



KaWuM

Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im
Wissenschafts- und Hochschul-Management

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement – Was heißt das eigentlich im beruflichen Alltag?

Ergebnisse des KaWuM- Projekts

13. Mai 2022, HWM Osnabrück

Dr. Kerstin Janson – Dr. René Krempkow - Dr. Julia Rathke – Ester Höhle

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN



Projektverbund

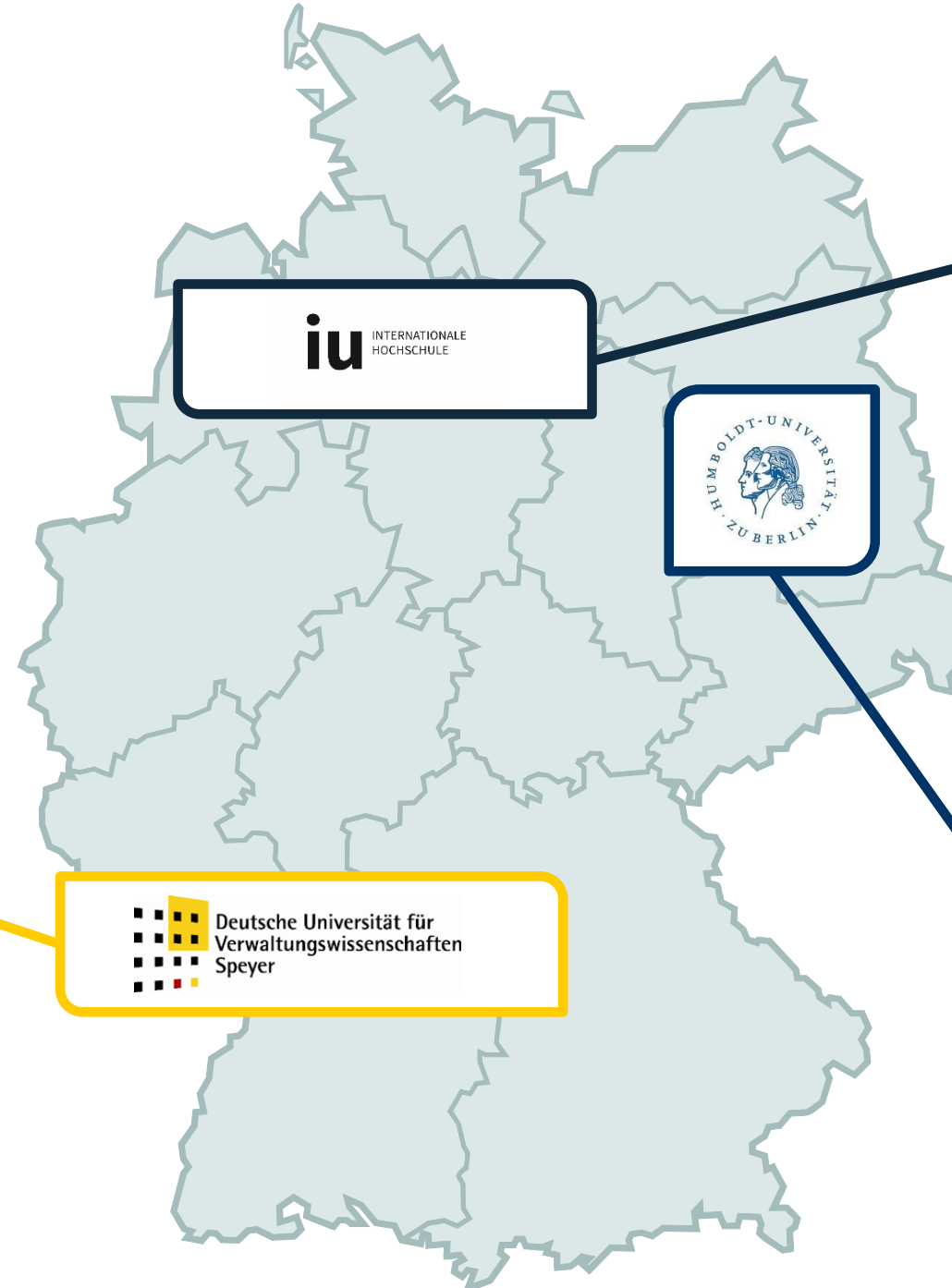
KaWuM ZENTRALEKOORDINATION UND INTERVIEWS

Verbundkoordination und
Teilprojektleitung:
Dr. Julia Rathke



Verbundkoordination
Prof. Dr. Michael Hölscher

Wissenschaftliche Beratung
Bis Dez. 2020: Verbund-
koordination und Teil-
projektleitung
Prof. Dr. Susan Harris-Huemmert
(PH Ludwigsburg)



iu
INTERNATIONALE
HOCHSCHULE



 Deutsche Universität für
Verwaltungswissenschaften
Speyer

KaWuM TRANSFER
Teilprojektleitung:
Dr. Kerstin Janson

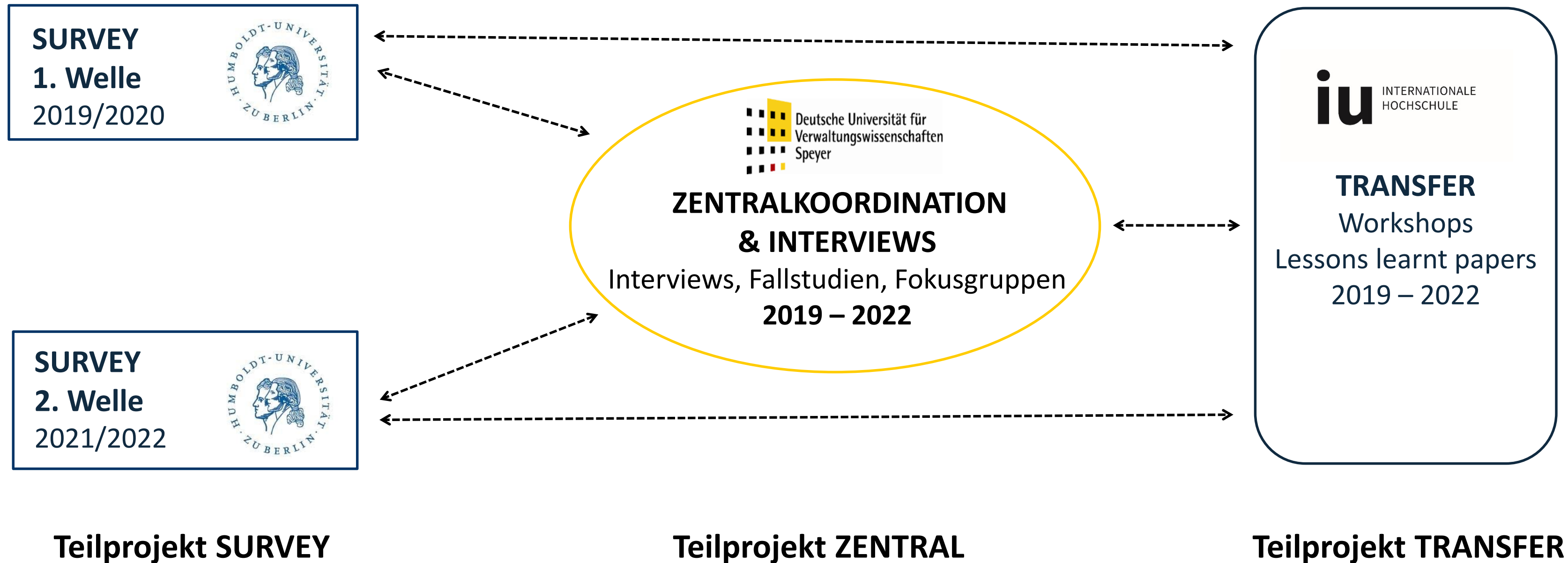


KaWuM SURVEY
Teilprojektleitung:
Dr. René Krempkow



Wissenschaftliche
Mitarbeiterin
Ester Höhle, M. A.

Projektdesign



Qualitative Daten

(KaWuM ZENTRAL)

Feldphase: Sept. 20 – Juli 21

N: 131

- **3 Fokusgruppengespräche**
(Studierende)
- **3 Fallstudien**
(HS: HAW, Uni, TU)
- **2 Fokusgruppengespräche**
(HoFoNas)
- **29 Interviews**
mit Leitungen
- **30 Interviews**
mit Mitgliedern des NWM
- **14 Interviews**
mit Trainer*innen

24

28

6

29

30

14

Quantitative Daten

(KaWuM SURVEY)

Survey 1:

- Feldphase: Dez. '19- Febr. '20
- Bearbeitungsdauer: ca. 30 Minuten
- Rücklauf (bereinigt): 1380 Personen

Survey 2:

- Feldphase: Dez. 21- Jan. 22
- Bearbeitungsdauer: ca. 20- 30 –Minuten, (tlw. Panel)
- Rücklauf (bereinigt): 1236 Personen
davon Panel: 424 (Auswertung läuft)

Vielfältige Transferaktivitäten

- Projektseite: www.kawum-online.de
- Praxisorientiert Lessons Learnt Papers – Downloadbar
- Erklärvideos: Was ist KaWuM und Was ist das Wissenschaftsmanagement
- Twitteraccount -  - @KawumProjekt - <https://twitter.com/KawumProjekt>
- DUZ Wissenschaft & Management Serie – 4 Artikel in 12 Monaten (Netzwerke, Weiterbildung, Personalentwicklung und Weiterbildungsstudiengänge)
- Wikipedia Eintrag - Wissenschaftsmanagement



Warum sind Kompetenzen im WiMa überhaupt so spannend?

Warum sind Kompetenzen im WiMa überhaupt so spannend?

- Passung der Kompetenzen als zentraler Beweggrund für Entscheidung für Tätigkeit im WiMa
- Kompetenzen (standardisierter Wissenskodex, Aufstellen von Qualitätskriterien) als Kriterium für Professionalisierung
- Kompetenzmodell für gezielte Personalentwicklung / Weiterbildung im WiMa
- Veränderungen der Kompetenzanforderungen u.a. auch infolge des pandemiebedingten Lockdowns („New Work“ – 21st Century Competencies)

Welche Kompetenzen?



Theorie: Generische Kompetenzen

- Nichtfachliche, bzw. „nichtdigitale (Schlüssel-)Kompetenzen“ (Stifterverband 2018) sind: „**Kompetenzen und Eigenschaften, deren Bedeutung aus Sicht der Unternehmen in den kommenden Jahren im Arbeitsleben zunehmen wird**, z.B. Adaptionfähigkeit, Kreativität und Durchhaltevermögen“;
- HRG (§7) fordert, dass **Studierende „zu verantwortlichem Handeln in einem freiheitlichen, demokra-tischen und sozialen Rechtsstaat befähigt“** werden, was entspr. Kompetenzen erfordert (EQR, DQRH, KMK 2017, MRVo).

=> **4 Dimensionen** (berufspäd. Modell adaptiert für HSA, vgl. z.B. Schäper/Briedis 2004, Schaper 2012):

- Methoden-,
- Sozial-,
- Selbst-,
- Fachkompetenzen.

=> **3 Dimensionen** (EQR/DQRH, vgl. z.B. Plasa 2019):

- Instrumentelle Kompetenzen,
- Interpersonelle Kompetenzen,
- Systemische Kompetenzen.

- Nicht trennscharf zu dig. Komp (ausführl. zu gener. vs. dig. Komp. vgl. [Krempkow 2021](#)).

WiMa: hochqualifiziert mit vielfältigen Kompetenzen

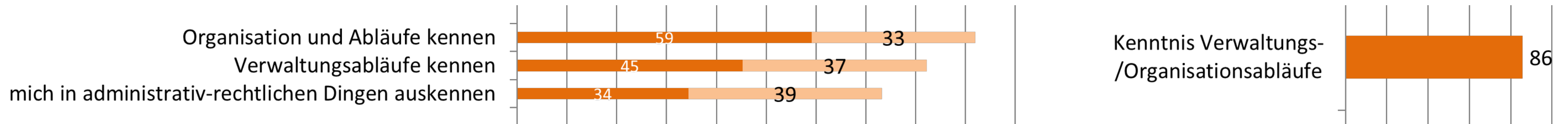
Bildungsabschluss:

- 52% mit Promotion,
- 46% mit HS Abschluss
- 2% ohne HS Abschluss

Fachliche Herkunft:

- 42% Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
- 26% Sprach- und Kulturwissenschaften
- 21% Mathematik, Naturwissenschaften
- 11% Sonstige

Fachliche Kompetenzen: Verwaltungs- und Organisationskompetenzen



Dann natürlich auch ein **Gespür für Prozesse**. Und auch für wen binde ich wann, in welcher Reihenfolge, in welcher Form, bei welchen Entscheidungen mit ein? ... dieses **Gespür für eine Organisation zu entwickeln.** (NWM11)

Einen guten Überblick über die **Regelwerke, Rechtsvorschriften**. Einen guten Überblick über die Organisation sage ich mal, also wann muss ich wen aus der Universität involvieren (NWM13)

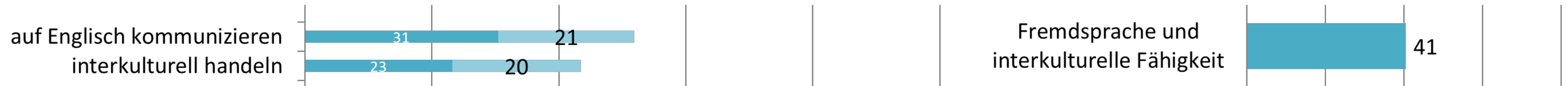
Fachliche / bereichsspezifische Kompetenzen: disziplinäre Fähigkeiten



Von den fachlichen Kompetenzen hilft es mir sehr, dass ich aus der Medizin komme, weil ich die Anträge inhaltlich glaube ich ganz gut einschätzen kann. (NWM03).

