

Gelebte Partizipation

Damit die **digitale Transformation** der Unterstützungsbereiche in den Hochschulen gelingt, bedarf es neben klug aufgesetzten Projekten unter organisatorischem und technischem Aspekt einer Weiterentwicklung der Zusammenarbeit unter kulturellem Aspekt. Ein Bericht aus der Universität Bielefeld | Von Dr. Stephan Becker und Lucas Mees



Foto: Universität Bielefeld

Dr. Stephan Becker

Der Jurist ist seit 2014 Kanzler der Universität Bielefeld. | kanzler@uni-bielefeld.de | www.uni-bielefeld.de

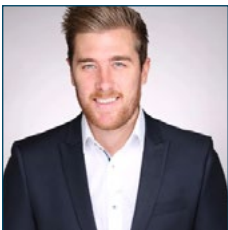


Foto: Peter Knapp GmbH

Lucas Mees

ist Managing Director des Beratungsunternehmens Peter Knapp GmbH. | l.mees@peter-knapp.com | <https://peter-knapp.com>

Die Unterstützungsbereiche der Hochschulen, in traditioneller Terminologie die Bereiche Verwaltung und Technik, verstehen sich als Provider der Services für Forschung, Lehre und Studium; darüber hinaus unterstützen sie die Hochschulleitung und die Leitungen der Fachbereiche oder Fakultäten. Sie orientieren sich dabei an der Strategie der Hochschule und setzen sich strategiegeleitete bereichsspezifische Ziele. Gleichzeitig stellen die unter der Überschrift der digitalen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft seit geraumer Zeit stattfindenden tiefgreifenden Veränderungen die Unterstützungsbereiche der Hochschulen vor große Herausforderungen. Zu denken ist hier insbesondere an die Einführung und den Betrieb der großen IT-Systeme wie etwa des ERP-Systems (Stichwort SAP beziehungsweise SAP S4/HANA) als Grundlage für den gesamten kaufmännischen Bereich der Hochschule und des Campus-Management-Systems als Grundlage für die administrative Organisation des Student Life Cycle. Allein diese beiden Systeme haben erhebliche Rückwirkungen auf die Abläufe in den jeweiligen Arbeitsbereichen. Es griffe allerdings deutlich zu kurz, die digita-

le Transformation ausschließlich in der Notwendigkeit der Einführung von spezifischen technischen Systemen zu sehen. Digitalisierung und Technik haben vielmehr Rückwirkungen auf Kommunikationsformen und Arbeitsweisen. In diesem Kontext besonders wichtig: Die Erwartungen von Studierenden, von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, aber auch von Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung an die Services und Kommunikationsbeziehungsweise Zusammenarbeitsformate steigen entsprechend den Angeboten in den jeweiligen Erfahrungswelten.

Universitätsverwaltung 2025 als organisationsorientierter Ansatz

In der Universität Bielefeld hat der Kanzler mit den Dezernentinnen und Dezernenten der zentralen Universitätsverwaltung im Jahr 2015 verabredet, diese Herausforderung in einem übergreifenden, auf zehn Jahre angelegten Programm „Universitätsverwaltung 2025“ als Dachstruktur der verschiedensten Veränderungsprojekte zu bearbeiten.

Hervorgegangen ist dieses Programm aus einer initialen Klausur des Führungskreises der Verwaltung, in der



Kanzler und Dezernatsleitungen – aufbauend auf einer Analyse der Ist-Situation – zu einem gemeinsamen Verständnis des Vorgehens bei der Weiterentwicklung der Unterstützungsbereiche kamen. Wir entschieden, nicht mit einem ausgearbeiteten Masterplan zu starten, sondern die Universität als lernende Organisation zu verstehen, die ausgehend von einer gemeinsamen Vorstellung des grundsätzlichen Vorgehens und der Ziele das Programm schrittweise entwickelt.

