

Synergie

FACHMAGAZIN FÜR DIGITALISIERUNG IN DER LEHRE | #03



agilität



Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

GET THE THINGS DONE

Agiles Projektmanagement
an Hochschulen

OER

Open Educational
Resources



38

OER

Open Education und Open Educational Resources – deutsche und europäische Policy im Überblick

Unterschiedlich gesetzte Schwerpunkte offenbaren unterschiedliche Prioritäten – zu begrüßen ist die politische Auseinandersetzung mit den Chancen digitaler Bildungsinhalte allemal.



28

AGILITÄT & DIGITALISIERUNG

Agile Prinzipien – was kann die Studiengangsentwicklung davon lernen?

Die Weiterentwicklung von Studiengängen ist ein didaktischer Kernprozess an Hochschulen. Ein agiles Vorgehen, das auf Feedback-Schleifen setzt, kann dabei interessante Impulse setzen.

INHALT #03

03	EDITORIAL
76	UNTERWEGS
81	IMPRESSUM
82	AUSSERDEM

AGILITÄT & DIGITALISIERUNG

- 8 **Agiles Projektmanagement an Hochschulen – get the things done**
Anke Hanft, Annika Maschwitz und Joachim Stöter
- 16 **Agilität und (Medien-)Didaktik – eine Frage der Haltung?**
Kerstin Mayrberger
- 20 **Scholarship of Teaching and Learning für eine agile digitale Hochschuldidaktik**
Anna Mucha und Christian Decker
- 24 **eduScrum**
Im Interview: Willy Wijnands
- 28 **Agile Prinzipien – was kann die Studiengangsentwicklung davon lernen?**
Tobias Seidl und Cornelia Vonhof
- 32 **Agilität als Antwort auf die Digitale Transformation**
Joël Krapf
- 34 **Geht digital nur agil?**
Tilo Böhmann

OER

- 38 **Open Education und Open Educational Resources – deutsche und europäische Policy im Überblick**
Caroline Surmann
- 44 **Die Informationsstelle OER – Information, Transfer und Vernetzung für OER**
Luca Mollenhauer,
Jan Neumann, Sonja Borski
und Ingo Bles
- 48 **Projekte der BMBF-Förderrichtlinie OERinfo 2017**
- 50 **Von Lizenzfragen zum Remix-Prinzip: Wie OERlabs zu Türöffnern für Medienbildung werden**
Matthias Andrasch,
Sandra Hofhues,
Constanze Reder und
Mandy Schiefner-Rohs
- 54 **Openness vor Ort**
Tobias Steiner
- 58 **Open Educational Resources in der Schule – Bildung in der digitalen Welt**
Martin Brause und
Manfred Schulz
- 62 **OER in die Schule!**
Dietmar Kück
- 66 **OER im Unterricht – kreative Lernprodukte mit Creative Commons**
Michael Busch
- 68 **Open Access bzw. Openness an der Universität Hamburg**
Stefan Thiemann
- 70 **Weniger ist mehr?**
Olaf Zawacki-Richter,
Carina Dolch und
Wolfgang Müskens

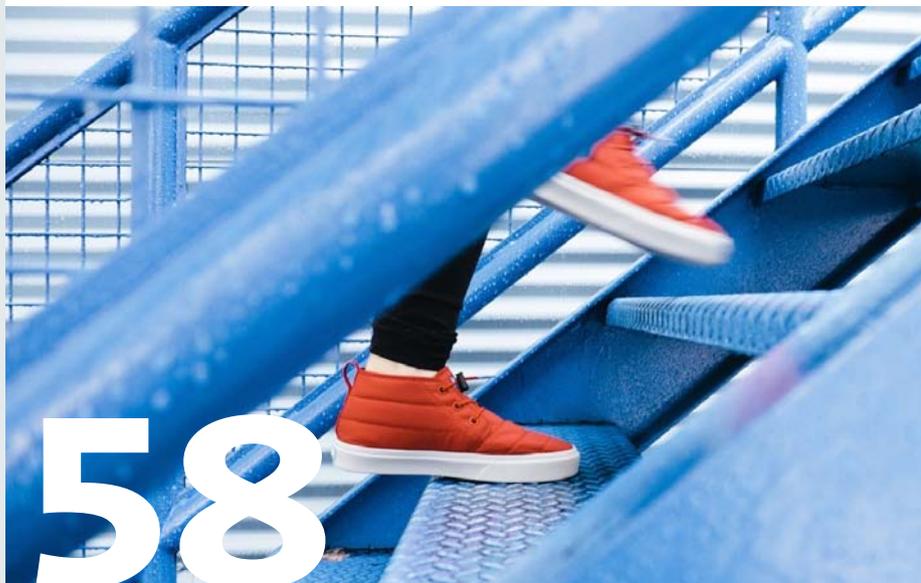


SCHWERPUNKTTHEMA

AGILITÄT & DIGITALISIERUNG

Agiles Projektmanagement an Hochschulen – get the things done

Mit einem auf die Besonderheiten von Hochschulen abgestimmten Vorgehen kann die nachhaltige Implementierung umfassender Reformen gelingen.