Also ich habe Politik studiert, das hilft sehr gut, ... tatsächlich, wie Entscheidungen gefunden werden müssen und wie in den Gremien verhandelt wird über Dinge. (FSTUZV09)

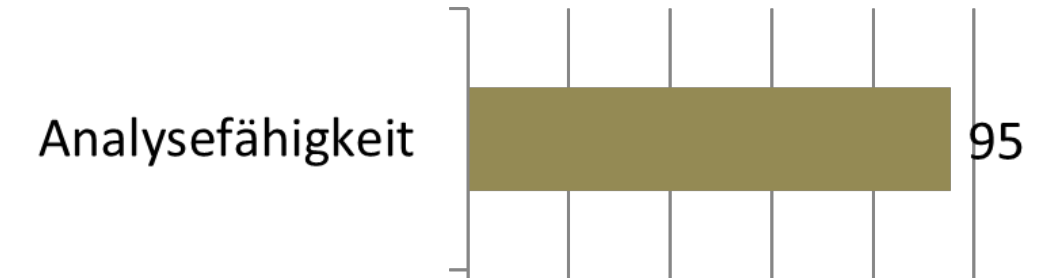
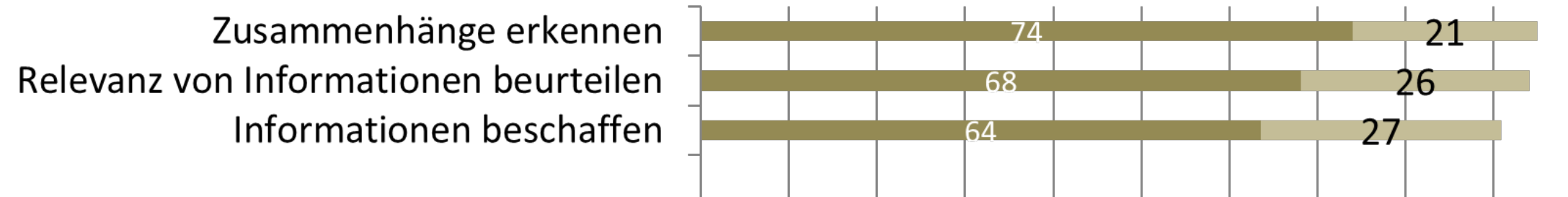
Fachlich / bereichsspezifische Kompetenz: Interkulturelle Kompetenz



Das ist auch insbesondere da, wo wir stark **international** zusammenarbeiten, war das immer schon ein Thema eben, **Fremdsprachenkenntnisse**.
(L11Kanzler_Uni)

lustigerweise komme ich tatsächlich aus diesem **interkulturellen Bereich** ... und das überzustülpen sozusagen in den Wissenschaftsbetrieb, das ist eigentlich der Kern. (NWM10)

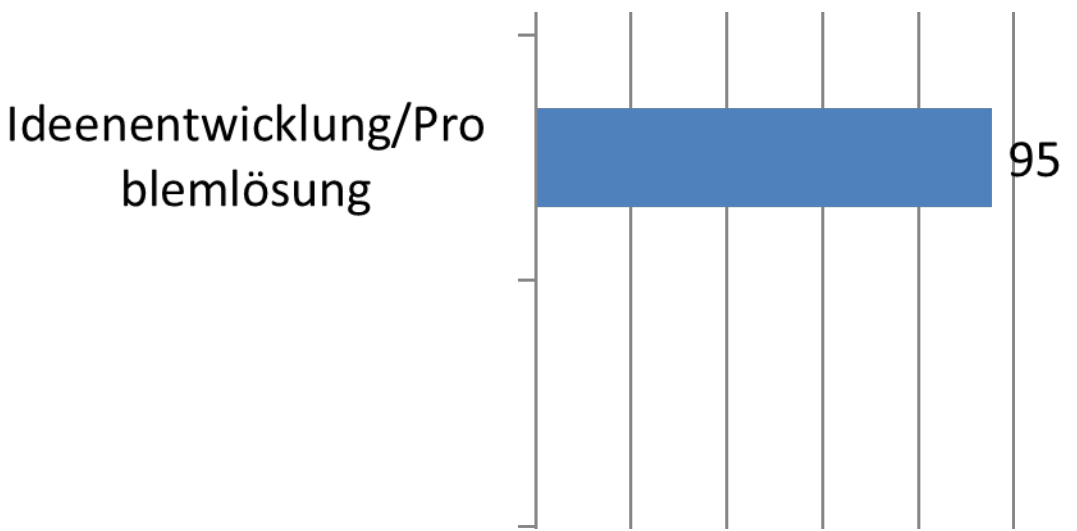
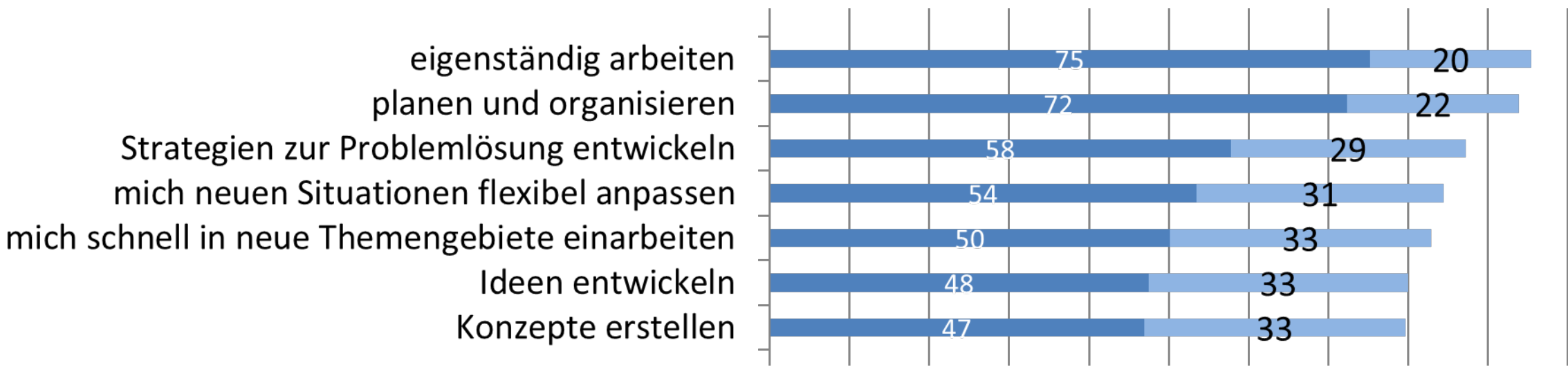
Methodenkompetenz: Analysefähigkeit



Fähigkeit, in relativ beschränkter Zeit, in kurzer Zeit vergleichsweise **komplexe Zusammenhänge zu verstehen und auch sozusagen in zulässiger Vereinfachung auf den Punkt zu bringen.** (FSFHZWL11)

Sehr viele Informationen zu vermitteln, sehr viel Kommunikation zu betreiben und immer wieder sich in die anderen hineinzusetzen. (NWM10)

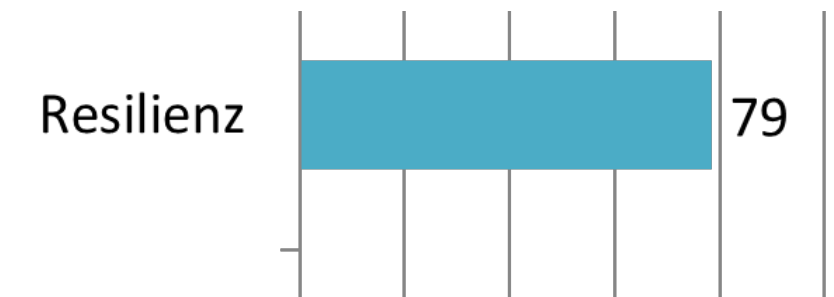
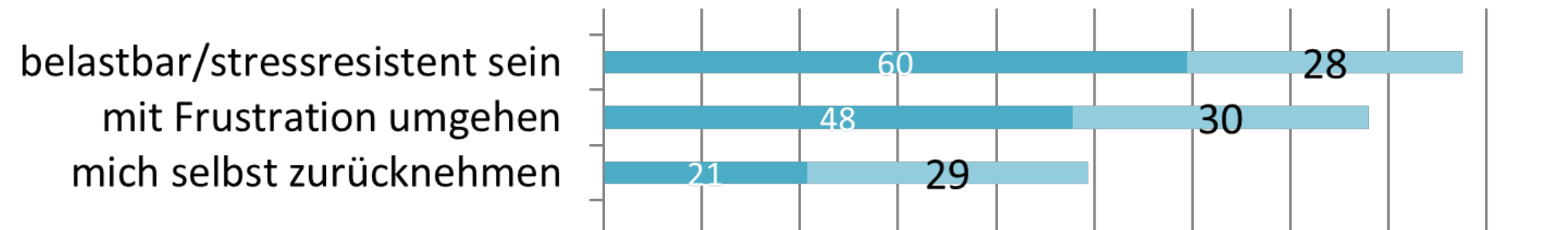
Methodenkompetenz: Problemlösungskompetenz



Lösungen zu finden, durchaus auch mal kreative Lösungen oder ein bisschen **Lösungen abseits des Weges** (L05_KanzlerHAW).

Die Fähigkeit sich **schnell einzuarbeiten**, sich aber auch schnell wieder von Sachen lösen zu können. (FSUNIZV06).

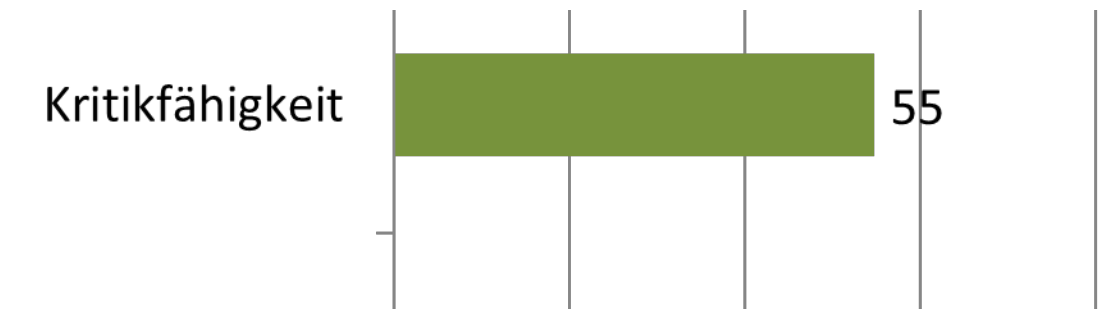
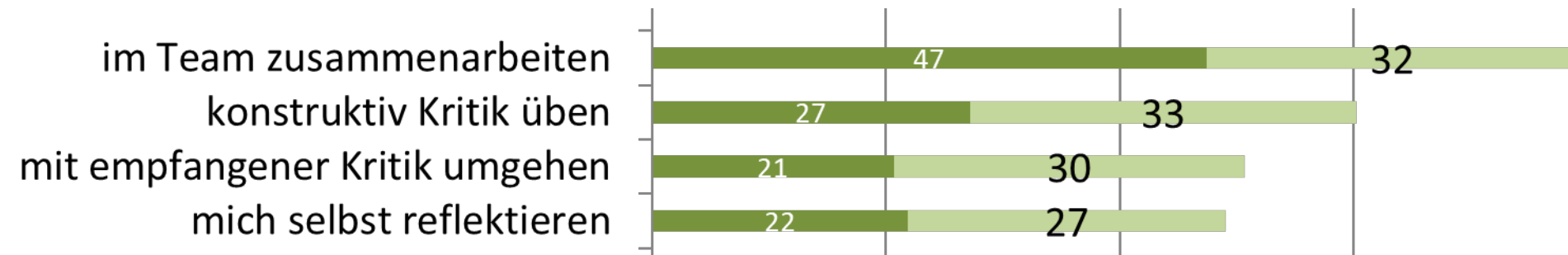
Selbstkompetenz: Resilienz



Man muss ein bisschen einen Leidensdruck auch, eine **Leidensfähigkeit** haben.
(FSFHZWL11)

sich soweit selber zurücknehmen können, dass sie den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern selber nicht die Frage aufdrängen, wer ist hier eigentlich Koch und wer ist Kellner und wer spielt hier die Musik.
(FSFHZWL1)

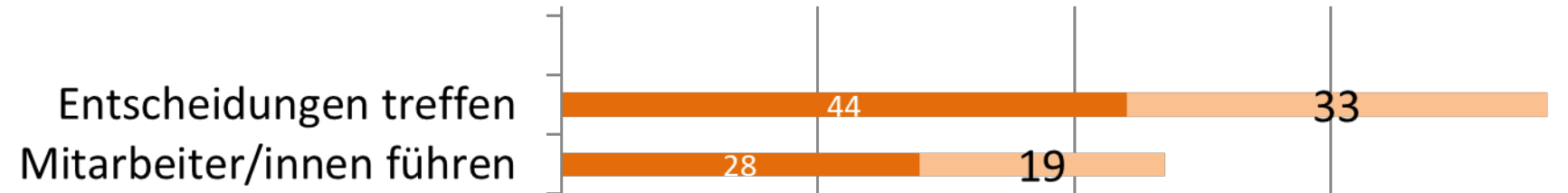
Sozialkompetenz: Team- und Kritikfähigkeit



