



„Service für die Zukunft“ – ein Veränderungsprozess unter Corona- Bedingungen

Birgit Rimpo-Repp, Kanzlerin der FernUniversität in Hagen

Entwicklungen in der Hochschulorganisation

- Unterschiedliche Rahmenbedingungen in Deutschland und der Schweiz
- In Deutschland „New Public Management“ ab Mitte der 1990er Jahre
- Seit ca. 2000 Bologna-Prozess, Exzellenz-Initiativen, Profilbildung und mehr Hochschulautonomie

→ Hochschulverwaltungen müssen

- Schneller reagieren
- Strategiefähig sein
- Kooperationen unterstützen
- Wachsende Komplexität organisieren

Die FernUniversität in Hagen

- einzige staatliche Fernuniversität im deutschen Sprachraum
- gegründet 1974
- Besonderer Bildungsauftrag: die FernUniversität soll Menschen, die aus persönlichen, beruflichen oder sonstigen Gründen kein Präsenzstudium absolvieren können oder wollen, einen Hochschulabschluss ermöglichen
- 78.000 Studierende, 14% beruflich qualifiziert, 7,4% studieren im Ausland, Durchschnittsalter: 38,3
- 92 Professor:innen, 5 Fakultäten, >1.800 Beschäftigte,
- 12 Campusstandorte in Deutschland sowie Studienzentren in Österreich, Ungarn und der Schweiz



- Rechtswissenschaftliche Fakultät: **15 %**
- Fakultät für Wirtschaftswissenschaft: **26 %**
- Fakultät für Psychologie: **19 %**
- Fakultät für Kultur- und Sozialwissenschaften: **20 %**
- Fakultät für Mathematik und Informatik: **20 %**

Stand: Sommersemester 2021

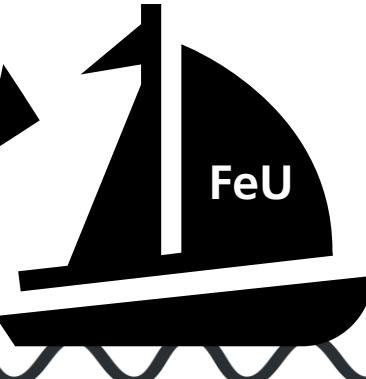
Entwicklung der FernUniversität

- Gründergeist am Anfang, dann mehr und mehr Verwaltungsfachleute zum Aufbau von Organisationsstrukturen
- Aufbau eines spezifischen Fernlehr-Systems
 - Asynchrone und synchrone Lehr-Lern-Formate
 - Teilzeitstudium (= lange Studiendauer) + hohe Studierendenzahlen -> hoher Standardisierungsgrad erforderlich
 - unterstützt durch Medien und IT (Geschäftsprozesse + Medien-Didaktik)
- Aufbau von Forschungsschwerpunkten und interdisziplinären Forschungsgruppen
- Anpassung der FernUni an Veränderungen zunächst vor allem im akademischen Bereich, innerhalb in der Verwaltung in den letzten Jahren wenig Veränderung
- Lange personelle Kontinuität in Hochschulleitung

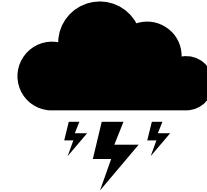
Warum soll sich etwas verändern?

- Engagierte Mitarbeitende als Leistungsträger
- Sicherheit durch etablierte Prozesse
- Bereiche mit gutem Service

Verwaltung und Service-Bereiche



- Veränderte rechtliche Rahmenbedingungen
- Andere Anspruchshaltung bei Studierenden und Lehrenden
- Anpassung an zunehmende Hochschulautonomie
- Anforderungen aus der Politik
- Digitalisierungsprozesse in der Arbeitswelt
- Gestiegene Anforderungen an agile Verwaltung

