„Do it Yourself“-Open Space

Jeder nach seiner Fasson: Das Format „Do it yourself“– Open Space ermöglicht einen konstruktiven Austausch zwischen Wissenschaftsmanagern.

Foto: pixabay

Mit dem neuen Format „Do it yourself“-Open Space konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst aktiv werden und eigene Impulsvorträge, Foren oder Workshops anbieten. Teilnehmer schlugen eigene Themen vor, die sie interessieren und fanden sich mit Gleichgesinnten zusammen. „Fragen, Ideen, eine Herausforderung im Arbeitsalltag oder ein Erfahrungsaustausch, all das kann jetzt Platz finden“, lud Birga Stender die Anwesenden zum Mitmachen ein – nachfolgend eine Auswahl der vorgetragenen Themen.

Heartworking: Der Faktor Herz in Projekten

Birga Stender, Leibniz Universität Hannover

Emotionen und mehr Herz in Projekten thematisierte Birga Stender von der Universität Hannover in ihrem Workshop „Heartworking – der Faktor Herz in Projekten“. Sie stellte die Frage nach dem Thema „Brauchen wir mehr Herz in Projekten und wenn ja kriegen wir das hin?“ Sie lud damit zu einem „herzhaften Austausch“ ein. Der zentrale Aspekt der Runde war: „Helfen Emotionen in Projekten oder schaden Sie?“ Und Birga Stender weiß: „Grundsätzlich haben Emotionen immer zwei Seiten. Positive Emotionen können unterstützen, negative eher hindern und gar Konflikte fördern.“ Gemeinsam mit den Teilnehmern diskutierte sie daher Vor- und Nachteile auf beiden Seiten.

„Zum einen helfen Emotionen, das Projekt anzunehmen und es klappt ja auch besser, macht mehr Spaß. Auf der anderen Seite lässt man sich von Emotionen leiten. Zum Beispiel wenn man in einer akuten Frustsituation wutentbrannt eine E-Mail losschickt. In solch einem Fall können Emotionen eben auch Konflikte befördern“, erklärt eine Teilnehmerin. Hier sei es besonders wichtig, die Emotionen zu erkennen, Konflikte offen zu thematisieren und konstruktiv mit ihnen umzugehen. „Was dabei hilft, sind mit Sicherheit auch persönliche Beziehungen. Die sind gerade, wenn es um Emotionen geht, wirklich entscheidend. Durch den persönlichen Kontakt bekommt man viel besser und schneller mit, wie es den Beteiligten gerade in dem Projekt geht, hat mehr Chancen, mit Emotionen gut umzugehen und kann sie für das Projekt positiv nutzen“, fasst die Teilnehmerin die Überlegungen des Austauschs zusammen.

„Ein Teilnehmer hat den – wie ich finde – schönen Vergleich der Glue Guys aus dem Basketball eingebracht“, erzählt Stender. „Es braucht auch in Projekten Menschen, die das Team zusammenhalten, ein Gespür für Befindlichkeiten haben und die die Emotionen positiv nutzen. Es braucht diese „Glue Guys“. Abschließend hält sie fest: „Ja, Emotionen sind da, machen oft Spaß und haben ein Riesenpotenzial für erfolgreiche Projekte, ignorieren hilft nicht. Man kann Emotionen auch nutzen, man muss nur gute Wege finden, sich damit zu beschäftigen.“

Rollenverständnis: Rollenfindung für Projektmitarbeiter und Projektleiter

Uwe Krüger, HIS Institut für Hochschulentwicklung

Einen zentralen Aspekt der Strategieentwicklung thematisierte Uwe Krüger, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am HIS Institut für Hochschulentwicklung in Hannover im Workshop „Position und Haltung – Rollenfindung für Projektmitarbeiter und Projektleiter“. Im Mittelpunkt standen dabei die Frage nach der Festlegung von Verantwortlichkeiten und die Vermittlung eines Rollenverständnisses. Uwe Krüger verwies in diesem Zusammenhang auch auf die sozialen Kompetenzen, die unbedingt in ein solches Projekt mit einfließen müssen. Gemeinsam diskutierte er mit den Teilnehmern die Dos und Don’ts der Rollenzuweisung in Projekten.

