

Agile Arbeitsweisen auf dem Prüfstand

Analyse der Anpassungsfähigkeit der
Hochschule Ruhr West

Melina Wunderlich, Annamaria Köster, Vanessa Poll

Zusammenfassung

In der vorliegenden Situationsanalyse wird die Hochschule Ruhr West (HRW) im Hinblick auf die Digitalisierung und die Etablierung einer Prozesskultur vor den Herausforderungen der Pandemie betrachtet. Für den Aufbau einer Prozessorganisation wurden bereits Jahre vor der Pandemie Projekte gestartet und Handlungsleitfäden zur Umsetzung agilen Arbeitens entwickelt, um den Herausforderungen einer jungen Hochschule und der voranschreitenden Digitalisierung gerecht zu werden. In diesem Beitrag wird analysiert, welche Implikationen die Handlungsleitlinien zu agilem Arbeiten und der Aufbau einer Prozessorganisation unter den Bedingungen der COVID-19-Pandemie hatten. Die Autorinnen ziehen das Fazit, dass Kontaktzeiten eine große Relevanz für den Aufbau einer Prozessorganisation besitzen. Die virtuelle Kommunikation und Kollaboration haben sich inzwischen rasant weiterentwickelt, sodass sich die Kontaktmöglichkeiten erweitert haben. Durch die Krisensituation hat sich besonders gezeigt, wie wichtig flexible Austauschformate und Zusammenarbeit zwischen Fach- und Servicebereichen sowie zwischen Lehrenden und Studierenden für die Entwicklung einer Prozesskultur sind.

Abstract

This paper summarizes the effect of the COVID-19 pandemic on the digitalization and development of a process culture at the Ruhr West University of Applied Sciences (HRW). The HRW wants to develop a process culture, through different projects and on the basis of the action guides of agile work. The authors analyse how agile work and the development of a process culture can be handled under conditions of the COVID-19 pandemic. Staying in touch with each other turns out to be crucial for the development of a process culture. The virtual communication has been developed during this time and will result in a new kind of work. New cooperations have been created between faculties and service segments and also between teachers and students throughout the pandemic.

1. Einleitung

Im Sommersemester 2020 duften zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie keine Zusammenkünfte in größeren Gruppen an Hochschulen mehr stattfinden. Dies stellte gerade für die Hochschule Ruhr West (HRW) im Hinblick auf die aktuelle Entwicklung einer Prozessorganisation eine besondere Herausforderung dar. Ziel ist hier die Stärkung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit mit einem starken Fokus auf das Prozessergebnis und der Schaffung von mehr Transparenz um agiles Arbeiten zu ermöglichen. Dadurch können Prozesse beschleunigt und die Serviceorientierung verstärkt werden. Für die Etablierung einer Prozesskultur ist insbesondere die persönliche Begegnung an den beiden Campusstandorten von besonderer Relevanz.

An der HRW waren technische Lösungen für digitale Kommunikation und Kollaboration – etwa die flächendeckende Ausstattung mit einem Videokonferenzsystem – bereits weitestgehend vorhanden. Die zentrale Herausforderung bestand mit dem Beginn der Covid-19-Pandemie darin, diese Lösungen kurzfristig in eine breite Anwendung zu bringen. Damit einher ging die Herausforderung, Unsicherheiten der Beschäftigten und Studierenden aufzufangen, die durch den Wegfall gewohnter Abläufe und Arbeitsweisen entstanden sind. Besonders vor dem Hintergrund, dass die Hochschule in einem Kulturwandel hin zu einer Prozesskultur steckt, ist ein Austausch zwischen den Beschäftigten besonders zentral. Durch die rasche Umstellung auf Onlinelehre, mit welcher die HRW dynamisch auf die Anforderungen der Pandemiesituation reagierte, wurden schnelle Lösungen gefordert, die dem didaktischen Anspruch gerecht werden und dazu mit definierten Prozessen vereinbar sind.

Dieser Beitrag betrachtet introspektiv, welche Grundlagen für die weitestgehend erfolgreiche Umsetzung des Hochschulbetriebs in der neuen Situation aus hochschulstrategischer Sicht an der HRW vorhanden waren und welche Herausforderungen in diesem Zusammenhang bestanden bzw. bestehen. Dabei wurde ein besonderer Fokus auf die Verbindung von Prozessorganisation und Agilität gelegt. Diese Bereiche werden anhand von Beispielen aus dem Zeitraum der Covid-19-Pandemie analysiert. Abschließend wird der Bezug zu Entwicklungen im Bereich der Prozessorganisation und der Agilität der Hochschule auch für eine Post-Corona-Zeit hergestellt.

