

Digitale Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement

Wie können Hochschulen den wachsenden Herausforderungen gerecht werden? Die Autorinnen resümieren die **Erfahrungen eines Barcamps** | Von Katja Knuth-Herzig, Julia Rathke und Julia Wagner

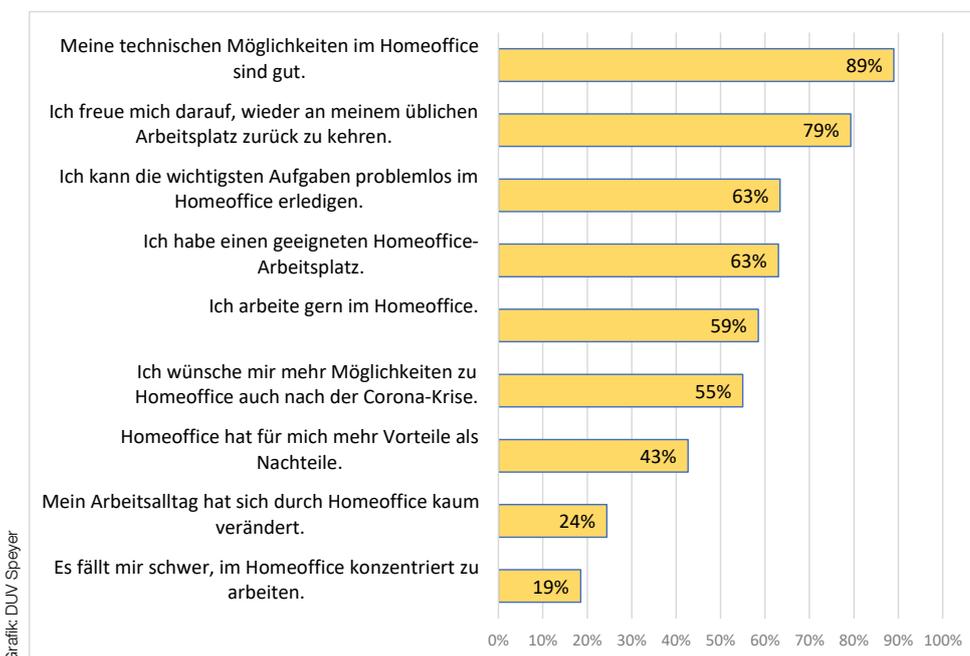
Durch die Corona-Pandemie hat das Thema Digitalisierung auch in deutschen Wissenschaftseinrichtungen an Brisanz mit nachdrücklicher Aufforderung zu Handlung gewonnen. In einer Mini-Studie im März 2020, bei der 85 Studierende und Absolventen des MPA Wissenschaftsmanagement in Speyer mit einer Mixed-Methods-Online-Umfrage befragt wurden (vgl. Rathke et al. 2020), gaben fast 90 Prozent der Befragten an, über eine gute technische Ausstattung zu verfügen.

Die Hardware scheint also kein Problem zu sein. Auch mit dem „Homeoffice unter besonderen Bedingungen“ kamen die Wissenschaftsmanagerinnen und -mana-

ger mehrheitlich gut zurecht. Ein Punkt allerdings, der im Rahmen einer offenen Frage von 15 Personen angesprochen wurde, ist, dass digitale Kommunikation an Bedeutung gewonnen hat und diese als anstrengend beziehungsweise schwierig wahrgenommen wird. Auch wurde bereits im März 2020 antizipiert, dass es nach Corona weiterhin mehr digitale Kommunikation geben wird: mehr Online-Meetings, mehr Online-Lehre. Damit werden digitale Kompetenzen weiterhin von großer Bedeutung sein.

Da es über die digitale Kommunikation hinaus auch in anderen Bereichen weiterhin mehr digitale (Zusammen-)Arbeit geben wird und die Umsetzung des Onlinezugangs-Gesetzes vor der Tür steht, stellt sich

Abbildung 1: Arbeitsalltag im Homeoffice in Prozent der „Trifft zu“-Angaben (N=82)



die Frage nach dem Aufbau und der Erweiterung digitaler Kompetenzen als dauerhafte Bausteine von Aus- und Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement, ebenso wie die Frage nach einer nachhaltigen Digitalisierung der Verwaltung.