„Eine klare Rollenzuweisung wird oft vernachlässigt. Was kann man machen, damit Projekte trotzdem gelingen? Was sollte vermieden werden?“ So lauteten die Fragen. Hierfür müsse in allererster Linie ein strukturiertes Projektmanagement, inklusive Verantwortungsverteilung aufgesetzt werden, so Krüger. „Jemand muss eben auch die Fahne tragen“, wie Andreas Wiesner von der Universität Bremen ergänzt. Dafür sei es wichtig, Rollen frühzeitig zu definieren und das sogenannte „Ownership“ sicherzustellen. „Hierarchien müssen beachtet oder neu gebildet werden. Es gilt, Verantwortung zuzuteilen, aber diese auch vor allem anzunehmen“, erklärt Uwe Krüger. Jeder müsse sich seiner Rolle bewusst sein. „Man muss den sozialen Rahmen feststecken, um fachlich agieren zu können und das eben auch so kommunizieren. Die Rollenzuweisungen müssen regelmäßig reflektiert und kommuniziert werden. Wo gibt es Widerstände, wie können diese aus dem Weg geräumt werden?“ Die hier nur grob skizzierte Expertise bringen Wissenschaftsmanager regelmäßig in Wissenschaftsorganisationen ein.

Netzwerk Wissenschaftsmanagement

Hierbei dürfe die soziale Kompetenz nicht zu kurz kommen, äußert Uwe Krüger. „Projektmanagement als Tool ist wichtig. Meist steht hierbei die fachliche Kompetenz im Vordergrund, doch auch Fingerspitzengefühl und soziale und emotionale Fähigkeiten sind wichtig. Man muss den Teammitgliedern, aber auch allen Stakeholdern und allen involvierten Akteuren ihren Handlungsbedarf deutlich machen und das auch über die fachlichen Kompetenzen hinaus.“ Schlussendlich gelte: „Nicht verzweifeln. Alle wollen das Projekt erreichen. Mit klaren Absprachen und regelmäßigem Austausch wird das auch gelingen.“

Tipps und Tricks: Viele Ideen, aber keine Projekte?
Dr. Susanne Rahner, Referentin des Workshops

Methodische Kompetenzen vermittelte der Workshop „Viele Ideen – aber keine Projekte? Tipps und Tricks, um gute Ideen in wundervolle Projekte zu gießen“ mit Dr. Susanne Rahner. Sie stellte zwei Methoden vor, um die Ideenflut in eine Form mit überzeugender Logik zu gießen. „Häufig gibt es einen Strauß an Ideen und Wünschen und meistens ersticken die Leute an ihrem Wissen zu Projekt und Ablauf, ohne dass sie sich im Klaren sind, wie sie es zielgerecht anwenden und umsetzen können. Viele Projektideen bleiben so schon in den ersten Phasen stecken“, erzählt Susanne Rahner, Inhaberin von YGGDRASIL Geologie – Projektmanagement – Trainings in Berlin.

„Häufig gibt es einen Strauß an Ideen und Wünschen und meistens ersticken die Leute an ihrem Wissen zu Projekt und Ablauf, ohne dass sie sich im Klaren sind, wie sie es zielgerecht anwenden und umsetzen können.

Entsprechend war es ihr Ziel, mit einem Impulsvortrag die Methodenkompetenz der Teilnehmer zu stärken und ihnen Inspiration zu geben. Dafür stellte sie zwei Methoden zur Strukturierung von Projekten vor: die gepaarte Rangliste von Saaty und der sogenannten Log-Frame-Matrix. Diese konnten die Teilnehmer anschließend auch anhand eines eigenen Beispiels ausprobieren. Nach anfänglichem Zögern legten die Teilnehmer schließlich richtig los. „Meist sind die Leute zunächst einfach von der Theorie erschlagen. Nach einer Eingewöhnungsphase geht es meist jedoch sehr schnell weiter, und viele neue, kreative Ideen werden geboren, weiß Rahner, „das ist immer spannend zu beobachten.“ Und Susanne Rahner ist zufrieden: „Es ist immer schön zu sehen, wie solche Methoden nach anfänglichem, zögerlichen Unbehagen dann eine ganz tolle Eigendynamik entwickeln.“ Sie hofft, den ein oder anderen Impuls gegeben zu haben und gibt den Teilnehmern mit einem Augenzwinkern einen Arbeitsauftrag mit auf den Weg: „Probieren Sie es einfach aus. In vier Jahren möchte ich dann Ihre Erfolgsstories in der Presse lesen.“

Kommentar Dr. Anne Jordan zu ihrem Open Space Austausch
Dr. Anne Jordan ist wissenschaftliche Referentin der Einstein Stiftung in Berlin und steht somit auf der Förderseite im Projektmanagement. Sie bot mit ihrem Workshop „… und jetzt? Neue Fördermaßnahmen entwickeln“ einen Perspektivwechsel.

