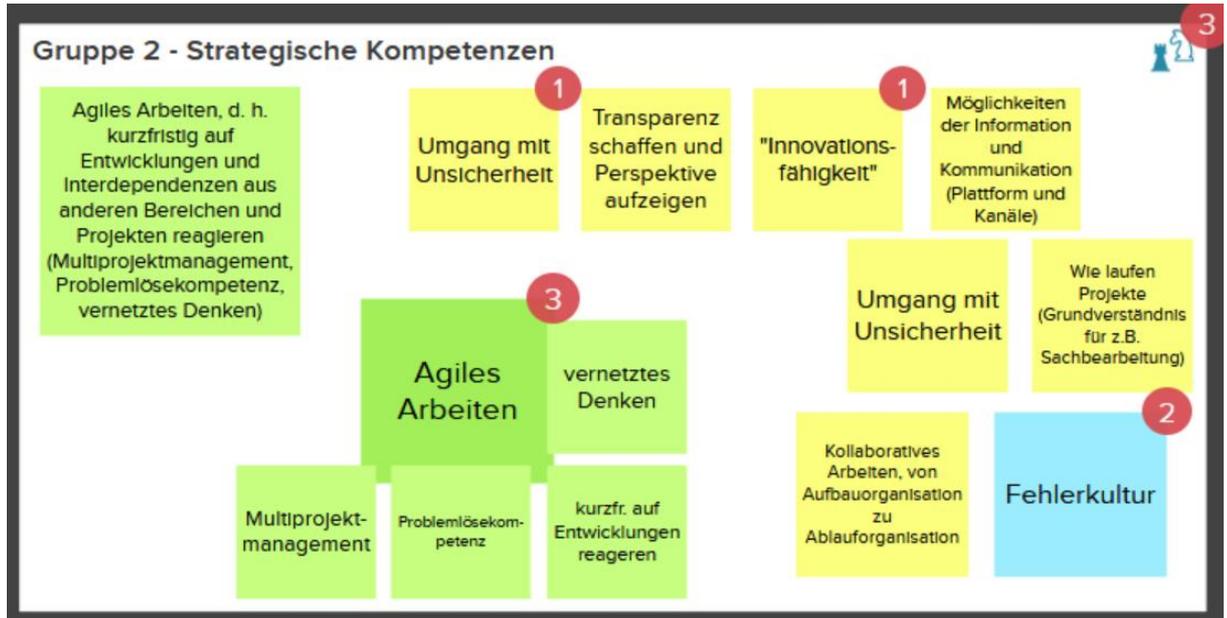


Abbildung 9: Beispiel eines Ergebnisses einer Kleingruppenarbeit - Bedarfsermittlung im Bereich Strategische Kompetenzen

Die Einzelbeiträge der Teilnehmer*innen der Bedarfserhebungs-Workshops im Kompetenzbereich der ‚Strategische Kompetenz‘ wurden nachträglich durch die Moderator*innen gruppiert und geben Hinweise darauf, wo genau innerhalb der Einzelkompetenzen die Bedarfe gesehen und Lernangebote gewünscht werden. Fett gedruckte Beiträge wurden gehäuft genannt bzw. von den Teilnehmer*innen selbst im Rahmen der Gewichtung priorisiert:

<p>Gruppierung durch Moderator*innen</p>	<p>Einzelbeiträge aus den Bedarfserhebungs-Workshops</p>
<p>Reflexionsfähigkeit</p>	<p>Raum für Reflexion und Evaluation schaffen, Digitalisierung darf nie Selbstzweck sein, d.h. immer Ziele vergegenwärtigen, auf Nachhaltigkeit achten, Verbesserungen vornehmen, Fähigkeit, über den eigenen Tellerrand zu schauen; bei Prozessänderungen die Konsequenzen auf die MA einschätzen, um damit umgehen zu können, Fähigkeit, sich von dem ‚Alten‘ zu lösen und ‚Neues‘ zu denken; Wie nehme ich möglichst alle mit und welche Methoden setze ich ein? Fehlerreflexion; Ängste abbauen</p>
<p>Innovationsfähigkeit</p>	<p>Fähigkeit, sich aktiv einzubringen; z.B. neue Ideen, ‚Innovationsvorschläge‘; fördern und steuern der Innovationsfähigkeit der Institution und ihrer Mitarbeitenden; Raum für Innovation und Ideen geben; Innovation wollen und zulassen; Visionen/Innovation entwickeln; Vision entwickeln: wie soll gearbeitet werden, wie kann es eingebettet werden; Vision: was kann ich verändern?; Vision der HS muss kommuniziert werden; Roadmap: Vermittlung von Vision, Priorisierung und Vorgehen</p>
<p>Vernetzung</p>	<p>vernetztes Denken, Handeln; vernetztes Denken; Vernetztes Denken, Kommunizieren und Handeln; Möglichkeiten der Information und Kommunikation (Plattform und Kanäle); Digitalisierung verständlich machen / strukturieren; Sich zum Austausch zwischen den Bereichen Verwaltung und W/L bemühen und diesen fördern; Netzwerk hochschulweit/NRW-weit usw.; Was machen andere HS? Umgang mit Unsicherheit; Fähigkeit, flexibel und offen denken zu können; Bereitschaft dies zu tun / unternehmerisches Denken; digitales Wissen muss teilbar sein</p>
<p>Strategisches Management</p>	<p>Strategien umsetzen, konkretisieren; Methoden des strategischen Managements; Grundlagenkurs Strategie für Sachbearbeitung – Lernziel ‚sich beteiligen können/dürfen/müssen‘; Überblick digitale Strategie-Veranstaltung (OZG / EGovG); Unterschied operativ / strategisch, Abstraktionsfähigkeit-klassische Kompetenz, die an Aktualität gewonnen hat</p>
<p>Agiles Arbeiten</p>	<p>Agiles Arbeiten, d. h. kurzfristig auf Entwicklungen und Interdependenzen aus anderen Bereichen und Projekten reagieren (Multiprojektmanagement, Problemlösekompetenz, vernetztes Denken); agil, iterativ arbeiten</p>
<p>Prozessmanagement (gem. KGSt: ganzheitliche Prozessgestaltung</p>	<p>Prozess- und Projektwissen/ -gestaltung; Prozessdenken / Grundkenntnis haben; Prozesslandkarte kennen und nutzen; Fähigkeit, Prozesse ganzheitlich zu gestalten, Zuständigkeitsgrenzen überwinden; umfangreichere und längerfristige Planung notwendig als dynamischer Prozess; Fähigkeit, übergreifend Standards anzustreben und zu unterstützen (und durchsetzen zu können); Um z.B. Potenziale und Lösungen ausloten und identifizieren zu können; Ziele ableiten; Zieldefinitionen sollten gestärkt werden, weniger Aufgaben abarbeiten; Transparenz/Partizipation schaffen; Transparenz schaffen und Perspektive aufzeigen; Information über Trends; Trends setzen; Toolboxes kennen/nutzen; Prozess-Re-Design: Was können wir mit Nutzen von IT-Unterstützung besser machen? Sinnvolle Automatisierungen erkennen und umsetzen; Gespür für Entwicklungen</p>

Projektmanagement	Wie laufen Projekte (Grundverständnis für z.B. Sachbearbeitung)
Change Management	Gestalten und Begleiten von Veränderungen organisatorisch/personell; Veränderungs-bereitschaft schaffen (Bewusstsein); Stakeholderanalyse
Sonstiges	Fehlerkultur; Mindset muss verankert sein; Wollen; kollaboratives Arbeiten, von Aufbauorganisation zu Ablauforganisation; Sonderlocken werden aber Bestand haben, sollten aber minimiert werden; Lernbereitschaft/ lebenslanges Lernen; Weitblick, gesamte HS im Blick haben; Weitblick in die Zukunft

Die Analyse aller Workshop-Beiträge unter Berücksichtigung von Quantität und Expertise der Moderator*innen ergab folgende Hauptbedarfe:

Hauptbedarf im Bereich ‚Strategische Kompetenz‘:

- Agiles Arbeiten
- Vernetztes Denken und Handeln
- Reflexionsfähigkeit
- Innovationsfähigkeit

Hinsichtlich der Lernformate gab es in diesem Themenkomplex keine besonderen Hinweise seitens der Teilnehmer*innen.

3.2.5 METHODENKOMPETENZ

Methodenkompetenz ist ein Bereich, der in der analogen Arbeitswelt für bestimmte Berufsgruppen besonders von Bedeutung war. In der digitalisierten Arbeitswelt hat sich dies verändert. Mittlerweile ist in fast jeder Funktion ein Grundwissen in diesem Bereich erforderlich oder zumindest hilfreich.

Somit bezogen sich die Beiträge auf die klassischen Methoden (Projekt-, Prozess-, Wissens- und Changemanagement sowie Moderation), allerdings in ganz neuer Ausprägung. Nahezu jede Fach- und Führungskraft ist in Veränderungsprozesse involviert und benötigt daher mindestens methodische Grundkenntnisse und ein Verständnis der Zusammenhänge und Schnittstellen.

Die Einzelbeiträge der Kleingruppenarbeiten wurden jeweils auf einem Mural-Board festgehalten, in Abbildung 10 an einem Beispiel verdeutlicht:



Abbildung 10: Beispiel eines Ergebnisses einer Kleingruppenarbeit - Bedarfsermittlung im Bereich Methodenkompetenzen

Die Einzelbeiträge der Teilnehmer*innen der Bedarfserhebungs-Workshops im Kompetenzbereich der ‚Methodenkompetenz‘ wurden nachträglich durch die Moderator*innen gruppiert und geben Hinweise darauf, wo genau innerhalb der Einzelkompetenzen die Bedarfe gesehen und Lernangebote gewünscht werden. Fett gedruckte Beiträge wurden gehäuft genannt bzw. von den Teilnehmer*innen selbst im Rahmen der Gewichtung priorisiert:

<p>Gruppierung durch Moderator*innen</p>	<p>Einzelbeiträge aus den Bedarfserhebungs-Workshops</p>
<p>Moderation</p>	<p>Fähigkeit digitale /hybride Sitzungen zu moderieren (Teilnehmer abholen, Warm Ups, ...); Digitale Gegenstücke zu analogen Kreativtechniken (World Café); Moderationskenntnisse und Mediationskenntnisse, da wir bei digitalen Projekten über den Tellerrand des eigenen Bereichs hinausschauen; Führungskräfte/Projektleitende: Moderationskompetenz/-tools; Moderation im virtuellen Raum und mit virtuellen Tools (nicht nur reine Zoom-Calls)</p>
<p>Projektmanagement</p>	<p>Zunahme Projekte in allen Arbeitsbereichen; Gemeinsames Verständnis für Projektarbeit; Hybrides Projektvorgehen; Agiles Vorgehen; Agiles PM; Multiprojektmanagement; Auch Digitalisierungsprojekte sind Projekte -> Change Management/Prozessmanagement/OE wird hier mit den gleichen Methoden benötigt wie bei "klassischen" Projekten; Unterschiedliche Kompetenzen in unterschiedlichen Rollen im Projekt-/ Prozess/ ... -management; Schulung zu PM-Methoden (Wissensaufbau); Agile Methoden; "PM-Standards"; Kenntnis der Bereiche und Arbeitsabläufe; Agiles PM - Kenntnis verschiedener Methoden / Hybride; Wissen über PM-Methoden (Vor- und Nachteile); Vermittlung von Wissen über die reine Funktion hinaus; Erfahrungsaustausch Projektmanagement; Kollegiale Beratung; Projektleiter*in: Rollen-klärung, Sparringspartner; Für den Projekt-Leiter: "Coaching-Ansatz, auf Basis der Tatsache, dass wir am Anfang auch noch nicht wissen, wie das Beste Ergebnis aussieht"; Projektmitarbeitende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen Projektarbeit, - Umgang mit Standardwerkzeugen (PowerPoint/MsOffice/Zoom usw.), etc.; Führungskräfte/Projektleitende: - Weitsicht für das Projekt und Auswirkungen - Auswahl von Methoden und Werkzeugen - Verantwortlich für "richtige" Teamzusammensetzung/- erfahrung/-fähigkeiten -> Weiterbildungsbedarfe ableiten - Informationsfähigkeit: Auftrag klar vorstellen (Vision) - Motivation des Teams - Moderationskompetenz/-tools - "Verbindungskompetenz" zwischen den Zielgruppen - Sensibilität für Störungen und Konfliktmanagement; <p>Strategische Führungskräfte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Multiprojektmanagement; <p>Projektmanagement: Projektstrukturen bestimmen, Zeitmanagement, Flexibilität, agil vs. klassisch, Umgang mit Tools (z.B. Kanban-Board), Multiprojektmanagement, Stakeholder und Verantwortungen benennen können;</p>