58

OER

Open Educational Resources in der Schule – Bildung in der digitalen Welt

Lernende werden durch die Nutzung mobiler Endgeräte informell und außerhalb der Schule geprägt. Welche Konsequenzen ergeben sich aus diesen Veränderungen beim Lehren und Lernen für OER?

Agiles Projektmanagement an Hochschulen –

get
the
things
done



ANKE HANFT
ANNIKA MASCHWITZ
JOACHIM STÖTER

Einführung

Seit nunmehr 20 Jahren wurden staatliche Fördermittel im Umfang von mehr als einer Milliarde Euro in die Digitalisierung der Hochschullehre investiert (Henning 2015, S.135). Viele der in Projekten entwickelten innovativen Anwendungen bleiben allerdings auf zeitlich befristete Insellösungen begrenzt (vgl. Schmid et al. 2017, S.29). Die breite institutionelle Verankerung der entwickelten Maßnahmen steht noch weitgehend aus (Zauchner et al. 2008, S.12; Schmid, U. & Baeßler, B. 2016, S.49). Auch in weiteren großen Förderprogrammen, wie dem Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ und dem „Qualitätspakt Lehre“, nimmt die Digitalisierung von Studium, Lehre und Weiterbildung breiten Raum ein. Auch hier befürchten skeptische Stimmen, dass viele der in den Projekten entwickelten Angebote und Anwendungen nach Auslaufen der Förderung nicht weiterbetrieben werden, eine nachhaltige Verankerung somit misslingt. Es verwundert daher nicht, dass das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) in seinen 20 Thesen zur Digitalisierung der Hochschulbildung den Hemmnissen mit allein acht Thesen breiten Raum gibt¹ und zudem vier Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Implementierung digitaler Medien in die Hochschule skizziert (Themengruppe Change Management & Organisationsentwicklung 2016, S.19 ff).

Woran liegt es, dass die nachhaltige Implementierung von Reformen in Hochschulen so schwierig ist? Mit welchen institutionellen Hemmnissen sind die Akteurinnen und Akteure konfrontiert und wie gelingt es ihnen, diese zu überwinden? Und wie kann das in den Hochschulen praktizierte Projektmanagement zum Erfolg der Projekte beitragen?

In der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Programms „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ konnten wir in sechs an verschiedenen Hochschulen durchgeführten Fallstudien untersuchen, was die erfolgreiche Umsetzung von Projekten behindern, aber auch befördern kann. Dabei schienen Projekte, die ihre Zielsetzungen flexibel an organisatorische Gegebenheiten anpassten und handlungsrational agierten, erfolgreicher zu sein als andere. Kennzeichnend für das Handeln der Akteurinnen und Akteure waren ein hohes Maß an Kommunikation und ein iteratives Vorgehen, das viele Parallelen zum agilen Projektmanagement aufweist (Hanft et al. 2016).

Choose the right things to do – get the things done

Reformen an Organisationen stehen, so Brunsson (1985, S.27), vor zwei großen Herausforderungen: die richtigen Entscheidungen zu fällen (to choose the right things to do) und diese Entscheidungen in Handlungen zu überführen (to get the things done). Beide Seiten sind bedeutsam, doch sie dienen unterschiedlichen Zwecken und basieren auf unterschiedlichen Normen. Und in Abhängigkeit zur Organisationskultur dominiert mal der Prozess der Entscheidungsfindung (Entscheidungsrationalität) und mal das Handeln (Handlungsrationalität).

Für Universitäten, von Mintzberg auch als „professionelle Bürokratien“ (Mintzberg 1979, 348 ff.) gekennzeichnet, ist ein entscheidungsrationales



