

# 5 LEADERSHIP-ANSÄTZE FÜR DEN DIGITALEN WANDEL IN HOCHSCHULEN

Von digitaler Souveränität bis Vertrauensmanagement – Praxisbeispiele zeigen, wie Leadership im digitalen Zeitalter gelingen kann.

VON DR. CHRISTINE TOVAR & ANNE PRILL



Viele Führungskräfte an Hochschulen waren und sind in der anhaltenden Corona-Pandemie besonders gefordert. Sie manövrierten ihre Mitarbeiter:innen, Hilfskräfte und Teams zunächst ad-hoc durch die Krise, waren mit neuen Herausforderungen konfrontiert, in denen Sie dennoch Sicherheit vermittelten und Führungsverantwortung zeigten. Wie haben die Erfahrungen aus der Pandemie das Führungsverhalten beeinflusst und welche Chancen ergeben sich daraus für eine dauerhafte Veränderung hin zu Digital Leadership- und New Work-Ansätzen an deutschen Hochschulen? Praxisbeispiele zeigen, wie Leadership im digitalen Zeitalter gelingen kann.

Wie in vielen Bereichen hat die Corona-Pandemie auch im Hochschulbetrieb gezeigt, wer gut (oder weniger gut) mit Ausnahmesituationen umgehen kann. Allen Involvierten wurde viel abverlangt, um quasi über Nacht Lehr- wie Arbeitsbetrieb digital umzustellen. Führungskräfte mit einer Vision für den digitalen Wandel an ihrer Hochschule, ihrem Fachbereich oder ihrer Arbeitsstelle konnten mitunter schneller reagieren als andere. Obwohl die Bewältigung der Krise noch frisch ist, gibt sie nun auch Raum für Veränderung. Insbesondere aktuelle Führungsthemen wie Digital Leadership und New Work erhielten dadurch einen Aufwind und wurden praktisch erlebbar.

Überall haben corona-bedingte Anpassungen des Arbeitsalltags für einen Schub in der Entwicklung der Arbeitskultur gesorgt. Dabei befindet sich die Arbeitswelt schon seit längerem in einem deutlichen Wandel. Der Arbeitsplatz Hochschule hat den Ruf, mit solchen Veränderungen langsamer umgehen zu müssen als Berufsfelder der freien oder Kreativwirtschaft. New Work wird manchmal als „Buzzword“ benutzt, um Entwicklungen und Ansätze der Zukunft von Arbeit zu erklären. Dabei verfügt der Bereich Hochschule bereits über wichtige Merkmale dieser neuen Arbeitskultur. „Es geht um sinnstiftende Arbeit, die von Eigenverantwortung und Selbstständigkeit geprägt wird, die Mitarbeitende als Menschen mit all ihren beruflichen, privaten wie familiären Facetten begreift und die von Wertschätzung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden geprägt ist“, wie Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer des CHE Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh, zentrale New Work-Ansätze zusammenfasst. So arbeiten Professor:innen, Wissenschaftler:innen und Lehrende häufig schon selbstorganisiert und

selbstbestimmt, teilen sich ihre Arbeitszeit selbst ein und sind im Homeoffice gut organisiert. Beim Thema Führung scheinen Hochschulen ähnlich breit (oder nicht-breit) aufgestellt zu sein wie andere Organisationen. Die Corona-Situation war für Führungskräfte eine Phase großer Unsicherheit, nicht nur an Hochschulen. Der Umgang mit dieser Situation sowie anderen künftigen Unsicherheiten ist für „Digital Leader“ entscheidend: hier zeigen sich Stärken und Schwächen in der Führungskultur einer Organisation. Dies gilt in Hochschulen nicht nur „ganz oben“

im Rektorat oder Präsidium, sondern auch schon „im Kleinen“: bei Lehrenden, die Tutor:innen-Gruppen führen, bei Verwaltungsteams, die organisiert werden müssen, oder auch in Forschungsteams, in denen Wissenschaftler:innen (Mit-)Verantwortung für wissenschaftliche Mitarbeiter:innen haben. Zudem verändert sich durch den

digitalen Wandel der Anspruch an Personen mit Führungsverantwortung enorm. Kompetenzen wie Flexibilität, Eigenverantwortung und ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit sind gefragt. Im engen Zusammenhang mit dem New Work-Konzept steht auch der Umgang mit digitalen Medien und Arbeitsmethoden. Die folgenden fünf Leadership-Ansätze können Führungskräften in Hochschulen für den digitalen Wandel Orientierung bieten.

### **LÖSUNGSANSÄTZE FINDEN MIT DIGITALER SOUVERÄNITÄT**

Es kommt für Führungskräfte, auch in Hochschulen, mehr denn je darauf an, sich ein gewisses Maß an digitaler Souveränität anzueignen. Dazu gehört nicht explizit, jedes neue Tool zu beherrschen. Wichtiger ist vielmehr, einen guten Überblick darüber zu haben, was digital machbar ist und eng mit den Vorreiter:innen und Digitalexpert:innen der eigenen Hochschule zusammenzuarbeiten, um Potenziale und Grenzen der vielfältigen Konzepte und Tools zu verstehen.