Prozessmanagement	<p>Schnittstellendenken (Weiter Blick); grundsätzliches Verständnis von den Möglichkeiten der Umsetzung von Prozessen in techn. Systeme; Kompetenz Prozesse zu erkennen, zu modellieren, zu digitalisieren; Wie komme ich an Wissen? Wie setze ich dieses Wissen in digitalen Prozessen um? => Standardisierung; Kenntnisse über Standards / Normen etc.; Wissen, wie Normen für analoge Prozesse in die digitalisierten Prozesse angewendet werden können; Organisationsentwicklung (Optimierung von Geschäftsprozessen); Multiperspektivische Betrachtung (Fähigkeit, den Prozess auch aus der Sicht anderer Nutzer*innengruppen zu sehen); Projektmitarbeitende: - Prozessmanagement; Prozesse so gestalten können, dass sie für die Nutzer*innen so einfach wie möglich und trotzdem "rechtssicher" sind; Gemeinsames Verständnis für die Geschäftsprozesse erarbeiten; Gemeinsames Verständnis für die Geschäftsprozesse erarbeiten; Prozessmanagement: automatisieren, Kompatibilität der Systeme, Übergreifende Systeme, Prioritäten der Prozesse (Auswahl, mit welchen fangen wir an?), Standardisierung, Notation (Standard); Prozessmanagement: Grundverständnis Notation, Grundverständnis wichtig, Fähigkeit in Prozessen zu denken, Lösungsorientierung, Methodenwissen GPM (für FK und Fachkräfte), Rollenabgrenzung wichtig</p>
Changemanagement	<p>Changemanagement: Risikomanagement, Kommunikation, Change-Management mitdenken, was sind die Themen der Mitarbeitenden & Zielgruppen, Digitale Ethik, Stakeholder; Strategische Führungskräfte: -"Changemanagement" vorhandene Strukturen anpassen auf neue Bedarfe -> Offenheit, Bereitschaft, Mut, etc.; Changemanagement: (Zeit-)Ziel formulieren / Strategie der Umsetzung, Phasenmodell (Gelassenheit), Organisatorische Rahmenbedingungen, Einbindung von Personen, Maßnahmen definieren, (Zeit-)Ziel formulieren / Strategie der Umsetzung</p>
Organisationsentwicklung/ Wissensmanagement	<p>Strategische Führungskräfte: Sensibilität für Störungen und Konfliktmanagement, Grundstrukturen (wie Organigramm) passend ausrichten für neue Anforderungen; Hochschule kennenlernen: Wann ist wer zuständig? Wissensmanagement (Zielgruppen-orientierte Aufbereitung, Bereitstellung, ...) Wissensmanagement: Dokumentation, die gelebt wird, Wie vermittele ich Wissen? Wie setzt man es auf? Formen der Dokumentation, zentrale Vorhaltung, Zugriff, Wo wird Wissen gehalten, Wikis</p>
Qualitätsmanagement	Qualitätsmanagement
Kommunikation/ Konfliktmanagement	<p>Kommunikationskompetenzen; Kommunikationsmethoden (auch: In Bezug auf digitale Tools); Führungskräfte/Projektleitende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivation des Teams - Moderationskompetenz/-tools - "Verbindungskompetenz" zwischen den Zielgruppen - Sensibilität für Störungen und Konfliktmanagement; <p>Kommunikationsregeln, "Sender/ Empfänger" - wie vermittelt man im digitalen Raum; Umgang mit Konflikten (Spagat zwischen digitaler und realer Welt)</p>

Selbstmanagement/ Zeitmanagement	Selbstmanagement ; Selbstorganisation und Arbeitsorganisation bei der Projektdurchführung in einem hybriden Umfeld
Digitale Zusammenarbeit	Anwendung von Kollaborationstools; Selbstorganisation und Arbeitsorganisation bei der Projektdurchführung in einem hybriden Umfeld; Moderationskenntnisse und Mediationskenntnisse, da wir bei digitalen Projekten über den Tellerrand des eigenen Bereichs hinausschauen; Kollaborations-Tools; Auswahl von geeigneten Hilfsmitteln
Weitere Beiträge	Verständnis für Ziel-/Anforderungsorientierung beim Einsatz von Tools; Strukturierung von Daten; "Ablage"-kompetenz Zunahme Bedeutung; Sinnvolle Verknüpfung von Daten "Light Big Data" ; Anwendungskompetenz von Methoden-Tools; Problemlösefähigkeit; Aufbereitung von Daten/Informationen; Best Practice (Anhaltspunkte); Methodenkompetenzen, die die Nutzerzentrierung unterstützen, Design Thinking, Beteiligungsformate für Nutzer*innen etc.

Die Analyse aller Workshop-Beiträge unter Berücksichtigung von Quantität und Expertise der Moderator*innen ergab folgende Hauptbedarfe:

Hauptbedarf im Bereich ‚Methodenkompetenz‘:

- Projektmanagement
- Changemanagement
- Prozessmanagement
- Wissensmanagement
- Moderation

Bzgl. der Lernformate wünschen sich die Teilnehmer*innen Blended Learning, d.h. eine Kombination aus Lernangeboten in Präsenz und E-Learnings.

3.2.6 IT-KOMPETENZ

Im Bereich der IT-Kompetenz muss genau wie im Bereich der Methodenkompetenz hinsichtlich Ausprägung und Tiefe differenziert werden, sodass sie nicht als Fachkompetenz, sondern als Querschnittskompetenz beschrieben wird.

Hier wurde ein sehr großer Bedarf festgestellt, technische Zusammenhänge zu verstehen, mehr Handlungsfähigkeit durch gute Tool-Kenntnisse zu erlangen und den Umgang mit Daten durch Grundkenntnisse z.B. hinsichtlich des Datenschutzes abzusichern. Im Wesentlichen ist der Bedarf, in diesem neuen digitalen bzw. hybriden Raum sicher und verantwortungsvoll agieren zu können.

Die Einzelbeiträge der Kleingruppenarbeiten wurden jeweils auf einem Mural-Board festgehalten, in Abbildung 11 an einem Beispiel verdeutlicht:

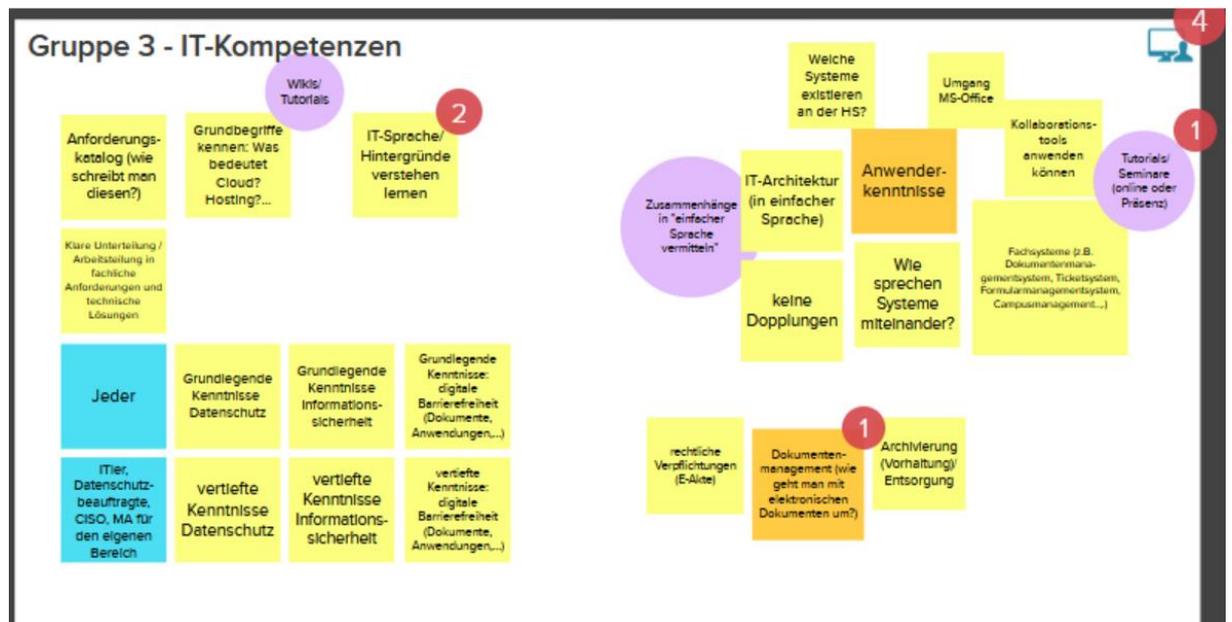


Abbildung 11: Beispiel eines Ergebnisses einer Kleingruppenarbeit - Bedarfsermittlung im Bereich IT-Kompetenzen

Die Einzelbeiträge der Teilnehmer*innen der Bedarfserhebungs-Workshops im Kompetenzbereich der ‚IT-Kompetenz‘ wurden nachträglich durch die Moderator*innen gruppiert und geben Hinweise darauf, wo genau innerhalb der Einzelkompetenzen die Bedarfe gesehen und Lernangebote gewünscht werden. Fett gedruckte Beiträge wurden gehäuft genannt bzw. von den Teilnehmer*innen selbst im Rahmen der Gewichtung priorisiert:

Gruppierung durch Moderator*innen	Einzelbeiträge aus den Bedarfserhebungs-Workshops
digitale Netiquette	Hochschulweite digitale Netiquette; Verhaltensregeln im digitalen Raum
IT-Sicherheit / Datenschutz und Datenmanagement	Verständnis für IT-Sicherheit; Basiswissen IT-Sicherheit und Privatsphäre; Basics in Informationssicherheit und Datenschutz; Grundlegende Kenntnisse Informationssicherheit; vertiefte Kenntnisse Informationssicherheit; Datenschutz- und IT-Sicherheits-Kenntnisse ; tiefes Verständnis für Impacts (DS, IS, rechtlich, Barrierefreiheit, usw.); Basics in Informationssicherheit und Datenschutz
Datei- und Dokumentenmanagement	Dokumentenmanagement (wie geht man mit elektronischen Dokumenten um?): Grundlagen in Dateimanagement ; rechtliche Verpflichtungen (E-Akte), Sichere Dateiablage und Speichern von Information, Archivierung (Vorhaltung)/ Entsorgung
Grundkenntnisse IT / Problemlösungs-kompetenz	Gemeinsame Basis von Begrifflichkeiten schaffen: was ist eine Cloud? Umgang Token? IDM? Social Media? Schadsoftware? ; Verständnis für bestimmte Begrifflichkeiten (Kontext IT/Anwendungen), gemeinsame Sprache; Überblicke über Möglichkeiten; Rahmen vorgeben, was selbst gestaltet/gemacht werden kann und was nicht; selbst. kleinere techn. Probleme lösen können; "Sich im digitalen Raum bewegen"; Anforderungskatalog (wie schreibt man diesen?); Grundbegriffe kennen: Was bedeutet Cloud? Hosting? ... ; IT-Sprache/ Hintergründe verstehen lernen ; Verständnis für digitale Abläufe : Was ist technisch möglich? Schnittstellen? Vernetzung (Stichwort Silodenken), Woher kommen die Daten? Wo gehen sie hin? Wer greift auf die Daten zu? Basiswissen IT : Wie Funktioniert das VK-Tool der HS, Sichere Dateiablage und Speichern von Information, Basiswissen: Browser, Office-Produkte, Datenverwaltung, Überblick Arbeitsvorgänge (z.B. was bedeutet Cloud-Speicherung / Synchronisierung)
Vertiefte IT-Kenntnisse / Zusammenhänge IT / IT-Landschaft	Technische Umsetzbarkeit / Bewertung: Hardwarestrategie (z. B. für das HO, generell Telefonie), Softwarestrategie (u.a. Outsourcing, on prem, ...); Verständnis der Vernetzung von Systemen; Überblick IT-Landschaft: Wie ist die IT-Landschaft der HS grob aufgebaut - welche Vision gibt es? Grober Überblick DH-NRW-Projekte, Wissen über Zusammenhänge in der IT-Landschaft der HS, Basiskenntnisse der Systemlandschaft; Visionäres (zukunfts-gerichtetes) Wissen: Cloud-Strategie; IT-Architektur (in einfacher Sprache); Wie sprechen Systeme miteinander?
Digitale Signaturen	Digitale Dokumente signieren; Anwender*innenschulungen (Kommunikation/Produktion bspw. Aktenverwaltung/digitale Signatur)
Anwendungs-kenntnisse/ Tool-Wissen	Umgang mit Basisdiensten (Digitaler Kalender, E-Mails etc.) ; Grundlegende Kenntnisse in Office und anderen Anwendungen der alltäglichen Arbeit; googeln; Fähigkeit den passenden Austauschweg zu wählen; Gezielte Schulungen für Anwendungen (Nutzung/ Administration); Potentiale für Tools erkennen können ; Aneignung der Nutzung von neuen IT- / Kommunikationssystemen; Grundverständnis für die digitalen Werkzeuge ; Anwendungsschulungen: Kollaborationstools, Wissen über aktuelle

	<p>Softwareprodukte, Daten-verwaltung, Best Practices, Praxisbezug wichtig, Themen-spezifische Schulungen, Wie Funktioniert das VK-Tool der HS, Basiswissen: Browser, Office-Produkte; Funktionsweise von IDM Systemen; Anwendungs-schulungen: Kollaborationstools, Wissen über aktuelle Softwareprodukte, Datenverwaltung, Best Practices, Praxisbezug wichtig, Themenspezifische Schulungen; Anwender*innenschulungen (Kommunikation/Produktion bspw. Aktenverwaltung/digitale Signatur); Anwender-kenntnisse: Welche Systeme existieren an der HS? Umgang MS-Office, Kollaborations-tools anwenden können, Fachsysteme (z.B. Dokumentenmanagementsystem, Ticketsystem, Formularmanagementsystem, Campusmanagement, ...), Wie sprechen Systeme miteinander? keine Dopplungen, IT-Architektur (in einfacher Sprache); Rechtliche Aspekt (evtl. hochschulübergreifend, insbesondere im Hinblick auf die Nutzung von Tools); Kompetenz im Umgang mit: digitalen Kollaborationsplattformen (hier insbesondere der Kommunikationsaspekt, d.h. Chats, Video-Calls), digitalen Wissensmanagementtools (z.B. OneNote oder Confluence), digitalen Task Management Tools (z.B. Kanbanboard), digitalen Whitebaord-Tools (Miro, Mural z.B.) zur Teilnahme an virtuellen Workshops</p>
Usability / Barrierefreiheit	<p>Usability / Servicegedanke; Barrierefreiheit; Verständnis für Usability, Barrierefreiheit, ... von Software (selbst techn. Umsetzen können o. kommunizieren können); - tiefes Verständnis für Impacts (DS, IS, rechtlich, Barrierefreiheit, usw.); Grundlegende Kenntnisse: digitale Barrierefreiheit (Dokumente, Anwendungen, ...); vertiefte Kenntnisse: digitale Barrierefreiheit (Dokumente, Anwendungen, ...);</p>
Sonstiges/ Allgemein	<p>Cloud-basiertes Arbeiten (statt lokale Datei-Ablage) ; Mediatoren-Kenntnisse zur Vermittlung von Hintergründen; Offenheit für Neues; Neugierde; Keine Angst vor Fehlern; FK: Gutes Beispiel sein; kein Hemmschuh; Selbstmanagement -> auch "Nein"-Sagen können z.B. bei Terminierungen, Neugierde / Optimismus zum Aufbau intuitiver Skills für Umgang mit neuen Medien; Fokussierung für das Produkt; Persönliche Atmosphäre vs. Aushalten von Rückläufen (Ticketsystem); Klare Unterteilung / Arbeitsteilung in fachliche Anforderungen und technische Lösungen; Parkplatz: Niederschwelliges vs. in die Tiefe gehende Angebote; Wie kommen die weniger technikaffinen Menschen in die Schulungen? Zielgruppenorientierung! Grenzen verschwimmen zwischen "reiner" Sachbearbeitung und IT-Personal; fast alle Beschäftigten müssen IT-Basis-Kompetenzen haben; Zusammenarbeit und Führung im Digitalen Raum: Verhaltensregeln im digitalen Raum, Kenntnis / Kompetenzen in Moderation</p>

Die Analyse aller Workshop-Beiträge unter Berücksichtigung von Quantität und Expertise der Moderator*innen ergab folgende Hauptbedarfe:

Hauptbedarf im Bereich ‚IT-Kompetenz‘:

- IT-Sicherheit
- Datenschutz / Datenmanagement
- Grundkenntnisse IT
- Anwenderkenntnisse
- IT-Zusammenhänge / IT-Landschaft

Da es in diesem Kompetenzbereich in der Regel um Wissensvermittlung geht, werden digitale Lernformate wie z.B. E-Learnings bevorzugt.

3.2.7 EIN ERGÄNZENDER, ÜBERGREIFENDER BLICK AUF DIE ERHEBUNGSERGEBNISSE

Nachdem die Einzelbeiträge innerhalb der jeweiligen Kompetenzbereiche dargelegt und analysiert wurden, wurde abschließend noch ein Blick auf die Kompetenzbereiche als Ganzes geworfen.

Wie in Kapitel 2.2 erwähnt, hatten die Teilnehmer*innen nicht nur die Möglichkeit, Einzelbeiträge zu gewichten, sondern konnten bei Bedarf auch Kompetenzbereiche gesamt priorisieren. Betrachtet man im Rahmen dieser Gewichtung nun ausschließlich, welche Kompetenzbereiche priorisiert wurden, ergibt sich folgendes Bild:

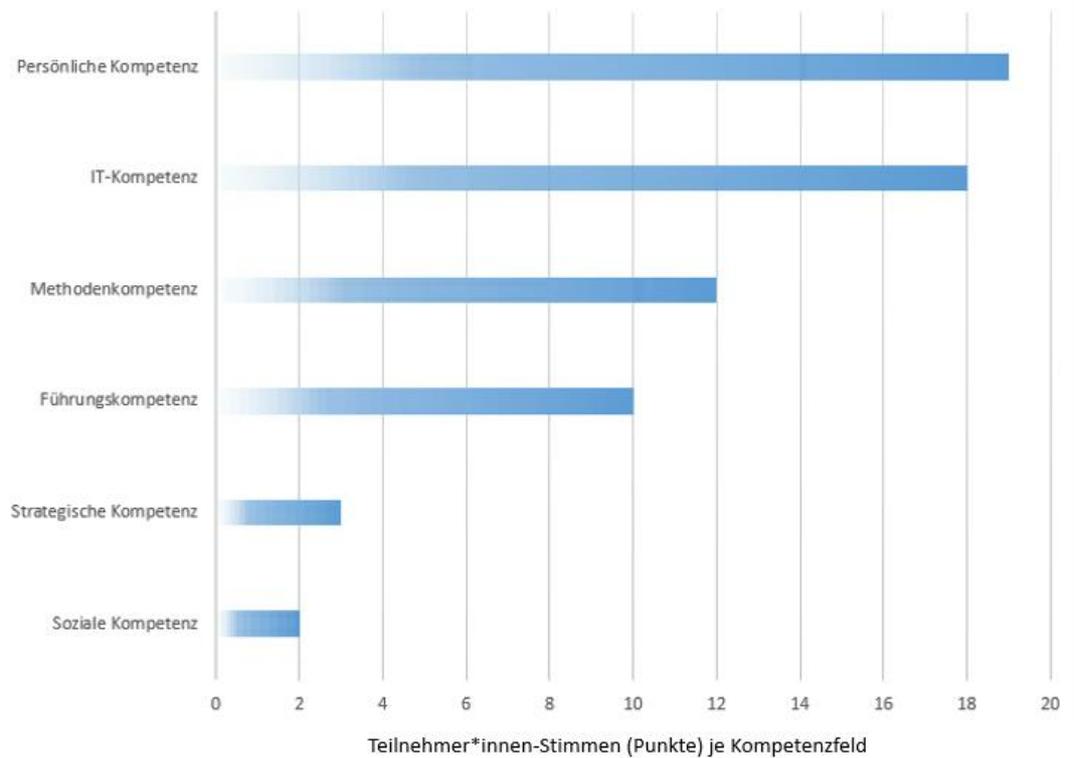


Abbildung 12: Priorisierung der Kompetenzbereiche

Bei dieser Priorisierung ist sicherlich zu berücksichtigen, dass das Bild aufgrund der Gewichtungsmethodik etwas verzerrt ist, allerdings spiegelt es in gewisser Weise die Stimmung und das Empfinden wider, das die Teilnehmer*innen in den Gesprächen und Kleingruppenarbeiten insgesamt vermittelt haben:

Dieser Priorisierung entsprechend wird der Bedarf des Kompetenzaufbaus im Bereich der **Persönlichen Kompetenz** am höchsten eingeschätzt und geht einher mit dem Bild, dass sich hinsichtlich der neuen Anforderungen ergeben hat. Der Mehrheit der genannten ‚neuen Anforderungen‘, die durch die Digitalisierung entstehen, kann nur mit einer bestimmten Haltung, persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten begegnet werden. Daher steht dieser Bereich wahrscheinlich auch sehr im Fokus, wenn über den Kompetenzaufbau bei Fach- und Führungskräften gesprochen wird.

Darüber hinaus wird **IT-Kompetenz** als sehr wichtig bewertet, was im Kontext der Digitalisierung plausibel erscheint. Der Aufbau von Wissen und Fähigkeiten in diesem Kompetenzfeld ist elementar.

Aber auch der Bereich der **Methodenkompetenz** erhält einen deutlich höheren Stellenwert als im analogen Arbeitsumfeld. War Methodenkompetenz bisher besonders wichtig in Funktionen, die sich im Wesentlichen mit den Themen Projekt-, Prozess-, Change- oder Wissensmanagement befasst haben, ist dieser Kompetenzbereich zukünftig als Querschnittskompetenz zu verstehen, die bis zu einer bestimmten Tiefe bei allen Beschäftigten, unabhängig von Funktion und Hierarchieebene, aufgebaut werden muss.

