



Hochschulforum
Digitalisierung

Arbeitspapier Nr. 90 / Dezember 2025

New Work an Hochschulen

**Eine explorative Studie zu neuen Formen
von Zusammenarbeit, Führung und Raum**

Autor:innen:

Georg Jongmanns & Maren Lübcke

Mitwirkende Prozessbegleitung und Feedbackgeberin:

Anne Prill

Arbeitspapier Nr. 90 / Dezember 2025

New Work an Hochschulen

**Eine explorative Studie zu neuen Formen
von Zusammenarbeit, Führung und Raum**

Autor:innen:

Georg Jongmanns & Maren Lübcke

Mitwirkende Prozessbegleitung und Feedbackgeberin:

Anne Prill

Inhalt

Das Hochschulforum Digitalisierung	5
HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. (HIS-HE)	5
1 Einleitung	6
1.1 Vorgehen	8
2 Fallbetrachtungen	10
2.1 Personal-, Organisations- und Prozessentwicklung im Fokus	10
2.1.1 Ein Motivator für agiles Arbeiten: das Agility Lab an der Universität Stuttgart	10
2.1.2 Führen im Team: die Personal- und Organisationsentwicklung und das Büro für Nachhaltigkeit der TU Darmstadt	16
2.1.3 (Eigen-)Verantwortliches Agieren institutionalisiert: die Organisationsberatung der Universität Rostock	22
2.2 Räumliche Veränderung im Fokus	28
2.2.1 Coworking und Kollaboration: TUD excite der TU Dresden	28
2.2.2 Desk Sharing und Open Desk im Bestand: die Hochschulverwaltung der Universität zu Lübeck	35
2.2.3 Ein Arbeitsort für alle Beschäftigten: Neuer Campus der SRH Berlin	41
2.3 Diskussion der Ergebnisse	
im Kontext des Konzeptverständnisses von New Work	48
3 Fazit	50
Literaturverzeichnis	55
Abbildungsverzeichnis	56
Impressum	57

Das Hochschulforum Digitalisierung

Als bundesweiter Think-&-Do-Tank führt das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) eine breite Community rund um die digitale Transformation an Hochschulen zusammen, macht Entwicklungen sichtbar und erprobt innovative Lösungsansätze. Dazu werden Akteure aus den Feldern Hochschule, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vernetzt.

Das 2014 gegründete Hochschulforum Digitalisierung ist eine gemeinsame Initiative des Stifterverbandes, des CHE Centrum für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Gefördert wird es vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR).

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. (HIS-HE)

Als forschungsbasiertes unabhängiges Kompetenzzentrum berät HIS-HE Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Stiftungen und Wissenschaftsministerien deutschlandweit in Fragen der Hochschulentwicklung und Organisation von Forschung und Lehre. Zu den Serviceleistungen zählen Studien, Gutachten, Evaluationen, Organisationsentwicklungen und Untersuchungen in den Themenfeldern Campusentwicklung und Bedarfsplanung, Infrastruktur, Nachhaltigkeit und Energie, digitale Transformation, Lehr-, Lern- und Arbeitswelten sowie Governance, Strategie und Organisation.

Unter Anwendung standardisierter Methoden und analytischer Verfahren sowie auf Basis empirischer Daten und Fakten bietet HIS-HE individuelle und passgenaue Lösungsansätze an, die unabhängig sind von externer Einflussnahme und Eigeninteressen. Basis hierfür ist stets die kooperative, enge und dialogische Zusammenarbeit mit unseren Auftraggeber:innen. Der Anspruch von HIS-HE ist es, Trends zu erkennen und zu bewerten und so Hochschulzukunft zu gestalten. Durch seine umfangreichen Transferaktivitäten leistet HIS-HE einen Beitrag zur Entwicklung des Hochschul- und Wissenschaftssystems und unterstützt Hochschulen und ihre Akteur:innen, bestmögliche Qualität in ihren Leistungen zu erbringen.

1 Einleitung

Hochschulen bewegen sich in einem Umfeld zunehmend digitalisierter Arbeitsprozesse sowie flexibilisierter Arbeitszeiten und -orte. Gleichzeitig verändern sich die Erwartungen an die Zusammenarbeit innerhalb der Hochschule sowie an die institutionellen Leistungen, die diese erbringt. Zusätzlich erzeugt der demografische Wandel einen gewissen Handlungsdruck, attraktive Arbeitsformen zu entwickeln, die die Hochschulen am Arbeitsmarkt konkurrenzfähiger machen.

Die Studie geht davon aus, dass Hochschulen sich zwar permanent verändern, dabei jedoch ein Spannungsfeld zwischen Dynamik und Beharrlichkeit aufrechterhalten. „New Work“ signalisiert, dass nicht nur die Veränderung selbst, sondern auch deren Gestaltung neu gedacht werden muss. Wer Wandel gestalten will, muss bereit sein, sich selbst zu wandeln.

New Work, Agilität und Vorstellungen zur Zukunft der Arbeit sind von zwei Seiten auf Hochschulen hereingebrochen. Zum einen hat die Corona-Krise die Einführung von New Work stark beschleunigt, ohne allerdings Zeit zu geben, sich auf den Wandel vorzubereiten. Zinger spricht deshalb von einer „Sprunginnovation“, die die Corona-Pandemie hervorgerufen hat [Zinger, 2022]. Auch Tadsen und Wolfsdorf betonen die disruptive Implementierung neuer Arbeitsformen, deren kulturelle Veränderungen der Arbeit in Hochschulverwaltung nicht aktiv gestaltet werden konnte, was nun nachgeholt werden müsse [Tadsen & Wolfsdorf, 2022]. Gleichzeitig werden moderne Arbeitskonzepte in der Wirtschaft zunehmend als Erfolgsfaktoren für Agilität und Transformationsfähigkeit verstanden, auf die Hochschulen vorbereiten müssen.

Ein systematisches Bild vermitteln die folgenden, im Rahmen einer Fraunhofer-Studie [Hofmann et. al., 2019] identifizierten vier wesentlichen Stoßrichtungen von New Work:

1. **die zeitliche und örtliche Flexibilisierung**
2. **eine agile und projektorientierte Organisation jenseits der Organigramme und Silos**
3. **eine wertebasierte und sinnstiftende Arbeit**
4. **partizipative, enthierarchisierte Führungsstrukturen**

Diese zeitliche und örtliche Flexibilisierung verweist auf eine Auflösung klassischer Präsenz- und Arbeitszeitmodelle. Durch digitale Technologien können Mitarbeiter:innen Ort und Zeit ihrer Tätigkeit flexibler wählen. Ausdruck dieser Stoßrichtung sind Homeoffice, Desk Sharing und Möglichkeiten der asynchronen Zusammenarbeit. Der zweite Aspekt adressiert Organisationsformen, die sich nicht an starren Hierarchien, sondern an Projekten, Prozessen und Zielen orientieren. Dies kann an Hochschulen für die Auflösung von Grenzen innerhalb der Verwaltung verstanden werden, aber auch für eine stärker integrative Betrachtung der unterschiedlichen hochschulischen Leistungsbereiche Forschung, Lehre, Verwaltung und Transfer.

New Work stellt den Sinn der Arbeit und individuelle Wertorientierungen stärker in den Mittelpunkt. Beschäftigte sollen nicht nur Aufgaben erfüllen, sondern verstehen, welchen Beitrag ihre Arbeit zum übergeordneten Ziel der Organisation leistet.

Der vierte Aspekt betont Führung als moderierende, unterstützende und befähigende Funktion auf Augenhöhe. Damit verbunden ist eine Kultur der Beteiligung, Transparenz und gemeinsamen Verantwortungsübernahme.

Diese vier Dimensionen von New Work treffen an Hochschulen auf unterschiedliche Reifegrade. Die wertebasierte und sinnstiftende Arbeit (Aspekt 3) zeichnet Forschung und Lehre in besonderer Weise aus – ganz unabhängig von New Work und Agilität. Die mit dem New Work-Begriff verknüpfte Flexibilisierung von Zeit und Ort des Arbeitens (Aspekt 1) hat ihr disruptives Potenzial vor allem in der Verwaltung entfaltet. Der akademische Bereich ist traditionell von hybriden Arbeitsformen geprägt, die nicht zwingend auf Präsenz ausgerichtet sind, denn in wissenschaftlichen Zusammenhängen spielt die individuelle Eigenständigkeit des Arbeitens schon immer eine zentrale Rolle. Doch auch im Akademischen eröffnen sich neue Möglichkeiten für innovative Arbeitsformen. Offene Entwicklungsfelder sind bspw. Raumkonzepte, die sich an konkreten Nutzungsanforderungen orientieren und geteilte Arbeitsplätze („Shared Workplaces“) nicht nur im Sinne von Büroplätzen, sondern auch im Sinne geteilter Labore und Geräte. Damit könnte eine effizientere Flächennutzung möglich werden.

Auch projektbasiertes Arbeiten (Aspekt 2) ist Kern wissenschaftlicher Tätigkeiten. Für den Aspekt der „Enthierarchisierung“ (Aspekt 4) zeigt sich ein uneinheitliches Bild. Zwar ist der wissenschaftliche Bereich in der Aufbauorganisation weniger stark durch-hierarchisiert als der Verwaltungsbereich. Dafür hat man es in der Wissenschaft mit anderen Formen hierarchischer Verhältnisse zu tun (z. B. Lehrstuhlprinzip, Reputation). Zudem existieren sowohl strukturelle Effekte, die wissenschaftliches Arbeiten in Richtung Hierarchie verschieben (z. B. Leistungsdruck, Managerialisierung), als auch Ansätze für eine enthierarchisierende Praxis – insbesondere auf Ebene von Forschungsteams, Lehre und projektbezogenen Formaten.

Das Verbindende aller vier Dimensionen von New Work ist die Frage: „Wie wollen wir zusammenarbeiten?“ Diese Frage stellt sich gleichermaßen, wenn man die Arbeitsweisen im Team umstellt, die Führungsstruktur modifiziert, agile Methoden nutzen möchte oder überlegt, welche Anforderungen ein neuer Arbeitsort erfüllen muss, oder sich verständigt, wie man unter den Bedingungen dieses neuen Ortes kollegial miteinander umgehen möchte.

In New Work-Konzepten wird das Potenzial gesehen, die akademischen und administrativen Arbeitsweisen anzunähern. Ziegele plädiert dafür, die Hochschule stärker als Einheit zu betrachten und im nicht-wissenschaftlichen Bereich ähnliche Arbeitsbedingungen wie in der Wissenschaft zu schaffen (vgl. Ziegele, 2022, S. 14f.). Auch andere Autor:innen weisen auf die Notwendigkeit hin, bei der Implementierung von New Work einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen, der die Perspektiven von Studierenden sowie des wissenschaftlichen und des Verwaltungspersonals abdeckt (vgl. Michalski & Solbach, 2025, S. 5). Die konkreten Vorteile der New Work-Ansätze werden vor allem in einer gesteigerten Effizienz und einer erhöhten Mitarbeiter:innenzufriedenheit gesehen.

Interessant wird es, wenn Hochschulen über diese Effizienzsteigerung hinaus Autonomie, Beteiligung und Sinnstiftung als organisationale Gestaltungsprinzipien begreifen und damit Entscheidungsprozesse öffnen und Rollen flexibler definieren. Denn Hochschulen müssen sich zunehmend nicht nur als Orte der Wissensproduktion verstehen,

sondern als Organisationen, die ihre eigenen Arbeits- und Entscheidungsweisen reflektieren und weiterentwickeln. So entsteht die Möglichkeit, die Fähigkeit zu entwickeln, sich selbst zu transformieren.

1.1 Vorgehen

Die vorliegende Studie geht den unterschiedlichen Wegen nach, die Hochschulen unter dem Label „New Work“ gehen. In einem „Call for Cases“, der im September 2024 auf der Website des Hochschulforums Digitalisierung veröffentlicht und über zahlreiche Kanäle gestreut wurde, hatte das HFD dazu aufgerufen, aktuelle Fallbeispiele zu „New Work an Hochschulen – zwischen neuen Arbeitszeitregelungen und gelebter Arbeitskultur“ einzuzeichnen. Die Fälle sollten den gegenwärtigen Stand sowie Veränderungsprozesse im Kontext von „New Work“ an deutschen Hochschulen dokumentieren, die Bandbreite der aktuell verfolgten Handlungsansätze transparent machen, die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse verdeutlichen sowie weiterführende Anregungen bieten. Wichtig für die Fallauswahl war, dass es sich um Fallbeispiele deutschsprachiger Hochschulen handelt, dass diese eine breite empirische Ausgangsbasis bieten und dass der Fokus stärker auf Wissenschaft und Verwaltung liegt als auf der Lehre. Zudem sollten die Fälle weitreichende Veränderungspotentiale aufweisen und sich bereits in der Erprobung befinden. Zwanzig Fälle wurden über diesen Call und durch zusätzliche Recherchen ermittelt, von denen sechs Fallbeispiele entlang der oben beschriebenen Kriterien ausgewählt wurden.

Die nachfolgende Tabelle ordnet den Fokus der ausgewählten Fallbeispiele den oben genannten vier Dimensionen von New Work zu.

	Zeitliche und örtliche Flexibilisierung	Agile und projektorientierte Organisation	Wertebasierte und sinnstiftende Arbeit	Veränderte Führungs- strukturen
SRH Berlin	●			
TU Darmstadt				●
TU Dresden	●			
Universität Lübeck	●		●	
Universität Rostock		●	●	
Universität Stuttgart		●		

Die sechs Fallbeispiele weisen unterschiedliche Schwerpunkte hinsichtlich der vier Dimensionen des New Work-Ansatzes des Fraunhofer IAO auf und lassen sich inhaltlich in zwei übergeordnete Perspektiven zusammenfassen. Drei Fallbeispiele fokussieren primär auf die physisch-räumliche Dimension von New Work. Sie zeigen, wie bauliche, gestalterische und auch regulatorische Anpassungen an Hochschulen neue Formen der Zusammenarbeit ermöglichen und unterstützen. Dabei steht der Raum als materieller

Ausdruck von Organisationskultur im Zentrum. Die Veränderung des Arbeitsumfeldes wird hier als Ausgangspunkt für kulturelle und strukturelle Wandlungsprozesse verstanden.

Drei Fallbeispiele beziehen sich auf organisatorische und soziale Dimensionen von New Work und adressieren veränderte Führungspraktiken, agile Arbeitsweisen und prozessorientierte Arbeitsformen. Sie zeigen, wie sich Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung und Verantwortungsverteilung im Zuge von New Work transformieren. Im Gegensatz zu den raumbezogenen Ansätzen steht hier nicht die physische Umgebung, sondern die Zusammenarbeit und Steuerungslogik der Arbeit im Vordergrund.

Über alle Fälle hinweg wurden 27 leitfadengestützte Interviews geführt. Zu jedem Fall konnte mit operativ-verantwortlichen Akteur:innen, mit der Leitungsebene und mit „Anwender:innen“ gesprochen werden. In den Interviews wurde erhoben, in welchem organisatorischen Kontext die jeweiligen Aktivitäten stattfinden. Die Interviews mit unterschiedlichen Personengruppen dienen dazu, ein differenziertes Bild der jeweiligen Fälle zu gewinnen. Jede dieser Gruppen verfügt über eigene Perspektiven, Erfahrungen und Interessen, die für das Verständnis relevant sind. Die Leitungsebene kann Ziele, Rahmenbedingungen, Entscheidungsprozesse und auch mit den Fällen verbundene Erwartungshaltungen erläutern. Die Projektverantwortlichen geben Einblicke in die praktische Umsetzung, operative Herausforderungen und konkrete Maßnahmen. Die Anwender:innen schildern die Auswirkungen und Veränderungen aus ihrer Sicht.

Die nachfolgenden Fallportraits sind wie folgt aufgebaut: In einer kurzen Einleitung wird der Kern des Falles beschrieben. Es folgt die Schilderung der Ausgangssituation und des Fallkontextes. Anschließend wird der Leitgedanke bzw. die konzeptionelle Idee des Falles ausführlicher beschrieben. Der nächste Abschnitt schildert dann die Vorgehensweisen zur Umsetzung der Ideen und der hinter den Fällen stehenden Konzepte. Der Abschnitt Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen fasst Beobachtungen zu den Fällen zusammen und gibt aus den Interviews gewonnene Empfehlungen wieder. Dieser Abschnitt dient dazu, den Lesenden Anregungen zu geben, was bei der Verfolgung ähnlicher Ansätze hilfreich sein könnte.

Die Fallbetrachtungen schließen jeweils mit einem kurzen Zwischenfazit ab. Die Fazits greifen zentrale Punkte der empirischen Beschreibungen auf und leiten daraus Potenziale ab. Die Erkenntnisse der einzelnen Fälle werden im Schlusskapitel zusammengeführt.

Die Autor:innen bedanken sich bei allen Gesprächspartner:innen, die durch ihre Teilnahme an den Expert:inneninterviews und durch ihre Bereitschaft, über ihre Erfahrungen und Einschätzungen ausführlich und transparent zu berichten, diese Studie erst ermöglicht haben. Der Dank fällt umso stärker aus, weil viele der berichteten Aktivitäten noch nicht abgeschlossen, sondern im Fluss waren. Erst die Offenheit und die Gesprächsbereitschaft haben es ermöglicht, die vorliegenden Erkenntnisse zu gewinnen und die Fälle aus den Perspektiven unterschiedlicher Akteur:innen zu beschreiben.

Der Dank gilt ebenfalls Anne Prill für ihre Begleitung, sowie Franziska Bittl, Ingrid Zeitlhöfler und Marco Rustemeyer für die tatkräftige Unterstützung.

2 Fallbetrachtungen

2.1 Personal-, Organisations- und Prozessentwicklung im Fokus

2.1.1 Ein Motivator für agiles Arbeiten: das Agility Lab an der Universität Stuttgart



Das Agility Lab versteht sich als Dienstleister für Verwaltung und Institute der Universität Stuttgart. Es vermittelt und trägt das Wissen über agile Arbeitsformen und -methoden in die Universität und erprobt agile Arbeitsweisen.

2.1.1.1 Die Ausgangssituation

Das Agility Lab (AL) wurde im Jahr 2020 gegründet, nachdem die Universität Stuttgart zwei Exzellenzcluster gewonnen hatte. Der damalige Kanzler initiierte das AL mit der Überzeugung, dass Spitzenforschung nur durch eine exzellente Verwaltungsunterstützung erfolgreich sein kann. Mit dem AL sollten die Exzellenzcluster einen Ansprechpartner für neue Arbeitsthemen und die Vereinfachung von Verwaltungsprozessen bekommen. Das AL, finanziert aus der für die Verwaltung bestimmten Universitätspauschale der Exzellenzinitiative, wurde zu einer Stabstelle des Kanzlers. Allerdings war der erste Lerneffekt, dass die Cluster schnellere Lösungen für ihre administrativen und managementbezogenen Fragen benötigten (und fanden), als es möglich war, das AL entsprechend zu installieren und zu positionieren. Dementsprechend wurde das AL neu ausgerichtet, die zentrale Hochschulverwaltung und die weiteren Services standen nun im Fokus, die Zielstellung des AL ging über die Exzellenzcluster hinaus.

Das Team des AL bestand bei seiner Gründung aus vier Wissenschaftsmanagerinnen, wobei zwei aus dem Wissenschaftsbereich und zwei aus dem Verwaltungsbereich stammten. Personelle Veränderungen führten zu einer Neuzusammensetzung des AL-Teams unter Beibehaltung verschiedener fachlicher Hintergründe und zu einer temporären Änderung der organisatorischen Verankerung.

2.1.1.2 Konzeptioneller Rahmen und Leitgedanke

Das AL ist ein **Experimentierlabor für agile Tools, Methoden und Frameworks im universitären Anwendungskontext**. Experimentieren bedeutet für das AL nicht, eigene Methoden zu entwickeln. Das Ziel ist vielmehr, verschiedene Wege zu gehen, um die zahlreichen verfügbaren Ansätze für die Universität Stuttgart nutzbar zu machen. Neue Methoden, Prozesse oder digitale Tools werden gemeinsam mit der Verwaltung erprobt und dann an die jeweiligen Fachabteilungen weitergeleitet, wie bspw. an die Personal- und Organisationsentwicklung oder an das Zentrum für Technische Informations- und Kommunikationsdienste. Das AL setzt stets auf **Pilotierung und intensive Testung**, ist jedoch nicht für Implementierung und Verstetigung zuständig.