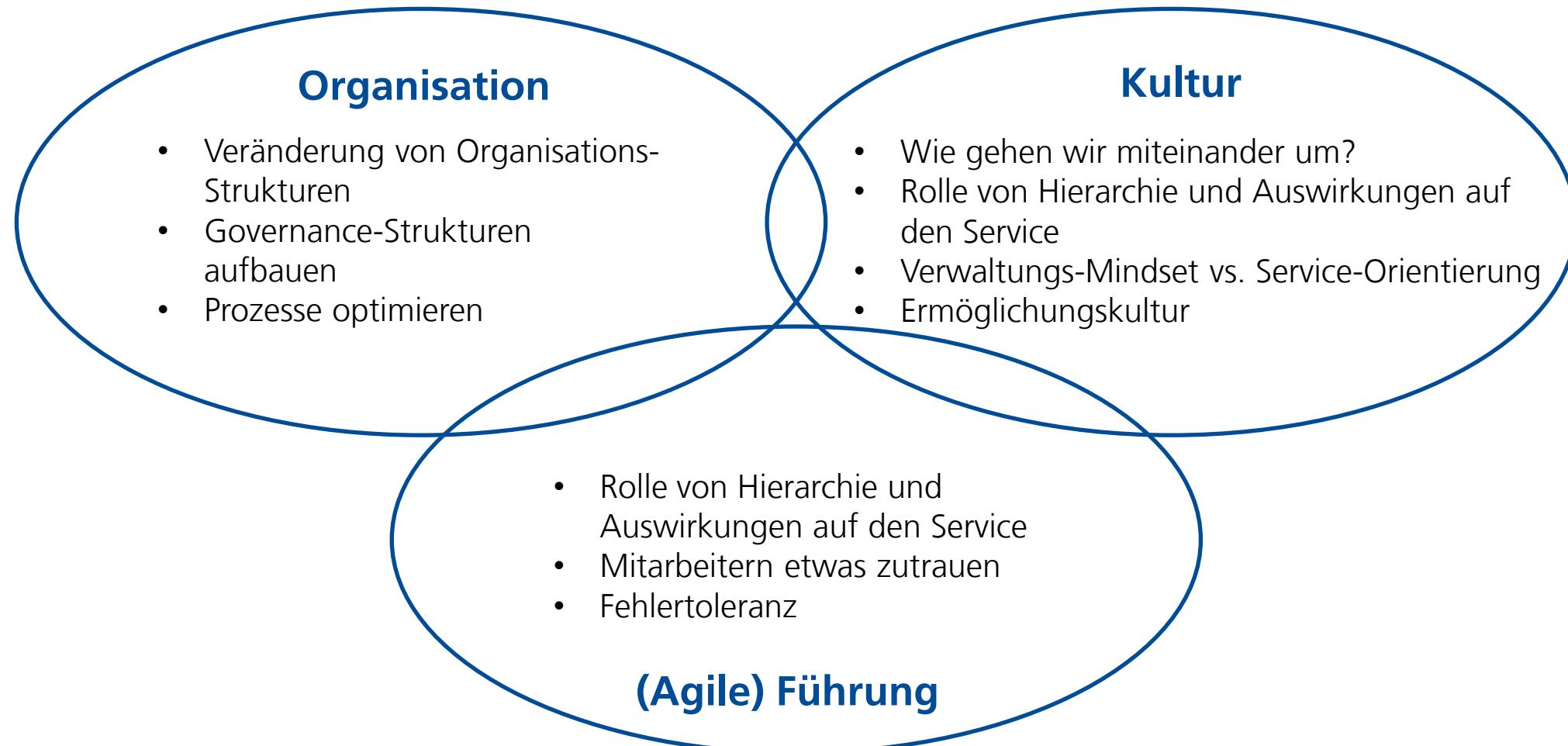


- Redundanzen in Prozessen und Strukturen
- Wahrgenommene starke „Versäulung“



- Bessere Vernetzung der „Welten“ Fakultäten, Verwaltung und zentrale Einrichtungen
- Weiterentwicklung des Serviceverständnisses

Dimensionen der Veränderung



Der Prozess „Service für die Zukunft“

WOZU?

- Mehr Flexibilität für den Umgang mit Veränderungen
- Zielorientierte Zusammenarbeit stärken
- Bessere Vernetzung der Welten Verwaltung und Wissenschaft
- Redundanzen in Prozessen und Strukturen abbauen

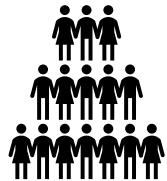
WIE?

