

HERAUSGEBER DIESER AUSGABE: VEREINIGUNG DER KANZLERINNEN UND KANZLER
DER UNIVERSITÄTEN DEUTSCHLANDS // HELMHOLTZSTRASSE 16 // 89081 ULM



RWTHAACHEN
UNIVERSITY



CORONA UND DIE FOLGEN

DUZ SPECIAL
BEILAGE ZUR DUZ
// MAGAZIN FÜR
WISSENSCHAFT UND
GESELLSCHAFT

WAS HABEN WIR DARAUS GELEHRT?
WAS WIRD SICH KÜNFTIG ÄNDERN?
WAS WIRD BLEIBEN?

INHALT

3 GRUSSWORT

| Von DIETER KAUFMANN und MANFRED NETTEKOVEN

4 FOKUS: CORONA UND DIE FOLGEN

Erkenntnisse aus den Diskussionen der Tagung

| Von VERONIKA RENKES

10 PODIUMSDISKUSSION

Ausblick: Was bleibt, wie es früher war

| Beiträge der Podiumsteilnehmerinnen

12 INTERVIEW

Die Innovation steckt in der Mischung

| mit MANFRED NETTEKOVEN

14 IN EIGENER SACHE

**Positive Aspekte der vergangenen Monate langfristig
absichern und Chancen für Veränderungen nutzen**

| Sprecherteam der Vereinigung der Universitätskanzler*innen

17 ARBEITSKREIS FORTBILDUNG

Follow-up-Workshop-Reihe zu Lehren aus der Pandemie

| Von DR. ULRIKE GRABNICK

19 VERANSTALTUNGEN

Vorschau Fortbildungsveranstaltungen 2022

20 IMPRESSUM



Manfred Nettekoven,
Kanzler RWTH Aachen

Dieter Kaufmann,
Kanzler Universität Ulm

LIEBE LESER*INNEN,

die 63. Jahrestagung der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands war für uns etwas ganz Besonderes. Die RWTH Aachen als Gastgeberin der Tagung hat es uns ermöglicht, zum ersten Mal eine Jahrestagung online zu veranstalten, was eine spannende neue Erfahrung für unser alljährliches Format war.

In Anbetracht der nach wie vor bestehenden Corona-Pandemie war das Tagungsthema mit „Corona und die Folgen: Was haben wir daraus gelernt? Was wird sich künftig ändern? Was wird bleiben?“ für die Jahrestagung rasch ausgemacht. Auch nach anderthalb Jahren der fortdauernden Pandemie bestand bei den Kanzler*innen das Bedürfnis, das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln mit Bezug zur Administration der Hochschulen zu betrachten und zu diskutieren.

Um diesem Ansatz bei der Tagung gerecht zu werden, setzte das spannende Programm auf offene Diskussionen und Austauschformate, bei denen die Tagungsteilnehmer*innen online eingebunden wurden. Inhaltlich erfolgte eine Beschäftigung mit dem Tagungsthema durch die Panels „Wissenschaft (in) der Pandemie – Wie Hochschulen die Gesellschaft verändern“, „Forschung und Lehre (in) der Pandemie – Wie sich Hochschule und Wissenschaft bewähren müssen“, „Zentrale Rolle der Wissenschaft in der Pandemie“ und das Abschlusspanel „Ausblick – Was bleibt, wie es früher war“. Durch die ersten drei Panels führte der Wissenschaftsjournalist Jan-Martin Wiarda, während das Abschlusspanel von Albert Berger, Kanzler der TU München, moderiert wurde.

Analog zur Situation der vergangenen 22 Monate haben auch die Diskussionen bei den Panels gezeigt, dass die Situation insgesamt volatil bleibt und es kaum vorgefertigte Antworten oder Patentrezepte geben kann, wohl aber Lernprozesse und Fortschritte, die in diesem Ausmaß kaum jemand antizipiert hat.

Auf den nächsten Seiten können Sie nachlesen, was für Themen und Ansätze diskutiert wurden und welche Schlüsse daraus gezogen werden können.

Als Gastgeber und Kanzler der ausrichtenden Universität der Tagung lässt es sich Manfred Nettekoven nicht nehmen, im Rahmen eines Interviews seine Einschätzung zum Einfluss der Pandemie auf die Hochschulen, zu deren Bewältigungsstrategien und den zukünftigen Herausforderungen zu geben. Zur Veranschaulichung der Aachener Aktivitäten wird das Center für Lehr- und Lernservices der RWTH und sein Beitrag zur Bewältigung der Krise kurz vorgestellt.

Daran anschließend beschäftigen sich die Kanzler*innen des Sprecherteams der Vereinigung mit dem Ausblick der Tagung. Bei den Themen „verteiltes und mobiles Arbeiten“, „Fortführung der Digitalisierung“ und „Anforderungen der Digitalisierung“ wird aufgezeigt, wie das durch die Pandemie ausgelöste Momentum positiv für notwendige Veränderungen an den Hochschulen genutzt werden kann.

Abschließend zieht der Arbeitskreis Fortbildung Schlüsse für zukünftige Follow-up-Veranstaltungen und -Workshops aus der diesjährigen Jahrestagung. Ein Ausblick zu Terminen bereits geplanter Fortbildungsveranstaltungen und Tagungen für das Jahr 2022 beschließen das vorliegende DUZ Special.

Wir wünschen Ihnen viel Freude mit dem DUZ Special und eine spannende Lektüre!

Dieter Kaufmann

Manfred Nettekoven

WIE HOCHSCHULEN DIE GESELLSCHAFT VERÄNDERN

HABEN SICH DIE HOCHSCHULEN DURCH DIE PANDEMIE VERÄNDERT? WIE KONNTEN SIE MIT IHRER FORSCHUNG, IHREM WISSEN UND IHREN ERKENNTNISSEN DER GESELLSCHAFT IN DER PANDEMIE HELFEN UND WIE GELANGTEN DIESE ERKENNTNISSE IN POLITIK UND GESELLSCHAFT? DIESE UND NOCH MEHR FRAGEN STANDEN IM MITTELPUNKT VON PANEL 1: Wissenschaft in der Pandemie.