Interviews, die im Sommer 2021 im Rahmen des Projektes „Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement“ (www.kawum-online.de) mit 13 Trainerinnen und Trainern im Bereich Wissenschaftsmanagement geführt wurden, bestätigen, dass digitale Kommunikation eine besondere Herausforderung darstellt. Es wurde unter anderem gefragt, welche Erfahrungen mit den pandemiebedingt digitalen Weiterbildungen gemacht wurden. Dabei zeigte sich, dass eine positive Wahrnehmung dominiert: Digitale Weiterbildungen bieten vielfältige Möglichkeiten für besseres Zeitmanagement, Flexibilität, Vielfalt, Offenheit und die Option, neue Angebote zu schaffen. Auf der negativen Seite werden eine digitale Müdigkeit beziehungsweise Überforderung sowie die fehlende persönliche Nähe und die eingeschränkten Vernetzungsmöglichkeiten gesehen (vgl. Abbildung 2).

Aber auch andere Bereiche der Digitalisierung stellen vor Herausforderungen. Das zeigt unter anderem die Auswertung der Bedarfsabfrage von 38 Teilnehmenden des ZWM-Workshops „Digitalisierungsstrategien erarbeiten und umsetzen – how to?“. Die teilnehmenden Wissenschaftsmanagerinnen und -manager meldeten Weiterbildungsbedarfe in so vielfältigen Bereichen wie IT-Sicherheit, -Beschaffung, -Governance und -Projektplanung.

Vor dem Hintergrund dieser Rückmeldungen und angesichts des Megatrends „digitale Transformation“ lag es daher

nahe, den Fragen nachzugehen, welche digitalen Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement Tätige heute und in Zukunft benötigen, wie deren (digitaler) Arbeitsalltag aktuell aussieht, welchen konkreten Herausforderungen der Digitalisierung sie in ihren Institutionen begegnen und wie sich Zeitmanagement, Führung und Kommunikation in digitalen Settings gestalten. Dabei ist das langfristige Ziel, ein praxisorientiertes Portfolio digitaler Kompetenzen für das Wissenschaftsmanagement aufzustellen, das handlungsleitend für die Konzeption von Aus- und Weiterbildungen sein kann. Passend zum Thema der Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement „Thinking outside the box – Wandel und Innovation im Wissenschaftsmanagement“ sind wir daher gemeinsam mit 29 Teilnehmenden der Frage nach digitalen Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement im Rahmen eines Mini-Barcamps nachgegangen. Abweichend vom Ablauf eines klassischen Barcamps wurden aufgrund des begrenzten Zeitslots drei Themen vorab festgelegt, die an den „virtuellen Tischen“ diskutiert wurden:

- „What’s up today?“: Wie sieht der (digitale) Arbeitsalltag von Wissenschaftsmanagerinnen aktuell aus?
- „Digital Fuck-up“: Welche Herausforderungen der Digitalisierung begegnen den Wissenschaftsmanagern in ihren Institutionen, warum sind sie gescheitert und was können wir daraus lernen?
- „Digital-Soft-Skills“: Wie gestalten sich Zeitmanagement, Führung und Kommunikation in digitalen Settings?

Dabei standen der inhaltliche Austausch und die Diskussion der Teilnehmenden sowie der Impuls zu Netzwerken im Vordergrund. Die Ergebnisse der Tische wurden im Anschluss im Plenum



Foto: privat

Dr. Katja Knuth-Herzig

ist Koordinatorin des Graduiertenkollegs WiMaKo „Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation“ an der DUV Speyer. | knuth-herzig@uni-speyer.de



Foto: privat

Dr. Julia Rathke

leitet das Projekt KaWuM „Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement“ an der DUV Speyer. | rathke@uni-speyer.de



Foto: Manuela Vogeler

Julia Wagner

ist stellvertretende Geschäftsführerin des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V. | j.wagner@zwm-speyer.de

Abbildung 2: Codewolke



Antwortwolke aus Interviews mit 13 Trainerinnen und Trainern im Bereich Weiterbildung im Wissensmanagement (Sommer 2021): „Welche Erfahrung haben Sie mit digitalen Weiterbildungen gemacht?“

zusammengeführt und sollen im Folgenden komprimiert dargestellt werden.

