

berinfor

2018

Befragung |

Mit mehr Agilität die Hochschule gestalten

Patricia Gautschi
Felix Schmid

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Einführung in das Thema	5
2.1	Agilität als Begriff	5
2.2	Einzelne Ebenen der Agilität	6
2.3	Agilität als Schlagwort für die Hochschule?	7
3	Ergebnisse	8
3.1	Die Notwendigkeit von mehr Agilität in der Hochschule.....	9
3.2	Merkmale und Aspekte von Agilität im Hochschulkontext.....	10
3.3	Möglichkeiten und Hemmnisse von Agilität in der Hochschule.....	16
4	Quintessenz.....	21
4.1	Mit Agilität Hochschulen fit für die Zukunft machen	21
4.2	Agil zu werden bedeutet Veränderung	22
4.3	Wie packen wir es an?	23

1 Einleitung

Die wachsende Dynamik der digitalen Transformation, die Globalisierung sowie weitere Entwicklungen des gesellschaftlichen Wandels fordern von Hochschulen mehr denn je, ihre Strukturen und Prozesse anzupassen, um auf Veränderungen reagieren zu können. Das Stichwort «Agilität» impliziert in diesem Zusammenhang, dass Hochschulen als Organisationen in der Lage sind, flexibler mit emergenten Entwicklungen und neuen Herausforderungen umzugehen.

Agilität ist in den letzten Jahren als Konzept und Managementmethode zu einem viel besprochenen Thema geworden. Der ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammende Ansatz und die damit verbundene Haltung sowie die in diesem Umfeld erprobten Methoden finden derweil in unterschiedlichsten Bereichen von Organisationen Anwendung. Sie werden in einem explorativen Ansatz in verschiedenen Bereichen auf deren Anwendbarkeit und Wirkung geprüft. Auch für Hochschulen ist die Idee von «doing and being agile» von Interesse. Dabei stellt sich die grundsätzliche Frage, inwieweit und in welchen Bereichen kann oder sollte eine Hochschule agil sein? Muss sie sich dynamischer aufstellen und insgesamt flexibler werden, um sich erfolgreich positionieren zu können? Wie lassen sich agile Grundsätze und Methoden in die Struktur und Kultur einer Hochschule integrieren? Und worin bestehen die Herausforderungen, eine Hochschule agiler zu gestalten? Dabei stellt sich grundsätzlich die Frage: Wozu sollten Hochschulen überhaupt agiler werden?

Agilität als mögliches Konzept für die Hochschule?

Die skizzierten Fragen an das Thema werden im Folgenden konkretisiert:

- Wie ist der Begriff der Agilität zu verstehen und wie lässt er sich auf den Hochschulkontext übertragen?
- Wie agil werden Hochschulen gegenwärtig wahrgenommen?
- Wo und inwieweit spiegeln sich Aspekte von Agilität in Hochschulen wider?
- Was sind Merkmale einer agilen Hochschule?
- Was und wer fördert Agilität im Hochschulkontext?
- Was hemmt Agilität in der Hochschule?
- Was sind Herausforderungen bei der agilen Gestaltung der Hochschule?
- Was sind mögliche Wege und Taktiken hin zu mehr Agilität von Hochschulen?

Um Antworten und Impulse auf die genannten Fragen zu finden, haben wir auf verschiedenen Ebenen den Kontext «Hochschule» betrachtet. Die genannten Fragestellungen bildeten die Grundlage für die von der Berinfor durchgeführten Online-Erhebung, an der 266 Führungskräfte und Mitarbeitende aus Schweizer und deutschen Hochschulen zwischen April und Juni 2018 teilgenommen haben. Wir danken den Teilnehmerinnen und Teilnehmern an dieser Stelle ganz herzlich, dass sie den Fragebogen ausgefüllt und mit ihren offenen Antworten und Kommentaren die Auswertung bereichert haben. Zugleich bedanken wir uns bei den Teilnehmenden des Round Tables «Mit mehr Agilität die Hochschule gestalten»¹, der im Juli 2018 stattfand.

Input durch Online-Erhebung, Round Table und Experteninterviews

¹ Gemeinsam mit sechs Führungskräften verschiedener Hochschultypen aus der Schweiz, Deutschland und Österreich hatten wir Gelegenheit, einen halben Tag lang die Facetten einer agilen Hochschule und die Frage, ob und wie die Hochschule mit mehr Agilität gestaltet werden kann, zu diskutieren. Durch den spannenden und konstruktiven Austausch der Teilnehmenden wurde sowohl die Vielfalt, als auch die Komplexität des Themas deutlich und die Ergebnisse und Erkenntnisse des Round Tables fliessen nun in ihrer Essenz in den vorliegenden Bericht ein.

Des Weiteren hatten wir Gelegenheit, im Rahmen von Experteninterviews vertiefende Aspekte von Agilität für den Hochschulkontext zu betrachten. Eine Literaturrecherche gab zudem Aufschluss darüber, wie das Thema auf Hochschulen übertragen werden kann.

ZIELE DER BEFRAGUNG 2018

Das Ziel der diesjährigen Befragung war, Agilität als Managementansatz sowie die damit verbundenen Grundsätze für den Hochschulkontext zu reflektieren. Die Resultate der Befragung und die des Round Tables sowie einzelner Experteninterviews erlauben es, die Idee der «Agilität» für Hochschulen im Sinne eines «Pulsmessers» einzuordnen. Ziel war somit eine differenzierende und diskursive Betrachtung des Themas. Die vorgestellten Resultate ermöglichen erste Schlussfolgerungen, ob und inwieweit eine agile Haltung sowie die Nutzung agiler Methoden in Hochschulen anwendbar sind.

STRUKTUR DES BERICHTS

Der vorliegende Bericht ist unterteilt in vier Kapitel: Einer Einleitung folgend, werden im zweiten Kapitel die Ausgangslage des Themas sowie der Begriff der Agilität theoretisch skizziert. In Kapitel drei werden die quantitativen und qualitativen Ergebnisse der Online-Befragung und des Round Tables vorgestellt. Das vierte Kapitel umfasst die Quintessenz der Resultate.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre des Berinfor-Berichts 2018 und wir freuen uns, mit Ihnen das Thema weiterführend zu diskutieren und so den Diskurs des Hochschulmanagements weiter mitzugestalten.



Patricia Gautschi
Consultant



Felix Schmid
Senior Consultant

2 Einführung in das Thema

Die Digitalisierung, die Globalisierung und weitere Entwicklungen des gesellschaftlichen Wandels bewirkten über das letzte Jahrzehnt eine stetig wachsende Dynamik der Märkte. Die gegenwärtige Situation lässt sich mit dem Begriff «VUCA-Welt»² treffend beschreiben: Die Welt ist zunehmend **volatil**, **ungewiss**, **komplex** und **ambivalent**. In diesem Zusammenhang bietet Agilität eine mögliche Antwort auf die Frage, wie Organisationen in diesen dynamischen Märkten bestehen können.

Agilität als eine Antwort auf die «VUCA-Welt»

2.1 Agilität als Begriff

Der Grundgedanke von Agilität lässt sich mit verschiedenen Adjektiven umschreiben: Agile Organisationen sind anpassungsfähig, flexibel, beweglich und proaktiv in ihrem Handeln. Gegenwärtig wird Agilität auf eine Vielfalt von Organisationsmerkmalen angewandt, welche sich vom ursprünglichen Anwendungsgebiet der Softwareentwicklung, über Produktinnovation und Organisationsentwicklung bis hin zu Leadership bewegen. Zum einen werden agile Methoden (z.B. Scrum, Kanban, Design Thinking) für Entwicklungs- und Innovationsbereiche angepasst und eingesetzt. Zum anderen gilt es, über eine agile Haltung Werte wie bspw. Kollaboration, Delegation oder Kundenorientierung in der gesamten Organisation zu etablieren. Voraussetzung für letztgenanntes ist ein neues Leadership-Verständnis, welches primär auf die langfristige Zielsetzung respektive eine Vision fokussiert. D.h. die Organisation wird nicht «top-down» entlang eines definierten Plans gesteuert. Die Zielsetzung/Vision zeigt vielmehr die Absicht auf und die passenden agilen Methoden fördern die Umsetzung dieser Absicht durch kollaborative Teams, welche über die entsprechenden Ressourcen, Fach- und Entscheidungskompetenzen verfügen.

anpassungsfähig, flexibel, beweglich, proaktiv

EINORDNUNG DES BEGRIFFS «AGILITÄT»

Agilität als Managementansatz steht einerseits für eine agile Haltung im Sinne eines «Mindsets», das agile Grundsätze beinhaltet und auf Ebene der Organisationskultur zu verorten ist. Zum anderen gibt es agile Methoden, mit denen sich Entwicklungsprozesse iterativ und kundenorientierter gestalten lassen. Agilität hat als Haltung und Methode in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Dennoch werden die aus der Softwareentwicklung stammenden Grundsätze³ sowie der damit verbundene Begriff oftmals unscharf bis missverständlich oder gar falsch verwendet und interpretiert.⁴ Im Vergleich zu den agilen Methoden aus der Softwareentwicklung ist die heutige Anwendung vielschichtiger geworden. Die Zielsetzungen von Agilität als übergreifender Managementansatz sind hauptsächlich aus der Konfrontation mit der «VUCA-Welt» abgeleitet und somit nicht zwingend mit denen der agilen Softwareentwicklung zu vergleichen; vielmehr zeigen sie auf, was unter Agilität zu subsumieren ist und welches Selbstverständnis hierbei Anwendung findet.

