

Die Corona-Taskforce Studium und Lehre an der Universität Duisburg-Essen

**Neue Steuerung und erweiterte Kommunikations-
und Partizipationskultur im Umgang
mit einer Krisensituation**

Isabell van Ackeren, Birte Bös, Marcus Lamprecht

Zusammenfassung

Vorgestellt wird die Taskforce Studium und Lehre, die zu Beginn der Corona-Pandemie Anfang 2020 an der Universität Duisburg-Essen gegründet wurde. Zunächst werden Auftrag, Arbeitsweise sowie Herausforderungen in den Bereichen Organisation und Kommunikation aus Sicht der Prorektorin für Studium und Lehre, der langjährigen Studiendekanin einer der größten Fakultäten der UDE sowie aus der (zugleich studentischen) Perspektive des Vorsitzenden der Universitätskommission für Studium und Lehre dargestellt und reflektiert. Die Arbeitsweise dieser sogenannten reinen Projektorganisation wird in einem weiteren Schritt organisationstheoretisch und governanceanalytisch mit ausgewählten Schlaglichtern gerahmt und im Hinblick auf mögliche Perspektiven nach der Krise hinterfragt.

Abstract

Right at the beginning of the corona pandemic in February 2020, the University of Duisburg-Essen established a task force for teaching and learning in order to cope with the challenges of this unprecedented situation. This contribution outlines major functions and processes of the task force from the perspectives of the Vice Rector for Teaching and Learning, the Dean of Studies of the Faculty of Humanities and the student Chair of the Committee for Teaching and Learning. Drawing on organizational theory and a governance-analytic approach, it highlights selected aspects of the workflow of this time-bound project group and discusses perspectives after the crisis.

Im Februar 2020 informierte das Rektorat der Universität Duisburg-Essen (UDE) alle Hochschulangehörigen über die Lage sowie Verhaltensregeln und Schutzmaßnahmen im Zusammenhang mit der pandemischen Situation und gab u.a. auch die Einrichtung einer Taskforce Studium und Lehre bekannt. Mit der Absage aller großen Lehrveranstaltungen und Prüfungen Anfang März und der breiten Einführung von Homeoffice-Regelungen war klar, dass Universität sehr kurzfristig anders als sonst, nämlich distant bzw. im Medium des Digitalen, stattfinden musste. Als Organisation mit vielen zentralen und dezentralen Einheiten musste die UDE – wie andere Hochschulen auch – ad hoc auf diese Ausnahmesituation reagieren und somit anders handeln als in den bisherigen etablierten und reglementierten Strukturen und Abläufen.

Im Beitrag beleuchten wir den durch die Krise ausgelösten kurzfristigen Transformationsprozess im Bereich Studium und Lehre an der UDE, einer der zehn größten Universitäten Deutschlands mit über 42.000 Studierenden und drei zentralen Standorten (Duisburg, Essen, Medizincampus). Im Fokus steht die »Taskforce Studium und Lehre«, die von Beginn an die pandemische Situation und ihre Auswirkungen bzw. Handlungsbedarfe in den Blick genommen hat und über diesbezügliche Lösungsansätze berät.

Dies tun wir, als unmittelbar Beteiligte und steuernde Akteur*innen, aus einer selbstreflektierenden Perspektive, um unseres Erachtens gute Praxis – auch im Sinne von Teilhabe und der Begleitung notwendiger organisationaler Veränderungen – vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen und jeweils rollenspezifisch geprägten Sichtweisen aufzuzeigen. Der Ansatz unseres Berichts ist insofern ein multiperspektivischer aus Sicht der Hochschul-, Fakultätsleitung und des (studentischen) Vorsitzenden der Universitätskommission für Lehre, Studium und Weiterbildung (KLSW). Die zunächst dargestellten neu geschaffenen Austauschstrukturen und damit gemachten Erfahrungen (Kapitel 1) werden sodann organisationstheoretisch und governanceanalytisch fundiert (Kapitel 2) und abschließend durch einige zentrale »Lessons Learned« im Kontext von kurzfristig notwendigen und zugleich umfassenden Change-Bedarfen einer komplexen Organisation komplementiert (Kapitel 3).

1. Taskforce Studium und Lehre: Ein Überblick

Taskforces werden üblicherweise von der Leitung einer Organisation eingerichtet, wenn etablierte Strukturen nicht ausreichen, um ein komplexes Problem zeitnah zu lösen. Es handelt sich um eine zeitlich begrenzte Arbeitsgruppe, solange eine bestimmte Sach- bzw. Problemlage existiert. In Anlehnung an Schulte-Zurhausen (2014) agiert die Taskforce als reine Projektorganisation in einem Kontext großer Unsicherheit, hoher Komplexität der Aufgaben und unter hohem Zeitdruck, wenn die Aufgabe der Abstimmung und Entscheidungen durch die primär bestehenden Organisationsstrukturen nicht mehr effizient zu gestalten wäre. In der Taskforce soll schneller gehandelt werden können, auch indem Schnittstellenprobleme bei der Abstimmung reduziert werden.

Die im Kontext der Corona-Krise etablierte Taskforce an der UDE tagt seit März 2020 wöchentlich in einer Randzeit am späten Nachmittag mit offenem Ende (meist bis zu zwei Stunden) und virtuell – mit Hilfe der Plattform BigBlueButton als Inhouse-Lösung – moderiert von der Prorektorin für Studium und Lehre und unter Beteiligung der Prorektorin für Gesellschaftliche Verantwortung, Diversität und Internationalität mit ca. 35 Personen aus den Fakultäten und zentralen Einrichtungen unter Einbindung studentischer Vertretungen.