2. Ausgangslage vor der Pandemie

Die Hochschule Ruhr West (HRW) ist eine im Jahr 2009 gegründete Fachhochschule mit derzeit etwa 6700 Studierenden in MINT- und wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen. Die beiden Hochschulstandorte Mülheim an der Ruhr und Bottrop befinden sich im Westlichen Ruhrgebiet in Nordrhein-Westfalen.

Aus der matrixgestützten Fachbereichsstruktur der Hochschule resultiert, dass die angebotenen Studiengänge über die Grenzen der Fachbereiche hinaus konzipiert werden können. So sind die Studiengänge zwar den vier Fachbereichen zugeordnet, die Lehrenden aber bieten Lehrveranstaltungen über ihren Fachbereich hinaus an. Analog dazu ist auch der Support übergreifend organisiert. Der Servicebereich unterstützt die Hochschulprozesse zentral und bietet Services für das Lehren und Lernen (z. B. IT Infrastruktur, E-Learning-Systeme, didaktische Beratung und Studiengangsmanagement) an.

Im Jahr 2017 startete an der HRW das Projekt FIPS (Fully Integrated Process System) mit dem Ziel, eine ganzheitlich IT-gestützte Prozesslandschaft an der Hochschule zu etablieren. Es bildet damit eine Maßnahme, den Wandel der Hochschule durch schnelle und flexible Anpassungen sowie vielfältige Digitalisierungsbestrebungen zu ermöglichen. Die HRW wurde in der Gründungsphase mit typischen Entwicklungsaufgaben konfrontiert, wie schnelles personelles Wachstum, Diversifizierung und kontinuierliche Aufgabenerweiterung. Die Abläufe an der Hochschule fanden zu dieser Zeit teilweise dezentral sowie wenig bis gar nicht gesteuert statt und waren stärker auf kurzfristige Handlungsfähigkeit als auf langfristige, strategische Umbruchphase fokussiert. Zur Zeit findet an der HRW ein langsamer Wechsel von der Aufbauorganisation hin zu einer Prozessorganisation statt, die u. a. die Stärkung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit sowie die Schaffung von Transparenz und Verbindlichkeit zum Ziel hat. Dazu zählt insbesondere die Stärkung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit sowie die Schaffung größerer Transparenz und Verbindlichkeit. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor stellt dabei die Fähigkeit zum Perspektivwechsel der Beschäftigten dar, in Prozessen zu denken, also nicht nur die eigenen Aufgaben zu erfüllen, sondern auch die angrenzenden Aufgaben weiterer Prozessbeteiligter sowie das Ziel des Gesamtprozesses im Blick zu behalten. Dies erfordert, dass die Auswirkungen der eigenen Arbeit auf die Arbeit der anderen Bereiche bewusst wahrgenommen werden und die Prozessschritte bekannt sind. Ein Beispiel hierzu ist der Prozess zur Einstellung neuer Beschäftigter, an dem neben dem einstellenden (Fach-)Bereich u. a. der Personalservice, der Finanzbereich, der IT Service, das Facility Management und diverse Gremien beteiligt sind. Durch die Aushandlung der Prozesse, die zwischen allen Beteiligten

stattfindet, wird von Beginn an Transparenz über den Prozess und die Inhalte der Arbeitsbereiche hergestellt.

Ein hochschulinterner Leitfaden für die Etablierung einer Prozesskultur wurde entwickelt, um eine strategische Grundlage für eine zukunftsweisende Hochschulentwicklung zu schaffen. Die Hochschule hat auch schon vor der Covid-19-Pandemie forciert, Prozesse ganzheitlich und strategisch in die als Ablauforganisation strukturierte Hochschule zu tragen. Dabei ist die Gesamtheit der Arbeitsweisen (Zielorientierung, Eigenverantwortlichkeit, Transparenz und Kommunikation, kontinuierliche Reflexion und Änderungsbereitschaft) sowie die dazugehörige Haltung und Prozesskultur die Grundlage für die Beschäftigten, um an der HRW agil zu handeln. Eine etablierte Prozesskultur bildet das Fundament für Agilität in der Organisation, um z. B. schneller anpassungsfähig zu sein.

Anforderungen an die tägliche Arbeit der HRW ergeben sich aus der

- *Zielorientierung*, die Ziele umfasst, welche auf verschiedenen Ebenen transparent kommuniziert und gemeinsam verfolgt werden,
- *Eigenverantwortlichkeit* der Beschäftigten in Projekten und Prozessen,
- *Transparenz und Kommunikation*, um allen Beteiligten Informationen zugänglich zu machen,
- kontinuierlichen *Reflexion*, um Optimierungspotential zu erkennen und
- *Änderungsbereitschaft*, um aktiv Veränderungen umzusetzen.