Kooperationsbereitschaft
und Teamgeist sind ganz
wichtig, Kooperation mit
anderen Akteuren in der Uni,
also, insbesondere mit
Profs. Weil alleine kriegen
wir nichts gerissen.
(FSUNIZV11)

Die Kompetenz **reflektieren zu können**,
also das für uns auch ein Bereich. Also
wirklich auf die Metaebene gehen zu
können und zu schauen, okay, was ist
hier gerade passiert, ohne gleich zu
explodieren. (FSTUZV07)

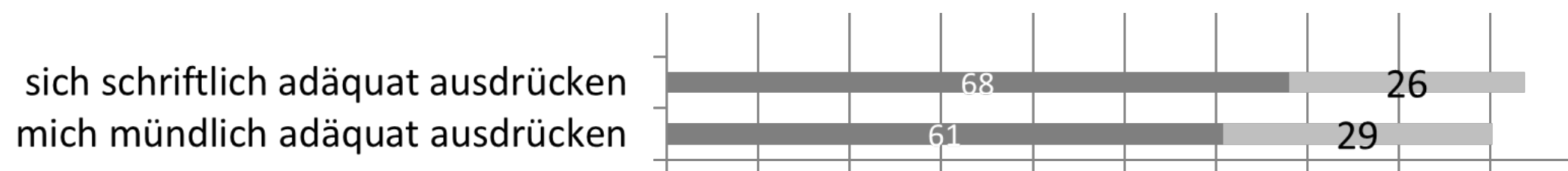
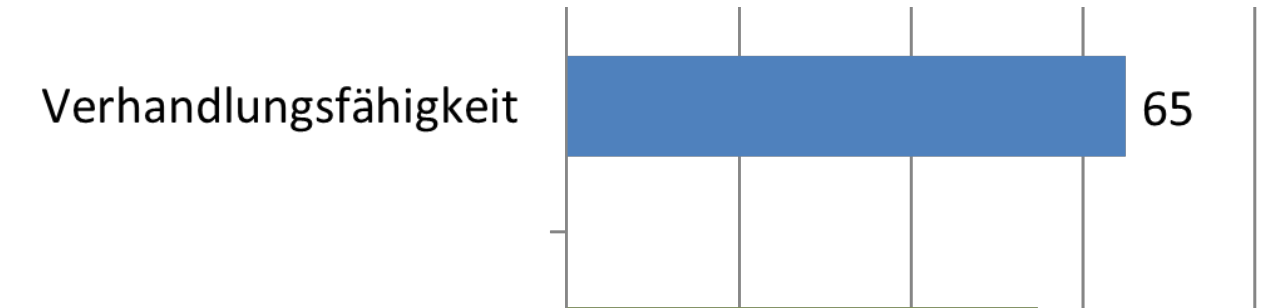
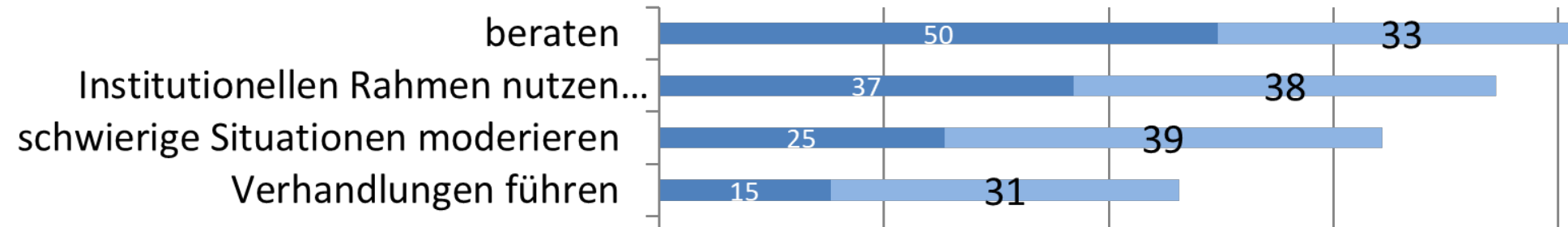
Sozialkompetenz: Entscheidung und Führung



Ich bin eigentlich, seit ich an Hochschulen bin, mit **lateralen Führung** betraut, manchmal auch mit **direkter Führung**, aber die finde ich gar nicht so anstrengend wie die laterale, weil man immer wieder die Personen, andere, die auch manchmal dafür zuständig sind, überzeugen muss mitzumachen oder etwas selber zu machen.
(NWM10)

Bei diesen elf Kolleginnen und Kollegen in **direkter Führung**, zumindest in **kooperativer Führung** auch mit den Hochschulleitungen jeweils als Dienstvorgesetzter unterwegs zu sein. (NWM28)

Sozialkompetenz: Kommunikation



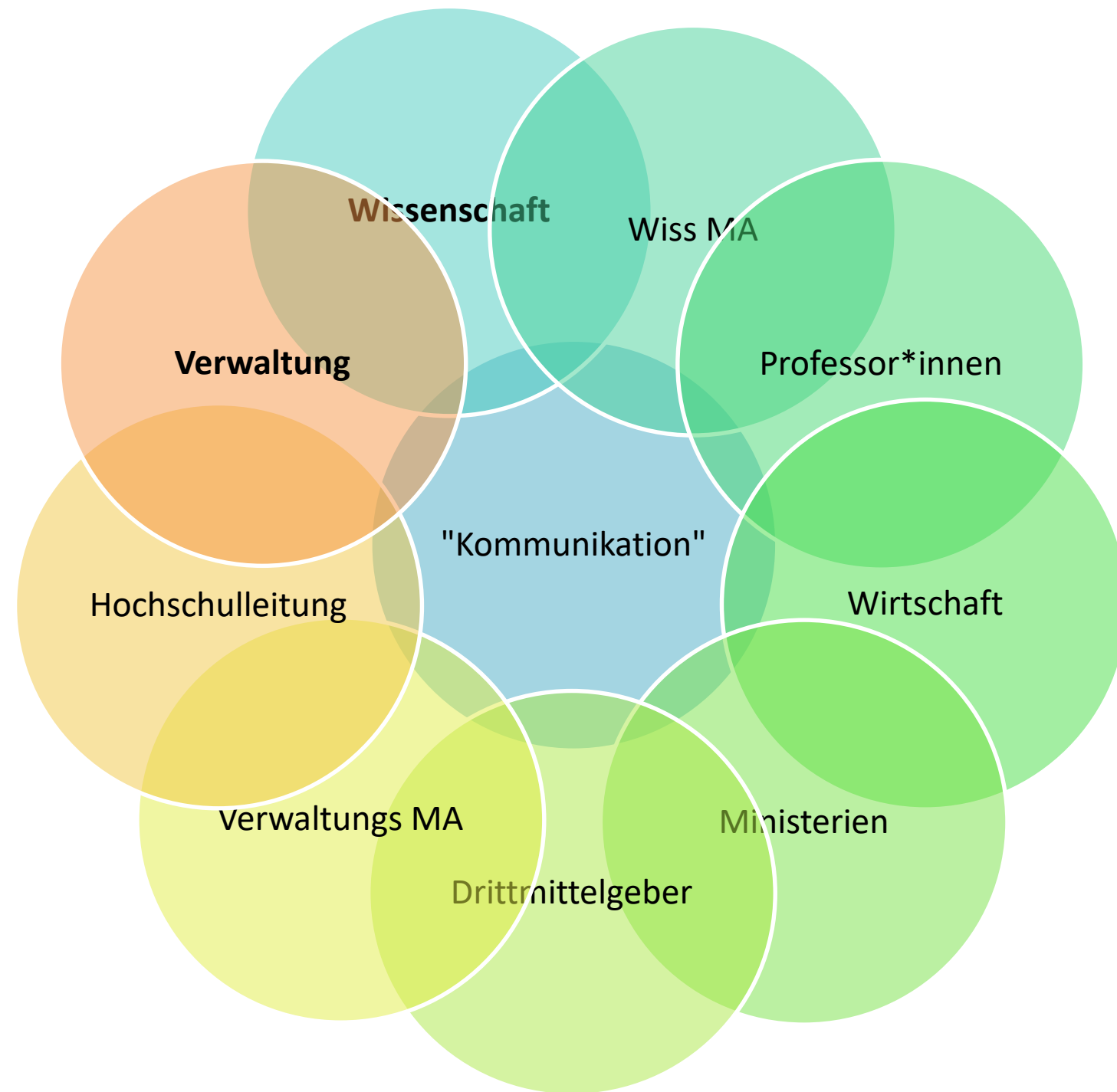
Eine der wichtigsten Sachen ist **kommunikative Kompetenz**, die sich nicht nur auf Sprache im engeren Sinne bezieht, sondern also alles das, was auch in Kontakt bleiben gehört. ... **sprachliche Kompetenz** natürlich zum einen, wirklich im Gespräch zu sein, ein Gespräch aufrechterhalten zu können, auch wenn jemand gerade nicht mit mir sprechen möchte und solche Sachen. Aber auch in E-Mails, in **Schriftform** Sachverhalte darstellen zu können, zusammenfassen zu können. (FSUNIDV04)

Interviews: Kommunikation als zentrale Kompetenz im WiMa

Kommunikation

Wissenschaftssystem
Organisationskenntnis
Management
Übersetzung
Geduld
Strukturiertheit
Führung Strategieentwicklung
Controlling Netzwerken Kooperation
analytisches Denken Verwaltungsfachwissen
Laterale Führung
Vermittlung

Komplexe Kommunikation an sehr unterschiedlichen Schnittstellen



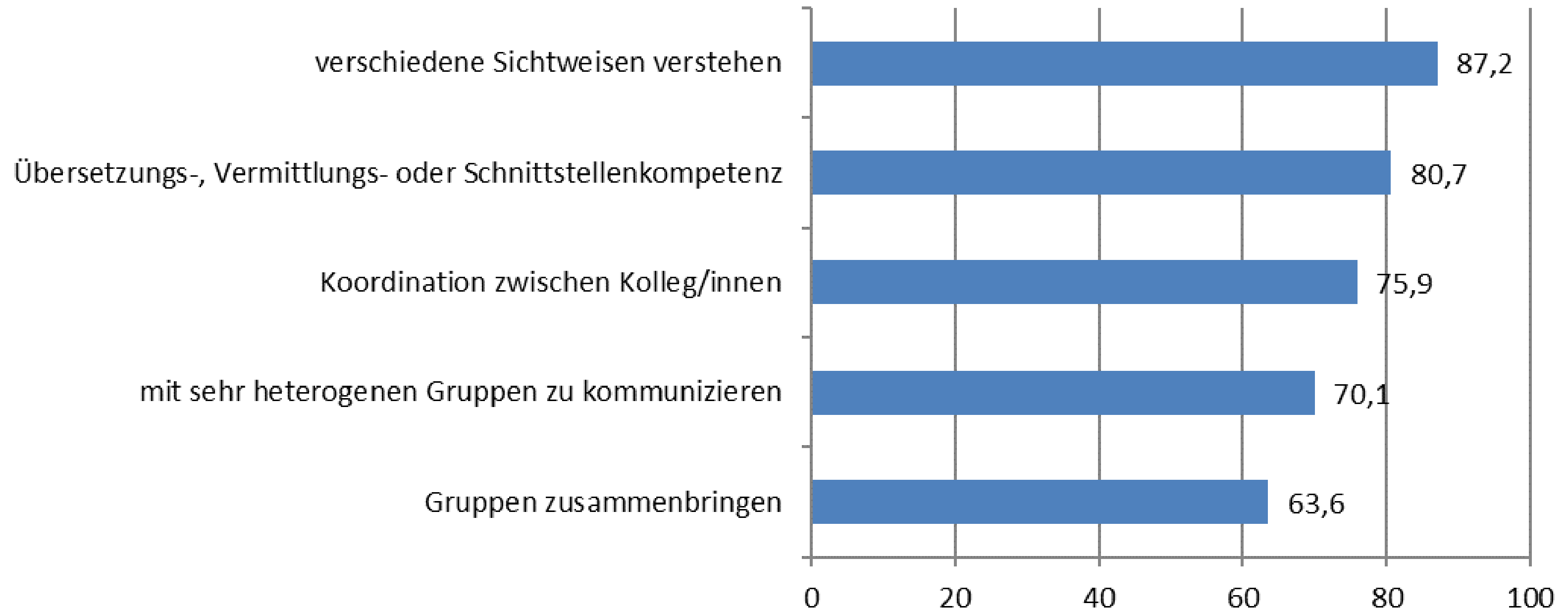
- „Kommunikation und Vermittlung an der Schnittstelle zwischen den eigentlichen **Forschenden** und jeglichem **wissenschaftsunterstützendem Personal.**“ (NWM14“)
- „Man arbeitet eben im gleichen Maße auch in die Universität hinein als auch teilweise nach außen zu **Schnittstellen mit der Stadt, mit der Region.**“ (NWM29)
- „Schnittstelle zwischen **Rektorat** und **Dekanen** beziehungsweise **Fakultäten.**“ (FSUNIDL02)
- „Schnittstellenfunktion, dass man ... **alles was eigentlich so parallel neben sich her** lebt, ob es Personal ist, Finanzmanagement und so weiter, dass man die bündelt und organisiert und managt eigentlich so im klassischen Sinne, würde ich sagen.“ (FSFHZV6)

Was bedeutet Kommunikation im Wissenschaftsmanagement?