Maßgebend war dabei, die Aufbauorganisation durch eine quer dazu liegende Ablauforganisation zu ergänzen: In der Aufbauorganisation sind die Unterstützungsbereiche nach Zuständigkeiten gegliedert. Alle Mitarbeitenden haben darin eine feste Position, sozusagen ein „Zuhause“. Die Ablauforganisation folgt dem Gedanken der bereichsübergreifenden Arbeitsprozesse. Ihre Etablierung ist Voraussetzung dafür, die Prozesse systematisch zu verbessern, insbesondere die Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten zu klären und eine Verantwortlichkeit für die jeweiligen Prozesse zu institutionalisieren – über die Grenzen der Organisationseinheiten hinweg. Am wichtigsten ist aber die Orientierung auf die jeweiligen Ziele der Arbeitsprozesse, die den Einzelschritten ihre Richtung geben. Der Personaleinstellungsprozess beispielsweise beginnt mit der Bedarfsermittlung und durchläuft mehrere Etappen: Bestätigung des zur

Verfügung stehenden Budgets, Ausschreibung, Einladung von Bewerberinnen und Bewerbern, Auswahl und Abschluss des Arbeitsvertrags – jeweils unter Beteiligung von Personalvertretung, Gleichstellung und gegebenenfalls Vertretung der Personen mit Behinderung. Als Erfolg des Prozesses haben wir an der Universität nicht schon den Abschluss des Arbeitsvertrags definiert, sondern zunächst die Auswahl der geeignetsten Person und dann deren erfolgreiches Onboarding. Dies erfordert im Sinn der Ablauforganisation von den Beteiligten verschiedener Abteilungen oder Organisationseinheiten unserer Universität die Übernahme von Verantwortung und eigenständige Entscheidungen zur Erreichung des gemeinsamen Ziels, hier der Gewinnung einer Person und deren Arbeitsfähigkeit, sobald sie ihren Dienst antritt.

Auf dem Weg zur Ablauforganisation haben wir uns an Beispielen anderer Hochschulen und Forschungs-

Weitere Informationen:

www.uni-bielefeld.de/universitaetsverwaltung2025

www.uni-bielefeld.de/leitbild-wirprojekt

einrichtungen orientiert sowie Beratung bei den einzelnen Projekten in Anspruch genommen. Die Steuerungsverantwortung lag bei einer Steuerungsgruppe bestehend aus dem Kanzler und den Leitungen der einschlägigen Dezernate. Unterstützt wurde und wird das Vorgehen von dem seinerzeit neugeschaffenen Dezernat „Digitale Transformation und Prozessorganisation“. Pilotprojekt war das Drittmittelmanagement. Mittlerweile sind auch alle anderen wesentlichen Prozesse definiert und die Prozessverantwortlichkeiten festgelegt. Ergänzt wurde das Prozessmanagement durch ein Multiprojektmanagement, das die Steuerung der Projekte und die Planung der eingesetzten internen und externen Ressourcen unterstützt.

Die Prozessorganisation ist Grundlage für die Digitalisierungsprojekte, mit denen die Universität in den einzelnen Organisationseinheiten ihre Performance den Ansprüchen ihrer Nutzerinnen und Nutzer beziehungsweise ihrer Kundinnen und Kunden entsprechend fortentwickelt. Um nur die wichtigsten unter den abgeschlossenen zu nennen:

- Einführung von HISinOne und die Weiterentwicklung des universitätseigenen BIS-Systems für das Campus Management,
- aufbauend auf dem SAP-System für die kaufmännischen Prozesse eine Prozessanalyse der Beschaffung und die Neueinführung des entsprechenden SAP-Moduls verbunden mit einer Änderung der Verantwortlichkeiten und der Abläufe im Finanzdezernat,
- Einführung eines Vergabemanagementsystems,
- elektronische Eingangsrechnungsverarbeitung mit OCR-Erkennung,
- elektronisches Dienstreisemanagement,
- elektronisches Bewerbungsportal für Stellenbesetzungen im Bereich Technik und Verwaltung,
- elektronisches Berufungsportal für die Besetzung von Professuren und
- Einführung erster elektronischer Akten für universitätsinterne Projekte, Senatsunterlagen und hausinterne Rundschreiben.