Die Prozesskultur an der HRW erfordert

- Bereitschaft und Fähigkeit zum *Perspektivwechsel*, um Verständnis für die Bedarfe der Beteiligten aufbringen zu können,
- *Disziplin*, sich an vereinbarte Schritte zu halten,
- *Verantwortungsübernahme*, um gemeinsame Ziele zu erreichen,
- *Vertrauen* in die eigenen Fähigkeiten und die anderer Personen sowie
- eine *positive Fehlerkultur und Risikobereitschaft*, um mit Mut Veränderungen anzugehen.

Diese hochschulinterne Sichtweise der Agilität weist einige Parallelen zu den gängigen Definitionen aus der Literatur auf. Das Konzept der Agilität wurde bereits häufig und in unterschiedlichen Kontexten betrachtet, sodass keine einheitliche Definition existiert (Förster & Wendler, 2012). Folgende Definition von Ganguly, Nilchiani und Farr (2009, S. 411) wird für den vorliegenden Beitrag als grundlegend erachtet:

»...an effective integration of responseability and knowledge management in order to rapidly, efficiently and accurately adapt to any unexpected (or unpredictable) change in both proactive and reactive business/customer needs

and opportunities without compromising with the cost or the quality of the product/process.«

Damit stehen besonders die Reaktionsfähigkeit und das Wissensmanagement im Vordergrund, um unerwarteten Veränderungen der Wirtschaft oder den Kundenbedarfen gerecht zu. Dabei sollen weder Kompromisse bzgl. der Kosten noch der Qualitätsansprüche eingegangen werden. Die sogenannten *agility capabilities* (Sharifi, Colquhoun, Barclay & Dann, 2001) – Reagibilität (Sensibilisierung gegenüber Veränderungen), Kompetenz, Schnelligkeit und Flexibilität – stellen die entscheidenden Fähigkeiten dar, die jeweilige Strategie in den zentralen Bereichen einer Organisation zu etablieren. Die Theorie bildet eine Grundlage für die obengenannten Faktoren der HRW. Dabei legt die Hochschule den Fokus auf die Professionalität (von der HRW als Verantwortungsübernahme und Eigenverantwortlichkeit bezeichnet) sowie die Flexibilität (Änderungsbereitschaft und Reflexion).

Zusätzlich zur agilen Arbeitsweise sollen auch die Veränderungen im Bereich der Digitalisierung betrachtet werden, da diese, wie oben beschrieben, einen wichtigen Faktor in der Entwicklung einer ganzheitlich Prozesskultur an der HRW darstellen. Schon vor der Covid-19-Pandemie gab es viele Digitalisierungsinitiativen an der HRW. Bedingt durch die angestrebte Vernetzung der beiden Hochschulstandorte in Mülheim an der Ruhr und Bottrop wurde bereits moderne (Video-) Konferenztechnik eingeplant und umgesetzt. Zudem erhalten Beschäftigte eine zentralverwaltete IT-Ausstattung, die ihnen mobiles Arbeiten ermöglicht. Zusätzlich wurden strategische Wege für die Digitalisierung gebnet; so z. B. im Hochschulentwicklungsplan oder – für die Digitalisierung der Lehre – in Form der E-Learning-Strategie, die sich am Leitbild guter Lehre an der HRW orientiert. Durch E-Learning sollen u. a. die Individualisierung des Lernens und dessen Flexibilisierung gefördert werden, um der Diversität der Studierenden stärker gerecht zu werden. Dies kann z. B. unterstützt werden durch die Bereitstellung verschiedener Lernmaterialien, die im eigenen Tempo durchgearbeitet werden können, sowie die Schaffung ubiquitärer Zugänge zu Lernszenarien (vgl. auch Köster, Staude & Bieker, 2020). Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie bilden hier u. a. die Bereitstellung zentraler Dienste und Beratungsangebote, die Vernetzung der Lehrenden und verschiedene Anreizstrukturen für gute innovative Lehre. Um die Fachbereiche zu unterstützen, werden verschiedene E-Learning Dienste (z. B. E-Learning-Dienste, Videomanagement- und Videokonferenzsysteme sowie Kollaborationswerkzeuge) hochschulzentral angeboten und Beratungen, Schulungen und Vernetzungstreffen zur Digitalisierung der Lehre organisiert und durchgeführt.