Wie sieht der digitale Arbeitsalltag im Wissenschaftsmanagement aktuell aus?

Am ersten Tisch mit dem Titel „What’s up today?“ ging es darum, was die Teilnehmenden aktuell digital machen, das über ihre bisherigen digitalen Tätigkeiten hinausgeht. Dabei zeigte sich, dass ein Schwerpunkt darauf liegt, Präsenzformate wie Kolloquien, Auswahlgespräche, Meetings, Workshops, Kick-off-Veranstaltungen oder die Betreuung von Studierenden per Videokonferenz zu ersetzen, diese zu organisieren, inhaltlich vorzubereiten und aktiv daran teilzunehmen. Solche Videokonferenzen werden dabei zunehmend durch Hybridveranstaltungen als neue Herausforderung ergänzt. Dadurch steht die Frage im Raum, wie es mit Teilen der digitalen Arbeit weitergehen wird, wenn wieder vermehrt Präsenz möglich ist. Einige digitale Lösungen würden die Teilnehmenden gerne beibehalten, dazu zählen zum Beispiel der Chat als kurzer Weg ins digitale Büro der Kolleginnen und Kollegen oder die Organisation der Lehre über Lernplattformen. Auch gemeinsame Arbeit an geteilten Dokumenten (wie Anträgen, Strategiepapieren), teils über mehrere Einrichtungen hinweg, wird offenbar durch digitale Tools erfolgreich unterstützt. Was allerdings nach wie

vor fehlt, sind gute Lösungen für einen informellen Austausch in der „Kaffeepause“.

Als zweite Frage wurde in der Gruppe diskutiert, was die Teilnehmenden gerne zusätzlich digital erledigen würden. Hier wurde auffällig oft der Bereich der Verwaltung (beispielsweise Verträge, Anträge für Urlaub oder Dienstreisen) und Organisation (wie Matching von Praktika und Projekten) genannt. Es wurde berichtet, dass die Digitalisierung der Verwaltung oft noch unzureichend sei.

Zudem drehte sich die Diskussion um die Herausforderungen des Selbstmanagements und der Selbstfürsorge im digitalen Arbeitsumfeld. Besonders Videokonferenzen scheinen dazu einzuladen, parallel noch andere Aufgaben wie zum Beispiel E-Mails zu erledigen oder sogar in mehreren virtuellen Formaten gleichzeitig zu sitzen.

Auch Tools und Techniken wurden angesprochen. Fast ebenso häufig wie Videokonferenzsoftware wurden verschiedene Tools zum kollaborativen Arbeiten an gemeinsamen Dokumenten oder Boards, Abstimmungsmöglichkeiten wie Chats oder Umfragen genannt. Dabei standen sich zwei Positionen zu Nutzung und Gestaltung solcher Tools gegenüber: „Keep it simple“ und „Bitte mehr Spielereien“. Einigkeit bestand al-

lerdings darüber, dass Tools in jedem Fall so gestaltet sein sollten, dass auch neue Nutzerinnen und Nutzer schnell damit zurechtkommen und dass die Nutzung der interaktiven Möglichkeiten solcher Tools noch Luft nach oben hat, da teilweise deren Potenzial nicht vollständig erkannt und ausgeschöpft wird.

Was können wir aus dem Scheitern lernen?

Am „Digital Fuck-up“-Tisch berichteten die Teilnehmenden offen von Herausforderungen, die nicht gemeistert wurden, und Projekten, die nicht geklappt haben – also vom Scheitern. Zu den drei Leitfragen – welche Herausforderungen der Digitalisierung begegnen den im Wissenschaftsmanagement Tätigen in ihren Institutionen? Wo und warum sind sie gescheitert? Und was können wir daraus lernen? – ergab sich eine rege Diskussion.

