

Angelika Ehrhardt und Thomas Esche

Agile Konzepte als Komplexitätslöser für die Hochschulen?

Scrum, Design Thinking und Co



Agile, kollegiale Führung könnte eine Antwort auf die immer komplexer werdenden Rahmenbedingungen in der aktuellen Hochschulführung sein.

Foto: pixabay

Die aktuellen Herausforderungen an die Hochschulen und die Hochschulpolitik sind weitreichend bekannt: So sind die Hochschulen vor allem mit steigenden Studienanfängern im Kontext des demografischen Wandels und neuen Finanzierungsmodellen, der Etablierung neuer Studiengänge und dem Wettbewerb um Forschungsgelder konfrontiert. Auch der digitale Wandel erfordert neue Strategien sowohl in der Lehre und Forschung als auch in der Administration, Steuerung und Führung. Es entwickeln sich weiter differenzierte Formen von Hochschultypen unter anderem auch in Konkurrenz zwischen Universitäten und den Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Auch die Gewinnung und Förderung wissenschaftlichen Nachwuchses gestaltet sich heute komplexer und schwieriger. So muss zum Beispiel bis 2020 jede fünfte FH/HAW-Professur neu besetzt werden. In bestimmten Studiengängen wie zum Beispiel Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften zeigen sich dabei erhebliche Besetzungsschwierigkeiten (vergleiche DZHW 2017). Insgesamt geht es darum, international wettbewerbsfähig zu bleiben, die Leistungsfähigkeit zu erhalten beziehungsweise zu erhöhen und an den Hochschulen eine neue Innovationskultur zu etablieren. Diese hier kurz angerissenen komplexen Rahmenbedingungen erfordern von den Hochschulleitungen neue Strategien in der Führung und Leitung der Hochschulen.

In der aktuellen Diskussion um neue Management- und Führungskonzepte dominiert derzeit das Thema der agilen Führung im Sinne kollegial geführter Unternehmen: Keine Fachzeitschrift, kein Kongress, keine Weiterbildung, die sich heute nicht dem Thema der agilen Organisationen, der Ideen von Design Thinking und weiterer neuer Formen, Unternehmen zu leiten, widmet. Diese Konzepte verstehen sich als eine Antwort auf immer komplexer werdende Rahmenbedingungen, denen traditionelle Führungsmodelle nicht genügen: „Die Art und Weise, wie wir Organisationen führen, funktioniert nicht mehr.“ (Laloux 2017, 13).

Komplexe Bedingungen bedürfen komplexer Antworten, den Einbezug verschiedener Perspektiven auf die Herausforderungen im Sinne systemischen Denkens und die Verteilung der Verantwortung auf viele Schultern:

„Kollegiale Führung ist die auf viele Kollegen und Kolleginnen dynamisch und dezentral verteilte Führungsarbeit anstelle von zentralisierter Führung durch einige exklusive Führungskräfte.“ (Oestereich/Bernd 2017, VII).

Bei den Antworten, die die Autoren geben, ist vieles bekannt, es gibt aber auch wesentliche neue Impulse und Ideen dieser neuen Führungs- und Organisationsparadigmen insbesondere was die konkrete Umsetzung der Selbstorganisationsfähigkeiten in Unternehmen und Institutionen betrifft. Gerade die Unvorhersehbarkeit und Vielfältigkeit von Entwicklungsmöglichkeiten erfordert in diesem Sinne eine flexible, kurzfristige und immer wieder neu feinjustierte Nachsteuerung und Vernetzung. Robertson fasst treffend zusammen, was die neuen Konzepte auszeichnet: „... mehr Anpassungsfähigkeit, flexiblere Strukturen, den Einbezug von mehr Interessengruppen, Umgang

„Komplexe Bedingungen bedürfen komplexer Antworten, den Einbezug verschiedener Perspektiven auf die Herausforderungen im Sinne systemischen Denkens und die Verteilung der Verantwortung auf viele Schultern.“

mit Unsicherheit, neue Formen der Mitarbeiterführung, systemsichere Modelle des Wirtschaftens usw.“ (Robertson 2016, 9).

