



„Produktverantwortung übernehmen“

Während die Lehrenden in manchen Studiengängen es in der Krise mit hohem Einsatz schaffen, alle Studienangebote und Prüfungen durchzuziehen, spielen andere auf Zeit. Das ist ein Managementproblem

Ich lese in den sozialen Medien von sehr unterschiedlichen Erfahrungen mit dem aktuellen Online-Semester. Neben denen, die richtig was auf die Beine stellen, gibt es Lehrende, die auf Verschiebungen hoffen, oder darauf, von der Verpflichtung freigesprochen zu werden, alle Lehrleistungen zu erbringen. Einige Akteure, etwa der Deutsche Hochschulverband (DHV), halten die Beschäftigung mit digitaler Lehre gar für etwas Freiwilliges. Zunächst einmal muss allen klar sein: Lehrende und Lehrmanagement stehen in der Verantwortung, dass die Lehre in den Studienprogrammen läuft. Das sind wir den Studierenden schuldig! Wenn Präsenzlehre gerade keine Option ist, müssen eben Online-Lösungen her. Wenn wir davon ausgehen, dass die Lehrenden an den Hochschulen grundsätzlich engagiert und einsatzwillig sind, warum gibt es in der Umsetzung dennoch die beschriebenen Unterschiede?

Ein Teil der Antwort ist natürlich der Stand der Umsetzung der Digitalisierung. Auch die Flexibilität der Hochschule in Bezug auf Prüfungs- und Studienordnungen spielt eine Rolle. Es gibt aber noch einen oft unterschätzten Managementfaktor: die persönliche „Produktverantwortung“. In der klassischen Hochschulorganisation herrscht in Bezug auf Studiengänge oft organisierte Verantwortungslosigkeit, weil niemand den Kopf dafür hinhalten muss, wenn etwas nicht funktioniert. Koordinatoren eines Studiengangs übernehmen häufig nicht die inhaltliche, finanzielle oder personelle Verantwortung, die die Leitung eines Forschungsprojekts selbstverständlich hat. Im Corona-Semester kommen also, so meine These, diejenigen Hochschulen besonders gut mit der außergewöhnlichen Situation zurecht, in denen verantwortliche Personen sich dahinterklemmen (müssen), dass die Lehre läuft.

Auch in meinem MBA-Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück läuft nicht alles perfekt, aber bei uns stimmt die Anreizstruktur: Ich weiß, dass mich die Hochschulleitung für den Erfolg des Programms in die Verantwortung nimmt, dadurch liegt mein Fokus auf dem Produkt und ich kämpfe für „meinen“ Studiengang. Also spreche ich im Moment ständig mit allen Lehrenden, um mit ihnen eine gute Online-Lösung für alle Module zu finden. Meine Studiengangs-Geschäftsstelle sorgt dafür, dass alle Lehrenden, die es wollen, eine Einführung in die Online-Tools und technische Unterstützung bekommen. Bei meinen Kolleginnen und Kollegen erlebe ich: Wer persönliche Verantwortung trägt, Loyalität und eine Identifikation mit dem Produkt entwickelt, setzt sich auch unermüdlich für den Erfolg dieses Produkts ein. Distanz oder ein Sich-nicht-verantwortlich-Fühlen führt dagegen schnell zu Dienst nach Vorschrift oder, noch schlimmer, zum Prinzip Noah: nach mir die Sintflut.

Eine Hochschule, die ihre Lehr- und Forschungsangebote krisenfest etablieren möchte, tut also gut daran, diese durch verantwortliche Positionen in ihren Organisationsstrukturen zu verankern und den zuständigen Personen Entscheidungs- und Finanzspielräume zu geben, um „ihr“ Produkt permanent zu optimieren. Das Prinzip der Produktverantwortung könnte bereits jetzt eine der wichtigen Lessons Learned aus Corona-Zeiten für den künftigen Normalbetrieb der Hochschulen sein.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.
frank.ziegele@che.de, www.che.de