



FernUniversität  
in Hagen

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

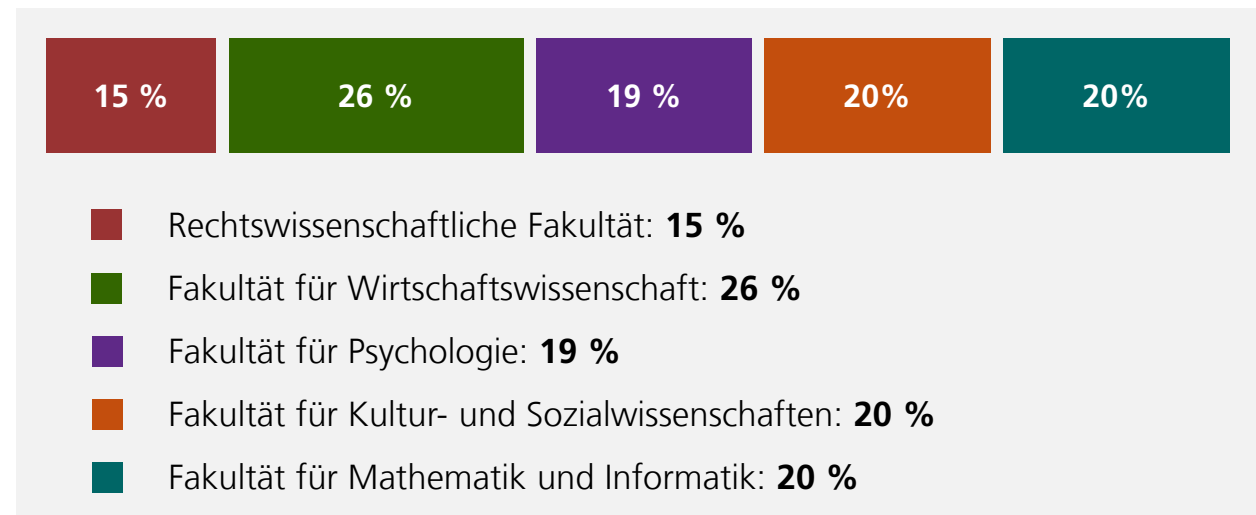
Birgit Rimpo-Repp, Kanzlerin der FernUniversität in Hagen

