

# **Hochschulorganisation und akademische Selbstverwaltung in der Pandemie**

**Eine Herausforderung für  
die hochschulinterne Kommunikation**

*Oliver Locker-Grütjen, Petra Radtke*

## Zusammenfassung

Hochschulen in Deutschland sind in ihrer Organisationsform stark durch die akademische Selbstverwaltung geprägt, die für eine Repräsentation der verschiedenen Statusgruppen in den einzelnen Gremien sorgt. Kommunikationswege müssen erweitert werden, um die Formen der Beteiligung aufrechtzuerhalten, wenn nicht gar zu intensivieren. Gerade in der Krise ergeben sich besondere Herausforderungen, die exemplarisch am Abhalten von Senatssitzungen und dem Diskurs zur Ausgestaltung der Lehre aufgezeigt werden. Die Hochschule als lernende Organisation hat auf die Corona-Pandemie bereits adaptiv reagiert und eine Vielzahl von Neuerungen umgesetzt, die insbesondere im Bereich der Kommunikation dank eines massiven Digitalisierungsschubs für nachhaltige Veränderungen gesorgt haben. Diese zu etablieren und auch in Zukunft gewinnbringend zu nutzen, wird zentrale Aufgabe der Organisation sein.

## Abstract

Universities in Germany are characterised by the principle of academic self-government which strongly contributes to their organisational form. It ensures that the various status groups are represented in committees and governing bodies. In order to maintain or even intensify options for participation, communication means must be expanded. Particularly in times of crisis challenges arise such as how to conduct senate meetings or how to design academic teaching. As a learning organisation, the university has already responded successfully to the corona pandemic by implementing necessary innovations, especially in the area of communication, thanks to a massive push in digitalisation. For the organisation the main task now is to establish these changes in order to reap their benefits in the future.

## Übersicht

Der Beitrag gibt zunächst einen Einblick in konstitutive Grundlagen der Organisation Hochschule, deren Governance und das Zusammenspiel ihrer heterogenen internen Akteur\*innen. Vor diesem Hintergrund werden mögliche konfligierende Interessen aufgezeigt, die in der Pandemie eine besondere Herausforderung darstellen. Die Verantwortung der Akteur\*innen innerhalb der akademischen Selbstverwaltung und die Herausforderungen der Krisenkommunikation als Beitrag zur Funktionalität in der Corona-Krise runden den Beitrag ab.

### 1. Die Hochschule als Organisationsform

Hochschulen sind komplexe und diverse Organisationen, die Mitglieder mit unterschiedlichen, zum Teil gegensätzlichen Interessen und Selbstverständnissen in sich vereinen (z. B. Studierende, Mitarbeiter\*innen in Verwaltung und Wissenschaft, Professor\*innen, Leitungspersonen im Dekanat und Präsidium) und den Wechsel von Individualinteressen zur gemeinsamen Idee kontinuierlich leisten müssen. Sie sind als Organisationsformen Objekt sozialwissenschaftlicher Studien, dies insbesondere mit Blick auf ihre besondere Struktur, Hierarchie und Genese im wissenschafts-freiheitlichen Kontext (vgl. Wilkesmann & Schmid 2012).

Dabei befinden sich Hochschulen bereits seit einiger Zeit im Wandel hin zu einer kooperativen Organisation, die zunehmend von der Interessen- hin zur Arbeitsorganisation aufgestellt ist (vgl. Zechlin 2012, S. 42). Interessenorganisationen sind laut Zechlin (2012, S. 43) dadurch gekennzeichnet, dass sie »auf einem freiwilligen Zusammenschluss ihrer Mitglieder« beruhen, wobei dieser Zusammenschluss dem Vertreten der eignen Interessen dient. Demgegenüber zeichnen sich Arbeitsorganisationen dadurch aus, dass sie vordringlich Leistungen für Interessenträger außerhalb der Organisation erbringen. Interessenorganisationen lassen sich als »eigennützig« charakterisieren, Arbeitsorganisationen hingegen als »fremdnützig« (ebd.).

In den letzten Jahrzehnten wird eine deutliche Veränderung in der Rollenverteilung zwischen Hochschulmanagement und Politik deutlich, die unter Schlagworte wie Hochschulautonomie, New Public Management und Hochschulgover-

nance gefasst werden. Moderne Managementstrukturen an Hochschulen, neue bzw. erweiterte Tätigkeitsfelder in den Bereichen Lehre, Forschung und Transfer sowie der zunehmende Aufbau von Einrichtungen des Wissenschaftsmanagements sind Reaktionen auf die veränderten Anforderungen an deutsche Hochschulen (vgl. Locker-Grütjen 2012). So werden jenseits des Haupttätigkeitsfeldes der Wissenschaftler\*innen in Lehre und Forschung durch das Hochschulgesetz weitere Aufgaben (z. B. Wissenstransfer) festgelegt. Das Land definiert darüber hinaus strategische Ziele, die über Hochschulverträge mit den einzelnen Hochschulen verbindlich geregelt werden. All dies prägt heutzutage die Hochschulen.