Vorgehen die Norm, an der Akteurinnen und Akteure ihr Verhalten ausrichten. Die Leistungen der wissenschaftlichen Expertinnen und Experten gelten als hochprofessionell, indem sie z. B. bei ihren Forschungsvorhaben wissenschaftliche Methoden nach definierten disziplinären Standards einsetzen. Sie agieren aber zugleich wenig bürokratisch und organisch, wenn sie z. B. Forschungsgruppen entsprechend ihrer wissenschaftlichen Fragestellungen immer wieder neu in netzwerkförmigen Strukturen konstituieren (Mintzberg 1983, 164 ff.). Expertenorganisationen werden durch Verwaltungen zusammengehalten, die wiederum stark hierarchisch organisiert und durch eine hohe Regelungsdichte nach bürokratischen Prinzipien gekennzeichnet sind. Das Entscheidungsverhalten beider Seiten ist unterschiedlich, folgt aber jeweils einer entscheidungsrationalen Logik: Während die Administrationen ihren standardisierten Regeln folgen, um die richtigen Entscheidungen zu treffen, benötigen die akademischen Gremien viel Zeit, „um eine Angelegenheit in allen ihren Konsequenzen durchzudiskutieren“ (Pellert 2000, S.45) und zu einer endgültigen Lösung zu kommen. Indem sich diese Organisationen darauf konzentrieren, das Richtige zu tun, vernachlässigen sie die Handlungsperspektive. Sie gelten daher als behäbig und wenig veränderungsfähig (Hanft 2000).

Die Umsetzung von Entscheidungen fällt diesen Organisationen auch deshalb schwer, weil wissenschaftliche Expertinnen und Experten auf ihrer Autonomie in Forschung und Lehre bestehen. In lose gekoppelten Strukturen verfügen sie über Raum zur Selbstentfaltung und entwickeln sehr unterschiedliche Fach(bereichs)kulturen, die ihren jeweiligen Fächern entsprechen, ohne dass die Verwaltung in ihrer Kultur dadurch tangiert wird (Weick 1976).

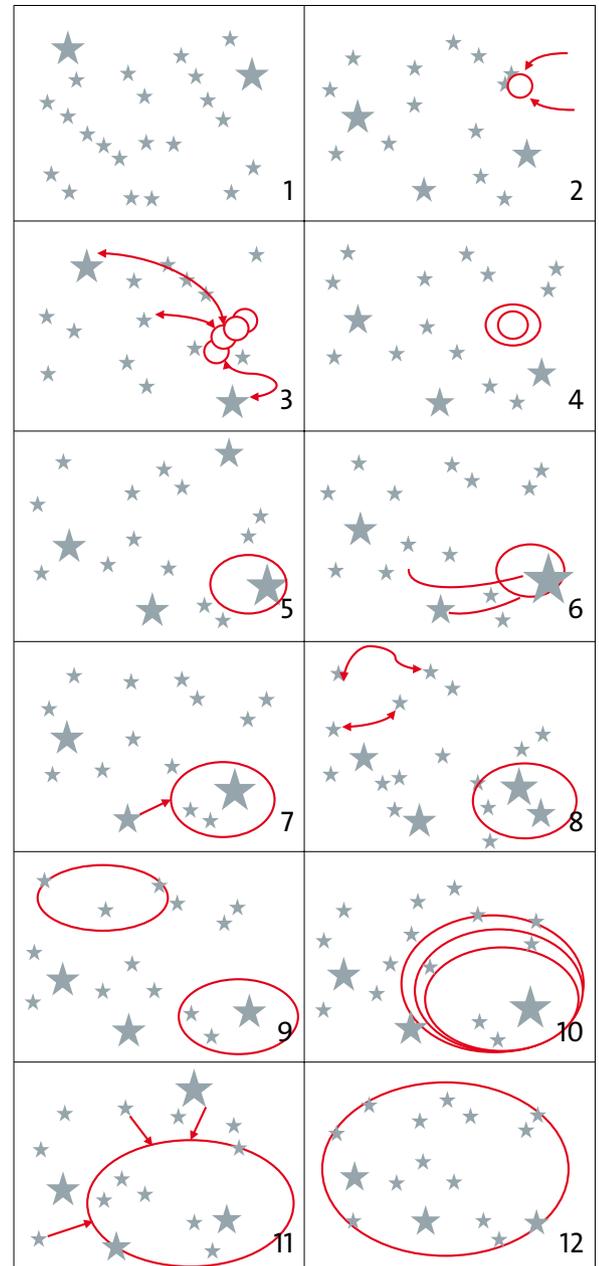
Um Reformen in Hochschulen zu bewirken, sind Leitungen daher aufgefordert, nicht nur zu motivieren, sondern „Bedingungen der Selbstmotivation zu entwickeln“ (Pellert 2000, S.42). Sollen Entscheidungen in erfolgreiches Handeln einmünden, so auch Brunsson (1985, S.18 ff.), sind die Motivation **und** das Commitment der Beteiligten sowie ihre Erwartung, dass wirklich etwas geschieht, von großer Bedeutung. Um Handlungen zu befördern, sei es daher erforderlich, den rationalen Entscheidungsprozess, in dessen Mittelpunkt die Problemdiagnose und -analyse steht, durch einen Prozess zu flankieren, der Entscheidungsalternativen bereits frühzeitig auf ihr Commitment bei den Organisationsmitgliedern prüft. Statt Entscheidungsalternativen einer aufwendigen Analyse im Hinblick auf ihre jeweiligen Konsequenzen zu unterziehen, seien Entscheidungsträger gut beraten, die Akzeptanz ihrer Ideen frühzeitig abzuwägen und zu sichern, indem sie Organisationsmitglieder und weitere Stakeholder fortwährend einbinden.