Im Laufe der Tagung stand das Thema der Drittmittelprojekte immer wieder im Vordergrund. Es geht darum, Formate zu entwickeln, wie wir die Kommunikation und den Austausch zwischen Förderern und Geförderten verbessern und neue Wege für eine fruchtbare Zusammenarbeit schaffen können.

„Im Laufe der Tagung stand das Thema der Drittmittelprojekte immer wieder im Vordergrund. Wir haben viel über Chancen und Risiken diskutiert. Und jetzt? Mich persönlich interessiert: Was können wir machen? Mich interessiert vor allem der Bedarf, den die Teilnehmer haben, was sie von Förderern erwarten. Welche Angebote würden sie sich wünschen? Wir haben viel diskutiert und interessante Themen aufgedeckt, vor allem die Frage der Nachhaltigkeit von Förderformaten stand dabei im Mittelpunkt. Die Anregungen und Ideen werde ich daher auf jeden Fall mitnehmen und vielleicht zu einem Konzept ausarbeiten. Es geht darum, Formate zu entwickeln, wie wir die Kommunikation und den Austausch zwischen Förderern und Geförderten verbessern und neue Wege für eine fruchtbare Zusammenarbeit schaffen können.“

EU-Projektförderung: Katalysator oder Schraubstock?

Thomas Berger, Fachhochschule Fulda

Im Mittelpunkt dieses Workshops stand die Einflussnahme der EU auf die Hochschulpolitik durch EU-Projekte. Als EU-Referent an der Fachhochschule Fulda hat Thomas Berger mit dieser Problematik zu tun. „Häufig heißt es: Wir machen mal ein EU-Projekt und lesen dann im Kleingedruckten der Zuwendungsvereinbarung, dass die Hochschule zu diversen Hochschulentwicklungsmaßnahmen verpflichtet wird, sie unter anderem eine Personalentwicklungsstrategie für wissenschaftliche Mitarbeiter oder eine Open Access-Strategie entwickeln und umsetzen muss. Wie gehen wir damit um?“

Dieser Frage sind die Teilnehmer in kleiner Runde auf den Grund gegangen. „Wir haben sie unter zwei Gesichtspunkten untersucht. Der politischen und der pragmatischen. Inwieweit betreibt die EU so europäische Hochschulsteuerung durch die Hintertür? Wie können wir die entsprechenden Vorgaben dennoch umsetzen?“ Dabei sind die Teilnehmer auf interessante Best Practice-Beispiele gestoßen. Zu nennen wäre hier zum Beispiel das Projektmanagement der Universität Jena, das einen zentralen Pool an Mitarbeitern beschäftigt, die unbefristet tätig sind, um so Abwanderungsverluste zu verhindern. Sie schaffen so den Spagat zwischen Vorgaben und den eigenen Vorstellungen zur Umsetzung.“

In Bezug auf die politische Fragestellung bleibt festzuhalten: „Einerseits ist die EU gar nicht für Hochschulpolitik zuständig, gibt dennoch Impulse. Da ist die Frage: Will man das? Akzeptiert man das oder müssen wir aufpassen, es nicht zu übertreiben?“

Kommentar Dr. Grit Mühler, Humboldt-Universität zu Berlin

„Mir ging es bei der Open Space-Veranstaltung vor allem um einen Erfahrungsaustausch. Vor dem Hintergrund meiner eigenen Tätigkeit als Projektleiterin Trennungs- und Vollkostenrechnung an der Humboldt-Universität zu Berlin, interessierten mich unter anderem die Erfahrungen von Projektmanagern von Veränderungsprojekten in Universitätsverwaltungen. Auf welcher Ebene findet die Projektkoordination statt? Wie kann man Rollen klären? Wie gelingt Kommunikation bei Konflikten? Für die Diskussion haben wir mein Projekt als Ausgangspunkt genommen, die Kollegen haben Fragen gestellt und Erfahrungen aus eigenen Projekten berichtet. Eine Kollegin hat zum Beispiel von der Einführung des Projektmanagements an ihrer Hochschule und von ihren Erfahrungen im Multi-Projektmanagement berichtet. Die HU Berlin steht noch am Anfang, was professionelles, standardisiertes Projektmanagement in der Verwaltung angeht. Daher habe ich mich bei der Konzeption meines eigenen Projektes zunächst ganz klassisch an den Standardprinzipien des Projektmanagements orientiert und alle Beteiligten ausführlich geschult. Die ersten Monate waren ganz der Klärung der grund-