1.1 Ziele der Taskforce

Ziele der Taskforce waren und sind, über kurze, schnelle Kommunikationswege, unter Berücksichtigung der Perspektive der relevanten Akteursgruppen und ihrer demokratisch legitimierten Vertretungen, gemeinsam, möglichst im Konsens getragene Lösungen für die Situation und ihre Herausforderungen zu finden und notwendige Entscheidungen der Hochschulleitung fundiert vorbereiten und begleiten zu können, aber auch einen regelmäßigen Austausch und Abgleich zwischen den für Studium und Lehre Verantwortlichen und relevanten Akteur*innen zu ermöglichen und Good Practice zu identifizieren und in die Breite zu tragen.

Die Taskforce befasst sich mit den vielfältigen Anforderungen der Organisation von Studium und Lehre unter Corona-Bedingungen. Einen wesentlichen Rahmen bildet die UDE-spezifische Ordnung zur Umsetzung der landesweiten »Corona-Epidemie-Hochschulverordnung« (CEHVO), die zunächst grundlegend abgestimmt wurde und immer wieder – auch im Sinne agilen Organisationshandelns (vgl. Kapitel 2.2; siehe auch den Beitrag von Wunderlich, Köster und Poll in diesem Band) – den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden muss. Für die Lehrveranstaltungen und Prüfungen gilt es, je nach Infektionsgeschehen,

rechtlichen Rahmenvorgaben und spezifischen fachlichen Anforderungen mögliche Formen der Präsenz, des hybriden Studiums und digitaler Distanzformate auszuloten.

Für in Präsenz organisierte Veranstaltungen und Prüfungen müssen neben räumlichen Anforderungen auch arbeitssicherheitsrelevante Fragestellungen geklärt und immer wieder den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Besondere Aufmerksamkeit benötigen dabei beispielsweise Lehrveranstaltungen wie Laborpraktika und Werkstattkurse, aber auch berufspraktische Anteile des Studiums (etwa Betriebspraktika und das Praxissemester im Lehramtsstudium) sowie verpflichtende Auslandsaufenthalte.

Den wesentlichen Schwerpunkt der Arbeit in der Taskforce bildet allerdings die (Weiter-)Entwicklung digitaler Distanzformate, die unter Nutzung hochschulweiter Befragungen (z. B. zur Medienausstattung und zu Medienkompetenzen der Studierenden oder zur Rückschau von Lehrenden und Studierenden auf das erste weitgehend digitale Semester, siehe auch den Beitrag von Stammes und Ebert in diesem Band) erfolgt und für die durch die Taskforce Leitfäden zur Durchführung digitaler Veranstaltungen und Prüfungen abgestimmt und gegebenenfalls aktualisiert werden. Häufig stehen diesbezügliche Empfehlungen und Entscheidungen im Spannungsfeld juristischer, datenschutzrechtlicher und pragmatischer Anforderungen, zu denen die Akteur*innen ihre jeweilige Sichtweise und Expertise einbringen.

Als wichtig erweist sich auch die Sensibilisierung für Problemlagen der Studierenden (z. B. kein oder schlechter Internetzugang, fehlende Hardware, aber auch Gewinnung von Studierenden für ein Engagement in der studentischen Selbstverwaltung) und die Abstimmung von Unterstützungsmaßnahmen. Ein weiterer zentraler Punkt ist die Koordination der hochschulweiten Kommunikationsprozesse (siehe auch 1.2), auch im Hinblick auf die – sich oftmals angesichts der pandemischen Entwicklung rasch wandelnden – landes- und bundesweiten Vorgaben, die es zu beachten bzw. auszulegen gilt.

Im Fokus: Bildungsgerechtigkeit in Corona-Zeiten

An der UDE sind Themen wie Diversität und Bildungsgerechtigkeit im Leitbild sowie in der Lehr-Lern-Strategie verankert. In Corona-Zeiten ist der Diskurs um ungleiche Voraussetzungen bzw. die Möglichkeiten, auch in dieser Hinsicht mit der Krise umzugehen, noch einmal besonders präsent: Großzügiger mit Nachteilsausgleichen im Zugang zu und in der Durchführung von Lehrveranstaltungen und bei Prüfungen umzugehen, war und ist ein zentrales Thema, ein anderes die Einrichtung von UDE-Chancengleichheitsfonds, um Studierende und Mitarbeitende mit Care-Aufgaben finanziell zu unterstützen. Es wurde auch ein eigenes Portal des Prorektorats zum Thema Diversität und Gleichstellung im Kontext von Covid-19 aufgesetzt.¹

1.2 Zusammensetzung der Taskforce

In der Taskforce tagen regelmäßig folgende Akteure, die eine sehr große, im Laufe der Zeit gewachsene Gruppe bilden (zur Kommunikationsstruktur vgl. Kapitel 1.3):

- **Für die Hochschulleitung:**
 - die Prorektorin für Studium und Lehre (moderierend)
 - die Prorektorin für Gesellschaftliche Verantwortung, Diversität und Internationalität
- **der Vorsitz der Universitätskommission für Lehre, Studium und Weiterbildung (KLSW)**
- **die Studiendekan*innen der Fakultäten**
- **die Leitungen bzw. Geschäftsführungen der für den Bereich Studium und Lehre zentralen Einrichtungen:**
 - Akademisches Beratungszentrum
 - Zentrum für Hochschulqualitätsentwicklung
 - Zentrum für Lehrerbildung
 - das Institut für Optionale Studien im Ergänzungsbereich des Studiums

¹ <https://www.uni-due.de/de/covid-19/diversitaet-gleichstellung.php>; zugegriffen: 21.02.2021.