Die Lehre, das Lernen und das Arbeiten fanden vor der Covid-19-Pandemie zum Großteil digital unterstützt in Präsenz statt. Bei einer kleinen Hochschule mit rund 6700 Studierenden und 545 Beschäftigten waren bislang vor allem die persönlichen Kontaktzeiten am Campus ausschlaggebend für zielführende Projektarbeit und funktionierende Prozesse.

3. Umgang mit der Pandemie an der HRW

Trotz der vielfältigen coronabedingten Herausforderungen im Hochschulalltag gab es viele Studierende und Lehrende, welche die Semester (SoSe 2020 und WiSe 20/21) erfolgreich gemeistert haben und sogar gemeistert haben und ihre positiven Erfahrungen/Errungenschaften in das »New Normal« transferieren möchten. Evaluationen wie die des Sommersemesters 2020 (HRW, 2020) zeigen, dass die Mehrheit der Studierenden (58,6 % der 1088 Teilnehmenden) selbst einschätzte, die Modulziele erreicht zu haben und wünschten die neu kennengelernten Tools und Prüfungsformen in Zukunft zu nutzen. Bei den Lehrenden gaben 94,4 % (73 der 77 teilnehmenden Lehrenden) an, dass die Studierenden die von Ihnen gesetzten Lernziele des Moduls erreicht hatten. Die Lehre und die damit verbundenen Supportprozesse konnten demnach weitestgehend erfolgreich digital stattfinden.

Was hat nun dazu beigetragen, dass trotz der massiven Veränderungen im Arbeitsalltag der Hochschulbetrieb dennoch erfolgreich weitergeführt wurde? Vor dem Hintergrund der Struktur der Hochschule und deren Kultur werden im Folgenden verschiedene Anforderungen an die Arbeitsweisen der HRW beschrieben (Eigenverantwortung, Verantwortungsübernahme, Vertrauen, Transparenz, Kommunikation, kontinuierliche Reflexion und Änderungsbereitschaft) und mit Beispielen aus der Zeit der Covid-19-Pandemie verknüpft. Dabei kann ein Beispiel auch mehrere Faktoren veranschaulichen; die Abgrenzung ist dabei nicht trennscharf.

Eigenverantwortlichkeit und Verantwortungsübernahme. Wie oben beschrieben, werden alle Prozesse und die Rollen aller Beteiligten definiert und transparent dargestellt. Entwickelt sich beispielsweise eine Lehrmethode, die auf den Einsatz von digitalen Technologien baut, welche noch nicht an der HRW etabliert sind, so werden, so werden z. B. Prozesse der Softwarebeschaffung (Prüfung, Einkauf, Zahlung) und zentralen Bereitstellung (zentrale Einbindung, Support-

prozesse und Beratungsstrukturen) angestoßen. Ein wesentlicher Bestandteil in der Prozesskultur ist es, dass die Beteiligten im Prozess Verantwortung für die eigenen Aufgaben übernehmen, die durch die Rollen (Prozesskund*in, -beteiligte*r, -verantwortliche*r und -eigner*in) definiert sind und damit übergreifend das Ziel eines guten Prozessergebnisses verfolgen. Dabei können je nach Prozess verschiedene Personen (Studierende, Lehrende, Supportmitarbeiter*in, Hochschulleitung, Dekan*in, etc.) verschiedene Rollen einnehmen. Durch diese klare Struktur, die vor allem durch das FIPS-Projekt an die HRW getragen wurde, sind die Beschäftigten der HRW darin geschult, Verantwortung zu übernehmen. Auch die*der Prozesskund*in verantwortet ein gelingendes Prozessergebnis, indem sie*er kooperativ mit den weiteren Prozessbeteiligten zusammenarbeitet.

Da die Prozesse bereichsübergreifendes Handeln erfordern, ist eine barrierearme Interaktion auch in Zeiten der Covid-19-Pandemie besonders wichtig. Eine Voraussetzung hierfür wurde schon in der Gründungszeit der HRW forciert, indem die gesamte IT-Infrastruktur zentral organisiert und eine barrierearme Kommunikation sowie digitalgestütztes, kollaboratives Arbeiten ermöglicht wurde. Die zuvor definierten Prozesse wurden besonders während der Pandemie auf die Probe gestellt, da die Anpassung dieses eigenverantwortliches Handeln der Beteiligten erforderte. Ohne, dass die Hochschule sich gänzlich neu erfinden musste, konnten durch den Agilitätsgedanken der Hochschule die bereits bestehenden Prozesse von den Beteiligten eigenständig in die rein digitale Arbeitswelt transferiert werden. Alle Beschäftigten, die an einem Prozess beteiligt sind, können die meisten ihrer Prozesse eigenständig und -verantwortlich reflektieren und Veränderungsbedarf kommunizieren. Entsprechende Process-Owner können Entscheidungen über die Notwendigkeit einer Anpassung oder den weiteren Fortbestand treffen – ohne, dass die Veränderungen streng hierarchisch delegiert werden. Aufgrund der technischen Ausstattung und der transparenten Organisation in Prozessen war fast die gesamte Hochschule innerhalb eines Tages bereit, im Homeoffice zu arbeiten. Besonders schwierig stellten sich hingegen die Abläufe dar, die noch nicht in Prozesswerkstätten gemeinschaftlich definiert und erarbeitet wurden.