In der aktuellen Corona-Pandemie treten diese Organisationsveränderungen und die damit einhergehenden Rollenverständnisse verstärkt in den Fokus, da durch die Beschränkungen grundsätzliche Fragen bezüglich der Freiheitsrechte – und im Hochschulkontext natürlich nach Wissenschaftsfreiheit – aufkommen. Zudem geben die Gesetze und Verordnungen als Reaktion auf die Pandemie den Hochschulleitungen teils umfangreiche Rechte und Umsetzungsoptionen, die jenseits der akademischen Gremieneinbindung liegen. »In dieser Lage besteht eine schwere Verantwortung für die Leitung aller Institutionen, so aber auch für die Leitung einer Universität. Von dieser Verantwortung kann nichts und niemand die Verantwortlichen befreien, keine ›Allgemeinverfügung‹ eines mehr oder minder qualifizierten Gesundheitsressorts, kein höchst qualifizierter Virologe, keine Theologin, kein Philosoph und keine Pädagogin.« (Lenzen 2020, S. 1)

In dem heterogenen Beziehungsgeflecht an Hochschulen ergeben sich sowohl für die interne wie die externe Kommunikation besondere Herausforderungen, die über die reine Informationsweitergabe bzw. -pflicht hinausgehen. Sowohl seitens der verschiedenen hochschulinternen Mitglieder, Statusgruppen und Funktionsträger als auch der hochschulexternen Akteur\*innen aus Politik, Gesellschaft, Unternehmen, Förderern usw. bestehen vielfältige Erwartungshaltungen hinsichtlich Kommunikation und Information. »Der Handlungsspielraum und die Entwicklungsmöglichkeit von Hochschulen entstehen im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Freiheit und (staatlicher) Finanzierung, zwischen akademischer Selbstverwaltung (bottom up) und einer ausgeprägten Steuerung (top down). Angesichts der Vielschichtigkeit der an die Hochschulen gestellten Erwartungen und der Heterogenität der Stakeholder bedürfen die Hochschulen dabei besonders einer funktionierenden Kommunikationskultur und -struktur.« (Stifterverband 2016, S. 5)

Es besteht somit ein berechtigtes Interesse der inneren wie äußeren Gruppen, über die Erfüllung der Aufgaben als Wissenschaftseinrichtung nicht nur informiert, sondern auch eingebunden zu werden. In ihren Empfehlungen führt die Hochschulrektorenkonferenz (HRK 1995) aus, dass der Kommunikation

innerhalb der Organisation eine wesentliche Funktion bei der Vermittlung des Selbstverständnisses und der Ziele einer Hochschule zukommt. Sie wirke integrierend und identitätsstiftend; sie leiste damit einen wichtigen Beitrag zum Selbstbild der Organisation und Sorge so für den inneren Zusammenhalt der diversen Organisationsform. Dies gilt umso mehr in der Krise: Gerade in Phasen der Unsicherheit und des Wandels liegt eine effektive, transparente und professionelle Kommunikation im ureigenen Interesse der Hochschulen.

## 2. Governance, Partizipation und konfligierende Interessen

Die akademische Selbstverwaltung ist seit jeher ein zentraler Bestandteil des deutschen Wissenschaftssystems, welcher die Funktionsweise von Hochschulen nachhaltig prägt. Die Selbstorganisation der Hochschule in Verantwortung ihrer Mitglieder erfolgt dabei für die Bereiche Studium und Lehre, Forschung und Transfer sowie Weiterbildung, wobei diese durch zentrale und dezentrale Gremien der Institutionen begleitet werden, in denen Entscheidungen vorbereitet bzw. beschlossen werden. Hier gilt zu berücksichtigen, dass »akademische Selbstverwaltungsgremien sowie Fakultäts- und Hochschulleitungen wie alle Leitungsorgane von öffentlichen Einrichtungen in einer freiheitlich und demokratisch verfassten Gesellschaft eine inhaltliche und eine strukturelle Dimension« repräsentieren. (Albrecht & Lequy 2018, Abs.1) Inhaltliche Dimensionen umfassen hierbei z. B. die Hochschulentwicklungsplanung, Zielvereinbarungen, das Verfassen von Ordnungen sowie grundlegende Weichenstellungen in Forschung und Lehre. Diese werden auf unterschiedlichen Ebenen der Organisationsstruktur – Fakultätsräte, Dekanate, Hochschulkommissionen, Senat und Hochschulleitung – beschlossen und umgesetzt.