- **über den Budgetkreis Studium und Lehre hinaus:**
 - Zentrum für Informations- und Mediendienste und
 - die Universitätsbibliothek sowie
 - die Ruhr Campus Academy (als Tochter der UDE zuständig für den Weiterbildungsbereich)
- **für die Studierenden:**
 - der AStA-Vorsitz
 - eine Vertretung der Fachschaftenkonferenz
- **aus der Verwaltung, auf Leitungsebene:**
 - das Dezernat Studierendenservice, Akademische und hochschulpolitische Angelegenheiten
 - die Sachgebiete Campusmanagement und
 - Einschreibungs- und Prüfungswesen
 - das Dezernat Gebäudemanagement mit dem Sachgebiet Liegenschaftsmanagement
 - die Stabsstelle Arbeitssicherheit & Umweltschutz
- **der Personalrat der wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigten**
- **die Zentrale Gleichstellungsbeauftragte**
- **anlassbezogen:**
 - das Akademisches Auslandsamt
 - das Justitiariat
 - die Zentrale Ombudsstelle für Studierende

Zu Beginn trafen sich zunächst vor allem die Studiendekan*innen und die Leitungen der für Studium und Lehre zentralen Einrichtungen im virtuellen Raum. Bereits bei der ersten Sitzung waren der AStA-Vorsitz und der Vorsitzende der KLSW einbezogen, da in der letzten Präsenzsitzung der Kommission beim Bericht des Prorektorats zur Einrichtung der Taskforce eine studentische Beteiligung angeregt wurde. Sehr schnell meldeten sich aber auch weitere Akteure wie der Personalrat, die Gleichstellung und die Fachschaftenkonferenz zur Vertretung studentischer Anliegen aus den verschiedenen Fakultäten mit Anfragen bzw. Forderungen hinsichtlich ihrer Beteiligung. Die Taskforce wurde daraufhin ad hoc (vgl. auch Kapitel 2.2) entsprechend erweitert. Dies betraf beispielsweise auch benötigte spezifische Expertise, etwa aus dem Akademischen Auslandsamt oder dem Justitiariat, die im Verlauf der Arbeit der Taskforce eingebunden wurden. Die Expertise war willkommen und die Anliegen der verschiedenen Statusgruppen und institutionellen Akteure hatten damit einen gemeinsamen

Ort der Reflexion und des Aushandelns im Hinblick auf erforderliche Lösungsansätze.

Ebenfalls klärungsbedürftig war das Verhältnis von Taskforce zur KLSW als zentraler, demokratisch legitimierter Ort für die regelmäßige Verständigung über studien- und lehrbezogene Themen. Die KLSW stellte zwar als erste Universitätskommission auf digitale Sitzungen um, tagte aber weiterhin monatlich, so dass eine Vorbesprechung oder gar Mandatierung der Kommissionsvertretung für die Taskforce unmöglich war. Um die Beteiligung der Kommission dennoch im größtmöglichen Maße zu gewährleisten, wurden neben den Berichten des Vorsitzenden und des Prorektorats auch die Protokolle der Taskforce bereitgestellt sowie anlassbezogen, z. B. bei der Sammlung von Erwartungen und Anforderungen an elektronische Prüfungen, die gesamte KLSW in die kollaborative Arbeit der Taskforce über Etherpads (webbasierter Texteditor) einbezogen.

Bei der Implementierung der Taskforce war es von großer Relevanz für die hochschulweite Akzeptanz dieser Gruppe, die abseits der etablierten Gremienstruktur agiert und deshalb zunächst Irritation hervorrief, zu klären, a) welche institutionellen und individuellen Akteur*innen beteiligt sind (und zwar im Sinne großer Offenheit und breiter Partizipation) und b) wie welche Kommunikation auf zentraler und dezentraler Ebene läuft (im Sinne größtmöglicher Transparenz bei der gleichzeitigen Notwendigkeit, hochschulweit vergleichbare Lösungen zu etablieren).

Im Kontext entsprechender Anfragen, u.a. im Senat, wurde die Zusammensetzung der Taskforce erläutert und auch transparent und öffentlich einsehbar auf der Website der Universität ausgewiesen.² Die Taskforce sollte von Anfang weder eine geheime Struktur sein, die über unzugängliches Herrschaftswissen verfügt, noch demokratisch legitimierte Gremien wie Kommissionen und Senat unterlaufen. Fragen von Entscheidungsmacht und Verantwortlichkeiten wurden immer wieder thematisiert (vgl. auch Kapitel 2.1).

1.3 Arbeitsweise und Kommunikation der Taskforce

Vor der Einrichtung der Taskforce hatte die Hochschulleitung zunächst überlegt, ob der Kanzler und die Prorektorin gemeinsam für die Taskforce zuständig sein sollen. Es zeigte sich jedoch schnell, dass der Themenkomplex rund um Studium

2 <https://www.uni-due.de/de/covid-19/taskforce.php>; zugegriffen: 21.02.2021.

und Lehre sehr groß ist und Themen, die etwa die grundsätzliche, über den Themenfokus Studium und Lehre hinausgehende Arbeitsorganisation an der Universität tangieren (Dienstreiseregelungen, Homeoffice etc.), einen eigenen Bereich darstellen, der die Verwaltung betrifft.

Letztgenannte Themen werden in einer regelmäßigen, ebenfalls wöchentlich (meist nach der Taskforce-Runde) tagenden »Leitungsrunde« des Kanzlers mit leitenden Akteuren aus den Verwaltungseinheiten besprochen, wobei es eine Vernetzung zwischen beiden Runden gibt. So ist z. B. die Dezernentin des Bereichs Studierendenservice sowohl in der Taskforce als auch in der Leitungsrunde vertreten, so dass auf diesem Wege Informationen zu Themen, die beide Runden betreffen (z. B. die Bereitstellung von Flächen für Prüfungen), gezielt kommuniziert werden. Zur Verzahnung dieser Informationen trägt bei, dass in der wöchentlichen Rektoratssitzung in der Mitte der Woche – nach der Taskforce Studium und Lehre und der Leitungsrunde der Verwaltung – aus beiden Runden berichtet wird (unter »Aktuelles«) und es bei Bedarf auch ansonsten direkte Absprachen zwischen Prorektorin und Kanzler gibt.