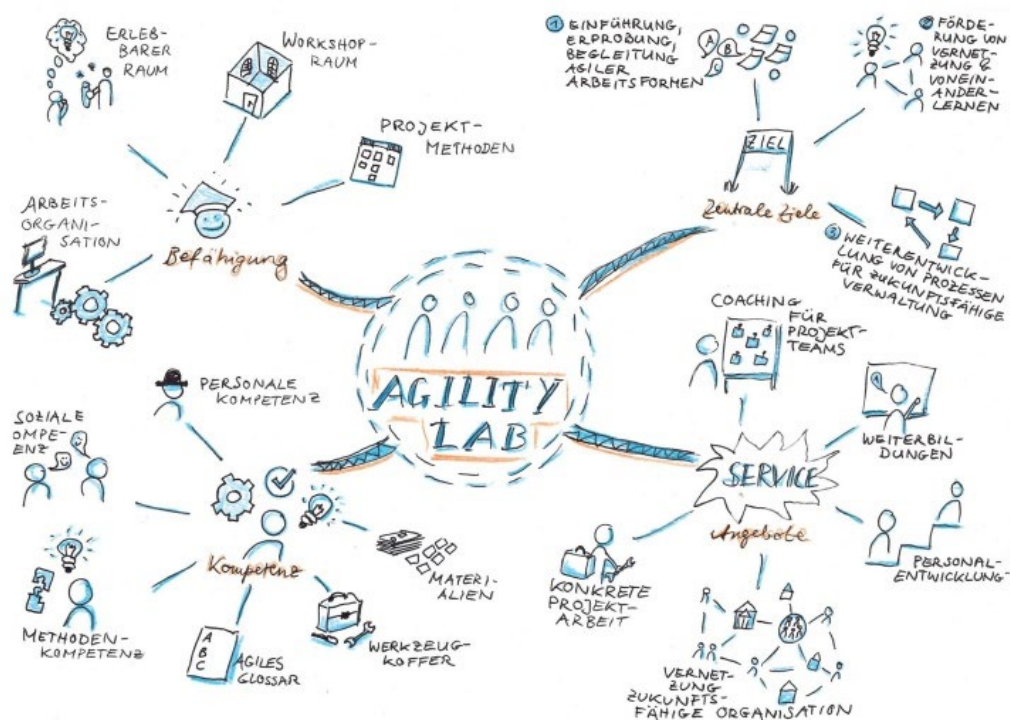


Abb. 1: Angebote und Zielsetzung des Agility Lab. <https://www.project.uni-stuttgart.de/agility-lab/ueberuns/>

Das AL versteht sich als innovativer Dienstleister, der die Einführung von agilen Arbeitsweisen anregt und begleitet. Die primäre Zielgruppe sind die Mitarbeiter:innen in der zentralen Verwaltung und den zentralen Einrichtungen. Um eine Brücke zu schlagen, werden die dezentralen Verwaltungseinheiten sowie die Wissenschaftler:innen und ihre Teams ebenso angesprochen. Den Mitarbeiter:innen in den unterschiedlichen Bereichen die agilen Methoden und Frameworks nahezubringen und ihnen die Möglichkeit zu bieten, sie auszuprobieren und in die Anwendung zu bringen, soll dazu beitragen, Arbeitsweisen bekannt zu machen, die die zentralen Services stärker mit den Wissenschaftler:innen verbinden. Das gegenseitige Verständnis der häufig noch getrennten Bereiche soll gestärkt werden.

Die damit intendierten Wirkungen beschreibt das AL mit drei Stichworten:

- CONNECT meint den Austausch, die Kommunikation und die Möglichkeiten zum gemeinsamen Lernen;
- [CO-)CREATE bezeichnet den Modus, in dem innovative, kooperative Maßnahmen für die Weiterentwicklung der Universität in Projekten mit anderen Einheiten aus der Verwaltung, aus Instituten und aus zentralen Einrichtungen erarbeitet werden;
- CHANGE bedeutet, Anregungen und Materialien anzubieten, um den Wandel an der Universität zu begleiten.

In diesem selbstgesteckten Rahmen bietet das AL vielfältige Möglichkeiten an, agile Tools, Methoden und Frameworks kennenzulernen. So werden Vernetzungstreffen (eine 30-minütige morgendliche virtuelle Kaffeerunde), kurze Impulse zu agilen Methoden zur

Mittagszeit (das 30-minütige Lunch & Learn) und das Experimentierlabor (bei Kaffee & Keksen – 60 bis 90 Minuten in Präsenz), angeboten, um agile Methoden gemeinschaftlich zu erproben.

Das AL-Team adressiert mit unterschiedlichen Formaten verschiedene Zielgruppen in der Universität, um Tipps zum Arbeiten und Zusammenarbeiten zu geben. Es moderiert Workshops, bietet Coaching an und berät anlassbezogen zum Einsatz von Tools und Methoden. Schulungen wie z. B. ein Sketchnoting-Lernzirkel verbessern die Fähigkeiten, Workshops und Meetings zu gestalten. Das Informationsangebot umfasst ein Glossar zu agilen Arbeitsweisen, eine Wissensdatenbank, einen Werkzeugkoffer für agile Methoden, Frameworks und Ansätze, einen Podcast sowie Dokumentationen zu den Veranstaltungen. Alle Mitarbeiter:innen der Universität können Arbeitsmaterialien kostenfrei bestellen und den Workshop-Raum des AL buchen.

Darüber hinaus begleitet das AL Veränderungsprojekte an der Universität Stuttgart, vorrangig in solchen Fällen, in denen es darum geht, etwas zu pilotieren, dabei agile Methoden und Tools einzusetzen und bereichsübergreifend Personen zusammenzubringen. Themen waren und sind z. B. der Prototyp eines Chatbots für das Dienstreisemanagement, die Wohnungsbörse der Universität Stuttgart, oder auch ein Projekt, das sich mit der Gestaltung und Konzeption agiler Räume befasst.

Eine laufende Weiterentwicklung des AL führt zu einer stärkeren Fokussierung darauf, das Wissen in die Organisation zu tragen. Dazu tragen Workshops zu agilen Arbeitsformen im Fort- und Weiterbildungsprogramm der Universität und das Agile Day-Programm als Personalentwicklungsmaßnahme bei. Die teilnehmenden Mitarbeiter:innen dieses Programms lernen in sechs Monaten – mit bis zu 20 % ihrer Arbeitszeit – agile Methoden kennen, führen ein konkretes Projekt im eigenen Arbeitsumfeld durch, um die Methoden anzuwenden und erhalten dabei individuelles Coaching. Das Ziel ist es, aus den Mitarbeiter:innen **Change Agents** werden zu lassen.

Das Framework **Objectives and Key Results** (OKR) in der Universität Stuttgart einzuführen, ist ein weiteres Ziel. Mit OKR soll die zielgerichtete Zusammenarbeit von Teams im gesamtorganisatorischen Kontext gefördert werden, indem qualitative Zielstellungen und quantifizierbare Ergebnisse festgelegt und in Zyklen von drei bis vier Monaten verfolgt werden. Die Ziele leiten sich aus den übergeordneten Zielen der Organisation ab. Das jeweilige Team bespricht regelmäßig, inwieweit die angestrebten Ergebnisse erreicht werden können. In einer Retrospektive reflektiert es abschließend die Zusammenarbeit und zieht daraus Schlüsse für den nächsten Zyklus. Das Agility Lab begleitet Teams bei der Erprobung von OKR und bildet dabei OKR-Coaches aus, die als Multiplikator:innen fungieren sollen. Ziel ist es, eine Reihe von OKR-Teams zu etablieren, die ihren Aufgaben eine stärkere strategische Orientierung geben und die zudem in der Lage sind, bereichsübergreifend und methodisch kompetent größere Projekte zu stemmen.

Kernaufgabe des AL ist die Vernetzung von Personen, Wissen und Aktivitäten. Es fungiert als Dreh- und Angelpunkt, um die Mitarbeiter:innen in Kontakt zu bringen, den gegenseitigen Austausch zu initiieren, gemeinsame Erfahrungen zu ermöglichen, ähnliche Kompetenzen aufzubauen, über Multiplikator:innen weitere Akteure anzusprechen, neue Rollen zu schaffen – und dabei bereichsübergreifende Aktivitäten als operative und strategische Perspektive im Blick zu behalten.

2.1.1.3 Gestaltungsprozess und Vorgehensweise

Parallel zur Gründung des AL wurde auch die Abteilung Personalentwicklung um die Organisationsentwicklung und, wenig später, die Prozessentwicklung erweitert. Die damit neugegründete „Abteilung 71: Personal-, Organisations- und Prozessentwicklung“ ist klar auf Verwaltungsoptimierung und -verbesserung ausgerichtet, während das AL gleichermaßen die Verwaltungsseite und die Wissenschaftsseite zusammenbringen soll.

Die Gründung des AL erfolgte als projektfinanzierte Stabstelle. Es sollte kein freischwebendes Projekt sein, das an einem Institut angesiedelt ist, sondern direkt in der zentralen Verwaltung. Nach dem Wechsel des Kanzlers kam die Frage auf, wie das AL neu positioniert werden kann, so dass es von Frühjahr 2023 bis Ende 2024 dem Institut für Entrepreneurship und Innovationsforschung zugeordnet wurde. Im Jahr 2023 hatten drei der vier damaligen Mitarbeiter:innen das AL verlassen. So konnte ein neues vierköpfiges Team gebildet und gleichzeitig das bereits bestehende Netzwerk zum Thema Agilität innerhalb der Universität erhalten werden. Durch die neue Zusammensetzung und Zuordnung hat das Lab starke fachliche Impulse erhalten. Die Teammitglieder haben zuvor in der Verwaltung und im Wissenschaftsmanagement, in Lehre und Forschung und im Gesundheitsmanagement gearbeitet. Da die damalige Leitung des Instituts ein Prorektorat übernahm und das AL nicht mehr leiten konnte, wurde es erneut als Stabstelle bei der neuen Kanzlerin angesiedelt.

Da es in der zentralen Verwaltung angesiedelt ist, wird es in der dezentralen Verwaltung, z. B. bei den Fakultätsmanager:innen der Universität Stuttgart, unterschiedlich stark wahrgenommen. Hier fehlt eine Schnittstelle, die die Bedarfe aus den Fakultäten aufnimmt. Dennoch erzeugen die Aktivitäten des Agility Lab auch in den Fakultäten teilweise Resonanz. Der Austausch, den das AL initiiert, die kommunikative Offenheit, die es erzeugt, die zugewandte und wertschätzende Haltung, von der sich das Team leiten lässt, die kreativen Impulse, die es setzt, und die Ansätze für Veränderungen, die es aufzeigt, werden in den Interviews als bereichernd und motivierend beschrieben. Vernetzung und die Kultur auf Augenhöhe werden als ein großer Mehrwert wahrgenommen.

2.1.1.4 Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Bei einer Universität mit über 5.550 Beschäftigten – davon annähernd 1.000 in administrativen Aufgaben – liegt es auf der Hand, dass ein vierköpfiges Team nur einen kleinen Teil der Beschäftigten erreichen kann. Dies gelingt umso besser, je klarer das **Commitment auf Leitungsebene** kommuniziert wird. Das Agility Lab als Projekt und als experimentelle Organisationseinheit wird in dieser Hinsicht durch die Funktion als Stabsstelle gestärkt.

Trotz der Verortung als Stabstelle sind die strategische Ausrichtung und die zentralen Aufgaben des AL nicht für alle Mitglieder der Universität klar. Viele der Aufgaben beruhen auf Freiwilligkeit, ohne klares Mandat. Die Tatsache, dass sich das AL laut eigener Aussage jenen Themen annimmt, die kein anderer bearbeitet, bringt dies zum Ausdruck.

Dieses **Nutzen von Freiräumen und Selbstorganisation** ist ein Kern agiler Arbeitsweisen. Es braucht aber auch das Commitment und die Aufgeschlossenheit auf den anderen Leitungsebenen, um das Interesse am AL zu erhalten. Beim Agile Day-Programm wird dieser Bedarf offensichtlich, weil die Mitarbeiter:innen temporär und anteilig freigestellt werden müssen. Der Freiraum dafür muss gewährt werden, damit die Freiwilligkeit und

das Interesse an dem Programm nicht ausgebremsst wird. Dieser Freiraum muss generell, nicht nur für das Agile Day-Programm, gegeben sein resp. geschaffen werden, damit die Mitarbeiter:innen und Teams die Anregungen, die sie im AL erhalten, in ihrem Arbeitsalltag erproben können.

Projekte mit IT-Bezug sind mitbestimmungspflichtig und die formale Zustimmung des Personalrats muss im Vorfeld eingeholt werden. Dies ist für den experimentellen Charakter der Projekte schwierig und aufwendig, da im Ausprobieren oftmals festgestellt wird, dass die Idee nicht trägt und nicht weiterverfolgt wird. Ähnlich schwierig erweisen sich für ein agiles Testen und Ausprobieren der Datenschutz, Erfordernisse was Ausschreibungen angeht oder auch die Zustimmung von weiteren Beauftragten.

Für Veränderungen in der Verwaltung braucht es Zeit und eine **gute Kommunikation**, um die durch das AL angestoßenen Veränderungsprozesse deutlich zu machen und Entscheidungen zu einer Weiterförderung anzustoßen.

Nicht bei allen Tools und agilen Methoden zeigt sich unmittelbar, wie sie in den Arbeitsalltag übernommen werden können. Einen großen praktischen Nutzen kann man durch Methoden für die Gestaltung von Workshops und Meetings erreichen. Für weitere Anwendungsmöglichkeiten sind die Passung und Anschlussfähigkeit zum Arbeitsalltag in der Verwaltung häufig erklärungsbedürftig oder nur eingeschränkt gegeben. Für viele Mitarbeiter:innen sind vor allem kleinere Interventionen in den Arbeitsalltag integrierbar, die für bestimmte Situationen praktische Verbesserungen bringen, z. B. die Anwendung von Liberating Structures, Timeboxing, Methoden zur Entscheidungsfindung oder auch Retrospektiven. Die wesentlichen Kriterien für Tools und Methoden lauten „Niederschwelligkeit“ und „Praktikabilität“, jedoch ohne dabei die Erwartung zu implizieren, die gewohnten Arbeitsabläufe stünden zur Disposition. Wenn die Tools und Methoden dann auch noch helfen, konkrete Probleme zu lösen oder Schmerzpunkte zu beseitigen, z. B. indem schwierige Entscheidungen kollegial getroffen werden können, dann sind sie umso überzeugender. Dies setzt jedoch voraus, dass man sich mit der problematischen Situation konkret auseinandersetzt, um einen passenden und bedarfsgerechten Lösungsansatz zu identifizieren. Passung stellt sich selten von allein ein, sie ist Arbeit an der eigenen Organisation.

Aus den Interviews heraus lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

Methoden und Verfahren zur Implementierung von Agilität

- Eine eigene Abteilung oder Stelle für Prozessmanagement, die dabei unterstützt, Prozesse zu strukturieren, ist hilfreich. Die Klarheit von Prozessen ist eine Grundvoraussetzung, diese agil umzusetzen.
- Auch kleinere Methoden, die einfach gelernt und angewendet werden können, helfen niedrigschwellig, mehr Agilität in die Abteilungen zu tragen, ohne dass die gesamte Arbeitsorganisation verändert werden muss.
- Die auf Eigeninitiative beruhende Nachfrage nach Unterstützung aus der Hochschule heraus passiert in der Regel durch Schmerz. Die anzubietenden Lösungen müssen gezielt dafür Abhilfe schaffen.
- Aspekte, die die Zusammenarbeit schöner, kommunikativer, lustiger gestalten haben einen hohen Impact, ohne dass das Involvement von Führungskräften notwendig ist.

- Man sollte Mut haben, klein anzufangen und auch Dinge angehen, wenn man noch nicht weiß, wie der Nutzen ist.

Organisatorische Verankerung eines Agility Labs

- Für die Wirkung in die Hochschule hinein ist die Ansiedlung als Stabstelle bei-der/dem Kanzler:in wichtig. Damit wird ein stärkeres Signal Richtung Dezer-nate ausgesandt als bei der Ansiedlung an einem Institut.
- Klare, selbstgesetzte Zielvorgaben helfen bei der Steuerung einer solchen neuen Einrichtung. Dazu kann bspw. nicht nur die Zahl der erreichten Mitarbei-ter:innen bewertet werden, sondern – um die Verbreitung in die Organisation mitzudenken – auch erhoben werden, ob neue Kunden von Zyklus zu Zyklus dazu kommen.

2.1.1.5 Zwischenfazit

Das Fallbeispiel zeigt, dass es erforderlich ist, Zeit und Handlungsspielräume zu bekom-men, um Veränderungen bei der Zusammenarbeit im Team erreichen zu können. Tools, Methoden und Frameworks, die für diesen Zweck genutzt werden könnten, hat das AL im hinreichenden Maße aufbereitet und verfügbar gemacht. Wenn Teams bspw. hinsichtlich der Zielsetzungen und angestrebten Ergebnisse eigenverantwortlich agieren sollen oder wollen, dann ist es unumgänglich, dies zu den regulären Aufgaben zu zählen. Das AL führt diese Notwendigkeit den unterschiedlichen Leitungsebenen der Universität Stutt-gart vor Augen.

Die Interviews haben die Sorge von Mitarbeiter:innen zum Ausdruck gebracht, dass Agi-lität eine weitere Beschleunigung der Arbeitsabläufe bedeuten würde. Dabei geht es viel-mehr darum, einen besseren, effizienteren Umgang mit dem hohen Arbeitsdruck zu erreichen. Dies kann durch fokussierte Meetings, durch iteratives Fortschreiben und ggf. Korrigieren von Zielen (um zu vermeiden, dass man zu lange in die falsche Richtung ar-beitet), durch eigenverantwortliche Koordination der Aufgaben, durch ein spielerisches Variieren der arbeitsalltäglichen Gewohnheiten und durch die Reflexion all dessen gelin-gen. Diese Ansätze bedeuten gerade nicht Beschleunigung.

Die Vernetzung des AL birgt das größte Potenzial seiner vielfältigen Aktivitäten. Nach und nach ein organisatorisches, praktisches Knowhow anzuregen, das vielfach miteinander verknüpft ist und aufeinander verweist, wäre eine nachhaltige Durchdringung von Ver-änderungskompetenzen vom Kleinsten („heute probieren wir mal...“) bis zum Großen (z. B. strategische Projekte). In einem solchen Szenario sind die administrativen und aka-demischen Kolleg:innen, die positiven Erfahrungen sowie die Learnings, der bereichs-übergreifende Austausch über den Umgang mit Methoden und Frameworks („Wie macht ihr OKR?“), die unterschiedlich zu gestaltenden Freiräume, die Führungskräfte und ihre Teams wertschätzend und motivierend miteinander verbunden. Es wäre sicherlich über-zogen zu erwarten, dass das Agility Lab ein solches Netzwerk tragen könnte – das muss das Netzwerk selbst tun –, aber das Lab kann einen wirksamen Beitrag für die soziale Innovation an der eigenen Universität leisten.

2.1.2 Führen im Team: die Personal- und Organisationsentwicklung und das Büro für Nachhaltigkeit der TU Darmstadt



Die TU Darmstadt verfügt über eigene Führungsleitlinien und fördert innovative Führungsformate wie geteilte Führungsaufgaben / geteilte Führungsverantwortung und Modelle kollegialer Führung. Diese sind Ausdruck neuer Arbeitsformen die agiles und projektorientiertes Arbeiten ermöglichen und befördern.

2.1.2.1 Die Ausgangssituation

Hintergrund für das Fallbeispiel ist die Verabschiedung eigener Führungsleitlinien an der TU Darmstadt. Diese gehen auf eine Initiative zurück, die im Jahr 2015 beim jährlichen Leadership-Tag gestartet wurde. Seit 2017 sind die Leitlinien fest an der Universität verankert. Sie adressieren Wertschätzung und Vielfalt, Verantwortung und Zusammenarbeit sowie Förderung und Innovationskraft. Dazu heißt es: „Faktoren zur Förderung von Innovation können sein: Veränderungsbereitschaft entwickeln, für Perspektivwechsel sorgen, Eigeninitiative und Mut zu neuen Ideen unterstützen, kreative Freiräume geben, konstruktiven Umgang mit Fehlern leben und bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern.“ Diese Aspekte können als Voraussetzung für innovative Forschungs- und Entwicklungsvorhaben verstanden werden, aber auch – im Sinne sozialer Innovation – als Aufforderung zur Innovation der eigenen Arbeits- und Kollaborationsformen.