Vermittlung
Moderation **Koordinieren**
Mediation **Brückenfunktion**
Schnittstelle
Perspektivübernahme **Netzwerken** **nur Kommunikation**
Beratung **Übersetzung**
Dienstleistung/Service

N: 79 Dokumente / 197 kodierte Abschnitte „Kommunikation“

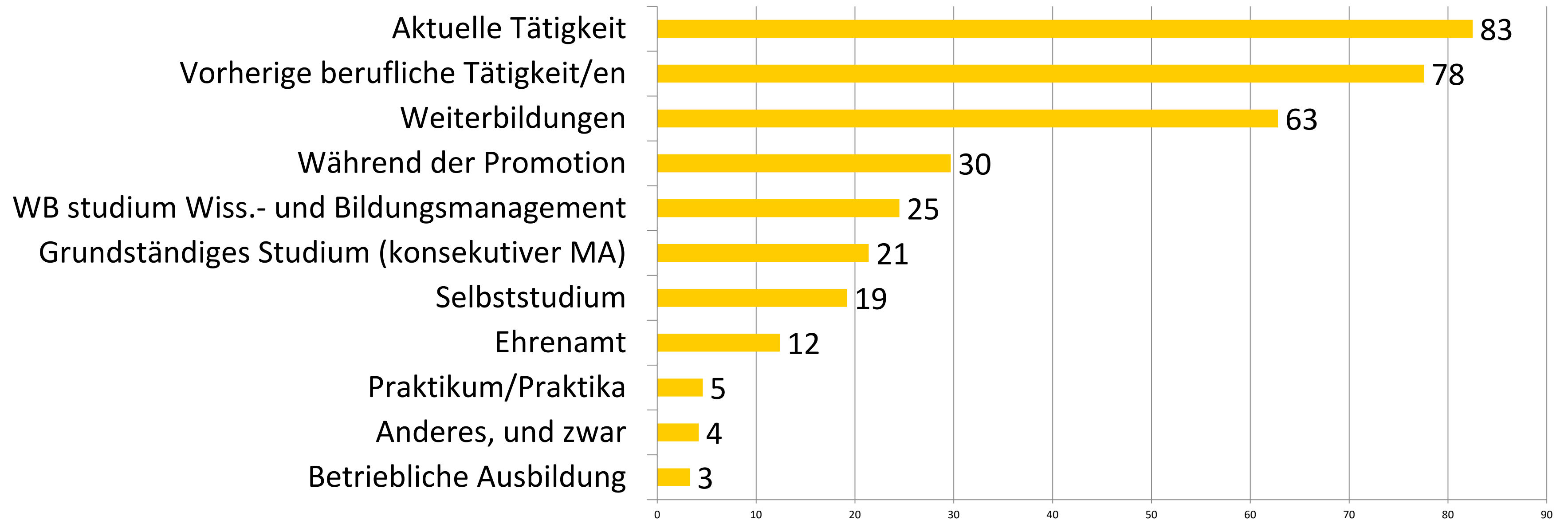
Kompetenzen in SURVEY2: Schnittstellen-Kommunikation



Wo werden die Kompetenzen erworben?

Wodurch wurden wichtige Fähigkeiten erworben?

(KaWuM SURVEY: Survey 1, Mehrfachantworten in Prozent)



QU10: Wo haben Sie die für Ihre aktuelle Tätigkeit wichtigen Fähigkeiten hauptsächlich erworben?

N=1376

Informelle Kompetenzerwerb wichtig

(30 NWM Interviews)

Inhouse/Intern
Weiterbildung "punktuell"
WB-Studium
informell
Weiterbildung "kontinuierlich"
grundständiges Studium Promotion

- *LEARNING BY DOING (N: 26)*
- *ins kalte Wasser springen*
- *von kleineren Aufgaben zu immer größeren sich weiter hangeln*
- *oft die verschiedenen Perspektiven gewechselt*
- *in die Komplexität hineingewachsen*
- *umfangreiche wissenschaftliche Erfahrungen*
- *viel abgeguckt von erfahrenen Kollegen*
- *Austausch mit Peers auf der gleichen Ebene, insbesondere aber auch mal an anderen Einrichtungen*

Formeller Kompetenzerwerb im WB Studium

(KaWuM ZENTRAL: 30 NWM Interviews & Fokusgruppen Studierende)



Zentrale Kompetenzen
im WiMa

(30 NWM Interviews)



Vermittelte Kompetenzen im
weiterbildenden Master

(24 Studierende WiMa)

Analyse der Curricula – 6 Weiterbildungsstudiengänge WiMa (Stand 2021)

wirtschaftswissenschaftliche Module (inkl. HR)	Rechtsmodule	Module des spezifischen Arbeitsfeldes Forschungs- und Wissenschaftssystem	Kommunikation und Führung	Sonstige Module
Pflichtmodule: Controlling, Finanzierung und Investition Strategisches Management und Organisationswandel Leadership und Personalmanagement Wahlpflichtmodule: Qualitätsmanagement	Wahlpflichtmodule: Governance und Hochschulrecht	Pflichtmodule: Grundlagen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements Wahlpflichtmodule: Management von Studium, Lehre und Weiterbildung Forschungs- und Transfermanagement Hochschule digital	Wahlpflichtmodule: Wissenschaftskommunikation	Projektstudium Wahlpflichtmodul: Forschungsmethoden Wahlpflichtmodul: Professionalisierungsmodul (bestehend aus 5 Professionalisierungseinheiten, wie z.B. Kommunikation, Konfliktmanagement, Moderation, Self Leadership etc.)

