

Mit mehr Agilität die Hochschule gestalten

Patricia Gautschi
Consultant, Berinfor



Modernes Hochschulmanagement
Widder Hotel, Zürich 14. November 2018
Seite 1

#hochschulevent2018
#agileHS

Mit mehr Agilität die Hochschule gestalten – Wie kamen wir überhaupt zu diesem Thema?

Die Geburtsstunde der Themenwahl liegt auf den Tag fast genau ein Jahr zurück. Einige von Ihnen werden sich vermutlich erinnern, dass wir uns im vergangenen Jahr hier an selber Stelle zum Thema der digitalen Zukunft der Hochschule getroffen haben. Die digitale Transformation ist nach wie vor hoch relevant und mehr denn je allgegenwärtig. Jedoch wollten wir keine vertiefende Runde zum Thema «Digitalisierung» machen. Aber wir sahen einen Anknüpfungspunkt, der uns wesentlich erschien. Das Jahresthema «Digitalisierung» brachte die grundlegende, wenn auch naheliegende Erkenntnis, dass sich die Welt schneller dreht als je zuvor. Digitale Entwicklungen und Veränderungen machen auch vor den Hochschulen nicht Halt und beschäftigen diese nachhaltig. Als weitere Erkenntnis kam hinzu, dass Hochschulen in der Umsetzung und der organisatorischen Verankerung der Digitalisierung die grössten Herausforderungen sehen.

Somit lag die Frage nahe, was können Hochschulen tun, um dynamischer und flexibler auf die Veränderungen ihrer zunehmend komplexen und volatilen Umwelt reagieren zu können? Und hieraus ergab sich die weiterführende Frage, ob Agilität als Managementansatz eine mögliche Antwort auf diese Frage sein könnte.

Agilität wird schon seit längerem – aber in jüngster Vergangenheit immer öfter – als Schlagwort und Trend diskutiert, sei es in der Wirtschaft oder im Non-Profit-Bereich. Der Ansatz stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Er steht für bestimmte Werte sowie für konkrete Vorgehensweisen, die gegenwärtig im explorativen Sinne in verschiedenen Bereichen von Organisationen auf ihre Anwendbarkeit und Wirkung hin geprüft werden. Wieso also nicht auch in Hochschulen? Dem wollten wir auf den Grund gehen. Somit haben wir uns im letzten Jahr intensiv mit dem Thema Agilität spezifisch für den Hochschulkontext auseinandergesetzt.

Ich würde diese Auseinandersetzung als diskursiven und reflexiven Prozess beschreiben, der spannend und herausfordernd zugleich war. Die Frage nach der agilen Hochschule war vergleichsweise besonders intensiv und erzeugte auch punktuell auch ein Wechselbad der Gefühle. Doch die Auseinandersetzungen mit dem Thema hat sich aus meiner Sicht gelohnt und sie war tatsächlich sehr bereichernd. Neben der Befragung waren die Diskussionen und Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern aus Hochschulen und Hochschulbibliotheken und innerhalb unseres Teams als auch mit meinem Mitautor Felix Schmid sehr wertvoll. Herzlichen Dank an dieser Stelle an alle, die einen Beitrag geleistet haben, das Thema der Agilität für die Hochschule zu erschliessen.

ZIELE DES JAHRESTHEMAS

«Mit mehr Agilität die Hochschule gestalten»

- Reflexion
- Diskussion und Diskurs
- Pulsmesser

Mit der Bearbeitung des Themas stand immer das Ziel im Vordergrund, Agilität als Managementansatz und Idee inhaltlich zu **reflektieren** und mit dem Kontext Hochschule in Verbindung zu bringen respektive hier die richtigen Anknüpfungspunkte zu finden, wie Agilität und Hochschule zusammenpassen.

Die Reflexion fand vor allem in zahlreichen Diskussionen statt, die den Diskurs mit dem Thema geprägt haben.

Zwar war uns klar, dass wir keine detaillierte oder abschliessende Diagnose des Ist-Zustands von Agilität in der Hochschule vornehmen können. Vielmehr war das Ziel, eine Art von Pulsmessung vorzunehmen, um die Notwendigkeit und die Einsatzmöglichkeiten von Agilität in der Hochschule aufzuspüren. Unser Vorgehen könnte als explorativ bezeichnet werden, um folgende Fragestellungen näher zu beleuchten.

FRAGESTELLUNGEN

- Ist Agilität als Managementansatz, der eine Haltung und Methoden umfasst, geeignet für den Kontext Hochschule?
- Wie agil sind Hochschulen?
- Müssen Hochschulen überhaupt agil sein?
- Falls ja, wie kommen wir hin zu mehr Agilität in der Hochschule?