In der TU Darmstadt wird an verschiedenen Stellen mit neuen Modellen der Führung experimentiert. Leitungstandems haben sich in einem Referat des Personaldezernats, im Dezernat für Baumanagement und Technischen Betrieb, im IT-Bereich sowie in einem Fachbereich gebildet. Exemplarisch hierfür werden im Folgenden das Büro für Nachhaltigkeit (BfN), das eine geteilte Leitung hat, und das Referat für Personal- und Organisationsentwicklung (POE), das ein Modell kollegialer Führung erprobt, näher beschrieben. Gleichzeitig ist die POE auch das Referat, das an der TU Darmstadt Unterstützung bei der Einführung neuer Führungsmodelle und anderer, etwa agiler, Arbeitsprozesse anbietet, weshalb auch dieses Leistungsspektrum Bestandteil der Falldarstellung ist.

2.1.2.2 Konzeptioneller Rahmen und Leitgedanke

2.1.2.2.1 Kollegiale Führung im Referat Personal und Organisationsentwicklung

Die Einführung geteilter Leitungen oder aber auch agiler Arbeitsmethoden an der TU Darmstadt wird durch Beratung, Coaching oder Supervision der POE begleitet. Das Referat ist auf Grundlage einer Zukunftskonferenz gegründet worden und integrierte dabei die schon lange zuvor bestehende „Innerbetriebliche Weiterbildung“. Der Fokus lag einige Jahre lang ausschließlich auf Personalentwicklung, insbesondere auf Weiterbildung und

Führungskräfteentwicklung. Seit ungefähr zehn Jahren nimmt das Referat auch Aspekte der Organisationsentwicklung mit in den Blick. Das Team besteht aus sieben Personen, davon fünf Referent:innen, überwiegend mit psychologischem und soziologischem Hintergrund.

Im Selbstverständnis der POE ist es das Ziel „eine Kultur des agilen und dialogorientierten Miteinanders zu schaffen. Dreh- und Angelpunkt dafür liegt in der Kompetenz unserer Beschäftigten, Herausforderungen im immer komplexeren Arbeitsalltag selbstständig zu lösen und in Chancen zu verwandeln. Mit dieser Spannungskompetenz entwickeln wir auch die Strukturen der TU Darmstadt gemeinsam weiter.“

Im Jahr 2020 hat sich die POE eine kollegiale Führung gegeben. Der Impuls ging von der damaligen Referatsleiterin und vom Team aus, das sich intern auf diese Initiative verständigt hatte. Ausschlaggebend waren persönliche Interessen und Erfahrungen sowie das Selbstverständnis als POE, eine Vorreiterrolle einzunehmen und Impulse in die Universität hineinzugeben. Die Kolleg:innen wollten agiler arbeiten, neue Formen der Zusammenarbeit ausprobieren und – dem Auftrag der Führungskräfteentwicklung entsprechend – eigene Führungserfahrungen sammeln, um besser einschätzen zu können, wozu sie beraten und was sie empfehlen. Der Dezernent war der Initiative gegenüber aufgeschlossen, unter der Bedingung, dass das Leistungsniveau gleichbleibt oder sich verbessert.

Das Team hat sich intensiv mit den Fragen auseinandergesetzt, welche Führungsaufgaben wie im Team verteilt werden, wie Entscheidungen getroffen werden und wie sich generell die Zusammenarbeit im Team verändert. Dabei hat die POE eine externe Beratung hinzugezogen. Die gefundenen Lösungen wurden während einer zunächst einjährigen und dann nochmals verlängerten Experimentierphase getestet.

Das POE-Team verteilt die Führungs- bzw. Organisationsaufgaben einerseits über definierte Rollen und andererseits über eine **Delegationsmatrix**. In einer Delegationsmatrix wird festgelegt, wer wofür befugt und verantwortlich ist – z. B., um Entscheidungen zu treffen, Dokumente zu unterzeichnen, Budgets zu genehmigen oder Personalmaßnahmen vorzunehmen. Ziel ist es, Klarheit über Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse zu schaffen, damit keine Doppelarbeit, Lücken oder Konflikte entstehen.

Die vom POE-Team **definierten Rollen** entsprechen einzelnen Funktionen einer Führungskraft. Diese sind bspw. „Repräsentant:in im Außen“, „Moderation“, „Lernbegleitung“ (Retrospektiven und Supervision koordinieren) und „Feelgood-Manager:in“. Team-Mitglieder werden für die Dauer von einem Jahr gewählt, um die verschiedenen Rollen zu übernehmen. Rollen durften auch doppelt besetzt werden und es gibt immer wieder Neuwahlen, um den Mitgliedern des POE-Teams die Übernahme und Erprobung möglichst unterschiedlicher Rollen zu ermöglichen. Besonders wichtig für die Kommunikation ins Dezernat, in die Universität und darüber hinaus ist die Rolle der Repräsentanz, die von zwei Kolleg:innen übernommen wird. Insbesondere die beiden Kolleg:innen, die die Repräsentanz übernehmen und von außen als Stellvertreter:innen wahrgenommen werden, lösten zu Beginn bei Externen bisweilen Irritationen aus, wenn sie die POE zwar repräsentierten, zu treffende Entscheidungen jedoch mit ins Team nahmen. Es ist immer eine Abwägung der Repräsentant:in, in welcher Situation sie nur sprechfähig ist und an welcher Stelle auch entscheidungsfähig.

Führungsaufgaben	Wer?	Bemerkungen	Bis wann?
Zeiterfassung prüfen	Tine		12 Monate (Wechselzeitpunkt 01.07.22)
Neue Beschäftigte „onboarden“	Max		12 Monate (Wechselzeitpunkt 01.07.22)
Budgetplanung	Tine, Kim		12 Monate (Wechselzeitpunkt 01.07.22)
Prozess erarbeiten/ weiterentwickeln	Team		12 Monate (Wechselzeitpunkt 01.07.22)

Abb. 2: Beispielhafte Delegationsmatrix der POE

Während bei den Rollen der Fokus auf das kommunikative Miteinander liegt, enthält die Delegationsmatrix auch **Leitungsaufgaben** wie z. B. die Zeiterfassung zu prüfen, das Budget zu kontrollieren, die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zu genehmigen oder auch dafür zu sorgen, dass das Team die strategischen Themen im Blick behält. Die Führungsaufgaben werden im Team aufgeteilt und von allen wahrgenommen. Wer welche Rolle oder welche Aufgabe übernimmt, hängt u. a. davon ab, wie erfahren das Teammitglied ist und wie sicher die Person sich fühlt. Dies war insbesondere während der Implementierungsphase relevant, in der die ehemalige Referatsleiterin ihre Aufgaben und Funktionen nach und nach abgegeben hatte. Abgesehen von den Entscheidungen im Alltagsgeschäft, die sich fortlaufend bei der fachlichen Arbeit ergeben, trifft das Team Entscheidungen gemeinsam. Dafür nutzt es verschiedene Instrumente wie z. B. die Widerstandsabfrage oder die konsultative Fallentscheidung.

Die **fachlichen Aufgaben** verteilt das Team über ein **abgewandeltes Kanban-Board** nach dem Pull-Prinzip. Die Kolleg:innen übernehmen die Aufgaben, für die sie sich interessieren und für die sie die fachliche Erfahrung haben – oder für die sie noch nicht erfahren genug sind, jedoch hinzulernen wollen. Das POE-Team hat die Erfahrung gemacht, dass Aufgaben nicht mit der erwarteten Priorität übernommen wurden. Dementsprechend ist dem Kanban-Board eine **Priorisierung** vorgeschaltet, um zu vermeiden, dass Dringendes oder Wichtiges zu lange unbearbeitet bleibt.

2.1.2.2.2 Tandemleitung im Büro für Nachhaltigkeit

Auch das Büro für Nachhaltigkeit (BfN), das zum Dezernat für Baumanagement und Technischen Betrieb gehört, hat eine geteilte Leitung. Es ist aus einem transdisziplinären Forschungsprojekt des Fachbereichs Architektur hervorgegangen und befasst sich mit der energieeffizienten Sanierung des Campus. Das Projekt befindet sich mittlerweile in der dritten Förderphase und kooperiert mit dem Referat für Energiemanagement. Neben dieser Verbindung hat es seine Wurzeln in studentischen Vorschlägen zu einem Green Office, die zunächst in der Ideenbörse der TU Darmstadt platziert wurden. Zudem muss die Universität die Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit gegenüber dem Land Hessen erfüllen. Sie hat eine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet, die vom Vizepräsidenten für Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Infrastruktur verantwortet wird und deren Koordination in den Händen des BfN liegt. Daneben bearbeiten die Mitarbeiter:innen des Büros ein größeres Projekt zum „Grünen Campus“ und einige kleinere Projekte, beraten zur Nachhaltigkeit, vernetzen sich hochschulübergreifend und gehen erste Schritte im Feld der

Bildung für Nachhaltigkeit. Das Büro ist die zentrale Anlaufstelle für Fragen zur Nachhaltigkeit an der Universität.

Diese Ursprünge spiegeln sich auch im **Leitungsstandem** wider. Eine der beiden Kolleginnen war für das genannte Forschungsprojekt tätig, die andere Kollegin ist aus dem direkten Umfeld des Kanzlers ins BfN gewechselt und hat über die Nachhaltigkeitsstrategie eine Anbindung ans Präsidium. Die Aufteilung der Leitungsaufgaben hat primär fachliche Gründe, aber auch die unterschiedlichen Stellenanteile mit 80 % und 50 % spielen eine Rolle, da sich daraus andere Verfügbarkeiten für Rückfragen ergeben.

Die Tandemführung wird als nicht ganz so anspruchsvoll wie die kollegiale Führung im POE wahrgenommen, aber dadurch, dass das BfN viele hochschulpolitische und strategische Themen mit direktem Bezug zum Präsidium bearbeitet auch als verlässlicher. Die Tandemleitung macht nach Außen deutlich, dass es beim BfN zwei verantwortliche Ansprechpartnerinnen gibt und schafft das Bewusstsein dafür auch im Präsidium. Damit sind Ansprechpartnerinnen zwar gedoppelt aber ein regelmäßiger Wechsel in der Zuständigkeit wie im Modell der kollegialen Führung ist nicht gegeben. Dies wird in der Zusammenarbeit mit dem Präsidium als Vorteil gesehen.

Da auch die Dezernatsleitung seit Anfang 2025 als Tandem organisiert ist, gibt es einen Austausch operativer Tipps, wie bestimmte Aufgaben, z. B. das Postfach, am besten koordiniert und abgestimmt werden. Die TU Darmstadt unterstützt solche neuen Führungsmodelle, auch indem bspw. ein externes Coaching zur Organisation der Tandemleitung im Dezernat für Baumanagement und Technischen Betrieb (mit ca. 140 Mitarbeiter:innen) eingekauft wurde, dessen Erkenntnisse auch an das BfN weitergegeben wurden.

Über die geteilte Leitung hinaus hat sich das BfN eine **agile Arbeitsweise** gegeben, die durch Kolleg:innen im Team vorangetrieben wird. Das BfN selbst sieht sich in einer Vorreiterrolle an der Universität – z. B. auch bei digitalen Kollaborationstools und beim Desk Sharing. Das Team ist an einem festen Vormittag in der Woche zu einem **digitalen Coworking** verabredet, 14-tägig kombiniert mit einem einstündigen Jour Fixe. Zielplanungen finden monatlich statt, um für die kommenden vier Wochen zwei bis maximal drei Arbeitsziele festzulegen. Retrospektiven finden im viermonatigen Rhythmus statt, um die zurückliegenden Monate zu reflektieren. Zum Jahresbeginn bespricht das Team übergeordnete Fragen und Ziele für die kommenden zwölf Monate. Die Taktungen werden bei Bedarf modifiziert und an Wünsche z.B. für eine stärkere Fokussierung und stärkere Zusammenarbeit angepasst.

2.1.2.3 Gestaltungsprozess und Vorgehensweise

Beim BfN war die Einführung agiler Arbeitsweisen ein längerer Prozess, der auf Initiative zweier Teammitglieder angestoßen wurde. Ihr Wunsch war es, agiler zu werden und dadurch auch effizienter zu arbeiten. Zu Beginn wurde im Team gemeinsam erarbeitet, was genau man sich von mehr Agilität versprach. Dazu fanden mehrere digitale Termine statt, unter anderem mit Tools wie Conceptboard, bei denen Ideen gesammelt und diskutiert wurden. Aus diesen Diskussionen entstand schließlich die Idee, das Thema in einem extern begleiteten Workshop zu vertiefen, in dem viele offene Fragen gesammelt wurden. Eine kleine Arbeitsgruppe von drei bis vier Personen erhielt von der gesamten Gruppe das Mandat, die Ergebnisse weiter auszuarbeiten. Diese Arbeitsgruppe traf sich

wöchentlich, um das Thema systematisch voranzubringen. Mit verschiedenen Methoden wurde erarbeitet, wie die künftige Arbeitsweise aussehen sollte, welche Ziele verfolgt werden sollten und welchen Nutzen sich das Team davon versprach. Im Verlauf des Prozesses fand ein regelmäßiger Austausch mit zwei Berater:innen aus dem POE-Team statt, um Zwischenergebnisse zu reflektieren und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Ein mögliches Vorgehen von Teams erfolgt in vier Schritten:

- Zunächst wird eine Standortbestimmung hinsichtlich der Aufgaben und der Kommunikation im Team vorgenommen, dann
- beschreibt das Team ein Zielbild (Vision, Purpose).
- Im dritten Schritt wird dieses Zielbild für die praktische Arbeit operationalisiert. Hier besteht die Möglichkeit, agile Methoden und Instrumente einzubringen. Obwohl die POE eine gewisse Präferenz für sie hat, liegt das maßgebliche Kriterium darin, dass etwaige Veränderungen zu den Aufgaben und zum Team passen: Was bedeuten sie für die Führungskraft? Wie sind das Engagement und die Bereitschaft im Team einzuschätzen? Testet man zunächst nur punktuell etwas – z. B. für veränderte Besprechungen – oder macht man sich auf den Weg, die Zusammenarbeit strukturell zu modifizieren?
- Nach einer gewissen Zeit werden die vorgenommenen Veränderungen im Team reflektiert – dies ist der vierte Schritt –, wobei man gegenseitiges Vertrauen voraussetzen, mit einer „langen Lernkurve“ rechnen und Geduld aufbringen sollte.

2.1.2.4 Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Wenn die **Unterstützung** der POE für eine Team-Entwicklung angefragt wird, geschieht dies häufig **aufgrund hoher Arbeitsbelastung**. Ziel ist es dann, die Zusammenarbeit im Team zu verändern, um für Entlastung zu sorgen und ein gutes Miteinander zu erhalten. Die POE beobachtet gerade bei jüngeren Professor:innen eine verstärkte Offenheit für Veränderungsprozesse – und gleichzeitig eine verstärkte Erwartungshaltung, unterstützt zu werden.

Um dem Thema New Work und „Neue Arbeitswelten“ mehr Gewicht zu verleihen und den Arbeits- und Kollaborationsformen an der Universität neue Impulse zu geben, hat die POE ein hochschulinternes Projekt gestartet. Die New Work-Angebote sind ein Teil der Weiterbildung und der Führungskräfte- und Teamentwicklung. Allerdings stoßen die Interviewten in der Universität auf ein **verbreitetes Verständnis von New Work**, das in erster Linie auf das **zeit- und ortsflexible Arbeiten** abzielt aber weniger Führung, Selbstorganisation und Zusammenarbeit im Team in den Blick nimmt. POE adressiert dieses Spannungsverhältnis mit Angeboten, wie z. B. „digitales Führen“, „Organisieren der Arbeit im digitalen Raum“ sowie „Auswirkungen von Raum auf die Zusammenarbeit“ und „Raum als Verdinglichung von Zusammenarbeit“.

Die kollegiale Führung in der POE zeigt, dass es nicht notwendig ist, die Leitungsaufgaben bei ein oder zwei Personen zu bündeln und dauerhaft anzubinden. Allerdings zeigen sich z. B. beim BfN auch Hindernisse für die Umsetzung kollegialer Führungskonzepte. Ursprünglich war auch beim BfN vorgesehen, die Arbeitsweise stärker auf Rollen, statt auf feste Positionen auszurichten. In den Gesprächen stellte sich jedoch heraus, dass

einige Teammitglieder mit diesem Konzept Schwierigkeiten hatten. Diese Skepsis führte dazu, dass das Rollenmodell zunächst abgeschwächt und nicht vollständig umgesetzt wurde. Statt die gesamte Arbeitsweise umzustellen, wurden lediglich für bestimmte Themenbereiche Rollen definiert. Ein Grund für diese Zurückhaltung lag darin, dass das Team sehr heterogen zusammengesetzt ist – mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen, Qualifikationen und Ausbildungsschwerpunkten. Dadurch gestaltet sich die Einführung gleichwertiger Rollen schwieriger. Zudem bestand Einigkeit darüber, dass ein so grundlegender Wandel nur dann Sinn ergibt, wenn sich alle Beteiligten damit wohlfühlen und die Veränderung mittragen. Aus diesem Grund wurde das Thema Rollenarbeit vorerst zurückgestellt, auch wenn die Option besteht, es zu einem späteren Zeitpunkt erneut aufzugreifen.

Aus den Interviews heraus lassen sich folgende Empfehlungen zur Auswahl von Führungsmodellen ableiten:

- Allgemeingültige Empfehlungen für oder gegen ein bestimmtes Führungsmodell sind nicht tragfähig. Die Eignung eines Modells hängt von vielen unterschiedlichen und hochschulspezifischen Aspekten ab.
- Bei der Wahl des Führungsmodells sollte der Blick immer auf das Team und die Arbeit gerichtet sein.
- Bei sehr projekthafter Arbeit und entsprechend geprägten Aufgaben kann es durchaus sein, dass Stabilität und Kontinuität in der Führung wichtig sind, statt Agilität und Wechsel.

2.1.2.5 Zwischenfazit

Die Variationen der Führung sind eine wichtige Bedingung, um Verantwortung und Lösungskompetenz in unterschiedlicher Form organisieren bzw. entwickeln zu können. Diese Variationen werden u. a. dadurch ermöglicht, dass ihnen der Platz eingeräumt wird. Eine aufgeschlossene Leitungsebene, die gelegentliche Zumutungen aushält und Feedback gibt, ist die Voraussetzung dafür, dass organisatorische Modifikationen im Team und an den Schnittstellen in die Universität hinein vorgenommen und wirksam werden können.

In die Leitungs- und Teamstrukturen variable Elemente einzubauen, ist aufwendig und erfordert Geduld. Denn man muss klären und koordinieren, welche Variante gewählt und wie sie ausgestaltet wird (und für welchen Zeitraum). Etwas zu verändern bedeutet auch einzusehen, dass andere Lösungen ggf. besser sind als das bisherige Vorgehen. Wenn sich die neuen Formen jedoch etablieren und auf Akzeptanz stoßen, ist viel gewonnen. Denn dann werden nicht nur Wissen und Verantwortung, Erfahrungen und Kompetenzen innerhalb der Teams breiter verteilt, sondern auch die Selbststeuerungsfähigkeit des Teams innerhalb der Universität deutlich gestärkt.

2.1.3 (Eigen-)Verantwortliches Agieren institutionalisiert: die Organisationsberatung der Universität Rostock



Prozessorientierung und New Work ergänzen sich wechselseitig: Während New Work auf Selbstorganisation, Sinnorientierung und Flexibilität zielt, schafft Prozessorientierung die strukturellen Voraussetzungen dafür. Durch die Ausrichtung an Abläufen statt an Hierarchien werden **Verantwortlichkeiten klarer, Schnittstellen transparenter und Zusammenarbeit über Bereiche hinweg gefördert**. Im Hochschulkontext ermöglicht dies, die Vielfalt von Verwaltung, Lehre und Forschung besser zu verbinden und Veränderungsprozesse agiler zu gestalten. Zudem wird die Verwaltung an der Universität Rostock als wissenschaftsunterstützend verstanden. Damit geht es in der Organisationsberatung nicht mehr allein um effizientere Prozesse, sondern um die ganzheitliche Unterstützung von Forschung und Lehre als gemeinschaftlichen Zweck. In diesem Verständnis ist die Organisationsberatung der Universität Rostock ein sinnstiftendes Bindeglied zwischen Verwaltung und Wissenschaft.