Zwischen den Taskforce-Terminen ist auch der kontinuierliche Austausch auf Ebene der Referent*innen der Rektoratsmitglieder wichtig, ebenso die Kommunikation zwischen der Referentin für den Bereich Studium und Lehre mit den beteiligten Akteur*innen der Taskforce, die z. B. schon einmal Themen für die kommende Sitzung platzieren.

Für die Taskforce-Sitzungen hat sich die Nutzung des Videokonferenzsystems bewährt, das sich (nach den Telefonkonferenzen der ersten Wochen) mit der Möglichkeit, sich sowohl mündlich als auch schriftlich zu äußern, sehr schnell als geeignete Plattform für die Kommunikation in so großer Runde herausstellte. Die eingehenden Wortmeldungen werden vom System sortiert, im Chat kann es ergänzende Informationen, Hinweise auf externe Ressourcen etc. geben. Auch kleinere Umfragen bieten sich über den Chat an, um schnell einen Eindruck der verschiedenen Perspektiven zu erhalten.

Es gibt keine feste Tagesordnung, wobei sich die Struktur etabliert hat, dass von der Sitzungsleitung zunächst aktuelle Entwicklungen berichtet werden. Daran schließen sich zumeist Nachfragen und Diskussionen an. Die Runde bringt dann in der Breite Anliegen und Informationen ein. Was nicht unmittelbar geklärt werden kann, wird zur Klärung im Nachgang mitgenommen. Damit alle einmal zu Wort kommen, gab es gerade in der Entstehungsphase, auch im Sinne des Vertrauensaufbaus, explizite Äußerungsmöglichkeiten für alle Teilnehmenden, indem sie kurz nacheinander adressiert wurden.

Im Medium des Digitalen bietet es sich zudem an, zwischen den Sitzungen Ideen und Meinungsbilder einzuholen (z. B. durch Nutzung von Etherpad, etwa um Stellungnahmen zur Hochschulverordnung vorzubereiten). Dieser Austausch wurde ebenfalls gut angenommen und hat sich in Situationen mit hohem Zeitdruck bewährt. Solche Austauschmöglichkeiten könnten in Zukunft sicherlich noch gestärkt werden.

Es gibt regelmäßige differenzierte Protokolle, die gemeinsam von der Referentin im Prorektorat Studium und Lehre und dem Vorsitzenden der KLSW angefertigt werden. Neben der Arbeitsteilung ist dies auch ein Signal dafür, dass die Arbeit in der Gruppe gemeinschaftlich erfolgt und trägt zu einer kommunikativen Validierung der Protokollinhalte bei. Die Unterlagen werden vor der nächsten Sitzung an die Taskforce, die Mitglieder der KLSW, die auch den Senat berät, sowie die studentischen Fachschaften versendet. Dieser erweiterte Protokollversand hat sich im Laufe der Zeit aufgrund entsprechender Nachfragen ergeben.

Die Protokolle enthalten im Übrigen Hinweise auf Neuerungen, die sich im Laufe der Woche ergeben haben (z. B. neue Erlasslage), und kennzeichnen den Status der Informationen (z. B. »noch im Klärungsprozess«) sowie die Möglichkeiten der Weitergabe an Dritte (etwa »bitte weitergeben«). Sie werden in einem internen Moodle-Kursraum gesammelt, wo auch weitere Informationen und zentrale Dokumente gebündelt sind, so dass sich die Akteur*innen an einer zentralen Stelle schnell informieren können, was z. B. bei personellen Wechsels hilfreich ist. Darüber hinaus wird der Mailverteiler der Taskforce genutzt, um schnell aktuelle Informationen weitergeben zu können.

Gleichwohl bleibt die Kommunikation eine der zentralen Herausforderungen in einer grundsätzlich lose gekoppelten hochschulischen Organisationsstruktur (vgl. Kapitel 2.1), insbesondere im Verhältnis der zentralen und der dezentralen Bereiche, aber auch im Hinblick auf den Abgleich von Informationen zwischen Taskforce, etablierten Gremien und weiteren Austauschrunden (etwa der Leitungsrunde aus Rektoratsmitgliedern und Dekan*innen). Das letzte Wort bei notwendigen Entscheidungsprozessen liegt im Übrigen beim Rektorat, wobei die Einschätzung und Beratung durch die Taskforce bei der Entscheidungsfindung sehr wichtig ist (z. B. beim Umgang mit Freiversuchsregelungen, der Semesterplanung etc.; vgl. auch Kapitel 2).

Auf der Ebene des Informationsaustauschs bleibt z. T. noch unklar, inwiefern und auf welche Art und Weise die Informationen aus den Sitzungen und den Protokollen in den verschiedenen Einrichtungen durch die Taskforce-Mitglieder weitergegeben werden. Direkte Anfragen von einzelnen Lehrenden und Studierenden weisen darauf hin, dass Informationen jedenfalls nicht überall so ankommen wie intendiert, was natürlich gleichermaßen ein Problem auf Seiten der

Sendenden, wie auch der Empfangenden der Information sein kann. Insgesamt sind die genauen Kommunikationswege in den vielen verschiedenen Bereichen einer so großen Einrichtung mit drei Standorten (Campus Duisburg, Campus Essen, Medizin-Campus) unübersichtlich und immer wieder Gegenstand der Reflexion in der Taskforce Studium und Lehre. Als zentral hat sich die Frage erwiesen, welche der Informationen unmittelbar an die Lehrenden und Studierenden weitergegeben werden sollten und welche Informationen mittelbar durch die Fakultäten weiter aufbereitet und fachspezifisch kommuniziert werden sollten. Mit einer entsprechenden Anpassung des Protokollformats, das nunmehr transparente Kennzeichnungen bezüglich des Status und der Weitergabe von Informationen erhält, hat die Taskforce einen wesentlichen Schritt zur Verbesserung des Informationsflusses unternommen.