Ein Austausch zwischen den Prozessbeteiligten ist bei der Vereinbarung der Prozessabläufe besonders wichtig. Erst dadurch wird ein Verständnis für den ganzen Prozess und das Prozessergebnis sowie die Identifikation mit diesem geschaffen. Trotz der zuvor barrierearm angelegten Kommunikationswege, war die Kommunikation durch die Umstellung ins rein Digitale erschwert. Zusätzlich durchdringt an einigen Stellen die Digitalisierung noch nicht grundlegend die Prozesse an der HRW, was sich z. B. in einigen wenigen Verwaltungsbereichen oder in manchen Lernlaboren zeigte. Hierzu mussten Sonderregelungen geschaffen oder deren Ausfall durch andere Maßnahmen aufgefangen werden.

Vertrauen. Das Vertrauen der Beschäftigten wurde durch die unsichere Entwicklung der Pandemie besonders auf die Probe gestellt. In der Lehre tätige Beschäftigte waren mit Beginn der Pandemie besonders gefordert, ihre Lehre digital zu gestalten. Dabei griffen sie auf vorhandene zentralisierte (E-Learning-) Systeme und hochschulinterne Support- und Beratungsangebote zurück, um verschiedene Möglichkeiten der Contentproduktion (insbesondere in Form von Videos) zu nutzen sowie neue Möglichkeiten der Kommunikation mit Studierenden und Online-Aktivitäten anzubieten. Trotz der hohen Belastung aller Beschäftigten und der Systeme vertrauten die meisten Lehrenden auf die zentralen Angebote und funktionierende Prozesse. Auf der anderen Seite gab es an manchen Stellen jedoch auch Engpässe, insbesondere durch einen Personalmangel, der sich durch die Verlagerung in die Onlinelehre sehr deutlich bemerkbar machte. Die meisten Lehrenden (ca. 90 %) gaben in der Befragung zum digitalen Semester an, die passenden Tools für die Lehrmethodik zur Verfügung gehabt zu haben. Trotzdem griffen einige Lehrende der Kurzfristigkeit der Umstellung geschuldet auf externe Tools zurück. Vor diesem Hintergrund ist insbesondere die Reflexion neuer Bedarfe erforderlich (vgl. Kontinuierliche Reflexion und Änderungsbereitschaft).

Transparenz und Kommunikation. Diese beiden Faktoren des täglichen Arbeitens haben sich in den Zeiten der Pandemie besonders gewandelt. Eine gelungene Kommunikation stellt nicht zuletzt einen Erfolgsfaktor in Veränderungs- und Innovationsprozessen dar (vgl. Zerfaß & Möslein, 2009). Als die Hochschulstandorte durch die Maßnahmen zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie weitestgehend geschlossen wurden, mussten alle Hochschulangehörigen notgedrungen von zuhause arbeiten. Durch den Wegfall der physischen Anwesenheit konnten gewohnte Kommunikationsformen nicht immer beibehalten werden. Besonders gravierend ist dies, da bei einer kleinen Hochschule wie der HRW ein Großteil der Kommunikation im persönlichen Austausch erfolgte. Besonders die zufälligen Gesprächsanlässe waren betroffen und auch der teaminterne Austausch musste neu gedacht werden. Zu Beginn der Covid-19-Pandemie entschied die Hochschulleitung, dass die Lehre insbesondere asynchron (also zeitlich flexibel) stattfinden sollte. Nach Wegfall des gewohnten und sehr stark ausgeprägten direkten Kontakts in der Präsenzlehre war das Maß an fehlenden Austausch- und Feedbackmöglichkeiten besonders deutlich spürbar.