2.1.3.1 Die Ausgangssituation

Das Team der Organisationsberatung an der Universität Rostock gehört zum Servicezentrum Personal- und Organisationsentwicklung. Die Universität Rostock ist seit 2018 dazu übergegangen, die Verwaltungsbereiche als Servicezentren zu organisieren. Andere Servicezentren sind „Projekte für Forschung, Lehre und Transfer“, „Studierende“ und „Personal, Recht und Akademische Angelegenheiten“, bei deren Reorganisation das Beratungsteam stark involviert war. Haushalt und Liegenschaften sind weiterhin als Dezernate organisiert. Das Team der Organisationsberatung besteht aus zehn Kolleg:innen, davon sind zwei befristet beschäftigt. Ihre Handlungsfelder sind Prozesse, Kompetenzentwicklung, Digitalisierung und Zusammenarbeit.

2.1.3.2 Konzeptioneller Rahmen und Leitgedanke

Das Organisationsverständnis der Verwaltung an der Universität Rostock ist stark prozessorientiert ausgerichtet. Die Entwicklung läuft seit zehn bis fünfzehn Jahren. Start für das Prozessmanagement war im Jahr 2012. Die beginnende Einführung des Dokumentenmanagements und die Etablierung des Dienstleistungsportals als Intranet für die Beschäftigten der Universität einige Jahre später waren wichtige Wegmarken. Seit dieser Zeit hat sich ein vertieftes Verständnis darüber gebildet, auf welchem Wege die Zusammenarbeit in der Zentralen Verwaltung (ZUV) der Universität Rostock gestärkt werden kann. Beteiligung und Einbindung der Kolleg:innen spielen dabei eine große Rolle.

Die Organisationsberatung unterstützt die Kolleg:innen in den unterschiedlichen Bereichen bei der Erhebung, Beschreibung, Modellierung und Pflege ihrer Prozesse. Daneben werden vielfältige andere Themenfelder durch Lernangebote, Moderation, Bündelung

von Informationen, Entwicklung organisatorischer Konzepte u. a. m. begleitet und unterstützt.

Die Arbeitsweise ist durch Angebote geprägt, die auf die Kompetenzentwicklung der Kolleg:innen abzielen, um Veränderungen ihrer eigenen Bereiche selbst in die Hand nehmen zu können, und die die Zusammenarbeit im Team sowie bereichsübergreifend stärken. Arbeitsabläufe aufzunehmen, zu reflektieren und effizient zu gestalten dient im Selbstverständnis der Organisationsberatung nicht allein dazu, die Leistungsfähigkeit zu verbessern. Die Aktivitäten sind immer auch Anlass, über die Arbeitsabläufe zu sprechen, das eigene Arbeiten zu reflektieren, die Zusammenarbeit unter den Kolleg:innen zu klären und Möglichkeiten der Veränderungen zu identifizieren. Der Ansatz der Organisationsberatung **verbindet kollegiale Wertschätzung mit organisatorischer Wertschöpfung**.

Ungefähr seit 2022 – also nach dem Ende der Pandemie – ist das Selbstverständnis der Organisationsberatung in eine neue Phase getreten. Sie sieht sich nicht mehr nur allein als Akteurin in einem administrativen Umfeld. Die Verwaltung insgesamt – und darin eingebettet die Organisationsberatung mit ihrem speziellen Aufgabengebiet – sieht sich als Wissenschaftsunterstützung. Dieses Verständnis ist Teil der Universitätsstrategie. Man könnte meinen, dass die Unterstützung der Wissenschaft ohnehin die Aufgabe der Verwaltung und der anderen Services ist. Allerdings impliziert dieses Bild eine Klärung (in der Mission) und eine Vereinheitlichung des institutionellen Auftrags (hinsichtlich Forschen, Lehren und Lernen sowie Transfer). Bedeutsam ist auch, dass damit die Grenzen zwischen den Organisationseinheiten permeabel gemacht werden. Denn Wissenschaftsunterstützung findet auch in den Dekanaten, in der Hochschulleitung, in Forschungsprojekten und anderswo statt.

Das Selbstverständnis als Wissenschaftsunterstützung schafft einen vereinheitlichenden, strategisch motivierten Referenzrahmen für unterschiedliche Bereiche. Unterstützung kann als grundlegend untergeordnet und assistierend verstanden werden oder auch als stützend, als die Kompetenz, die Bedingungen zu gewährleisten, damit die Forschenden forschen und die Lehrenden lehren können. In den Prozessen trifft man sich kollegial mit verteilten Rollen. In diesem Sinne strebt das Selbstverständnis **„Augenhöhe“ zwischen den Beteiligten** an.

Operativ bedeutet dies, vermehrt in die Universität hineinzuwirken – z. B. mit Blick auf die Einführung von HISinOne als Campus-Management-System. Wichtig war z. B. die Unterstützung bei der Prozessaufnahme in den dezentralen Prüfungsämtern. Ein anderes Beispiel war die Klärung der Schnittstelle bzgl. der Einstellung von Beschäftigten, bearbeitet mit der Personalabteilung und einer Pilot-Fakultät. Die Organisationsberatung hat die Klärung moderiert und das Prozess-Knowhow bereitgestellt. Die konkrete Beschreibung der Abläufe lag jedoch in den Händen des Teams Personalservice – so wie auch die Prozessverantwortung insgesamt dort liegt. Wissenschaftsunterstützung adressiert also die praktische Zusammenarbeit.



Abb. 3: Handlungsfelder der Organisationsberatung. Quelle: Sybille Hambach, Universität Rostock

2.1.3.3 Gestaltungsprozess und Vorgehensweise

Die Fähigkeit zur Anpassung an neue Bedingungen und Themen soll in den Teams selbst verankert werden. Dafür ist eine offene, transparente und gleichzeitig effiziente Kommunikation Grundvoraussetzung. Dies gilt auch für die Leitungsebene. Um intransparente Informationswege zu vermeiden, wurde die Dezernentenrunde zu einer Leitungsrunde mit Referats-, Teamleitungen und Dezernenten erweitert. Im Kern geht es um **kollegiale Entscheidungsverfahren**, mit denen Einflussnahmen reduziert und Entscheidungen transparenter und nachvollziehbarer getroffen werden. Dabei kommen agile Methoden wie Widerstandsabfragen, Einwandintegration und konsultative Fallentscheidungen zum Einsatz. Dieser Ansatz erfordert ein Commitment hinsichtlich der Kommunikation und stellt die Erwartung an die Beteiligten, sich zu positionieren.

Etabliert haben sich auch monatliche Workshops, deren Themen durch die Leitungsrunde festgelegt werden. Die Workshops sind für die Beschäftigten der Univerwaltung offen, jede und jeder kann teilnehmen und sich einbringen. Die moderative Herausforderung besteht darin, trotz der Vielzahl der Meinungen und Perspektiven ergebnisorientiert zu arbeiten.

Darüber hinaus findet monatlich der sog. ZUV-Treffpunkt statt, zumeist online, der den Kolleg:innen die Möglichkeit bietet, sich gegenseitig über alles zu informieren, was sie als relevant erachten. Gastgeber des Treffpunkts ist generell der Kanzler, die Rolle der Gastgeberschaft für die einzelnen Treffen kann jedoch abwechselnd von jeder und jedem übernommen werden. Bei beiden Formaten ist der Kanzler regelmäßig anwesend.

Für die wissenschaftsunterstützenden Bereiche der Universität Rostock gibt es Handlungsgrundsätze, keinen Masterplan. Wie die Organisationsberatung arbeitet, wenn es nicht um Prozessmanagement geht, **zeigen drei Beispiele**:

Beispiel 1: Das Dienstleistungsportal (Intranet)

Wie in anderen Universitäten auch hatte sich die Notwendigkeit gezeigt, auf der Website die internen von den externen Informationen zu trennen, also ein Intranet zu schaffen. Die Beschäftigten sollten die Informationen, die sie für die Arbeit an der Universität benötigen, gut erschließbar und auf aktuellem Stand erhalten. Das Dienstleistungsportal zu entwickeln, wurde als eine Aufgabe der Organisationsentwicklung interpretiert: die relevanten Akteure aus den unterschiedlichen Bereichen in den Austausch zu bringen und mit ihnen zusammen eine strukturierte Lösung zu entwerfen, Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten zu definieren sowie einen Handlungsrahmen zu formulieren. Das Dienstleistungsportal hat sich an der Universität Rostock – insbesondere während und seit der Pandemie – als zentrale Informationsplattform fest etabliert, in die alle zentralen und dezentralen Bereiche Informationen einstellen können. Eine Redaktionsgruppe mit Kolleg:innen aus unterschiedlichen Verwaltungsbereichen betreut es operativ. Für die Beschäftigten der Universität wird monatlich eine Einführung angeboten (Schnellstart). Die Organisationsberatung kommt dann wieder ins Spiel, wenn konzeptuelle Weiterentwicklung ansteht.

Beispiel 2: Dienstvereinbarung mobiles Arbeiten

Im Jahr 2022 hat die Universität Rostock die Dienstvereinbarung (DV) zum mobilen Arbeiten abgeschlossen. Die Koordination und weitere Aufgaben lagen in den Händen der Organisationsberatung. Sie hatte zunächst die vielfältigen Hinweise und Anforderungen, die kurzfristig aus den unterschiedlichen Richtungen mitgeteilt wurden (Arbeitsschutz, Datenschutz, IT-Services, Personalrat etc.) aufbereitet und strukturiert. Dies war die Grundlage, um zusammen mit den relevanten Akteur:innen innerhalb weniger Monate eine Dienstvereinbarung zu erstellen, die allgemein Bedingungen und Anforderungen formuliert. Das Hauptaugenmerk der DV liegt nun darauf, sicheres Arbeiten zu ermöglichen, nicht formale Regeln zu erstellen. Es gibt kein Antragsverfahren oder dergleichen. Das mobile Arbeiten wird zwischen den Beschäftigten und den direkten Vorgesetzten schriftlich vereinbart. Ein ergänzender Handlungsrahmen informiert darüber, was vereinbart werden muss, soll und kann.

Beispiel 3: Beratungsraum

2024 wurde ein in die Jahre gekommener Besprechungs- und Beratungsraum der Universitätsverwaltung umgestaltet und flexibler nutzbar gemacht. Der Raum wird vielfältig genutzt – für interne Workshops, Erst-Helfer-Unterweisungen und weitere Veranstaltungen unterschiedlicher Art – und ist der einzige größere Besprechungsraum im Gebäude. Es ging also auch darum, die Nutzbarkeit einer knappen Ressource zu erhöhen. Die Maßnahme wurde extern begleitet, die Organisationsberatung war als Nutzerin des Raums beteiligt wie andere Bereiche auch. Über die Leitungsrunde wurde die Frage in die Teams getragen, wer sich an der Gestaltung beteiligen möge. In zwei zweistündigen Workshops und einer sechsstündigen „Safari“ wurden die Anforderungen an den Raum formuliert, Anschauungsbeispiele in Rostock besucht und das vom externen Berater vorgelegte Konzept modifiziert. In einer abschließenden Besprechung wurden die letzten Details abgestimmt, sodass die Ausstattung vor Ende des Haushaltsjahres beschafft werden konnte. Die ersten Erfahrungen waren sehr positiv, die Möglichkeiten des Raums waren wenige Monate nach der Eröffnung allerdings noch nicht ausgeschöpft, konkrete Bedingungen für die Nutzung nicht festgelegt. Die Arbeitszeit für die Gestaltung des Raums, während der andere Aufgaben zunächst liegen geblieben sind, war ein kritischer Punkt des Feedbacks.

2.1.3.4 Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Der Veränderung und Reflexion des eigenen Arbeitens genügend Zeit zu geben, scheint – darauf deutet das letzte Beispiel hin – eine Herausforderung zu sein. Eine Faustformel hier lautet: 80 % der Arbeitszeit für die „eentlichen“ Aufgaben, 15 % der Zeit, um darüber nachzudenken und etwas zu verändern und 5 % schließlich, um darüber nachzudenken, wie die Reflexion und die Veränderung laufen können oder sollen. Es sind diese 5 % der Arbeitszeit, bei der die Organisationsberatung die Kolleg:innen unterstützen kann.

Das Methoden-Set, das sich in der Verwaltung etabliert hat, ist überschaubar: unterschiedliche Moderationstechniken, Entscheidungsmodi und Rollen, das Kanban Board, der Chat als asynchroner Kommunikationskanal etc. Es kommt nicht primär darauf an, dass die Methoden als „agil“ gelten, sondern dass sie erstens einen konkreten Nutzen entfalten und dass sie zweitens in unterschiedlichen Bereichen adaptierbar sind, sodass sie auch bereichsübergreifend funktionieren. Insofern unterliegen die Methoden an der Universität Rostock einer gewissen Standardisierung.

Generell geht die Organisationsberatung iterativ vor: einige Schritte gehen, reflektieren, wenn nötig konsolidieren, schauen, welche weiteren Schritte in sachlicher, kommunikativer, kollegialer Hinsicht sinnvoll sind und die Leistungsfähigkeit verbessern. Entwicklungsphasen werden zeitlich konzentriert. Dabei von Sprints zu sprechen, scheint jedoch nicht adäquat zu sein. Generell sind die Rhythmen der Universität zu beachten, der Wechsel von Sommer- und Wintersemester, die Sitzungen der Gremien, das teaminterne Zeitmanagement und die verschiedenen Belange der Kolleg:innen. Sich bereichs- oder teamübergreifend größere Zeitfenster zu reservieren, ist kaum möglich.

Trotz – oder gerade wegen – des iterativen Vorgehens, ist es wichtig, vorausschauend zu agieren. Bei der Priorisierung der nächsten Schritte sind immer auch die Vorbedingungen und Anforderungen der übernächsten Schritte zu beachten. Der Modus Operandi hängt vom Zweck der definierten Arbeitsaufträge (wofür ist was zu tun?) ab, von klaren Handlungsspielräumen (wie agieren wir und bis wohin können wir gehen?), von einem reziproken Verständnis darüber (die Beteiligten wissen voneinander, was inwieweit zu tun ist) und von der Verantwortung, die man für andere und für sich selbst übernimmt.

Darin liegen einige operative Risiken. Sie entstehen z. B. dann, wenn die gegenseitige Information oder das offene Einbringen von Themen damit verwechselt werden, wie in der Folge darüber zu entscheiden ist (ein Vorschlag ist noch keine Entscheidung); oder wenn sich auf Leitungsebene Diskussionen und Überlegungen zu bestimmten Themen von den verabredeten Modi der Entscheidung abkoppeln und der Eindruck bei den Kolleg:innen entsteht, sie könnten eventuell übergangen worden sein.

Eine Bedingung ist, dass sich die Fakultäten, die wissenschaftlichen Akteure, Teams und Einrichtungen darauf einlassen. Beteiligung und Feedback aus der Wissenschaft sind unerlässlich. Die Erfahrungsberichte zeigen, dass es offensichtlich Unterschiede zwischen den Ebenen und Gegenstandsbereichen gibt. Im Bereich der dezentralen Prüfungsverwaltung, die rechtlichen Bestimmungen unterliegt und auch bislang schon in einem IT-System abgebildet war, stellt sich die Situation anders dar als bei der Einstellung von Beschäftigten, die für Forschung und Lehre quasi von „vitalem Interesse“ sind. Auf der Ebene der Zusammenarbeit in den Fakultäten und in den wissenschaftlichen Teams wiederum werden die Angebote der Organisationsberatung eher zurückhaltend

angenommen. Das prozessuale, methodische und praktische Knowhow für die Prozesse des Forschens und Lehrens adaptierbar zu machen und zu transferieren, wäre wohl möglich, ist jedoch nicht Auftrag der Organisationsberatung an der Universität Rostock.

Kritische Momente können auch dann entstehen, wenn das Zusammenspiel der genannten Bedingungen, das für einen bestimmten Personenkreis (oder Organisationseinheiten) mittlerweile selbstverständlich geworden ist, bei weiteren Personenkreisen, die bislang wenig mit der Organisationsberatung zu tun hatten, auf grundlegende Missverständnisse und Ablehnung stößt. Daraus können Konflikte und krisenhafte Momente entstehen.

Aus den Interviews heraus lassen sich **Empfehlungen für die Begleitung hochschulweiter Veränderungsprozesse** ableiten

- Um universitätsweite Veränderungsprozesse begleiten zu können, muss man sich klar darüber werden, wie die universitätsweite interne Kommunikation funktionieren soll. Für die Universität Rostock hat sich die Etablierung einer Kommunikationsplattform bewährt.
- Für Strukturveränderungen muss über Abläufe gesprochen werden. Es entsteht ein anderes Verständnis der Organisation, wenn nicht auf Struktureinheiten geschaut wird, sondern auf Prozesse. Dadurch entsteht Flexibilität, denn Abläufe können leichter geändert werden als die Aufbauorganisation.
- Es braucht einen klaren sichtbaren Rahmen, um Sicherheit zu schaffen.
- Um die Prozessorientierung in die Organisation einzubringen und aufrechtzuhalten, hilft es, schon im Onboarding neuer Beschäftigter, insbesondere in Technik und Verwaltung die Grundlagen zu vermitteln. Zudem wird eine persönliche Ebene hergestellt, so dass die Hemmschwelle, Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen, sinkt.

2.1.3.5 Zwischenfazit

Hierarchische Strukturen, in denen die für Veränderung und Anpassung relevanten Entscheidungen grundsätzlich über die Hierarchie laufen, sind schnell überlastet. Sie können nur so viele Veränderungen vornehmen, wie die Kapazität der Hierarchie zu entscheiden und umzusetzen erlaubt. Das Risiko besteht darin, dem Veränderungs- und Anpassungsbedarf dramatisch hinterherzulaufen.

In einem verteilten System werden kleinere und größere Veränderungen und Anpassungen eigenverantwortlich auf den Weg gebracht. Damit dies nicht beliebig geschieht, sind vielfältige Vorkehrungen zu treffen. Der Lösungsansatz der Universität Rostock besteht darin, die Teams mit den Kompetenzen auszustatten, eigenverantwortlich zu agieren – was gutes Erklären und Lernbereitschaft voraussetzt –, übergreifend methodische und prozessuale Harmonisierungen vorzunehmen – was kollegialen Austausch auf Augenhöhe erfordert und gleichzeitig befördert –, die parallelen, verteilten Schritte vorausschauend in eine sinnvolle Reihenfolge zu bringen (priorisieren) und aufeinander abzubilden (kontextualisieren) – was ohne eine klare strategische Haltung kaum realisierbar ist. Wichtig ist es, Vernetzungen zu schaffen, Wissen zu teilen und unterschiedliche Perspektiven zusammenzubringen.

Wenn strukturelle Veränderungen das eigene Arbeiten und Zusammenarbeiten sowie dessen Bedingungen betreffen (IT-Systeme, Aufgaben, Problemstellungen, Selbstverständnis, Sinn und Zweck), ist Partizipation ein wesentliches Mittel. Sie ist jedoch nur dann vertretbar (gegenüber Kolleg:innen, ressourciell etc.), wenn sie einen Mehrwert schafft – für das eigene Arbeiten, für die Kollegialität, für die Prozesse, für Forschen und Lehren. Die Partizipation ersetzt nicht die Hierarchie in der Organisation, sie setzt sie jedoch in ein neues Verhältnis. Denn über den Handlungsspielraum für Partizipation wird entschieden und der Rahmen dafür wird – wenn auch gemeinsam formuliert – hierarchisch gesetzt. In dieser organisationalen Logik helfen agile Mittel und Methoden, (gelegentlich auch kritische) Reflexionen zuzulassen und Adaptationen vorzunehmen.

2.2 Räumliche Veränderung im Fokus

2.2.1 Coworking und Kollaboration: TUD|excite der TU Dresden



Der Fokus des folgenden Fallbeispiels liegt darauf, für die neu gegründete Einrichtung TUD|excite an der TU Dresden einen Arbeitsort zu schaffen, der Coworking und Kollaboration stärkt. Die Interviews für diese Fallbetrachtung wurden geführt, als die Renovierung der Räume schon vorangeschritten und die ersten Möbel bestellt waren. Der Einzug stand bevor, war jedoch noch nicht vollzogen. Daher konnte nicht erfragt werden, welche ersten Erfahrungen die Mitarbeiter:innen in den neuen Räumen gemacht haben, sondern nur, welche Erwartungen sie haben.