*Beispiel Fakultät für Geisteswissenschaften:
Kommunikation im Kontext der Taskforce*

Zur Fakultät für Geisteswissenschaften gehören 13 Institute, ca. 8000 Studierende und 300 Mitarbeitende. Entsprechend heterogen und komplex sind die Anforderungen, die sich in der Pandemiesituation stellen. Aus Sicht der Fakultätsleitung liegt die Stärke der Taskforce darin, dass Problemstellungen, die sich in der Fakultät manifestieren, innerhalb einer Woche im persönlichen Austausch mit den entsprechenden Stellen thematisiert und in Behandlung genommen werden können, was in der deutlich schwerfälligeren klassischen Organisationsstruktur nicht möglich wäre. Dennoch bleibt die Kommunikation zwischen Fakultät und Taskforce in beide Richtungen herausfordernd.

So müssen zum einen Rückmeldungen und Stellungnahmen aus den verschiedenen Instituten und Bereichen der Fakultät häufig unter hohem Zeitdruck eingeholt werden. Deren fakultätsinterne Abstimmung erfordert von den Fachvertreter*innen (z. B. den Kustod*innen, die hier eine wesentliche koordinierende Funktion übernehmen), den Prüfungsausschüssen und Gremien (Studienbeirat, Fakultätsrat) ein hohes Maß an Flexibilität und gelingt letztlich vor allem durch den persönlichen Einsatz aller Beteiligten und die häufige Nutzung des kurzen Dienstwegs. Die Abstimmungen in der Struktur der kurzfristig aufgebauten, sehr flexibel und ad hoc agierenden Taskforce muss viel schneller erfolgen, als dies in den regulären zeitlichen Strukturen der etablierten Gremien mit ihren Aushandlungsprozessen zwischen den dort repräsentierten Akteursgruppen ansonsten möglich wäre.

Zum anderen gilt es, den Informationsfluss aus der Taskforce an die relevanten Adressat*innen sicherzustellen. Als besonders hilfreich dafür erweisen sich die detaillierten Protokolle, insbesondere nach der oben erwähnten Reflexion der Kommunikationspraktiken in der Taskforce und der daraus resultierenden expliziteren Kennzeichnung des Status von Informationen. Über einen geteilten Ordner auf sciebo (Campuscloud) werden die Protokolle allen Dekanatsmitgliedern, den Prüfungsausschussvorsitzenden und der Prüfungsorganisatorin der Fakultät zugänglich gemacht. Zudem werden durch das Studiendekanat regelmäßig zielgruppenspezifisch zusammengestellte Informationen aus den Protokollen versendet, etwa an die Kustodiate und Geschäftsführungen, das Mentoring und die Sektion Internationales, die Fachschaften bzw. gegebenenfalls auch an alle Lehrenden und Studierenden. Auch die erarbeiteten Leitfäden und Handreichungen werden auf diesem Wege weitergegeben. Allerdings wird beispielsweise aus Rückfragen deutlich, dass Informationsmails nicht immer (vollständig) rezipiert werden. Wichtig ist deshalb die zusätzliche Bündelung von einschlägigen Informationen auf den Webseiten der Fächer und der Fakultät sowie die Verlinkung zu den zentralen Corona-Informationen der Universität. Optimierungspotenzial besteht noch in der systematischeren Darstellung von im Prozess befindlichen Vorgängen, idealerweise mit Angabe eines Zeithorizonts, insbesondere um zu signalisieren, dass bestimmte Problempunkte bereits in Behandlung sind. Zudem wurde aus der Fakultät auch der Wunsch nach einer transparenteren Ausweisung, welche Akteur*innen an der Erstellung von Dokumenten mitgewirkt und welchen Grad der Verbindlichkeit diese haben, geäußert. Eine Erhöhung der Transparenz ist insbesondere angesichts des Spannungsfeldes von klassischen demokratischen Strukturen der Fakultät, dem Grundsatzes der akademischen Freiheit sowie der in der Pandemiesituation erforderlichen Agilität von hoher Bedeutung (siehe auch 2.2; siehe Beitrag von Locker-Grütjen und Radtke in diesem Band).

Die Art der Kommunikation wird immer wieder in der Taskforce diskutiert und reflektiert. Dabei berichten die Fakultätsvertreter*innen u. a. über ihre Kommunikationsstrategien, wobei das strategische Handeln von Einheiten auch für andere Fakultäten Anregungen geben kann, sowohl am Beispiel gelungener Praxis als auch am Beispiel geschilderter Schwierigkeiten. Gleichwohl könnte dieser Austausch noch systematischer betrieben werden.

2. Einige organisationstheoretische Reflexionen zur Taskforce Studium und Lehre

Nachfolgend werden die Erfahrungen mit der Taskforce auch aus organisations-theoretischer Perspektive reflektiert. Bei der Taskforce handelt es sich, wie eingangs erwähnt, um eine kurzfristig von der Leitungsebene initiierte Struktur zur Lösung akut auftretender, komplexer Probleme. Die Mitglieder kommen aus unterschiedlichen Einheiten der Organisation und bringen ihre spezifische Expertise, Standpunkte und Lösungsvorschläge ein. Dabei werden Vorschläge gemeinsam erarbeitet, wobei im Fall der Taskforce Studium und Lehre die letzte Entscheidung beim Rektorat liegt. Die Taskforce ist insofern grundsätzlich nicht mit Entscheidungsmacht ausgestattet; die Gesamtverantwortung liegt weiter bei der Hochschulleitung, die sich aber stark am Meinungsbild der Taskforce orientiert.