KOMMUNIKATION ALS ENTSCHEIDENDE KERNKOMPETENZ

GERNOT MARX betonte, dass besonders die Intensivmedizin Beachtung in Politik und Gesellschaft gefunden hat. Dadurch sei vieles möglich geworden, was vorher vor sich hingeschoben wurde – wie die dringend notwendige Vernetzung im Gesundheitswesen und Telemedizin. So könnten jetzt, mit Unterstützung der Krankenkassen, digitale Gesundheitsnetzwerke auch für die Regelversorgung aufgebaut werden. Dadurch sei eine schnellere Zusammenarbeit möglich, die Menschenleben rette, wie man beim Virtuellen Krankenhaus Nordrhein-Westfalen schon feststellen könnte. Es sei wichtig, Erkenntnisse und Strategien aus der Corona-Krise zu nutzen, um auch weiterhin das Interesse der Öffentlichkeit für die notwendigen Innovationen in der Medizin zu finden. Die Vereinigung der Notfall- und Intensivmediziner will in den nächsten Jahren mithilfe der Künstlichen Intelligenz eine deutlich bessere Medizin anbieten. Dafür sei auch die Unterstützung von Politik und Gesellschaft wichtig.

MICHAEL DREHER ging auf die recht unterschiedlichen Kommunikationskulturen und die daraus entstehenden Missverständnisse zwischen Wissenschaft, Politik und Gesellschaft ein. Während Politik und Gesellschaft oft klare und eindeutige Antworten und Lösungen brauchten, seien Erkenntnisse aus der Wissenschaft nicht immer eindeutig, sondern manchmal auch nur vorübergehend gültig. Um mehr Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die Wissenschaften zu erzeugen, sei es notwendig, der Öffentlichkeit mehr Einblick in die Arbeitsweise von Wissenschaftler*innen zu bieten und dies transparent und verständlich zu kommunizieren. Wichtig sei auch, zu wissen, dass Politiker*innen anderen Sachzwängen unterlägen als Wissenschaftler*innen und sie deshalb nicht immer die Entscheidungen treffen könnten, zu denen Wissenschaftler*innen raten. Auch das würde die Glaubwürdigkeit in der Bevölkerung stärken. Ärzt*innen und Forscher*innen seien zudem weder daran gewöhnt noch dafür ausgebildet, ihre Erkenntnisse so zu kommunizieren, dass auch andere Menschen, die nicht aus der

Wissenschaft kommen, sie verstehen. Man müsse erst noch lernen, mit dieser Anforderung umzugehen. Darin liege aber auch die große Chance, von der Öffentlichkeit als authentisch wahrgenommen und geschätzt zu werden. Ängste könnten dadurch abgebaut werden, Hass und Hetze hätten geringeren Einfluss.

CAROLA HOLZNER veranschaulichte, dass ihr Berufsalltag als Ärztin in der Notfall- und Intensivmedizin zeige, dass es wichtig sei, wissenschaftliche Erkenntnisse wie auch medizinische Ergebnisse so zu präsentieren und zu kommunizieren, dass sie auch jeder versteht, sprich auch Menschen, die keine universitäre Ausbildung haben. Dazu gehöre auch, die Kommunikation über soziale Medien wie Facebook, Instagram oder YouTube zu suchen. So erklärt Holzer in einem eigenen Blog, was eine Corona-Erkrankung für die Betroffenen bedeutet, die Vorteile einer Corona-Impfung, aber auch Diagnosen über Herzinfarkt, Schlaganfall oder Thrombose. Als praktische Notfallmedizinerin, die in der Notaufnahme eher mit Luftnot kämpfe, anstatt Studien auszuwerten, sei es auch für sie ganz entscheidend, die richtigen Informationen und den Rat von Expert*innen zu erhalten und für ihren Arbeitsalltag zu übersetzen. Man brauche eben beides – Forscher*innen / Wissenschaftler*innen, aber auch (Kommunikations-)Expert*innen, die diese wichtige Übersetzungsarbeit leisten können.

TRANSSEKTIONAL UND INTERDISZIPLINÄR LEHREN AUS DER KRISE ZIEHEN

MICHAEL DREHER meinte, eine wichtige Lehre aus der Pandemie sei, dass interdisziplinäres Denken und Zusammenarbeit sowohl im Mikroorganismus Universitätsklinik als auch in der Wissenschaft hervorragend funktioniere und notwendig sei, um Lösungen für große Herausforderungen wie eine Pandemie zu finden. So sei am Anfang der Pandemie COVID-19 nur als ein gesundheitswissenschaftliches Problem eingestuft worden. Das sei falsch gewesen. Denn die Pandemie habe auch soziale, wirtschaftliche und kulturelle Auswirkungen, die wiederum



DIE DISKUTANT*INNEN:

Dr. Carola Holzner (Anästhesistin, spezialisiert auf Notfallmedizin und Intensivmedizin), **Prof. Dr. Michael Dreher** (Klinikdirektor Pneumologie und Internistische Intensivmedizin, Universitätsklinikum der RWTH Aachen), **Prof. Dr. Gernot Marx** (Klinikdirektor Operative Intensivmedizin und Intermediate Care, Universitätsklinikum RWTH Aachen; Präsident Deutsche Interdisziplinäre Vereinigung für Intensiv- und Notfallmedizin – DIVI).



Dr. Carola Holzner



Prof. Michael Dreher



Prof. Gernot Marx

medizinische Folgen nach sich ziehen. Diese Aspekte müssten mitgedacht werden. Dazu sei es notwendig, von Anfang an interdisziplinär zu arbeiten und auch Wissenschaftler*innen aus den Geistes- oder Wirtschaftswissenschaften miteinzubeziehen. Nur so könne man wirksame Lösungen finden. Politik und Gesellschaft würden erwarten, dass die Wissenschaft die komplexen Situationen, die ihr Leben bedrohen und Ängste hervorrufen, erklären und dafür auch Lösungen finden. Hier hätten bisher Hochschulen und Wissenschaftler*innen durchaus erfolgreich versucht, ihre Erkenntnisse über die Pandemie verständlich in die Öffentlichkeit zu kommunizieren. Vonseiten der Politik sei aber auch eine vorausschauende Planung mit einer nachhaltigen Forschungsförderung notwendig. Wie etwa beim niederländischen Projekt REMAP-CAP – eine Plattform, die schon vor der Pandemie aufgesetzt wurde und mit der man therapeutische Strategien bei Patienten vergleichen kann. Dadurch seien in der Pandemie viele wertvolle Erkenntnisse entstanden.