Der Bereich der **Führungskompetenz** ist an vierter Stelle zu sehen. Dies überrascht auf den ersten Blick, angesichts der Rolle, die Führungskräften in einem Veränderungsprozess, wie ihn die Digitalisierung darstellt, zukommt. Bei genauerer Betrachtung wird jedoch klar, dass Führungskompetenz aus vielen Facetten besteht, die im Bereich der Persönlichen Kompetenz zu verorten sind, was die Einordnung durchaus relativiert.

Im Bereich der **Strategischen** und der **Sozialen Kompetenz** ist davon auszugehen, dass in diesen Bereichen einzelne Facetten an Priorität gewinnen, die in der Analyse der Einzelbeiträge sichtbar werden.

3.3 LERNFORMATE

Im Rahmen der Bedarfserhebungs-Workshops wurden auch Hinweise zu Lernformaten, die als zielführend wahrgenommen werden, aufgenommen, sodass diese zukünftig verstärkt eingesetzt werden können. Denn wenn in der analogen Arbeitswelt und vor Corona Inhalte überwiegend in reinen Präsenzveranstaltungen vermittelt wurden, werden mittlerweile zeitgemäße Lernformate wie E-Learnings und in der Folge sog. Blended Learnings, eine Kombination aus Präsenztrainings und Online-Lernen, als eine sinnvolle Ergänzung empfunden.

Deutlich wurde, dass Team- und Führungsthemen eher in Präsenz oder als Blended Learning vermittelt werden sollten, während die reine Wissensvermittlung in einem Selbstlernformat und online erfolgen darf. Zudem sind Vernetzungsangebote ein wichtiges Element, das weiter ausgebaut werden sollte.

Es folgt ein Überblick über Beiträge der Teilnehmer*innen der Bedarfserhebungs-Workshops zur aktuellen Lernsituation und Lernformaten und zu den Wünschen für die Zukunft:

	Beiträge aus den Bedarfserhebungsworkshops
Aktuelle Weiterbildungsmöglichkeiten	externe Anbieter; HÜF / MontCenis; Moodle; ILIAS (Selbstlernangebote); Bildungsurlaub; Quizze zur Nachbereitung / Überprüfung; Skripte zur Wissensbewahrung; Digital (Zoom Webex); E-Learning; YouTube; UDEMY; Energizer/ Icebreaker; Blended Learning; Videos (Theorie); Präsenz-seminare (Praxis); LinkedIn-Learning; iVersity (Blended Learning); Präsenzseminare (HÜF) für größere Gruppe zu öffnen (digital); Informationen sind schwer auffindbar (Wissensmanagement) ILIAS; IT-NRW; Zeitschriften/ Bücher; E-Books (Blinkist); von anderen lernen; informelles Mentoring; Diskurs; Austausch mit anderen Semiarteilnehmer*innen situationsabhängig; Austausch mit Kolleg*innen; Vernetzung in Zoom durch Benennung; kollegialer Austausch
Wünsche an zukünftiges Lernen	gezielte Mischung unterschiedlicher Kanäle; Mix ist wichtig; Interaktivität & Mitmachen; Integrativer Ansatz; Abgestimmt auf das Thema; personalisierte Lernpfade; Aufbauend; transfersichernde Maßnahmen; zeitlich, örtlich unabhängig; Video; MOOCs; Coaching; Wünschenswert Gamification; Wissen erlangen muss leichter sein; Zertifikate; Austausch & Peercoaching; Wissensträgernetzwerk; Kollegiale Beratung;

Die gewünschten, zeitgemäßen Lernformate und Spezifizierungen je Kompetenzbereich sind anhand der Teilnehmer*innenbeiträge konkretisierbar:

<p><u>Formate</u></p> <p>(wurden in den Bedarfserhebungs-Workshops für die Zukunft gewünscht und als zeitgemäß erachtet)</p>	<p><u>Erläuterung</u></p> <p>(...was genau unter den Formaten verstanden wird, wo die Vor- und ggf. Nachteile gesehen werden)</p>
<p>Grundsätzliches</p>	<p>Lernformate sollten von Expert*innen definiert werden (Didaktiker*innen); keine willkürliche Anmeldung (Zielgruppen sollten beachtet und definiert werden); HÜF-Führungskräfte-Fortbildung wird als beispielhaft genannt; kurzfristiger verfügbare Angebote (Wartezeiten oft zu lang); nicht auf nächsten Termin warten; Angebote die nach der eigenen Zeiteinteilung nutzbar sind; Digitale Formate max. 4 h (pro Tag 2 Veranstaltungen); Digitale Seminare: nicht volle Aufmerksamkeit; Online-Seminare anstrengend (max. 1/2 Tag); Formate müssen in den Berufsalltag passen (max. 1/2 Tag); ständigen Zugriff auf Werkzeugkasten;</p>
<p>Zertifikate</p>	<p>Zertifizierung müsste Qualifizierungsgrundlage für einen Aufstieg bieten; darf aber keinen Anspruch auf z.B. Höhergruppierung oder Tätigkeitsausrichtung vermitteln; Bedarfsgerechte Anwendung ist nach Zertifikat wichtig; Modulreihen bauen aufeinander auf Zertifikat für Projektleiter*innen (Wertschätzung für MA / diese sind dann einsetzbar für Digitale Projekte --> Expertenpool</p>
<p>Blended Learning</p>	<p>Kombinations-Lernformate; kleiner Einblick: WBT/ tief ins Thema einsteigen: virtuelles/ Präsenzseminar</p>
<p>Präsenz</p>	<p>Konzentrierte Schulungen (Mo-Di komplett): ergiebiger, raus aus der Arbeit kommen</p>
<p>WBT</p>	<p>Wissensaufbau --> alle Videoformate gut;</p> <p>Reine Wissensvermittlung (ginge auch im WBT)</p>
<p>Learning-Nuggets</p>	<p>Angebote ohne Seminar-Anmeldung; Learning-Nuggets ca. 1-2h; Digitale Nuggets (15-30 min.)</p>
<p>Interaktive Formate</p>	<p>Anwendung des Gelernten --> interaktives Format (Critical Friends); interaktive E-Learnings z.B. zu Datensicherheit (schnellen Zugriff)</p>
<p>Austausch/ Vernetzung</p>	<p>Vernetzung nur persönlich; Kaffeepausen sind wertvoll für den Austausch (Präsenz); Je mehr Austausch nötig: lieber in Präsenz; Erfahrungsaustausch (Projektmanager*innen / Digitalisierungsprojekte); Vernetzung/ Austausch (z.B. Führungsfragen): lieber vor Ort - da ist man offener</p>

In der Zusammenschau aller Workshop–Beiträge lassen sich folgende Präferenzen identifizieren:

Zentrale Bedürfnisse:

- Qualifizierte Wissensvermittlung ‚on demand‘ (jederzeit, bedarfsgerecht, zielgruppenspezifisch, hohe Erreichbarkeit)
- Praxistraining
- Austausch / Vernetzung

3.4 ERGEBNISSE DES VORPROJEKTES IM VERGLEICH ZU DENEN DER BEDARFSERHEBUNGS-WORKSHOPS

Im Vergleich der vier Handlungsfelder des Vorprojektes mit den Ergebnissen der Bedarfserhebungs–Workshops wird deutlich, dass die erweiterte Erhebung grundsätzlich die Ergebnisse des Vorprojektes bestätigt.

Gleichzeitig ermöglicht die erweiterte Bedarfserhebung eine Konkretisierung der Bedarfe und auch eine Aussage darüber, an welchem Punkt der Kompetenzaufbau hinsichtlich bestimmter Themen ansetzen muss, wie z.B. beim Thema der Agilität. Im Rahmen der Kleingruppenarbeiten wurde deutlich, dass der Kompetenzaufbau viel grundlegender erfolgen sollte als im Vorprojekt angenommen. Als Beispiel ist die agile Zusammenarbeit zu nennen: diese erfordert grundlegende Kenntnisse agiler Methoden. An dieser Stelle hat die Bedarfserhebung eindeutig ergeben, dass hier der Aufbau von Grundlagenkenntnissen flächendeckend erforderlich ist, da die Anwendung und die Integration dieser Methode in den Arbeitsalltag noch nicht vollzogen ist, sondern noch bevorsteht.

Der vom Vorprojekt identifizierte Bedarf des Kompetenzaufbaus in den Bereichen Digital Leadership und agile Zusammenarbeit wurde in den Workshops bestätigt und konkretisiert durch Kompetenzfacetten, die in den Bereichen Führungskompetenz sowie Soziale Kompetenz ermittelt wurden. Die in diesen Bereichen ermittelten Bedarfe beschreiben, was unter den Begriffen Digital Leadership und agile Zusammenarbeit zu subsumieren ist und bei Fach- und Führungskräften an Einzelkompetenzen aufgebaut werden muss.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass der Bedarf nicht nur im Aufbau neuer und digitaler Kompetenzen liegt, sondern auch im Auf- und Ausbau sogenannter ‚klassischer‘ Kompetenzen, die in einer digitalen

Hochschulverwaltung dringend erforderlich sind. Zu nennen ist hier z.B. die wertschätzende Kommunikation, die im Zeitalter hybrider Teamführung umso wichtiger ist, da das Vertrauen zwischen Führungskraft und Beschäftigten einen ganz neuen Stellenwert erhält. Ergänzt werden sollte diese klassische Kompetenz um das Wissen einer digitalen Netiquette.

Der im Vorprojekt geforderte Kompetenzaufbau im Bereich Anwendung digitaler Tools zur Vernetzung und Kollaboration entspricht dem Kompetenzbereich der IT-Kompetenz, mit dem in den Bedarfserhebungs-Workshops gearbeitet wurde. Die Bedarfserhebung hat bestätigt, dass in diesem Bereich ein erhöhter Schulungsbedarf vorliegt, der deutlich über Anwendungskennnisse hinausgeht. Im Rahmen der digitalen Transformation ist es wichtig, dass Führungskräfte und Mitarbeitende die Zusammenhänge erkennen und den eigenen Wert von z.B. persönlichen Daten kennen, um sich eigenständig und verantwortungsvoll in einer digitalisierten Hochschulverwaltung bewegen zu können.

Im Bereich der Methodenkompetenz, die sowohl im Vorprojekt als Handlungsfeld identifiziert wurde als auch in der erweiterten Bedarfserhebung als eigener Kompetenzbereich beleuchtet wurde, sind die herausgearbeiteten Facetten nahezu identisch. Allerdings wurde im Rahmen der Workshops deutlich, dass Methodenkompetenz als Querschnittskompetenz zu verstehen ist und somit in unterschiedlichen Ausprägungen geschult werden sollte. Die Schulungsangebote sollten regelmäßig sowohl Grundlagenschulungen als auch entsprechende Vertiefungskurse umfassen.

Das vierte Handlungsfeld, das im Rahmen des Vorprojektes identifiziert wurde, die Sensibilisierung und das Verständnis zum Thema Digitale Transformation ist dadurch bestätigt worden, dass sämtliche Teilnehmenden der Bedarfserhebungs-Workshops ausdrücklich den Bedarf an Austausch- und Vernetzungsangeboten geäußert haben. Dieser Aspekt kann sehr gut auch über den Einsatz geeigneter Lernformate berücksichtigt werden:

Ob kollegiale Fallberatung, virtuelle Lerngruppen oder ‚klassische‘ Netzwerktreffen, all diese Lernformate fördern den Austausch untereinander, sensibilisieren für die Herausforderungen, die die digitale Transformation mit sich bringt und unterstützen den kulturellen Wandel an Hochschulen.