Die Hochschulorganisation ist insbesondere durch die akademische Selbstverwaltung geprägt, die sicherstellt, dass alle Statusgruppen der Hochschule in den verschiedenen Gremien vertreten sind. Über die entsprechenden Repräsentant\*innen wird letztlich die Organisation als Ganzes abgebildet. Zu beachten ist jedoch, dass die Repräsentation – gesteuert durch das Hochschulgesetz des jeweiligen Landes – zahlenmäßig nicht paritätisch erfolgt, sondern mit Gewichtung. Durch das besondere Gewicht, welches der professoralen Statusgruppe eingeräumt wird, ist die Binnenstruktur von Hochschulen daher vor allem durch das Prinzip der Kollegialität bestimmt; eine Hochschule »ist keine demo-

kratische Organisation, die durch das Prinzip one man, one vote beschrieben werden könnte.« (Stichweh 2005, S. 129)

Für die Hochschulleitung kommt gerade der Kommunikation mit und in den Gremien ein hoher Stellenwert zu, denn hier können wichtige Informationen nicht nur weitergegeben, sondern zentrale Themen debattiert und Interessen artikuliert werden. Obwohl die Informationsweitergabe eine zentrale Säule der internen Kommunikation ist, kommt sie doch ohne dialogische Formate nicht aus. »Neben der in eine Richtung abzielenden Information findet auch der Dialog seinen Platz in der internen Kommunikation. Im Rahmen dessen erhalten die Mitarbeiter nicht nur passiv Informationen, sondern reagieren auf vermittelte Inhalte und treten mit dem Managementteam und anderen Kollegen zu den kommunizierten Inhalten in Kontakt und Dialog.« (Fritzsche 2017, Abs. 6)

Bei den Herausforderungen, mit denen Hochschulen seit geraumer Zeit konfrontiert sind – wie Hochschulplanung und -entwicklung sowie Evaluation und interner Wettbewerb –, treten konfligierende Interessen durchaus deutlich zu Tage. Insbesondere in den Gremien können diese Konflikte ausgetragen, moderiert und in eine institutionelle Balance gebracht werden.

Doch seit jeher bergen die Grundlagen der Selbstverwaltung Konfliktpotentiale, da sowohl frei und demokratisch zu beschließende als auch antizipativ durchzusetzende sowie frei anzuerkennende Leitungsentscheidungen getroffen werden müssen (vgl. Albrecht & Lequy 2018). So treten in akademischen Selbstverwaltungsgremien stets diskursive Leitungs- und Oppositions-, Mehrheits- und Minderheitsmeinungen sowie Einigungsbestreben oder Konfrontationen aufeinander. Dies gründet sicherlich nicht zuletzt in der Erwartung des Systems und seiner Akteur\*innen an uneingeschränkte (Hochschul-)Autonomie im eher klassischen Sinne der »Unabhängigkeit in der Selbstregulierung« (Stichweh 2005, S. 128). Hier liegt jedoch ein Missverständnis vor, welches Kommunikationsprozesse und Entscheidungslinien konfliktbehaftet macht, da vielmehr eine »plurale Autonomie« vorliege, die sich sowohl in der vertikalen als auch in der horizontalen Differenzierung des Systems bemerkbar mache. (ebd.)

Mit Stichweh lässt sich festhalten: »Eine starke Universitätsleitung wird es aushalten können und müssen, daß es auch anderswo in der Universität starke und profilierte Positionen gibt, die nicht unbedingt dieselben Ziele verfolgen wie die Universitätsleitung, die aber mit ihr kooperieren müssen.« (ebd.) War dies bislang Grundgedanke von Hochschulorganisation, stellt dies in der Krise die Leitungen doch vor erhebliche Herausforderungen, fordert die Pandemiesituation doch Entscheidungsprozesse, die nicht immer über Diskurs und Partizipation herbeigeführt werden können, wie die in Abschnitt 3 aufgeführten Beispiele verdeutlichen sollen.

Die Herausforderung für Hochschulleitungen ist es, das gewohnte hochschulparlamentarische Partizipationsgerüst pluraler Ebenen in die Realität der Krisenleitung, -entscheidung und -kommunikation zu überführen und gleichzeitig in die Hochschule zu vermitteln. Dazu gehört auch, die gewählten Kommunikationsinstrumente zu thematisieren, d. h. auf einer Metaebene die kommunikativen Maßnahmen und den Informationsfluss selbst zu reflektieren. Eine organisierte, auf Beständigkeit hin angelegte hochschulinterne Kommunikation ist dabei von entscheidender Bedeutung. Dies zeigt sich umso mehr im Zuge einer disruptiven Krise wie der aktuellen Corona-Pandemie. Kommunikation über etablierte Kommunikationswege trägt in der Krise dazu bei, Orientierung zu geben und Strukturen aufrechtzuerhalten.