CAROLA HOLZNER erklärte, dass es wichtig sei, Ergebnisse und Empfehlungen verständlich, transparent und eindeutig zu kommunizieren. Unverständliche und unklare Empfehlungen würden bei sehr vielen Menschen Unsicherheit und Ängste hervorrufen. Dies könne Wissenschaftsfeindlichkeit, Aggressionen und den Glauben an einfache Wahrheiten hervorrufen, wie sie von Verschwörungstheoretiker*innen und über Fake News verbreitet würden. Es sei es wichtig, dass Wissenschaftler*innen und Hochschulakteur*innen die Kommunikation selbst in die Hand nehmen. Auch eine institutsunabhängige Wissenschaftskommunikation könnte interdisziplinäre Forschungsergebnisse und Empfehlungen besser zusammenbringen und kommunizieren. Nicht alle Institute seien gut miteinander vernetzt, dies könne aber funktionieren, wenn man miteinander wichtige Themen diskutiert.

GERNOT MARX erörterte die Einflussmöglichkeiten von Wissenschaft auf politische Entscheidungen. Erkenntnisse der Wissenschaft für das alltägliche Handeln von Politik und Gesellschaft aufzuarbeiten, sei eine wichtige Aufgabe der Hochschulen. So

habe sich gerade in der Corona-Krise das Prognose-Tool von DIVI bewährt, das vom Computational Science Department der RWTH Aachen entwickelt wurde. Dadurch sei es möglich gewesen, sehr genaue Prognosen über die damals zu erwartende dritte Welle zu errechnen und den politischen Verantwortlichen wichtige Erkenntnisse für ihre Entscheidungen zu liefern. Mit hochmoderner Medizininformatik, wie sie auch an der RWTH Aachen entwickelt wird, sei es heute möglich, Krankheiten viel früher zu erkennen und den Menschen Ängste zu nehmen. In ganz Deutschland gäbe es innovative Projekte der Medizininformatik, Telemedizin und zur Digitalisierung des Gesundheitssystems. Um die vielen Forschungsdaten tatsächlich auch nutzen zu können und eine bessere Versorgung zu ermöglichen, sei der Einsatz Künstlicher Intelligenz wichtig. Allerdings seien dafür stabile Rahmenbedingungen und nachhaltige Finanzierungsmodelle notwendig.

WIE SICH HOCHSCHULE UND WISSENSCHAFT BEWÄHREN MÜSSEN

ALS DIE PANDEMIE AUSBRACH, WAREN DIE HOCHSCHULEN SEHR SCHNELL IN DER LAGE, FORSCHUNG UND LEHRE DEN NEUEN BEDINGUNGEN ANZUPASSEN. DIE DIGITALISIERUNG ERFORDERTE NEUE DIDAKTISCHE KONZEPTE, NEUE KOMMUNIKATIONSWEGE UND -FORMEN SOWIE DAS ARBEITEN UND FORSCHEN IN VIRTUELLEN TEAMS. DIE TEILNEHMER*INNEN DES PANELS *Forschung und Lehre in der Pandemie* DISKUTIERTEN, WIE HOCHSCHULE, WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND LEHRE IN DER PANDEMIE FUNKTIONIERTEN UND WAS NEUES ENTSTAND.

CHANCEN UND NIEDERLAGEN FÜR FORSCHUNG UND LEHRE IM BLICK

MALTE PERSIKE wies darauf hin, dass in relativ kurzer Zeit die meisten Hochschulen und Service-Center viele gute Wege gefunden hätten, ihre Lehre zu digitalisieren. Dies sei nur möglich gewesen, weil schon vor der Pandemie die Voraussetzungen dafür geschaffen worden seien. Es zeige sich jetzt aber auch, dass nicht nur Hochschulen attraktive Anbieter von digitalen und flexiblen Qualifikations- und Bildungsangeboten sind, sondern sich auch internationale (oftmals private) Bildungsanbieter auf diesem Markt bewegen. Deshalb rät er den Hochschulen dazu, auch für die Lehre ein entsprechendes Profil zu entwickeln und sich auf dieses Kerngeschäft zu konzentrieren.

PHILIPP SCHMIDT betonte, dass die durch die Corona-Krise entstandenen Finanzierungschancen vieles ermöglichten, was vorher unmöglich gewesen sei. In Deutschland könnten jetzt die Weichen gestellt werden für eine gesellschaftlich orientierte Digitalisierung von Bildung. In Amerika bestimme ein marktwirtschaftlich orientierter Wettbewerb, wer die attraktivsten Forschungsmöglichkeiten und die besten Bildungsangebote bekomme. Das bedeute auch, dass der größte Teil der Angebote eben nicht besonders gut sein könne. Zudem sei der Umgang mit großen Technologieplattformen und Datenschutz in Amerika unkritischer als in Deutschland. Dabei sei das Thema digitale Souveränität sehr viel wichtiger geworden, weil über das digitale Lernen und Lehren die Daten der Nutzer*innen meist wenig geschützt verarbeitet werden. Durch die öffentliche Finanzierung von Bildung sei ein gesellschaftlich verantwortungsvoller Umgang und Schutz dieser sehr persönlichen Daten besser möglich. Die deutschen Hochschulen könnten hier gestalterisch aktiv werden, Gegenmodelle zu den kommerziellen Plattformen entwerfen und damit weltweit führend werden.