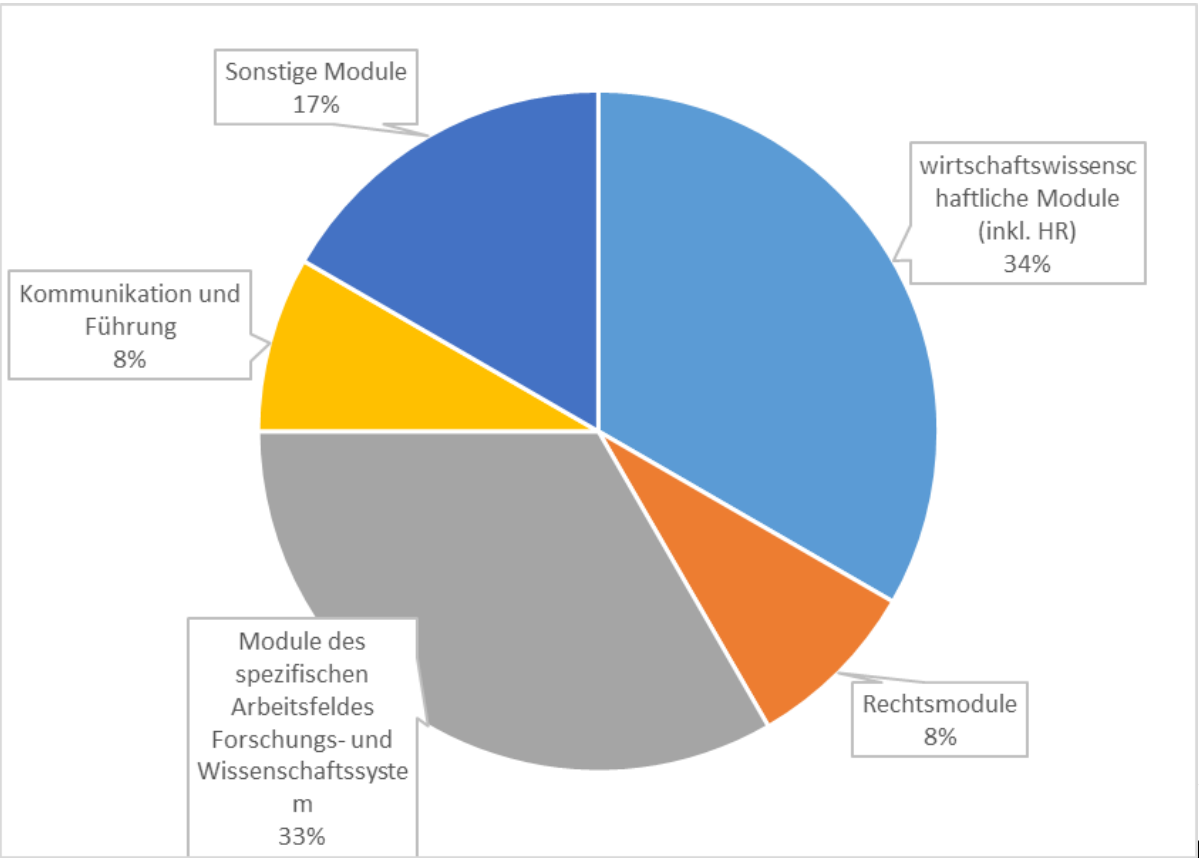
Wiwi-Module: 29 – 43 Prozent

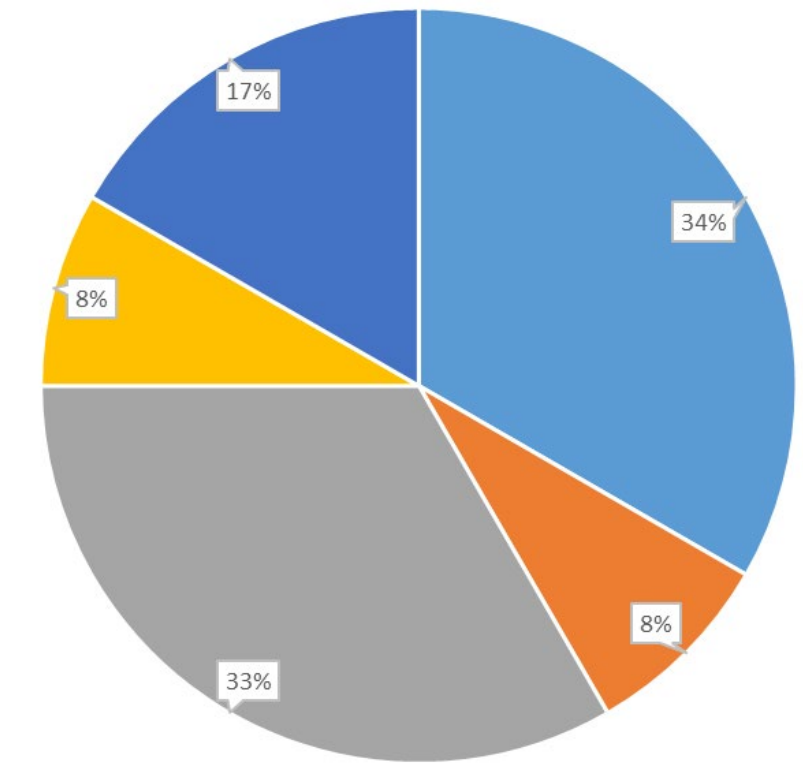
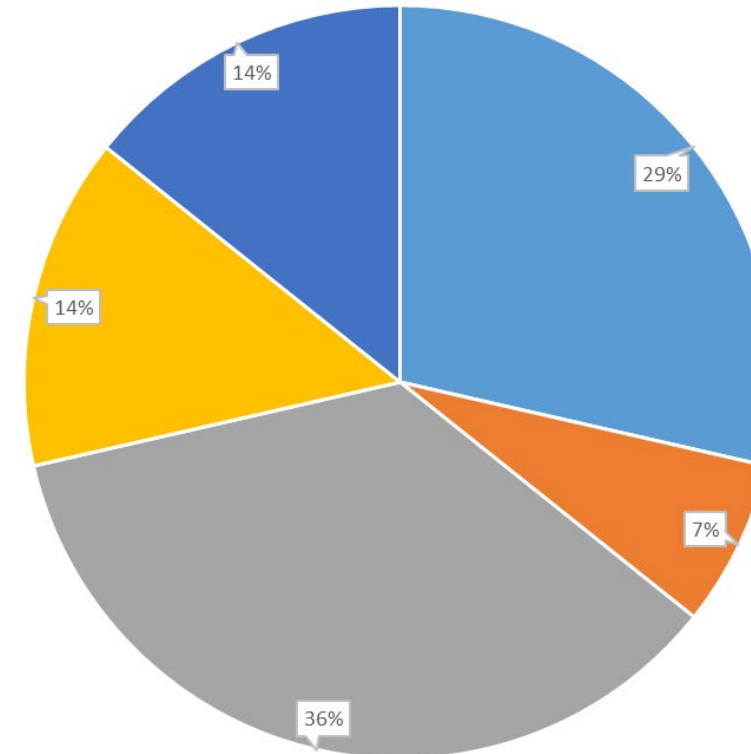
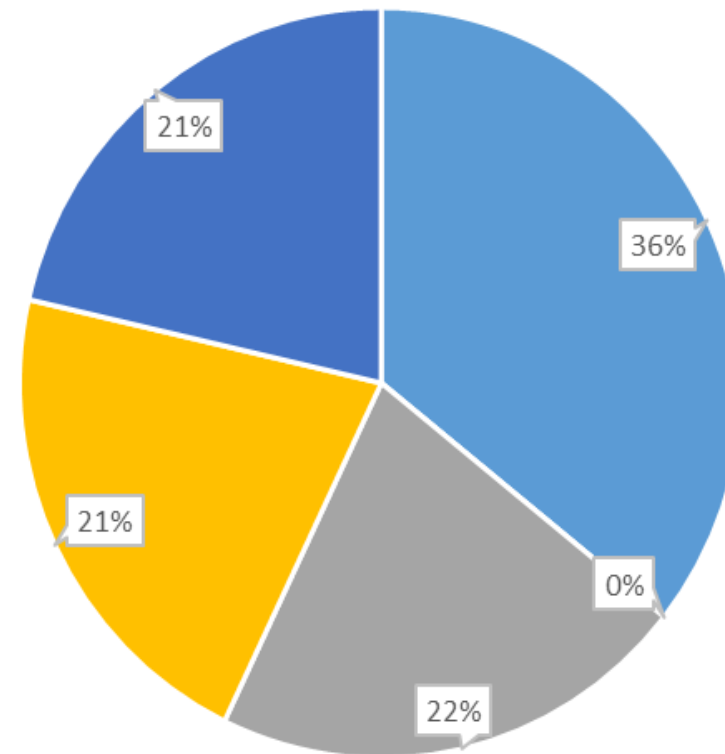
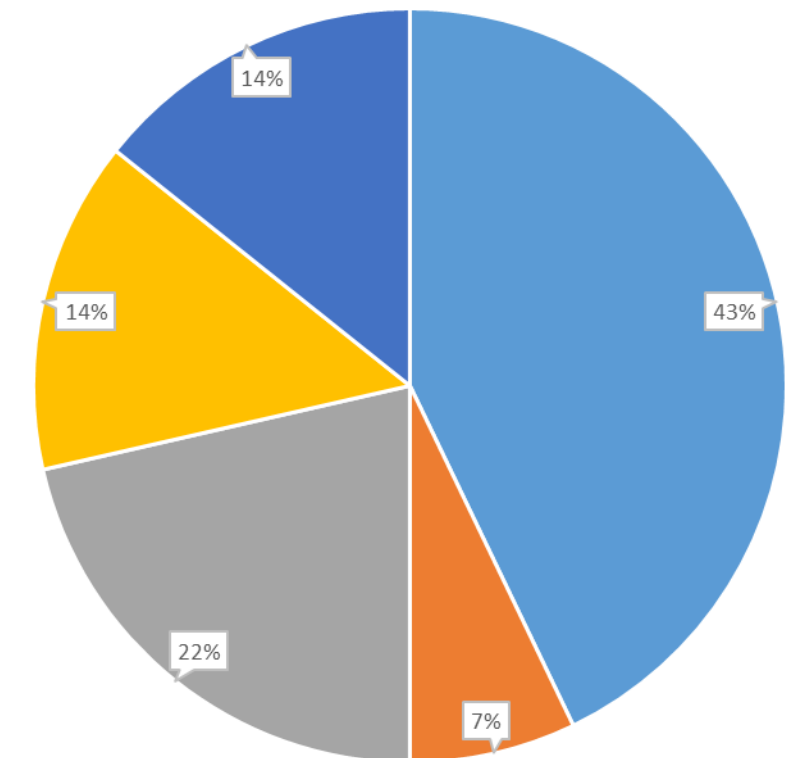
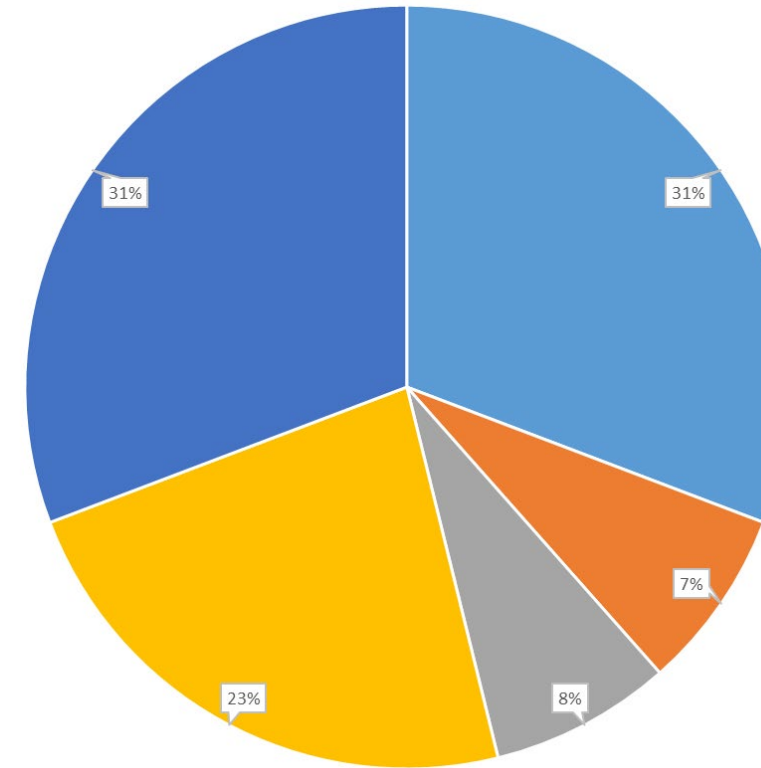
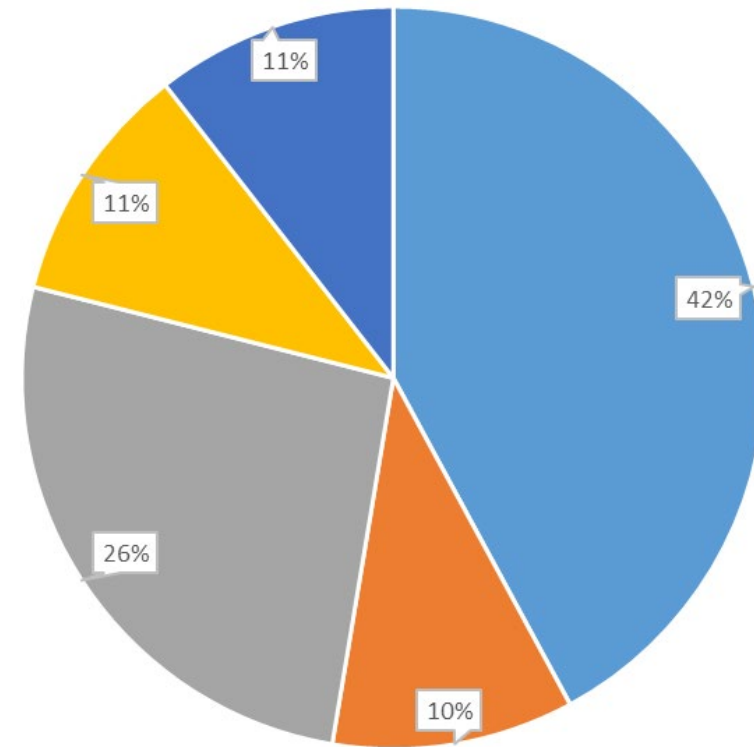
Rechtsmodule: 0-10 Prozent

Wissenschaftssystem: 8 - 36 Prozent

Kommunikation und Führung: 8 – 23 Prozent

Sonstige Module: 11 – 31 Prozent





- wirtschaftswissenschaftliche Module (inkl. HR)
- Rechtsmodule
- Module des spezifischen Arbeitsfeldes Forschungs- und Wissenschaftssystem
- Kommunikation und Führung
- Sonstige Module

Verwaltungskompetenzen in Modulhandbüchern

Grundlagen des Hochschul- und Wissenschaftsrechts (HS ???)	Rechtliche Rahmenbedingungen des Wissenschaftssystems (HS ???)	Bildungsrecht (HS ???)
• Rahmenbedingungen des Handelns von Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen im Verfassungsrecht sowie im europäischen und im internationalen Recht • rechtliche Relevanz administrativer Handlungen und Entscheidungen im Hochschulalltag	• geschichtlichen Grundlagen • Strukturen der Wissenschaftssysteme innerhalb Europas • rechtliche Kontexte des deutschen Wissenschaftssystems aus Hochschulen und außeruniversitärer Forschung. • juristische Betrachtung von Fragen der Wissenschaftsfreiheit, Organisation, Finanzierung und Besteuerung sowie Personalangelegenheiten.	• Begriffe „Recht“ und „Gesetz“ • wesentlichen Rechtsquellen und ihr Verhältnis zueinander. • Grundzüge und die wesentlichen Entscheidungen der deutschen und europäischen Rechtsprechung zum Bildungsrecht. • einschlägige Gesetzestexte und Gerichtsentscheidungen aus dem Bildungsbereich sowie andere bildungsrechtlich relevanten Dokumente (z.B. Bildungsklauseln in Tarifverträgen) interpretieren. • Gemeinsamkeiten und Unterschiede des rechtlichen Rahmens des deutschen Bildungswesens zu dem anderer ausgewählter Länder. • rechtliche Probleme erkennen und einordnen können. • entscheiden, ob und ggf. welche rechtlichen Schritte zu einer Lösung führen können.

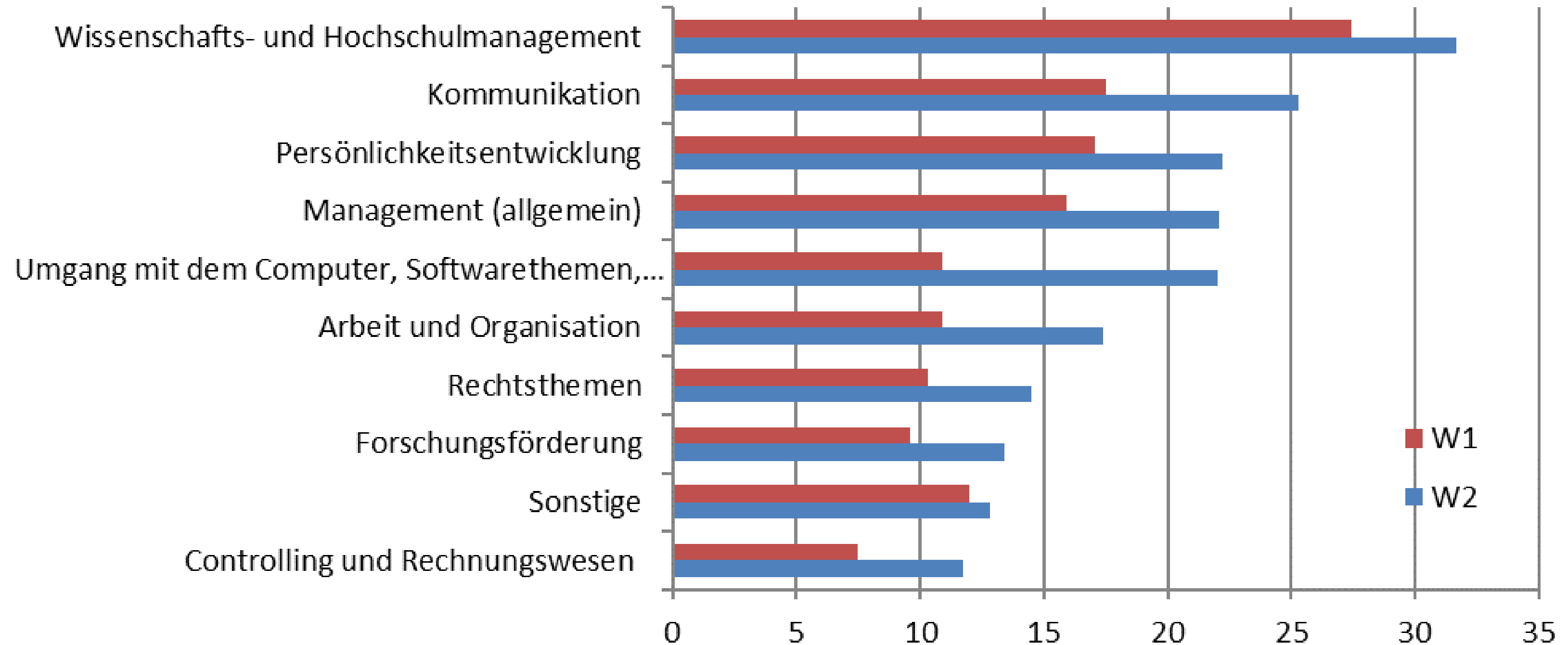
Verwaltungskompetenzen in Modulhandbüchern

Grundlagen des Hochschul- und Wissenschaftsrechts (Osnabrück)	Rechtliche Rahmenbedingungen des Wissenschaftssystems (Speyer)	Bildungsrecht (Oldenburg)
• Rahmenbedingungen des Handelns von Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen im Verfassungsrecht sowie im europäischen und im internationalen Recht • rechtliche Relevanz administrativer Handlungen und Entscheidungen im Hochschulalltag	• geschichtlichen Grundlagen • Strukturen der Wissenschaftssysteme innerhalb Europas • rechtliche Kontexte des deutschen Wissenschaftssystems aus Hochschulen und außeruniversitärer Forschung. • juristische Betrachtung von Fragen der Wissenschaftsfreiheit, Organisation, Finanzierung und Besteuerung sowie Personalangelegenheiten.	• Begriffe „Recht“ und „Gesetz“ • wesentlichen Rechtsquellen und ihr Verhältnis zueinander. • Grundzüge und die wesentlichen Entscheidungen der deutschen und europäischen Rechtsprechung zum Bildungsrecht. • einschlägige Gesetzestexte und Gerichtsentscheidungen aus dem Bildungsbereich sowie andere bildungsrechtlich relevanten Dokumente (z.B. Bildungsklauseln in Tarifverträgen) interpretieren. • Gemeinsamkeiten und Unterschiede des rechtlichen Rahmens des deutschen Bildungswesens zu dem anderer ausgewählter Länder. • rechtliche Probleme erkennen und einordnen können. • entscheiden, ob und ggf. welche rechtlichen Schritte zu einer Lösung führen können.