Abschließend ist es nun möglich, anhand der Erkenntnisse des Vorprojektes und der darauf aufbauenden, erweiterten Bedarfserhebung im Rahmen des Projektes DIGI-V.nrw realitätsnahe Kompetenzbedarfe umfänglich und systematisch darzustellen. Und basierend darauf kann ein Fortbildungskonzept mit geeigneten und zeitgemäßen Lernformaten entwickelt werden, um den Auf- und Ausbau dieser Kompetenzen zu ermöglichen.

4 KOMPETENZMODELL FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE IN DIGITALISIERTEN HOCHSCHULVERWALTUNGEN

Im Folgenden wird ein Kompetenzmodell für Fach- und Führungskräfte abgeleitet, welches beschreibt, welche Kompetenzen Fach- und Führungskräfte zukünftig in einer digitalisierten Hochschulverwaltung benötigen.

4.1 DEFINITION DES KOMPETENZBEGRIFFS

Dem abgeleiteten Kompetenzmodell liegt der Kompetenzbegriff, wie er im Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) definiert wird, zugrunde. Dort wird Kompetenz als „die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten“ beschrieben (Fraunhofer-Institut für offene Kommunikationssysteme Fokus, 2020, S. 17).

4.2 DIE ABLEITUNG DES KOMPETENZMODELLS

Die Ableitung erfolgt auf Basis der Ergebnisse der Bedarfserhebungs-Workshops und im Abgleich mit einschlägiger Literatur.

Die Workshop-Ergebnisse wurden unter quantitativen Aspekten und im Hinblick auf die Passgenauigkeit im Rahmen des Kontextes der Digitalisierung analysiert und um die Eindrücke und die Expertise der Moderator*innen ergänzt.

Der Literaturabgleich erfolgte unter Bezugnahme auf folgende Quellen:

- Fraunhofer-Institut für offene Kommunikationssysteme Fokus (2020). *Qualifica Digitalis: Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten Öffentlichen Sektor*. Berlin: Juliane Schmeling, Lina Bruns
- KGSt® – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2020). *B 6/2020: Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt. Teil 1: KGSt®-Schlüsselkompetenzkatalog^{digital}*. Köln: Kathrin Seiter, Anika Krellmann, Maximilian Peter

Die folgenden Abbildungen 13 und 14 zeigen jeweils die Schlüsselkompetenzen bzw. Kompetenzkategorien, mit denen die beiden o.g. Quellen arbeiten:

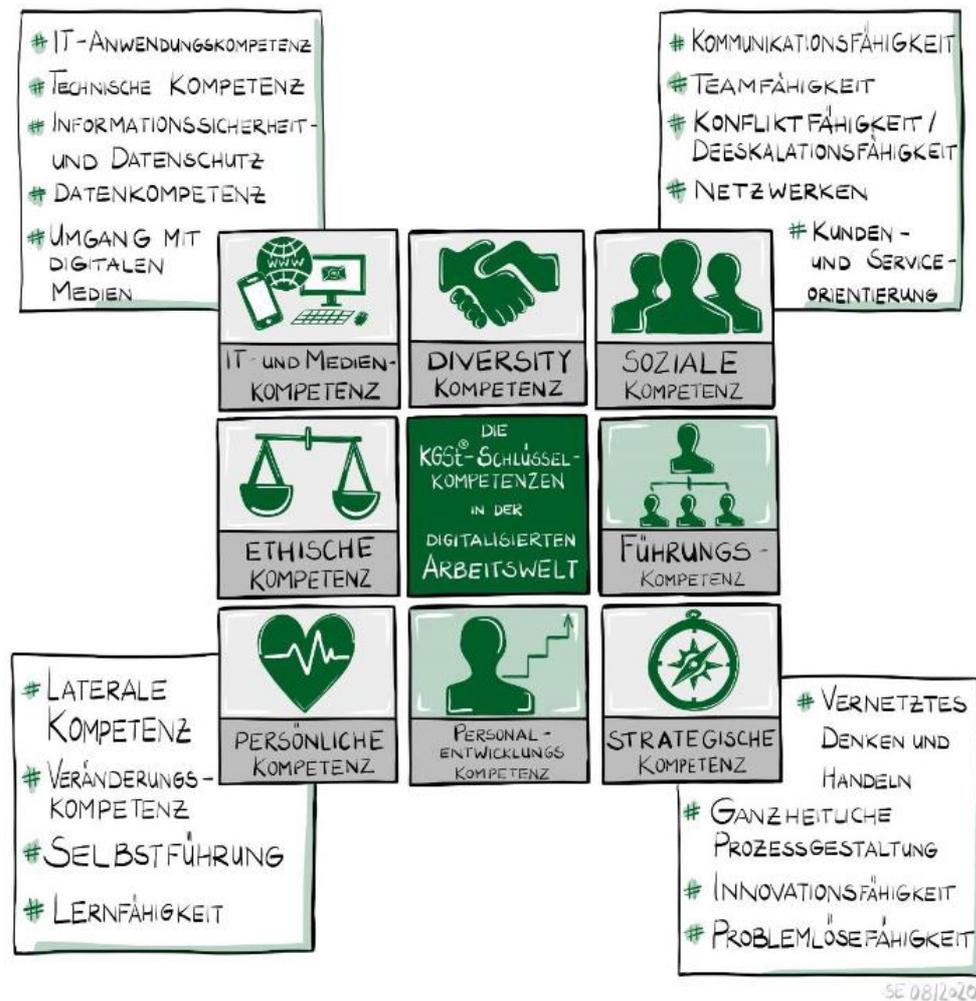


Abbildung 13: „Die KGSt-Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt im Überblick“ (KGSt® - Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2020, S. 17, Abb. 5)



Abbildung 14: Hauptkategorien der Kompetenzen im digitalisierten Berufsumfeld (Fraunhofer-Institut für offene Kommunikationssysteme Fokus, 2020, S.20, Abb. 7)

Im Vergleich zur Qualifica Digitalis nutzt der KGSt-Schlüsselkompetenzkatalog übergreifende Kategorien. Es ist grundsätzlich möglich, die Kategorien der Qualifica Digitalis in die acht Schlüsselkompetenzen der KGSt einzuordnen.

In Vorbereitung auf die Bedarfserhebungs-Workshops wurde anhand der genannten Literatur ein Kompetenzrahmen abgeleitet. Im Rahmen dieser Ableitung wurde von acht auf sechs Kompetenzbereiche reduziert.

Nach Abschluss der Bedarfserhebung wurden die Bedarfe und Einzelkompetenzen, die in den sechs Bereichen des Kompetenzrahmens ermittelt wurden, ausgewertet.

Es fiel auf, dass es dahingehend Überschneidungen gab, dass gleiche Kompetenzbedarfe in mehreren Kompetenzbereichen genannt worden sind. Aufgrund dieser Redundanz lag es nahe, eine weitere Reduktion der Kompetenzbereiche vorzunehmen.

Dies erschien umso wichtiger, als dass das Projekt DIGI-V ein landesweites Projekt ist und das Kompetenzmodell somit sämtlichen Hochschulen in NRW zur Verfügung gestellt werden soll. Um einen Transfer in diese unterschiedlichsten Hochschulen zu ermöglichen, muss das Modell möglichst anschlussfähig sein. Dies bedeute, dass es sich an gängigen Kategorien orientiert, übersichtlich ist und eine möglichst große Schnittmenge abbildet.

Daher wurde das Kompetenzmodell in vier leicht zugängliche Kompetenzbereiche unterteilt.

Die Bereiche ‚Persönliche Kompetenz‘ und ‚Soziale Kompetenz‘ stellen zwei der vier Kompetenzbereiche dar. Im Bereich der Persönlichen Kompetenz richtet sich der Blick auf die Person selbst, im Bereich der Sozialen Kompetenz auf das Miteinander. Die Bereiche der Methodenkompetenz und der IT-Kompetenz komplettieren das abgeleitete Kompetenzmodell.

Hinsichtlich des Aufbaus des DIGI-V Kompetenzmodells gibt das Kompetenzmodell der KGSt Orientierung. Es ist in drei Ebenen unterteilt: es gibt Schlüsselkompetenzen, die in Kompetenzfacetten differenziert und über Verhaltensanker konkretisiert werden.

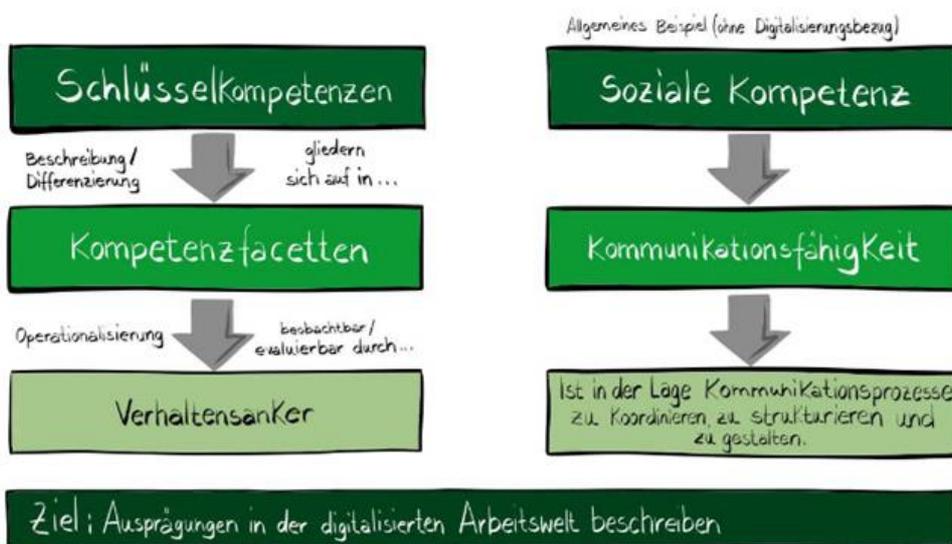


Abbildung 15: Von Schlüsselkompetenzen über Kompetenzfacetten zu Verhaltensankern (KGSt® – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2020, S. 18, Abb. 6)

Anstelle der Schlüsselkompetenzen werden im DIGI-V Kompetenzmodell Kompetenzbereiche eingesetzt. Diese werden über Kompetenzfacetten und weiterführend über Verhaltensbeschreibungen (z.B. einzelne Fähigkeiten, Kenntnisse und/oder Eigenschaften) weiter ausdifferenziert.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die wesentlichen Kompetenzen und Kompetenzfacetten aus dem KGSt Schlüsselkompetenzkatalog und der Qualifica Digitalis im Rahmen des Bedarfserhebungs-Workshops als Kompetenzbedarf bestätigt wurden, teilweise jedoch mit einer anderen Gewichtung.

Das DIGI-V-Kompetenzmodell beinhaltet somit Kompetenzen und Kompetenzfacetten, die auch in den angegebenen Quellen der KGSt® – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2020 und des Fraunhofer-Instituts für offene Kommunikationssysteme Fokus, 2020 zu finden sind, sich jedoch in Zusammensetzung und Ausprägung an den Ergebnissen der Bedarfserhebungsworkshops orientiert und somit die realen Bedarfe einer digitalisierten Hochschulverwaltung widerspiegelt. Zudem sei erwähnt, dass im Bereich der IT-Kompetenz ergänzend die Expertise einer IT-Mitarbeitenden eingeflossen ist.