Im Weiteren soll es um die Frage gehen, ob sich diese kurz angerissenen neuen Modelle auch für die Führung von Hochschulen eignen, um die Herausforderungen in der aktuellen Hochschulführung zu bewältigen. Dabei kann es nicht darum gehen, das Gute und Sinnvolle der bisherigen Praxis aufzugeben, sondern es durch neue Lösungskompetenzen zu ergänzen. Als erstes gilt es zu verstehen, was Scrum, Design Thinking und Co können und was sie nicht können. Sie ermöglichen neue Lösungen in Bereichen, in denen man keine Lösungen vermuten würde und entlarven in einem frühen Stadium durch ihre Vorgehensweise fehlgeleitete Lösungsansätze. Durch das hier angewendete Prinzip von „fail fast and cheap“ entsteht die Möglichkeit, theoretische Lösungsprozesse zeitnah auf ihre Alltagstauglichkeit zu überprüfen und in einem frühen Stadium Schwachstellen sichtbar zu machen. Dieser Aspekt der Agilität in einer volativen Welt (vergleiche Robertson 2016) kann nur gelingen, wenn Führungsverantwortung abgegeben wird an sich selbst steuernde und organisierende autonome Teams, die schnell auf Anforderungen von außen reagieren können und darüber hinaus für Mitarbeiter eine hohe Attraktivität besitzen (vergleiche Oestereich 2017, 2)

Dabei spielen die Haltung, Rahmenbedingungen und Prinzipien eine entscheidende Rolle. Diese können wie folgt sein:

- ◆ Prinzipien versus Bürokratie und festen Regeln,
- ◆ kundenfokussiertes Handeln,
- ◆ Freiwilligkeit fördern,
- ◆ vernetzen und entstehen lassen,
- ◆ Gestaltungsraum schaffen und fördern,
- ◆ Stärken stärken,
- ◆ ein strukturierter Austausch,
- ◆ selbstorganisierte Zellen und Teams,
- ◆ Wissen und Kompetenzen teilen,
- ◆ Unternehmertum und Eigeninitiative fördern,
- ◆ eine Fehlerkultur, die das Ausprobieren zulässt und nicht verhindert,
- ◆ eine transparente Informationskultur und
- ◆ der gemeinsame und fließende Austausch auf allen Hierarchieebenen.

Dabei ist eine teilweise überraschend klare und starre Vorgehensweise für die agile Umsetzung vorgegeben. Agiles Arbeiten bedeutet also nicht, dass ohne Struktur vorgegangen wird. Beim Einsatz von Scrum beispielsweise gibt es einen klaren Ablauf und eine festgelegte Struktur, die oft stringenter daherkommt als bei klassischen Methoden. In der Praxis zeigt sich allerdings, dass dadurch der Umgang mit Komplexität vereinfacht wird, indem der Anpassung an Aktualität Raum gegeben wird und keine Zeit für unstrukturierten Austausch verschwendet wird. Die Kompetenz des dynamischen Zusammenwirkens gereicht hier zum Vorteil und kann bei der zunehmenden Intensität der Aufgaben genutzt werden.

Grundsätzlich bedeutet der Einsatz von agilen Konzepten vor allem, dass mit einer Vielzahl von Lösungen in einer neuen Art und Weise und mit einer verbesserten, nachhaltigeren Qualität auf die sich immer schneller veränderten Rahmenbedingungen reagiert werden kann. Hier bietet ein regelmäßiger Blick von außen, Reframing und der ständige Test und die Weiterentwicklung von Prototypen zum Beispiel eine gute Möglichkeit, neue Wege des Lehrens und Lernens zu kreieren und beim einkalkulierten „Scheitern“ wertvolle Erfahrungen zu machen, die zukünftig in einem ganz anderen Kontext eine Rolle spielen können.



Diplom-Pädagogin, Prof. Dr. phil. Angelika Ehrhardt ist langjährige Coach, Trainerin, Moderatorin und Organisationsentwicklerin. Sie leitet das ISAPP Institut Sozialer Arbeit für Praxisforschung und Praxisentwicklung an der Hochschule RheinMain.

Foto: privat



Thomas Esche ist Senior Berater, Coach, Autor, Moderator für Agile Methoden und Entwickler für agile Formate. Als Selbstständiger führt er Workshops für Führungskräfte durch.

Foto: David Sochor

Stichwörter
Agile Konzepte
Hochschulführung
Kollegiale Führung
Scrum
Design Thinking

„ Insbesondere mit Blick auf wissenschaftlichen Nachwuchs und der zunehmend schwieriger werdenden Besetzung von Lehrstühlen und Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter kann es über agile Methoden gelingen, durch iterativ angelegte Prozesse die Auswahlverfahren kontinuierlich zu verbessern und die Attraktivität der Arbeitsplätze zu steigern.

„ Zur Umsetzung bedarf es rechtlicher Rahmenbedingungen in den Hochschulgesetzen, die es ermöglichen, Führungsverantwortung abzugeben, das Verhältnis zwischen den Dekanaten und Hochschulleitungen zu überdenken, Selbstführung kleiner Einheiten zu ermöglichen und Entscheidungsprozesse zu dezentralisieren.