Was wollte wir also wissen?

Grundsätzlich und übergeordnet stellte sich die Frage, **ob und inwieweit** kann Agilität ein Ansatz sein, der in der Hochschulwelt anwendbar ist?

Wir haben uns ausserdem gefragt, wie agil sind Hochschulen respektive als wie agil werden sie wahrgenommen?

Und es stand die Frage im Raum, müssen Hochschulen überhaupt agil sein und wenn ja, wie kommen wir hin zu mehr Agilität in der Hochschule?

AGENDA

1. Agilität – «Brush Up» zum Begriff
2. Zur Notwendigkeit einer agilen Hochschule
3. «Mit mehr Agilität die Hochschule gestalten» – unsere übergeordnete Bilanz
4. Wie gehen wir es an?

Einführend möchte ich aller Kürze den Begriff Agilität aufgreifen und zeigen, welche Aspekte für unser Verständnis wichtig waren und sind.

Zweitens werde ich Ihnen ein Ergebnis der Befragung vorstellen, das den besagten Pulsmesser von Agilität in der Hochschulwelt widerspiegelt. Hieran lässt sich verdeutlichen, wie Agilität wahrgenommen bzw. aus Sicht der Befragten antizipiert wird.

Drittens möchte ich im Sinne einer ersten Bilanz vergegenwärtigen, welche Aspekte wesentlich erscheinen, wenn wir von mehr Agilität für die Hochschule sprechen, respektive aufzeigen, wie das Thema der Agilität einzuordnen ist und für die Hochschule greifbar wird.

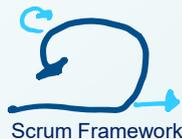
Abschliessend möchte ich herausheben, welche Voraussetzungen wesentlich erscheinen, um Hochschulen mit mehr Agilität zu gestalten.

1. AGILITÄT – «BRUSH UP» ZUM BEGRIFF

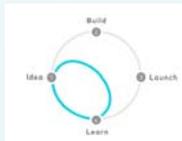
Doing agile
«methods»

vs.

Being agile
«mindset»



Scrum Framework



Design Sprint



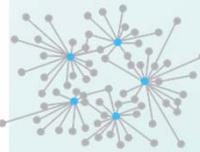
Kanban



Design Thinking



Kollaboration im Netzwerk
+ Delegation



Kundenorientierung /
Outside-IN Modus



Was lässt sich unter dem Begriff Agilität subsumieren?

Der Begriff der Agilität ist in zwei Perspektiven zu unterteilen: Einerseits die agilen Methoden – also das «DOING AGILE» und andererseits die Haltung respektive agile Werte – das «BEING AGILE»

«Doing agile» beschreibt das Anwenden von Methoden, somit Techniken wie Scrum, Kanban oder Design Thinking. Somit sind agile Methoden eine Art Handwerkszeug. Mit diesen können vor allem Prozesse flexibler und effizienter gestaltet werden. Doch die reine Methode bringt alleine nur eine begrenzte Wirkung, wenn nicht auch eine agile Kultur gegeben ist in der agile Werte gelebt werden.

Das «Being Agile» umfasst die agilen Werte und umschreibt das agile Mindset, also das Selbstverständnis oder die Haltung, eben die Kultur, wie im agilen Sinne gearbeitet werden kann. Im Zentrum steht hier die Kundenorientierung, welche vor allem bei der Entwicklung von Lösungen oder Produkten direkt in den Prozess integriert wird. Die agile Arbeit fokussiert zudem stark auf Kollaboration und findet in funktionsübergreifenden Netzwerken statt. In die Teams und innerhalb der Teams werden Entscheidungskompetenzen delegiert und das Führungsverständnis beruht auf flachen Hierarchien und einer Vertrauens- und Lernkultur.

Die primäre Idee hinter der Anwendung von agilen Ansätzen ist eine flexiblere Entwicklung in iterativen Schritten nahe an den aktuellen Bedürfnissen der jeweiligen Kunden. Agile Methoden zeigen ohne ein dahinterliegendes agiles Mindset nur begrenzte Wirkung. Vielmehr müssen beide Aspekte zusammenspielen, wobei das agile Mindset die wesentliche Voraussetzung zu sein scheint.