Gegenwärtig sind die Einführung der elektronischen Akte und das auf SAP aufbauende Organisationsmanagement die zentralen Projekte.

Trotz aus unserer Sicht durchaus beachtlicher Erfolge zeigten sich im Verlauf der Realisierung der einzelnen Projekte einige größere Probleme, die den Kanzler und die Steuerungsgruppe letztlich zu einer Ergänzung des Programms Universitätsverwaltung 2025 veranlassten. Rückmeldungen aus der Wissenschaft, insbesondere auch aus durchgeführten Workshops mit Fakultäten, ergaben, dass die Fokussierung auf die Prozesse entgegen der Intention nicht automatisch zu einer Verbesserung für die Kundenseite geführt hat. Vielmehr wurde vielfach eine Zunahme an Bürokratie beklagt. Eine nähere Analyse führte zu dem Schluss, dass der Veränderungsprozess selbst zu einer gewissen Verunsicherung aufseiten der Mitarbeitenden und daraus resultierend einem Ruf nach einem Mehr an Regelungen geführt haben muss. Die Erwartung einer Stärkung der Eigenverantwortung durch Orientierung an Zielen hatte sich insoweit nicht erfüllt. Weiterhin war es uns auf keiner Ebene gelungen, das sogenannte Silodenken zu überwinden. Es bestand zwar ein sehr hohes Engagement für den eigenen Verantwortungsbereich, gleichzeitig fehlten aber Bereitschaft und Fähigkeit zu bereichsübergreifender Zusammenarbeit und dem gemeinsamen Verfolgen übergreifender Ziele. Zuletzt zeigten eine universitätsinterne Mitarbeitendenbefragung und die nachfolgende in Workshops durchgeführte Bearbeitung der Ergebnisse, dass unsere Mitarbeitenden die

Notwendigkeit der Veränderung und auch das Vorgehen grundsätzlich bejahten. Sie vermissten aber die Information, was dies für ihren konkreten Arbeitsbereich bedeutet, und sie wollten sich bei der Umsetzung angemessen einbringen.

Daraus zogen Kanzler und Steuerungsgruppe zwei Schlüsse: 1. Wir halten an dem Programm mit dem Ziel der organisatorischen Änderungen grundsätzlich fest. 2. Wir ergänzen dieses aber durch eine weitere Säule, die auf eine Veränderung der Kultur zielt und die Zusammenarbeit sowie die Führung adressiert. Die Steuerung des Gesamtprogramms wurde entsprechend angepasst: Die Verantwortung für den Bereich Prozesse und Digitalisierung liegt nun beim Dezernenten für Digitale Transformation und Prozessmanagement, die Verantwortung für den Bereich Kulturveränderung bei der Personaldezernentin und die Gesamtverantwortung beim Kanzler und seiner Stellvertreterin, die sich regelmäßig mit den erstgenannten austauschen. Begleitet wird das Programm von einem Lenkungskreis, in dem Dekane und Dekaninnen, ein Prorektor sowie die Personalvertretung und die Gleichstellung vertreten sind, um authentisch Rückmeldungen zu erhalten und besser auf Anforderungen reagieren zu können.

WIR-Projekt und Kulturwandel

Im Programmteil zur Kulturveränderung arbeitete die Universität mit der Peter Knapp GmbH, einem Berliner Beratungsunternehmen, zusammen. Die Grundidee des Angebotes auf Basis der Ausschreibung und der Auftragsklärung bestand darin, den längst bestehenden Veränderungsprozess zur Sache der gesamten Organisation zu machen, indem alle Verantwortlichen in einem transparenten Kulturprozess wachsender Information und Partizipation auch individuell immer stärker eingebunden wurden: Mit jedem gemeinsamen Schritt der Abstimmung und Vereinbarung gemeinsamer Ziele und Aufgaben sollte die Verbindlichkeit des

Einzelnen und damit die Umsetzungskraft des Gesamten schließlich unumkehrbar wachsen.