2.2.1.1 Die Ausgangssituation

Das Excellence Center for Innovation, Transfer and Entrepreneurship – kurz: TUD|excite – ist aus dem Zusammenschluss teils fest institutionalisierter universitärer Einrichtungen hervorgegangen. Die neue Einrichtung fungiert als zentrale Unterstützungs- und Koordinierungsstelle der Universität für den Technologietransfer, gewerbliche Schutzrechte, Beteiligungen und Startup-Gründungen. TUD|excite wurde im September 2023 gegründet. Das Center ist aus dem strategischen Zusammenschluss der Transfer-Einrichtungen an der TU Dresden hervorgegangen. Die Gründung von TUD|excite steht im Kontext der Exzellenzstrategie. Zu den fusionierten Einrichtungen gehören das ehemalige Transfer Office, das Patentinformationszentrum am Standort Dresden sowie das universitäre Team des Gründernetzwerks dresden|exists.

Das Portfolio von TUD|excite bildet eine umfassende Verwertungskette ab: vom Innovations- und Patentmanagement über die Unterstützung von Gründer:innen bzw. Gründungsinteressierte bis hin zur Koordination von Fort- und Weiterbildungen sowie eigenen F&E-Aktivitäten in den Bereichen Technologietransfer und Entrepreneurship.

Die fusionierten Einrichtungen waren räumlich nicht zusammen untergebracht. 85 % der Mitarbeiter:innen arbeiteten in einem Gebäude außerhalb des Campusgeländes. Um die neue Führungs-, Organisations- und Teamstruktur entfalten und die räumliche Nähe zu Studierenden und Wissenschaftler:innen erhöhen zu können, lag es auf der Hand, für die ca. 35 Mitarbeiter:innen einen gemeinsamen Standort auf dem Campus zu finden. Das neue Raumkonzept soll einen starken Impuls für das Zusammenwachsen der verschiedenen Bereiche setzen.

Die Wahl fiel auf die Räume des ehemaligen Patentinformationszentrums, das allerdings ein umfangreiches Aktenarchiv beherbergte. Von Vorteil war, dass relevante Prozesse und Arbeitsmittel von TUD|excite bereits digitalisiert waren bzw. unabhängig vom zu entwickelnden Bürokonzept digitalisiert werden sollten.

Die Räume waren nicht groß genug, um allen Mitarbeiter:innen wie bisher einen eigenen Büro-Arbeitsplatz geben zu können. Damit war klar, dass die Lösung in einem Coworking-Konzept liegen würde. Die Voraussetzungen waren günstig: TUD|excite als neue Einrichtung, die die Transfer- und Innovationsaktivitäten der Universität nicht nur bündeln, sondern auch sichtbar machen soll, ihre strategische Relevanz und eine neue Führung, die gerade auch für TUD|excite selbst soziale Innovation anstrebt.

2.2.1.2 Konzeptioneller Rahmen und Leitgedanke

Das Raumkonzept soll einen Arbeitsort für unterschiedliche Arbeitsweisen schaffen. Es soll sowohl denjenigen Kolleg:innen eine produktive Umgebung bieten, die bis zur Hälfte der Arbeitszeit im Homeoffice, teils im Büro und teils beim Kunden sind, als auch für diejenigen ein konzentriertes, möglichst störungsfreies Arbeiten ermöglichen, die täglich mit Verträgen und einzuhaltenden Fristen umgehen müssen. Darüber hinaus soll der neue Standort eine attraktive Anlaufstelle für Externe und Partner:innen sein, die z. B. die Workshop-Angebote von TUD|excite wahrnehmen möchten oder an einer Kooperation mit der TU Dresden interessiert sind.

Von den insgesamt neun Räumen mit ca. 430 m² Nutzfläche sind drei Räume für Besprechungen, Workshops und Kollaboration vorgesehen. Die beiden Workshop-Räume zeichnen sich u. a. durch modernes und flexibles Mobiliar aus (z. B. Stehtische auf Rollen) und sind technisch auf dem aktuellen Stand, um auch hybride Workshops durchführen zu können. Im größeren Workshop-Raum gibt es ein gestuftes Podest auf Rollen sowie eine Telefon- & Meetingbox. In direkter Nachbarschaft im selben Gebäude befindet sich ein Hörsaal, sodass hier das Potenzial auch für größere Veranstaltungen geschaffen wurde. Eine große Teeküche bietet eine hohe Aufenthaltsqualität für Pausen und informelle Gespräche. Die Ausstattung und ihre Lage nehmen eine zentrale Rolle im Raumnutzungskonzept ein, da die unmittelbare Nähe zur großen TUD|excite-Lounge mit ihrer Zwischentür zur Teeküche den informellen Austausch maßgeblich fördert. In fünf Räumen stehen die buchbaren Schreibtische und Besprechungszonen zur Verfügung. In zwei Räumen boten die hohen Decken die Möglichkeit, Galerien (Zwischendecken) einzuziehen. Eine davon erstreckt sich in einem Raum über die gesamte Fläche und kann – aufgrund des Arbeitsschutzes zeitlich nur eingeschränkt – ebenfalls für Schreibarbeitsplätze genutzt werden. Zudem sind mehrere Telefon- und Meetingboxen vorhanden.



Abb. 4: Renderings eines Co-Workingraums und des Großen Workshopraums der TUD|excite. Quelle: ONWS – Office for New Work Spaces

Die Zahl der voll ausgestatteten Büroarbeitsplätze genügt für mehr als die Hälfte der Kolleg:innen. Einige Plätze resp. Räume sind der Arbeit mit vertraulichen Unterlagen vorbehalten; hier stehen auch verschließbare Schränke zur Verfügung. Eine Zuordnung der Plätze zu bestimmten Personen oder Units gibt es jedoch auch dort nicht. Sollte ausnahmsweise der Fall eintreten, dass alle Mitarbeiter:innen gleichzeitig vor Ort sind, würde dennoch jede und jeder einen Platz finden, wenn man die Besprechungs- und Kollaborationsräume ebenfalls nutzt. Es wird sich zeigen, wie sich die Belegung tatsächlich entwickeln wird. Geht man von den bisherigen Erfahrungswerten aus, könnte TUD|excite in dem realisierten Raumkonzept personell weiterwachsen.

2.2.1.3 Gestaltungsprozess und Vorgehensweise

Für das neue Bürokonzept gab es die folgenden festen Vorgaben – alles andere sollte gemeinschaftlich entwickelt werden: keine persönlich zugeordneten Arbeitsplätze (auch nicht für die Leitung der Units und den Direktor), bis zu ein Jahr Zeit für Konzeption, bauliche Umsetzung und Einzug, aus Zeit- und Kostengründen sollten keine größeren Umbauten am denkmalgeschützten Bestandsgebäude durchgeführt werden, die Wände sollten unverändert bleiben.

Für die Entwicklung des Raumkonzeptes kam ein weiterer Akteur der TU Dresden ins Spiel: das Labor WISSENSARCHITEKTUR aus der Fakultät Architektur und Landschaft. Es verfügt über breite interdisziplinäre Kompetenzen zur Analyse und Gestaltung der Schnittstelle gebauter Raum- und Wissensprozesse. Zu den co-kreativen Arbeitsschritten, die die Wissensarchitekten begleitet haben, gehörten eine Bestandsaufnahme der heterogenen Arbeitsweisen, die Sammlung der Anforderungen an das Raumkonzept sowie die Durchführung von drei Workshops zur räumlichen Gestaltung. Abschließend hatte das excite-Team noch die Gelegenheit, mit Hilfe eines digitalen Planungstools die eigenen Gestaltungsideen zu modifizieren und zu verfeinern. Ausgehend vom Raumkonzept, dessen Finalisierung in der Verantwortung der Wissensarchitekten lag, wurden die Möblierung und das Farbkonzept weiterentwickelt – mit weiterer externer Unterstützung. Als sehr hilfreich hatte es sich zudem erwiesen, dass Expert:innen der Universität durchgängig eingebunden waren, um die bauliche Machbarkeit und die potenziellen Kosten einzuschätzen.



Abb. 5a: Prozessdiagramm für das Vorhaben. Quelle: Labor WISSENSARCHITEKTUR

Üblicherweise geht das Labor WISSENSARCHITEKTUR in drei aufeinanderfolgenden, co-kreativen Schritten vor. Es versteht sich dabei als Facilitator. Am Anfang wird die Organisationskultur beschrieben (Atmosphäre, Selbstbild, Außenbild). Der zweite Schritt dient dazu, die Arbeitsweisen, Prozesse und Strukturen zu erfassen. Drittens folgt die räumliche Übersetzung. Im Fall von TUD|excite wurde der iterative Prozess modifiziert, um den zeitlichen Rahmen einhalten zu können. Die Themen wurden überlagernd bearbeitet.

In einem ersten Schritt wurden die Rahmenbedingungen für den weiteren Prozess geklärt sowie die ersten qualitativen und räumlichen Aspekte formuliert (Programming). Anschließend wurden die vielfältigen Anforderungen, die sich durch und für das Arbeiten bei TUD|excite stellen, im Laufe einer Woche asynchron mit einem virtuellen Whiteboard

erhoben; ergänzend zur schriftlichen Erfassung wurden Interviews geführt. Die Mitarbeiter:innen haben mit Hilfe von Statuskarten ihre Aufgaben, Arbeitsmittel, Kundenbeziehungen sowie die interne Zusammenarbeit (wer arbeitet mit wem inwieweit zusammen?) beschrieben. Zudem wurde erfasst, was an welchem Ort gemacht wird (Arbeitsrhythmen, Ortswechsel). Die Mitarbeiter:innen wurden gebeten zu beantworten, was sie an den neuen Arbeitsort mitnehmen bzw. was sie ändern oder aufgeben möchten und welche weiteren Veränderungen sie erwarten (z. B. hinsichtlich der Personen, mit denen sie zusammenarbeiten oder hinsichtlich der Services und Leistungen).

Für die Wissensarchitekten ist es wichtig, in einem solchen Partizipationsprozess alles aufzunehmen, was den Mitarbeiter:innen relevant erscheint – und insofern alle mitzunehmen. Allerdings ist es auch wichtig zu kommunizieren, dass nicht alle Dinge später berücksichtigt werden können. Die Wissensarchitekten haben zu Beginn signalisiert, dass unabhängig von der Hierarchie zunächst alles gleichermaßen bedeutsam werden kann. Die umfassende Bestandsaufnahme musste dann gefiltert, die vielfältigen Informationen geclustert (Arbeitsplatz/Schreibtisch, Technik/Technologie, Meeting etc.), in einer nachvollziehbaren Form dargestellt und ans Team zurückgespiegelt werden. Eine Herausforderung besteht generell darin, nicht zu früh in räumlichen Mustern zu denken, weil man damit die Gestaltungsoptionen einschränken würde. Das Ziel war es, die Informationen derart zu aggregieren, dass sich die Mitarbeiter:innen darin möglichst gut wiederfanden.

Der erste Workshop mit dem gesamten Team diente dazu, die Bedarfe, Wünsche, Ideen etc. hinsichtlich der Arbeitsräume und -abläufe kollaborativ zu sammeln – und zwar im Schnelldurchlauf einer Speed-Ideation. Im zweiten und dritten Workshop haben die Mitarbeiter:innen – jeweils die Hälfte des Teams – ihren Vorstellungen von den künftigen Büros mit verschiedenen Materialien eine plastische und haptische Form gegeben. In den anschließenden Workshops wurde dann geschaut, wie neue Organisations- und Arbeitsplatzformen ihre tatsächliche Gestalt in den neuen Räumlichkeiten bekommen.

Die eigenen Vorstellungen in einem plastischen Modell abzubilden, ist für einige Personen sicherlich gewöhnungsbedürftig und passt möglicherweise nicht zu einem Selbstbild, das pragmatische und zielorientierte Lösungen von ausgewiesenen Expert:innen präferiert, jedoch nicht die eigenen „Basteleien“ zur Grundlage machen will. Wenn man nur wenige Anforderungen stellt – ein Tisch, ein Stuhl, ein Monitor –, dann gibt es nicht viel, was man veranschaulichen kann.

Allerdings dient ein solcher Workshop auch dazu, nicht nur für sich allein, sondern im Kreis der Kolleg:innen sichtbar zu machen, wie der Ort des Arbeitens gestaltet sein soll. Dies wird umso relevanter, je mehr der Arbeitsraum von Interaktionen geprägt sein wird. Die plastischen Modelle geben Gesprächsanlässe für die Zusammenarbeit und sind insofern Elemente der Team-Entwicklung. Dabei bleibt der Umstand zu beachten, dass der überwiegende Teil der Mitarbeiter:innen nur wenige Erfahrungen in anderen Arbeitsumgebungen als der Universität hatte. Diese sind wiederum hilfreich, um gut entscheiden zu können, was für sie selbst am besten passt.

Eine interne New Work-Arbeitsgruppe kümmert sich um die weiteren Details, die nötig sind, damit das Zusammenarbeiten in den neuen Räumen gut funktioniert und um Unzufriedenheiten zu vermeiden. Ein Thema war z. B. das Raum- und Arbeitsplatzbuchungssystem, das beschafft werden sollte.

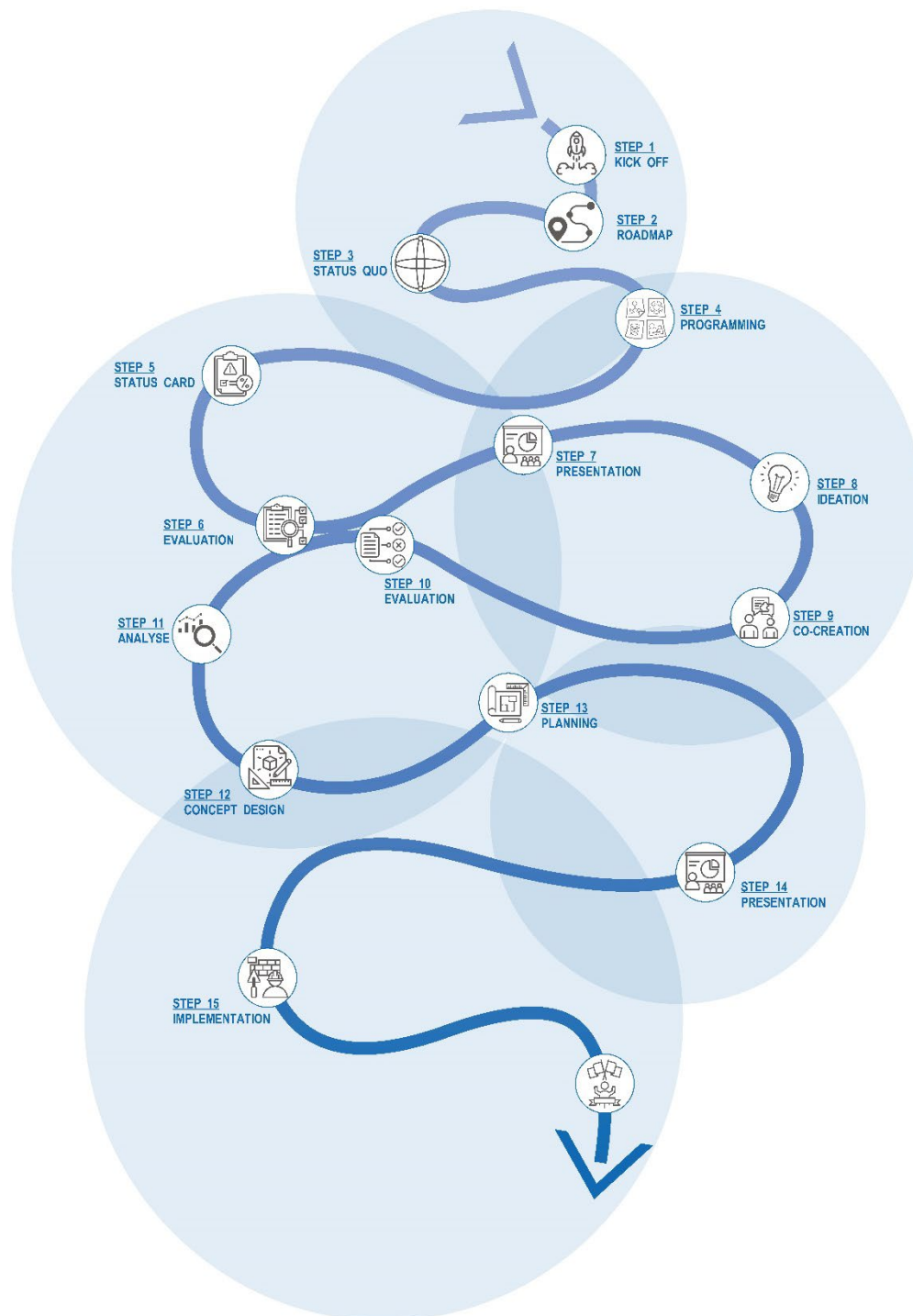


Abb. 5b: Prozessdiagramm für das Vorhaben. Quelle: Labor WISSENSARCHITEKTUR

2.2.1.4 Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Um für die neuen Räume Platz zu schaffen bzw. um nicht unnötig viele Akten mit in die neuen Räume zu nehmen, mussten Altbestände in einem größeren Maßstab aufgegeben und entsorgt oder in Kellerräumen verstaut werden. Für die Beschäftigten, die über viele Jahre das Archiv aufgebaut hatten, bedeutete dieser Schritt – obwohl die Papierakten nur noch wenig genutzt wurden – eine emotionale Belastung und eine gravierende Umgewöhnung. Aus diesem und aus anderen Gründen war es wichtig, für die Coworking-Konzeption einen Partizipationsprozess zu starten, der alle Kolleg:innen einbezieht, und gleichzeitig seitens der Leitung die persönliche Ansprache zu suchen und motivierend zu agieren.

Für das Raum- und Arbeitsplatzbuchungssystem waren nicht allein technische Aspekte zu beachten, sondern vielmehr die Frage, wie die Schreibtische belegt werden sollen und können. Dies hat etwas mit **Kollegialität, mit eigenen Regeln und mit unterschiedlichen Erwartungen** zu tun, so etwa mit der Frage, ob die bisherigen Gewohnheiten vielleicht doch – unter veränderten Bedingungen – fortgesetzt werden können. So mag man vielleicht hoffen, einen (Lieblings-)Platz für Wochen oder gar Monate reservieren zu können, quasi als Kompensation für den verlorenen festen Platz; und jemand anderes mag nicht abends daran denken müssen, einen Schreibtisch für den nächsten Tag zu buchen, und bevorzugt stattdessen flexibles Agieren.

Man kann davon ausgehen, dass es eine Weile dauert, bis sich die verschiedenen Gewohnheiten und Arbeitsweisen aufeinander einstellen oder aneinander anpassen werden. Die interne Arbeitsgruppe dient im weiteren Verlauf dazu, dies im Blick zu behalten.

Die **Heterogenität im Team** darf bei der Betrachtung nicht vernachlässigt werden. Die Mitarbeiter:innen von TUD|excite blicken einerseits auf eine unterschiedlich lange organisatorische Zugehörigkeit zurück; einige Kolleg:innen sind seit 20 Jahren und teils deutlich länger an der Universität beschäftigt. Andererseits sind die Aufgabenbereiche von unterschiedlichen Arbeitsweisen geprägt. Ein Patentinformationszentrum hat z. B. deutlich andere Aufgaben als die Beratung und Begleitung von Startups. Die Differenzen zu erfassen, die sich daraus ableitenden heterogenen Erwartungen an die Arbeitsabläufe und an den Arbeitsplatz zu bündeln und daraus schließlich ein tragfähiges Raumkonzept zu entwickeln lag in der Verantwortung der Wissensarchitekten. Die Frage war, worin der Kern der täglichen Arbeit eines und einer jeden sowie der Gruppe liegt und was den Kern des Machbaren auszeichnet.

2.2.1.5 Zwischenfazit

Man kann annehmen, dass die neue Unterbringung von TUD|excite dazu beitragen wird, die Sichtbarkeit nach innen und nach außen deutlich zu erhöhen. Möglicherweise erzeugt das Raumkonzept mit den Coworking-Elementen auch Strahlkraft am Campus, um auch anderen Bereichen zu signalisieren, dass Desk Sharing vorteilhaft für die Zusammenarbeit ist. Voraussetzung ist, dass einerseits der jeweilige Arbeitsort die Bedingungen dafür erfüllt und dass sich andererseits die Zusammenarbeit bei TUD|excite tatsächlich so weiterentwickelt, dass sie als Vorbild geeignet ist.

Das Wissen über das eigene Arbeiten und die eigenen Arbeitsbedingungen ist häufig implizit, kann also zunächst nicht reflektiert werden. Der Partizipationsprozess hat explizit

und darstellbar gemacht, welche Wünsche, Erwartungen, Anforderungen etc. die Mitarbeiter:innen an den Arbeitsort haben – und nur so wurde möglich, die Bedingungen und die eigenen Vorstellungen zu modifizieren und einen gemeinsamen Ort zu schaffen, an dem man gerne und gut arbeitet und zusammenarbeitet.