2.1 Handeln unter Unsicherheit in einer lose gekoppelten Organisationsstruktur

Die durch die Corona-Pandemie entstandene Lage ist ein Beispiel für Handeln unter Ungewissheit und hohem Zeitdruck in der Auseinandersetzung mit komplexen Aufgaben, das eine entsprechende projektformige Bearbeitungsstruktur sinnvoll erscheinen lässt. Angesichts der Projektgröße zeigt sich im Verlauf aber auch, dass das Gesamtprojekt sinnvollerweise auch Teilprojekte hat, etwa in Form der Ausgliederung einer kleinen Arbeitsgruppe, die operativ einen Leit-faden zur Durchführung von online-Klausuren ausgearbeitet hat, der wiederum in der Taskforce besprochen werden konnte.

Insgesamt erwartet man von einer Taskforce, dass angemessene Entscheidungen schneller gefunden werden, zumal die Zusammenarbeit von Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen der Organisation Schnittstellenprobleme zu reduzieren hilft. Die breite Zusammensetzung der Taskforce trägt, das hat sich in der konkreten Erfahrung auch gezeigt, ebenfalls dazu bei, einen ganzheitlichen Blick zu bewahren und sich im Hinblick auf die Lösung der Probleme besser zu koordinieren. Die Linienautorität der Taskforceleitung ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Herausforderungen und führt Willensbildung und Willensdurchsetzung – zumindest im Hinblick auf die Prorektorin als Teil des gesamten Rektorats, das entscheidet – in einer Hand zusammen.

Zugleich zeigt sich ein Spannungsfeld an den Stellen, wo die Hochschulleitung, u. a. auch auf Basis der – mehr oder weniger eindeutigen – Erlasslage und im Hinblick auf das Grundrecht der Freiheit von Forschung und Lehre, den Fakultäten bzw. den Lehrenden innerhalb bestimmter Leitplanken, die auch in der Taskforce vorbesprochen sind, Freiräume lässt. Dies ist durchaus im Sinne verteilter Macht und Verantwortung zu verstehen, erweist sich aber im Mehrebenensystem Hochschule insbesondere im Verhältnis von Hochschulleitung, Fakultäten und Lehrstühlen als voraussetzungsreich, zumal sich auch die Kommunikation innerhalb der Fakultäten zwischen zentralen Vorgaben und dezentralen Freiheitsgraden der Professuren bewegt.

Organisationssoziologisch lässt sich eine solche durchaus typische Konstellation in Hochschulen – als klassische Expertenorganisationen – mit Begriffen wie »Pluralität, Multirationalität, Hybridität« (Busse 2020, S. 348) fassen: »Unterschiedliche Akteure mit ihren je eigenen Denk- und Handlungsweisen, mit ihren Vorstellungen vom Zweck (der Primäraufgabe) der Organisation oder den Wegen diese zu erreichen, treffen konkurrierend aufeinander. Das generiert Widersprüche zwischen Akteursgruppen und Sektoren innerhalb der Organisation, weil sie das eigene Denken und Handeln nicht nur eigenlogisch ausrichten können, sondern immer auch (mit Aufwand) Anschlüsse an andere Logiken herstellen (müssen)« (ebd.). Führungstheoretisch gehe es darum, so Busse, Diskurs zu ermöglichen, Interessen auszugleichen und auch Positionen zu würdigen, die sich letztlich nicht durchsetzen können und eben nicht (allein) auf »formalisierte Ablauf- und Aufbauorganisationen zu fokussieren« (Hanft & Maschwitz 2017, S. 58). Als wesentlich heben Hanft und Maschwitz Verständigung und Vertrauen hervor sowie eine Form von Macht, bei der die Beteiligten »auf Quellen wie Informationsmacht, Expertenwissen und die Nutzung von Kontakten zurückgreifen« (ebd.).

Ein Beispiel für mögliche Friktionen sind die Prüfungen und die Entscheidungen über Ausnahmen für Präsenzprüfungen, die nach Erlasslage (Februar 2021) restriktiv zu handhaben sind. Die Gründe für Ausnahmen sind zu einem großen Teil fachspezifischer Natur. Das Rektorat kann dahingehend nur Begründungen zu Dokumentationszwecken gegenüber möglichen Nachfragen von Landesbehörden einfordern; die Letztentscheidung liegt bei den Prüfenden. Es gibt einerseits immer wieder den Wunsch nach hochschulweiter Einheitlichkeit (insbesondere seitens der Studierenden) und andererseits fakultätsspezifische und lehrstuhlbezogener Sichtweisen und Bedarfe, die es in einer Universität mit so vielen Fachkulturen, zudem mit staatlich reglementierten Studiengängen wie in der Medizin und im Lehramt mit entsprechenden eigenen Regelungen,

immer wieder auszuhandeln gilt. Die Taskforce gibt dabei kontinuierlich Hinweise, an welchen Stellen zentrale Entscheidungen und eine zentral gesteuerte Kommunikation (z. B. über Rundmails des Rektorats) zielführend erscheinen.