## 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

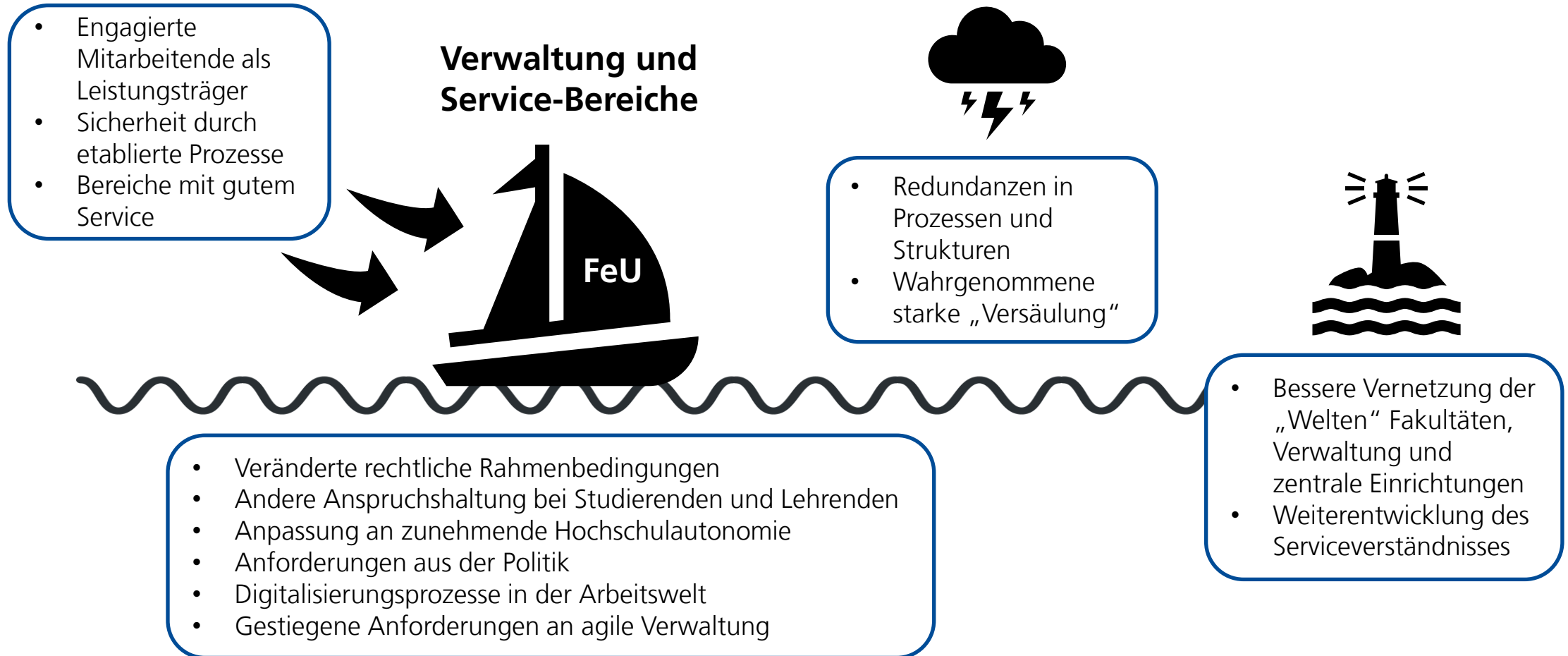


Stand: Sommersemester 2021

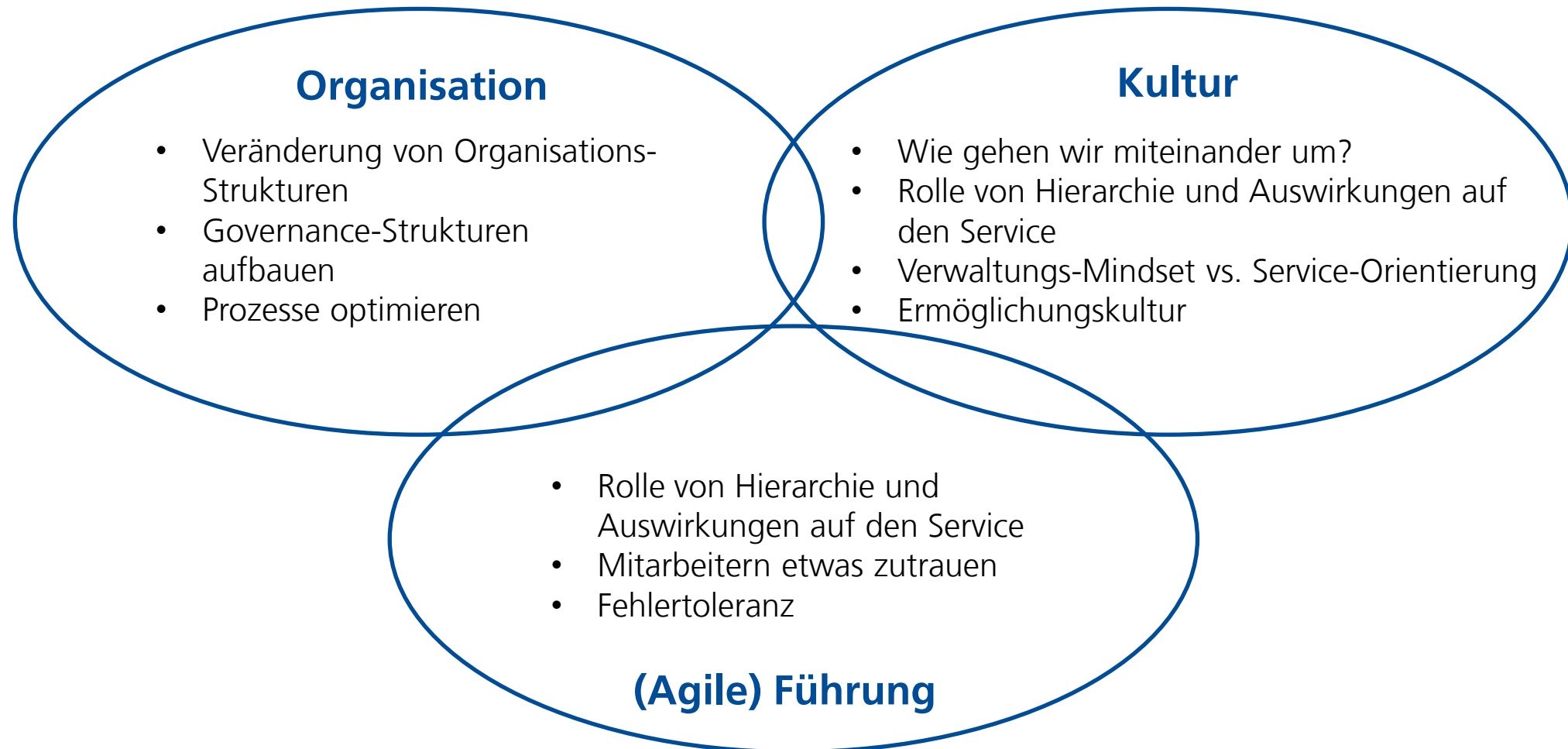
## Entwicklung der FernUniversität

- 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?



## 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

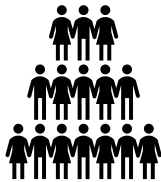
### WIE?

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

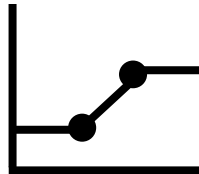
### WER?

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

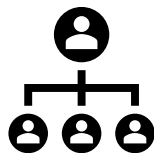
## Change unter Corona-Bedingungen



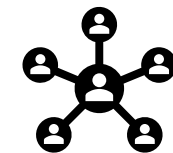
**Von Präsenz ins Virtuelle**  
Chancen und Risiken



**„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
  - ✓ Vorbereitung organisatorischer Veränderungen
  - ✓ Einbindung von Regionalzentren und Mitarbeitenden mit Familienpflichten
- ? Umsetzung von Veränderungen
  - ? Dialog und Austausch
  - ? 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