DIE DISKUTANTEN:

Dr. Rainer Lange (Abteilungsleiter Forschung der Geschäftsstelle des Wissenschaftsrats in Köln), **Philipp Schmidt** (Director of Digital Learning and Collaboration am Massachusetts Institute of Technology (MIT) Media Lab, Cambridge, USA), **PD Dr. Malte Persike** (Wissenschaftlicher Leiter Center für Lehr- und Lernservices (CLS) an der RWTH Aachen).

RAINER LANGE wies darauf hin, dass es in vielen Forschungsbereichen am Anfang der Pandemie Einschränkungen gab – wie etwa Betretungsverbote für Labore, Reiseeinschränkungen für die Feldforschungen, aber auch schlichtweg ein Nichtbeachten von Forschungsaufgaben, die trotz Corona-Krise ausgeführt werden mussten, aber nicht durchgeführt werden konnten. Denn so manche Hochschule hätte sich zunächst mit aller Kraft darauf konzentriert, die Lehre aufrechtzuerhalten. Zwar habe die Corona-Forschung deutlich an Sichtbarkeit gewonnen, aber in einigen Forschungsgebieten, wie etwa in der altphilologischen Forschung, habe so manche*r der Kolleg*innen das Gefühl gehabt, ob jetzt weiterforscht wird oder nicht, interessiere niemanden wirklich. Die Krisenlage habe auch zu Mittelverschiebungen geführt und Studierende konnten nicht an der Forschung teilhaben. In vielen Hochschulen seien einige Ressourcen für wichtige Vorhaben schlichtweg nicht mehr vorhanden, etwa die für Studierendenpraktika, weil diese für die Digitalisierung genutzt wurden.

NEUE MOBILITÄTSKONZEPTE ENTWERFEN

PHILIPP SCHMIDT wies darauf hin, dass über soziale Aspekte und Strukturen während der Pandemie nur selten nachgedacht worden sei. Als Beispiel führte er an, dass vernachlässigt wurde,

PD Dr. Malte Persike**Philipp Schmidt****Dr. Rainer Lange**

dass Studierende insbesondere zu Beginn auch mehr persönliche Unterstützung gebraucht hätten und viele mit einer reinen Onlinelehre nicht so gut zurecht kommen. Zudem habe sich in vielen Fächern gezeigt, dass man einen Kurs nicht immer einfach nur digitalisieren könne, sondern das didaktische Konzept komplett neu denken müsse. Wie etwa beim Media Lab des MIT „How to make almost anything“, bei dem die Studierenden bisher den Zugang zu einer Werkstatt und Maschinen benötigten. Schmidt berichtete, dass er selber während der Pandemie diesen Kurs ohne seine große Werkstatt veranstaltet hat. Stattdessen verschickte er Werkzeugkisten und Materialien an seine Studierenden, die sich damit eine eigene Werkstatt einrichteten. Das Feedback sei so positiv gewesen, dass der Kurs in dieser Form erhalten bleibt und es nicht mehr zurück zur Präsenz gehe. Zudem verwies Schmidt darauf, dass die Hochschulmitarbeiter*innen, insbesondere das Verwaltungspersonal, einen größeren Bedarf an Homeoffice haben – über die Pandemie hinaus. Die Hochschulen müssten daher jetzt darüber nachdenken, wie man auch die sozialen Strukturen verbessern und die Arbeitsabläufe für die in der Administration tätigen Mitarbeiter*innen neu organisieren kann.

RAINER LANGE ist davon überzeugt, dass sich in Deutschland die Hochschulen zunächst nicht räumlich verkleinern würden, weil mehr Aktivitäten ins Homeoffice verlagert werden. Es sei aber sinnvoll, über neue Raumstrukturen nachzudenken. Als Beispiel nannte er die Bibliotheken, die derzeit auch Orte der Begegnung sind, in denen Leute gemeinsam ihr Wissen erweitern können. Auch die Mobilitätsmuster der Wissenschaftler*innen würden sich verändern. Diese würden künftig seltener, dafür aber länger reisen – auch, um intensiver mit anderen Kolleg*innen zusammenarbeiten zu können. Positiv sei auch, dass mit der Digitalisierung eine Auflösung der Hierarchien bei den Statusgruppen zu beobachten sei. Denn die Digitalisierung habe

deutlich gemacht, dass Lehren und Forschen Teamarbeit sei, die multiprofessionelle Teams mit spezifischen, professionellen Kompetenzen braucht. Lange hofft, dass es künftig nicht mehr heißen wird: Alles Relevante, Wichtige an den Hochschulen wird von Professor*innen gemacht und die anderen helfen nur. Für die Forschung bedeute die Digitalisierung allerdings auch, Daten digital auszutauschen und algorithmisch zu bearbeiten, es fehle jedoch Spezialist*innen mit Data-Science-Skills, die solche Aufgaben wahrnehmen können.

MALTE PERSIKE berichtete, dass eine Arbeitsgruppe der RWTH über neue Raumkonzepte für die Lehre nachdenke. Es ginge dabei darum, andere Nutzungskonzepte zu entwerfen für solche Räume, die jetzt aufgrund der Online-Lehre und Videokonferenzen nicht genutzt werden. Bei den neu konzipierten Räumen handle es sich überwiegend um studentische Lernräume. Denn Studierende würden heute andere Formen des Lernens bevorzugen als schweigend im Hörsaal mit 100 anderen Studierenden zu sitzen. Angedacht sei z.B., dass sie sich an anderen Orten in Arbeitsgruppen treffen und dort die Veranstaltungen gemeinsam hören und sehen. Das neue Verständnis der RWTH von Präsenz sei eben nicht nur die physische Präsenz in einem Raum, sondern auch die virtuelle Präsenz in einem digitalen Raum mit flexiblen Zusammenarbeitsformen. Auch würden durch die Digitalisierung von kompletten Prozessketten, wie etwa bei der Prüfungsdurchführung, an der RWTH heute unterschiedliche Statusgruppen und Abteilungen viel enger zusammenarbeiten. Denn wenn eine Prüfung digital durchgeführt werde, dann bedeute das notwendigerweise auch, dass die Prozessschritte davor und danach ebenfalls eine Digitalisierung benötigten. Allein bei dieser Prozesskette müssten Lehrende, die Fakultäten, die zentrale Hochschulverwaltung und Personal, das die Einsicht ermöglicht, eng zusammenarbeiten.