Mit dem ersten Lockdown im Sommersemester 2020 galt es auf einmal, intensiver online zu arbeiten als je zuvor: Statt Meetings vor Ort in der Hochschule abzuhalten, wurden die meisten Hochschulangehörigen zu routinierten Videokonferenz-Teilnehmer:innen; gemeinsame Dokumente sollten auf einmal



kollaborativ von verschiedenen Arbeitsplätzen aus erstellt werden. Wer schon zuvor in eine sichere, technische Infrastruktur investiert und Rahmenbedingungen für Innovationen aktiv mitgeschaffen hatte, war für die Verlagerung von Absprachen und Kollaboration in den virtuellen Raum relativ gut vorbereitet.

### DURCH INTERNE KOMMUNIKATION DIE EIGENE POSITION STÄRKEN

Freier Zugang zu Informationen ist in einer von Unsicherheit geprägten Zeit immens wichtig. Führungskräfte sollten besser vorläufige Informationen unter Vorbehalt geben als keine. Transparenz und das Teilen von Erfahrungen und Austausch werden am besten vorgelebt, um damit zu einer offenen Kultur beizutragen. So erfuhr beispielsweise der Bereich der internen Kommunikation mit der Pandemie einen enormen Schub. Durch den Einsatz digitaler Plattformen und Medien können Hochschulleitungen intern viel schneller und direkter Sichtbarkeit erreichen. Corona-Updates wurden beispielsweise mittels regelmäßiger Videobotschaften vermittelt oder größere „Townhall Meetings“ online abgehalten. Für Hochschulleitungen ist die Nutzung dieser digitalen Möglichkeiten eine große Chance, sich noch stärker als Führungskraft zu positionieren und zur Identifikation mit der Hochschule beizutragen.

Auch wenn zukünftig viele Begegnungen im digitalen Raum stattfinden – in der Zusammenarbeit von Menschen müssen nach wie vor der Mensch und das Menschliche im Vordergrund stehen. Empathische Führungskräfte finden Wege, ihre sozialen und kommunikativen Fähigkeiten in den digitalen Raum zu verlagern, was nicht immer einfach ist. Angebote regelmäßiger Erreichbarkeit (z.B. morgendlich oder wöchentlich) können dafür ein effektiver Ansatz sein. In ihrer Rolle als Director des Campus Hamburg der Hochschule Macro-media führte Dr. Merle Emre für die Verwaltungsmitarbeitenden ein morgendliches, digitales Stand-Up-Meeting ein, bei dem sich alle in Kürze auf den neuesten Stand

bringen und operative Aufgaben abklären. Auch in Zukunft soll an dieser neuen Routine festgehalten werden. Solche festen Zeitfenster für Video- oder Telefon-Erreichbarkeit machen es Mitarbeiter:innen leichter, Kontakt aufzunehmen und bauen eine mögliche Hemmschwelle der Kommunikation ab. Regelungen, welche Informationen beispielsweise per E-Mail an alle geteilt werden oder wozu gechattet werden kann, mindern Unsicherheiten und Überforderung mit verschiedenen digitalen Kommunikationskanälen. Auch auf informellem Weg ist es für



Personen mit Führungsverantwortung wichtig mitzubekommen, welche Themen gerade relevant sind. Ohne die Begegnung im Büroflur oder der Mensa, fällt der direkte Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen allerdings weg. Um diesen „Draht“ nicht zu verlieren, bleibt es wichtig, die verschiedenen Akteur:innen aktiv abzuholen und einzubeziehen. Mit dem Umzug ins Digitale mussten schnell alternative Wege und Formate gefunden werden. Prof. Dr. Ralph Sonntag, Dekan der Fakultät Wirtschaftswissenschaften an HTW Dresden, führte virtuelle Kaffeerunden ein, um den informellen Austausch nicht aus den Augen zu verlieren. Durch regelmäßige Jour Fixes mit der Studierendenvertretung konnte er schneller Belange der Studierenden aufnehmen und gemeinsam Ideen besprechen.