2. ZUR NOTWENDIGKEIT EINER AGILEN HOCHSCHULE



In der Annahme, dass die meisten Menschen zunächst mit dem Begriff Agilität Schnelligkeit und Dynamik assoziieren, haben wir in der Online-Erhebung nach der Notwendigkeit von Agilität für die Hochschule gefragt. Mit dieser Frage bzw. den Antworten wollten wir auf zwei Aspekte hinaus: Wie agil sind Hochschulen und wie agil müssen sie sein?

Wir wollten wissen, inwieweit Hochschulen als agil eingeschätzt werden respektive ob Agilität als Haltung und somit auch als Methode für Hochschulen als notwendig erachtet wird. Wir haben die Teilnehmenden der Online-Erhebung gefragt, ob ihre Hochschule agiler werden muss. Konkret lautete die Frage: «Wie beurteilen Sie die Notwendigkeit einer erhöhten Agilität Ihrer Hochschule?»

- Knapp zwei Drittel der Befragten gaben an, dass sich ihre Hochschule deutlich agiler aufstellen muss, um in ihrer dynamischen Umwelt handlungsfähig zu bleiben.
- Rund ein Drittel der Befragten sagt, dass ihre Hochschule bereits heute ausreichend agil organisiert sei, sodass diese handlungsfähig ist und entsprechend flexibel auf Veränderungen von aussen reagieren kann.
- 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. Oder wie auch in den offenen Rückmeldungen angemerkt wurde, dass die Hochschule als Institution auch einen anderen Zweck innehat und somit Agilität keine zwingende Rolle spielt wie bspw. für Unternehmen.

Die Mehrheit der Befragten sagte somit: ja meine Hochschule muss agiler werden. Aber es ist **auch keine klare Minderheit**, die ihre Hochschule als ausreichend agil einschätzt. Umso spannender ist somit die Frage, wie kann Agilität für den Hochschulkontext nun eingeordnet werden?

3. «MIT MEHR AGILITÄT DIE HOCHSCHULE GESTALTEN» EINE ERSTE BILANZ

Agilität

- ... erzeugt (als Thema) Ambivalenz
- ... ist vor allem eine Haltung
- ... ist eine Führungsaufgabe und eine Governance-Frage
- ... trägt dazu bei, Hochschulen fit für die Zukunft machen
- ... ist EIN möglicher Weg und nicht DER Weg



Das gerade gezeigte Ergebnis als auch die weiteren Resultate möchte ich bilanzierend in fünf Punkten zusammenfassen.

ERSTENS: Agilität erzeugt Ambivalenz: Ambivalenz gegenüber dem Agilitätsansatz an sich, als auch Ambivalenz hinsichtlich der Aspekte, die Agilität umschreiben. Und auch Ambivalenz dahingehend, dass die Frage, wie agil müssen Hochschulen sein, der Dreh- und Angelpunkt ist, wenn wir darüber nachdenken, wie, ob und wie weit Hochschulen agil gestaltet werden können. Hier bilden sich verschiedene «Lager», wie Agilität antizipiert wird: Die einen sehen es als unabdingbar, andere sehen es als nicht zwingend nötig, viele sind unentschlossen und können oder wollen nicht abschliessend die Frage eindeutig beantworten. Es kommt hinzu, dass eine Hochschule als Ganzes hinsichtlich ihrer Agilität nur schwer zu beurteilen ist. Vielmehr gibt es vermutlich in jeder Hochschulorganisation eine agile Insel und einzelne Bereiche sind durchaus hoch agil.

ZWEITENS wurde deutlich, dass agile Methoden zwar relevant sind, aber nicht unbedingt im Zentrum stehen. Eine Methode kann man lernen und anwenden und sie ist in der richtigen Dosis einzusetzen. Viel wichtiger scheint aber die agile Haltung, das Selbstverständnis/Mindset und die eingangs schon erwähnte Frage der Kultur, wie in einer Organisation gearbeitet und kommuniziert wird, welches Hierarchieverständnis vorliegt und inwieweit die Mitarbeitenden/die Teams agil sein wollen, agil sein können und auch agil sein dürfen und auch sein sollen. Entsprechend ist eine agile Haltung eine zentrale Voraussetzung für eine agile Hochschule. Die Entwicklung eines agilen Mindsets bedarf einer grundsätzlichen Reflexion der Frage von Agilität in der Hochschule auf verschiedenen Ebenen (innerhalb der Führungsebene, für einzelne Bereiche/Organisationseinheiten, usw.).