ZENTRALE ROLLE DER WISSENSCHAFT BEI DER BEWÄLTIGUNG DER PANDEMIE?

WIE HOCHSCHULE, WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG DEN HERAUSFORDERUNGEN DER PANDEMIE BEGEGNEN, WELCHE ROLLE SIE BEI DER BEWÄLTIGUNG DER PANDEMIE EINNEHMEN UND WIE SIE SICH AUF KÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN VORBEREITEN, STAND AUF DER AGENDA DES DRITTEN PANELS MIT DEM TITEL „Zentrale Rolle der Wissenschaft bei der Bewältigung der Pandemie?“.

CHRISTINA REINHARDT erklärte, dass der Beitrag der Forschung zur Bewältigung der Pandemie unumstritten bedeutend sei. Beeindruckend sei auch, wie schnell die Hochschulen sich mit ihrem Lehrbetrieb und der Verwaltung auf die neue Situation eingestellt und Prozesse digitalisiert hätten. Dies gelte auch für das Engagement vieler Wissenschaftler*innen sowie ihre Wahrnehmung in Medien, Politik und Öffentlichkeit. Allerdings sei problematisch gewesen, dass sich die Politik am Anfang der Pandemie nur auf die medizinischen Aspekte konzentriert habe und breitere Erkenntnisse aus der Wissenschaft sowie Aspekte, die Kinder und Familien betreffen, kaum beachtet habe. Deshalb sei es ggf. notwendig, alle Disziplinen einer Hochschule zu ermutigen, ihre Beiträge, die sie zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten können, auch wirklich einzubringen.

MARKUS ZANNER betonte besonders das Engagement der Informatik, Elektro- und Informationstechnik und den Mut, gerade auch in diesen Bereichen pragmatische Lösungen zu finden, die noch nicht hundertprozentig ausdiskutiert wurden. Vieles sollte dennoch im Nachgang diskutiert werden, darunter Fragen des Datenschutzes, wann Präsenzunterricht, Anleitung und pädagogisches Vorbild notwendig sind und wann eher digitaler Unterricht infrage kommt oder welche anderen Formate der Lehre gefördert werden sollten. Eines sei klar: Studierende, die jetzt frisch an die Hochschulen kommen, hätten eine sehr hohe Erwartungshaltung an die Qualität digitaler Lehre. Aber auch Präsenzveranstaltungen seien sowohl bei den Studierenden als auch bei den Professor*innen wieder hoch im Kurs. Das Interesse an flexibleren Lehrangeboten habe auch Auswirkungen auf die Bauplanung der noch im Aufbau befindlichen TU Nürnberg. So werde es zwar nach wie vor ein großes Audimax geben, dieses solle aber flexibel nutzbar sein, wie etwa als Studio für große, hybride Veranstaltungen, anders konzipierte Bibliotheken und Selbststudienräume für Studierende.

MATHIAS HORNEF betonte, dass in Hochschule und Wissenschaft eine andersartige Kultur vorherrsche als in der Politik. So sei der öffentliche Diskurs wesentlich für die Wissenschaft, in der Politik werde eher der Ausschluss der Öffentlichkeit gepflegt. In

DIE DISKUTANT*INNEN:

Dr. Christina Reinhardt (Kanzlerin der Ruhr-Universität Bochum), **Prof. Dr. Mathias Hornef** (Lehrstuhl für Medizinische Mikrobiologie an der RWTH Aachen) und **Dr. Markus Zanner** (Kanzler der Technischen Universität Nürnberg).

der Politik gehe es darum, klare Entscheidungen zu treffen und dafür dann auch die Verantwortung zu übernehmen. Das könne die Wissenschaft nicht leisten. In diesem Spannungsfeld hätte es während der Pandemie Probleme in der Kommunikation zwischen Politik und Wissenschaft gegeben. Das habe auch gezeigt: Man braucht Übersetzer*innen, die nicht nur der Öffentlichkeit, sondern auch Politiker*innen erklären, wie Wissenschaft funktioniert. Die Rolle der Wissenschaft in der Pandemie sei es gewesen, Modelle aufzustellen, Parameter und Grenzwerte zu definieren und diese zu kommunizieren. Natürlich sei es wichtig, das alles auch zu diskutieren, aber ab einem bestimmten Zeitpunkt müsse man auch handeln, um die Versorgung zu sichern. Der fehlende Diskurs habe aber auch dazu geführt, dass viele Menschen das Gefühl haben, dass ihre Anliegen nicht berücksichtigt wurden.

DER WISSENSCHAFT EINE NEUE ZENTRALE ROLLE FÜR IHRE GESELLSCHAFTLICHEN AUFGABEN ERMÖGLICHEN

MATHIAS HORNEF hob die Verantwortung der Medien hervor, wenn es darum geht, gesellschaftliche Herausforderungen aus unterschiedlichen Perspektiven interdisziplinär zu betrachten. Wenn Wissenschaftler*innen ihre gesellschaftlichen Verpflichtungen wahrnehmen sollen, müsste man ihnen die dafür notwendige administrative Unterstützung zur Verfügung stellen. Zwar gebe es in Deutschland eine gute Wissenschaftsförderung, aber durch die zunehmenden administrativen Aufgaben, Reglementierungen und Verbote – wie in den Bereichen Gentechnik und Tierversuche – würden Wissenschaftler*innen zu sehr in ihrer eigentlichen Arbeit behindert.



Dr. Christina Reinhardt



Dr. Markus Zanner



Prof. Mathias Hornef

CHRISTINA REINHARDT befürwortete es, die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Wissenschaftler*innen, die an einem Thema arbeiten, auch stärker in der Öffentlichkeit zu kommunizieren. So könnte z.B. ein Experte wie Christian Drosten für einen Podcast auch Kolleg*innen aus anderen Disziplinen hinzuziehen, die das Thema aus weiteren Perspektiven beleuchten. Dadurch würden Wissenschaftler*innen der Bedeutung der Interdisziplinarität auch für die Politikberatung mehr Gewicht geben. Hinderlich für viele Wissenschaftler*innen seien allerdings so manche bürokratische Vorgaben der Ministerien, etwa wenn es darum gehe, Projekte zu beantragen, zu bewirtschaften oder darüber zu berichten, um zu verhindern, dass etwas nicht rechtskonform wäre. Letztendlich gehöre es aber zum alltäglichen Geschäft von Kanzler*innen, ihren Wissenschaftler*innen die Sicherheit zu geben, dass sie Spielraum haben und die Hochschule am Ende die Verantwortung übernimmt.