Als Nebeneffekt war der Partizipationsprozess sicherlich auch ein Ausgangspunkt für einen erhöhten Grad an Kollegialität und ein vertieftes Verständnis für die Aufgaben, Arbeits- und Denkweisen der Kolleg:innen, mit denen man bisher nicht zusammengearbeitet hat. Dies wiederum ist eine wichtige Basis dafür, die Innovationskette, die ein wichtiges Element im Selbstverständnis von TUD|excite ist, integrativ zu gestalten.

Aufgrund des frühen Stadiums des Vorhabens können nur einzelne Empfehlungen aus den Interviews herausgelesen werden:

- In der Zukunft sollte bei Raumbedarfsplanungen auch bei Forschungsbauten versucht werden, New Work mitzudenken. Auf diese Weise könnten Anforderungen reduziert und mehr Raum für Bereiche, die man wirklich fördern will, genutzt werden.
- Shared Desk Konzepte müssen so umgesetzt werden, dass sie die Mitarbeiter:innen motivieren und eine klare Funktion erfüllen. Dazu bedarf es entsprechender Ressourcen und technischer Anpassungen.
- Partizipation ist wichtig. Im Prozess müssen immer wieder Checkpoints eingebaut werden, an denen das Entstandene mit den Betroffenen reflektiert werden kann. Partizipation sollte aber nicht dazu führen, dass an jeder Kleinigkeit „rumdiskutiert“ wird. Dazu ist ein gutes konzeptionelles Vorgehen wichtig.

2.2.2 Desk Sharing und Open Desk im Bestand: die Hochschulverwaltung der Universität zu Lübeck



Im Jahr 2021 hat die Universität zu Lübeck mit den Vorbereitungen begonnen, in der zentralen Hochschulverwaltung Desk Sharing einzuführen. Dies wurde im Bestand mit teilweise denkmalgeschützten Gebäuden umgesetzt. Ziel war es, durch zeitliche und örtliche Flexibilisierung das Raumpotential der Universität zu Lübeck besser zu nutzen, und freiwerdende Flächen zu erhalten, die anderen Bereichen der Universität zur Verfügung gestellt werden können. Mit den neuen Desk Sharing- und Open Desk-Modellen sollte auch das interdisziplinäre Miteinander und Verständnis der verschiedenen Aufgabenbereiche gestärkt werden. Durch das räumliche Aufbrechen sollte das Silodenken verringert und die übergeordneten identitätsstärkenden Ziele der Universität in den Fokus gerückt werden.

2.2.2.1 Die Ausgangssituation

Die Corona Pandemie zwang die Universität zu Lübeck, wie alle anderen Hochschulen, auf mobiles Arbeiten umzustellen. Anfang 2021 stellte sich die Kanzlerin die Frage, was diese Erfahrung für die Hochschulverwaltung bedeute. **Mobiles Arbeiten** war aus der Erfahrung heraus für die meisten Verwaltungsmitarbeiter:innen und auch für Führungskräfte möglich. **Gleichzeitig** gab es immer einen **Mangel an Büroarbeitsplätzen**. Die zentrale Verwaltung verzeichnete personellen Zuwachs, mit mehr Flächen war nicht zu rechnen – die vorhandenen Gebäude sind, wie sie sind. Mehr noch, den berechtigten Interessen anderer Hochschulangehöriger nach Räumen konnte nicht entsprochen werden. Gleichzeitig waren die vorhandenen Büros aufgrund der Möglichkeit, an anderen Orten zu arbeiten, einen Teil der Arbeitszeit ungenutzt. Der Handlungsdruck, die Nutzung der Büros und die räumliche Unterbringung zu verändern, war also groß.

2.2.2.2 Konzeptioneller Rahmen und Leitgedanke

In dieser Situation hatte die Kanzlerin der Universität zu Lübeck dem Personalrat vorgeschlagen, Desk Sharing einzuführen. Als wichtige Vorbedingung wurde im Dezember 2021 vereinbart, mobiles Arbeiten bis zur Hälfte der monatlichen Arbeitszeit zuzulassen. Zudem enthielt die Dienstvereinbarung eine Experimentierklausel zum Desk Sharing. Sie besagte: Um die Ressourcen besser zu nutzen, werden Konzepte raumsparender Flächennutzung angestrebt. Dafür wird ein Pilotprojekt initiiert, das eine Arbeitsgruppe begleitet und dessen Ergebnisse und Erfahrungen ausgewertet werden. Auf dieser Grundlage besteht anschließend die Möglichkeit, eine ergänzende Dienstvereinbarung zum Desk Sharing umzusetzen.



Abb. 6: Vorher, im Umbau, Nachher (von unten nach oben). Quelle: TobiasDarcis

Das Pilotprojekt wurde in der **gesamten zentralen Universitätsverwaltung** sowie in einigen zentralen Einrichtungen durchgeführt. Auch Institute aus der Informatik haben sich an dem Pilotprojekt beteiligt. Aus der Verwaltung haben ca. 100 Mitarbeiter:innen der Abteilungen und Referate teilgenommen, die in **drei Altbauten** auf dem Campus untergebracht sind und dem Piloten von ihren Arbeitsprozessen her zugewandt waren (ausgenommen waren bspw. das Personalreferat). Größere Verwaltungseinheiten, die dezentral verortet sind, sollten nach den Erfahrungen aus dem Piloten nachgezogen werden. Die Maßgabe war, dass eine **Quote von sieben Büroarbeitsplätzen für zehn Personen** erreicht werden soll. Unter den gegebenen baulichen Bedingungen und aufgrund des Ziels, **mehr Besprechungsräume** zu schaffen, hatte die Vorgabe zur Folge, dass künftig **keine Einzelbüros** mehr möglich waren.

Für das Pilotprojekt hatten der Personalrat und die Kanzlerin die Absprache getroffen, dass alle frei entscheiden konnten, sich am Desk Sharing zu beteiligen. Bei einer Abfrage wurden **drei Modelle zur Auswahl** gestellt. Die Abteilungen bzw. Referate konnten sich dafür entscheiden, (a) ein **internes Desk Sharing** einzuführen oder (b) die eigenen Büros vollständig aufzugeben und künftig einen **neu zu schaffenden Open Desk-Bereich** zu nutzen oder (c) sich **nicht zu beteiligen**. Ausgenommen war das Studierenden-Service-Center.

Im Ergebnis haben sich zwei Drittel für das abteilungs- bzw. referatsinterne Desk Sharing entschieden und ein Drittel für den offenen Coworking-Bereich, einschließlich der Kanzlerin, die ihr fest zugewiesenes Einzelbüro zugunsten eines geteilten Desksharing- und Besprechungsraums aufgegeben hat. Ein Jahr lang hat sie für sich ebenfalls erprobt, gar keinen festen Arbeitsplatz mehr zu haben. Aufgrund der Arbeitsstruktur eines nahtlos termingesteuerten Kalenders mit unplanbaren, sehr kurzen Lücken sowie dem Bedürfnis für das Sekretariat und andere Präsidiumsmitglieder in diesen Zeiten erreichbar zu sein, hat sie diese Entscheidung nach mehr als einem Jahr rückgängig gemacht. Ihr wird nun ein Arbeitsplatz fest zugewiesen, der Raum bietet aber darüber hinaus einen weiteren flexibel zu nutzenden und frei buchbaren Arbeitsplatz sowie zwei Besprechungstische und wird daher flexibel genutzt.

Die Verwaltung verfügt nun über ausreichend Besprechungsräume, die sie u. a. zur Durchführung hybrider Meetings unter Einbeziehung von Mitarbeiter:innen im Home Office benötigt; und es konnten Räume für andere Nutzer:innen freigegeben werden.

Für das Personal- und das Finanzreferat wurde aus Gründen der Vertraulichkeit und des Datenschutzes das interne Desk-Sharing vorgesehen. Dies ist auch dadurch beeinflusst, dass in einigen Bereichen Papierakten noch die Arbeitsabläufe prägen.

Sowohl die Plätze im Open Desk-Bereich als auch die Besprechungsräume werden mit Hilfe eines **Buchungssystems** belegt. Sie stehen allen Kolleg:innen der Verwaltung und grundsätzlich auch den Beschäftigten außerhalb der Verwaltung zur Verfügung. Die Plätze im internen Desk Sharing sind ebenfalls im Buchungssystem erfasst und können von der gesetzten Personengruppe gebucht werden. Alle Kolleg:innen sind mit Notebook, Tastatur, Maus und Headset ausgestattet. Im Open Desk-Bereich stehen standardmäßig höhenverstellbare Schreibtische mit zwei Monitoren sowie persönliche Schließfächer zur Verfügung. Die zuvor noch üblichen Festnetztelefone wurden durch eine Software-Lösung ersetzt.

2.2.2.3 Gestaltungsprozess und Vorgehensweise

Als feststand, welche Abteilungen und Referate welches Modell gewählt hatten und wie viele Schreibtische jeweils vorzusehen sind, wurde die Belegung der Räume geplant. Dies war u. a. aufgrund der Raumstrukturen und der baulichen Bedingungen in den denkmalgeschützten Gebäuden eine komplizierte Aufgabe. Auch der einzuhaltende Brandschutz hatte die Möglichkeiten eingeschränkt, die Räume so zu gestalten, wie es für die Ziele wünschenswert gewesen wäre. Viele Personen mussten in der Folge das Büro wechseln. Dies betraf die Führungskräfte der Referate und Abteilungen in doppelter Weise, da sie das Privileg eines Einzelbüros aufgeben mussten. Die Einzelbüros wurden in Besprechungsräume umgewandelt. Vorbereitend dazu führte die Kanzlerin auf Leitungsebene zahlreiche Einzelgespräche.

Um die Themen IT und Budgetplanung, Gestaltung der Räume sowie Kommunikation und Regelwerke kümmerten sich Arbeitsgruppen, an denen sich alle Mitarbeiter:innen beteiligen konnten. Die Liste der Aufgaben war lang: Mobiliar für die Büros und Besprechungsräume, technische Ausstattung der Arbeitsplätze, Farbkonzept, Renovierung und Umzüge, Raumbuchung etc. Zudem wurde 2023 ein Leitbild für das Desk Sharing und eine Clean Desk Policy formuliert, in denen Ziele des Arbeitens und der Zusammenarbeit zum Ausdruck kommen.

Das Pilotprojekt lief über zwei Jahre, an dessen Ende eine Evaluation als interaktiver Parcours – ergänzt durch eine Online-Befragung – durchgeführt wurde. Es mussten auch noch bauliche Arbeiten, die sich aufgrund des Denkmalschutzes verlängert hatten, durchgeführt werden und die ersten Erfahrungen wurden genutzt, um nachzusteuern.

2.2.2.4 Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Die **Zufriedenheit** mit dem **Open Desk-Bereich** ist **hoch**. Die Kolleg:innen bewerten die Gestaltung der Räume und die Bedingungen fürs Arbeiten sehr positiv. Nachbesserungsbedarf zeigte sich bei den Sozial- und Aufenthaltsräumen sowie bei der Akustik. Auch die interviewten Personen berichten von guten kollegialen Kontakten, von einem beleben-

den Austausch, von einer angenehmen Arbeitsatmosphäre, von einem besseren Verständnis für die Zusammenarbeit sowie für die Gesamtprozesse und von einem Gefühl der Zusammengehörigkeit („*wir Opendeskler*“). Im Gegensatz dazu sind die Mitarbeiter:innen im internen Desk Sharing, die tendenziell häufiger im Büro sind als ihre Kolleg:innen im Open Desk, mit der erreichten Situation weniger zufrieden. Sie bewerten die Besprechungsräume zwar positiv, ansonsten haben die Veränderungen aber nicht motivierend gewirkt.

Vom erweiterten Angebot der **neu gestalteten Besprechungsräume** profitieren alle Kolleg:innen gleichermaßen. Sie können die Räume flexibel buchen. Die Interviewten berichten, dass sich die Praxis etabliert hat, Besprechungen auch **hybrid** durchzuführen, so dass Kolleg:innen sich auch noch kurzfristig entscheiden können, ob sie in Präsenz teilnehmen oder sich online einwählen. Alle Besprechungsräume sind dementsprechend ausgestattet. Eine Voraussetzung war, dass bereits vor der Pandemie Webex eingeführt wurde und die hierüber digitalisierte Kommunikation bereits bekannt und gängig war. Insofern wurden die Besprechungsräume an die digitalen Arbeitsbedingungen angepasst, nicht umgekehrt.

Für den Austausch vertraulicher Information ist es möglich separate Termine im Besprechungsraum zu vereinbaren. Manchmal ist jedoch die schlichte Tatsache, wer mit wem spricht, vertraulich. Insofern gibt es weiterhin ein Bedürfnis nach Einzelbüros, die stunden- oder halbtagsweise belegt werden können.

Dem nachvollziehbaren Bedürfnis auch weiterhin zu wissen, wo die Verwaltungsbeschäftigten ihren jeweils aktuellen Arbeitsplatz haben, konnte technisch begegnet werden. Zunächst wird via Webex die Information vorgehalten, ob jemand im Homeoffice oder auf dem Campus arbeitet und die Präsenzanzwesenheit wird seit diesem Jahr über ein Terminal-Display im Gebäudeeingang angezeigt. Auch die Besprechungsräume werden in ihrer Belegung durch digitale Displays transparent.

Desk Sharing einzuführen ist nicht nur hinsichtlich der Gestaltung, sondern auch hinsichtlich der Wirkungen eine komplexe Intervention. Die Interviews bestätigen Effekte, die in den Wechselwirkungen zwischen den materiellen und digitalen Bedingungen einerseits und dem praktischen Tun andererseits entstehen. Sie betreffen die Vertraulichkeit, die Erreichbarkeit, die Zusammenarbeit und Führung sowie das emotionale Wohlbefinden.

Die **Erreichbarkeit** hat sich für diejenigen Personen **erhöht**, die sich zeitgleich im Open Desk-Bereich befinden. Schnelle Absprachen sind in diesem Setting leichter möglich, als wenn man in seinem Büro abgeschottet und nur mit Termin ansprechbar ist. Diese Offenheit wiederum kann sich **nachteilig** auswirken und das Wohlbefinden beeinträchtigen, wenn zwischenzeitlich das **Bedürfnis** aufkommt, sich **zurückzuziehen**, das Raumangebot jedoch nicht ausreicht. Auch kommt es zu häufigeren Unterbrechungen bei Konzentrationsaufgaben.

Ein weiterer Punkt ist eine **Veränderung in der Führung**. Es stellt sich in der Führung von Teams die Frage, wie der Kontakt und der Austausch über die zu erledigenden Aufgaben kontinuierlich gehalten werden kann. Die Abstimmungsprozesse werden fluide und die Anforderungen an eigenständige Arbeiten steigen. Umso mehr kommt es darauf an, die Rhythmen der teaminternen Koordination aufgabengerecht zu gestalten – wobei sich die

Teams signifikant voneinander unterscheiden können. Der Wegfall von Einzelbüros und das Präsentsein von Führungskräften führt zu einer anderen Art der Hierarchie und der Nahbarkeit. Was zum einen eine Herausforderung durch den Wegfall von Rückzugsorten ist, ermöglicht andererseits eine andere Art des Miteinanders und der Gesprächskultur, auf die man sich einlassen muss.

Schließlich fördert das Desk Sharing auch das **papierlose, digitale Arbeiten**. Digitale Dokumente und Notizen erweisen sich als unkomplizierter, wenn man den Büro-Arbeitsplatz freigeräumt und sauber zurücklassen soll. Auch in diesem Punkt haben die Interviews das Bedürfnis gezeigt, sich darüber auszutauschen und auch die entsprechende Software-Ausstattung zu harmonisieren.

Das Ziel, Flächen zu gewinnen und für andere Universitätsbereiche (Wissenschaft, AStA/StuPa) freizugeben konnte erreicht werden.

Auch den Nachhaltigkeitsbestrebungen der Universität kommt das Desk Sharing zu Gute. Neben einer Einsparung von Flächen ergibt sich auch eine effizientere Nutzung von Strom und Wärme.

Aus den Interviews lassen sich eine Reihe praktischer Empfehlungen für ähnliche Vorhaben ableiten:

Prozessbezogene Empfehlungen

- Wenn den Beschäftigten der persönliche Raum genommen wird, braucht es im Gegenzug gute Sozialräume, in denen sie sich wohlfühlen können.
- Eine agile Projektumsetzung erleichtert die Durchführung.
- Auf gute, stringente Kommunikation ist zu achten, um sicher zu stellen, dass das Thema in allen Abteilungen ähnlich besprochen und bearbeitet wird.
- Die Mitarbeiter:innen brauchen Möglichkeiten zum Ausprobieren, auch damit im Prozess nachgesteuert werden kann.
- Es sollten Mitgestaltungsmöglichkeiten geboten werden.
- Eine großzügige Zeitplanung bei der Projektumsetzung ist zu beachten.
- Die Einbindung der Personalräte ist ein kritischer Erfolgsfaktor.
- Der Austausch über die neuen Raum- und Arbeitsformen sollte in die Jahresgespräche der Führungskräfte mit den Mitarbeiter:innen integriert werden, da Bedarfe und Ziele sich ändern können.

Gestalterische/Ausstattungs-technische Empfehlungen

- Eine attraktive, lebendige und moderne Raumgestaltung macht viel aus.
- Eine ausreichende Zahl an Besprechungsräumen sind einzuplanen.
- Eine angemessene Softwareausstattung ist mitzudenken. Tools, die hybrides Zusammenarbeiten ermöglichen, müssen vorhanden sein und harmonisiert werden.
- Das Verhältnis von 7 Arbeitsplätzen zu 10 Mitarbeiter:innen hat sich bewährt. Es führt zu keinen räumlichen Engpässen.

2.2.2.5 Zwischenfazit

Das Pilotprojekt soll Vorbild für andere Bereiche der Universität zu Lübeck sein. Den Open Desk-Bereich zugänglich zu machen, weiteren Einrichtungen die Nutzung des Buchungssystems anzubieten und eine finanzielle Unterstützung für Umbaumaßnahmen in Aussicht zu stellen sind Anreize für andere Bereiche, ähnliche Wege zu gehen. Das Pilotprojekt ist ein starker Appell und ein Beleg für einen erfolgreichen, selbstgesteuerten Umgang mit mangelnden Büroflächen.

Das Pilotprojekt entfaltet sein Potenzial und eröffnet motivierende Perspektiven in die Universität hinein. Erfolgsfaktor ist dabei der kooperative und partizipative Umgang mit den gesammelten Erfahrungswerten: ausprobieren, lernen, nachsteuern und dabei relevante Wahlfreiheiten und effektive Gestaltungsspielräume ermöglichen.

2.2.3 Ein Arbeitsort für alle Beschäftigten: Neuer Campus der SRH Berlin



Die SRH University Berlin hat im Herbst 2024 ihren neuen Campus bezogen. Seitdem arbeitet das akademische und das administrative Personal gemeinsam auf einer weitläufigen, zusammenhängenden Coworking-Fläche. Mit einem breit angelegten Partizipationsprozess wurde der neue Arbeitsort konzipiert und gestaltet. Als Labor verstanden, in dem der Coworking-Bereich an die Anforderungen der Beschäftigten angepasst wird, befindet sich das Vorhaben noch in der Anpassungsphase.

2.2.3.1 Die Ausgangssituation

Die SRH University am Standort Berlin ist aus der Fusion von drei zuvor eigenständigen, kleineren Hochschulen hervorgegangen. Die Berlin School of Management (ehemals SRH Hochschule Berlin), die Berlin School of Design and Communication (ehemals design akademie berlin) sowie die Berlin School of Popular Arts (ehemals Hochschule der populären Künste, hdpk) gehörten vor dem Zusammenschluss unterschiedlich lange zu den SRH Hochschulen und waren in verschiedenen Stadtbezirken angesiedelt.

Die organisatorische Fusion der drei Berliner Hochschulen begann im Jahr 2019, verbunden mit umfangreichen Change-Prozessen auf allen Ebenen (Services, Vorlesungszeiten, Studienangebot, Leitung etc.). Einen gemeinsamen Standort zu suchen, war aus vielen Gründen unabdingbar. Gefunden wurde die Möglichkeit, in einen Neubau einzuziehen und dort als Ankermieter die eigenen Wünsche zu realisieren. Die Lehr- und Lernräume sollten den passenden Rahmen für das didaktische, kompetenzorientierte CORE-Prinzip schaffen, die Studierenden sollten einen Campus mit hoher Aufenthaltsqualität erhalten, die Professor:innen und Mitarbeiter:innen sollten ein Arbeitsumfeld vorfinden, das Interdisziplinarität und Vernetzung fördert. Auf diese Art sollen sich kreatives Lehren, Lernen und Forschen mit dem Markenkern der SRH University verknüpfen.