Denkbare Einsatzmöglichkeiten an Hochschulen

Insbesondere mit Blick auf wissenschaftlichen Nachwuchs und der zunehmend schwieriger werdenden Besetzung von Lehrstühlen und Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter kann es über agile Methoden gelingen, durch iterativ angelegte Prozesse die Auswahlverfahren kontinuierlich zu verbessern und die Attraktivität der Arbeitsplätze zu steigern. So können den eingesetzten neuen Methoden eine gewisse Sogwirkung auf junge Dozenten zugesprochen werden, wenn die neuen agilen Ansätze zur Rekrutierung von Lehrkräften nach außen transparent kommuniziert werden und auch zum Beispiel die Karriereentwicklung mithilfe von agilen Methoden unterstützt wird. Damit fördern die Hochschulen die Entwicklung junger Lehrkräfte auf eine besondere Art und Weise durch ein zeitgemäßes Recruiting und eröffnen dadurch neue Chancen.

Durch die Einbeziehung der „Kundensicht“ (Studierende) ergibt sich die Möglichkeit, eine Art Soll-Profil der Lehrenden zu bestimmen, die für die zunehmende Anzahl der Studierenden den maximalen Output in Zeiten komplexer Situationen ermöglicht.

Ein weiteres Beispiel: Bezüglich der Digitalisierung in der Lehre wird die Bundesrepublik oft als Entwicklungsland bezeichnet.

Die alleinige Bereitstellung entsprechender neuerer Technologien reicht da nicht aus, es gilt, die Chancen zur Flexibilisierung der Lehre sowie der Beratung und Unterstützung für Lehrende und Studierende zu nutzen und Bildungsangebote unabhängig von Zeit und Ort zu ermöglichen.

Bildungsbiografien sind heute deutlich individueller und Hochschulen müssen darauf mit individuell planbaren Modulen reagieren.

Dazu bedarf es einer entsprechenden Digitalisierungsstrategie, die gemeinsam mit allen Akteuren im Feld zu entwickeln ist (vergleiche International Council for Open and Distance Education).

Frisch, frech und fröhlich kommt die Idee zum „Brain-Hackathon“ daher. Das Wort Hackathon ist eine Wortkreation aus den beiden Wörtern ‚Hack‘ und ‚Marathon‘ und ist ursprünglich eine Soft- und Hardwareentwicklungsveranstaltung. Hierbei geht es darum, in einer Art Wettkampf zwischen heterogenen Teams einen Ideenwettbewerb zum Thema Wissenstransfer zu veranstalten und hat den Charme in Wirklichkeit ein gemeinschaftliches soziales Erlebnis zu sein. Beispielsweise könnte eine mögliche Grundfrage an dieser Stelle sein, wie es möglich wäre und was benötigt wird, um Wissen auf eine andere Art und Weise als über die üblichen Formate wie Vorlesungen und Seminare zur Verfügung zu stellen oder wie in zehn Jahren studiert werden kann. Sprich, wie ist Wissen auf eine neue und zukünftige Art und Weise teilbar und erlernbar? Bei solch einer Vorgehensweise werden von den Studierenden und Lehrenden gemeinsam die verschiedensten Lösungsansätze entwickelt. Diese erlebbar und erfahrbar gemachte Wissenserweiterung kann dann durch die folgende agile Methode zur Marktreife gebracht werden.

Durch die Nutzung der kreativen Design Thinking-Methode kommt eine weitere agile Methode ins Spiel. Auf der Basis der Beobachtung und Identifizierung der Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppe werden zunächst Ideen generiert und erste Prototypen entwickelt. Nach der Generierung der Idee und einer Erstellung ein MVP (Minimum Viable Produkt), also ein Produkt mit den minimalen Anforderungen und Eigenschaften, geht dieses in eine Erprobung, um erste Rückmeldungen zum „Produkt“ zu erhalten und dieses dann entsprechend anzupassen. Die Entwicklungszyklen sind kurzzeitig und werden ständig wiederholt.

Mit diesem Ansatz würde ein neues Wissensprodukt möglichst schnell mit den nötigsten Funktionen und Eigenschaften ausgestattet und getestet, vom (potenziellen) Nutzer (Studierende) ein Feedback

eingeholt und das MVP daraufhin kontinuierlich verbessert und wieder getestet und wieder verbessert werden. Auch bei diesem iterativen Prozess gilt der Gedanke „fail fast and cheap“.

Wichtig bei dieser Methode ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit; bezogen auf die Entwicklung in der Lehre zum Beispiel nicht nur Studierende und Lehrende, sondern auch Vertreter der Berufspraxis, Mitarbeiter aus dem Mittelbau et cetera, sodass möglichst verschiedene Blickwinkel berücksichtigt werden.