MARKUS ZANNER betonte ebenfalls, dass zu viele Regeln und Vorschriften ein großes Entwicklungshemmnis für die Wissenschaft darstellten. Statt Dinge zu sehr zu regulieren, sollte das Verantwortungsgefühl einzelner Akteur*innen angesprochen werden. Natürlich sei es Aufgabe der Verwaltungen, zu kontrollieren und Standardprozesse vorzugeben. Viele Wissenschaftler*innen hätten sich aber damit abgefunden, dass Standardprozesse so

komplex sind, dass man diese auch flexibel auslegen kann. Das führe dazu, dass man vielerorts eine Art Bypass lege, also eine Überbrückung über das Hindernis. Besser wäre aber, der Politik klarzumachen, dass viele Regularien unsinnig und Änderungen dringend notwendig seien.

DIVERSITÄT UND VERNETZUNG DER WISSENSCHAFT FÖRDERN

MATHIAS HORNEF sprach sich trotz politischer Bestrebungen, Fördermittel zu bündeln und synergetisch zu arbeiten, für föderale Strukturen in der deutschen Wissenschaftslandschaft aus. Er sei zudem ein großer Fan von Diversität und kleinen Universitäten, die auch die Möglichkeit haben sollten, exzellent zu sein. Als Wissenschaftler*in brauche man Isolation und Dickköpfigkeit, weil das zu Erforschende eben meist nicht zum akzeptierten Wissen gehöre. Vernetztes Arbeiten sei sinnvoll, müsste aber auch koordiniert werden.

MARKUS ZANNER war ebenfalls nicht begeistert von der Idee eines National Research Center Germany oder ähnlichen Konstruktionen. Wissenschaft und Forschung sollte seiner Meinung nach auf viele Schultern verteilt sein. Seit 15 Jahren würde die Exzellenzinitiative mit mehr oder weniger großem Erfolg versuchen, eine „Versäulung“ einzelner Wissenschaftsbereiche zu verhindern. Auch die Zusammenarbeit zwischen außeruniversitären Einrichtungen und Universitäten würde nicht wirklich gut funktionieren, weil es eine ungleiche Lastenverteilung zu Gunsten der außeruniversitären Einrichtungen gebe.

CHRISTINA REINHARDT bekannte sich auch klar zum Föderalismus und als skeptisch gegenüber einem möglichen zentralistischen, national organisierten Wissenschaftssystem. Wettbewerb würde der Wissenschaft guttun und sie nach vorne bringen. Auch wenn das deutsche föderale System im Bereich der Wissenschaft durch eine Vielfalt der Zuständigkeiten doch sehr komplex erscheine, böte es doch Vielfalt. Und das sei gar nicht so schlecht.

AUSBLICK: WAS BLEIBT, WIE ES FRÜHER WAR

WAS HAT AN DEN HOCHSCHULEN WÄHREND DER PANDEMIE GUT FUNKTIONIERT? WO HAT ES BEI DIGITALER LEHRE UND VERTEILTEM ARBEITEN GEHAKT? WAS MUSS SICH FÜR ZUKÜNFTIGE KRISEN AN DEN HOCHSCHULEN ÄNDERN? MODERIERT VON ALBERT BERGER, KANZLER DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT MÜNCHEN, DISKUTIERTEN DARÜBER ERFAHRENE HOCHSCHUL- UND WISSENSCHAFTSMANAGERINNEN.

| Beiträge der Podiumsteilnehmerinnen

DR. ULRIKE EICKHOFF, ABTEILUNGSLEITERIN PROGRAMM- UND INFRASTRUKTURFÖRDERUNG, DEUTSCHE FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT: Die vergangenen Monate haben auch die DFG als Förderorganisation und Arbeitgeber stark auf verschiedenen Ebenen herausgefordert. Den Menschen haben persönliche Begegnungen, der persönliche Kontakt und auch die Kommunikation über Körpersprache gefehlt, sprich das Persönliche, was sich abseits des direkten Verbalisierens abspielt. Viele Mitarbeitenden mussten außerdem mit der Doppelbelastung aus Karriere und Familienbetreuung zurechtkommen, was andererseits aber manchmal auch mehr Verständnis füreinander erzeugt hat. Und es gibt auch zum Teil überraschende positive Nebeneffekte: So konnte man z. B. beobachten, dass durch die plötzlich Alltag gewordene digitale Arbeitsweise kleine Fächer und kleinere Institutionen profitieren konnten, da sie leichter auch überregional kooperieren konnten, was ohne verteiltes Arbeiten im Digitalraum so nicht möglich gewesen wäre.

Für die Zukunft wird notwendig sein, langfristig neue und ganz andere Kompetenzen zu vermitteln. Jeder Arbeitgeber, jede Forschungseinrichtung sollte überlegen, wann und wofür sich die Kolleginnen und Kollegen zukünftig persönlich treffen sollten und in welchem Zusammenhang sie genauso gut oder sogar besser weiter digital zusammenarbeiten können. Es wird darauf ankommen, Begegnungsräume zu schaffen, die so attraktiv sind, dass Mitarbeitende, aber auch Studierende und Forschende auch in die reale Präsenz und Begegnung zurückkommen wollen.

Zu der ohnehin schwierigen pandemischen Lage kommen aus meiner Sicht handwerklich nicht gut gemachte Gesetze und Verordnungen hinzu, die die Arbeit während der Pandemie besonders erschwert haben. Das betrifft die unübersichtlichen

Regeln zum Umgang mit der Pandemie selbst, aber auch z. B. den Datenschutz bei Videokonferenzen und vieles mehr. Hier gilt es, die Pandemie als Ausgangspunkt für eine Überarbeitung zu nutzen. Dafür hoffe ich, dass wir den Modernisierungsschub, den die Pandemie ausgelöst hat, in die Zukunft mitnehmen können.

