



Meinungen



ARBEITEN AN HOCHSCHULEN NACH DER PANDEMIE

„New University“ statt „New Work“?

Frank Ziegele

Die Corona-Pandemie wirkt als Booster für neue Arbeitsformen, auch an den Hochschulen. Die Lehrenden führten von einem Tag auf den anderen ihre Lehre mit digitalen Werkzeugen am heimischen Schreibtisch durch, auch die Hochschulverwaltung blieb im Homeoffice und dabei – über die zwei Jahre in zunehmendem Maße – arbeitsfähig. Die Personalentwicklung hat Mühe, mit den Entwicklungen Schritt zu halten. Trifft man derzeit Menschen aus dem Hochschulmanagement, hört man häufig „bei uns 40 Prozent“, „wir haben jetzt ein Drittel“ oder Ähnliches – und gemeint ist jeweils der Anteil, der in neuen Dienstvereinbarungen zum mobilen Arbeiten höchstens für die Arbeit außerhalb des Campus vorgesehen ist. Maximal 40 Prozent außerhalb des Arbeitsorts Hochschule gelten z. B. für die Humboldt-Uni, die TU Berlin und die Uni Leipzig. Entsprechend ist im Wissenschaftssektor auch das Stichwort „New Work“ augenblicklich in aller Munde.

Verkürzte Wahrnehmung von New Work an den Hochschulen

Setzt man allerdings New Work mit dem mobilen Arbeiten gleich, wird das Konzept nur sehr verkürzt erfasst. Die **örtliche und zeitliche Flexibilisierung** von Arbeit ist eine wichtige, aber nur eine von vier Stoßrichtungen von New Work, welche eine Fraunhofer-Studie im Jahr 2019 ausgemacht hat. Die drei weiteren Dimensionen sind eine **agile und projektorientierte Organisation**, „jenseits der Organigramme und Silos“, eine **wertebasierte und sinnstiftende Arbeit** sowie **partizipative, enthierarchisierte Führungsstrukturen**, die auf Selbstorganisation setzen. Zu diesen Stoßrichtungen gehören dann auch Rahmenbedingungen wie digitales Arbeiten oder neue, flexible Raumkonzepte. Soll New Work seine Wirkungen entfalten und die Arbeitskultur einer Organisation verändern, dann müssen alle vier Aspekte ineinandergreifen. Das gilt aus meiner Sicht für jede Art von

Organisation, auch für die Hochschulen. Mit der verkürzten, eindimensionalen Sichtweise sind die Hochschulen allerdings nicht allein: Bei einer Umfrage zu den Effekten der Pandemie in der öffentlichen Verwaltung sahen 50 Prozent der Befragten dauerhafte Fortschritte beim mobilen Arbeiten, aber nur 22 Prozent bei einer neuen Machtverteilung, 27 Prozent bei der Sinnstiftung und 31 Prozent beim projektbasierten Arbeiten. Werden die vier Stoßrichtungen nicht hinreichend austariert, drohen Konflikte: Hierarchisches Führungsverständnis und fehlende Motivation über Sinnstiftung passen nicht gut zu räumlich und zeitlich flexibler Arbeit.

Handlungsbedarf an den Hochschulen?

Auf der einen Seite gehören also die vier Dimensionen untrennbar zusammen, auf der anderen Seite sind aber in verschiedenen Organisationen die Ausgangspunkte und damit auch die Veränderungsbedarfe sehr unterschiedlich. Und gerade an den Hochschulen unterscheidet sich der Startpunkt in verschiedener Hinsicht fundamental von der Privatwirtschaft:

- An Hochschulen ist die Situation der Wissenschaftler*innen völlig anders als in der Hochschulverwaltung. Zeitliche und räumliche Flexibilität der Arbeit ist in der Wissenschaft selbstverständlich, so hielten in einer Befragung von CHE Consult kurz vor Beginn der Pandemie 100 Prozent der Uni-Leitungen Homeoffice in diesem Bereich für richtig. Gleichzeitig standen nur 57 Prozent dieser Leitungen dem Homeoffice für die Verwaltung wohlwollend gegenüber. Das heißt, die dramatische Veränderung der Arbeitsweise durch die Pandemie traf primär die Hochschulverwaltung.