Durch die agile Scrum Methode können ebenfalls neue Ansätze entwickelt, geprüft und implementiert werden. Dabei werden in fest definierten und störungsfreien Sprints die Produkte entwickelt und in den Phasen zwischen den Sprints aktuelle Aspekte mit einbezogen.

Grundsätzlich verfolgen alle oben genannten Ansätze den Gedanken der Lean Startup-Methode, die Eric Ries in seinem Buch *The Lean Startup* vorgestellt hat. Der grundlegende Gedanke hierbei ist, dass die Methoden eine fundamental andere Art der Entwicklung von neuen Produkten und Services ermöglichen und sich schnell ein Feedback des Kunden abgeholt werden kann. Erforderliche Veränderungen werden sofort erprobt, angepasst und es etabliert sich ein Bauen-Messen-Lernen-Kreislauf. Diese besonderen Methoden wären eine gute Möglichkeit, neue Wege des Lehrens und Lernens im Kontext der bestehenden Herausforderungen der Hochschulen zu entwickeln.

Im Bereich Forschung ist die hierarchie-, institutsübergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeit schon länger erfolgreich und liefert gute Hinweise wie flache Hierarchien, selbstorganisierte Gruppen und die Etablierung von think tanks neue Wege der Generierung neuen Wissens unterstützen. Zu lang erscheinen hier allerdings noch die Wege von der Forschungsskizze zu Forschungsergebnissen; auch hier könnten agile Methoden zum Einsatz kommen, um Forschungsprozesse zu optimieren. Zur Umsetzung bedarf es rechtlicher Rahmenbedingungen in den Hochschulgesetzen, die es ermöglichen, Führungsverantwortung abzugeben, das Verhältnis zwischen den Dekanaten und Hochschulleitungen zu überdenken, Selbstführung kleiner Einheiten zu ermöglichen und Entscheidungsprozesse zu dezentralisieren. Die Umsetzung in bestehenden Organisationsstrukturen, die noch nach dem Modell „Vorhersagen und Kontrollieren“ (Robertson 2016, 7) arbeiten, also konventionell strukturiert sind, führt zu einem Aufeinanderprallen gegensätzlicher Paradigmen und führt häufig zu einem Scheitern bei der Einführung dieses neuen Ansatzes.

Fazit

Insofern bedeutet die Umsetzung agiler Arbeitsmethoden ein Kulturwandlungsprozess für die Hochschulen, der durch Coaching und Organisationsentwicklung zu begleiten wäre. Radikale Dezentralität gepaart mit kollegialer Führung und funktionierenden Teams, die Eigenverantwortung und Selbstorganisation übernehmen, kann nicht von heute auf morgen etabliert werden. Vielmehr bedarf es eines Prozesses der Heranführung, der auch im Sinne agiler Methoden einzuführen ist und den Übergang von der alten zur neuen Organisationsstruktur und -kultur begleitet im Sinne eines Experimentes, welches in kurzen Zyklen erprobt, überprüft und weiter entwickelt wird. Die Erlaubnis, nicht nur Fehler machen zu dürfen, sondern aus diesen bewusst zu lernen gekoppelt mit entsprechenden Unterstützungssystemen, ist dabei unerlässlich.

Literatur:

DZHW (Hrsg.) (2017): Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung: Bewerberlage bei Fachhochschulprofessuren (BeFHPro). Forum Hochschule 3|2017.

International Council for Open and Distance Education (2018): Models for online, open, flexible and technology enhanced higher education across the globe – a comparative analysis.

Laloux, F. (2017): *Reinventing Organizations*. München.

Oestereich, B./Schröder, C. (2017): *Das kollegial geführte Unternehmen*, München.

Pfäling, N./Hermann, Silke (2015): *Komplexithoden: Clevere Wege zur (Wieder-)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität*. München.

Robertson, B. (2016): *Holacrazy ein revolutionäres Managementsystem für eine volatile Welt*. München.

Ries, E. (2011): *The Lean Startup zum ersten Mal*. München.

Kontakt:

Prof. Dr. Angelika Ehrhardt
 Institutsleitung
 Institut Sozialer Arbeit für Praxisforschung
 und Praxisentwicklung (ISAPP)
 Hochschule RheinMain
 Kurt-Schumacher-Ring 18
 65197 Wiesbaden
 angelika.ehrhardt@hs-rm.de
 www.hs-rm.de

Thomas Esche
 Kämmerer+Esche
 Impulse für Neues Arbeiten
 Uglitscher Straße 4a
 65510 Idstein
 thomas@kaemmererundesche.de
 www.kaemmererundesche.de