### 3. Akademische Selbstverwaltung in Zeiten der Corona-Pandemie

Die akademische Selbstverwaltung ermöglicht allen Hochschulmitgliedern, sich am Diskurs zu beteiligen und Beteiligung nach Maßgabe ihrer Verantwortung innerhalb der Organisation auch wahrzunehmen – sei es mittelbar oder unmittelbar. Die dazu erforderlichen Kanäle sind in der Regel institutionell bereits etabliert, müssen aber als Reaktion auf die Pandemie neu bewertet, verändert oder ergänzt werden, insbesondere durch den immensen Digitalisierungsschub und die damit sich eröffnenden neuen Formen der medialen Kommunikation. Zwei Beispiele sollen die Vor- und Nachteile der neuen medialen Kommunikationsformate an Hochschulen veranschaulichen.

#### 3.1 Senatssitzungen: neue Wege der Beteiligung

Mit Beginn der Corona-Krise wird auch das Abhalten von Präsenzveranstaltungen deutlich erschwert, was nicht zuletzt Auswirkungen auf das Ansetzen und die Durchführung von Gremiensitzungen hat. Ein grundsätzlicher Verzicht auf Gremiensitzungen ist in einer Organisationsform wie der Hochschule nicht denkbar, da ein solcher Schritt die Grundfeste der akademischen Selbstverwaltung erschüttern würde. Gerade in Zeiten der Krise müssen Entscheidungen der Hochschulleitung möglichst breit mitgetragen werden, weshalb – wie bereits

gezeigt – der Kommunikation mit und in den Gremien ein hoher Stellenwert zukommt.

Dies macht, wie im Folgenden aufgezeigt werden soll, neue Wege der Beteiligung erforderlich, die sich im Spannungsfeld von akademischer Selbstverwaltung und Einhalten von Regeln zum Gesundheitsschutz bewegen. »Auf der einen Seite darf akademische Selbstverwaltung [...] die körperliche Unversehrtheit oder gar das Leben unter gar keinen Umständen gefährden. [...] Auf der anderen Seite muss alles daran gelegen sein, die Ziele der Universität in Freiheit zu realisieren. Deshalb gilt es auch für die akademische Selbstverwaltung, technische Lösungen zu finden, die die Mitwirkung der Angehörigen der Universität in geeigneter Form ermöglichen.« (Lenzen 2020, S. 4)

Gerade einem hochschulweiten Gremium wie dem Senat kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Stellung zu. Paragraph 22 des nordrhein-westfälischen Hochschulgesetzes legt die vielfältigen Beteiligungen des Senats fest, wobei insbesondere die satzungsgebende Funktion sowie die Mitwirkung, Billigung und Stellungnahme bei grundsätzlichen Themen spezifiziert werden. Ausgerechnet zu Beginn der Pandemie stand an der Hochschule Rhein-Waal die konstituierende Sitzung des Senats an, bei der zwingend Wahlen abgehalten werden mussten. Mangels rechtlicher Grundlage waren zu diesem Zeitpunkt elektronische Wahlen als Instrument jedoch nicht vorgesehen, sodass eine Präsenzveranstaltung alternativlos war. Bereits hier traten Schwierigkeiten in den landesrechtlichen Rahmungen zur Verlagerung von parlamentarischen Notwendigkeiten in den digitalen Raum deutlich zu Tage. Die konstituierende Sitzung war allerdings die letzte, die ausschließlich in Präsenz abgehalten wurde. Danach wurden sämtliche Senatssitzungen des Jahre 2020 an der Hochschule Rhein-Waal hybrid angeboten, die darauf folgenden dann ganz in digitaler Form.

Dank der bereits bestehenden technischen Ausstattung und des weiteren Digitalisierungsschubs im Zuge der Pandemie sind bei der Umstellung keine nennenswerten Schwierigkeiten aufgetreten – ganz im Gegenteil, die hybriden bzw. digitalen Formate haben dem ersten Anschein nach zu einer größeren Partizipation geführt. Dies wird anhand der Zahl der teilnehmenden stimmberechtigten Mitglieder ersichtlich. (Die Anzahl der weiteren Teilnehmenden war schon vor der Pandemie ausgesprochen gering und kann daher an dieser Stelle vernachlässigt werden.) Nach der konstituierenden Sitzung hat der neue Senat seit Juni 2020 bis März 2021 sechs Mal in hybrider bzw. digitaler Form getagt. Bei diesen Sitzungen wurde bezogen auf die stimmberechtigten Mitglieder eine durchschnittliche Teilnahmezahl von 22,66 Personen erreicht; in den sechs Sitzungen der vorangegangenen Sitzungszeit hingegen nur ein Durchschnittswert von 18 Personen. Mit rund einem Viertel mehr Teilnehmenden war die Partizipation bei Sitzungen in digitaler bzw. hybrider Form also signifikant höher.