...
**nicht nur zu
motivieren,
sondern
„Bedingungen der
Selbstmotivation
zu entwickeln“**

In ihrem handlungsrationalen Vorgehen konzentrieren sich Projektleitungen auf kleine Schritte als „pattern in streams of action“ (Mintzberg/Waters 1985, S.257). Gegenüber der Umsetzung der in den Projektanträgen ursprünglich formulierten intendierten Ziele in einem entscheidungsrationalen Verhalten wählen sie insbesondere dann, wenn strukturelevante Entscheidungen daran geknüpft sind, emergente, sich aus dem konkreten Kontext ergebende Handlungsstrategien. Neben die in Projektanträgen beschriebenen Planungen treten somit nicht intendierte Strategien, die an Gelegenheiten und dem Commitment der beteiligten Akteurinnen und Akteure ausgerichtet sind und erst im Nachhinein als konsistente Handlungsmuster erscheinen.

Um dieses Vorgehen zu erklären, hat die schwedische Organisationssoziologin Czarniawska-Joerges (1990) das Agieren von Projekten in einer Kosmos-Metapher beschrieben: Projekte dringen mit konkreten Aufgabenstellungen und Zielen in ein System ein (2) und nehmen Kontakt zu relevanten Akteurinnen und Akteuren auf, um von ihnen zu lernen (3). Sie ziehen sich zurück, um das Gelernte zu verarbeiten und mit ihren Zielsetzungen zu verknüpfen (4). Mit angepassten Zielen versuchen sie organisatorische Akteurinnen und Akteure für ihre – modifizierten – Ideen zu gewinnen (5). Diese wiederum wirken als Multiplikatoren, um weitere Akteurinnen und Akteure für die wiederum – angepassten – Ideen zu begeistern (6 und 7). Gleichzeitig kann sich Widerstand außerhalb des Projektes entwickeln (9). Über Koalitionen mit anderen und die Weiterentwicklung der Ideen kann es gelingen, den Widerstand aufzufangen (10). In dieser kritischen Phase kommt der Kommunikationsarbeit besondere Bedeutung zu (11). Im besten Fall gelingt ein Wandel, der die gesamte

Organisation umfassen kann (12). Handlungen sind, so Czarniawska-Joerges (1993, S.163) gekennzeichnet durch Gespräche, Diskussionen und Verhandlungen, getroffene und wieder verworfene Entscheidungen, Vorstöße und Rückwärts-Bewegungen. Früher oder später suchen die Beteiligten externe Unterstützung, andere fordern Evaluationen. An bestimmten Punkten bekommen die Reformen eine Eigendynamik und sind nicht mehr zu stoppen, sodass auch ursprüngliche Gegnerinnen und Gegner sich mit ihnen arrangieren.



Grafik: In Anlehnung an Czarniawska-Joerges, Barbara. *Merchants of Meaning. Management Consulting in the Swedish Public Sector.* In: Barry A. Turner (Hg.), *Organizational Symbolism.* New York 1990, S.139–150.



Handlungsrationaliät erfordert somit ein systemisches Vorgehen, in dem Kommunikation ein wichtiges Element ist. Projektziele werden flexibel an die Möglichkeiten des Systems angepasst, ohne sie völlig aus dem Blick zu verlieren. In einem iterativen Prozess des Vorrückens und Zurückweichens werden sie auf die bestehenden Möglichkeiten abgestimmt. Projekte agieren somit nicht völlig frei, sondern loten die Möglichkeiten ihres Umfeldes aus und passen sich entsprechend an. Dabei besteht immer auch das Risiko, dass Akteurinnen und Akteure sich neu formieren und Unterstützungsstrukturen wegbrechen. Um eine solche Dynamik in Organisationen zu verstehen und Veränderungen zu erklären, sei es erforderlich, das Handeln der Akteurinnen und Akteure zu begreifen, da dieses nicht nur Probleme, sondern auch Lösungen generiere (Brunsson 1985, S.10). Wir haben uns in unseren Fallstudien von dieser Maxime leiten lassen.