Agilität = Haltung und Methode

2 vgl. Bennett N.G & Lemoine, J. (2014): What VUCA Really Means for You. Abgerufen am 27.8.2018 von <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>.

3 vgl. Manifesto for Agile Software Development (2001). Abgerufen am 28.08.2018 von <http://agilemanifesto.org/>.

4 vgl. Preussig 2018: Agiles Projektmanagement – Agilität und Scrum im klassischen Projektfeld. Haufe Lexware.

2.2 Einzelne Ebenen der Agilität

Agilität als Merkmal des Managements einer Organisation lässt sich anhand verschiedener Aspekte aufzeigen. Sie umschreiben das methodische wie auch gedankliche Grund- und Selbstverständnis von Agilität sowie die Voraussetzungen, unter denen Agilität als Haltung und Methode anwendbar wird.

ITERATIVE ENTWICKLUNG UND KUNDENORIENTIERUNG

Iterative
Entwicklung
basierend auf
Kundenfeedback

Agile Methoden zeichnen sich durch eine iterative Entwicklung von Projektideen, Lösungen oder Produkten nahe am jeweiligen Endnutzer respektive entlang der Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden aus. Bedürfnisse werden zusammen mit den Kunden ermittelt, Prototypen der Lösung entwickelt, mit den Kunden rückgekoppelt und basierend auf deren Feedback weiterentwickelt. Die Kundenorientierung ebenso wie die iterative Entwicklung bilden den Kern von agilen Methoden. Sie bieten den Vorteil von schneller lancierten Lösungen (time-to-market), entwickeln Lösungen entlang von Kundenbedürfnissen und bringen diese Perspektive direkt in den Prozess ein.

KOLLABORATION UND AGILE TEAMS

Kompetenz-
orientiertes und
kollaboratives
Arbeiten im
Netzwerk

Eine agile Haltung stellt die Kompetenzen der Mitarbeitenden und deren Zusammenarbeit in den Vordergrund, um effizient und erfolgreich Lösungen entwickeln zu können. Der starke Fokus auf die Kollaboration fordert das Aufbrechen von Silos. Agile Teams werden kompetenzorientiert zusammengestellt und organisieren sich in Hinblick auf die anstehende Arbeit. Sie agieren funktionsübergreifend und entscheiden gemeinsam die weiteren Schritte für das Voranschreiten ihres Projektes. Sie setzen sich aus «spezialisierten Generalisten» zusammen, die entlang ihrer Qualifikation einen Beitrag zum Gelingen des Vorhabens leisten. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang, dass agile Teams Feedbackorientiert regelmässig ihr Handeln reflektieren und somit in der Lage sind, Anpassungen in ihrer Arbeitsweise vorzunehmen.

AGILES LEADERSHIP UND DELEGATION VON ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZEN

Visionen
aufzeigen –
Umsetzung
delegieren

Agiles Leadership umschreibt die Führung einer agilen Organisation. Führungspersonen zeigen eine Zielsetzung/Vision auf und delegieren deren konkrete Umsetzung. Dies beinhaltet einen Wechsel von einem planerischen Vorgehen über mehrere Etappen, Milestones und grössere Zeitspannen, hin zu einem iterativen Vorgehen, in welchem die verfügbaren Ressourcen definiert sind, jedoch keine Anforderungen an die Lösung sind (im Rahmen der Vision). Agile Teams sollen im definierten Spielraum mit den verfügbaren Kompetenzen und Budget handlungsfähig sein und Entscheidungen treffen können. Dies erhöht das Verantwortungsbewusstsein auf der Entwicklungsebene.

LERNKULTUR

Testen von
Hypothesen

Agile Organisationen zeigen eine ausgeprägte Lernkultur. Einerseits kennzeichnet sich diese durch kurze Feedbackloops nahe am «Endnutzer», indem regelmässig und in relativ kurzen Abständen Rückmeldungen zu aktuellen Entwicklungsschritten im Projekt eingeholt werden. Andererseits fördert die erhöhte Kollaboration ein gegenseitiges Lernen durch den gesteigerten Erfahrungsaustausch. Um den gegenseitigen Austausch über die Silos hinaus zu fördern und zu beleben, lassen sich geeignete Methoden und deren adäquate Anwendung prüfen und entwickeln. Sie unterstützen den Kommunikationsfluss und zielen darauf ab, einen gemeinsamen Wissensstand aufrecht zu erhalten. Die Lernkultur impliziert zudem, dass Fehler erlaubt sind und zum eigentlichen Lernerfolg beitragen. Als Idee steht hinter den erlaubten Fehlern ein Testen von Hypothesen mit den jeweiligen Endnutzern und Kunden.

2.3 Agilität als Schlagwort für die Hochschule?

«Agilität» ist in der letzten Zeit zu einem Schlagwort im Managementjargon geworden, welches auch für Hochschulen ins Zentrum des Interesses rückt. Bislang wurde nur selten reflektiert, inwieweit eine agile Haltung oder agile Methoden in Hochschulen auf fruchtbaren Boden treffen und welcher Mehrwert oder auch welche Risiken sich hieraus ergeben könnten.⁵ Dies kann in Anbetracht der gegenwärtigen Situation von Hochschulen erstaunen: Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen sind als Organisationen in den letzten Jahren enorm gewachsen. Zudem sind die operativen wie strategischen Aufgaben, genau wie die Erwartungen in allen hochschulischen Kernbereichen vielfältiger und anspruchsvoller geworden. Es kommt hinzu, dass die Gestaltung, Umsetzung und Verankerung von Initiativen der digitalen Transformation, die Hochschulen vor neue Herausforderungen stellt (vgl. hierzu den Berinfor-Bericht 2017 zur digitalen Zukunft der Hochschule).⁶ Als weiterer Treiber für mehr Agilität wurde zudem im Rahmen des Round Tables der gesteigerte Wettbewerb zwischen Hochschulen genannt. Folge hiervon sind neue und teils auch divergierende Erwartungen, denen Hochschulen gegenüberstehen.

Die erhöhte Dynamik und die wachsende Komplexität der hochschulischen Umwelt impliziert somit, dass Strukturen sowie Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse in Hochschulen mehr Flexibilität und Dynamik erfordern. Rechtliche Vorgaben sowie oftmals starre Governance-Strukturen und kulturelle Aspekte erschweren agiles Handeln insbesondere bei Fragen des Managements und der Organisation einer Hochschule. Dennoch ist zu überlegen, inwieweit Agilität einen Ansatz darstellen könnte, mit dem die Entwicklung und Organisation einer Hochschule flexibler, dynamischer und den wachsenden Anforderungen entsprechend vorangetrieben werden kann.

Die Ergebnisse der Berinfor-Befragung 2018 zum Thema «Mit mehr Agilität die Hochschule gestalten» ermöglichen einen Reflexionsprozess, ob und inwieweit Agilität als Haltung und Methode für den Hochschulkontext dienlich sein kann.

5 vgl. Baecker, D. (2017): Agilität in der Hochschule. In: die Hochschule 01/2017 „Einszweivierpunktnull. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem“. S. 19-29.

vgl. Twidale, M.B. & Nichols, D.M. (2013). Agile methods for agile universities. In T.A.C. Besley & M.A. Peters (Eds.), Re-imagining the Creative University for the 21st Century (pp.27-48). Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.

6 vgl. Balocco & Gautschi (2017): Die digitale Zukunft der Hochschule. Wie sieht sie aus und wie lässt sie sich gestalten? Abgerufen am 15.06.2018 von <https://www.berinfor.ch/assets/docs/befragung/2017-Bericht-Befragung-Berinfor-Die-digitale-Zukunft-der-Hochschule.pdf>.

3 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Befragung spiegeln die Vielschichtigkeit und Ambivalenz gegenüber dem Thema wider. Es wurde deutlich, dass Agilität einerseits als notwendig bis unumgänglich betrachtet wird, zugleich aber auch nahezu provokant als Idee und Konzept jenseits der hochschulischen Struktur und Kultur im Raum steht. Neben den quantitativen Resultaten sind es vor allem die qualitativen Ergebnisse, die vielfältige Rückschlüsse zum Thema der agilen Hochschule zulassen und aufzeigen, wie Agilität als Haltung in den Kontext Hochschule einfließen kann.

PROFIL DER BEFRAGTEN

Die Teilnehmenden der Online-Erhebung machten Angaben zu ihrem Hochschultyp, dem Arbeitsort (Schweiz oder Deutschland), der Sprachregion (Deutsch- oder Westschweiz) als auch ihrer beruflichen Position und der Zugehörigkeit zu einer zentralen und dezentralen Organisationseinheit.