Die Kommunikation in Changeprozessen lässt sich laut Deutinger (2017) in drei Kernaufgaben unterteilen: Informieren, Involvierern und Beraten. Im Folgenden wird anhand dieser Unterteilung beleuchtet, welche Maßnahmen die Hochschule eingesetzt hat, um die Kommunikation während der Covid-19-Pandemie zu unterstützen.

Zur Sicherstellung des Informationsflusses wurden bekannte Kanäle deutlich intensiver genutzt, wie beispielsweise Rundmails an Beschäftigte und Studierende, das Intranet und die Homepage. Eine unmittelbare und flächendeckende Verbreitung von Informationen und der informelle Austausch wurden über das zentrale Kommunikationstool Cisco Webex mit Instant-Messaging und Videokonferenzen in Tandems oder Gruppen von allen Mitgliedern der HRW umgesetzt. Hochschulweite Austauschformate wurden zentral erprobt und entwickelt. So organisierte die Abteilung für interne Kommunikation beispielsweise eine regelmäßige, hochschulweite Austauschrunde mit wechselnden Schwerpunktthemen oder stellte einen Online-Science-Slam für alle Hochschulangehörigen auf die Beine. Auch bestehende Formate der Hochschule, wie z. B. die alljährliche Weihnachtsfeier, wurden in einem Onlineformat realisiert.

Um alle Hochschulangehörigen zu involvieren und um eine größtmögliche Transparenz herzustellen, hat die Hochschulleitung im besonderen Maße den Austausch mit allen Bereichen aus Lehre und Service gesucht und die Partizipation aller Hochschulangehörigen aktiv angeregt. Regelmäßig nahm die Hochschulleitung an unterschiedlichen Sitzungen der Fachbereiche teil und auch zu den Servicebereichen bestand ein regelmäßiger Kontakt. Im Zuge dessen wurden auch Engpässe gerade in den Bereichen IT- und E-Learning lokalisiert, welche dank einer guten Vernetzung innerhalb der Hochschule und durch eine Reorganisation von Projekten auch von weiteren Kolleg*innen aus anderen Bereichen teilweise aufgefangen werden konnten. Auch standen die Servicebereiche sehr nah mit den Fachbereichen in Kontakt, um sie bestmöglich unterstützen zu können. So gab es z. B. relativ frühzeitig eine Bedarfsabfrage bzgl. der technischen Ausstattung innerhalb der Fachbereiche, um möglichst zeitnah fehlendes Equipment für die Digitalisierung der Lehre bereitstellen zu können.

Eine weitere Kernaufgabe bei der Kommunikation im Changeprozess stellt die Beratung dar. Dieser Aspekt wurde beispielsweise durch Angebote der kollegialen Beratung der Lehrenden untereinander angeregt. Es wurden verschiedene Foren geschaffen, in denen sich Lehrende zu ihren Lehr-/Lernszenarien austauschen konnten, um sich so gegenseitig zu unterstützen. Deutlich wurde aber auch ein Bedarf an synchronem Austausch zwischen Lehrenden. Hierzu wurde das Format »Gute Lehre HRW«, in welchem sich Lehrende vor der Pandemie regelmäßig an der Hochschule trafen und Projekte, die das Lernen und Lehren betreffen, einander vorstellen, zu »Gute Lehre HRW digital«. Themen wie etwa die Videoproduktion für die Lehre, Aktivierungsmöglichkeiten und Online-Prüfungsszenarien wurden lebhaft diskutiert und in die Praxis transferiert. Seitens der Hochschule wurden zudem auch medien- und hochschuldidaktische Beratungsangebote bereitgestellt.

Trotz der beschriebenen umfangreichen Maßnahmen zur Förderung der Transparenz und einer guten Kommunikation kam vor allem der informelle Austausch »zwischen Tür und Angel« zu kurz. Dies ist eine Herausforderung, die sich nicht durch Agilität und Prozessmanagement lösen lässt, sondern bedarf eines Kulturwandels an der HRW.

Kontinuierliche Reflexion und Änderungsbereitschaft. Um bei den Lehrenden die kontinuierliche Reflektion der eigenen Lehr- und Lernangebote anzuregen, wurde die reguläre Lehrevaluation angepasst und es wurden zusätzliche Befragungen der Studierenden und der Lehrenden eingeführt. Auch die Beschäftigten wurden zum Thema mobiles Arbeiten befragt.

Damit Lehrende möglichst frühzeitig eine Rückmeldung zu ihrer Lehre erhalten, wurde die Lehrevaluation früher im Semester angelegt und methodisch angepasst, indem mehr qualitatives Feedback der Studierenden eingefordert wurde. In offenen Antwortfeldern gaben Studierende den Lehrenden Feedback und Anregungen, was sie an deren Lehre zu schätzen wussten und wie sie zukünftig noch mehr in ihrem Lernen unterstützt werden können.