Die Erfahrungen haben insgesamt gezeigt, dass sich gerade in einem komplexen Konstellationsgefüge von »loosely coupled systems« (Weick 1976), das man im Hochschulsektor findet, in dem durch individuelle und soziale Vermittlungsschritte gesteuert wird, eine Taskforce anbietet, um zwischen den verschiedenen Akteursgruppen gemeinsame Angelegenheiten im Hinblick auf eine Krisensituation effizient regeln zu können. Durch den kontinuierlichen, top-down und bottom-up getragenen Prozess der Aushandlung, durch den unterschiedliche, kontroverse Interessen ausgeglichen werden, konnte kooperatives Handeln im Hinblick auf durchsetzbare Lösungen in kürzerer Zeit initiiert werden.

2.2 Ad hoc, resilient und agil in der Krisensituation

Für Bildungseinrichtungen beschreibt Mintzberg (1992) den Organisationstypus der professionellen Bürokratie als zentral. In der Profibürokratie gibt es zwar das bürokratische Verwaltungshandeln (routinemäßiges Bearbeiten von Aufgaben, klare Rollen und Vorgaben), aber die Organisation besteht auch aus hochqualifizierten Mitarbeitenden mit hoher Autonomie, die vergleichsweise unabhängig voneinander arbeiten. Demgegenüber steht die administrative Adhokratie als informelle, dynamische und flexible Organisationsform, bei der es um Innovationsfähigkeit und Kreativität geht, mit dem Ziel, konkrete Ergebnisse zu erzielen. Für ein bestimmtes Innovationsprojekt – hier vor allem die Umstellung von Studium und Lehre einschließlich der Prüfungen auf weitgehend digitale bzw. distanzierte Formate – schließen sich verschiedene Expert*innen ad hoc, etwa in einer Taskforce, zusammen, was aber auch einen hohen Kommunikationsbedarf zur Folge hat. Eine auf Kontinuität angelegte, aufgrund von Erfahrungswissen stabile Organisation funktioniert hier nicht mehr (allein).

Weitere, aktuelle Konzepte von Organisationen, die im Rahmen der coronabedingten Anforderungen besondere Bedeutung haben, sind die der Resilienz und Agilität. Organisationen, die eine hohe organisationale Reaktionsfähigkeit besitzen und sich in einem stetigen Lernprozess gegenüber äußeren Einflussfaktoren adaptiv weiterentwickeln, werden als resiliente Organisationen beschrieben (z. B. Ungericht & Wiesner, 2011; siehe auch den Beitrag von Scholkmann in diesem Band). Agilität meint zudem die Fähigkeit einer Organisation, flexi-

bel, aktiv und anpassungsfähig auf Veränderung zu reagieren. Auch der Wissenschaftsrat (2021, S. 65) hebt in seinem Positionspaper zu Impulsen aus der Covid-19-Krise »Resilienz als Orientierung für das Wissenschaftssystem« hervor und geht auf agile Prinzipien ein.

Im Krisenumfeld erfolgreich operierende Organisationen zeichnen sich durch eine wertschätzende Fehlerkultur und den lernenden Umgang mit Fehlerquellen aus sowie durch Flexibilität, die es ermöglicht, schnell in einen Normalzustand zurückzukehren und passgenaue Entscheidungen zu treffen.

Die Kompetenz, in einer von Unsicherheit und schnellen Veränderungen gekennzeichneten Welt schnell auf neue Herausforderungen reagieren zu könne, ist sicherlich auch in Zukunft, auch nach der Bewältigung der besonders herausfordernden pandemischen Krise, von hoher Relevanz. *Volatility* bzw. Volatilität im Sinne von Unbeständigkeit, *uncertainty* (»Unsicherheit«), *complexity* (»Komplexität«) und *ambiguity* im Sinne von »Mehrdeutigkeit« sind – zusammengefasst als VUCA – zentrale Begriffe, mit denen Herausforderungen der Führung von Unternehmen und Organisationen beschrieben werden (Mack et al. 2016).

Die Stärkung von Resilienz und Agilität einer Organisation trägt zum positiven Umgang mit Veränderungen bei. Rolfe (2018, S. 49) hebt im Hinblick auf resiliente Organisationen vier Lernfelder hervor, in die es sich lohne zu investieren: 1. Unternehmenskultur (z. B. Sinn und Werte, Vertrauen statt Macht und Kontrolle, organisationales Lernen und Fehlerkultur sowie Stärkenorientierung), 2. bewusste, positive Führung, 3. organisationale Energie sowie 4. resilienzfördernde Strukturen und Prozesse (z. B. Förderung der Selbstorganisation und von Netzwerken).

Damit geraten neben organisationskulturellen Aspekten auch einstellungs- und verhaltensbezogene Bedingungen in den Blick. Einfallsreichtum, Eigeninitiative und Improvisation werden beispielhaft genannt, wobei sich unkonventionelles zugleich mit praktikablem Handeln verbindet. So mussten in der Taskforce z. B. Antworten auf fehlende technische Ausstattung und unzulänglichen Internetzugang der Studierenden gefunden werden; dazu wurde die Ausleihe von Laptops und SIM-Karten über den AStA unbürokratisch eingeführt. Auch bei den online-Prüfungen mussten – wie an anderen Hochschulen auch – völlig neue Konzepte gefunden werden. Wichtig ist dabei ein Handlungskontext, der psychologische Sicherheit bietet, in der Fragen und kritisches Feedback möglich sind, etwa zur Rolle des Kameraeinsatzes bei Prüfungen im Spannungsfeld des Ausräumens eines Täuschungsverdachts aus Lehrendensicht und Bedenken im Hinblick auf den Schutz der Privatsphäre und einen Generalverdacht gegenüber den Studierenden andererseits.