266 Personen haben den Fragebogen ausgefüllt. Sie stammen zu 41 % aus Universitäten, zu 48 % aus Fachhochschulen und zu 9 % aus Pädagogischen Hochschulen. 2 % der Befragten gehören anderen, nicht-hochschulischen Organisationen an. 78 % der Befragten sind in Schweizer Hochschulen tätig, 22 % in deutschen Hochschulen.

Arbeitsort der Befragten nach Hochschultyp

Befragte aus	Schweiz	Deutschland	Total
Universitäten	42 %	36 %	41 %
Fachhochschulen	44 %	62 %	48 %
Pädagogische Hochschulen	12 %	0 %	9 %
Andere Organisationen	2 %	2 %	2 %

Innerhalb der Gruppe der Befragten aus der Schweiz sind 16 % der Teilnehmenden aus der Westschweiz und 84 % aus der Deutschschweiz. Die Gesamtheit aller Befragten ist zu 37 % in einer dezentralen Einheit und zu 63 % in einer zentralen Einheit der Hochschule tätig. 93 % der Befragten aus Deutschland gaben an, dass sie in einer zentralen Einheit der Hochschule arbeiten.

Die funktionale Einordnung der beruflichen Position verteilt sich auf vier Gruppen: 33 % der Befragten sind Mitglieder des Hochschulrats oder der Hochschul-/Universitätsleitung, 20 % der Befragten haben eine akademische Führungsposition inne (Departementsleiter/in, Dekan/in, Institutsleiter/in, Professor/in), 36 % gehören der Gruppe «Leiter/in Stäbe, Infrastrukturbereiche, Serviceeinheit, Geschäftsführer/in Fakultät, Institut, Departement» an und 11 % der Befragten gaben an, «keine Führungsposition» zu haben.

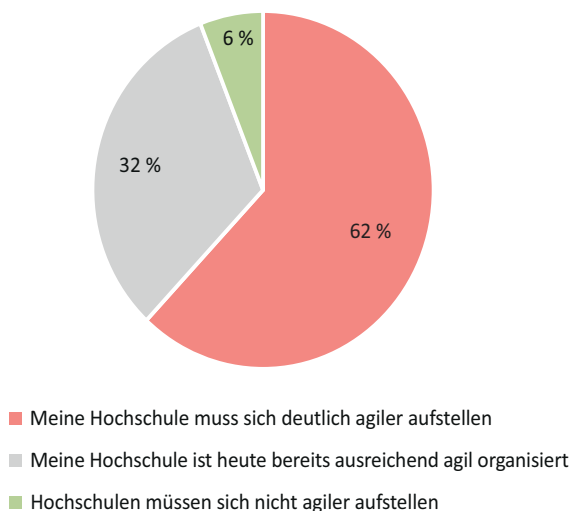
AUSWERTUNG DER RESULTATE - METHODISCHES VORGEHEN

Im Folgenden werden die wichtigsten quantitativen und qualitativen Resultate und weitergehende quantitative Vergleiche, deren Ergebnisse eine relevante Signifikanz⁷ aufweisen, zusammengefasst. Im Sinne einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse wurden die offenen Antworten ebenso wie die Diskussionen und Ergebnisse des Round Tables ausgewertet. Die verschiedenen Datenquellen und deren deskriptive Beschreibung und Interpretation dienen als Grundlage für die Schlussbetrachtung im anschliessenden vierten Kapitel, die das Thema differenziert betrachtet und die Gestaltungsmöglichkeiten von Agilität für die Hochschule skizziert.

3.1 Die Notwendigkeit von mehr Agilität in der Hochschule

Inwieweit Hochschulen als agil eingeschätzt werden respektive ob Agilität als Haltung und somit auch als Methode für Hochschulen als notwendig erachtet wird, haben wir einleitend in der Online-Erhebung erfragt. Wir wollten von den Befragten wissen, ob aus ihrer Sicht ihre Hochschule agiler werden muss.

«Wie beurteilen Sie die Notwendigkeit einer erhöhten Agilität Ihrer Hochschule?»



Mehr Agilität für die Hochschule wird von einem Grossteil der Befragten als notwendig erachtet. Dennoch ist es auch keine klare Minderheit, die ihre jeweilige Hochschule bereits als ausreichend agil einschätzt oder davon ausgeht, dass Agilität allgemein für Hochschulen nicht relevant ist.

- 62 % der Befragten gaben an, dass sich ihre Hochschule deutlich agiler aufstellen muss, um in ihrer dynamischen Umwelt handlungsfähig zu bleiben.
- 32% der Befragten sagten, dass ihre Hochschule bereits heute ausreichend agil organisiert sei, sodass diese handlungsfähig ist und entsprechend flexibel auf Veränderungen von aussen reagieren kann.
- Weitere 6 % der Befragten sind der Meinung, dass sich Hochschulen (grundsätzlich) nicht agiler aufstellen müssen, da sie nicht so stark von der Dynamisierung ihrer Umwelt betroffen sind, wie dies für Unternehmen in der freien Wirtschaft der Fall ist.

Diese Tendenz zeigt sich auch in der Auswertung der weiteren Fragestellungen. Es wird deutlich, dass Agilität (sei es als Haltung oder Methode) ambivalent eingeschätzt wird.

⁷ Ist die Verallgemeinerung der in der Stichprobe berechneten Resultate auf die Grundgesamtheit (Population) möglich, bezeichnet man ein Resultat als «signifikant». Dies bedeutet, dass die berichteten Zusammenhänge mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens α % rein zufällig entstanden sind. Bei dem von uns gewählten und für die Sozialwissenschaften üblichen Signifikanzniveau von $\alpha = 5$ % sind die berichteten Zusammenhänge also mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens 5 % behaftet.

3.2 Merkmale und Aspekte von Agilität im Hochschulkontext

Um einerseits Anhaltspunkte für den Status Quo von Agilität in Hochschulen zu erhalten und andererseits mögliche Stärken und Schwächen von Agilität im Hochschulkontext zu erkennen, haben wir die Teilnehmenden der Befragung gebeten, verschiedene Aspekte der Agilität für ihre Hochschule zu bewerten.

Zu zehn verschiedenen Aussagen sollten die Befragten den Ist-Zustand ihrer Hochschule bzgl. agiler Merkmale einschätzen und inwieweit diese auf die Hochschule zutreffen. Die Aussagen beziehen sich auf die Bereiche Strategie, Struktur, Prozesse und Kultur einer Hochschule. Zugleich sollten die Befragten den Ist-Zustand dahingehend bewerten, ob dieser «stark verbesserungswürdig» bis «völlig ausreichend» sei.

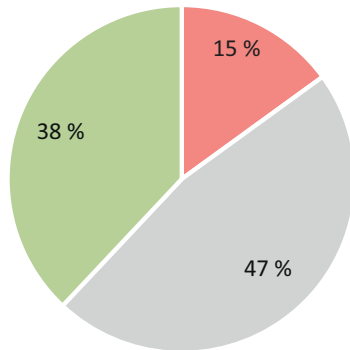
Vorwegnehmend lassen sich die Ergebnisse übergeordnet in vier zentralen Punkten plakativ zusammenfassen:

- Die in den Aussagen skizzierten agilen Merkmale wurden für die Hochschule oftmals «Halbe-Halbe» bewertet, sodass nur in wenigen Fällen eindeutige Tendenzen (stark oder schwach ausgeprägtes agiles Merkmal einer Hochschule) zu erkennen sind.
- Zugleich fiel auf, dass je rund ein Drittel der Befragten (und teils mehr) die Statements mit «teilweise» einschätzen.
- Erwartungsgemäss korrespondierte die Einschätzung des Ist-Zustandes mit der Bewertung der Verbesserungswürdigkeit.
- Deutlich wurden darüber hinaus sehr unterschiedliche (überwiegend signifikante) Bewertungen zwischen den verschiedenen Personengruppen, die befragt wurden.

Im Folgenden fokussieren wir auf die zentralen Resultate, die sich aus einer differenzierten Analyse der Daten ergeben haben und die wir in ihrem Kern aufzeigen werden. Skizziert werden die zehn agilen Merkmale, deren Einschätzung des Ist-Zustands in der Online-Erhebung erfragt wurden.

DIE FLEXIBLE HOCHSCHULE? – ODER DER UMGANG MIT ERHÖHTER DYNAMIK

«Meine Hochschule reagiert schnell und antizipierend auf ihre dynamische Umwelt oder sich ändernde Bedingungen.»



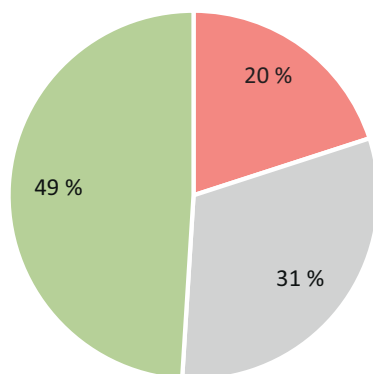
■ wenig bis gar nicht ■ teilweise
■ überwiegend bis völlig

Agilität impliziert, dass eine Organisation flexibel und antizipierend auf äussere Veränderungen reagieren kann. Knapp die Hälfte der Befragten gab an, dass ihre Hochschule nur teilweise in der Lage ist, schnell und antizipierend auf ihre dynamische Umwelt oder sich ändernde Bedingungen zu reagieren.