Meinungen

- Gleiches gilt für die Frage der „Enthierarchisierung“ – angesichts der Freiheit von Forschung und Lehre kein Thema für die Wissenschaft, aber natürlich für die Verwaltung auf dem Weg zu modernem Wissenschaftsmanagement.
- Was Wissenschaft und Hochschulmanagement vereint, ist die Sinnstiftung. Bildung und Forschung sind gesellschaftlich wertvolle Tätigkeiten, Hochschulen leisten einen Beitrag zu den Sustainable Development Goals, über die Third Mission wird gesellschaftlicher Nutzen unmittelbar greifbar – es steht somit außer Frage, dass dieser Aspekt von New Work bereits traditionell eine Stärke der Hochschulen darstellt.
- Agiles Arbeiten und die Überwindung von „Silos“ ist für Wissenschaft und Verwaltung ein Thema, aber in unterschiedlicher Weise. Während es in der Verwaltung beispielsweise Nachholbedarf im projektorientierten Arbeiten gibt, geht es in der Wissenschaft vor allem um die Überwindung disziplinärer Fakultäts-Silos. Wissenschaft denkt und arbeitet in Projekten, aber nicht unbedingt in den kurzen Zyklen einer agilen Vorgehensweise, die auf Erzielung von Ergebnissen in einer kurz getakteten Abfolge von „Sprints“ setzt.

Zwar haben die Hochschulen allgemein gesprochen also denselben Handlungsbedarf bei der Gestaltung von New Work wie andere Organisationen auch, nämlich die vier Dimensionen zeitliche und räumliche Flexibilität, Arbeit jenseits von Hierarchie, Sinnstiftung und Überwindung von Silos harmonisch zu entwickeln. Im Detail ist der Handlungsbedarf jedoch durchaus spezifisch, bedingt durch die beschriebene Situation: Im Verwaltungsbereich sind andere (und mehr) Schrauben für New Work zu drehen als beim wissenschaftlichen Personal. Würde man den Professor*innen mit Enthierarchisierung und Sinnstiftung

als Aspekte des neuen Arbeitens kommen, würde man vermutlich Heiterkeit ernten oder den Vorwurf, in neuem Management-Kauderwelsch einfach mal wieder alten Wein in neue Schläuche zu gießen.

Für eine hochschuladäquate Interpretation von New Work

Wie sieht also eine hochschulgerechte Interpretation von New Work aus? Hochschulen sollten die Stoßrichtungen von New Work in folgender Weise ausbalancieren: Der bereits hohe Grad an wertebasierter und sinnstiftender Arbeit ist eine Stärke, auf die es aufzubauen gilt. Das Narrativ von New Work sollte daher eng mit den gesellschaftlichen Zielen und Wirkungen der Hochschulen verbunden werden. In Bezug auf Selbstbestimmung und räumliche wie zeitliche Flexibilität sollte das zentrale Ziel sein, die Hochschule stärker als Einheit zu betrachten und im nicht-wissenschaftlichen Bereich vergleichbare Arbeitsbedingungen zur Wissenschaft zu schaffen. Wenn wir die Hochschulverwaltung umfassend zum Wissenschaftsmanagement professionalisieren wollen, dann gehört dazu ein ähnlicher Grad an Selbstbestimmtheit wie für die Professor*innen, das heißt, mobiles Arbeiten ist genauso der Normalfall wie Büroanwesenheit, aufwendige Genehmigungsprozeduren entfallen. Und an Agilität und Projektorientierung müssen alle arbeiten: In Hochschulverwaltungen sollten Veränderungen von zeitlich begrenzt agierenden Projektteams gesteuert werden. Über die Fakultäten hinweg etablieren sich Querstrukturen, z.B. thematisch ausgerichtete, interdisziplinäre Forschungscluster oder Studiengänge.