DRITTENS Agilität zu entwickeln und umzusetzen wird als Führungsaufgabe wahrgenommen. Entsprechend setzt Agilität voraus, dass Leitungspersonen ihre Führungsrolle im Sinne von Agilität neu definieren. Damit geht auch einher, dass sie Entscheidungskompetenzen delegieren. Es wird erwartet und liegt nahe, dass Führungskräfte Agilität vorleben, anwendbar machen, aber auch einfordern. Somit ist die Frage der Governance auch nicht weit entfernt, die sich in der Gestaltung von Organisationsstrukturen und in Partizipationsprozessen widerspiegelt.

Wesentlich schien uns **VIERTENS** zudem ein Diskussionsbeitrag, wie Agilität als Ansatz auch verstanden werden kann: Agilität kann einen Beitrag leisten, Hochschule fit für die Zukunft zu machen. Hochschulen sind sicherlich schon immer gut in der Lage gewesen, auf Veränderungen zu reagieren und sich neuen Herausforderungen zu stellen. Doch der Blick in die Zukunft lässt auf eine wachsende Dynamik der Aussenwelt schliessen und Hochschulen müssen oder sollten in der Lage sein, zu reagieren und ihre Handlungsfähigkeit entsprechend zu erhöhen.

Dieses Plädoyer pro Agilität möchten wir doch dahingehend etwas relativieren, indem wir **FÜNFTENS** sagen, Agilität ist sicherlich EIN möglicher Weg, aber sicherlich nicht DER einzige, um eine Hochschule weiter zu entwickeln. Dennoch besteht die Möglichkeit zu reflektieren, welche Aspekte von Agilität möchten wir nutzen und für unsere Hochschule nutzbar machen? Die Investition in diesen Reflexionsprozess scheint sicherlich lohnenswert.

Wenn wir den Weg einschlagen möchten, mit mehr Agilität die Hochschule zu gestalten, scheinen die vier folgenden Optionen sinnvoll:

4. WIE GEHEN WIR ES AN?

- Reflektieren
- Identifizieren
- Experimentieren
- Kommunizieren

Allen voran gilt es, zu **reflektieren**, wie agil ist meine Hochschule schon und wie agil wollen, können und dürfen wir als Organisation sein?

Hierbei ist zu **identifizieren**, wo die agilen Inseln bereits zu finden sind, oder wo Potential für mehr Agilität zu erkennen ist?

Agil wird man nicht einfach, weil man es gerade sein möchte, vielmehr hilft ein Ausprobieren und **Experimentieren** um so den Prozess zu gehen, agiler zu werden. Agilität als Mindset und letztlich Methode innerhalb der Organisation lebbar zu machen, heisst auch Veränderung. Dieser Change ist vermutlich ein Wandel, der sich aber langfristig auszahlen könnte. Nicht zuletzt, weil Veränderungen mit Agilität auf Dauer leichter fallen können.

Es klingt vielleicht etwas pathetisch, aber ein Schlüssel zum agilen Glück ist eine transparente **Kommunikation** und der Dialog aller Beteiligten. Kommunikation scheint mehr denn je einen zentralen Stellenwert einzunehmen. Sie trägt dazu bei, dass es allen oder vielen Akteuren möglich wird, sich in hochschulische Entwicklungsprozesse aktiv einzubringen. So kann Wissen und Knowhow abgeholt und gewinnbringend genutzt werden.

Die Kommunikation bringt mich nun an den Schluss : Lassen Sie uns diskutieren – das Für und Wider von Agilität, die Chancen und auch Risiken. In Ihren Unterlagen finden Sie den Bericht zum Thema „Mit mehr Agilität die Hochschule gestalten“ und wir freuen uns sehr, wenn Sie diesen in einer ruhigen Minute anschauen und dem Thema Agilität Ihre Aufmerksamkeit schenken. Nicht zuletzt deshalb, weil mein Zeitfenster heute nur für einen groben, wenn nicht gar oberflächlichen Einblick in die Resultate gereicht hat.

Umso mehr möchte ich den Bericht promoten. Vor allem weil ich denke, Agilität als Ansatz verdient eine Chance. Denn die Chance liegt sicherlich darin, die Hochschule als Organisation und die Frage, was machen wir hier eigentlich und vor allem WIE ins Zentrum stellen.

Somit bedanke ich mich für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf den weiteren Austausch mit Ihnen. Wir freuen uns auch über Feedback zum Bericht, scheuen Sie sich nicht, auf uns zuzukommen eben ganz im Sinne der agilen Kommunikation mit uns zu sprechen.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Modernes Hochschulmanagement
Widder Hotel, Zürich 14. November 2018
Seite 9

#hochschulevent2018
#agileHS