Eine Befragung der Studierenden und Lehrenden am Ende des Sommersemesters diente den Lehrenden neben der Lehrevaluation zur Reflektion ihrer Lehre und dem Servicebereich dazu, das bevorstehende Wintersemester effektiv zu planen. Dafür wurden bereitgestellte Tools und Serviceangebote evaluiert, um diese im Sinne der Agilität bestmöglich an die Bedarfe der Nutzenden anzupassen. So wurde zu diesem Zeitpunkt zwar die zentrale Plattform Moodle als Lernmanagementsystem angenommen, weitere Tools allerdings auch dezentral beschafft und in die Lehre getragen. Studierende meldeten in der Befragung zum Semester zurück, dass sie sich bezüglich der verschiedenen Herangehensweisen und Tools innerhalb eines Studiengangs mehr Einheitlichkeit wünschten. Hierbei wird deutlich, wie wichtig es ist, alle Beteiligten zu berücksichtigen und transparente Vorgehensweisen zu formulieren. Durch die große Anzahl von Tools und Möglichkeiten wird es in Zukunft wichtig sein, diese im Hinblick auf die Lehr-/Lernunterstützung zu evaluieren. Weitere Aspekte sind die Skalierbarkeit, die Integration in die zentrale Infrastruktur, die Klärung von datenschutzrechtlichen Fragen und die Bereitstellung eines zentralen Supports sowie die Anregung des Austauschs im Kontext der Lehre. Mit einigen Monaten in dieser Pandemielage wurde zunehmend reflektiert und werden Planungen angepasst, um zielgerichtet den neuen Anforderungen gerecht zu werden.

Es lässt sich festhalten, dass die technische Infrastruktur bereits sehr gut ausgestaltet war und diese mit einer agilen Hochschulkultur zusammentraf, was die HRW so relativ spontan und unkompliziert die Homeofficefähigkeit aufnehmen ließ. Herausfordernd war z. B. hier die umfassende Digitalisierung der Lehre.

Dadurch, dass die Hochschule vor der Covid-19-Pandemie vermehrt in Präsenz gelehrt hat, war es ein enormes Pensum, die Lehre so aufzubauen, dass Studierende trotz der neuen Formate ihre Lernziele erreichten.

4. Resümee

Einige Veränderungen wurden durch die Covid-19-Pandemie erzwungen. Sobald das physische Arbeiten an den Hochschulstandorten wieder umfassend möglich ist, bleibt die Frage, was die HRW aus der Zeit als digitale Hochschule mitnimmt.

Die Entwicklung zu einer Prozessorganisation und die damit verbundene Prozesskultur und Agilität waren bereits vor der Pandemie in der Hochschulstrategie verankert. Durch den Ausbruch der Pandemie und die damit einhergehenden Einschränkungen wurde die Agilität in der Hochschulentwicklung auf die Probe gestellt. Obwohl in der Analyse deutlich wurde, dass die Hochschule einige Maßnahmen ergriffen hat, damit sich die Einschränkungen nicht negativ auf die Arbeitsweise auswirken, wurde an einigen Stellen deutlich, welche Vorteile Kontaktzeiten an der Hochschule für den Aufbau einer Prozesskultur und der agilen Arbeitsweise mit sich bringen.

Die Transparenz und die Kommunikation haben sicherlich die meiste Entwicklung während der Pandemie erfahren, da diese beiden Faktoren besonders essentiell in Veränderungsprozessen sind. Es hat eine Entwicklung gerade in der Verwendung digitaler Kommunikationsmedien stattgefunden und neue Informationskanäle und Arbeitsweisen wurden geschaffen. Die Umstellung auf technisch vermittelte Kommunikation war anfangs mit der Herausforderung verbunden, sich auf die bestimmten Anforderungen der Tools einzulassen und nicht 1 zu 1 aus dem persönlichen Kontakt zu übernehmen. Nach ca. einem Jahr der Umstellung werden jedoch immer mehr die Vorteile dieser Kommunikationsform deutlich – so zum Beispiel die digitale Vernetzung der beiden Standorte und die damit verbundene Zeitersparnis des Pendelns. Jedoch zeigt diese intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Kommunikation, welchen Wert der physische Lern- und Arbeitsort Hochschule birgt. Blickt man in die Zukunft, wird die Hochschule als Treffpunkt, als Raum für Projektarbeiten und kreativem Entwickeln immer ein wichtiger Ort des kollegialen Zusammenkommens sein. Die reine Inhaltsvermittlung in der Hochschullehre bzw. der (Teil-)Arbeitstätigkeiten, die von Einzelpersonen durchgeführt werden, wird sich vermutlich