Für solche Entwicklungen finden sich Pioniere: Bei Fraunhofer sitzen Mitarbeiter*innen selbstverständlich auch bei Wirtschaftspartnern, die Uni Witten/Herdecke verfügt über ein neues Gebäude mit Büroflächen, die nicht mehr einer bestimmten Fakultät



Meinungen

gehören, die Universität Stuttgart hat ein „Agility Lab“ gegründet, welches New Work und agiles Arbeiten an der Universität voranbringt, die Hochschule München hat Co-Working-Spaces für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen geschaffen.

Trotz dieser beispielhaften Entwicklungen glaube ich nicht, dass wir an den Hochschulen schon flächendeckend bei einer idealen Umsetzung von New Work angekommen sind. Beim exemplarischen Blick in einige aktuelle Dienstvereinbarungen zur mobilen Arbeit finden sich vielfach Formulierungen wie „unter bestimmten Voraussetzungen“, „auf Antrag“ und „Dauer von bis zu einem Jahr“. Solche Vereinbarungen erhöhen zwar durchaus die Flexibilität, aber sind weiter in bürokratischen Regelungsmustern verhaftet. Mobiles Arbeiten bleibt eine zu begründende Ausnahme, eine Abweichung vom Normalfall. Im CHE haben wir hingegen beispielsweise in der Betriebsvereinbarung versucht, andere Formulierungen zu finden: „Gefragt ist die Eigenverantwortung der Mitarbeiter*innen, den jeweils besten Ort für ihre jeweilige Tätigkeit zu finden“ oder „die genaue Festlegung der Zeiten am mobilen Arbeitsplatz erfolgt in Absprache mit den jeweiligen Teams und Projektzusammenhängen und kann flexibel gestaltet werden“.

New Work nicht isoliert denken

Bei allem Bemühen um hochschuladäquate Interpretation gehen die bisherigen Überlegungen allerdings immer noch nicht weit genug, um New Work an den Hochschulen bestmöglich zu entwickeln. Bisher sind wir nämlich in der Schublade mit der Beschriftung „(Arbeits-)Organisation“ geblieben. Nach der Pandemie geht es an den Hochschulen aber nicht nur um New Work, sondern genauso um „New Learning“. So formulierte das „Hagener Manifest“ im Jahre 2021 „New Learning ist kooperativ, situiert, kompetenzorientiert und datenintelligent. Digitale und

analoge Lehr- und Lernformate wirken über die gesamte Bildungskette zusammen. New Learning stärkt die Selbstbestimmtheit der Lernenden und fokussiert sich auf ihre individuellen Voraussetzungen“. Das heißt, das Studium der Zukunft ist ein Lernprozess, der sich in einem geeigneten, für den Einzelnen variablen „Blend“ aus online – on site, digital – analog und synchron – asynchron vollzieht. Es wird unmittelbar deutlich, dass eine Abstimmung von Personalentwicklung und Lehr-Lern-Konzepten erforderlich ist. Es muss beispielsweise die räumliche und zeitliche Flexibilität des wissenschaftlichen Personals zu dem an der Hochschule oder in der Fakultät umgesetzten New-Learning-Modus passen. Entscheiden sich Studienprogramme für einen Flipped Classroom mit asynchroner digitaler Lehre, dann müssen die Professor*innen nicht nur das didaktische Know-how für die Umsetzung entwickeln, sondern sie müssen schlicht auch für die synchrone Lehre vor Ort erscheinen. Je nachdem, welche Rolle der Campus als sozialer Ort für das Teambuilding bei den Studierenden spielt, muss auch das Verwaltungspersonal am Campus erreichbar sein. New Work und New Learning müssen letztlich eine konsistente Einheit bilden.

„New University“ statt „New Work“?