Der Umzug war zunächst für 2023 geplant, die Errichtung des Neubaus hatte sich jedoch um ein Jahr verzögert, sodass die Räume erst im Sommer 2024 übergeben werden konnten. Zum Zeitpunkt der Interviews waren sie erst seit fünf Monaten bezogen. Insofern sind die Eindrücke, die in den Gesprächen gewonnen werden konnten, noch vom Eingewöhnen und Nachjustieren geprägt.

2.2.3.2 Konzeptioneller Rahmen und Leitgedanke

Mit diesen Zielen vor Augen und vor dem Hintergrund hoher Mietkosten lag es nahe, einen Arbeitsort zu schaffen, der Coworking-Charakter hat, auf das klassische Modell des Zellenbüros verzichtet und durchgängig auf Desk Sharing setzt. Diese Entscheidung der Geschäftsführung war eine klare Vorgabe für den weiteren Prozess. **Was für die Studierenden angestrebt wird – „sich zu vernetzen, offen zu sein, kollaborativ zu sein, agil mit ihrem Umfeld umzugehen“ – soll auch für das Personal gelten.** Konkret bedeutet dies: Die SRH University hat im September 2024 ihren **neuen Standort** in Berlin-Neukölln bezogen. Im ersten Obergeschoss sind auf einer Fläche von ca. 900 m² die Arbeitsplätze sowie die Besprechungs- und Aufenthaltsräume für ca. 220 Beschäftigte untergebracht – ohne einen einzigen Büroraum. Weder der Geschäftsführer noch die Professor:innen haben eigene Büros. Vielmehr **teilen sich alle akademischen und Service-Beschäftigten dieselbe Fläche.**

Die Fläche im ersten Obergeschoss ist durch einen mittig liegenden Lichthof mit Dachterrasse sowie zwei innenliegenden Erschließungskernen gegliedert. Der Zugang ist hierüber rund um die Uhr gewährleistet. Die Untergliederung erzeugt vier Abschnitte, getrennt einerseits durch Brandschutztüren, andererseits durch zwei verglaste Teeküchen, die von zwei Seiten zugänglich sind und Sicht auf den östlich angrenzenden Neuköllner Schifffahrtskanal bieten. Man kann die **gesamte Fläche unterbrechungsfrei durchqueren.** Die **Gruppen mit zwei, vier oder sechs Schreibtischen** haben direktes Tageslicht. Sie sind durch Regale, **Sitzgruppen** oder **mobile Besprechungskabinen** voneinander getrennt, sodass sie **Nischen im offenen Raum** bilden. Von den Schreibtischen an der Südseite blickt man auf das angrenzende Gebäude – den Cube mit Bibliothek, Stillarbeitsplätzen und den Community Space für die Studierenden, einem großen Veranstaltungsraum u. v. m. In nördlicher Richtung grenzen im ersten Obergeschoss die Design-, Video- und Audio-Studios für die Studierenden sowie Seminarräume an. Insgesamt betragen die Flächen etwa 12.500 m².



Abb. 7: Eindrücke von der Bürofläche mit Schreibtisch- und Sitzgruppen sowie mobiler Besprechungskabine.
Quelle: SRH University

An dieser nördlichen Seite der Bürofläche liegt – direkt zugänglich **für die Studierenden** – der **Service Hub** u. a. mit dem Examination Office, Career Service und Language Center. Hier beginnt die **Noisy Zone**, die **für den sozialen Austausch, die informelle Zusammenarbeit und ausführliches Telefonieren** vorgesehen ist. Daran schließt die

Medium Zone an. Dieser Arbeitsbereich dient u. a. der Teamarbeit und Beratungsgesprächen. In der **Quiet Zone** sind lediglich kurze Gespräche im Flüsterton zulässig. Sie ist dem stillen und konzentrierten Arbeiten vorbehalten.

Diese **Zonierung** war der „*Game Changer*“ für die **Akzeptanz des Coworking-Konzepts**, denn die Sorge war bei vielen groß, nicht mehr ungestört arbeiten zu können. Wie die Erfahrungen zeigen, war es in den ersten Monaten nach dem Einzug allerdings für manche Kolleg:innen schwierig, sich konsequent an die getroffenen Absprachen zu halten. Eine weitere Sorge galt der Vertraulichkeit, insbesondere für die Mitarbeiter:innen in den Bereichen Human Resources, Controlling und Fehlmanagement. Ihnen ist ein abgegrenzter Bereich mit einem eigenen Besprechungsraum vorbehalten. Diese Lösung kommt den Bedürfnissen entgegen, scheint aber noch nicht allen praktischen Anforderungen zu entsprechen.

In den drei Zonen stehen den ca. **220 Beschäftigten 60-70 höhenverstellbare Schreibtische mit einem oder zwei Monitoren** zur Verfügung. In den ersten Monaten gab es keine Situation, in der diese Anzahl nicht ausgereicht hätte. Hierbei ist zu beachten, dass die Betriebsvereinbarung zwei Tage in der Woche mobiles Arbeiten zulässt. Zudem bilden sich hierbei möglicherweise die unterschiedlichen Arbeitszeiten und Nutzungsprofile ab: Die Service-Mitarbeiter:innen nutzen die Schreibtische während der Zeit, in der die akademischen Beschäftigten Lehrveranstaltungen geben. Wenn sie die Schreibtische nutzen, sind die Kolleg:innen aus der Verwaltung teilweise schon nicht mehr am Campus.

Sollten die Schreibtische vollständig belegt sein, so bieten die **Besprechungsräume** ausreichend weitere Plätze. Sie sind unterschiedlich gestaltet und decken ein breites Spektrum **unterschiedlicher Meeting-Szenarien** ab (Equipment für Videokonferenzen, Besprechungstisch, Hochstühle, Lounge mit Sesseln, agile Tools etc.). Während die **Besprechungsräume über ein Buchungssystem** vergeben werden, sind die Schreibtische frei wählbar, ohne gebucht werden zu können. Bei Bedarf könnten sie ins Buchungssystem aufgenommen werden. Gebucht werden kann auch der **Ruheraum** – allerdings höchstens 30 Minuten, um ihn möglichst vielen Kolleg:innen zugänglich zu machen.

Worauf zudem sehr viel Wert gelegt wurde, war die **Akustik**. Dies zeigt sich an den verschiedenen Zonen, in die die Fläche unterteilt ist, und den verwendeten Materialien und diversen Oberflächen, die für eine gute Raumakustik sorgen sollen. Ein dritter Punkt war ebenfalls wichtig: Das **gesamte Ambiente** und viele einzelne Elemente (Lampen, Farben, Formen etc.) sind **Teil der Marke und des Brandings** und sollen standortübergreifend wiedererkennbar sein. Im Oktober 2025 erhielt die SRH University die Mitteilung, dass sie für das Interior Design mit dem German Design Award ausgezeichnet wird.

2.2.3.3 Gestaltungsprozess und Vorgehensweise

Die ersten Überlegungen zu neuen Arbeitsformen begannen bereits, als die Standort-Entscheidung noch nicht getroffen war. Denn es war nötig, zu Beginn die eigenen Ideen und Vorstellung zumindest grob zu beschreiben, um überhaupt passende Objekte identifizieren zu können. Dafür wurden Workshops mit den Stakeholdern aller Ebenen der drei zusammenzulegenden Hochschulen bzw. Standorte – mit eigener und mit externer Expertise – durchgeführt.

Zudem wurde die Fokusgruppe „Arbeitsorte“ eingerichtet, die den gesamten Prozess bis zu den Nachbetrachtungen begleitet hat. Hier wurde die fachliche Expertise, die in der Hochschule vorhanden ist (Marketing & Branding, New Work, Organisationsentwicklung u. a.), mit kritisch-konstruktiven Stimmen und Multiplikator:innen aus dem akademischen und dem Service-Personal verknüpft. Die operative Zuständigkeit des gesamten Prozesses lag bei einem vierköpfigen Projektteam.

In der Frühphase ging es vor allem darum, Informationen zusammen zu tragen. Dazu wurde:

- eine Besichtigung der Universität Breda in den Niederlanden mit einer Gruppe von Professor:innen, Mitarbeiter:innen, Mitgliedern des Betriebsrats und der Geschäftsführung durchgeführt, um exemplarisch zu sehen, wie ein Campus als Arbeitsort anders gestaltet werden kann.
- mit einer Befragung erfasst, was die Mitarbeiter:innen benötigen und unter welchen Bedingungen gutes, produktives Arbeiten möglich ist.
- in Workshops mit unterschiedlichen Zielgruppen das eigene Arbeiten unter den Bedingungen eines offenen Arbeitsortes durchgespielt, um zu antizipieren, wie der Arbeitsalltag verlaufen, Meetings stattfinden und Stauraum genutzt werden würde.
- in einem anderen Format der normale Arbeitstag innerhalb und außerhalb der Vorlesungszeiten beschrieben (wie läuft der Tag ab, wann macht man was?).

Mit dieser Fülle von Eindrücken hat eine kleine Arbeitsgruppe schließlich die Szenarien im Showroom eines Anbieters für Büroeinrichtungen ausprobiert. Dies alles war Grundlage für die anschließende Detailplanung der neuen Räume. Von vornherein war klar, dass die gefundenen Lösungen sich erst bewähren müssen und dass, falls sie es nicht tun, Modifikationen vorgenommen werden. Insofern konnte die Planung als Experimentierraum und der neue Arbeitsort als Labor verstanden werden. Lösungen, die sich später vielleicht als Fehler herausstellen würden, waren zulässig. Um ausprobieren und im Zweifelsfall flexibel korrigieren zu können, sollte möglichst viel über die Möblierung gelöst werden.

Für die vielen Fragen wurden zahlreiche Arbeitsgruppen eingerichtet. Die Beschäftigten wurden über den gesamten Zeitraum der Konzeptions- und Planungsphasen regelmäßig in einem Jour Fixe informiert. Zudem standen externe Begleitung und Beratung zur Seite.

Um sich auf den neuen Arbeitsort vorbereiten zu können, wurde an den alten Standorten – soweit es die Büros dort zuließen – bereits Desk Sharing eingeführt.

Mit Bezug des Neubaus können die Beschäftigten jetzt in einem internen Campus-Chat Hinweise zu technischen Fehlfunktionen geben, Suchanfragen stellen oder andere kurzfristig zu klärende Dinge mitteilen. Eine wöchentliche Besprechung bietet die Gelegenheit, Nachjustierungen für den Campus vorzuschlagen und zur Diskussion zu stellen, z. B. zur Möblierung, zum Sichtschutz, zur Größe der Zonen etc. Die in Eigeninitiative gegründete Pflanzen-Arbeitsgruppe bereitete die Begrünung vor. Ein zweisprachiger Campus-Guide fasst die wichtigsten Informationen – in einer Version für die Mitarbeiter:innen

und einer zweiten für die Studierenden – zusammen. Die Signaletik ist durchgehend englischsprachig, um den 120 Nationalitäten von Studierenden und Mitarbeiter:innen gerecht zu werden.

2.2.3.4 Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Als vorteilhaft wird wahrgenommen, dass nun leicht Kooperationspartner:innen – bspw. externe Doktorand:innen – eingeladen werden können und ihnen für die Zeit des Aufenthalts problemlos ein Büroarbeitsplatz angeboten werden kann. Die Büros an den alten Standorten werden nicht vermisst. Der attraktive neue Standort mit seinen vielfältigen räumlichen Angeboten kompensiert den Wegfall der Büros.

Deutlich wird, dass die neuen Arbeitsformen neue Regeln brauchen, die noch eingeübt werden müssen – etwa das konsequente Schweigen in der Quite Zone, Besprechungsräume nicht ohne Buchung zu nutzen und beim Wechsel vom Schreibtisch in einen Besprechungsraum den Platz freizuräumen.

Das latente Beobachtetwerden und mangelnde Rückzugsorte werden teils als Belastung empfunden. Die ideale Lösung, um vertrauliche Gespräche führen zu können, ist noch nicht gefunden.

Die in den Interviews berichteten Eindrücke und Einschätzungen deuten erste Effekte an. Die **gegenseitige Wahrnehmung hat sich verbessert**, der **Austausch zwischen Wissenschaft und Verwaltung** wird stärker, auch die akademischen Kulturen vermischen sich. Der **persönliche Arbeitsradius erweitert sich**, da man die Themen der Kolleg:innen stärker mitbekommt, und das **eigene Arbeiten wird als kommunikativer und effizienter erlebt**.

Komplizierter wird es, wenn die individuellen Belange und Erfahrungen, die mit dem neuen Arbeitsort resp. mit dem mobilen Arbeiten zusammenhängen, mit organisatorischen Prozessen interferieren. Dies zeigt sich bspw. beim Service Hub, den es in dieser Form vorher nicht gab. Die Präsenzzeiten für die Studierenden und die Erreichbarkeit der Kolleg:innen im Back Office müssen serviceübergreifend gewährleistet sein. Hier zeigt sich ein Reibungspunkt, den New Work erzeugt. Die Eigenständigkeit der Teams (Stichwort Empowerment) und die organisatorischen, unternehmerischen Erfordernisse (Stichwort Kundenzufriedenheit) sind nicht von vornherein miteinander harmonisiert. Eine tragfähige Lösung zu erarbeiten, die die relevanten Aspekte umsichtig und antizipierend reflektiert und in der operativen Umsetzung berücksichtigt, wird jedoch unter diesen „Reibe“-Bedingungen erst möglich.

Aus den Interviews lassen sich eine Reihe praktischer Empfehlungen für ähnliche Vorhaben ableiten:

Prozessgestaltung

- Wichtig ist eine klare Entscheidung durch die Leitung für ein Open Desk-Model und eine konsequente Umsetzung.
- Widerstände müssen antizipiert werden, da man von den Mitarbeiter:innen teilweise für sie unvorstellbare Veränderungen verlangt.
- Es sollten Arbeitsgruppen geschaffen werden, in denen auch Mitarbeiter:innen mit einer kritischen Haltung sowie Betriebsrat und Personalrat als informelle Multiplikatoren eingebunden sind.
- Der Prozess muss gut geführt und begleitet werden und viele Chancen aufweisen, sich als Mitarbeiter:innen aktiv einzubringen. Dazu hilft es, eine Vielzahl an Formaten und Beteiligungsebenen zu schaffen – von Arbeitsgruppen bis hin zu quantitativen Erhebungen.
- Eine gute und regelmäßige Kommunikation über den Projektfortschritt und getroffene Entscheidungen ist zentral.
- Vor-Ort-Besuche mit Multiplikatoren helfen, um die Arbeitsmöglichkeiten zu veranschaulichen und erfahrbar zu machen.
- Shared Desk-Konzepte können noch in den alten Räumlichkeiten eingeführt werden, um dort schon das neue Miteinander zu erproben.
- Wichtig ist die Haltung, alles als Labor und Erprobungsphase zu betrachten und bei Bedarf nachzusteuern sowie über das, was noch nicht so gut läuft, im Dialog zu bleiben.

Raumgestaltung

- In großen offenen Räumen ist es ratsam, nicht nur über die Ausstattung, sondern auch über Zonen Funktionalität zuweisen.
- Regeln zum Verhalten in den Zonen sollten durchgesetzt und überprüft werden.
- Tatsächlich zeigt sich, dass Arbeitsflächen und Stauraum zu großzügig geplant wurden, aus der Befürchtung heraus, zu wenig zu haben.
- Die Akustik sollte als wesentliches Thema betrachtet werden.

2.2.3.5 Zwischenfazit

Dieses Fallbeispiel veranschaulicht die Notwendigkeit, die Belange der Mitarbeiter:innen aufzunehmen, um einen Arbeitsort zu schaffen, der Kommunikation und Konzentration, Produktivität und Begegnung miteinander verbindet. Es ist deswegen unerlässlich, weil nur die beteiligten Personen darüber Auskunft geben können, wie sie arbeiten bzw. was sie benötigen, um diese Ziele erreichen zu können. Insofern übernehmen der Partizipationsprozess und die verschiedenen genutzten Informations-, Austausch- und Entwicklungsformate die Funktion, Erfahrungen zu berichten und zu kondensieren sowie Erwartungen an das eigene Arbeiten zu formulieren, die man künftig selbst erfüllen muss.

Das Fallbeispiel zeigt zudem, dass die Handlungsspielräume für einen solchen Prozess klar kommuniziert und ebenso klar definiert werden müssen. Dies bedeutet, wesentliche Bedingungen eindeutig festzulegen (Keine eigenen Büros mehr!), eine variable Erreichung der Ziele zuzulassen und dafür einen Prozess anzubieten, der nichts unterschlägt und gleichzeitig effizient ist. Es bedeutet ebenso, die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen und Wertschätzung dafür zum Ausdruck zu bringen, dass die Beschäftigten ihre bisherigen Erfahrungen einbringen und sich darauf einlassen, über die Gewohnheiten hinauszugehen.

Ein solcher Prozess ist anspruchsvoll. Bedenkt man, dass die Change-Prozesse aufgrund der Fusion noch nicht abgeschlossen waren, als die standörtliche Verlagerung entschieden wurde, sowie, dass in der SRH University insgesamt standortübergreifende Change-Prozesse laufen, wird umso deutlicher, dass es wichtig ist, sich den neuen Arbeitsort für die Kern-Aufgaben in Ruhe anzueignen, um nach und nach die kollegialen und kollaborativen Potenziale zu entwickeln, zu nutzen und auszuschöpfen.

Aus den gemachten Erfahrungen wird man in der SRH University und vermutlich auch darüber hinaus lernen können. Die berücksichtigten Anforderungen und Belange sind keine individuellen Themen. Vielmehr scheinen sie für bestimmte Aufgaben und Formen des Arbeitens zu gelten, sodass man erwarten kann, dass die gefundenen Lösungen das Potenzial haben, anderenorts adaptiert zu werden. Auch in diesem transferorientierten Sinne kann das Coworking an der SRH University Berlin als Labor und Experimentierraum verstanden werden.

2.3 Diskussion der Ergebnisse im Kontext des Konzeptverständnisses von New Work

In den Interviews zeigt sich ein Verständnis von New Work, das über den Fokus des jeweiligen Falls hinausgeht und oftmals alle vier Dimensionen (die zeitliche und örtliche Flexibilisierung, eine agile und projektorientierte Organisation, wertebasierte und sinnstiftende Arbeit sowie partizipative, enthierarchisierte Führungsstrukturen) umfasst. Für die Fallgeber:innen steht New Work für einen tiefgreifenden kulturellen Wandel, indem ein neues Verständnis von Zusammenarbeit und Verantwortung zum Ausdruck kommt.

Zentral ist dabei die Idee eines „neuen Miteinanders“. New Work wird als Einladung verstanden, etablierte Formen von Führung, Kommunikation und Selbstorganisation zu überdenken. Der Wandel betrifft sowohl Methoden als auch Haltungen: Teams lernen, sich selbst zu organisieren, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen gemeinsam zu tragen. Dieses partizipative Element gilt als revolutionär – jeder kann wie im Rostocker Fall in Führung gehen, Gastgeber für gemeinsame Treffpunkte sein oder Workshops initiieren. Führung wird nicht mehr hierarchisch gedacht, sondern als verteilte Kompetenz verstanden, wie es der Fall der TU Darmstadt verdeutlicht.

Gleichzeitig wird New Work als Ausdruck einer Haltung beschrieben – als Perspektive auf die Welt in Zeiten wachsender Komplexität. New Work und Agilität sind Ansätze, um in dieser gesteigerten Komplexität Handlungsfähigkeit zu erlangen. Lernen, Ausprobieren und Reflektieren sind dann integrale Bestandteile einer modernen Lehr- und Arbeitskultur.

Mit den neuen Formen von Zusammenarbeit wird Arbeit nicht nur effizienter organisiert, sondern auch sinnhafter gestaltet. Die engere Verzahnung der Verwaltung und die stärkere Orientierung an den Bedürfnissen der Wissenschaft lässt, so ein Interview an der Universität Stuttgart, bspw. die erfolgreiche Einwerbung von EU-Mitteln auch zum Erfolg der verschiedenen Verwaltungsbereiche werden.

