

„Gefahr und Gelegenheit“



Vom Kraftakt in die Lernphase! Der digitale Spontanumbruch im laufenden Betrieb ist ziemlich anstrengend. Umso wichtiger ist es, die „lessons learned“ in den Normalbetrieb hinüberzuretten

In der Corona-Krise lese ich viele kritische Artikel zu den deutschen Hochschulen: Sie seien unbeweglich, langsam, ineffizient und vor allem, sie hätten die Digitalisierung verschlafen. Wenn die Krise jedoch eines zeigt, dann, dass dies keineswegs für alle gilt. Zahlreiche Hochschulen stellen aus dem Stand auf Online-Lehre um und schaffen es, dass die Studierenden kein Semester verlieren. Bürokratische Widerstände gegen Homeoffice lösen sich schlagartig auf. Rektorate und Dekanate passen Regeln für Prüfungen pragmatisch und in Windeseile an, zeitliche Strukturen werden verändert. Eine gigantische Managementleistung großer Teile des Hochschulsystems!

Dieser Spontanumbruch im laufenden Betrieb ist für die Beteiligten ziemlich anstrengend. Die Gefahr besteht, dass in den gewohnten Modus zurückgeschaltet wird, sobald – wann auch immer – wieder Normalität einkehrt. Dadurch würde aber eine große Chance zur Weiterentwicklung verpasst. Denn derzeit lernen die Hochschulen sehr viel über sich selbst: Welche bisherige Praxis oder Überzeugung hat sich in der Krise als ungeeignet erwiesen? Welche neuen Verfahren und Strukturen sind auch für die Zukunft vielversprechend, gegebenenfalls durch Verschmelzung mit der vorherigen Praxis? Wenn es gelingt, diese „lessons learned“ in den Normalbetrieb hinüberzuretten, dann werden unsere Hochschulen langfristig besser gerüstet sein. Für den Krisenmodus und den Normalbetrieb.

Dazu einige Beispiele aus meiner derzeitigen Erfahrung: Meine Überzeugung, dass größere Gruppen, die sich in einem Raum treffen, zwingend mehr Interaktion haben als in einer Videokonferenz, wurde erschüttert. Meist reden bei einem Treffen vor Ort drei bis vier Leute. In einer Videokonferenz können dagegen sehr gut mehr Personen aktiv einbezogen

werden. Auch sind manche gültigen Regeln wenig sinnvoll: Als ich eine mündliche Online-Masterprüfung an meiner Hochschule abhalten wollte, stellte sich heraus, dass das laut Prüfungsordnung nur mit ausländischen Studierenden geht, wenn sich zusätzlich eine Aufsichtsperson beim Studierenden befindet und ein Antrag beim Studiendekan eingereicht wurde. In der Krise wurden diese Regeln ausgesetzt – zu Recht. Der Antrag ist unnötige Bürokratie, deutsche Studierende können auch woanders sein und in einem Fachdialog über die eigene Masterarbeit braucht man keine Aufsicht. Auch Entscheidungswege gilt es zu hinterfragen: Vieles kann man auch in Zukunft im Umlaufverfahren entscheiden. Schließlich stellt sich die Frage nach der richtigen Mischung von flexiblem Homeoffice und Bürostruktur und -kultur, um gut arbeiten zu können. Echte Mitarbeiterorientierung muss alle Optionen zulassen und fördern. Und natürlich müssen die Erfahrungen in der Online-Lehre mit der bisherigen Präsenzpraxis verschmolzen werden, um das Beste aus beiden Welten zu bekommen.

Schon der krisenerprobte US-Präsident John F. Kennedy stellte fest: „Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen, das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit.“ Nach dem jetzigen Kraftakt sollten wir in diesem Sinne also gemeinsam in eine Lernphase übergehen. Die grandiose Managementleistung darf nicht im Normalbetrieb verpuffen, sondern kann uns nachhaltig voranbringen.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.
frank.ziegele@che.de, www.che.de