Vergleich der Weiterbildungsaktivität 2019 – 2021

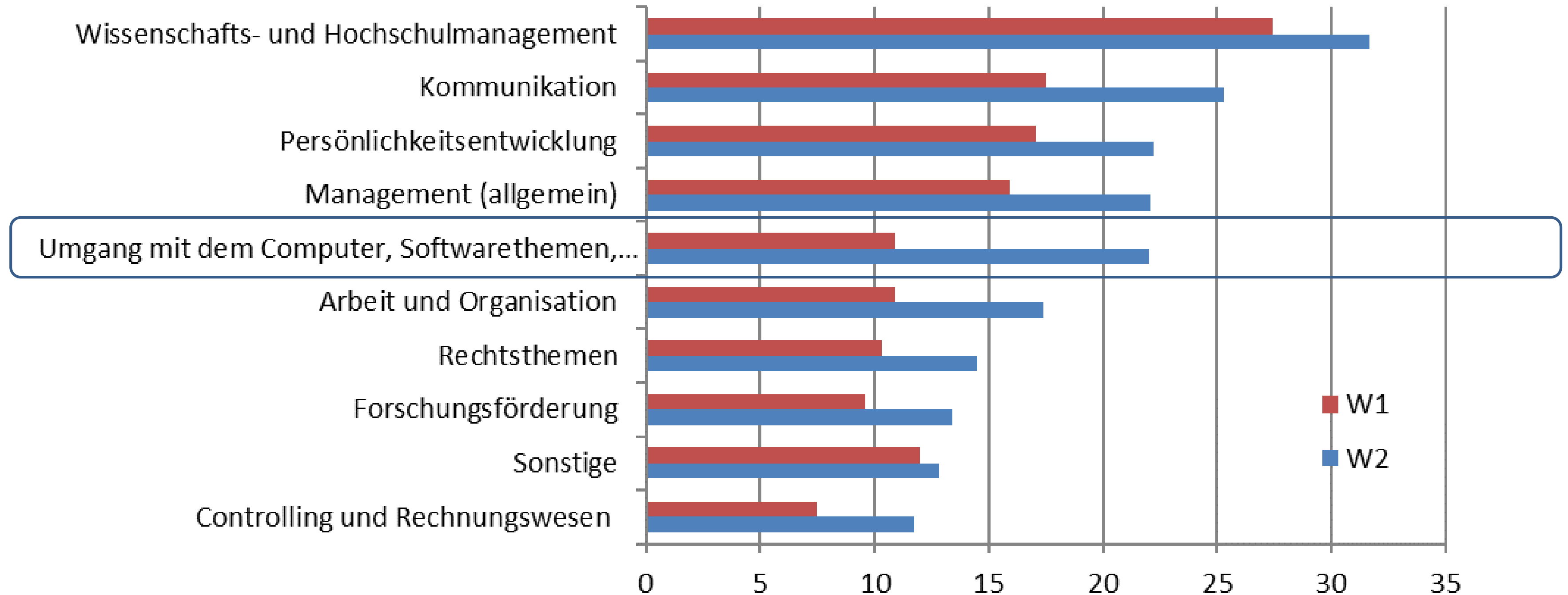
Was glauben Sie: Haben sich die befragten WiMa während Corona mehr, weniger oder gleich häufig weitergebildet?

Vergleich der Weiterbildungsaktivität 2019 – 2021



In welchen Bereichen/Themen haben Sie sich in den letzten 12 Monaten gezielt weitergebildet?

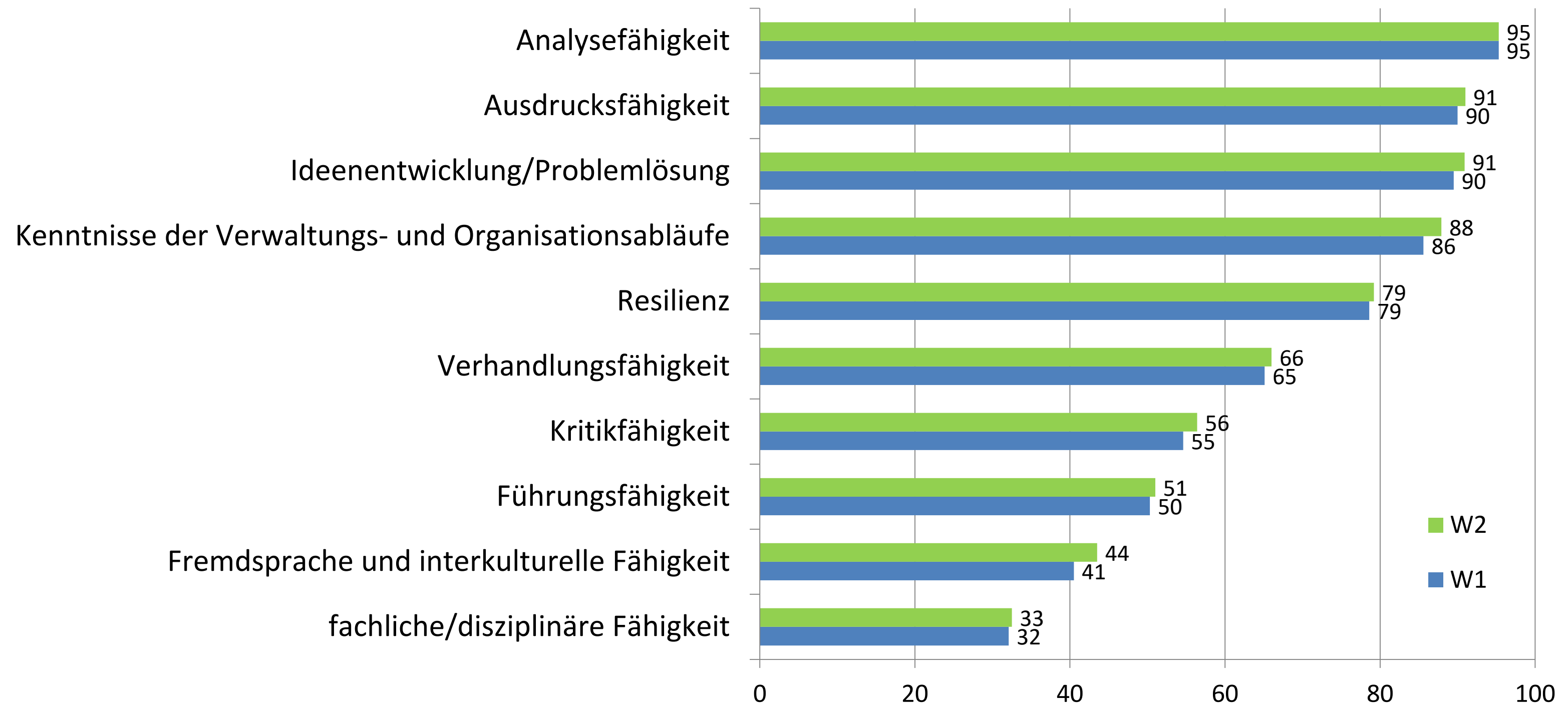
Vergleich der Weiterbildungsaktivität 2019 – 2021



In welchen Bereichen/Themen haben Sie sich in den letzten 12 Monaten gezielt weitergebildet?

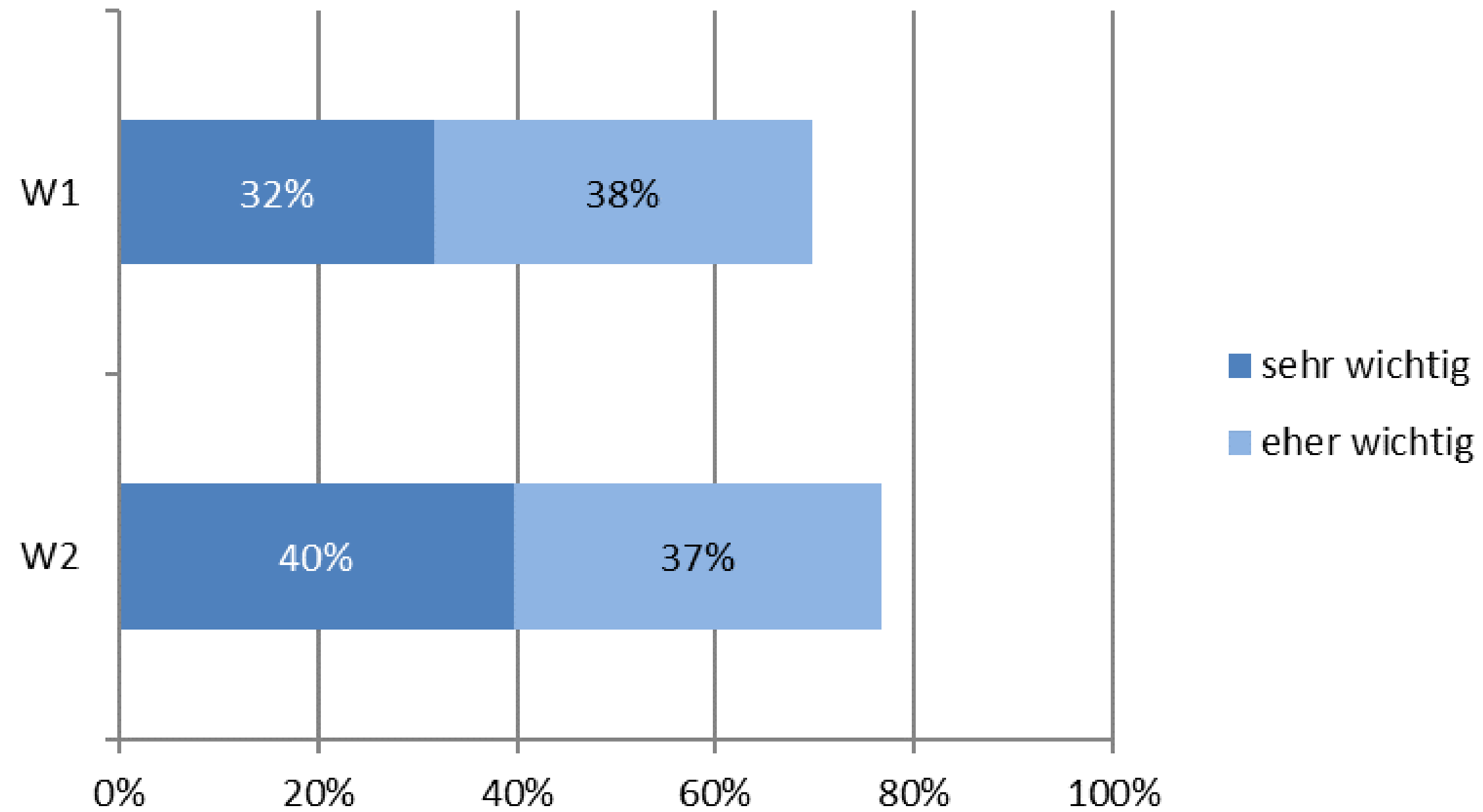
Kompetenzwandel und digitale Kompetenzen nach zwei Jahren Arbeiten unter Pandemiebedingungen

Kompetenzen: geringe Unterschiede zwischen 2019 und 2021, außer...



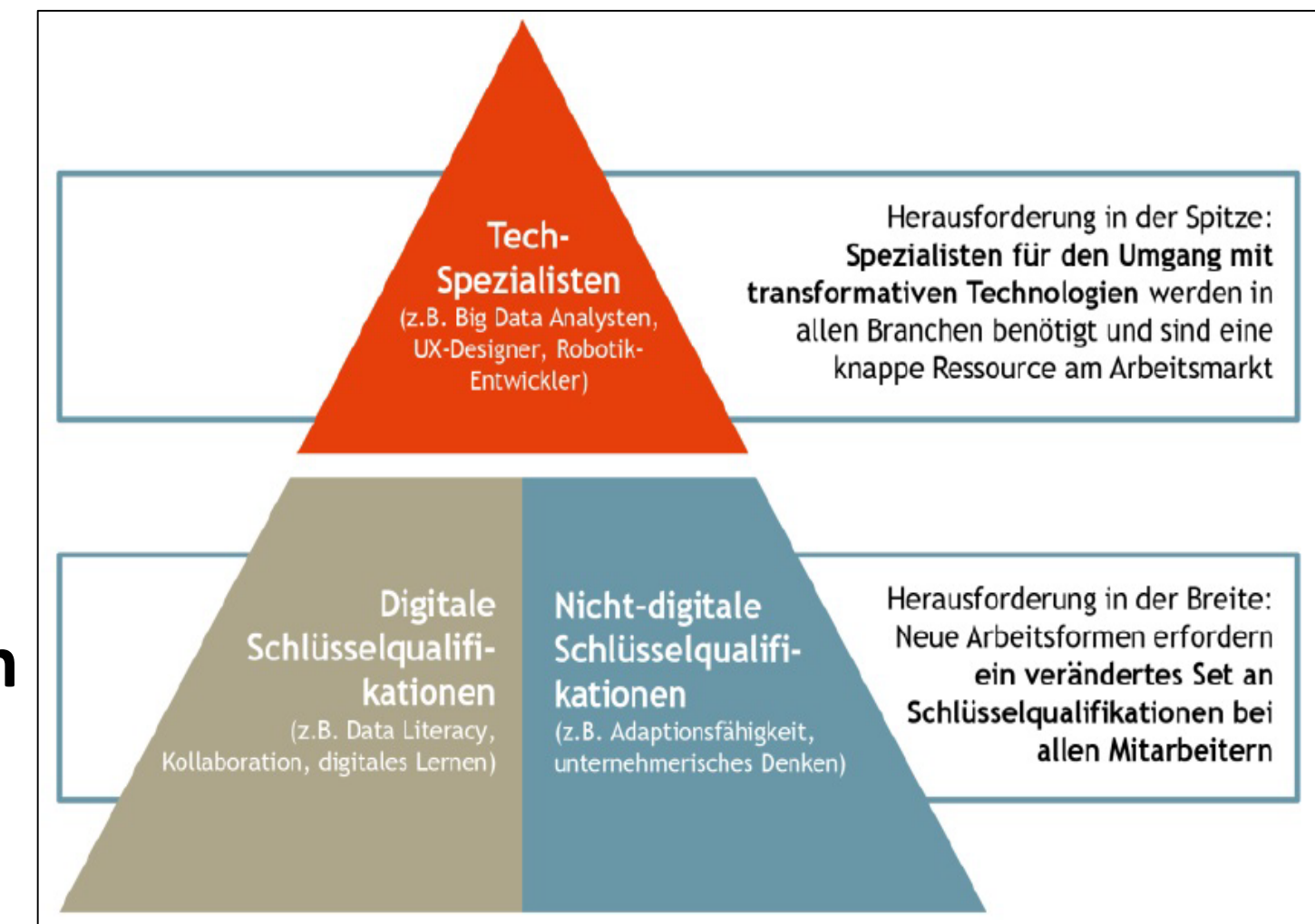
QU02 und QU09: Geforderte Fähigkeiten; N (W1) = 1380; N (W2) = 1236