Weniger klar als der rein quantitative Aspekt ist die Qualität der Partizipation im Sinne von Aufmerksamkeit, Gesprächsteilnahme und speziell der Debattenkultur zu beziffern. Nach ersten Eindrücken leidet bei digitalen Formaten vor allem die Debattenkultur: Emotionen und Spontanität sind in einem Medium, in dem eine Rednerreihenfolge festgelegt wird und spontane Zustimmung oder Unmutsäußerungen durch den starren formalisierten Rahmen weitestgehend unterbunden sind, kaum möglich. Unter gesprächsanalytischen Gesichtspunkten (vgl. Henne & Rehbock 2001, S. 20) fällt auf, dass das Turn-Taking – der Sprecherwechsel – nicht spontan erfolgt, sondern erst nachdem Personen bzw. die Gesprächsleitung den Turn explizit freigeben, und zwar zumeist strikt nach Reihenfolge der Wortmeldung. Nonverbales Feedback – Nicken, Armeverschränken, Murren, Seufzen, Lachen etc. – kann sprecher\*innenseitig nicht bzw. kaum wahrgenommen werden und wird hör\*innenseitig daher kaum gegeben.

Durch das »Fehlen paraverbalen und nonverbalen Zeichen« erfolge, so Kühl (2020, Abs. 6), zwangsläufig eine »Fokussierung auf die Sachdimension«, die durch Verluste in der Sozialdimension erkaufte werde. Der geordnete Ablauf und Fokus auf Inhalte kann jedoch durchaus auch positiv gewertet werden, resultiert beides doch in einer neuen Kultur der Gesprächsführung, die vor allem von einem demokratischen Austausch geprägt ist. Die sonst üblichen Statusspiele sind weitgehend reduziert, die Gesprächsteilnahme erfolgt meist geordnet über Meldung und das familienfreundliche Digitalformat sorgt generell für höhere Partizipationsmöglichkeiten, vor allem bei denjenigen, die Betreuungsaufgaben innehaben. Zudem treten Emoticons und Symbole an die Stelle von nonverbalem Feedback und werden von den Zuhörenden bewusst eingesetzt – meist jedoch nur für positives Feedback (beispielsweise in Form von applaudierenden Händen oder Smiley's).

Naturgemäß sind digitale Sitzungen wenig geeignet, Small Talk zuzulassen, sodass die Möglichkeit, sich am Rand kurz und informell persönlich auszutauschen, entfällt. Die soziale Komponente von Sitzungen fällt damit so gut wie weg. Hybride Formate können hier zukünftig womöglich einen Kompromiss darstellen: Die digitale Option wird die zahlenmäßige Partizipation erhöhen und den Fokus stärker auf die Sachebene richten, wohingegen die Teilnahme in Präsenz dazu beitragen kann, dass der generelle Austausch und die sozialen Aspekte nicht zu kurz kommen.

### 3.2 Gestaltung der Lehrformate: Freiheit der Lehre vs. Verantwortung in der Pandemie

Die Ausgestaltung der Lehre und der zugehörigen Prüfungen fällt in das ureigene Verantwortungsgebiet der Lehrenden. Die entsprechenden Rahmenbedingungen werden hingegen durch die akademische Selbstverwaltung einer Hochschule ausgestaltet, indem beispielsweise Prüfungsordnungen verabschiedet oder geändert werden. In der Pandemie haben sich gerade im Bereich von Lehre und Prüfungswesen besondere Herausforderungen ergeben – nicht zuletzt kommunikative Herausforderungen, die das Zusammenspiel von Hochschulleitung und Hochschulmitgliedern in den Fakultäten betreffen.

In der Pandemie wurde Präsenz an den Hochschulen in massiver Weise eingeschränkt und hat zu weitestgehend digital ausgestalteter Lehre – und mithin digitalen Prüfungen – geführt. So regelt die Corona-Epidemie-Hochschulverordnung des Landes Nordrhein-Westfalen in Paragraph 6 das Abhalten von Online-Prüfungen: »Die Hochschulen sind befugt, Hochschulprüfungen in elektronischer Form oder in elektronischer Kommunikation (Online-Prüfungen) abzunehmen. Der Grundsatz der prüfungsrechtlichen Gleichbehandlung gilt unter den Bedingungen der Epidemie und damit in Ansehung der Berufsgrundrechte der Studierenden und in Ansehung des Umstands, dass die Studierenden von der Epidemie sämtlich gleichermaßen betroffenen sind. Die Hochschulen tragen insofern dafür Sorge, dass dieser auf die Bedingungen der Epidemie bezogene Grundsatz eingehalten wird.« Für die Hochschulen bedeutet diese Regelung, dass Lehrende andere Prüfungsformate als die bislang gewohnten festlegen können bzw. pandemiebedingt müssen. Die elektronische Leistungserfassung vom heimischen Arbeitsplatz der Studierenden aus, z. B. durch mündliche Prüfungen per Videokonferenz oder auch Online-Klausuren, stellt somit erstmals eine Alternative zu bewährten Prüfungsformaten dar.