Projektpraxis an Hochschulen – empirische Ergebnisse

Bei den eingangs beschriebenen Förderprogrammen werden Entwicklungsvorhaben finanziert, die auf Reformen in Studium und Lehre unter Nutzung digitaler Medien abzielen und trotz unterschiedlicher Zielsetzungen erhebliche Schnittstellen aufweisen. Der Frage der Umsetzung, des Transfers und der nachhaltigen Verankerung kommt also in diesen Projekten eine besondere Bedeutung zu. Anders als in Forschungsvorhaben sollen die Projekte nicht mit der Veröffentlichung von Forschungsberichten, Publikationen oder Abschluss tagungen abschließen, sondern es sollen nachhaltige Veränderungen in Studium und Lehre unterstützt oder gar bewirkt werden. In unseren Fallstudien konnten wir beobachten, dass Hochschulen dabei sehr unterschiedliche Vorgehensweisen wählen (vgl. Hanft et al., 2016).

Wie in einem Expertensystem nicht anders zu erwarten, sind Hochschullehrende sehr professionell darin, die in den Förderbekanntmachungen beschriebenen Bewilligungskriterien mit ihren konkreten Projektideen zu verknüpfen. Die Anträge sind in der Regel gut begründet und strukturiert, mit sorgfältiger Analyse vorhandener Forschungsstände und -desiderate sowie des geplanten methodischen Designs. Nach dem Aufbau

funktionsfähiger Arbeitsstrukturen und der Zusammenstellung des Teams arbeiten die in der Regel überaus motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Umsetzung ihrer Arbeitspakete und produzieren (Zwischen-)Ergebnisse und Berichte, die die Fortsetzung der Finanzierung bis zum Ende der Projektlaufzeit sichern. Der Veröffentlichung von Ergebnissen geht ein sorgfältiger Forschungsprozess voraus, die Sicherung der Ergebnisse erfolgt in der Regel in Form von an die Scientific Community gerichteten Publikationen und fachlichen Beiträgen auf Tagungen und Veranstaltungen. Das Handeln folgt somit einem entscheidungsrationalen Vorgehen, wie es oben beschrieben wurde.

Aus der Perspektive der Handlungsrationaliät betrachtet, agierten die von uns begleiteten Projekte allerdings sehr unterschiedlich: Einige arbeiteten weitgehend entkoppelt vom hochschulinternen Regelbetrieb mit wenig Zugang zu Kolleginnen und Kollegen und hochschulinternen Eliten. Die Einbeziehung von Stakeholdern, wie es im Projektmanagement gefordert wird, hatte für sie einen geringen Stellenwert, die Projektverantwortlichen nahmen sich kaum Zeit, Beteiligte und Betroffene „ins Boot zu holen“. Auch schienen Projektleitungen nach Einwerbung der Projektmittel vielfach wenig motiviert, an der Umsetzung ihrer Vorhaben aktiv mitzuwirken. Die Umsetzung der Projekte blieb weitgehend den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überlassen, deren Arbeit durch Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren begleitet und gesteuert wurde. Diese wiederum orientierten sich streng an den in den Projektanträgen formulierten Zielsetzungen, da Abweichungen aufwendige Aushandlungen mit den Projektträgern zur Folge hatten. Die Implementierung sahen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Koordinatorinnen und Koordinatoren und Projektleitungen in der Nach-Projektphase verankert und daher außerhalb ihres Verantwortungsbereichs. Projektantragstellung, Projektdurchführung und Projektabschluss schienen weitgehend entkoppelte Teilaufgaben mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zu sein.



Andere von uns beobachtete Projekte zeigten völlig abweichende Handlungsstrategien. Trotz ähnlicher thematischer Schwerpunkte und Zielsetzungen und vergleichbarer Ressourcenausstattungen engagierten sich ihre Leitungen während der gesamten Projektlaufzeit für das Projekt, ließen sich von Widerständen nicht bremsen, zeigten im Gegenteil Freude an organisatorischen Herausforderungen und der Gestaltung innovativer Neuerungen. Im Verlauf der Fallstudien konnten wir Faktoren identifizieren, die auf ein sowohl entscheidungs- wie auch handlungsrationales Vorgehen dieser Akteurinnen und Akteure hindeuten:

In Anlehnung an das Promotoren-Modell von Witte (1973) wirkten die handlungsrationalen Projektleitungen als Fach-, Macht- und Prozess-Promotoren aktiv an der Umsetzung ihrer Vorhaben mit, indem sie ihre Projekte „gangbar“ machten. In der Regel waren sie in der Hochschule gut vernetzt, verfügten über umfangreiches hochschulbezogenes Erfahrungswissen und verstanden es, relevante Organisationsmitglieder für ihre Ideen zu begeistern. Dies gelang ihnen durch viele Gespräche mit den für das Projekt wichtigen Stakeholdern bereits in der Phase der Antragstellung, aber auch in der Projektdurchführung. Überraschend war zudem ihr hohes, für das Handeln in Hochschulen eher untypisches Maß an Pragmatismus. Damit entsprachen sie weder den kulturellen Normen des Wissenschaftssystems, noch orientierten sie sich am instrumentellen Verständnis des klassischen Projektmanagements.