...außer digitale Kompetenzen



WANDEL DER KOMPETENZANFORDERUNGEN: W1 und W2

- Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement sind von vornherein vielfältig, entspr. divers auch Anforderungen; schnelle Entwicklungen in- und außerhalb der Hochschule sorgen dafür, dass **Anforderungen generell hoch u. immer wieder Updates in versch. Kompetenzfeldern notwendig** sind
- dennoch als Ergebnisse im Zeitvergleich erwartet, dass sich in den letzten 2 Jahren (auch) aufgrund der Corona-Pandemie **bestimmte Herausforderungen signifikant veränderten**, z.B.: noch einmal erhöhte Anforderungen hinsichtlich Fähigkeiten:
 - mit Medien/IT umzugehen,
 - sich neuen Situationen anzupassen,
 - (online) im Team zusammenzuarbeiten,
 - schwierige Situationen zu moderieren
- In Welle 2 erstmals für WiMa erfragt: **digitale Kompetenzen**



Grafik: Stifterverband (2018)

Digitale Kompetenzen in den Interviews

Excel-Rechenkenntnisse, also ich meine das ist ja Grundlage, also so Fertigkeiten, **EDV Fertigkeiten, IT Fertigkeiten.** (NWM13)

Gute Wissenschaftsmanager müssen heutzutage natürlich bestimmte **Digital Skills** haben (FSUNIZWL05)

auf jeden Fall hat sich jetzt auch in der Krise gezeigt – zumindest wir sind auch ein relativ junges Team, muss ich auch dazu sagen – aber, dass der **Wechsel auf diese neuen Formate einfach weitgehend problemlos** lief. (FSTUZV09)

Dann aktuell natürlich **IT-Online-Kompetenz**, also das ist nochmal ein ganz wichtiger Bereich, der nochmal ... einen ganz anderen Stellenwert bekommt. (FSTUZV07)

Die Pandemie hat uns schon auch geholfen, weil sie der Digitalisierung so einen **Schub** verpasst hat. (L23_ZWL_HAW)

Digitale Kompetenzen

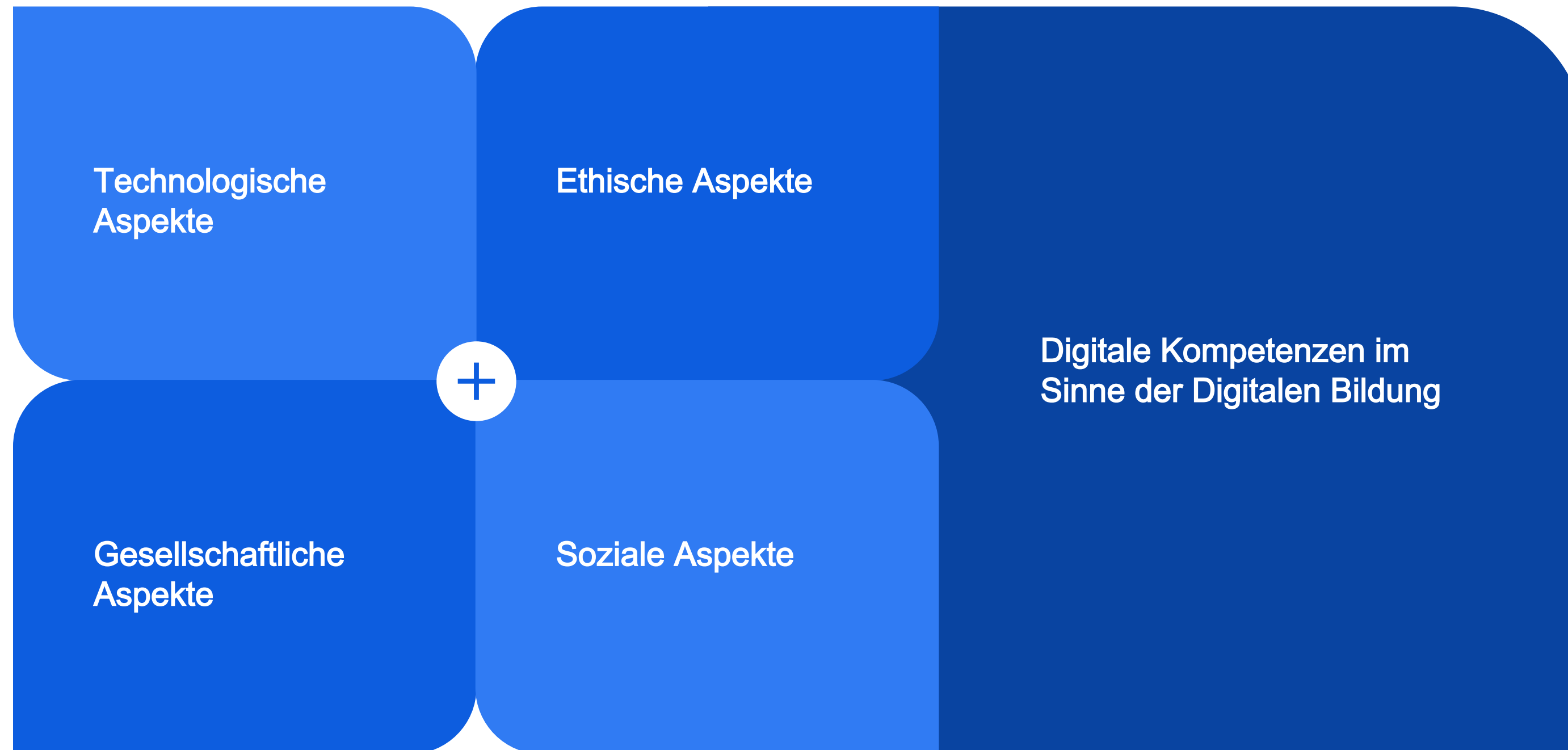
kompetenter Umgang mit digitalen Technologien ist **zentrale Voraussetzung – für die Arbeitswelt, aber auch für gesellschaftliche Teilhabe** (Stifterverband 2018)

EU-Qualifikationsrahmen Digitale Kompetenzen (DigComp2.1)

=> **5 Dimensionen** (geeignet, waren aber bis 2019 für Hochschulen nicht als Fragen-Items operationalisiert, dies erfolgte daher an der HU):

- Datenverarbeitung und -bewertung,
- Kommunikation u. Zusammenarbeit,
- Erstellen von Inhalten,
- Sicherheit,
- Problemlösung

Ganzheitliche Betrachtung



Digitale Kompetenzen (angelehnt an EU Framework DigComp2.1)



am unsichersten
fühlt sich das
Wiss.-Manag. bei
Lizenzen und
Copyrights, sowie

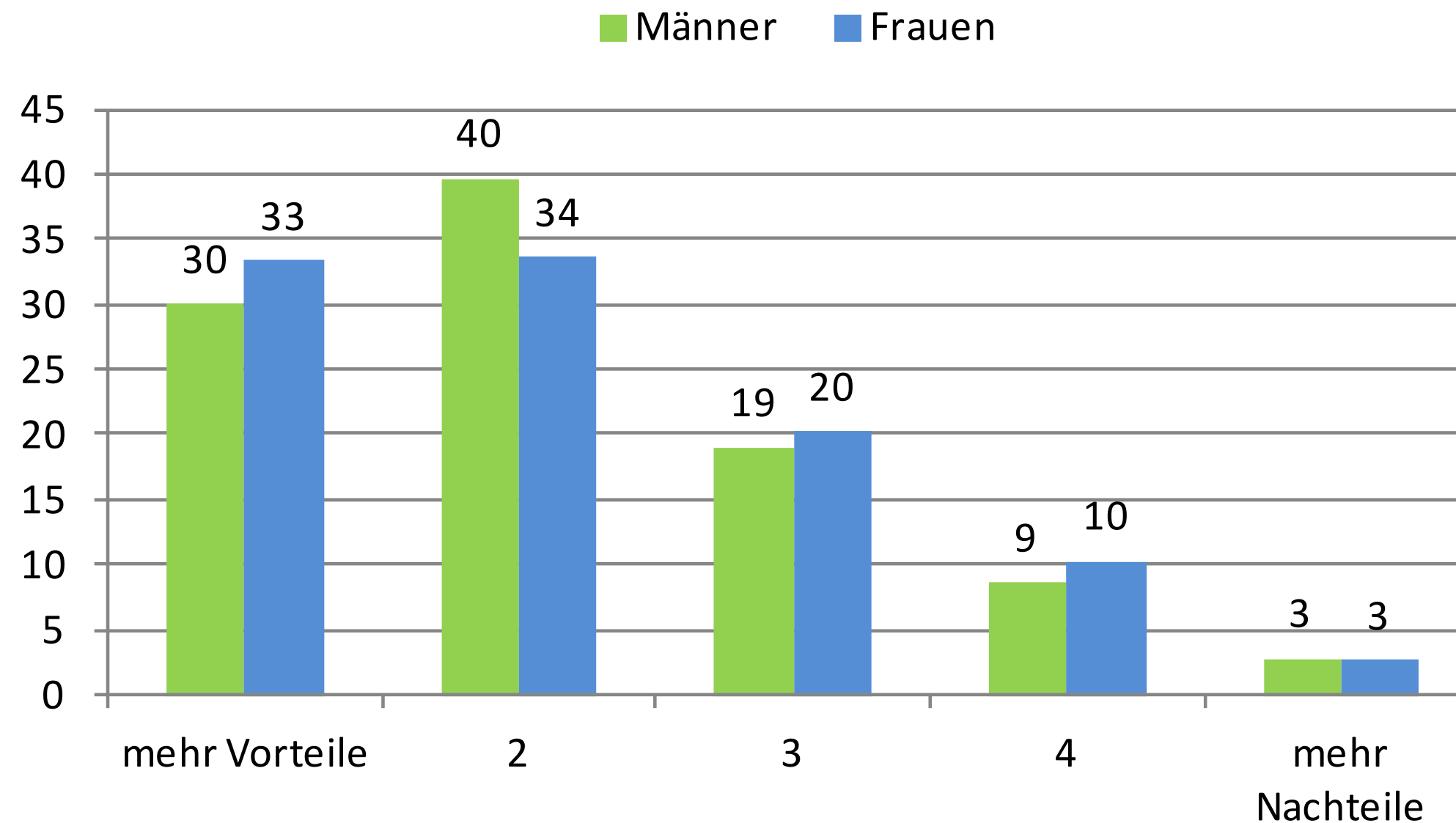
Anpassungen zur
besseren
Wahrnehmung
sozialer
Verantwortung
(wie Studierende)