Doch gerade beim Prüfungswesen ergibt sich zwangsläufig ein Spannungsfeld zwischen der Freiheit der Ausgestaltung der Prüfungsformate durch die Lehrenden einerseits und der Teilhabe der Studierenden andererseits. Insbesondere Aspekte wie Rechtssicherheit und Fairness rücken in den Mittelpunkt der Diskussion. Der zugehörige Diskurs zwischen Hochschulleitung und Lehrenden, aber auch Vertreter\*innen der Studierendenschaft ist dabei nicht zuletzt durch die kontinuierlich erforderliche Neuausrichtung bzw. Nachjustierung in der Pandemie – in Abhängigkeit von den behördlich vorgegebenen Lockerungsoptionen – bestimmt.

Gerade das Einfordern von größerer Flexibilität hinsichtlich der angebotenen Prüfungsformate kann nur über einen steten Kommunikationsprozess mit den Funktionsträgern, Gremien und den Lehrenden selbst erfolgen. Für

die Leitung besteht die Herausforderung darin, den Hochschulmitgliedern den Entscheidungsprozess möglichst transparent darzulegen. Das Besondere an diesem Change-Prozess ist, dass die Neuausrichtung und Nachjustierungen nicht zwingend nachhaltige Verbindlichkeit haben, da sie vielfach von den sich ändernden Rahmenregelungen seitens der Wissenschafts- und Gesundheitsministerien sowie der weiteren maßgeblichen Behörden abhängig sind.

Die eingeforderte Flexibilität und die damit verbundene Veränderung von etablierten Verfahren werden nur dann erfolgen, wenn Vorteile klar gesehen und Neuerungen möglichst breit mitgetragen werden. Im Diskurs wird immer wieder deutlich, dass keine Lehr- oder Prüfungsform *per se* als besser oder schlechter eingeschätzt wird; vielmehr scheint die Bewertung stark von den individuellen Umständen, Vorlieben und Erfahrungen abzuhängen. Diese fachspezifische, bisweilen disziplinenorientierte, aber nicht selten auch individuelle Interessenlage kann durchaus im Spannungsfeld zu den behördlich angeordneten Regelungen zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie liegen. Sich diesem Konflikt zu stellen, um zwischen den Partikularinteressen auf individueller Ebene und den Forderungen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene zu vermitteln, ist besonders in Zeiten der Pandemie eine zentrale Aufgabe für Hochschulleitungen. Die kommunikativen Maßnahmen sind vielfältig und reichen von unidirektionalen Kanälen wie Ansprachen und Apelle über diskursive Formate wie Austausch mit Fakultätsleitungen, Studierenden oder weiteren Statusgruppen bis hin zu stärker formalisierter Kommunikation wie Richtlinien und Handreichungen, die mittels Beteiligung maßgeblicher Akteur\*innen oder der speziell eingerichteten Corona-Taskforce (s. auch Beitrag van Ackeren, Bös & Lamprecht in diesem Band) und in Abstimmung mit Gremien erarbeitet werden.

## 4. Kommunikation in der Krise oder gelungene Krisenkommunikation?

In der Corona-Pandemie besteht in allen Bereichen der Gesellschaft ein hoher Informationsbedarf in der Bevölkerung, und dies, obgleich einer Studie gemäß weiterhin wissenschaftliche Unsicherheit besteht: »a majority of respondents indicated a preference for open communication of scientific uncertainty in the context of the COVID-19 pandemic. For those who are currently sceptical of governmental containment measures, communication expressing uncertain-

ty appeared to be particularly effective in motivating them to comply with the measures.« (Wegwarth et al. 2020, S. 4) Neue wissenschaftliche Erkenntnisse und Verordnungen der Behörden gehören zum alltäglichen Abstimmungs- und Informationsgefüge der heutigen Zeit. Sie verursachen stets erheblichen Kommunikationsbedarf. Die Auswirkungen auf das System, die Rolle in der Organisation, aber auch auf jedes einzelne Individuum wechseln häufig. Führungspersonen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft – und auch Hochschulleitungen – scheuen nicht selten davor zurück, Unsicherheit zu kommunizieren. Doch dies ist ein wesentlicher Bestandteil transparenter Kommunikation. Nur durch die Partizipation aller innerhalb einer Hochschule Beteiligten kann eine breite Akzeptanz ermöglicht werden.

Was in normalen Zeiten gilt, trifft erst recht auf Krisenzeiten zu. Eine derartige Krise, in der ein pandemisches Geschehen Auswirkungen auf so gut wie alle Lebensbereiche hat, ist für die jüngere Zeit beisspiellos. Mit der Unsicherheit über Dauer, Verlauf und Auswirkungen geht ein gesteigerter Informationsbedarf einher. Gerade in dieser Zeit ist es zentral, Transparenz zu erzeugen, indem Sachverhalte und Entscheidungsprozesse offengelegt werden – auch in ihrer Unsicherheit. In diesem Kontext stellen sich speziell für die hochschulinterne Kommunikation die folgenden drei Fragen: (i) Wie ist effektive Kommunikation in dem Organisationsmodell Hochschule in einer derartigen Krise möglich? (ii) Welche neuen Kommunikationswege müssen über die bereits vorhandenen und etablierten hinaus eingeschlagen werden? (iii) Was muss beachtet werden, um die Beteiligung aller und damit größtmögliche Akzeptanz zu ermöglichen?