Projektphase	Erfolgskritische Faktoren	
	Entscheidungsrational	Handlungsrational
Projektinitiierung	<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Professionalität in der Erstellung von Projektanträgen 	<ul style="list-style-type: none"> – Einbindung von Stakeholdern bereits bei der Antragstellung – Inanspruchnahme von Beratung durch Projektträger, Mittelgeber und weitere Stakeholder
Projektstart und -planung	<ul style="list-style-type: none"> – Transparente und klar kommunizierte Projektstruktur – Zusammenstellung der Teams entsprechend der Forschungsfragestellungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Zusammenstellung der Teams auch mit Blick auf deren Motivation und Commitment – Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Perspektiven aufzeigen
Projektdurchführung und -steuerung	<ul style="list-style-type: none"> – Professionelles Projektmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> – Regelmäßige Rückkopplung mit Stakeholdern und Sicherung von Commitment – Regelmäßige Zielanpassungen und -korrekturen – (Externe) Beratung und Einbeziehung von Expertinnen und Experten – Regelmäßige direkte Kommunikation – Frühzeitige systemische Integration durch Implementierung von Teilergebnissen
Projektabschluss und -implementierung	<ul style="list-style-type: none"> – Veröffentlichung der Ergebnisse – Beantragung neuer Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> – Transfer von Ergebnissen frühzeitig planen und umsetzen

Projektziele werden flexibel an die Möglichkeiten des Systems angepasst

Agiles Projektmanagement – Betonung der Handlungsperspektive

Das klassische Projektmanagement ist seit geraumer Zeit der Kritik ausgesetzt, dem Transfer der Projektergebnisse als einer Dimension ihrer Nachhaltigkeit² zu geringe Aufmerksamkeit zu widmen. Entsprechend verbreiten sich einschlägige Gestaltungsempfehlungen.³ Auch an Projekte in Hochschulen wird zunehmend die Erwartung herangetragen, dem Transfer der Ergebnisse über die Fach-Community hinaus größere Bedeutung beizumessen. Was in anderen Ländern unter dem Begriff „Third Mission“ als Kernaufgabe der Hochschulen institutionell verankert ist, gewinnt somit auch in deutschen Hochschulen an Bedeutung – und dies gilt besonders für auf Studium und Lehre orientierte Reformvorhaben.

Aus der Handlungsperspektive betrachtet, schienen die Projekte erfolgreicher zu sein, die mit vorab festgelegten Planungen flexibel umgingen und in vielfachen Aushandlungsprozessen mit stetigen Rückkopplungsschleifen Ziele veränderten, um Commitment zu sichern. Starken Einfluss auf den Projektverlauf hatten Projektleitungen, die den Verlauf der Projekte steuerten und es verstanden, dabei Hochschulleitungen und Kollegen mitzunehmen. Ihre Kommunikation begrenzte sich nicht auf Informationen, sondern sie beteiligten die Akteurinnen und Akteure in direkten Gesprächen, boten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung und machten das Projekt sichtbar in der Hochschule. Projektleitungen nutzten ihre Schnittstellenfunktionen und wurden dabei durch Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren unterstützt, die eine vermittelnde Funktion einnahmen, indem sie die Anforderungen von außen an das Projektteam herantrugen, die Umsetzung auch kleiner Schritte vorantrieben und damit den (internen) Projektverlauf unterstützten.

Ein solches, auf scheinbar unklaren Anforderungen und Kontextbedingungen basierendes iteratives Vorgehen erfordert das Instrumentarium des klassischen Projektmanagements nicht aufzugeben, sondern es um systemische Elemente zu erweitern. Bekannte Projektmanagementmethoden und -instrumente verlieren nicht ihre Gültigkeit, werden aber flexibel genutzt, wodurch der Schwerpunkt auf die stetige Kommunikation innerhalb des Projekts und in die Organisation hinein verlagert wird.