PROF. DR. SABINE KUNST, EHEM. PRÄSIDENTIN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN: Die Position der Hochschulleitungen mit Blick auf die politischen Entscheidungen während der Krise kann als herausfordernd beschrieben werden. Den Hochschulleitungen wurden Vorgaben auf Basis von unklaren Informationen gemacht, bei denen kaum abschätzbar war, zu welchen Folgen eine Umsetzung führen würde. Eine Entkoppelung von Gesetzgebung und Umsetzung in der Fläche und in den Institutionen muss als Ergebnis der letzten Monate unbedingt behoben werden.

Beratungen und Verhandlungen zum weiteren Vorgehen während der Krise erfolgten an der HU überwiegend per Videokonferenz. Eine Entwicklung von Lösungen mit einer gemeinsamen Perspektive war schwierig, weil eine persönliche Abstimmung, die immer auch eine emotionale Komponente aufweist, nicht möglich war.

Bedeutend waren dabei die Fragen: „Was wird zentral entschieden und wie ist die Verantwortungsübergabe dezentral geregelt?“ und „Wie viel Präsenz müssen wir für welche Gruppen einfordern, um ein Funktionieren des Gesamtkosmos weiterhin zu gewährleisten?“

Mittlerweile besteht die Möglichkeit, die Regeln dafür zu setzen, ein entsprechender Ordnungsrahmen ist weit gefasst.



Prof. Sabine Kunst



Dr. Ulrike Eickhoff



Prof. Alena Buyx

Die tatsächliche Aushandlung zum Vorgehen erfolgt dabei in den Arbeitsgruppen ohne Einmischung durch die Hochschulleitung. Die Setzung des Rahmens und das gemeinsame Tragen der Verantwortung waren an dieser Stelle für die Aufrechterhaltung der Arbeit der HU enorm wichtig, auch um den dezentralen Bereichen Sicherheit bei ihren Entscheidungen zu geben.

An anderen Stellen, beispielsweise beim Thema Datenschutz, fehlt unabhängig von der aktuellen Corona-Krise das richtige Maß zur Tiefe der Regelungsichte und es kommt durch Dysfunktionalitäten zu Einschränkungen an den Universitäten. Diese Einschränkungen der Handlungsfähigkeit der Hochschulen gab es bereits vor der Krise, sie sind allerdings noch mal offensichtlicher geworden. In diesem Zusammenhang muss zukünftig viel stärker eine Folgenabschätzung bei der Normsetzung berücksichtigt werden. Leider haben die Folgen der Föderalismusreform und die damit in Zusammenhang stehenden Entscheidungen verdeutlicht, welche Schwierigkeiten u. a. beim Hochschulbau und durch den Wegfall bestimmter Fördermöglichkeiten hierdurch entstanden sind.

PROF. DR. ALENA BUYX, LEHRSTUHL FÜR ETHIK DER MEDIZIN UND GESUNDHEITSTECHNOLOGIEN, TU MÜNCHEN, VORSITZENDE DES DEUTSCHEN ETHIKRATES: Den Schub bei der Digitalisierung mit Vorteilen für verteiltes und vernetztes Arbeiten müssen alle Beteiligten, mit einer guten Balance aus Vorteilen für das Individuum und den Anforderungen der Einrichtungen, fortführen. Der Deutsche Ethikrat hat allerdings bereits 2017 darauf hingewiesen, dass in Deutschland die Balance aus ethischer Perspektive problematisch verschoben ist – Chancen werden zu wenig genutzt, Risikominimierung wird hingegen zu stark fokussiert.

Im Zusammenhang mit dem Datenschutz ist es selbstverständlich wichtig, bestimmte Risiken der Digitalisierung nicht Wirklichkeit werden zu lassen und mögliche Schäden zu antizipieren und zu vermeiden. Allerdings sollte nicht der Schutz der Daten um der Daten willen erfolgen, sondern um die Menschen und deren Interessen zu schützen, die von der Zurverfügungstellung oder der Nutzung betroffen sind. Eine Neujustierung des Verhältnisses von Chancen und Zielperspektive auf der einen Seite und den Risiken auf der anderen Seite erscheint nach den Erfahrungen der vergangenen Monate und Jahre notwendig. Exemplarisch kann hier das Gesundheitswesen mit der Aufgabe des Lebens- und Gesundheitsschutzes genannt werden. Der gesetzliche Rahmen darf nicht zu einer Verhinderung der Nutzung wichtiger Daten führen, sondern soll eine sichere und verantwortungsbewusste Nutzung ermöglichen. Die Krise hat an dieser Stelle beispielsweise in Bayern erhebliche Dysfunktionen aufgedeckt, die eine Nutzung vernetzter Datensätze für die Forschung – und damit auch für die Pandemieeindämmung – verhindert haben.

Die Regelungsichte, der wir in Deutschland in vielen verschiedenen Bereichen ausgesetzt sind, behindert die Arbeit in den Hochschulen oder wissenschaftlichen Einrichtungen und verringert unsere Wettbewerbsfähigkeit, indem Innovationsfähigkeit und eigenverantwortliches Handeln eingeschränkt werden. Es ist in den letzten Monaten umso deutlicher geworden, dass wir das Problem nicht länger aufschieben können. Für eine Behebung dieses Defizits ist ein Signal mit erheblichem Druck vonseiten derjenigen notwendig, die das seit Jahren aushalten. Die Wissenschaft muss an dieser Stelle konzentriert und gemeinsam auftreten, um zu verdeutlichen, dass sich dieser Zustand nicht mehr länger kompensieren lässt.

„DIE INNOVATION STECKT IN DER MISCHUNG“

DIE PANDEMIE HAT DIE UNIVERSITÄTEN MIT ZIG UNERWARTETEN HERAUSFORDERUNGEN KONFRONTIERT. NUN HAT DIE ZEIT BEGONNEN, DIE RICHTIGEN SCHLÜSSE AUS DIESEM EINSCHNITT ZU ZIEHEN.