Ein Seminarprojekt im Rahmen des Forschungsseminars »Interne Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation« an der Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (vgl. Krämer & Pfizenmayer 2020, S. 7) hat bereits im Frühjahr 2020 eine qualitative Studie durchgeführt, bei der Interviews mit Verantwortlichen von sieben Schweizer Unternehmen – teils private, teils staatliche aus unterschiedlichen Sektoren – zur internen Kommunikation in Zeiten von Covid-19 geführt wurden. Auf Basis dessen kommen Krämer & Pfizenmayer zu den folgenden fünf »Key Findings« (2020, S. 7 ff.):

- »1. Die interne Unternehmenskommunikation hat an strategischer Relevanz gewonnen. [...]
2. Covid-19 hat zu einem Digitalisierungsschub in der internen Kommunikation geführt. Insbesondere Video-Kommunikation wurde nicht nur für die Kollaboration, sondern auch das interne Storytelling wichtiger. [...]

3. *In Zeiten von Covid-19 war es eine der grössten Herausforderungen für die Organisationen, die emotionale Bindung zu den Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten. [...]*
4. *Durch Covid-19 haben sich die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Kommunikation stark verändert. [...]*
5. *Mehr Home-Office, mehr Video-Kommunikation, bessere interne Vernetzung – die Kommunikationsverantwortlichen sind der Meinung, dass Covid-19 die interne Kommunikation nachhaltig verändert.»*

Gerade in einer Organisation wie der Hochschule ist es von grundlegender Bedeutung, die Kommunikationswege zu erweitern, um die Formen der Beteiligung mindestens aufrechtzuerhalten, wenn nicht gar zu intensivieren. Gleichzeitig sind in der Krise teils sehr schnelle Reaktionen erforderlich, was zwangsläufig dazu führt, dass Entscheidungen top-down erfolgen müssen. Wenn auf die üblichen Beteiligungswege verzichtet werden muss, ist es von großer Bedeutung, die Gründe dafür transparent zu machen und darüber in einen Dialog zu treten.

## 5. Fazit

Seit Beginn der Pandemie stehen viele Hochschulen vor der Herausforderung, Kommunikation in der Krise neu und erfolgreich zu gestalten. Jenseits der reinen Informationspflicht gegenüber den Studierenden und weiteren Hochschulmitgliedern hinsichtlich der Auswirkungen der Pandemie auf den Hochschulbetrieb stellt insbesondere die akademische Selbstverwaltung eine besondere Herausforderung dar. Vielfach geht es darum, Ansätze für eine erfolgreiche digitale Krisenkommunikation zu entwickeln, um die Funktionalität der Organisationsform Hochschule, die in großem Maße auf Prinzipien der Selbstverwaltung aufbaut, weiterhin zu gewährleisten.

Dabei ist die Krise auch als Chance zu verstehen, wenngleich »noch viele Herausforderungen auf uns zukommen [werden]. Nicht nur in den Bereichen Datenschutz, Bürger\*innen- und Freiheitsrechte, sondern ganz konkret in dem gesundheitspolitischen Management der Krise. Trotzdem werden viele kulturelle Erfahrungen, Instrumente, digitale Ideen und Lösungen das Land weit über

die Virusbekämpfung hinaus prägen.« (Fuchs 2020, S. 53) Für die Hochschulen eröffnen sich über die erhöhte Zugänglichkeit als Folge des Digitalisierungsschubs ganz neue Möglichkeiten sowohl in der Ausübung ihrer Kernaufgaben als auch in der akademischen Selbstverwaltung. Die Vor- und Nachteile der verschiedenen digitalen Kommunikationswege und -formen an Hochschulen müssen, sobald die Pandemieentwicklung dies zulässt, sorgfältig abgewogen werden. Sie stellen sicherlich eine Erweiterung der Möglichkeiten dar, werden durch ihre qualitativen Unterschiede die entsprechenden Präsenzformate jedoch nicht eins-zu-eins ersetzen können.

In Zeiten von Covid-19 ist allen Beteiligten vor Augen geführt worden, wie schnell sich Rahmenbedingungen ändern können. Mit Krämer & Pfizenmayer (2020, S. 11) bleibt festzuhalten: »Für Organisationen und Kommunikationsabteilungen kann es daher nur einen Schlüssel zum Erfolg geben: Sie müssen offen sein für Veränderungen und sich als lernende Organisation so aufstellen, dass sie in einer disruptiven Welt, die von Komplexität, Schnelligkeit und Mehrdeutigkeit geprägt ist, handlungs- und wettbewerbsfähig bleiben.« Die Hochschule als lernende Organisation hat auf die Corona-Pandemie bereits adaptiv, dem Prinzip der Agilität folgend (s. auch Beitrag van Ackeren, Bös & Lamprecht in diesem Band), reagiert und eine Vielzahl von Neuerungen umgesetzt, die insbesondere im Bereich der Kommunikation dank eines massiven Digitalisierungsschubs für nachhaltige Veränderungen gesorgt haben. Diese zu etablieren und auch in Zukunft gewinnbringend zu nutzen, wird für Hochschulen zentrale Aufgabe sein.