New Work darf man also keinesfalls in einer Blase denken, und das reicht über das New Learning sogar noch hinaus. Wenn im Rahmen der Third Mission die Hochschule zu den Bürger*innen kommen soll, dann wird auch an öffentlichen Orten in der Region gearbeitet. Wenn die angewandte Forschung sich in enger Partnerschaft mit dem Mittelstand vollzieht, können Teile der Arbeitszeit beim Firmenpartner verbracht werden, digital angekoppelt an die Arbeitsgruppe in der Hochschule. Genauso trifft man die Unternehmenspartner gegebenenfalls in den Laboren der Hochschule an.



Meinungen

Letztlich wird deutlich: Die eingangs dargestellten Stoßrichtungen – räumliche und zeitliche Flexibilität, projektorientiertes, agiles Vorgehen, Wertebasierung und Sinnstiftung sowie Selbstbestimmung – tragen nicht nur für ein neues, verändertes Konzept des Arbeitens. Sie können darüber hinaus zur Orientierung für eine „New University“ werden, welche diese Aspekte auf ihr Handeln generell und alle ihre Kernmissionen bezieht. Der Ausgangspunkt für die New University ist vielversprechend: Sinnstiftung und Selbstbestimmung sind in der DNA der Hochschulen schon immer enthalten. Flexibilität und Agilität haben durch die Pandemie einen Schub erhalten. Entscheidend wird sein, das Personalmanagement von Wissenschaft und Verwaltung nicht isoliert von den weiteren Gestaltungsbereichen an einer Hochschule weiterzuentwickeln, sondern die Entwicklungen zu verknüpfen. Und dabei die notwendigen, verbindenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Eine entscheidende Rahmenbedingung wird dabei die geeignete Gestaltung der digitalen und physischen Räume sein, in denen sich Lernen, Forschen und Arbeiten vollzieht.

New University als Mittel zum Zweck

Die New University ist kein Selbstzweck. Sie soll einerseits die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Studierenden an Hochschulen befriedigen, den Wunsch auf Selbstbestimmung genauso wie den auf Erfüllung und Balance in Bezug auf berufliches und privates Leben. Andererseits geht es aber auch um die Leistungsfähigkeit der Wissenschaft, gefördert durch Interdisziplinarität, Kooperation, hohe Lehr-Lern-Qualität und Veränderungsfähigkeit. Dies ist nach der Corona-Krise vermutlich besser umsetzbar als je zuvor, allerdings nur wenn jetzt nicht ein Zurückfallen in alte Muster erfolgt. Das New Learning wird beispielsweise nicht funktionieren, wenn im Zuge der Rückkehr auf den Campus im Sommersemester

2022 die Erfahrungen mit digitaler Lehre aus den vergangenen zwei Jahren über Bord geworfen werden. Vielmehr ist eine zeitnahe, systematische Weiterentwicklung auf Basis der gemachten Erfahrungen gefragt. New Work wird auf halbem Wege stecken bleiben, wenn die Vereinbarungen zum mobilen Arbeiten nicht auch eine veränderte Haltung implizieren, bei der jeder Arbeitsort als prinzipiell gleichwertig gesehen wird, sodass die Passfähigkeit zur aktuellen Aufgabe den jeweils besten Ort bestimmt.

Damit wird deutlich: Die New University betrifft alle Facetten der Hochschule. Sie ist genauso eine Frage von Hochschulstrategie und strukturellen Weichenstellungen im Bereich Bau wie von Forschungskoope-ration und Studienprogrammentwicklung. Sie ist aber auch – und das ist ein entscheidender Schlüssel – eine umfassende Personalentwicklungsaufgabe auf allen Verantwortungsebenen. Damit aus dem Booster für die neuen Arbeitsformen ein Auffrischungseffekt hin zur New University wird, braucht es auch Personalkonzepte und Weiterbildungen, die die Ausgestaltung dieses Neuen im alltäglichen Handeln ermöglichen.

Autor

Prof. Dr. **Frank Ziegele** ist Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück und Geschäftsführer der CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung GmbH. Prof. Ziegele ist seit 25 Jahren national wie international als angewandter Forscher, Modell- und Organisationsentwickler, Berater, Trainer und Lehrender in Hochschulmanagement und -politik unterwegs. | Foto: Sirko Junge