Schon die erste Phase, die Diagnose, war von daher eine Intervention: In semistrukturierten, also teilweise vorformatierten und teilweise offenen, jeweils rund zweistündigen Interviews mit dem Kanzler und den Dezernentinnen und Dezernenten gewannen die Berater und Beraterinnen sowohl ein vollständigeres und genaueres Bild des Ist-Zustandes als auch erste Hinweise auf gewünschte Eckpfeiler der Zusammenarbeit, der Organisationskultur und des Führungsleitbildes. Da die Dezernentinnen und Dezernenten damit gehört und ihre Expertise abgefragt wurde, markierte die Bestandsaufnahme in der ersten Führungsebene bereits den Beginn des gesamten Kulturprozesses. Das Beratungsunternehmen überzeugte die Universität, in einem ersten Schritt die Grundsätze der Zusammenarbeit auf der obersten Führungsebene zu erarbeiten sowie einzuüben und damit gleichzeitig den zweiten Schritt, die Einbeziehung der Mitarbeitenden in Verwaltung und Technik, vorzubereiten.

Dies erfolgte in fünf parallel verlaufenen Arbeitssträngen:

- Die Projektgruppe Führung übernahm die Aufgabe, die gemeinschaftlich angestrebte „kooperative Führung“ zu definieren und inhaltlich mit Vorschlägen etwa zu den Formaten der persönlichen Führung – Jours fixes, Zielgespräche, Feedback-Gespräche –, zu den personellen und finanziellen Entscheidungsrahmen oder zur Verzahnung der fachlichen und dienstlichen Führung zu füllen.
- Die Projektgruppe Zusammenarbeit im Führungsteam beschäftigte sich mit Fragen des gemeinsamen Führungsstils, der Entscheidungsfindung und Rollendefinition, der konkreten Kooperation, Konfliktmoderation und Belastbarkeit der persönlichen Beziehungen.

- Die Projektgruppe **Prozesse und Strukturen** diskutierte beispielsweise die Zusammensetzung und Sitzungsfrequenz der zentralen Dezernatsleitungsrunde, ihre Moderation, ihre Struktur und Dokumentation sowie die Verbindlichkeit ihrer Ergebnisse.
- Unter dem Titel der **Kooperation** erarbeitete eine kleine Projektgruppe Vorschläge, wann und wo genau zunächst nur eine funktionale, bereichsübergreifende Zusammenarbeit zur Umsetzung der Strategie und sodann auch eine soziale Zusammenarbeit gebraucht wird. Letztere umfasst nach gemeinsamem Verständnis auch gegenseitige Wertschätzung, Offenheit und die Bereitschaft, die Perspektiven der anderen einzubeziehen.
- In einem eigenen Arbeitsstrang entwickelte das Referat für Kommunikation Leitlinien für die **Projektkommunikation**, um auch die weitere Universitätsöffentlichkeit am Kulturdialog zu beteiligen – etwa im Rahmen persönlicher, dialogischer Push-Veranstaltungen wie etwa Town Hall Meetings, über Orte der Pull-Information wie etwa eine interne Website und über den Peer-to-Peer-Austausch in einem eigens aufgebauten Chatroom.

Parallel zu allen Arbeitssträngen liefen das Projektcoaching sowie eine erste Phase der Führungskräftequalifizierung mit persönlichen **Coachings** für Kanzler sowie Dezernentinnen und Dezernenten als „Enabler“. Eine zentrale Rolle spielte dabei das Konzept der **Führungsdialoge** zwischen Kanzler und Dezernentinnen und Dezernenten, die vorbereitet und moderiert wurden. Im Rahmen dieser standardisierten Gespräche richtet sich der Fokus nicht auf Feedback, sondern auf gegenseitige Erwartungen an die jeweilige Rolle: Die Gesprächspartner formulieren, was sie voneinander brauchen, um ihre Rolle und Aufgaben zu erfüllen, und halten dies nach. Dieses Konzept, das sich auf der obersten Führungsebene bewährt hat, steht jetzt auch für die weiteren Ebenen zur Verfügung.