## Quellen

ALBRECHT, P.-G., & LEQUY, A. (2018). Akademische Selbstverwaltung – wie der Personalwechsel gelingt. *Forschung und Lehre* (2/18). URL: <https://www.forschung-und-lehre.de/management/wie-der-personalwechsel-gelingt-317/>. Zugriffen: 16.04.2021.

FRIEDRICHSMEIER, A., GEILS, M., KOHRING, M., LAUKÖTTER, E., & MARCINKOWSKI, F. (2013). Organisation und Öffentlichkeit von Hochschulen. Forschungsreport des Arbeitsbereichs Kommunikation – Medien – Gesellschaft. Institut für Kommunikationswissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität. Münster (1/2013). URL: [https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/kowi/kmg/reports/kmg\\_2013\\_1-organisation-und-oeffentlichkeit\\_von-hochschulen.pdf](https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/kowi/kmg/reports/kmg_2013_1-organisation-und-oeffentlichkeit_von-hochschulen.pdf). Zugriffen: 16.04.2021.

FRITZSCHE, K. (2017). Interne Kommunikation im Unternehmen – Konzept und Instrumente. URL: <https://www.honestly.de/blog/interne-kommunikation/>. Zugriffen: 12.04.2021.

FUCHS, M. (2020). Digitale Spätstarter. Pressesprecher – Magazin für Kommunikation (2), S. 52–53.

HENNE, H., & REHBOCK, H. (2001). Einführung in die Gesprächsanalyse. 4. Aufl. Berlin und New York: de Gruyter.

HRK (1995). Zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen. Empfehlung des 176. Plenums vom 3. Juli 1995.

KEHM, B. M. (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? – Neue Theorien zur ›Organisation Hochschule‹. In U. Wilkesmann & Schmid, Ch. J. (Hrsg.). Hochschule als Organisation, Bd. 21. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 17–25.

KRÄMER, K., & PFIZENMAYER, A. (Hrsg.) (2020). Interne Kommunikation in Zeiten von Covid-19. Wie die Pandemie die interne Kommunikation verändert hat – eine qualitative Studie. Winterthur (Working Papers in Applied Linguistics, 19).

KÜHL, S. (2020). Wenn jeder für sich allein lacht. Forschung und Lehre (5/20). URL: <https://www.forschung-und-lehre.de/wenn-jeder-fuer-sich-allein-lacht-2778/>. Zugegriffen: 16.04.2021.

LENZEN, D. (2020). Zum Verhältnis von Freiheit und Leben im Bildungsbetrieb. Universität Hamburg. URL: <https://www.uni-hamburg.de/newsroom/intern/2020/0131-corona-faq/2020-04-lenzen-aufsatz-bildungsbetrieb.pdf>. Zugegriffen: 12.04.2021.

LOCKER-GRÜTJEN, O. (2012). Rahmenbedingungen für Forschung an deutschen Universitäten: »Wissenschaft in Ketten oder entfesselte Hochschule?« Ansätze eines modernen Forschungsmanagements in Zeiten des Wandels in der deutschen Hochschullandschaft. Duisburg, Essen.

SIEG, U., & KORSCH, D. (Hrsg.) (2005). Die Idee der Universität heute. München: K. G. Saur.

STICHWEH, R. (2005). Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung – Die Universität als Organisation. In U. Sieg & Korsch, D. (Hrsg.). Die Idee der Universität heute. München: K. G. Saur, S. 123–134.

STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT E.V. (Hrsg.) (2016). Hochschulstrategie und Governance. Essen. URL: <https://www.stifterverband.org/medien/hochschulstrategie-und-governance>. Zugegriffen: 07.04.2021.

WEGWARTH, O., WAGNER, G. G., SPIES, C., & HERTWIG, R. (2020). Assessment of German Public Attitudes Toward Health Communications With Varying Degrees of Scientific Uncertainty Regarding COVID-19. JAMA Network Open. URL: <https://jamanetwork.com/journals/jamanetworkopen/fullarticle/2774025>. Zugegriffen: 07.04.2021.

WILKESMANN, U., & SCHMID, CH. J. (Hrsg.) (2012). Hochschule als Organisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

ZECHLIN, L. (2012). Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der ›unternehmerischen Hochschule‹. In U. Wilkesmann & Schmid, Ch. J. (Hrsg.). Hochschule als Organisation, Bd. 2. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 41–59.