3. Lessons Learned

Insgesamt hat sich die Struktur der Taskforce in der Krise bewährt, und es zeigen sich Elemente einer Adhokratie bzw. resilienten und agilen Projektorganisation. Durch die breite, transparente Beteiligung von relevanten Akteur*innen und Anspruchsberechtigten gibt es einen breiten Überblick über die Anforderungen der Organisation als Ganzes. Dieser wird fundiert durch systematisches Feedback aus Befragungen unter Studierenden und Lehrenden. Dabei ist das Handeln der Taskforce in den Aushandlungsprozessen insgesamt von einer hohen Lösungsorientierung und Zielerreichung geleitet. Es geht um das gemeinsame Anliegen, aktiv zu werden und im jeweiligen Handlungskontext Verantwortung zu übernehmen.

Kollaborative Formate, wie die gemeinsame Erarbeitung von Positionen über Pads, könnten künftig auch in anderen Kontexten punktuell Entscheidungen vorbereiten und eine breite Einbeziehung von Perspektiven ermöglichen. Dies könnte sowohl einen inhaltlichen Gewinn darstellen als auch die Akzeptanz von Entscheidungen stärken, wenn bereits frühzeitig relevante Stakeholder einbezogen wurden.

Herausfordernd bleibt das Thema der Kommunikation (siehe Beitrag von Locker-Grütjen und Radtke in diesem Band) im Verhältnis zentraler und dezentraler Strukturen und der Adressierung der individuellen Akteure, insbesondere Studierender und Lehrender, dennoch. Hier erscheint die Entwicklung einer nach innen und außen gerichteten Kommunikationsstrategie zentral, die auch die Social Media (über die Kanäle der Universität, wie Rocketchat, Twitter und Instagram) einbindet und Entscheidungen auch außerhalb der Taskforce ggf. noch mehr erklärt. Kommunikation erweist sich zunehmend als »strukturbildende Ressource« (Jarren 2019, S. 417).

Insgesamt dürften in Zukunft Konzepte der traditionellen, auf Planung und Kontrolle ausgerichteten Steuerung nicht überflüssig werden, sondern sie werden vermutlich stärker »ergänzt durch ... das Denken und Handeln in Kontingenzen, d. h. die permanente Auseinandersetzung mit möglichen Alternativen« (Knorre 2019, S. 43), verbunden mit einer gesteigerten Wach- und Offenheit gegenüber Veränderungen. Das ist durchaus anschlussfähig an das Motto der UDE: »Offen im Denken«. Auch der Wissenschaftsrat (2021, S. 34) hält in diesem Sinne fest: »In Zukunft könnte es förderlich sein, auf die Erfahrungen der Krise zurückzugreifen und ein Vorgehen zu etablieren, das eine rasche und lösungsorientierte sowie zugleich partizipative Verständigung anstrebt. Dazu ist es erforderlich, verschiedene Beteiligte ... einzubeziehen und dabei iterativ vorzugehen. Die inneruniversitäre Kooperation und Gremienbeteiligung ist erforderlich, um

Perspektivenvielfalt zu gewährleisten sowie Akzeptanz und Legitimation zu erzeugen.«

Thematisch dürften auch in der Nach-Corona-Ära vor allem die Qualität der Lehre und die Begleitung von Lernprozessen in der Verschränkung von virtuellen und physischen Lehr-Lernräumen und ihren Möglichkeiten stärker in den Fokus rücken. Auch die Prüfungsgestaltung wird sicherlich ein Thema bleiben mit der Chance, neue sinnvolle Ansätze der Prüfungsdidaktik und Aufgabekultur zu etablieren. Die gemeinsame Reflexion der Erfahrungen und (nicht) intendierten Wirkungen und ihrer Folgen für die Entwicklung der Universität können so aus der Krise heraus positive Wirkung für längerfristige Transformationsprozesse entfalten.

Quellen

BUSSE, S. (2020). Hybride Organisationen führen – das Beispiel Hochschule. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 27, S. 347 – 364.

HANFT, A., MASCHWITZ, A. (2017). Hochschulen in Reformprozessen – Managen oder führen?. In L. Truniger (Hrsg.), *Führen in Hochschulen* (S. 51 – 67). Wiesbaden: Springer Gabler.

JARREN, O. (2019). Hochschulkommunikation als komplexes Forschungs- und Handlungsfeld – Neue Herausforderungen für die Hochschulen. In B. Fähnrich, J. Metag, S. Post, M. Schäfer (Hrsg.), *Forschungsfeld Hochschulkommunikation* (S. 417 – 432). Wiesbaden: Springer VS.

KNORRE, S. (2019). Agiles Verwaltungsmanagement und interne Kommunikation: Neue Perspektiven einer kommunikationszentrierten Führung in der öffentlichen Verwaltung. In K. Kocks, S. Knorre, J. N. Kocks (Hrsg.), *Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit. Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen* (S. 39 – 55). Wiesbaden: Springer VS.

MACK, O., KHARE, A., KRAMER, A., BURGARTZ, T. (Hrsg.) (2016). *Managing in a VUCA world*. Heidelberg: Springer.

MINTZBERG, H. (1992). *Die Mintzberg-Struktur – Organisationen effektiver gestalten*. Landsberg: Moderne Industrie.

ROLFE, M. (2019). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Positive Psychologie kompakt*. Berlin und Heidelberg: Springer.

SCHULTE-ZURHAUSEN, M. (2014). *Organisation*. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Vahlen.

UNGERICHT, B., WIESNER, M. (2011). Resilienz. Zur Widerstandskraft von Individuen und Organisationen. *Zeitschrift Führung und Organisation* 3, S. 188 – 194.

WEICK, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly* 1, S. 1 – 19.

WISSENSCHAFTSRAT (2021). Impulse aus der COVID-19-Krise für die Weiterentwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland. Positionspapier. URL: https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/8834-21.pdf?__blob=publicationFile&v=15. Zugriffen: 21.02.2021.