Entsprechend überrascht es wenig, dass die Mehrheit der Befragten (56 %) den Ist-Zustand der Reaktionsfähigkeit ihrer Hochschule als «verbesserungswürdig» bis «stark verbesserungswürdig» einschätzt.

(AGILES) LEADERSHIP IN CHANGE-PROZESSEN – HOCHSCHULLEITUNGEN SIND GEFORDERT

«Die Hochschulleitung lebt die angestrebte Vision und Zielsetzung von Transformations- und Veränderungsprozessen vor.»



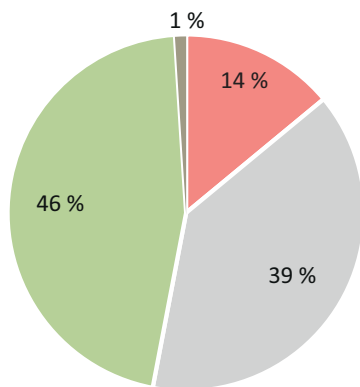
■ wenig bis gar nicht ■ teilweise
■ überwiegend bis völlig

Einen Grundpfeiler von Agilität bildet das «Vorleben» von angestrebten Zielsetzungen vonseiten der Führungsebene. So wollten wir von den Teilnehmenden der Befragung wissen, inwiefern aus ihrer Sicht die Hochschulleitung die Vision und Zielsetzung von Transformations- und Veränderungsprozessen vorlebt. Knapp die Hälfte der Befragten bewertete diesen skizzierten Ist-Zustand positiv.

Eine Differenzierung nach Personengruppen zeigte jedoch, dass 59 % der Professorinnen und Professoren sowie 64 % der übrigen Befragten diesen Aspekt mit «wenig bis gar nicht» zutreffend einschätzten. Als signifikant zeigt sich der Unterschied zur Selbsteinschätzung der Personen, welche einer Hochschulleitung angehören. 69 % der Befragten stufen ihre «Vorbild-Funktion» als «überwiegend» bis «völlig zutreffend» ein.

PARTIZIPATION IN ENTWICKLUNGS-, INNOVATIONS- UND VERÄNDERUNGSPROZESSEN – EIN AUSTARIERUNGSPROZESS

«Mitarbeitende werden in Entwicklungs- und Innovationsprozesse eingebunden und können Veränderungen aktiv mitgestalten.»



■ wenig bis gar nicht ■ teilweise
■ überwiegend bis völlig ■ nicht beurteilbar

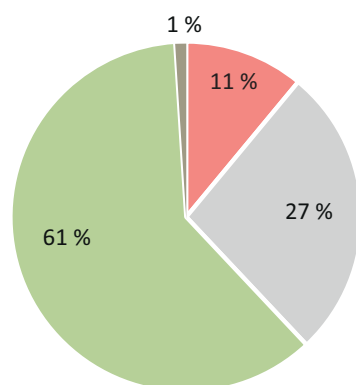
Im agilen Kontext ist der Grad der Einbindung von Mitarbeitenden hoch. Das Knowhow verschiedener Akteure wird für Entwicklungs-, Innovations- und Veränderungsprozesse genutzt, sodass der jeweilige Prozess stark «bottom-up» gestaltet wird.

Mit Blick auf die Situation an Hochschulen sind es 53 % der Befragten, die sagen, dass eine Einbindung der Mitarbeitenden nur «teilweise» (39 %) oder «wenig bis gar nicht» (14 %) stattfindet.

Die Unterschiede zwischen den Befragten nach Position sind signifikant: 63 % Mitglieder der Hochschulleitung bewerten den Ist-Zustand mit «überwiegend» bis «völlig» zutreffend, zugleich aber auch als «verbesserungswürdig» (54 %). Rund ein Drittel der übrigen Befragten (im Durchschnitt 35 %) schätzen den Ist-Zustand gleichermaßen ein.

INNOVATIONEN WERDEN GEFÖRDERT – HOCHSCHULEN SIND «AKTIV»

«Innovationen (z. B. Ausbau von Services, neue Lehr- und Lernformate oder Prozessinnovationen in der Verwaltung) werden aktiv gefördert.»



■ wenig bis gar nicht ■ teilweise
■ überwiegend bis völlig ■ nicht beurteilbar

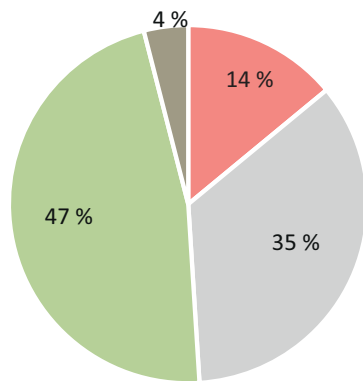
Ein agiles Umfeld zeichnet sich dadurch aus, dass Innovationen vorangetrieben und Ideen umgesetzt werden.

Die Teilnehmenden der Befragung bestätigen die Aussage, dass Innovationen an der Hochschule (bspw. in der Lehre oder der Verwaltung) aktiv gefördert werden: Mehr als 60 % der Befragten gaben an, dass dieser Ist-Zustand «überwiegend» bis «völlig» zutrifft.

Hieraus lässt sich ableiten, dass Hochschulen als Organisation grundsätzlich innovativ sind und in vielen Bereichen Entwicklungen und Innovation ermöglichen und vorantreiben, was Agilität im Sinne von Dynamik impliziert. Inwiefern agile Methoden die Innovationsprozesse unterstützen, ist hier nicht geklärt.

AUSBAUFÄHIGE LERNKULTUR FÜR DIE INNOVATIVE WEITERENTWICKLUNG DER HOCHSCHULE

«Es existiert eine Lernkultur, die eine innovative Weiterentwicklung der Hochschule ermöglicht.»



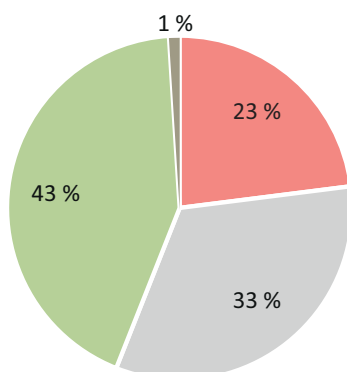
■ wenig bis gar nicht ■ teilweise
■ überwiegend bis völlig ■ nicht beurteilbar

Agilität umfasst eine Lernkultur, in der auch Fehler zugelassen werden, in denen Potential für Weiterentwicklung gesehen wird.

Die Befragten zeichnen hierzu ein heterogenes Bild: Knapp die Hälfte der Befragten (47 %) sieht eine vorhandene Lernkultur in der Hochschule hinsichtlich der innovativen Weiterentwicklung einer Hochschule. 49 % der Befragten bewerten den skizzierten Ist-Zustand als nur «teilweise» (35 %) oder «wenig bis gar nicht» (14 %) vorhanden.

«ENTSCHEIDEN DÜRFEN» SETZT VERTRAUEN VORAUS – EIN AMBIVALENTES BILD FÜR DIE HOCHSCHULEN

«Es herrscht eine Vertrauenskultur, in der die Mitarbeitenden über weitreichende Entscheidungskompetenzen für ihren Tätigkeitsbereich in der Hochschule verfügen.»



■ wenig bis gar nicht ■ teilweise
■ überwiegend bis völlig ■ nicht beurteilbar

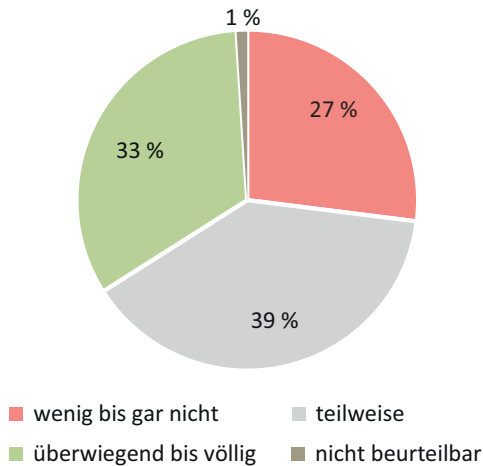
Agilität lebt stark davon, dass die Mitarbeitenden oder die Teams in einer Organisation weitreichende Entscheidungskompetenzen für ihren Bereich besitzen. Voraussetzung hierfür ist ein hohes Mass an Vertrauen in die Mitarbeitenden und deren Fähigkeiten.

Für die Hochschulen zeigt sich erneut ein ambivalentes Bild: Knapp ein Viertel der Befragten gibt an, dass eine Vertrauenskultur «wenig bis gar nicht» vorhanden ist und 33 % der Befragten bewerten den Ist-Zustand an ihrer Hochschule mit «teilweise» vorhanden.

Erkennbar sind signifikante Unterschiede zwischen den befragten Personengruppen: 52 % der befragten Mitglieder aus Hochschulleitungen sowie 49 % der Professorinnen und Professoren sind der Meinung, dass eine Vertrauenskultur «überwiegend bis völlig» gegeben ist: Nur 38 % der Befragten aus Stabsleitungen sowie 18 % der Personen ohne Leitungsfunktion bewerten den Ist-Zustand ebenso.