Der eigentliche Prozess des **Kulturwandels** setzte in dem zweiten großen Schritt ein. Der angestrebte Kulturwandel hat Verhaltensänderungen auf allen Ebenen der Organisation zur Voraussetzung. Um diese zu erreichen, setzten wir uns in der Universität gemeinsam mit der Beratung das Ziel, ein Führungsleitbild und Führungsgrundsätze zu entwickeln und diese zu implementieren. Führung ist der Schlüssel zur Veränderung der Kultur einer Organisation, weil die Leitung der Organisation nur über Führung deren Mitglieder erreichen kann.

Ansatzpunkt sind letztlich die Kompetenzen der Führungskräfte, weil sich diese – anders als Persönlichkeitsmerkmale – kurz- und mittelfristig beeinflussen lassen. Um sie zu definieren, sind zunächst die gewünschte Kultur und die sie tragenden Werte der Zusammenarbeit zu beschreiben, daraus das geforderte Führungsverhalten abzuleiten und schließlich die erforderlichen Führungskompetenzen zu bestimmen.

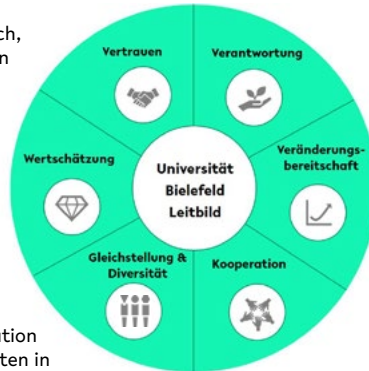
Vorgehen in Stichpunkten:

1. Aufnahme der Ziele der Universität Bielefeld
2. Aufnahme der Strategie für die Unterstützungsbereiche im Programm Universitätsverwaltung 2025
3. Definition der Werte und Beschreibung der Kultur, die die Umsetzung der Strategie bestmöglich unterstützt
4. Definition des Verhaltens, das diese Kultur ausmacht
5. Definition des sich daraus ergebenden Führungsverhaltens
6. Definition der geforderten Führungskompetenzen
7. Entwicklung und Umsetzung der Qualifizierungsprogramme
8. und schließlich Implementierung der Ergebnisse in Bereichen, Prozessen, Strukturen, Tools etc.

Leitbild und Führungsleitsätze

Verwaltung, Technik und Service der Universität Bielefeld

- Wir erwerben uns Vertrauen durch unser Reden und Handeln und sind nahbar.
- Wir kommunizieren transparent und ehrlich, schenken einander Vertrauen und schaffen dadurch Handlungsspielräume.
- Ich interessiere mich für meine Mitarbeiter*innen und nehme mir ausreichend Zeit für Führung.
- Ich fördere und fördere die Weiterentwicklung meiner Mitarbeiter*innen.
- Ich fördere eine inklusive Teamkultur und übernehme Verantwortung für die Integration von Gleichstellungs- und Diversitätsaspekten in meinem Bereich.
- Ich spreche unangemessenes Verhalten an und wirke ihm entgegen.



- Ich stehe hinter meinen Mitarbeiter*innen und gebe ihnen Rückhalt, auch bei Fehlern.
- Ich gebe meinen Mitarbeiter*innen Verantwortung, befähige sie zur Umsetzung und unterstütze bei Bedarf.
- Bei Veränderungen beteilige ich rechtzeitig alle betroffenen Parteien an Entscheidungen, die wir gemeinsam umsetzen und tragen werden.
- Ich gebe Raum und ermutige, Neues auszuprobieren.
- Ich fordere und ermögliche übergreifende Zusammenarbeit.
- Ich bin bereit, Kritik am eigenen Bereich anzunehmen, offen für Feedback zu sein und mich selbst zu reflektieren.