sätzlichen Komponenten gewidmet: was ist der Auftrag, wie sieht das Projektziel aus und wie mache ich es messbar, welche Projektphasen und Meilensteine definieren wir und welche Arbeitspakete werden geschnürt? Hinzu kamen die Durchführung einer Stakeholderanalyse sowie grundsätzliche Planungen zur Kommunikation und Dokumentation der Projektschritte und Ergebnisse. Aus all diesen Überlegungen ist ein Projekthandbuch entstanden, das die angesprochenen Themen abdeckt und stetig aktualisiert wird. Wir hoffen, so eine gute Grundlage für das Projektmanagement geschaffen zu haben."

Netzwerk Wissenschaftsmanagement

Drittmittelprojekte: Wie kann man erfolgreich zwischen allen Stühlen sitzen?
Dr. Cristian Magnus, Postdoc an der Heidelberg School of Education, Universität Heidelberg

Ausgangslage des Workshops waren die Herausforderungen, die Drittmittelprojekte an Hochschulen für Projektmitarbeiter mit sich bringen. „Im Mittelpunkt des Vortrages steht zunächst die Frage: Was macht Drittmittelprojekte so komplex?" Mit dieser Frage setzte sich Cristian Magnus auch in seiner Doktorarbeit auseinander und zeigte anhand der Ergebnisse zunächst die soziale Komplexität der temporären Organisation auf und verwies in diesem Zusammenhang auf die verschiedenen Handlungslogiken von Geldgebern, Projektträgern und der eigenen Organisation. „Dadurch entstehen individuelle Spannungsfelder aus Freiheit und Kontrolle."

Hierbei könne das Projektmanagement helfen, das vor allem eines bedeute: kommunizieren. „Dem wird allerdings zu wenig Raum gegeben. Projektmanagement wird einfach unterschätzt und damit auch die Wirkungen, die nicht institutionell eingebunden sind. Hier herrscht Handlungsbedarf", konstatiert Cristian Magnus. Dies sei auch überwiegend der Konsens der Diskussionsteilnehmer gewesen und das trotz ihrer unterschiedlichen Hintergründe. „Die Gruppe war sehr divers, was wiederum spannende Perspektiven ermöglichte", freute sich Magnus.

Es geht darum, Projekte zu legitimieren, zu implementieren, sie zu koordinieren und zu vernetzen. All das ist Teil des Projektmanagements und das muss institutionalisiert werden!

Als Ergebnis der regen Diskussion fasste Magnus zusammen: „Ich glaube, dass man der Komplexität von Drittmittelprojekten auf den drei Ebenen der Akteure, der organisationalen Einbindung und der vielfältigen Handlungslogiken betrachten muss. Das hilft weiter. Es geht darum, Projekte zu legitimieren, zu implementieren, sie zu koordinieren und zu vernetzen. All das ist Teil des Projektmanagements und das muss institutionalisiert werden!"

Kommentar Helmut Sankowsky, Evangelische Hochschule Berlin zu seinem Austauschangebot

„In meiner Funktion als Kanzler der Evangelischen Hochschule Berlin betreue ich verschiedene Projekte und war daher vor allem am Austausch mit Kollegen interessiert. Was sind die Strategietechniken und Strategiekonzepte der Anderen? Hier habe ich spannende Einblicke in potenzielle Verknüpfungen und mögliche Wege erhalten. Doch wir sind auch schnell weiter gegangen und auf ein Grundproblem der Strategieentwicklung im Projektmanagement von Hochschulen gestoßen: die Zeit. Sobald der Förderbescheid auf dem Tisch liegt, wollen die meisten schnell in die Fachlichkeiten eintauchen, ohne sich zu fragen: Wo will ich eigentlich hin? Jede Veränderung stellt immer einen Aufwand dar. Das gilt auch für die Strategie. Auch sie bedeutet einen Mehraufwand, der sich allerdings lohnt, wenn man sie richtig angeht. Ich sehe eine eindeutige Notwendigkeit klarzustellen, wo man hin möchte, bevor es mit dem Fachlichen beginnt. Es gibt kein Projekt, das planmäßig läuft. Daher sollte man offen bleiben, nicht nur die einzelnen Akteure, sondern die gesamte Hochschule mitzunehmen und den Mehrwert erkennbar zu machen."