- Wechsel an der Spitze: neue Rektorin und Kanzlerin -> anderes Führungsverständnis
- Organisatorische Veränderungen
- Kultur der Zusammenarbeit weiterentwickeln

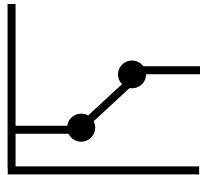
WER?

- Change Management
- Themenbezogene Arbeitsgruppen/Round Tables
- Führungskräfte → Inhalte werden in die gesamte Organisation getragen

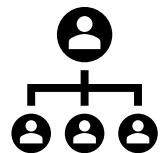
Change unter Corona-Bedingungen



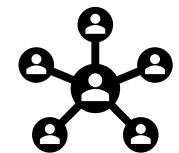
Von Präsenz ins Virtuelle
Chancen und Risiken



„Window of Opportunity“
für Veränderungen



Agile Organisation
eine andere Haltung entwickeln



Service für die Zukunft – Meilensteine in 2020

Kick-Off im Februar 2020

- hochschulöffentliches FernUni-Forum
- Start von sieben Arbeitsgruppen

Kommunikation

- 4 virtuelle FernUni-Foren
- Webseite und eigener Blog

Beteiligung

- Umfrage
- Offene Diskussionsgruppen

Organisatorische Veränderungen

- Ziele und Vorgehen in themen-bezogenen, cross-funktionalen Arbeitsgruppen abgestimmt
- Gründung von Service-Einheiten für Forschung, Lehre und Regionalzentren vorbereitet

Service für die Zukunft – Aktivitäten in 2021

Kommunikation

- Online-Live-Talk: Rektorin und Kanzlerin beantworten Fragen der Beschäftigten
- Webseite und Blog

Wissenschaft

- Umfrage unter wiss. Mitarbeitenden zu Service-Qualität und Corona
- Workshop für wiss. Mitarbeitende mit Führungsaufgaben
- Workshops „Führung in der Wissenschaft“ für Professor:innen

Organisatorische Veränderungen

- Gründung von neuen Service-Einheiten und Begleitung beim Aufbau
- Umstrukturierung der Uni-internen Entwicklungsprozesse
- Vorbereitungen für ein universitätsweites Prozessmanagement

Führungskräfte-Entwicklung in der Verwaltung

- Interviews zur aktuellen Führungssituation
- Workshop-Reihe „Agile Führung“ für 50 Teilnehmende aus Verwaltung, Referaten und Stabsstellen (erst Online-Workshops, aktuell Präsenz + hybrid)

Führungskräfte-Entwicklung

Ausgangslage in der Zentralen Hochschul-Verwaltung

- Lange Kontinuität in der Verwaltungsleitung
- Sehr hierarchische Prägung
- Entscheidungen top - down

Ansatzpunkt Führungskräfte-Entwicklung

- Veränderungsprozesse fordern Führungskräfte in ihrer Verantwortung
- Agileres Arbeiten erfordert neue / zusätzliche Kompetenzen
- Übernahme von mehr Verantwortung braucht Unterstützung (für Führungskräfte und Mitarbeitende)

Digitale Formate

- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------|
| ✓ Inhaltliche Arbeit | ? | Umsetzung von Veränderungen |
| ✓ Vorbereitung organisatorischer Veränderungen | ? | Dialog und Austausch |
| ✓ Einbindung von Regionalzentren und Mitarbeitenden mit Familienpflichten | ? | Umgang mit Emotionen |

Veränderungen unter Corona-Bedingungen – ein Zwischenfazit



- „Unfreeze“-Phase durch Corona unterstützt
- Austausch mit vielen Beschäftigten, vor allem dezentral in den Regionalzentren
- Mitarbeitende haben gute Lösungen entwickelt in der Krise („wir können das“)
- Hohe Identifikation mit der FernUni ist deutlich geworden



- Stabilisierung und Stressabbau in den Veränderungen ist auf Distanz schwieriger
- Team-Zusammenhalt war teilweise erschwert in der virtuellen Zusammenarbeit
- Wahrnehmung von Stimmungen in der Belegschaft ist erschwert
- Aufbau von Vertrauen dauert länger