In Town Hall-Meetings wurden an der Universität Bielefeld sechs leitende Werte entwickelt (Mitte in grün) und Verhaltensweisen, an denen diese gelebten Werte abgelesen werden können (umrandende Sätze).

Das Leitbild und die Grundsätze der Führung sind dabei – unter normativem Aspekt – integraler Teil der Strategie der Organisation, weil sie letztlich deren Verwirklichung dienen. Gesetzt waren deshalb die zentralen Ziele des Programms „Universitätsverwaltung 2025“: Stärkung der Servicementalität, Ergebnisverantwortung, Prozessorientierung und Digitalisierung. Gleichzeitig muss das Ergebnis – unter dem Aspekt der Realisierungschancen – zur vorhandenen Kultur der Organisation und deren Werten in Bezug stehen, um diese weiterentwickeln zu können. Wir entschieden uns in der Universität deshalb für einen breiten Ansatz, der eine Beteiligung aller Mitarbeitenden vorsah und einen Top-down- mit einem Bottom-up-Ansatz zu einem dialogischen Vorgehen kombinierte.

In zwei offenen Town Hall Meetings, die aufgrund der Corona-Beschränkungen als Zoom-Konferenzen stattfinden mussten, diskutierten die Mitarbeitenden die Werte, die für die gewünschte Kultur der Zusammenarbeit tragend sind, sowie die Verhaltensweisen, an denen zu erkennen ist, ob und inwieweit die gewünschte Kultur gelebt wird. Die Mitarbeitenden führten diese Diskussionen in Kleingruppen unter sachkundiger Moderation. Die Meetings wurden durch eine vorangegangene Beratung im Kreis der Dezernentinnen und Dezernenten sowie des Kanz-

lers vorstrukturiert und im Anschluss nachbereitet, sodass die Möglichkeit des steuernden Eingriffs bestand. Auf diese Weise konnte die obere Führungsebene sicherstellen, dass sich das Ergebnis der Diskussionen unter den Mitarbeitenden nicht von den strategischen Zielsetzungen entfernte. Interessanterweise waren die Differenzen letztlich nicht so erheblich, wie man vielleicht hätte befürchten können. In einem dritten abschließenden Town Hall Meeting nahmen alle Beteiligten das erarbeitete Ergebnis zur Kenntnis und diskutierten die nächsten Schritte. Der Kreis der Dezernentinnen und Dezernenten wertete das Ergebnis gemeinsam mit dem Kanzler unter sachkundiger Begleitung in einem ganztägigen Workshop aus. Wir schärften dabei das eigene Führungsverständnis und legten gleichzeitig die Grundlagen für das weitere Vorgehen.

Es zählt hier aber nicht nur das erreichte Ergebnis, sondern vor allem auch der Weg, den die große Zahl der beteiligten Mitarbeitenden gemeinsam beschritt. Sie haben dabei hohes Engagement für die Universität und speziell auch für ihren jeweiligen Arbeitsbereich gezeigt. Damit ließen sie nicht nur ihr Commitment für die Weiterentwicklung der Universität erkennen, sie definierten gleichzeitig auch eine Erwartungshaltung für die nächsten Umsetzungsschritte.



Foto: Jonathan/unsplash.com

Am Ende des skizzierten Prozesses, der zunächst top-down vom Kanzler ausging, von den Dezernentinnen und Dezernenten übernommen und verstärkt wurde, die Mitarbeitenden erreichte und von diesen bottom-up als eigenes Anliegen zurückgespielt wurde, ergab sich tatsächlich das intendierte Commitment einer breiten Mehrheit aller Beteiligten. Die scheinbar unverbindliche „Kultur“ hat damit eine festgelegte und somit „einklagbare“ Verbindlichkeit bekommen, die nicht nur notwendig, sondern jetzt auch hinreichend ist, um die Ziele der Universität und des zehnjährigen Programms „Universitätsverwaltung 2025“ gemeinsam zu erfüllen.