4.3 DAS ABGELEITETE KOMPETENZMODELL:

Der Fokus des DIGI-V Kompetenzmodells (Abbildung 16) liegt auf dem digitalisierten Arbeitsumfeld. Da es jedoch nicht die eine digitale Kompetenz gibt, sondern es sich um eine Querschnittskompetenz handelt, die sich auf unterschiedliche Kompetenzfacetten auswirkt, beinhaltet das Modell nicht nur rein ‚digitale‘ Kompetenzfacetten. Auch klassische Facetten, die z.B. durch die digitale Transformation an Bedeutung gewonnen haben, wurden in diesem Modell integriert.

Zielgruppe sind alle Fach- und Führungskräfte sämtlicher Hochschulen in NRW. Dieser Aspekt lässt das Modell etwas generischer sein.

Um den kulturellen Wandel weiter vorantreiben zu können, wird den Führungskräften eine Schlüsselrolle zugesprochen. Somit kommt der Führungskräfteentwicklung ein besonderer Stellenwert zu und die Kompetenzfacette ‚Führungskompetenz‘ wird an späterer Stelle sehr ausführlich beschrieben, d.h. die Verhaltensbeschreibungen der Führungskompetenz sind deutlich umfangreicher.

Grundsätzlich entscheidet die Funktion, in welcher Zusammensetzung und Ausprägung die beschriebenen Kompetenzen erforderlich sind.

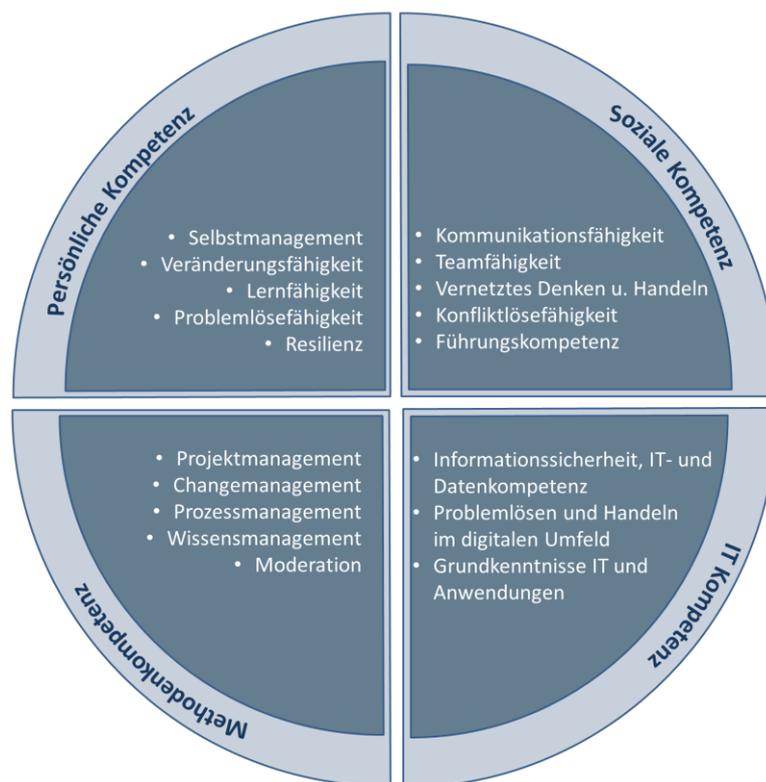


Abbildung 16: Abgeleitetes Kompetenzmodell für Fach- und Führungskräfte in digitalisierten Hochschulverwaltungen

4.3.1 PERSÖNLICHE KOMPETENZ

„Persönliche Kompetenzen bzw. Selbst- oder Persönlichkeitskompetenzen umfassen die Bereitschaft sowie alle Fähigkeiten, die wir benötigen, um uns weiterzuentwickeln und das eigene Leben eigenständig im jeweiligen sozialen, kulturellen bzw. beruflichen Kontext zu gestalten. In diesen Fähigkeiten und Einstellungen spiegelt sich unsere persönliche Haltung zu unserer Umwelt und insbesondere zu unserer Arbeit wider...“ (Becker & Pastoors, 2018).

- Selbstmanagement
 - organisiert sich selbst und die eigenen Aufgaben, strukturiert und priorisiert diese
 - filtert Informationen, die über unterschiedliche Medien in hoher Frequenz übermittelt werden und priorisiert diese
 - erkennt Entgrenzung (privat/dienstlich) und belastende Situationen und kann diesen entgegensteuern und bleibt auch in Stresssituationen zugänglich und souverän
 - setzt sich mit dem eigenen Verhalten & Handeln konstruktiv auseinander (Selbstreflexion)

- Veränderungsfähigkeit
 - akzeptiert den Wandel und „Kann sich (auch in neuen Situationen) schnell orientieren.“ (KGSt® – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2020, S. 73) und gut anpassen
 - bringt eine positive Grundhaltung mit, ist offen für Innovationen und bringt sich aktiv ein
 - probiert – trotz Risiko und Unsicherheit – neue Dinge ausprobieren und hat dabei keine Angst vor dem Scheitern (KGSt® – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2020, S. 73)

- Lernfähigkeit
 - Eignet sich stetig neue Fähigkeiten und zusätzliches Wissen an (z.B. neue IT-Tools, neue Arbeitsweisen etc.)
 - kennt geeignete Strategien, sich eigenständig Wissen anzueignen und nutzt diese auch
 - reflektiert sein eigenes Verhalten und Handeln und schätzt sich selbst realistisch ein
 - holt aktiv Feedback ein und nutzt dieses, sich weiter zu entwickeln

- Problemlösefähigkeit
 - handelt lösungsorientiert
 - setzt Wissen kreativ und flexibel ein
 - wirkt aktiv auf die Lösung eines (technischen) Problems hin, z.B. durch Problem- und Lösungsrecherche

- Resilienz
 - ist achtsam, erkennt Situationen, in denen Verhalten angepasst werden muss und tut dieses
 - hat Strategien, um in belastenden Situationen für sich zu sorgen und wendet diese an
 - geht konstruktiv mit Fehlern und Misserfolgen um

4.3.2 SOZIALE KOMPETENZ

„Soziale Kompetenzen werden im DQR als Fähigkeiten beschrieben, zielorientiert mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten und ihre Interessen und sozialen Situationen zu erfassen...Dabei ist es unerheblich, ob die Interaktion in einem virtuellen oder realen Raum stattfindet.“ (Fraunhofer-Institut für offene Kommunikationssysteme Fokus, 2020, S. 22)

- Kommunikationsfähigkeit
 - vermittelt in der Kommunikation Wertschätzung und Respekt für die Gesprächspartner*innen
 - kennt sowohl analoge als auch digitale Kollaborations- und Kommunikationstools, wählt diese bedarfsgerecht aus und wendet sie sicher im Sinne der zielgruppengerechten Kommunikation an
 - kennt hybride Kommunikationsmöglichkeiten, findet sich in diesen zurecht und nutzt sie adäquat
 - kann konstruktiv mit Feedback umgehen und auch angemessen Feedback geben
 - kennt die digitale Netiquette und wendet diese an
 - lässt andere ausreden, hört aktiv zu und stellt Fragen

- Teamfähigkeit
 - Arbeitet mit anderen konstruktiv, wertschätzend und zielorientiert zusammen
 - schätzt die Fähigkeiten und Erfahrungen anderer Menschen (Diversität) und bringt sich entsprechend der eigenen Stärken ein (z.B. bei der Nutzung von digitalen Medien)
 - trägt zu einer wertschätzenden Arbeitsatmosphäre bei (z.B. durch angemessene Umgangsformen, Zuhören, Signalisieren von Kooperationsbereitschaft)

- nutzt digitale Medien zur Zusammenarbeit mit Kolleg*innen und beachtet die digitale Netiquette
 - ist bereit, Wissen unter Zuhilfenahme digitaler Medien zu teilen
- Vernetztes Denken und Handeln
- stellt eine gute Zusammenarbeit und Regelkommunikation mit Schnittstellenpartner*innen sicher;
ist ein/e verlässliche/r Ansprechpartner*in
 - arbeitet übergreifend mit anderen Abteilungen und Bereichen zusammen; baut Netzwerke auf und pflegt diese
 - ist offen, Kontakte auch mit Hilfe digitaler Medien zu pflegen und so den regelmäßigen Austausch von Informationen und Erfahrungen zu organisieren
 - erkennt ‚virtuelle‘ Gruppen als Möglichkeit an, Wissen zu teilen, Reichweiten zu erhöhen und Ziele zu erreichen
- Konfliktmanagement
- kann Konflikte frühzeitig erkennen und (auch im digitalen Raum) lösen
 - hinterfragt die Kommunikation, erkennt dadurch ggf. Motivationen und Missverständnisse und kann dementsprechend deeskalieren / vermitteln
- Führungskompetenz
- Führt die Mitarbeitenden wertschätzend und respektvoll
 - ist sich der Verantwortung und Fürsorgepflicht für jeden Einzelnen im Team bewusst und nimmt diese wahr (z.B. bleibt mit den Mitarbeitenden im Kontakt, sorgt für ein gutes Miteinander im Team)
 - lebt eine digitale Haltung vor und handelt entsprechend vorbildlich (KGSt® – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2020, S. 82); wirkt stimmig in Auftreten und Handeln
 - vereinbart gemeinsam mit den Mitarbeitenden eindeutige und realistische Ziele und Aufgaben, kontrolliert die Zielerreichung und korrigiert diese ggf. zeitnah
 - bindet Mitarbeiter*innen in Veränderungsprozesse ein; kann diese für notwendige Veränderungen gewinnen und motivieren
 - erkennt Potentiale und Lernfelder der Mitarbeitenden und fördert diese durch gezielte Maßnahmen on- & off-the-job

- kennt die klassischen Führungsinstrumente und ist gleichzeitig in der Lage, situationsabhängig Teile der Führungsverantwortung an Teammitglieder zu übertragen (KGSt® – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2020, S. 82)
- organisiert und steuert die Aufgaben der Mitarbeitenden und fördert die Eigenständigkeit und Selbstkontrolle durch Übertragung von Verantwortung
- schafft adäquates Wissensmanagement innerhalb des zu verantwortenden Bereiches und sorgt für aktiven Know-How-Transfer
- entwickelt den eigenen Bereich strategisch weiter
- setzt Maßnahmen und Leitlinien zum Schutz der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit sowie zur Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben konsequent um

4.3.3 METHODENKOMPETENZ

Methodische Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, Strategien, Denkweisen, Herangehensweisen und Arbeitstechniken so zu nutzen, dass (Veränderungs-) Ziele leichter und effizienter erreicht werden.