Einhellige Meinung war auch hier, dass Herausforderungen vor allem in der Kommunikation liegen. Dabei wurde insbesondere die Rolle von Führungskräften als Treiberinnen oder Verhinderer von Wandel und Innovation betont. Hier bedarf es offensichtlich einer besseren Kommunikation der Ziele und (rechtlichen und arbeitsorganisatorischen) Rahmenbedingungen digitaler Projekte, einer stärkeren Einbindung der Mitarbeitenden, insbesondere derer, die mit neuen Tools tagtäglich arbeiten müssen, sowie des Ermöglichens von Austausch und Transfer. Wenn Digitalisierungsprojekte scheitern, dann geschieht dies offenbar vor allem aufgrund unklarer rechtlicher Rahmenbedingungen, fehlender personeller Ressourcen und fehlenden Fachwissens im Hause.

Aus dem Scheitern gelernt haben die Teilnehmenden vor allem, dass interne und externe Vernetzung eine Schlüsselrolle spielen. Dabei wurde besonders der Mehrwert von hochschulübergreifendem Austausch betont. Auch eine stärkere Beteiligung der Mitarbeitenden im Entscheidungs- und Auswahlprozess trägt zur gelungenen Umsetzung von Digitalprojekten bei. Zudem muss eine zentrale Bereitstellung erreicht und eine Verbindlichkeit dazu geschaffen werden, welches Tool von wem in welchem Zusammenhang genutzt wird.

Das Scheitern von Digitalisierungsprojekten zu verhindern, scheint somit vor allem im Einflussbereich

der Führungskräfte zu liegen. Hier bedarf es einer guten, klaren Kommunikation und der Einbeziehung der Personen, die letztlich mit IT-Anwendungen arbeiten und in IT-Prozesse eingebunden sind.

Welche digitalen Soft Skills sind wichtig?

Der Tisch rund um digitale Soft Skills startete mit mehr Fragen als Antworten. Zunächst einmal wurde die Frage gestellt, was eigentlich das Besondere an „digitalen“ Soft Skills im Vergleich zu „analogen“ Soft Skills sein könnte. Gibt es hier überhaupt Unterschiede oder findet vor allem eine unterschiedliche Gewichtung statt? Sind digitale Soft Skills etwas anderes als Medienkompetenz? Über die tatsächliche IT-Kompetenz hinaus kristallisierte sich dabei die Problemlösungskompetenz, also die Fähigkeit, mit Herausforderungen die Hard- und Software betreffend souverän, problemorientiert und zielgruppenspezifisch umzugehen, als zentrale Kompetenz heraus, für die man besonders Aufgeschlossenheit und Neugierde benötigt.

Ein weiteres Themenfeld wurde auch hier im Bereich Selbst- und Zeitmanagement eröffnet. Es ging darum, sich selbst zu disziplinieren und weniger Dinge gleichzeitig zu machen. Ähnlich zu Tisch 1 wurde besonders für Tagungen berichtet, dass es sehr schwerfalle, sich auf die Inhalte und den Austausch bei der Veranstaltung zu konzentrieren, ohne nebenher an anderem zu arbeiten. Grundsätzlich wird davon berichtet, dass entgrenzter gearbeitet wird und das Abschalten am Feierabend zunehmend schwerer fällt. Auch die externen Erwartungen an Reaktionszeiten seien gestiegen. Dennoch wird das Homeoffice mehrheitlich als ein Ort geschätzt, an dem man konzentriert und ohne Störungen arbeiten kann. Die Rückkehr zur „Arbeit vor Ort“ erfordere nun, wieder bewusst Räume für den informellen Austausch zuzulassen beziehungsweise sie im digitalen Austausch bewusster zu schaffen.

Ein dritter, besonders spannender Diskurs entstand rund um das Thema „digitale Leadership Skills“. Diese müssen genau auf die aufgeführten Problemfelder hinzielen, etwa Meetings fokussiert durchzuführen, dabei Räume für informellen Austausch zu schaffen, um sich aufeinander einzustimmen und E-Mails bewusst nur innerhalb der üblichen Bürozeiten zu senden, auch wenn diese zu anderen Zeiten geschrieben wurden. Auch sei es wichtig, als Führungskraft dafür