Weiteres Vorgehen und Perspektive

Zugleich war damit die Grundlage gelegt, um Leitbild und Grundsätze in ein Führungskräfteentwicklungsprogramm umzusetzen und aus dem „WIR-Projekt“ ein „Das WIR leben“ zu machen.

Das Führungskräfteentwicklungsprogramm adressiert alle Führungskräfte der Unterstützungsbereiche und ist für diese verpflichtend. Es zielt auf die Entwicklung der Kompetenzen, die der gemeinsam beschriebenen Kultur entsprechen. Die Module haben folgende Inhalte, teilweise mit Praxis-Workshops:

- Rolle und Selbstverständnis als Führungskraft
- Führen über Ergebnisse, Verantwortung und Vertrauen
- Leadership Remote
- Feedback geben und Feedback nehmen
- Gender-Kompetenzen von Führungskräften
- Kollegiale Beratung
- Schwierige Gespräche und Konfliktkommunikation
- Gesund führen – Umgang mit (Arbeits-) Überlastung
- Veränderungen gestalten

Begleitet wird das Führungskräfteentwicklungsprogramm durch systematische kollegiale, das heißt gegenseitige Beratung der Führungskräfte und bei Bedarf durch Kurzzeit-Coachings bei individuellen Fragestellungen.

Um das Commitment aller Beteiligten aufrecht zu erhalten, haben wir in der Universität das bisherige „WIR-Projekt“ und die hieraus resultierenden Hinweise und Vorschläge in unsere Zusammenarbeit integriert. Die auch bislang schon stattfindende Kommunikation zu aktuellen Themen wird systematisiert und die durch die Corona-Pandemie unterbrochenen regelmäßigen Mittagsgespräche des Kanzlers mit Mitarbeitenden aus Technik und Verwaltung werden wieder aufgenommen. Im Newsletter der Universität werden künftig in unregelmäßigen Abständen Berichte oder Reportagen unter dem Arbeitstitel „Was macht eigentlich ...“ zu einzelnen Arbeitsbereichen erscheinen. Die Dezernate, Abteilungen und anderen Organisationseinheiten führen in eigener Regie einen Teamtag als soziales Event durch, der Teambuilding-Charakter hat. Das bewährte Format des Town Hall Meetings soll bei entsprechendem Anlass weiter genutzt werden, zum Beispiel zur Einführung des im Zuge des geschilderten Prozesses neu aufgesetzten „Führungskräfte- und Mitarbeiter*innen-Dialogs“ im Themenbereich „Führen über Ziele“. In Planung ist ein systematisches Onboarding für Mitarbeitende, die erstmals Führungskräfte werden. Außerdem wollen wir uns

für den Zeitraum von jeweils einem Semester mit einem spezifischen „Wert“ unseres Leitbilds befassen und unter dem Label des „Semesterwerts“ eine Reihe von Aktionen und Maßnahmen zusammenfassen, die dessen Verwirklichung unterstützen. So soll für alle erkennbar ein „Das WIR leben“ entstehen. Wir sind in der Universität Bielefeld der Auffassung, dass wir damit den für uns passenden Weg gefunden haben. Von der nächsten Mitarbeitendenbefragung erwarten wir auch eine Rückmeldung, ob dies von den Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung ebenfalls so wahrgenommen wird und inwieweit gegebenenfalls eine Nachsteuerung erforderlich ist.

Kurzes Resümee

Damit die digitale Transformation der Unterstützungsbereiche in den Hochschulen gelingt, bedarf es nicht nur klug aufgesetzter Projekte unter organisatorischem und technischem Aspekt, sondern auch einer Weiterentwicklung der Zusammenarbeit unter kulturellem Aspekt. Welchen Weg man dabei beschreitet, wird jede Hochschule für sich entscheiden müssen, ist dies doch wesentlich von der bislang schon gelebten Kultur abhängig. //

Anzeige



BEAUFTRAGT VOM



WHAT NEXT

13. Transferwerkstatt

Wissens- und Technologietransfer der außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Informations- und Erfahrungsaustausch zur Förderlinie „Innovationsorientierung der Forschung“

16. und 17. November 2023

Projektgruppenraum im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in Bonn
Heinemannstr. 2, 53175 Bonn.