SILO- VERSUS NETZWERKKULTUR IN HOCHSCHULEN?

«Die Arbeit wird vermehrt in kollaborativen, hierarchie- und bereichsübergreifenden Netzwerken organisiert, in denen die jeweils notwendigen Kompetenzen der Mitarbeitenden flexibel einbezogen werden.»



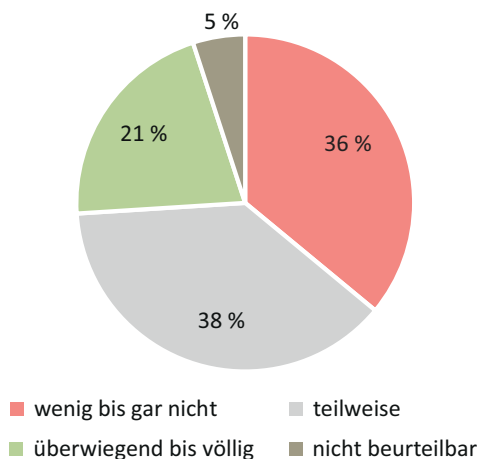
Die Arbeit in agilen Teams zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitarbeitenden entlang ihrer Kompetenzen Hierarchie- und Bereichsübergreifend zusammengesetzt werden, um ein Projekt/eine Lösung erfolgreich zu bearbeiten.

In Hochschulen scheint dieses Vorgehen nur bedingt zum Tragen zu kommen: Während ein Drittel der Befragten die Arbeit in Netzwerken als vorhanden beschreibt, sehen die übrigen Befragten den Ist-Zustand eher kritisch.

Auch in diesem Zusammenhang sind die Unterschiede zwischen den befragten Personengruppen signifikant. Rund die Hälfte der Befragten aus Hochschulleitungen bestätigt, dass die Arbeit in Netzwerken organisiert ist, jedoch sind es nur etwas mehr als ein Viertel der übrigen Befragten, die den Ist-Zustand gleichermaßen einschätzen. 60 % aller Befragten sind der Auffassung, dass der Ist-Zustand «stark verbesserungswürdig» bis «verbesserungswürdig» ist.

ITERATIVE ENTWICKLUNG UND KUNDENORIENTIERUNG – EHER UNÜBLICH IM HOCHSCHULKONTEXT

«Projekte, die auf eine Weiterentwicklung der Hochschule abzielen, werden mit kurzen Feedbackschleifen nahe am Kunden und seinen Bedürfnissen umgesetzt.»

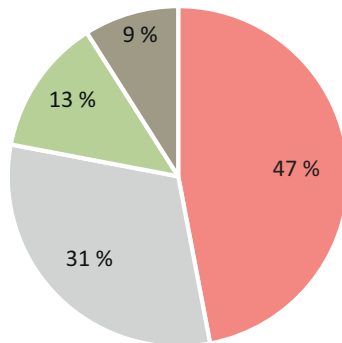


Es ist anzunehmen, dass in allen Hochschulen Entwicklungsprojekte unterschiedlichster Art laufen oder in Planung sind. Im agilen Sinne würden diese mit kurzen Feedbackschleifen iterativ und nahe an den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden umgesetzt.

Aus Sicht der Befragten kommt der Grundgedanke agiler Projektarbeit in den Augen der Befragten wenig zum Tragen. Mehr als ein Drittel der Befragten gibt an, dass iteratives und kundenorientiertes Vorgehen «wenig bis gar nicht» gelebt wird. Entsprechend ist für 69 % der Befragten der Ist-Zustand «verbesserungswürdig bis stark verbesserungswürdig».

AGILE METHODEN – WENIG BEKANNT UND SELTEN ANGEWANDT IN HOCHSCHULEN

«An meiner Hochschule werden agile Methoden (bspw. Scrum, Design Thinking) im Rahmen von Innovationsprozessen, Produkt- und Organisationsentwicklung angewendet.»



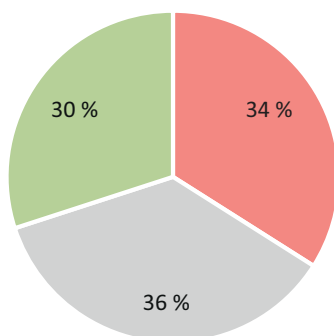
■ wenig bis gar nicht ■ teilweise
■ überwiegend bis völlig ■ nicht beurteilbar

Agile Methoden unterscheiden sich von klassischen Managementmethoden und setzen ein entsprechendes Knowhow für ihre richtige Anwendung voraus.

In Hochschulen sind agile Methoden wenig bekannt und werden entsprechend selten angewandt. 47 % der Befragten gaben an, dass agile Methoden «wenig bis gar nicht» genutzt werden, bzw. ist der Anteil derer, die eine Anwendung bestätigen mit 13 % sehr klein. Mehr als zwei Drittel der Befragten sieht in diesem Feld einen (starken) Verbesserungsbedarf.

KOMMUNIKATION ALS «DREH- UND ANGELPUNKT» FÜR MEHR AGILITÄT IN DER HOCHSCHULE

«Die interne Kommunikation von Veränderungs- und Entwicklungsprojekten ist transparent und interaktiv gestaltet.»



■ wenig bis gar nicht ■ teilweise
■ überwiegend bis völlig

Eine kontinuierliche und transparente Kommunikation gilt als unabdingbare Voraussetzung für Agilität. Gerade bei Veränderungs- und Entwicklungsprojekten scheint diese von zentraler Bedeutung.

Die Ergebnisse der Online-Erhebung zeigen, dass die Gestaltung der Kommunikation an Hochschulen eher ambivalent wahrgenommen wird. So sind es mehr als zwei Drittel der Befragten, die die interne Kommunikation kritisch betrachten.

Deutlich signifikant sind die Unterschiede zwischen den befragten Personengruppen. Knapp die Hälfte der befragten Mitglieder aus Hochschulleitungen und weniger als die Hälfte der übrigen Befragten schätzen den beschriebenen Ist-Zustand als «überwiegend bis völlig» zutreffend ein. Auch die Verbesserungswürdigkeit zeigt ein ähnlich heterogenes Bild, in dem die Hochschulleitung den Ist-Zustand tendenziell ausreichend findet, die übrigen Befragten jedoch mehr Handlungsbedarf sehen.

3.3 Möglichkeiten und Hemmnisse von Agilität in der Hochschule

Die Teilnehmenden der Online-Erhebung wurden offen gefragt,

- welche Möglichkeiten sie sehen, ihre Hochschule als Organisation agiler zu gestalten und
- welche Hemmnisse aus ihrer Sicht bestehen, die den Aufbau einer agilen respektive agileren Hochschule erschweren.

Zusammenfassend möchten wir die Essenz der Antworten auf beide Fragen bündeln. Hieran lässt sich aufzeigen, welche Aspekte aus Sicht der Befragten der Online-Erhebung als auch der Round Table Gäste bei der Gestaltung einer agilen Hochschule wesentlich erscheinen.

AGILITÄT ALS FÜHRUNGSAUFGABE - «AGILITÄT» WOLLEN, KÖNNEN, DÜRFEN UND AUCH FORDERN

Agilität beginnt auf der Leitungsebene einer Hochschule

Agilität wird von einer Vielzahl der Befragten mit dem Thema «Führung» in Verbindung gebracht. Entsprechend werden die Entwicklung und die Umsetzung von Agilität als Führungsaufgabe verstanden. So liegt es nahe, dass aus Sicht der Befragten zunächst die Führungsebene ein Verständnis von Agilität entwickelt, um dieses innerhalb der Hochschule umzusetzen. Voraussetzung hierfür sei, dass die Leitungsebene ihre Führungsrolle im Sinne von Agilität neu definiert und Entscheidungskompetenzen vermehrt delegiert. Zugleich wurde deutlich, dass von hochschulischen Führungskräften erwartet wird, dass sie Rahmenbedingungen für Agilität schaffen, in denen die verschiedenen Akteursgruppen agieren können.

Im Rahmen des Round Tables wurde des Weiteren herausgearbeitet, dass die Führungsaufgabe auch darin besteht, einerseits Agilität zu ermöglichen, aber auch Agilität einzufordern. Neben der Voraussetzung, dass Akteure der Hochschule agil sein wollen und können, erscheint das «Dürfen» und damit verbunden auch ein «Sollen» wesentlich. Entsprechend würde das Schaffen von «agilen Räumen» (sei es infrastrukturell oder gedanklich) innerhalb der Hochschule zu einer Führungsaufgabe, um dauerhaft eine agile Haltung zu etablieren.

HOCHSCHULISCHE GOVERNANCE-STRUKTUREN AGIL GESTALTEN

Hochschulische Governance prägt den Grad der Agilität einer Hochschule

Die offenen Antworten der Befragung verdeutlichten, dass die Frage von Agilität in einem starken Zusammenhang steht mit der Governance einer Hochschule. So sind es aus Sicht einer Vielzahl der Befragten die vorhandenen Governance-Strukturen, welche die agilen Handlungsmöglichkeiten der Hochschule als Organisation und ihrer Akteure determinieren. In ihnen spiegeln sich hierarchische Strukturen und Entscheidungskompetenzen wider, die wesentlich sind für agiles oder eben nicht agiles Handeln.