immer mehr in den digitalen Raum verschieben, denn dieser bietet vermehrt Möglichkeiten, in eigenem Tempo mit individuellen Zugängen die Inhalte zu erarbeiten. So kann die gemeinsame Zeit im physischen Raum der Hochschule genutzt werden, um praktisch in Laboren zu arbeiten, kreative Projekte zu entwickeln und um sich in Arbeitsgruppen zu treffen, mit dem Ziel, sich auszutauschen und gemeinsam zu lernen. Die Nutzung der Präsenzzeit wird an der Hochschule derzeit schon intensiv diskutiert und wird wohl auch noch lange Zeit fortbestehen, um derzeitige Arbeitsweisen und mögliche Arbeitsformen der Zukunft zu reflektieren.

Durch die Änderung der Lehrevaluation sowie der Durchführung zusätzlicher Befragungen und Austauschrunden sollte die Reflexion bei den Lehrenden und den Servicemitarbeitenden sichergestellt werden. Dies wurde besonders hoch priorisiert, da zeitkritische pandemiebedingte Entwicklungen oftmals neue kurzfristige Handlungen erforderten und keine strategischen Prozessabläufe darstellten. Um eine Bestandsaufnahme dieser Entwicklung besonders im Bereich der IT- und E-Learning-Infrastruktur und -Services zu erhalten und daraus ggf. neue strategische Prozesse zu entwickeln, wurde der Austausch über die Befragung angeregt. Dieser Austausch kann dazu beitragen, bestehende Prozesse zu überdenken oder neue Prozesse zu entwickeln.

Auch die Lehrenden haben eine neue Dringlichkeit des Austausches mit den Studierenden erfahren. Durch den Wegfall des physischen Austausches wurden neue Formen des Feedbacks zum Lernprozess etabliert. Damit Studierende und Lehrende unmittelbar ein Feedback erhalten, wurde beispielsweise ein Online-Abstimmungstool zentral eingeführt. So wird es sicherlich die Entwicklung geben, dass auch Onlineformen des Feedbacks weiterhin Teil der Lehre und des Lernens sein werden. Um Studierende auch auf strategischer Ebene einzubinden, forciert die Hochschulleitung eine gesteigerte Partizipation von Studierenden z. B. durch Design Thinking-Workshops zur Hochschule der Zukunft und die Einrichtung eines Student Digital Office in Kooperation mit dem Hochschulforum Digitalisierung.

Somit hat die aktuelle Situation gezeigt, dass die Hochschule Möglichkeiten hat, agil zu handeln und sich schnell auf neue Gegebenheiten einzustellen. Zudem zeigt dieser Erfahrungsbericht, dass die Entwicklungen zu einer Prozesskultur im Vorfeld und der Stand der Digitalisierung vor dem Ausbruch die Hochschule dabei unterstützt haben, gut durch die Covid-19-Pandemie zu kommen, da technische Ressourcen bereits zu Verfügung standen, Prozesse bereits vorher definiert waren und agil an die Situation angepasst werden konnten. Zudem sollte die Entwicklung weiter in Richtung Prozesskultur verfolgt werden und in Zukunft ein Diskurs über Präsenzzeit und digitale Formate geführt werden.

Quellen

- DEUTINGER, G. (2017). *Kommunikation im Change: erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- FÖRSTER, K., & WENDLER, R. (2012). Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. *Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik* 63 (12), S. 8–13.
- GANGULY, A., NILCHIANI, R., & FARR, J. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, S. 410–423.
- HRW (2020). Evaluationsbericht: Resümee digitales Semester SoSe 2020.
- KÖSTER, A., STAUDE, S. & BIEKER, T. (2020). Digitalisierung als gelebte Praxis – Umsetzung an der Hochschule Ruhr West. In R. Stang & A. Becker (Hrsg.), *Zukunft Lernwelt Hochschule, Perspektiven und Optionen für eine Neuausrichtung*, S. 132–139. Berlin: De Gruyter. doi: 10.1515/9783110653663-013.
- SHARIFI, H., COLQUHOUN, G., BARCLAY, I., & DANN, Z. (2001). *Agile manufacturing: a management and operational framework*. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineering, S. 857–868.
- STREICH, R. K. (2016). *Fit for Leadership. Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ZERFASS A., MÖSLEIN K. M. (2009) Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8242-1_14.