- Projektmanagement
 - verfügt über grundlegende und rollenspezifische Anwendungskennntnisse von Methoden und Standards, insbesondere bei der Durchführung von IT-Projekten (= z.B. (IT-)Projektleitungen, Projektmitarbeitende, strategische Projektkoordination)
 - versteht die Grundsätze des Multiprojektmanagements (= Auswahl (inkl. Priorisierung), Planung, Steuerung und Überwachung der gesamten Projektlandschaft einer Hochschule oder einer konkreten Einheit) (Hobel & Schütte, 2018)
 - wendet klassische und agile Projektmanagement-Methoden projektspezifisch an
 - geht adäquat mit Projektmanagement-Tools um

- Changemanagement
 - wendet Methoden, Phasenmodelle und Best-Practices insbesondere bei der Durchführung von IT-Projekten (= allen an Veränderungsvorhaben betroffenen bzw. gestaltenden Personenkreisen z.B. (IT-) Projektleitungen, Changemanager*innen, Führungskräfte) bedarfsgerecht an

- kennt zielgruppenorientierte und themenspezifische Kommunikationsformate in digitalen Veränderungsvorhaben, um adäquat zu informieren, Kompetenzen aufzubauen und Motivation zu fördern
 - ist sicher im vorausschauenden Umgang mit Widerständen in der Umsetzung digitaler Veränderungsvorhaben insbesondere im Hinblick auf Risiko- und Konfliktmanagement
- Prozessmanagement
- hat grundlegende und rollenspezifische Anwendungskennnisse von Methoden und Standards des operativen und strategischen Prozessmanagements (= allen an der Gestaltung, Durchführung und Optimierung von (digitalen) Prozessen betroffenen Personenkreisen z.B. Prozessmanager*innen, Prozessverantwortliche, Führungskräfte)
 - kennt zielgruppen- und zielsetzungsorientierte Prozess-Modellierung als Grundlage für die Konzeption digitaler Workflows, für die interne prozessuale Wissensbewahrung und die kontinuierliche Weiterentwicklung
 - nutzt Prozessmanagement-Tools bedarfsgerecht
- Wissensmanagement
- wendet Tools und Methoden im Hinblick auf den zielgruppenspezifischen Erwerb, Identifikation, Dokumentation, Bewahrung und Verteilung von neuem und vorhandenem Wissen (z.B. zu Hochschulspezifika) bedarfsgerecht an
 - kann eine zentrale Wissensbasis (z.B. Wikis) aufbauen und pflegen
- Moderation
- moderiert digitale und hybride Besprechungen
 - ist in der Lage, Moderationstechniken und Regeln in der digitalen Zusammenarbeit (z.B. World-Café) zu transferieren und anzupassen
 - geht angemessen mit Kollaborationstools (z.B. Digitale White-Boards) um

4.3.4 IT-KOMPETENZ

Die IT-Kompetenz umfasst das Wissen über Informationstechnologie, um eine digitale Souveränität der handelnden Person in Bezug auf den wirkungsvollen Einsatz und Nutzen zu erreichen.

- Informationssicherheit, IT- und Datenkompetenz
 - „Kann den Nutzen und die Risiken neuer Daten- und Informationsquellen beurteilen... (KGSt® – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2020, S. 69)
 - kennt die Schutzziele Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit von Informationen (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, 2020)
 - Verfügt über Kenntnisse zu datenschutzrechtlichen Bestimmungen und kann diese auch anwenden (Fraunhofer-Institut für offene Kommunikationssysteme Fokus, 2020)
 - hat grundsätzliches Wissen über Open Data Verfahren, die Unterschiedlichkeit und Kompatibilität von Daten, deren Schnittstellen und Verarbeitungsprinzipien
 - ist sensibilisiert für den Umgang mit schützenswerten Daten (Dateimanagement/Datenmanagement)

Dieses abgeleitete Kompetenzmodell bildet die entscheidende Basis für die Entwicklung bedarfsgerechter Fortbildungsangebote.

5 FAZIT

Die Ergebnisse der Bedarfserhebung des Vorprojektes wurden durch die erweiterte Bedarfserhebung vollumfänglich bestätigt und zudem weiter ausdifferenziert sowie konkretisiert. Die ermittelten Bedarfe zeichnen sich durch eine besondere Praxisnähe aus und bilden eine sehr detaillierte Grundlage für die Konzeption bedarfsgerechter Lernangebote.

Im Vorprojekt wurde ein besonderer Bedarf hinsichtlich des agilen Arbeitens festgehalten. Da Agilität regelmäßig mit der Digitalisierung in Zusammenhang gebracht wird, ist dieser Bedarf in jedem Fall vorhanden. Agilität bedeutet, dass in einer Organisation innerhalb bestimmter Regeln flexibel gearbeitet und auf Veränderungen eingegangen werden kann, aber auch proaktiv neue Wege ausprobiert werden. Mit Blick auf die Beiträge der Bedarfserhebungs-Workshops lässt sich allerdings sagen, dass agile Methoden in den Hochschulen noch nicht so etabliert sind, wie vielleicht angenommen. Daher ist ein Ergebnis der Bedarfserhebung, dass im Bereich der agilen Methoden vorrangig Angebote erarbeitet werden müssen, die Grundlagen vermitteln. Darüber hinaus ist bei der Konzeption der Lerninhalte zu berücksichtigen, inwieweit agile Methoden in die jeweiligen Hochschulen bereits integrierbar sind. Denn einen sehr wichtigen Aspekt gilt es zu beachten:

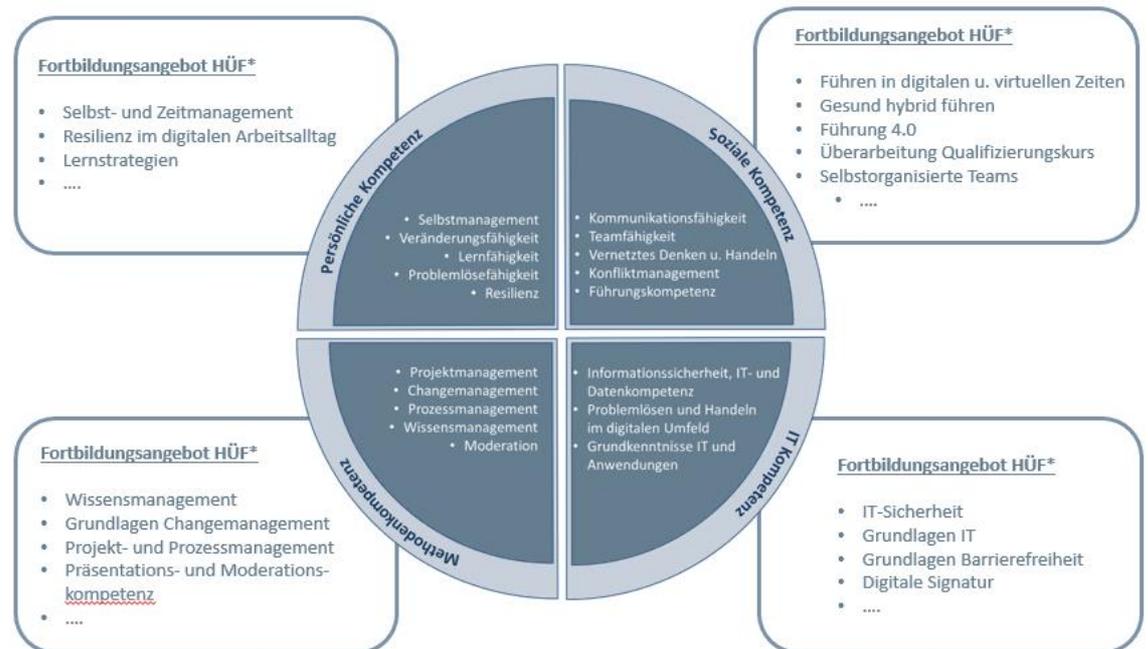
Beschäftigte und Organisation müssen gleichermaßen weiterentwickelt werden, um auch in Zukunft erfolgreich sein zu können.

Dies gelingt u.E., indem einerseits Fach- und Führungskräfte systematisch durch bedarfsgerechte und zielgruppenspezifische Lernangebote qualifiziert werden. Andererseits aber auch die Organisationskultur, u.a. durch eine gezielte Führungskräfteentwicklung bewusst dahingehend verändert wird, dass ein lebenslanges Lernen möglich ist und Veränderung von allen Beschäftigten als etwas Positives erlebt und aktiv unterstützt wird.

Um dies zu erreichen,

- sollen Austausch und Vernetzung unterstützt werden
- ein Digitales Mindset vermittelt und vorgelebt werden
- und Kompetenzauf- und -ausbau als kontinuierliche Aufgabe verstanden und unterstützt werden.

Um die systematische Fortbildung zu erleichtern, ist es empfehlenswert, konzipierte Fortbildungen mit dem Hinweis zu versehen, welche Kompetenzfacetten durch dieses Angebot auf- und ausgebaut werden (Abbildung 17). Dadurch ist es Mitarbeitenden möglich, ihre Handlungsfähigkeit in einer digitalisierten Hochschulverwaltung systematisch zu entwickeln.



* Stand: 30.05.2022

Abbildung 17: Kompetenzmodell mit abgeleitetem Fortbildungsprogramm

Hinsichtlich des Fortbildungsangebotes lassen sich aus den Beiträgen der Bedarfserhebungs-Workshops folgende Empfehlungen ableiten:

- Lerneinheiten werden grundsätzlich in Grundlagen und Vertiefungskurse unterteilt:
 - Grundlagenkurse (Basiswissen für breite Zielgruppe): keinerlei Vorkenntnisse erforderlich
 - Vertiefungskurs (spezifische Zielgruppe): Voraussetzung entweder Teilnahmenachweis des entsprechenden Grundlagenkurses oder Bestehen des vorgeschalteten Wissenschecks
- Die Trainingsevaluation sollte Bestandteil der Lerneinheit sein und somit Voraussetzung für Teilnahmebescheinigung

- Eine Teilnahmebescheinigung ist für jede Lerneinheit im Nachgang bei 80% Anwesenheit bzw. 80% richtige Antworten im Wissens-Check erhältlich
- Zertifikate sind für ausgewählte Qualifizierungsprogramme möglich

Außerdem erscheint ein Sounding-Board, das aus ehemaligen Teilnehmenden der Bedarfserhebungsworkshops besteht, sinnvoll. Kurzfristiges Ziel des Sounding-Boards könnte es sein, während der Projektlaufzeit kontinuierlich zu prüfen, ob das Fortbildungsprogramm, das im Rahmen DIGI-V entwickelt wird, aus Sicht der Hochschulen die unterschiedlichen Bedarfe abdeckt.

Mittel- und langfristig könnte das Sounding-Board mit Fokus digitale Transformation als Ergänzung zur Fortbildungskommission* verstetigt und in diese überführt werden. Dies würde die Möglichkeit eröffnen, zukünftig zeitnah auf sich verändernde Bedarfe zu reagieren und das Fortbildungsprogramm immer wieder anzupassen. Zudem könnte es ergänzend zum Teilnehmerfeedback regelmäßig die bestehenden Fortbildungsangebote im Sinne der Qualitätssicherung überprüfen.