Ein entsprechend agiles Projektmanagement geht dabei auch von festen Ressourcen- und Zeitvorgaben aus, es räumt aber emergenten Prozessen und situationsabhängigem Handeln viel Raum ein, indem es Stakeholdern im Projektverlauf die notwendige Bedeutung beimisst und Anforderungen variabel ausgestaltet. Die beteiligten Akteurinnen und Akteure (Stakeholder) und ihre Interessen rücken in den Mittelpunkt (Köstler 2014). Ein solches Projektmanagement ermöglicht bereits während der operativen Projektumsetzung ein

nachhaltiges Vorgehen, das auf einen Transfer der Ergebnisse bzw. auf den „Impact“ des Projekts für die Organisation abzielt. Auch die Handlungsempfehlungen des Hochschulforums Digitalisierung (HFD) greifen zahlreiche dieser Elemente (z. B. Commitment, Vernetzung, Kommunikation) auf. Vor diesem Hintergrund wäre es lohnenswert, die Potenziale des agilen Ansatzes und damit verbundener Methoden, wie sie in anderen Bereichen erfolgreich etabliert sind (z. B. Scrum in der Softwareentwicklung), systematischer zu untersuchen und hochschulgemäß weiterzuentwickeln.

Schlussbemerkung

Die von uns beobachteten handlungsrational vorgehenden Projekte haben sich der Ansätze des agilen Managements nicht systematisch, sondern eher intuitiv bedient. Im Wissen um die organisatorischen und institutionellen Besonderheiten von Hochschulen entwickeln diese Projekte (unbewusst?) Handlungsstrategien und organisatorische Elemente, die Parallelen zum agilen Projektmanagement aufweisen. Insbesondere dann, wenn der Implementierung der Ergebnisse besondere Bedeutung zukommt – und dies gilt vor allem für die Digitalisierung von Studium, Lehre und Weiterbildung, die ohne Commitment und Motivation der Hochschullehrenden nicht umsetzbar ist –, scheinen diese Ansätze auf die Bedingungen an Hochschulen in besonderer Weise zugeschnitten.

Anmerkungen

- 1 <https://uhh.de/igm38>
- 2 Nachhaltigkeit in Projekten weist eine operative Management-Dimension und eine langfristige Ergebnis-Dimension (Impact) auf. Damit lässt sich zum einen die „Nachhaltigkeit der Vorgehensweise in der gesamten Projektorganisation unter Berücksichtigung von Erwartungen der internen und externen Stakeholder“ (das operative Projektmanagement) und zum anderen die „Nachhaltigkeit der Projektergebnisse“ (vgl. Schloß, Mathoi & Tural 2013) unterscheiden.
- 3 Z. B. durch die Initiative „weiter bilden“: <https://uhh.de/gfwt5>



CC BY-NC-ND 4.0



PODCAST

Literatur

Czarniawska-Joerges, B. (1990): Merchants of Meaning: Management Consulting in the Swedish Public Sector. In: Turner, B. A. (Hrsg.): *Organizational Symbolism*. New York: Walter de Gruyter. S. 139–150.

Czarniawska-Joerges, B. (1993): The implicit effects of reform. In: Brunsson, N., Olsen, J. *The Reforming Organization*. Routledge. London. S. 163–175

Hanft, A. (2000). Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse. In Hanft, A., (Hrsg.), *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien* (S. 3–24). Neuwied: Luchterhand.

Hanft, A., Brinkmann, K., Kretschmer, St., Maschwitz, A. & Stöter, J. (2016). *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*, Band 2. Münster: Waxmann.

Henning, P. (2015). eLearning 2015. Stand der Technik und neueste Trends. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 52 (1), S. 132–143.

Köstler, M. (2014). *Systemische Intervention als agile Projektmanagement Methode? Systemische Aspekte im klassischen und agilen Projektmanagement*. BoD – Books on Demand.

Mintzberg, H. (1979). The Professional Bureaucracy. In Mintzberg, H. (Hrsg.), *The Structuring of Organizations* (S. 348–379). Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N.J.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N.J.

Mintzberg, H., Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (3), S. 257–272.

Pellert, A. (2000). Expertenorganisationen reformieren. In Hanft, A. (Hrsg.), *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien* (S. 39–56). Neuwied: Luchterhand.

Schloß, B., Mathoi, T. & Tural, C. (2013). *Projekte und Nachhaltigkeit*. Verfügbar unter: <https://uhh.de/ukif5> [19.04.2017].

Schmid, U. & Baeßler, B. (2016). *Strategieoptionen für Hochschulen im digitalen Zeitalter* (Arbeitspapier Nr. 29). Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Schmid, U., Goertz, L., Radomski, S., Thom, S. & Behrens, J. (2017). *Monitor Digitale Bildung. Teil 2. Die Hochschulen im digitalen Zeitalter*. Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: <https://uhh.de/am084> [13.04.2017].