Anmeldung bis 15.11.2023 unter transferwerkstatt.de/anmeldung

Herausgeberinnen:

Benita von Behr, Annick Eimer, Angelika Fritsche und
Veronika Renkes

Beirat:

Andrea Frank, stellvertretende Generalsekretärin, Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft e.V.;

Prof. Dr. Hans-Hennig von Grünberg, Professur für Wissens- und
Technologietransfer, Universität Potsdam;

Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäfts-
führung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschafts-
forschung GmbH (DZHW);

Roland Koch, Abteilungsleiter Kommunikation und Medien,
Alfred-Wegener-Institut Helmholtz-Zentrum für Polar-
und Meeresforschung;

Henning Rickelt, Geschäftsführer, Zentrum für Wirtschafts-
management e.V. (ZWM);

Dr. Carolin Schuchert, Geschäftsführerin, Promotionskolleg NRW;
Vorstandsmitglied, Netzwerk für Forschungs- und Transferma-
nagement e.V. (FORTRAMA);

Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und
Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;

Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes,
Netzwerk Wissenschaftsmanagement e.V.;

Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Centrum für Hoch-
schulentwicklung gGmbH

Redaktion:

Angelika Fritsche (fri), Redaktionsleitung

Tel.: 030 212987-37, a.fritsche@duz-medienhaus.de

Tina Bauer (tb), freie Redakteurin, duz.bauer@gmail.com

Ingrid Weidner (iw), freie Redakteurin,

i.weidner@duz-medienhaus.de

Anne-Katrin Jung (akj), Bildredaktion,

Social Media, Redaktionsassistentin

Tel.: 030 212987-39, a.jung@duz-medienhaus.de

Adresse der Redaktion:

Franz-Mehring-Platz 1, 10243 Berlin

duz-redaktion@duz-medienhaus.de

www.duz.de

Layout: Barbara Colloseus, Tina Bauer

Titelbild: BUA

Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Benita von Behr (bvb), Johannes Fritsche (jo),

Benjamin Haerdle (hbj), Veronika Renkes (kes),

Prof. Dr. Frank Ziegele

Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Angelika Fritsche, Berlin

(für den redaktionellen Inhalt)

Anzeigen:

Dr. Markus Verweyst (Leitung),

Tel.: 030 212987-31, Fax: -20

anzeigen@duz-medienhaus.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 61 vom 01.01.2023.

Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzei-
gen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

Corporate Publishing und DUZ Special:

Veronika Renkes (Leitung)

Tel.: 030 212987-12, Fax: -20

v.renkes@duz-medienhaus.de

Kundenservice:

Simone Ullmann (Leitung),

Tel.: 030 212987-51, Fax: -20

kundenservice@duz-medienhaus.de

Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH

Franz-Mehring-Platz 1, 10243 Berlin

Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20

www.duz-medienhaus.de

Geschäftsführung: Angelika Fritsche, Veronika Renkes

Berlin-Charlottenburg HRB 168239

Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

Bezugsbedingungen: Abonnement mit 10 Ausgaben Wissen-
schaft & Management; Print + E-Journal: 129,80 Euro; E-Journal:
82,80 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. MwSt. und Versandkosten,
Inland (Preise Versand Ausland auf Anfrage). Weitere Abonne-
ment-Angebote wie z. B. DUZ plus (DUZ Magazin plus Wissen-
schaft & Management) oder Kennenlernen-Abos finden Sie unter
www.duz.de/abo. Ermäßigte Abonnements für Studierende und
Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden.
Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt
keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonne-
ment-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums
beim Verlag eingegangen sein. Ansonsten verlängert sich das
Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildun-
gen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich
zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Ver-
lages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfas-
sers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung
der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte
Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der
Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden.
Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als
das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz
sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung
für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt
dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die
dort angebotenen Informationen.

ISSN (Print): 2626-1901 // ISSN (Online): 2627-0994