Die offenen Antworten liessen den naheliegenden Schluss zu, dass Agilität als «neuer» Ansatz des Arbeitens und des Organisationsverständnisses somit eine Reflexion und Neuausrichtung von hochschulischen Governance-Strukturen voraussetzen müsste. Hierbei wurden die Partizipationsprozesse sowie die Gestaltung von Mitsprache als wesentliche Kennzeichen hochschulischer Strukturen genannt. Als «Evergreen» rückt in diesem Zusammenhang auch die immerwährende Fragestellung der Vor- und Nachteile zentraler und dezentraler Hochschulstrukturen ins Zentrum. Agilität verfolgt eher den dezentralen Gedanken, da kleinere Organisationseinheiten handlungsfähiger erscheinen. Zugleich sind Entscheidungsbefugnisse auf der Ebene «bottom-up» und werden weniger «top-down» angesiedelt. Eine dezentrale Hochschulstruktur würde Agilität somit grundsätzlich begünstigen. Die oftmals stark hierarchisch geprägten Governance-Strukturen einer Hochschule stellen jedoch aus Sicht der Befragten oftmals einen Gegensatz zu agilen Prinzipien dar und werden häufig als Hemmnis von Agilität erachtet.

AGILE BEREICHE IN HOCHSCHULEN – EIN HETEROGENES BILD

Eine differenzierte Betrachtung von hochschulischen Bereichen hinsichtlich ihrer Agilität erzeugt vermutlich in den meisten Fällen ein heterogenes Bild. Es liegt nahe, dass der Agilitätsgrad zwischen den hochschulischen Bereichen variiert und in vermutlich jeder Hochschule agilere und weniger agile Bereiche oder auch Organisationseinheiten zu erkennen sind und deren Potential für mehr Agilität unterschiedlich eingeschätzt wird. Am Round Table wurde darauf hingewiesen, dass die Managementaufgabe darin besteht, bereits vorhandene agile Bereiche oder Bereiche mit Potential für mehr Agilität innerhalb der Hochschule zu identifizieren.

Identifikation und Förderung agiler Bereiche innerhalb der Hochschule

Aus den qualitativen Resultaten liess sich weiterhin ableiten, welche Bereiche der Hochschule als agil wahrgenommen werden, respektive welche Bereiche sich für die Anwendung agiler Prinzipien und Methoden eignen würden. Neben den akademischen Kernbereichen Lehre (insb. die Curriculumentwicklung), Forschung und Weiterbildung, sind es aus Sicht der Teilnehmenden des Round Tables die Verwaltung und allen voran der IT-Bereich, welche teils schon agil aufgestellt sind und denen «agiles Potential» zugesprochen wird. Des Weiteren wurden die Bereiche Wissenstransfer und Spin-Offs genannt, sowie grundsätzlich der organisatorische/ operative Betrieb der Hochschule, ebenso wie die Hochschulentwicklung als strategischer Bereich der Hochschule.

DER WEG HIN ZU MEHR AGILITÄT ERFORDERT PERSONELLE UND FINANZIELLE RES-SOURCEN

Für die Entwicklung agiler Strukturen, sowie einer agilen Arbeits- und Denkweise innerhalb der Hochschule, bedarf es personeller und finanzieller Ressourcen. Für die agilere Umsetzung von Projekten oder Entwicklungsprozessen seien die bestehenden Linienstrukturen nicht ausreichend. Mitarbeitenden fehle es an Kapazitäten, neben dem laufenden Betrieb weitere Entwicklungsprojekte umzusetzen.

Wer mit mehr Agilität die Hochschule gestalten möchte, muss in die Entwicklung von mehr Agilität investieren

Dieser Konflikt ist weitreichend bekannt und kommt gerade in Hinblick auf eine agilere Entwicklung einer Hochschule und dem damit verbundenen «Change» zum Tragen. Er erschwert die Umsetzung von Ideen und Innovationen, die Agilität im Sinne der Organisationsentwicklung erzeugen und zugleich Agilität als Kultur, Haltung und Methode etablieren würden. Am Round Table wurde herausgestellt, dass personelle und finanzielle Ressourcen auch dahingehend notwendig sind, um die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden zu fördern, neue kompetente Mitarbeitende zu rekrutieren und zugleich agile Prozesse aufzubauen und diese in die Organisation zu integrieren. Somit ist eine anfängliche Investition in «mehr Agilität» unumgänglich. Jedoch sei anzunehmen, dass die Investition sich langfristig auszahlt.

STRUKTURELLE UND ORGANISATORISCHE EINFLUSSFAKTOREN (FÜR ODER GEGEN AGILITÄT)

Agilität kann durch strukturelle Rahmenbedingungen und existierende Organisationsstrukturen einer Hochschule gleichermassen unterstützt oder gehemmt werden. Es liegt nahe, dass es interne und externe Faktoren sind, die die Agilität einer Hochschule beeinflussen. Hochschulpolitische Rahmenbedingungen wurden in den offenen Antworten der Befragung oftmals als Grund dafür angeführt, dass eine Hochschule kaum agiler werden könne, da die äusseren Regularien zu starr seien und wenig Handlungsspielraum erlauben. Anknüpfend an die oben erwähnten Governance-Aspekte sind es somit auch interne Organisationsstrukturen wie Prozesse oder betriebliche Strukturen, die agiles Arbeiten (kollaborativ, kompetenzorientiert, etc.) erschweren könnten.

Externe Rahmenbedingungen als Hemmnis von Agilität

Förderung des Netzwerkgedankens und Reduktion von Hierarchien

«GÄRTCHEN- UND SILO-DENKEN» ERSCHWERT AGILES HANDELN

Die in den offenen Antworten auffällig oft fallenden Begriffe «Gärtchen- und Silo-Denken» implizieren eine Kultur an Hochschulen, die agilen Prinzipien diametral gegenübersteht. Das «Denken nur im eigenen Garten» erschwere die Entwicklung einer agilen Haltung und den Aufbau einer agilen Organisation. Hierarchisches Denken in festen Strukturen und Prozessen und die damit einhergehende Mentalität stellen aus Sicht der Befragten ein wesentliches Hemmnis von mehr Agilität für die Hochschule dar. So wurde am Round Table festgestellt, dass das Aufbrechen dieser Mentalität Bestandteil eines agilen Transformationsprozesses wäre, der einen kulturellen Wandel und auch strukturelle Veränderungen nach sich ziehen würde.

MEHR AGILITÄT ERFORDERT QUALIFIZIERUNG

Sowohl in der Online-Erhebung als auch im Rahmen des Round Tables wurde darauf hingewiesen, dass Agilität als Managementansatz (sei es als Haltung oder Methode) oftmals nicht oder nur bedingt bekannt und entsprechend in Hochschulen nicht weit verbreitet sei. So sind es bislang vor allem die hochschulischen IT-Abteilungen, die sich mit agilem Projektmanagement auseinandersetzen und dieses anwenden.

Bestehende Mitarbeitende qualifizieren und neue Mitarbeitende «unter agilen Vorzeichen» rekrutieren

Die Kenntnisse von Methoden des agilen Managements als auch die agile Haltung sind aus Sicht vieler der Befragten in den verschiedenen Bereichen der Hochschule häufig vage und zudem mit gewissen Vorurteilen behaftet. Um Agilität besser zu verstehen und die Vorteile und den Nutzen für die eigene Organisation zu erkennen und herauszuarbeiten, erscheinen Qualifizierungsmaßnahmen wie Weiterbildungen oder anwendungsorientierte Workshops zur Agilität sinnvoll, um das grundsätzliche Selbstverständnis des agilen Managements als auch die Methoden zu erschliessen. Sie vermitteln die notwendigen Kompetenzen und ermöglichen zugleich die Reflexion, welchen Nutzen agiles Management für die Hochschule erzeugen kann.

In diesem Zusammenhang kann der Hinweis aus dem Round Table erwähnt werden, dass die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden «unter agilen Vorzeichen» geschehen könnte. Einerseits indem Personen rekrutiert werden, die agile Arbeitsweisen kennen und leben; andererseits kann ein agiles Umfeld gerade für Nachwuchskräfte als Arbeitsplatz attraktiv sein.

AGILE KULTUR – SIND HOCHSCHULEN NICHT PER DEFINITION AGIL?

Hochschulen sind in einzelnen Bereichen hoch agil – dennoch fehlt es oftmals an einer agilen Haltung

Die vorhergehenden Ausführungen zu den quantitativen Ergebnissen der Befragung verdeutlichen die eher ambivalente Situation von Agilität innerhalb von Hochschulen. Die Frage nach einer agilen Kultur von Hochschulen ist somit ähnlich ambivalent zu beschreiben. Einerseits ist davon auszugehen, dass Hochschulen punktuell hoch agile Organisationen sind, bspw. werden Hochschulen mit starkem Forschungsfokus oder einem starken Lehrprofil als agil wahrgenommen. Sie stellen ihre «latente Agilität» dahingehend unter Beweis, dass sie teils seit Jahrhunderten in der Lage sind, sich in ihren Kernbereichen und als Organisation kontinuierlich und teils rasant weiterzuentwickeln. Andererseits spiegelt sich aus Sicht vieler der Befragten, wie oben bereits angedeutet, in den oftmals hierarchischen Strukturen und Abläufen einer Hochschule das Gegenteil einer agilen Haltung wider.