### DURCH LERNBEREITSCHAFT VERÄNDERUNGEN PROAKTIVER BEGEGNEN

Die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie haben auch einen generellen Effekt: Mit dem Erlebnis, aus der Krise heraus Entscheidungen zu treffen, sehen sich Führungskräfte in Hochschulen auch in Zukunft eher bereit, sich auf neue Arbeitsmethoden oder Prozesse einzulassen. Die Hürde, Veränderungen in einer digitalen Welt proaktiv zu begegnen, scheint nicht mehr so hoch. Aus der Not heraus war es auf Führungs-, Lehrenden- und Verwaltungsebene nötig, schnell neue Fähigkeiten zu erlernen. Hochschulmitarbeitende haben sich gegenseitig beispielsweise in Form von „Micro-Schulungen“ unterstützt, Lehrende neue Online-



Tools ausprobiert und genutzt. Die enorme Lernbereitschaft spiegelte sich auch im „Quickstarter Online-Lehre“, dem gemeinsamen Qualifizierungsspecial von HFD, GMW und e-teaching.org wider. In diesem Online-Kurs wurden Lehrende, die bisher noch keine oder erst wenig Erfahrungen mit der Lehre mit digitalen Medien hatten, unterstützt, Konzepte zu entwickeln, um auch mit einfachen Mitteln gute Lehre online durchzuführen.

An der Universität Paderborn wurden vor allem neue niedrigschwellige Austauschformate, wie Foren und Chats, unter den Lehrenden geschaffen und sehr gut angenommen. Auch in Zukunft werden diese Angebote beibehalten, um das Thema der „gegenseitigen Hilfe“ weiter zu etablieren. Aus Sicht von Prof. Dr. Gudrun Oevel, Chief Information Officer (CIO) der Universität Paderborn, profitierten davon besonders der wissenschaftliche Nachwuchs und diejenigen, die zum ersten Mal Erfahrungen mit digitalem Arbeiten und Lehren gemacht haben. Für Führungskräfte ist dies ein geeigneter Zeitpunkt, die Bereitschaft vieler Akteur:innen zu nutzen, um an einer neuen Führungs- und Organisationskultur mitzuarbeiten, sich gemeinsam neu auszurichten und das voneinander und miteinander Lernen nachhaltig zu fördern.

### MIT VERTRAUEN VERÄNDERUNGSPROZESSE GESTALTEN

Auch außerhalb von Ausnahmesituationen, wie der erlebten Corona-Pandemie, bildet eine Kultur des Vertrauens eine gute Basis, gemeinschaftlich Veränderungsprozesse zu gestalten. Das schaffen Führungskräfte nicht durch Kontrollmechanismen, sondern durch die Bewertung von Arbeitsleistung als zentralem Aspekt von New-Work-Führung. So sind Mitarbeitende möglicherweise eher bereit, verschiedene Wege auszuprobieren, Risiken einzugehen und damit Innovationen zu beschleunigen. Konkret helfen hier gemeinschaftlich aufgestellte Spielregeln, beispielsweise in Bezug auf die Zusammenarbeit. Für Kolleg:innen, die das Arbeiten von Zuhause nicht gewohnt sind, kann es sinnvoll sein, die Erwartungen an eine virtuelle Zusammenarbeit festzulegen. Hierzu gehören z. B. Reaktionszeiten und telefonische Erreichbarkeit. Denn nicht wenige Menschen, die im Büro meist unter einer ‚sozialen Kontrolle‘ gearbeitet haben, setzt der Gedanke unter Druck, Zuhause nicht häufig genug erreichbar zu sein. Ein nachhaltiges Vertrauensmanagement etabliert sich durch das Wechselspiel von Vertrauensvorschuss und Ver-

trauensleistung. So wird Mitarbeitenden auf der einen Seite das Vertrauen zur flexiblen Gestaltung ihrer Arbeitszeit geschenkt. Auf der anderen Seite sind die Einhaltung der gemeinsam vereinbarten Spielregeln und die Dokumentation bestimmter Arbeitsprozesse wichtig, ohne dass ein Gefühl der Kontrolle entsteht. Das kann in der Organisation Hochschule Entscheidungen beschleunigen, Experimentierräume schaffen und die Selbstverantwortung auf allen Ebenen stärken.

### AUF HERAUSFORDERUNGEN ZUGEHEN UND STRATEGISCHE WEICHEN STELLEN

New Work und Digital Leadership sind nicht länger Worthülsen, sondern wurden an vielen Stellen erlebbar. Diese Erlebnisse können langfristig zu neuen Mindsets in der Führungskultur führen. Hier gewinnen Faktoren wie flexible Arbeitszeitgestaltung und Partizipation von Mitarbeitenden immer mehr an Bedeutung. Digital Leader begleiten und organisieren diese Umgestaltung von Prozessen und Strukturen in Hochschulen engagiert und aktiv mit. Eigenschaften wie Innovationsgeist und Mut, sich auf neue Arbeitsmethoden einzulassen, stehen dafür im Vordergrund. Entscheidungsträger:innen in Hochschulen, mit einer Offenheit für aktuelle Entwicklungen, können die jüngsten Erfahrungen aus der Corona-Pandemie als Chance nutzen, um neue Organisationskulturen für den digitalen Wandel an Hochschulen zu etablieren. Aus der digitalen Zusammenarbeit entstand ein wichtiger Hebel, den Führungskräfte jetzt nutzen können, um auf strategischer Ebene wichtige Weichen für die Zukunft der Hochschule im digitalen Wandel zu stellen.