Themengruppe Change Management & Organisationsentwicklung (2016). *Zur nachhaltigen Implementierung von Lehrinnovationen mit digitalen Medien* (Arbeitspapier Nr. 16). Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. Verfügbar unter: <https://uhh.de/xsmqg> [13.04.2017].

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1). S. 1–19.

Witte, E. (1973). *Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell*. Göttingen: Schwartz.

Zauchner, S., Baumgartner, P., Blaschitz, E. & Weissenböck, A. (Hrsg.) (2008). *Offener Bildungsraum Hochschule. Freiheiten und Notwendigkeiten*. Münster: Waxmann.



PROF. DR. ANKE HANFT

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement
anke.hanft@uni-oldenburg.de
www.web.uni-oldenburg.de



DR. ANNIKA MASCHWITZ

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement
a.maschwitz@uni-oldenburg.de
www.web.uni-oldenburg.de



JOACHIM STÖTER

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement
j.stoeter@uni-oldenburg.de
www.web.uni-oldenburg.de

IMPRESSUM

Synergie. Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre
Ausgabe #03

Erscheinungsweise: semesterweise, ggf. Sonderausgaben

Erstausgabe: 21.06.2017

Download: www.synergie.uni-hamburg.de

Druckauflage: 15 000 Exemplare

Synergie (Print) ISSN 2509-3088

Synergie (Online) ISSN 2509-3096

Herausgeber: Universität Hamburg

Universitätskolleg (UK)

Schlüterstraße 51, 20146 Hamburg

Prof. Dr. Kerstin Mayrberger (KM)

Redaktion und Lektorat: Astrid Froese (AF),

Britta Handke-Gkouveris (BHG),

Martin Muschol (MM), Aileen Pinkert (AP)

redaktion.synergie@uni-hamburg.de

Gestaltungskonzept und Produktion:

blum design und kommunikation GmbH, Hamburg

Verwendete Schriftarten: TheSans UHH von LucasFonts,

CC Icons

Druck: laser-line Druckzentrum Berlin

Autorinnen und Autoren:

Matthias Andrasch, Ingo Blee, Tilo Böhm, Tilo Böhm, Tilo Böhm,

Sonja Borski, Martin Brause, Michael Busch, Christian Decker,

Carina Dolch, Anke Hanft, Sandra Hofhues, Joël Krapf,

Dietmar Kück, Annika Maschwitz, Kerstin Mayrberger,

Luca Mollenhauer, Anna Mucha, Wolfgang Müskens,

Jan Neumann, Constanze Reder, Mandy Schiefner-Rohs,

Manfred Schulz, Tobias Seidl, Tobias Steiner, Joachim Stöter,

Caroline Surmann, Stefan Thiemann, Cornelia Vonhof,

Susanne Weissman, Willy Wijnands, Olaf Zawacki-Richter

Lizenzbedingungen / Urheberrecht: Alle Inhalte dieser Ausgabe des Fachmagazins werden unter CC BY-NC-SA (siehe <https://de.creativecommons.org/was-ist-cc/>) veröffentlicht, sofern einzelne Beiträge nicht durch abweichende Lizenzbedingungen gekennzeichnet sind. Die Lizenzbedingungen gelten unabhängig von der Veröffentlichungsform (Druckausgabe, Online-Gesamtausgaben, Online-Einzelbeiträge, Podcasts).



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Das Universitätskolleg wird aus Mitteln des BMBF unter dem Förderkennzeichen 01PL17033 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Herausgebern und Autorinnen und Autoren.

BILDNACHWEISE

Alle Rechte liegen – sofern nicht anders angegeben – bei der Universität Hamburg. Das Copyright der Porträt-Bilder liegt bei den Autorinnen und Autoren. Cover: Pexels; S. 6–7 Pixabay; S. 8–15 blum design; S. 17 Grafik blum design; S. 28–29 © fotolia.com / Love the wind; S. 31 © Hochschule der Medien Stuttgart; S. 32–33 Grafik blum design; S. 36–37 Unsplash License; S. 38 © fotolia.com / sdecoret; S. 40–42 Illustration blum design; S. 45 Grafik blum design; S. 48–49 © Felix Link, Visuelle Kommunikation; S. 50–52 Pixabay; S. 53 © Marco Sensche, © Eleonora Kühne, © modus: medien + kommunikation GmbH, © Thomas Brenner; S. 54 SynLLOER / Christina Schwalbe; S. 55 Grafik blum design; S. 56 Tobias Steiner / SynLLOER; S. 58 Unsplash License; S. 63 Grafiken: blum design; S. 66–67 © iStockphoto.com / mediaphotos; S. 68 © iStockphoto.com / wildpixel; S. 69 Pixabay; S. 72–73 Grafiken blum design; S. 76–80 Illustration blum design.