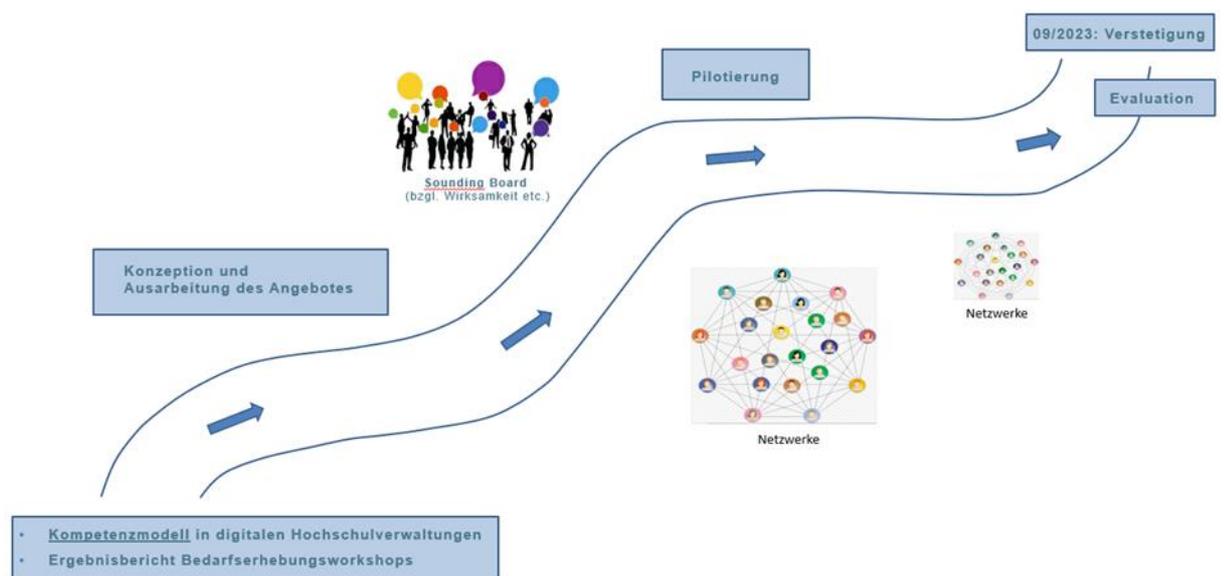


Abbildung 18: Die weiteren Meilensteine des Projektes

* Anmerkung: zur Aufgabe der Fortbildungskommission gehört die Beratung der HÜF zu Fortbildungsformen- und Methoden, Anregungen und Impulse für das Programm, Beratung zu Methoden, ggf. Vorbereitung von Konzepten, Beratung über das Jahresprogramm, Bildung von Arbeitskreisen aus Expert*innen zu Mitarbeit an speziellen Themen

6 AUSBLICK

Unstrittig ist, dass sich der Kompetenzbedarf von Fach- und Führungskräften im Rahmen der digitalen Transformation verändert hat und Schulungskonzepte entsprechend angepasst werden müssen. Nicht nur die Schulungsinhalte, auch die Lernformate müssen überarbeitet werden, sodass zeitgemäße Formate das Lernen bedarfsgerechter werden lassen und auch der stark gestiegene Bedarf an Austausch und Vernetzung gedeckt werden kann.

Aber wie lange wird dieser ermittelte Kompetenzbedarf Gültigkeit haben?

Wird er sich in absehbarer Zeit so stark verändern, dass eine weitere Bedarfserhebung erforderlich ist und falls ja, an welchem Punkt der digitalen Transformation wird dies der Fall sein?

Oder ist es vielmehr so, dass die aktuell ermittelten Kompetenzen wie Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Lernbereitschaft, Problemlösefähigkeit und Agilität Grundkompetenzen darstellen, die im Zuge der Digitalisierung der Hochschulen immer wichtiger und zukünftig unverzichtbar sein werden und bestehen bleiben, da mit deren Hilfe Personen sich permanent neuen Gegebenheiten anpassen und entsprechend qualifizieren können?

Mit Blick auf die zukünftigen Kompetenzbedarfe könnte das bedeuten, dass Kenntnisse in den Bereichen Methoden und IT-Tools als Grundvoraussetzung beherrscht werden müssen und je nach Situation auf- oder ausgebaut werden können. Das Hauptaugenmerk wird aber womöglich auf der Bildung eines bestimmten Mindset liegen, das neue und flexible Arbeitsformen, die auf Vertrauen und guter Kommunikation basieren, unterstützt und es Mitarbeitenden ermöglicht, immer wieder in Balance zu kommen. Denn Veränderungen bringen Ungleichgewicht mit sich. Und da sich Technik und Organisationen zukünftig immer wieder verändern werden, gilt es immer wieder in Balance zu kommen: Mitarbeitende sollten auf der einen Seite resilient sein und für sich selbst sorgen, auf der anderen Seite aber auch Verantwortung übernehmen und sich neuen Herausforderungen stellen. In Zukunft könnte letztlich das Mindset darüber entscheiden, wie Fach- und Führungskräfte Veränderungen und neuen Herausforderungen begegnen.

Unabhängig davon, wie sich der Kompetenzbedarf im Einzelnen entwickeln wird, ist davon auszugehen, dass die Rolle der Führungskraft in einem von Veränderung geprägten Arbeitsumfeld immer wichtiger und entscheidender werden wird. Führungskräfte gestalten das Arbeitsumfeld maßgeblich und sollten daher sensibilisiert und zugleich befähigt werden, ein Umfeld zu schaffen, in dem Beschäftigte erkennen, dass es sich lohnt, Wissen zu teilen und in dem sie sich trauen, etwas auszuprobieren, Fehler zu machen und daraus zu lernen.

Sie sollten in der Lage sein, dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeitenden immer wieder in Balance kommen und ein Gleichgewicht herstellen können zwischen neuen Herausforderungen und entsprechenden Kompetenzen.

Aus diesem Selbstverständnis heraus entwickelt sich dann im besten Fall eine Organisationskultur, in der Veränderung selbstverständlich dazu gehört und kein Problem mehr darstellt. Eine entsprechende Fehlerkultur erlaubt es dann sogar, Veränderung und Innovation zu unterstützen und aktiv herbeizuführen.

7 ANHANG

Workshop-Dokumentation:

Agenda:

- Kleingruppenarbeit 1: ‚Veränderungen durch den digitalen Wandel‘
Input Kompetenzbegriff / -rahmen
- Kleingruppenarbeit 2: ‚Kompetenzbedarf in einer digitalisierten Hochschulverwaltung /
Fähigkeiten für den digitalen Wandel‘
- Gewichtung des ermittelten Kompetenzbedarfs

Abbildung 19: Workshop-Agenda

Im Vorfeld der Workshops wurde ein Mural-Board erstellt. Dieses war aufgeteilt in unterschiedliche Rahmen und Bereiche, die während der jeweiligen Workshops bearbeitet und ‚befüllt‘ wurden.

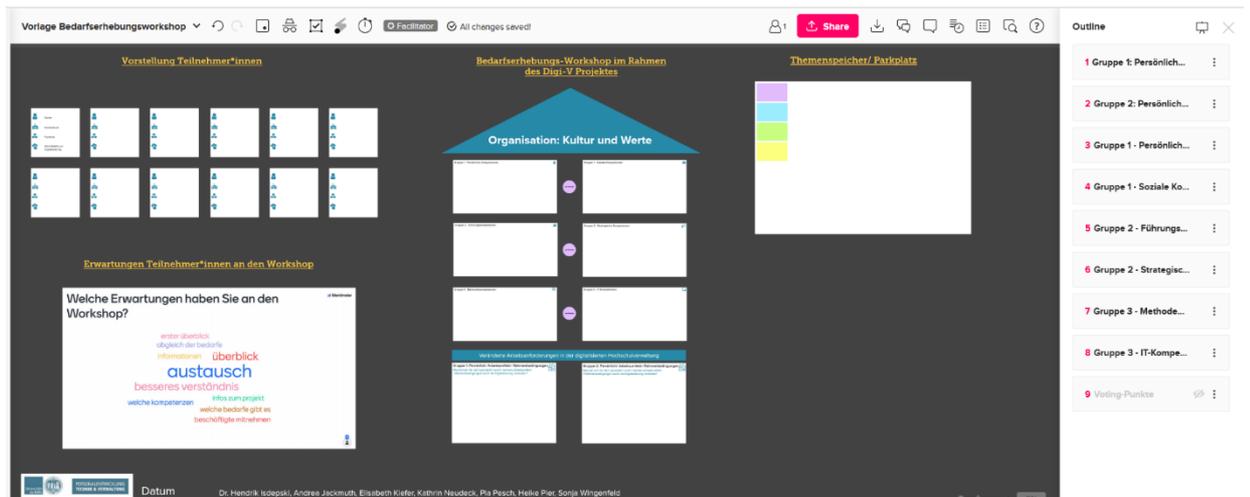


Abbildung 20: Beispiel: Mural-Board je Workshop

**Inhalte der Gruppenarbeiten
einschl. Dokumentation anhand eines Beispiels**

2. Gruppenarbeit:

In dieser Gruppenarbeit wurden die Teilnehmer*innen in 3 Gruppen aufgeteilt und bearbeiteten die Frage:
„Welche Kompetenzen / Fähigkeiten sind in einer digitalisierten Hochschulverwaltung / im Rahmen der digitalen Transformation erforderlich?“

Gruppe 1 bearbeitete die Kompetenzbereiche ‚Persönliche Kompetenzen‘ und ‚Soziale Kompetenzen‘ und dokumentierte die Ergebnisse in den Rahmen Nr. 3 und Nr. 4 (s. Abb. rechts)

Gruppe 2 bearbeitete die Kompetenzbereiche ‚Führungskompetenzen‘ und ‚Strategische Kompetenzen‘ und dokumentierte die Ergebnisse in den Rahmen Nr. 5 und Nr. 6 (s. Abb. rechts)

Gruppe 3 bearbeitete die Kompetenzbereiche ‚Methodenkompetenzen‘ und ‚IT-Kompetenzen‘ und dokumentierte die Ergebnisse in den Rahmen Nr. 7 und Nr. 8 (s. Abb. rechts)

1. Gruppenarbeit:

In dieser Gruppenarbeit wurden die Teilnehmer*innen in 2 Gruppen aufgeteilt und bearbeiteten die Frage: *Was hat sich für mich persönlich und in meinem Arbeitsumfeld-/ Rahmenbedingungen durch die Digitalisierung verändert?*
Die Gruppen dokumentierten ihre Beiträge in Rahmen Nr. 1 und Nr. 2 auf dem Mural-Board des Workshops (s. Abb. rechts).



Abbildung 21: Darstellung der Gruppenarbeiten – Inhalte mit dazugehörigen Rahmen zur Ergebnisdokumentation

Am Ende eines jeden Workshops enthielt somit das jeweilige Mural-Board die Beiträge und Diskussionsergebnisse, von der Vorstellungsrunde über die Erwartungsabfrage bis hin zu den Gruppenarbeiten, und stellte die Workshop-Dokumentation dar (Abbildung 22):



Abbildung 22: Ergebnisdokumentation eines Workshops auf Mural

8 LITERATURVERZEICHNIS

- Becker, J.H., Pastoors, S. (2018).
Persönliche Kompetenzen. In: *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen*.
Berlin, Heidelberg: Springer.
Abgerufen am 13.05.2022, von
https://doi.org/10.1007/978-3-662-54925-4_6
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2020).
IT-Grundschutz-Kompendium.
Abgerufen am 18.05.2022, von
https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Grundschutz/Kompendium/IT_Grundschutz_Kompendium_Edition2020.html
- Digitale Hochschule NRW (2020).
Abschlussbericht des Projektes Kompetenzentwicklung
Verwaltungen .nrw.
Hagen, Bochum: Prof. Dr. Ada Pellert, Birgit Rimpo-Repp, Dr. Annabell Bils, Christina Reinhardt, Melanie Bücher, Dr. Diane Pfaff, Kerstin Herzog
- Digitale Hochschule NRW (2021).
Antrag für fördergestützte Kooperationsvorhaben: DIGI-V – Fortbildungsprogramm zur Entwicklung digitaler Kompetenzen in Hochschulverwaltungen.
Hagen: FernUniversität in Hagen
- Fraunhofer-Institut für offene Kommunikationssysteme Fokus (2020).
Qualifica Digitalis: Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten Öffentlichen Sektor.
Berlin: Juliane Schmeling, Lina Bruns
- Hobel, B. & Schütte, S. (2018).
Multiprojektmanagement. In: *Gabler Wirtschaftslexikon*.
Abgerufen am 30.05.2022, von
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/multiprojektmanagement-40074/version-263469>
- KGSt® – Kommunale Gemeinschaftsstelle für
Verwaltungsmanagement (2020).
B 6/2020: Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt. Teil 1: KGSt®-Schlüsselkompetenzkatalog^{digital}.
Köln: Kathrin Seiter, Anika Krellmann, Maximilian Peter
- Universität zu Köln (Stand 2022).
Kompetenzmodell für Technik und Verwaltung
Köln: Abteilung ‚Personalentwicklung Technik und Verwaltung‘