New Work öffnet Gestaltungsspielräume, die Mitarbeiter:innen eigenverantwortlich ausfüllen sollen. Mit dieser Freiheit geht die Erwartung einher, Verantwortung aktiv zu übernehmen und das eigene Handeln im Gesamtzusammenhang zu reflektieren. Auf diese Weise kann New Work als Instrument der Integration von verschiedenen Bereichen und Handlungslogiken verstanden werden: Es schafft Synergien, vernetzt Ressourcen und fördert gemeinsames Lernen über Abteilungs- und Statusgrenzen hinweg. Damit wird New Work zu einem Mittel, vorhandene Kapazitäten intelligenter und kreativer zu nutzen.

Auch wenn in drei der sechs Fälle häufig noch räumliche oder technische Aspekte – etwa Bürokonzepte, offene Arbeitsorte oder mobiles Arbeiten – im Vordergrund stehen, verstehen die Interviewten diese Dimensionen oft als äußere Rahmenbedingungen. Das eigentliche Potenzial von New Work liegt für sie in einer Haltungsänderung: in der Art, wie zusammengearbeitet, Entscheidungen getroffen und mit Unsicherheit umgegangen wird.

Einige Fallstudien, insbesondere das Agility Lab der Universität Stuttgart, zeigen, dass New Work als Experimentierfeld genutzt wird. Statt langwieriger Planungsphasen wird der Mut betont, Dinge sinngemäß einfach auszuprobieren, Erfahrungen zu sammeln und daraus zu lernen. Gleichzeitig bleibt der Wandel herausfordernd. Strukturelle und externe Faktoren führen immer wieder dazu, dass das Potential von New Work nicht vollständig umgesetzt werden kann. Bspw., wenn es zu eng als räumliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit verstanden wird. Ein erweitertes Verständnis von New Work müsste auch in der Führungsetage herrschen, denn New Work im Gesamten kann nur dann wirksam werden, wenn Verantwortung tatsächlich geteilt und Entscheidungsprozesse partizipativ gestaltet werden.

Insgesamt verstehen die Interviewten New Work nicht als Selbstzweck, sondern als Ermöglicher. Es geht weniger um Modebegriffe oder einzelne Methoden, sondern um die Schaffung von Bedingungen, unter denen Zusammenarbeit, Kreativität und Sinnorientierung wachsen können und das in einer komplexen und sich immer schneller wandelnden Welt.

3 Fazit

Derzeitige Ansätze zu New Work an Hochschulen weisen unterschiedliche Schwerpunktsetzungen auf, wie die vorgestellten Fälle zeigen. Dies betrifft räumliche Veränderungen sowie Personal-, Organisations-, und Prozessentwicklungsansätze. Zudem unterscheiden sich die Fälle hinsichtlich ihres Reifegrads und ihrer Durchdringung innerhalb der Hochschule.

	New Work-Schwerpunkt	Umsetzungsstand zum Erhebungszeitpunkt	Reichweite
SRH Berlin	Raumkonzepte und Zusammenarbeit	In der Erprobungsphase	Gesamte Hochschule
TU Darmstadt <i>POE</i>	Neue Führungsformen	Etabliert	Zentrale Verwaltung
TU Dresden <i>TUD excite</i>	Raumkonzepte	Kurz vor der Inbetriebnahme	Eigene Einheit
Universität Lübeck <i>zentrale Verwaltung</i>	Raumkonzepte	Erprobungsphase bereits evaluiert	Zentrale Verwaltung
Universität Rostock <i>Organisationsentwicklung</i>	Prozessorientierung und Sinnstiftung	Langjährige Praktik	Zentrale Verwaltung, gesamte Hochschule
Universität Stuttgart <i>Agility Lab</i>	Agile Arbeitsformen	Projektfinanziert auf Pilotierung und Entwicklung angelegt	Zentrale Verwaltung, gesamte Hochschule

Den meisten Fallbeispielen zu eigen ist, dass sie sich vornehmlich auf die zentralen Verwaltungsbereiche beziehen. In den Gesprächen wird immer wieder betont, dass die wissenschaftlichen Bereiche ohnehin andere Formen der (Zusammen-)Arbeit aufweisen. In den Hochschulen geht es derzeit folglich vornehmlich darum, die nicht wissenschaftlichen Bereiche in einer Art und Weise zu entwickeln und zu befähigen, dass sie kompatibler und integrierter in die akademischen Bereiche der Hochschule hineinwirken. Dies lässt sich auch daraus ablesen, dass zwei der sechs hier vorgestellten Fälle (TU Dresden und Universität Stuttgart) im Rahmen der Exzellenzinitiative der beiden Universitäten entstanden sind.

Die Fallbeispiele zeigen, dass New Work an Hochschulen nicht als einheitliches Konzept umgesetzt wird. Während in der öffentlichen Diskussion häufig die räumlich-digitale Flexibilisierung im Vordergrund steht, zeigen die Hochschulprojekte, dass tiefgreifendere Veränderungen insbesondere dann entstehen, wenn Führung und Zusammenarbeit neu gedacht und ein Wechsel von Struktur- hin zur Prozessorientierung stattfindet. Was die Fälle deutlich machen ist, dass im Rahmen der Einführung neuer Arbeitsformen Lernfelder für die Hochschule, für Organisationseinheiten in der Hochschule und für Mitarbeiter:innen gleichermaßen geschaffen werden. Dabei geht es bei allen Fallstudien immer um die Realisierung von Offenheit: Es werden experimentelle Räume – im wörtlichen und im übertragenen Sinne – eingerichtet, um Erproben, Reflektieren und schrittweises Adaptieren zu ermöglichen.

Diese Offenheit bezieht sich auf drei unterschiedliche Aspekte

1. **Prozessorientierung,**
2. **Führung und Zusammenarbeit sowie**
3. **Raum und Materialität.**

- [1] **Prozessorientierung:** Veränderungsprozesse entstehen in Hochschulen meist aus konkreten Belastungserfahrungen heraus – etwa aus hoher Arbeitsdichte, unklaren Zuständigkeiten oder ineffizienten Abläufen. In diesen Situationen wird Organisationsberatung als Entlastung und Unterstützung wahrgenommen. Gleichzeitig wird deutlich, dass nachhaltige Veränderung nur dann gelingt, wenn sie prozessual gedacht wird: als fortlaufende, iterative Entwicklung, in der Arbeitsschritte ausprobiert, reflektiert und angepasst werden. Diese Form der Prozessgestaltung verlangt ein Bewusstsein für hochschuleigene Rhythmen (z. B. Semesterzyklen, Gremienarbeit). Hochschulische Agilität ist damit weniger durch festgelegte Sprints wie im Scrum Modell, sondern durch individuelle Prozesse gekennzeichnet, die Phasen der Konzentration und Reflexion verbinden und die den Arbeitsalltag mitberücksichtigen. Prozessorientierung stellt nicht nur eine methodische, sondern auch eine kulturelle Kompetenz dar. Sie schafft Transparenz über Abläufe, ermöglicht flexible Anpassungen und fördert bereichsübergreifendes Lernen. Damit wird sie zum organisatorischen Fundament für New Work an Hochschulen. Dies zeigt sich nicht nur in den Prozessberatungen an der Universität Rostock, sondern auch in den raumbezogenen Fällen in Lübeck, Dresden und Berlin, wo sich Ansätze zeigen, dass das Verständnis für andere Bereiche und andere Arbeitsabläufe durch die geteilten Arbeitsräume gestiegen ist.
- [2] **Führung und Zusammenarbeit:** Die Fälle verdeutlichen, dass Führung im Sinne von New Work immer stärker als kollektive und unterstützende Praxis verstanden wird. Kollegiale Führung, geteilte Führung und partizipative Entscheidungsprozesse sind zentrale Bausteine dieser Entwicklung. Gleichzeitig wird sichtbar, dass die Einführung solcher Modelle mit Ambivalenzen verbunden ist: Während einige Teams die neue Offenheit als befreiend erleben, empfinden andere sie als Zumutung, auch aufgrund damit verbundener Unsicherheit. Die Akzeptanz hängt stark von der Teamzusammensetzung, der individuellen Haltung und dem Vertrauen in die gemeinsame Verantwortung ab. Wesentlich ist daher, Führung als Prozess der Aushandlung zu verstehen, nicht als statisches Modell. Unterschiedliche Teams benötigen unterschiedliche Varianten kollegialer Führung. So zeigen die beiden genauer beschriebenen Fälle der TU Darmstadt zum einen ein Modell geteilter Führung ohne Personalrotation, zum anderen ein Modell kollegialer Führung, bei der die unterschiedlichen Führungsaufgaben auf verschiedene Personen verteilt werden und die Übernahme der Aufgaben rotiert. Erfolgreich sind jene Organisationskonstellationen, in denen Leitungsebenen bereit sind, Kontrolle zu teilen, Feedback zuzulassen, Reflexionsräume zu schaffen und von bisherigen Wirkungsbereichen bewusst Abstand zu nehmen. Dadurch können Wissen, Verantwortung, Erfahrungen und Kompetenzen breiter in den Teams verteilt werden. Wenn relevante Entscheidungen zunehmend im Team getroffen werden, entstehen neue Kapazitäten, um auf Veränderungen mit höherer Anpassungsgeschwindigkeit zu reagieren. In klassisch hierarchischen Strukturen hingegen sind Veränderungen durch die Entscheidungskapazität der Hierarchie begrenzt: Anpassungen können nur in dem Maße erfolgen,

wie die Führungsebene sie bewältigen kann. Werden jedoch Entscheidungsprozesse dezentralisiert und andere Entscheidungsformen praktiziert, führt dies zu einer spürbaren Entlastung der Hierarchie und zu einer insgesamt höheren Adaptationsfähigkeit der Organisation. Darin liegt das zentrale Transformationspotenzial neuer Arbeits- und Entscheidungsformen an Hochschulen.

- [3] **Raum und Materialität:** Die raumbezogenen Fälle zeigen, dass räumliche Veränderungen – etwa durch Desk Sharing, Open-Desk- oder Coworking-Konzepte – weit über infrastrukturelle Fragen hinausgehen. Räume sind materielle Ausdrucksformen von Zusammenarbeit. Sie verändern das Verständnis von Führung, prägen Kommunikationswege, befördern informelles Lernen und wirken im besten Fall identitätsstiftend. Gleichzeitig offenbart sich hier ein Spannungsfeld: Der Verlust persönlicher Arbeitsplätze kann Belastungen erzeugen und erfordert sensibel gestaltete Beteiligungsprozesse. Entscheidend ist, dass neue Raumkonzepte immer auch soziale und digitale Räume einschließen – etwa Buchungssysteme, hybride Besprechungstools oder gemeinsame Kommunikationskanäle. Erst im Zusammenspiel entsteht eine kohärente Umgebung, die Offenheit und Rückzug sowie Flexibilität und Verlässlichkeit in Balance hält. Das Potenzial besteht darin, dass sich bei offenen Arbeitsräumen über die Abteilungen hinaus ein erhöhter Grad an Kollegialität und ein vertieftes Verständnis für die Aufgaben und die Arbeits- und Denkweisen anderer Bereiche entwickelt. Die Hochschule als Ganzes rückt stärker in das Bewusstsein.

Bei der Betrachtung der Fälle zeigen sich gemeinsame Herausforderungen:

Herausforderung durch Partizipation:

Beteiligung ist nur wirksam, wenn sie einen klaren Mehrwert schafft und innerhalb eines transparenten Rahmens erfolgt. Unklare Entscheidungswege oder fehlende Rückkopplung führen schnell zu Irritationen und sollten bei der Einführung von New Work-Vorhaben vermieden werden. Partizipation ist essenziell, um implizites Wissen explizit zu machen. Wissen über das eigene Arbeiten und die eigenen Arbeitsbedingungen ist häufig implizit und muss in einem aufwendigen kommunikativen Partizipationsprozess expliziert und darstellbar gemacht werden, damit neue Arbeitsformen und Arbeitsweisen auch verankert werden.

Herausforderung durch Komplexität der Hochschulorganisation:

Unterschiedliche Rechtsgrundlagen, Fachkulturen und Aufgabenfelder erschweren einheitliche, hochschulweite Ansätze. Ziele, Methoden und Verfahren müssen berücksichtigt werden, um diese kontextsensibel zu gestalten. Dies ist gerade für Organisationseinheiten wichtig, die agile Prinzipien, veränderte Führungsformen und Prozessorientierung in die Hochschule hineintragen wollen. Es spielt aber auch eine Rolle bei der veränderten Nutzung von Raum, bei der verschiedene Arbeitsformen und Arbeitsanforderungen berücksichtigt werden müssen.

Herausforderung durch fehlende Zeit:

Reflexion und Anpassung benötigen Zeiträume, die im Hochschulalltag oft fehlen. Für beteiligte Mitarbeiter:innen sind die veränderten Arbeitsweisen mit aufwendigen Lernprozessen verbunden. Sie erfordern Geduld, Offenheit, die Bereitschaft, sich darauf einzulassen, sowie ein gemeinsames Nachsteuern und Reflektieren.

Ambivalenz von Freiräumen:

Freiraum fördert Innovation, kann aber auch Unsicherheit erzeugen, wenn Rollen, Ziele und Grenzen nicht geklärt sind.

Aber auch Gelingensbedingungen und Erfolgsfaktoren lassen sich aus den Fällen heraus ableiten:

Verankerung auf Leitungsebene:

Größere Veränderungen brauchen das Commitment und die aktive Unterstützung der Führungsebene. Es muss eine aufgeschlossene Leitungsebene geben, die gelegentliche Zumutungen aushält und/oder Festlegungen vornimmt. Dies kann über direkte Beteiligung, aber auch über eine Verankerung in Leitlinien oder organisatorische Anbindungen entstehen. Die Mitwirkung der Leitung erzeugt zum einen Legitimität, zum anderen aber auch einen höheren Grad an Verpflichtung und Durchsetzungskraft für das Vorhaben.

Iteratives Vorgehen:

Die schrittweise Entwicklung, regelmäßige Reflexion und Anpassung erhöhen die Anschlussfähigkeit des Vorhabens, reduzieren die Widerstände (da immer wieder nachgesteuert werden kann) und die Arbeitslast. Pilot-Projekte, Selbst-Tests oder Evaluationsphasen unterstützen das agile Gestaltungsprinzip.

Niedrigschwellige Methoden:

Kleine, anwendungsnahe Interventionen (z. B. Liberating Structures, Timeboxing, Retrospektiven) erleichtern den Einstieg und erzeugen spürbare Wirkung. Maßnahmen und Aktivitäten sollten auf kurze bis mittlere Reichweite ausgelegt sein, um gemäß dem iterativen Vorgehen schnelle Urteile zur Nützlichkeit zu fällen.

Digitalisierte Prozesse:

Digitalisierte Prozesse und Erfahrungen im Umgang mit digitalen Tools sind Voraussetzungen, um das Potential neuer Desk Sharing-Ansätze zu entfalten.

Um New Work nachhaltig in der Hochschulentwicklung zu verankern, sollten Veränderungsprozesse weniger auf strukturelle Reformen, sondern stärker auf Prozessorientierung ausgerichtet werden. Die Betrachtung von Prozessen und Abläufen lässt die Grenzen von Organisationseinheiten aufweichen. Auch Führung kann ausgeweitet werden, in dem sie auf mehrere Personen verteilt wird. Die dahinterstehende Haltung und Überzeugung der Hochschule sollte auch innerhalb des Onboardings neuer Mitarbeiter:innen aufgegriffen werden, so dass bereits beim Einstieg Prinzipien wie Feedbackkultur, Selbstorganisation und Prozessorientierung vermittelt werden, um eine gemeinsame Haltung und ein gemeinsames Verständnis von Zusammenarbeit zu etablieren.

Ergänzend dazu ist eine Experimentierkultur erforderlich, die Teams befähigt, Neues auszuprobieren, Erfahrungen zu reflektieren und aus Fehlern zu lernen. Kleine, risikobegrenzte Experimente tragen dazu bei, Vertrauen in Veränderungsprozesse aufzubauen und Lernprozesse institutionell zu verankern. Charakteristisch ist dabei, dass neue Methoden zunächst im eigenen Verantwortungsbereich erprobt, bevor sie hochschulweit eingeführt werden („Selbsttest“). Auf diese Weise kann schrittweise geklärt werden, wie Zusammenarbeit gestaltet, organisiert, umgesetzt und reflektiert werden soll. Insgesamt zeigt sich, dass New Work-Ansätze in einem fortlaufenden Prozess des Erprobens und Anpassens genutzt werden. Bewähren sich bestimmte Praktiken in der Anwendung, werden sie weiterentwickelt und in größere organisatorische Zusammenhänge überführt. Dadurch entsteht eine dynamische Lernkultur, die Veränderungen nicht nur ermöglicht, sondern aktiv gestaltet. Schließlich ist auch die Gestaltung von Räumen ein strategisches Organisationsinstrument: Räumliche Umgebungen prägen Kommunikation, Kreativität und Identifikation – und können gezielt genutzt werden, um offene, kollaborative Arbeitsformen zu fördern, Wandel sichtbar zu machen und das gegenseitige Verständnis innerhalb der Hochschule zu erhöhen.

Literaturverzeichnis

Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2019). New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Michalski, T. & Sohlbach, S. (2025). Integration der wissenschaftlichen New Work- und Corporate Entrepreneurship-Ansätze im Hochschul- und Unternehmenskontext. Working Paper Nr. 37 des Fachbereichs 3 Wirtschaft und Recht. Frankfurt University of Applied Sciences.

Tadsen, W. N. & Wolfsdorf, D. (2022). Hochschulverwaltung im neuen Normalzustand oder war früher alles besser? Das Für und Wider der Digitalisierung aus der Sicht von Mitarbeitenden in der Hochschulverwaltung der HSRW. In: Angenent, H., Petri, J., & Zimenkova, T. (Hg.), Hochschulen in der Pandemie – Impulse für eine nachhaltige Entwicklung von Studium und Lehre, S. 116-135.

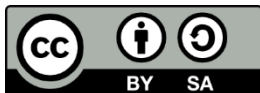
Ziegele, F. (2022). Arbeiten an Hochschulen nach der Pandemie. In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln. Ausgabe 03/2022, S. 14-17.

Zinger, B. (2022). Sprunginnovation und was jetzt? Zukunftsthemen und Suchbewegungen. In: Angenent, H., Petri, J. & Zimenkova, T. (Hg.), Hochschulen in der Pandemie – Impulse für eine nachhaltige Entwicklung von Studium und Lehre, S. 74-89.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Angebote und Zielsetzung des Agility Lab. https://www.project.uni-stuttgart.de/agility-lab/ueber-uns/	11
Abb. 2: Beispielhafte Delegationsmatrix der POE.....	18
Abb. 3: Handlungsfelder der Organisationsberatung. Quelle: Sybille Hambach, Universität Rostock	24
Abb. 4: Renderings eines Co-Workingraums und des Großen Workshopraums der TUD excite. Quelle: ONWS – Office for New Work Spaces.....	30
Abb. 5a: Prozessdiagramm für das Vorhaben. Quelle: Labor WISSENSARCHITEKTUR....	31
Abb. 5b: Prozessdiagramm für das Vorhaben. Quelle: Labor WISSENSARCHITEKTUR...	33
Abb. 6: Vorher, im Umbau, Nachher (von unten nach oben). Quelle: TobiasDarcis.....	37
Abb. 7: Eindrücke von der Bürofläche mit Schreibtisch- und Sitzgruppen sowie mobiler Besprechungskabine. Quelle: SRH University	43

Impressum



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie, falls gekennzeichnet, einzelne Bilder und Visualisierungen.

ISSN (Online) 2365-7081; 11. Jahrgang
DOI: 10.5281/zenodo.17953040

Zitierhinweis

Jongmanns, G., Lübcke, M. (2025). New Work an Hochschulen. Eine explorative Studie zu neuen Formen von Zusammenarbeit, Führung und Raum. Arbeitspapier Nr. 90. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Herausgeber

Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Hauptstadtbüro • Pariser Platz 6 • 10117 Berlin • T 030 322982-520
info@hochschulforumdigitalisierung.de

Redaktion

Anne Prill

Verlag

Edition Stifterverband – Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH
Barkhovenallee 1 • 45239 Essen • T 0201 8401-0 • mail@stifterverband.de

Layout & Satz

Katja Engelhaus-Schimke

Lektorat

Marieke Einheuser

Vorlage: TAU GmbH • Köpenicker Straße 154 A • 10997 Berlin

Das Hochschulforum Digitalisierung ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes, des CHE Centrum für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz. Förderer ist das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt.

www.hochschulforumdigitalisierung.de