größere Potenziale
aber auch bei
angemessenste
Anleitung
bestimmen, und

generell beim
Thema Sicherheit
in digit. Umgebung

Digitales Arbeiten und Flexibilität: Vorteile Homeoffice

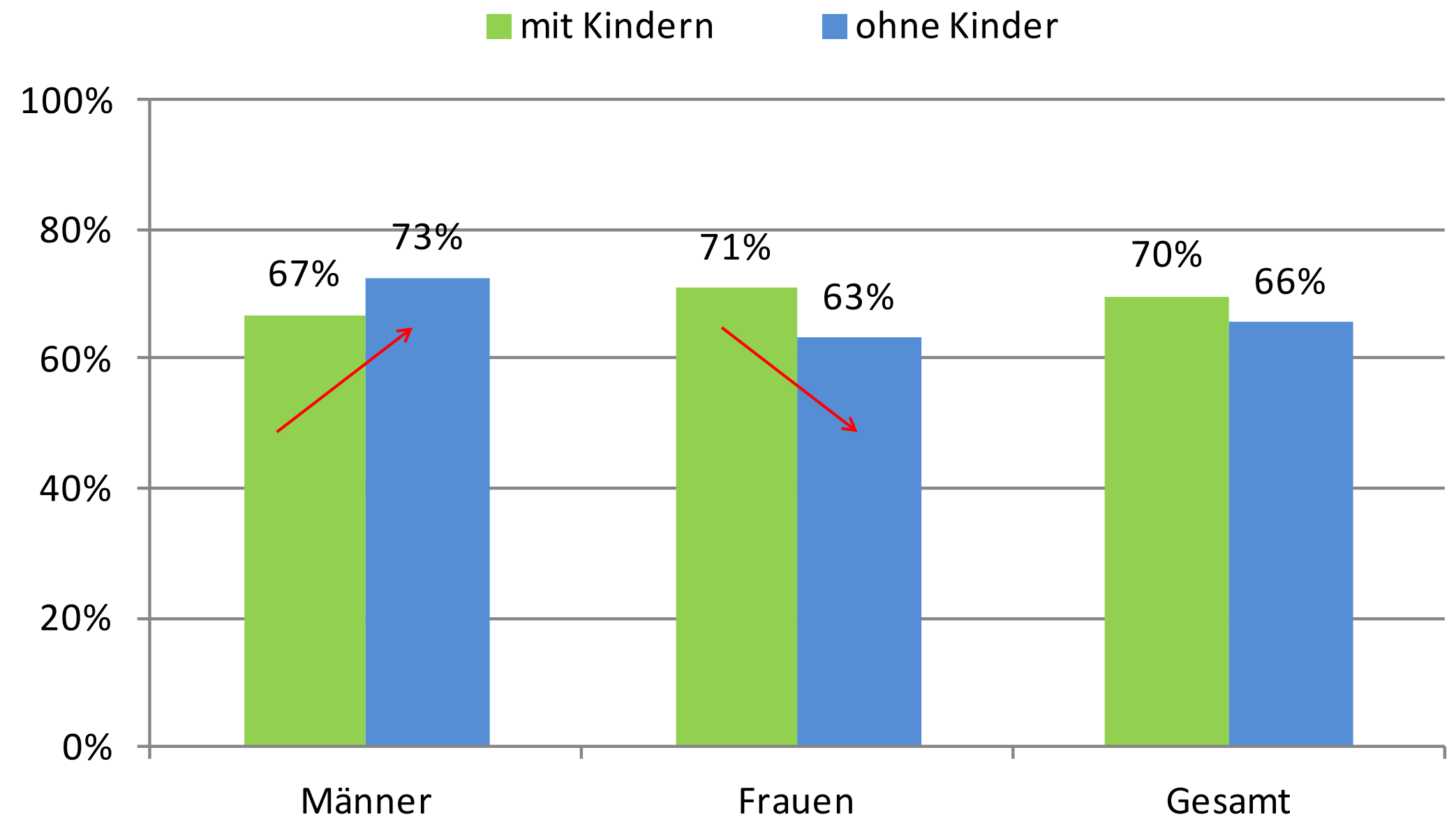
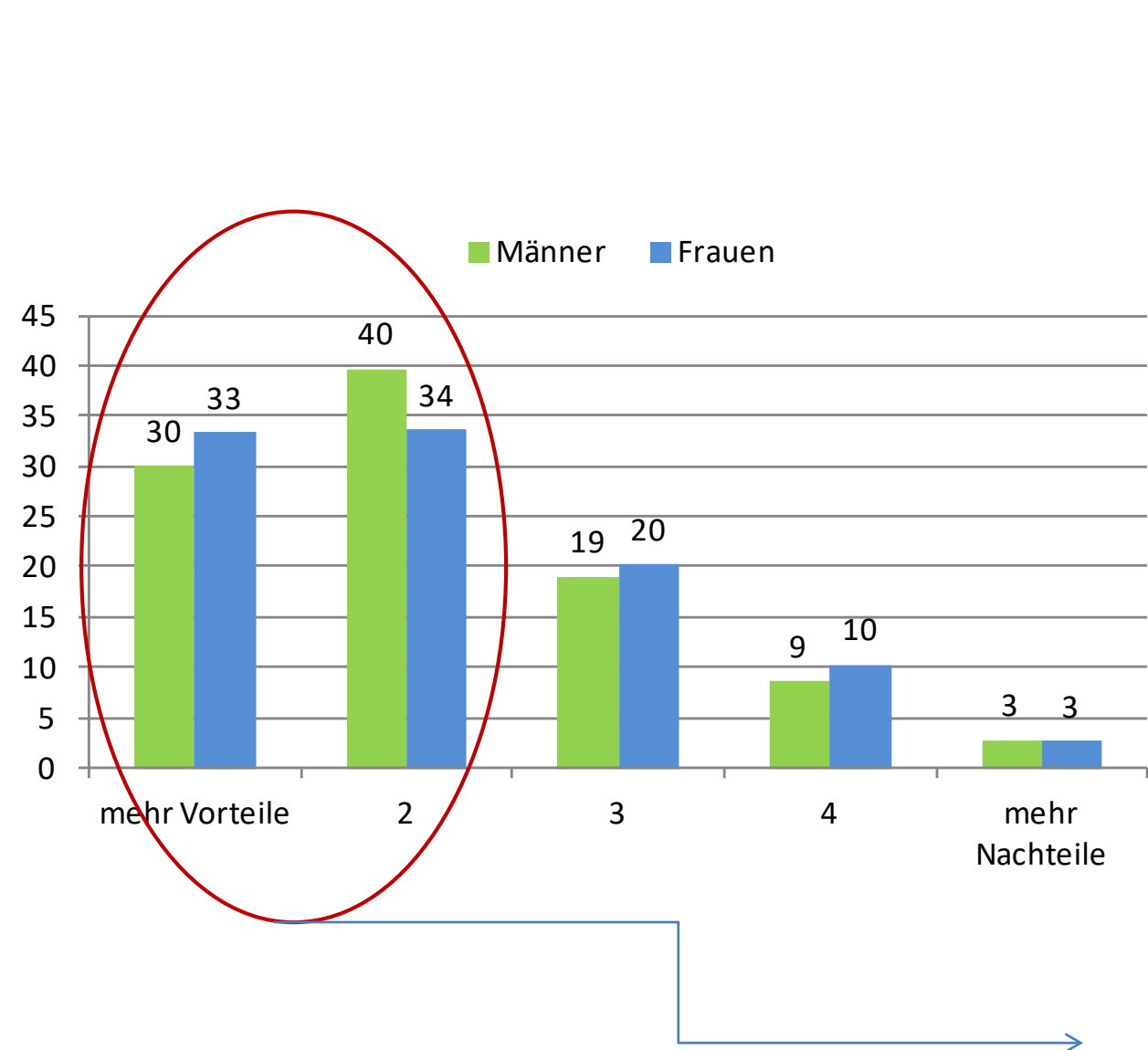
67% der Frauen und 70% der Männer geben an, dass beim HO die Vorteile überwiegen



„Vor- und Nachteile“ hängen mit dem Arbeitspensum zusammen

Digitales Arbeiten und Flexibilität: Vorteile Homeoffice

V.a. für Frauen mit Kindern und Männer ohne Kinder überwiegen die Vorteile des HO



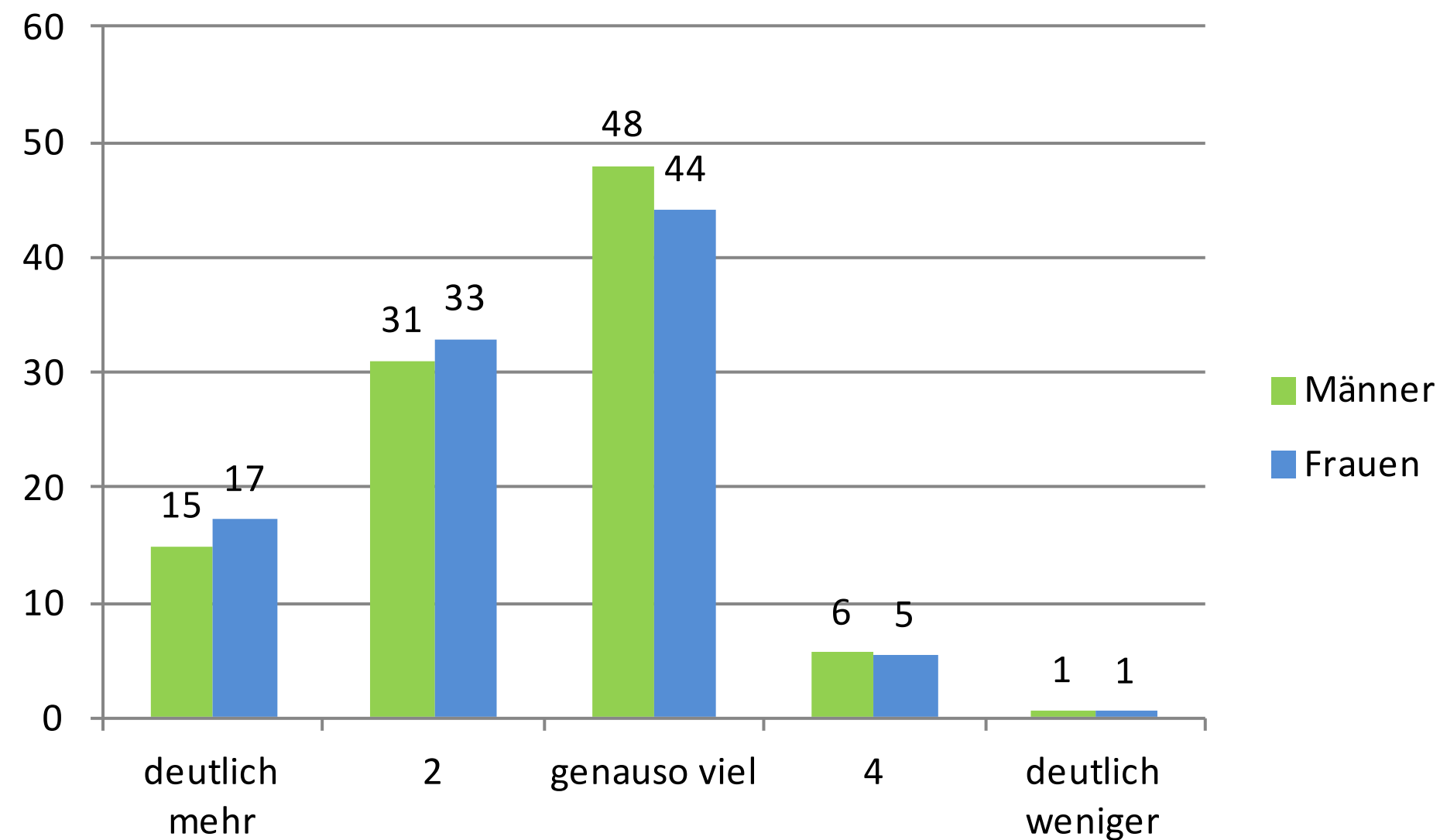
„Vor- und Nachteile“ hängen mit dem Arbeitspensum zusammen

INTERVIEWZITATE

- *Es befinden sich sehr, sehr viele Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen derzeit im Homeoffice, (...) und dass die binnen zwei Wochen über achthundert Beschäftigte ins Homeoffice überführt haben. Das war was die da geleistet haben schon am Rande eines Geniestreichs. (FSFHZV3, Pos. 62)*
- *Aber es ist erstaunlich momentan, durch Corona, wie viele gute Bewerbungen Sie da bekommen (L05, Kanzlerin HAW)*
- *New Work: Also die Arbeitszeit als Leistungsindikator habe ich gar nicht mehr. (L01, Kanzler*in HAW)*

Die 2. Seite der Medaille: Arbeitspensum seit Corona

Bei 50% der Frauen, bei 46% der Männer ist das Arbeitspensum gestiegen.



„New Work“ – auch nach Corona?

- 70% arbeiten gerne im HO
- 73% der Frauen und 82% der Männer haben bedarfsgerechte Ausstattung mit Arbeitsgeräten/Software

=> HO wird als vorteilhaft wahrgenommen, v.a. von Frauen mit Kindern

- Die Möglichkeiten zu HO sollten beibehalten und erweitert werden;
- Ausstattung sollte weiter verbessert werden



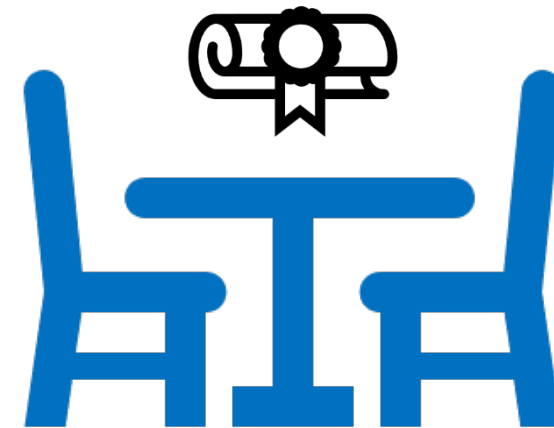
1. Kompetenzen



Worldcruise mit Café



2. Kompetenzerwerb



3. Kompetenzwandel &
Digitale Kompetenzen



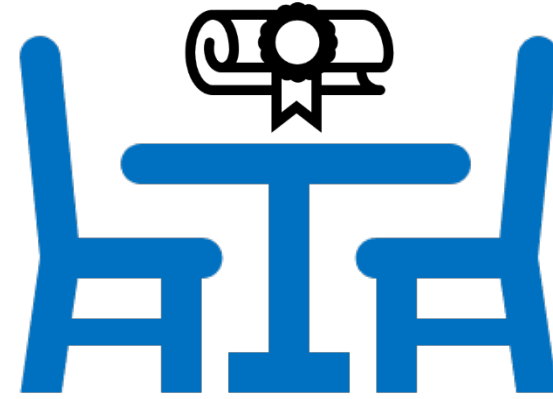
1. Kompetenzen

- Wie bewerten Sie das Verhältnis von **generischen und fachlichen bzw. bereichsspezifischen** Kompetenzen?
- Welche Rolle spielt **Kommunikation** in Ihrem Bereich und wie gestaltet sich diese Kompetenz in Ihrem beruflichen Alltag?
- Welche weiteren **Kompetenzen** sind in Ihrem Bereich besonders relevant?



2. Kompetenzerwerb

- Welche **Weiterbildungsbedarfe** sehen Sie für sich persönlich / allgemein ?
- Wie nehmen Sie das **Weiterbildungsangebot**, insb. auch die der Studiengänge wahr?
- Welche Weiterbildungsangebote fehlen Ihnen?



3. Kompetenzwandel & Digitale Kompetenzen

- Wie haben sich Ihre **digitalen Kompetenzen** während Corona verändert?
- Wo haben Sie bzgl. Ihrer digitalen Kompetenzen den größten **Unterstützungsbedarf**?
- Welche Erwartungen haben Sie bzgl. der künftigen **Entwicklung** digitaler Kompetenzen?