Das Gespräch am Round Table verdeutlichte des Weiteren, dass die Entwicklung einer Hochschule hin zu einer agilen Kultur ein langfristiger Prozess ist, der auf verschiedenen Ebenen gestaltet und erarbeitet werden kann. Die Entwicklung von Agilität bedarf aus Sicht der Diskutanten eines Reflexionsprozesses der Hochschule und ihrer Strukturen und Prozesse.

Erwähnt wurde zudem, dass insbesondere Ideen und Projekte, die «bottom-up» innerhalb der Hochschule (in unterschiedlichsten Bereichen) entstehen, eine positive Dynamik erzeugen, die für die Entwicklung einer agilen Hochschule genutzt werden können.

WAS GEGEN EINE «AGILE HOCHSCHULE» SPRICHT

Einzelne offene Antworten aus der Online-Erhebung verdeutlichten auch eine Art «Argwohn» gegenüber Agilität als Haltung und Methode. Zugleich wiesen einzelne Rückmeldungen aus der Befragung und der Diskussion mit den Gästen des Round Tables darauf hin, dass Führungskräfte und Mitarbeitende von Hochschulen Agilität oftmals als «Modetrend» einordnen, der gegenwärtig «en vogue» ist.

Agilität = kurzlebiger Trend oder gar nur Modeerscheinung?

Deutlich werden hierbei Ängste gegenüber Veränderungen, die eine Entwicklung einer agilen Kultur nach sich ziehen könnte. So besteht die Sorge, dass Hochschulen durch mehr Agilität nicht mehr als «Denkräume» gesehen werden, die Zeit und Musse gewährleisten. Zugleich wurde angemerkt, dass durch mehr Agilität ggf. «vorschnelle Entscheide» getroffen würden, die nicht durchdacht sind und weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen. Kritisch wurde zudem angemerkt, dass bereits eine «administrative Hyperaktivität» existiere, die «bewährte Prozesse» aufgrund von zu viel Agilität zerstören könnte. Eine Grundaufgabe der Hochschulen sei zudem das Bewahren von Wissen, welches eines festeren Konstrukts und keiner flüchtigen, agilen Organisation bedürfe.

Agilität als Widerspruch zur Hochschulkultur?

ZUSAMMENARBEIT IN DER HOCHSCHULE MIT AGILEN METHODEN GESTALTEN

Die offenen Antworten zeigten, dass dem Wunsch nach mehr Effizienz in der alltäglichen Zusammenarbeit innerhalb der Hochschule mit mehr Agilität, respektive mit dem gezielten Einsatz agiler Methoden (bspw. Design Thinking, Scrum, Kanban) begegnet werden könnte. Agile Methoden werden somit als «Handwerkszeug» verstanden, das Kollaborationen, interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie auch im alltäglichen Linienbetrieb Sitzungen und strategische Entwicklungsprozesse unterstützen kann. Wie oben erwähnt, mangelt es oftmals an der notwendigen Methodenkenntnis, sodass hier die genannten Qualifizierungsmassnahmen hilfreich sein könnten, dieses Defizit auszugleichen.

Hochschulische Entwicklungsprozesse mit agilen Methoden gestalten

MIT MEHR AGILITÄT DEN WANDEL GESTALTEN? WEGE HIN ZU MEHR AGILITÄT

Es steht nunmehr die Frage im Raum, auf welchem Wege die Hochschule mit mehr Agilität gestaltet werden kann. Im Rahmen des Round Tables wurde herausgearbeitet, dass Agilität allein als Haltung, ebenso wie die gezielte Anwendung agiler Methoden, einen kulturellen und strukturellen Wandel innerhalb der Hochschule erzeugen können. Agile Strukturen und agiles Arbeiten könnten dazu beitragen, dass sich Veränderungen wie bspw. die digitale Transformation umfassender und nachhaltiger gestalten lassen. Damit geht in beiden Fällen ein schrittweise zu gestaltender «Change-Prozess» einher, der Veränderungen nach sich zieht. Zentral sei hierbei, dass Mitarbeitende der Hochschule ausreichend «mitgenommen» werden und den Veränderungsprozess mittragen und sich einbringen können.

Der Weg hin zu mehr Agilität bedeutet «Change»

Strukturelle
Voraussetzungen
für mehr Agilität
schaffen

Der Round Table bot des Weiteren die Gelegenheit, mögliche Wege und Ideen hin zu mehr Agilität zu entwickeln. Es wurden strukturelle sowie kulturelle Aspekte benannt, die Agilität als Haltung und Methode sowohl fördern als auch erfordern. Strukturell lassen sich folgende Ideen festhalten, die am Round Table erarbeitet oder in Expertengesprächen erwähnt wurden:

- Neben dem Zur-Verfügung-stellen einer Infrastruktur (bspw. Workspaces, digitale Kollaborationsplattformen oder Innovationshubs), die Agilität strukturell unterstützt, wurde die Anwendung eines agilen Projektmanagements sowie die Digitalisierung von Prozessen als wichtige strukturelle Massnahme benannt.
- Zugleich gilt es, Anreize zu schaffen, die Agilität fördern und deren Wertschätzung verdeutlichen (bspw. Förderung von agilen Pilotprojekten).
- Wesentlich erschien zudem eine «dezentrale Autonomie» einzelner Organisationseinheiten, sodass deren Handlungsfähigkeit erhöht und deren Governance gestärkt wird.
- Agilität könnte zudem erhöht werden, indem eine strikere Trennung von strategischen und operativen Projekten erfolgt, wodurch sich mehr Effizienz in Abläufen und Planung erzeugen liesse.
- Teams, die Projekte entwickeln und umsetzen, liessen sich vermehrt kompetenzorientiert zusammensetzen. Feedbackschlaufen sichern wiederum den Einbezug anderer Stakeholder und deren Mitsprache, jedoch müssten diese nicht in den eigentlichen operativen Prozess eingebunden werden.
- Mit Blick auf die genannten Teams wurde weiter angemerkt, dass Kompetenzprofile schon bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden zu schärfen sind, sodass die personelle Zusammensetzung in agilen Projekten qualifikationsübergreifend und zielorientiert gewährleistet ist.

Kulturelle
Voraussetzungen
für mehr Agilität
schaffen

Kulturell könnten folgende Massnahmen einen Weg hin zu mehr Agilität begünstigen:

- Das Hochschulpersonal benötigt ausreichend Zeit, um sich mit dem Thema der Agilität auseinanderzusetzen, sich die nötigen Kompetenzen anzueignen und – wie bereits erwähnt – neben dem «Können» und «Wollen» auch «agil sein zu dürfen». Voraussetzung hierfür ist ein gewisser Freiraum zum «Experimentieren» und die Möglichkeit, agiles Arbeiten auszuprobieren.
- Es wurde hervorgehoben, dass es eine zentrale Aufgabe der Hochschulleitung respektive der Führungsebene einzelner Organisationseinheiten darstellt, sich für spezifische strategische Themen zu öffnen, deren Umsetzung Agilität bedarf.
- Eine weitere Idee ist, interdisziplinäres projektbasiertes Lernen, Arbeiten, Forschen ab Stufe Master so zu fördern, damit das Grundprinzip von Agilität an Selbstverständlichkeit gewinnt.

4 Quintessenz

Die vorgestellten Ergebnisse lassen sich in sechs zentralen Punkten zusammenfassen:

- Mehr Agilität für die Hochschule wird überwiegend als notwendig erachtet. Zugleich werden Hochschulen in vielen Bereichen bereits als agil wahrgenommen. Dennoch scheint das Potential für mehr Agilität in der Hochschule insgesamt gross.
- Es zeigt sich eine ausgeprägte Ambivalenz hinsichtlich agiler Merkmale von Hochschulen, die sich in häufigen «teils-teils-Einschätzungen» widerspiegelt. Diese Ambivalenz ist mitunter auch der Vielschichtigkeit einer Hochschule geschuldet, wie im vorhergehenden Spiegelstrich verdeutlicht wurde.
- Agile Methoden, eine offene Feedbackkultur sowie die agilere Gestaltung des Miteinander-Arbeitens werden als grösste Handlungsfelder der Hochschule wahrgenommen.
- Die Entwicklung und Förderung von Agilität innerhalb der Hochschule sind wesentliche Führungsaufgaben, die es wahrzunehmen und zu gestalten gilt.
- Agilität erfordert strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen.
- «Mit mehr Agilität die Hochschule gestalten» heisst auch, die Mitarbeitenden zu qualifizieren und in Veränderungsprozesse einzubinden.

Resümierend ist anzumerken, dass Agilität als Haltung und Methode eine Möglichkeit darstellt, die Weiterentwicklung einer Hochschule zu gestalten. Agilität hat das Potential, neue Wege der Zusammenarbeit innerhalb der Hochschule zu ebnen. Die Idee hinter dem Begriff der Agilität erzeugt eine Haltung und Einstellung, wie die Zusammenarbeit gestaltet werden kann und neue «Produkte» in Form von Ideen, Lösungen und Angeboten erarbeitet werden können. Voraussetzung hierfür ist, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen, sodass Agilität als Managementansatz oder auch als Mindset zur Anwendung kommen kann. Als weitere Quintessenz möchten wir folgende Gedanken festhalten:

4.1 Mit Agilität Hochschulen fit für die Zukunft machen

«Hochschulen müssen sich fit machen für die Zukunft. Wir wissen nicht, wie die Bildungswelt in zehn Jahren aussehen wird.» (Zitat aus dem Round Table). Gegenwärtig scheinen Hochschulen oftmals gut aufgestellt. Sie haben in den letzten Jahren gezeigt, dass sie einer Vielzahl von Veränderungen (bspw. wachsende Studierendenzahlen, Entwicklungen des Bolognaprozesses, bauliche Expansion und Wachstum) erfolgreich begegnen konnten.

Agilität ist ein möglicher Weg

Ein Blick in die Zukunft verdeutlicht jedoch, dass auf Hochschulen grosse Herausforderungen zukommen, welche mehr Agilität erfordern. Nicht zuletzt die Dynamik des digitalen Transformationsprozesses zieht Entwicklungen nach sich, die es zu antizipieren gilt. Agilität (als Managementansatz und Haltung) kann einen Beitrag leisten, die Handlungsfähigkeit einer Hochschule als Organisation zu erhöhen, um flexibler auf die Dynamik von aussen reagieren zu können. So kann Agilität als eine Möglichkeit identifiziert werden, um sich mit verschiedenen Entwicklungsszenarien einer Hochschule auseinanderzusetzen und in der «VUCA-Welt» nachhaltig bestehen zu können.

AGILITÄT IST VOR ALLEM EINE HALTUNG

Agilität können –
wollen – dürfen
und auch sollen

Eine zentrale Voraussetzung für eine agile Hochschule ist die agile Haltung der verschiedenen Akteure. Die Entwicklung einer agilen Haltung bedarf einer grundsätzlichen Reflexion der Frage von Agilität in der Hochschule auf verschiedenen Ebenen (innerhalb der Führungsebene, für einzelne Bereiche/Organisationseinheiten, usw.).

Agiles Handeln und Denken rücken ins Zentrum, wenn Führungskräfte in Hochschulen agile Grundwerte vorleben, Räume für Agilität schaffen und Entscheidungskompetenzen vermehrt delegieren. Hierbei spielt der Dreisatz «Wollen – Können – Dürfen» und hinzukommend auch ein «Sollen» eine wesentliche Rolle. Die Führungsaufgabe besteht somit darin, Agilität zu ermöglichen, zu fördern und zugleich auch zu fordern.

AGILE METHODEN IN DER RICHTIGEN DOSIS EINSETZEN

Agilität
kontextsensitiv
einsetzen

Agilität zu entwickeln, bedeutet nicht ein reines Anwenden von agilen Methoden auf der Mehrheit der hochschulischen Tätigkeiten. Es gilt vielmehr zu identifizieren, welche Bereiche sich mittels agiler Methoden besser gestalten lassen könnten. Um dies herleiten zu können, erweist sich eine erste Auseinandersetzung mit agilen Methoden, deren Grundsätze und Zielsetzungen als notwendig.

Die Anwendung von agilen Methoden kann iterativ in einzelnen Bereichen der Hochschule getestet werden. Entwicklungs- und Innovationsbereiche sind grundsätzlich prädestinierter für agile Ansätze. Prozesse mit hohen Anforderungen durch bestimmte Standards (z.B. Buchführung, ISO-Normen) zeigen hingegen meist wenig Spielraum für Agilität.

4.2 Agil zu werden bedeutet Veränderung

Agiler werden
heisst auch,
sich von
«alten Zöpfen»
trennen zu können

Die Entwicklung hin zu mehr Agilität ist ein weitreichender Prozess, der sich strukturell und kulturell in der Hochschule auswirkt und Veränderungen nach sich zieht. Agiler zu werden bedeutet auch, Dinge neu zu denken, sich von «alten Zöpfen zu trennen» und Neues zuzulassen.

Der Wandel hin zu mehr Agilität kann einerseits als umfassender Transformationsprozess gesehen werden. Die kulturelle Ebene würde mit agilen Werten ergänzt, welche sich auf das tagtägliche Handeln herunterbrechen. Auf Ebene der Prozesse werden schrittweise agile Methoden für einzelne Bereiche entwickelt, angepasst und umgesetzt. Die Ebene der Methode beinhaltet zugleich die Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeitenden, als auch die Schaffung von agilen Räumen (digital und physisch). Diese bilden die Basis für eine offene Kollaboration und Kommunikation, welche für agile Methoden zwingende Merkmale darstellen.

Andererseits kann der Weg hin zu einer agileren Organisation über einen «Bottom-up»-Prozess gestaltet werden, in welchem bereits bestehende agile Teams in der Organisation identifiziert und diese als «Keimzelle» aktiviert werden, um deren Ansätze in der Organisation weiter zu verbreiten. Bestehen noch keine potenzielle «Keimzellen», könnte ein Experimentieren mit agilen Methoden und Ansätzen in einzelnen, neu lancierten Bereichen oder Projekten platziert werden.

Ein bestätigter «blue-print» für DEN Weg hin zu mehr Agilität ist nicht vorhanden. Ein reines Überstülpen von agilen Methoden und Werten auf die bestehenden Prozesse und Organisation wird in den meisten Fällen eine nur sehr beschränkte Wirkung zeigen. Vielmehr wird ein Übersetzen und kontextsensitives Anwenden der Werte und Methoden auf die Eigenheit der eigenen Organisationsform und ihrer Anspruchsgruppen die Wirkung vermutlich drastisch erhöhen. Der Wandel hin zu mehr Agilität zeigt in verschiedensten Praxisbeispielen auch auf, dass das gesteigerte Verantwortungsbewusstsein (durch die Delegation von Kompetenzen) und die erhöhte Kollaboration mit Feedbackschlaufen ein sehr anstrengender Transformationsprozess auf Stufe der Mitarbeitenden sein kann. Zudem wird häufig davon berichtet, dass diese neue Form der Arbeit auch nicht zwingend mit der gewünschten Arbeitsform aller Mitarbeitenden übereinstimmt.

Kein Überstülpen von agilen Methoden, sondern Übersetzungsarbeit für den eigenen Kontext

AGIL WERDEN BEDEUTET CHANGE – AGIL SEIN MACHT CHANGE WIEDERUM LEICHTER

In der Berinfor-Befragung 2017 zur digitalen Zukunft der Hochschule wurde die Schwierigkeit deutlich, im Zuge der digitalen Transformation neue Ansätze und Konzepte in der Organisation umzusetzen und zu verankern. Die Agilität könnte hier als Lösungsansatz dienen, eine nachhaltige Umsetzung zu erzielen. Durch eine Kunden- und Nutzerorientierung, über ein gesteigertes Verantwortungsbewusstsein bis hin zu der Delegation von Handlungskompetenzen sowie iterativer Entwicklungsprozesse können sich Veränderungen nachhaltiger in der Organisation verankern.

4.3 Wie packen wir es an?

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Um mit mehr Agilität die Hochschule zu gestalten scheint es in einem ersten Schritt sinnvoll, sich mit dem Thema Agilität auf der Führungsebene der Hochschule vertiefend auseinanderzusetzen.

Mögliche Schritte und Herangehensweisen hin zu mehr Agilität könnten sein,...

- zu reflektieren, inwieweit Agilität (als Haltung und Methode) eine Möglichkeit für die weitere Entwicklung der Hochschule darstellt.
- innerhalb der Hochschule die Bereiche zu identifizieren, die das Potential für Agilität aufweisen.
- Anspruchsgruppen herauszufiltern, mit denen die Zusammenarbeit agiler gestaltet werden könnte.
- entweder ein umfassendes Programm zur Entwicklung von Agilität (Vision, Werte, Planung und Struktur für die Programmentwicklung, Kompetenzentwicklung, etc.) zu gestalten oder alternativ respektive ergänzend
- im Sinne eines «Bottom-Up»-Ansatzes durch Ausprobieren und Experimentieren agile Methoden in einzelnen Bereichen oder Projekten im Sinne der oben genannten «Keimzellen» anzuwenden.
- den Austausch zu Fragen oder Möglichkeiten von Agilität innerhalb der Hochschule zu fördern (bspw. Peer-Exchange/Coaching im Rahmen gezielter Veranstaltungen), und damit auch den Grundgedanken von Agilität, die Kommunikation, ins Zentrum zu stellen.
- aus erfolgreichen Beispielen einen positiven Lerneffekt für weitere Bereiche der Hochschule abzuleiten, sodass sich kontinuierlich mehr Agilität als Haltung und Methode in verschiedenen Kontexten implementieren lässt.

berinfor

Berinfor AG | Talacker 35 | 8001 Zürich | Schweiz
tel: +41 44 215 54 00 | www.berinfor.ch

Berinfor GmbH | Komödienstraße 48 | 50667 Köln | Deutschland
tel: +49 221 270 71 007 | www.berinfor.de