Als aus einer Infektion in China, eine weltweite Pandemie wurde, mussten Deutschlands Universitäten reagieren. Auf neue Verordnungen, auf die Lage vor Ort, auf die Bedürfnisse ihrer Studierenden wie auch Beschäftigten. Alles wurde anders. Manfred Nettekoven, Kanzler der RWTH Aachen, erklärt, wie die Universitäten mit der Situation umzugehen lernten und welche Lehren heute gezogen werden können.

Welche zentralen Herausforderungen haben Sie zunächst für das System Universität gesehen?

NETTEKOVEN: Hier der Versuch einer „systemischen“ Antwort: Wir Universitäten sind näher aneinandergerückt, es war eine Teamentwicklung. Das Gelingen dieser Teamarbeit war weitestgehend der Grund, warum so schnell auf andere Lern- und Prüfungsformate umgestellt werden konnte. Womit wir bei der ersten zentralen Herausforderung sind. Es gab aber auch andere: Das anfängliche Fehlen einer Arbeitshypothese für die Dauer der Pandemie – ist das jetzt nur ein anderes Sommersemester oder ist es eine ganze Serie von Semestern, die unter anderen Bedingungen organisiert werden müssen? Welche Aufgaben haben wir nunmehr zusätzlich? Testen, impfen, 3G-Voraussetzungen sicherstellen? Raum- und Lüftungsqualitäten gewährleisten, wenn physische Präsenz doch notwendig ist? Welche alternativen Prüfungsvarianten müssen vorgehalten werden?

Manfred Nettekoven,
Kanzler RWTH Aachen



Wie weit entsprechen unsere Formate den Vorgaben des Datenschutzes? Wie gehen wir mit dem Wechsel an Vorgaben um, die gerade organisierte und im Krisenstab kommunizierte Vereinbarungen infrage stellen?

Es gab bei allem keinen Fahrplan, eine Pandemie hält sich nicht an Verlaufspläne und Zeitfenster. Wann wurde Ihnen die Tragweite bewusst und welche Handlungsfelder mussten langfristig gelöst werden?

NETTEKOVEN: Puh. Im Anfang stand bei mir „The Hammer and the Dance“, eine amerikanische Veröffentlichung, die die Entwicklung der Pandemie über 18 Monate skizzierte. Dann erfuhr ich, dass eine im Auftrag des Bundestages gemachte Pandemie-Simulation mit einem Coronavirus

eine Dauer von 406 Tagen errechnet hatte. Die Erlasslage war damals noch weniger weitreichend. Aber ich nahm diese Unterlagen als Basis. Ich ahnte, dass es eine lange Reise werden würde, aber wir mussten natürlich umgehend reagieren: Zoom- und Teams-Lizenzen beschaffen, Lehre umstellen, Rechtsfragen klären. Seriös ging das nur mittel- bis langfristig.

Welche Lehren ziehen Sie für die Robustheit des Systems Universität nach mehr als anderthalb Jahren Pandemie?

NETTEKOVEN: Man kann sich über die Resilienz des Systems freuen, auch berechtigt freuen. So richtig hilfreich ist die Freude, wenn ein Teil dieses Teambuildingprozesses auch nach der Krise nachhaltig bleibt und wir zu einer Selbstreflexion kommen, die, vielleicht sehr subjektiv,

für die einzelne Hochschule festlegt, was unabhängig von der Pandemie eine gute Idee bleibt. Was geht virtuell genauso gut und was besser? An welchen Stellen ist eine Universität zwangsläufig ein sozialer Raum und somit nicht rein virtuell? Ausländische Studierende: Welche Aspekte spielen hier eine besondere Rolle? Beim sozialen Raum, sicherlich auch bei Fragen des Spracherwerbs und der Integration. Dieses Thema braucht auf jeden Fall eine Durchdringung, und es braucht Zeit.

Wo ist das System am sensibelsten und muss für die Zukunft besser aufgestellt werden?

NETTEKOVEN: Es ist zunächst einmal gut, dass das System Universität „sensibel“ ist. Wir haben viele Schnittstellen zu unterschiedlichen Gruppen in der Gesellschaft. In der Wissenschaft hat Dissens zwangsläufig einen höheren Wert als der Konsens. Schon das macht am Ende sensibel. Und das ist gut so, jedenfalls richtig so. Insofern lege ich einen Schwerpunkt auf die bessere Aufstellung. Die

kommunikativen Wege innerhalb des Hauses kann man verbessern. Corona hat uns hier ein Gesamtverständnis auferlegt. Jetzt sollten wir es pflegen und auf diese Weise besser – bisweilen anders – miteinander reden. Auch ohne Krise. Dann sind wir am Ende vielleicht weniger oder nur noch in der richtigen Weise sensibel.

Es gab bereits Ideen für eine digitalere Lehre. Die Pandemie hat den Vorlesungsalltag zum Reallabor werden lassen. Wie fällt Ihre Bestandsaufnahme in Aachen aus und entwickeln sich daraus mehr Chancen oder gibt es vielmehr einen Wunsch nach Renaissance?

NETTEKOVEN: Das Reallabor ist hilfreich. Einziger Nachteil: Online-Programme sind nur eines von einer ganzen Reihe pädagogischer bzw. didaktischer Werkzeuge. Wir sind froh, dass das virtuelle Vermitteln auf Anhieb so gut funktioniert hat. Dennoch: Ich habe schon auf das Mischungsverhältnis von Online und Präsenz hingewiesen. Das Letztere ist meines Erachtens das eigentlich Spannende:

neue Präsenz-Formate. In der Zeit der Pandemie hat sich in Aachen der Collective Incubator entwickelt, ein Labor für interdisziplinäre Projekte von Studierenden zur Entwicklung von sozial oder wirtschaftlich relevanten Ideen. Renaissance wäre ein eleganteres Wort für „weiter so wie vorher“. Ich bin für „noch ein bisschen besser, denn wir haben in der Krise gelernt und über unsere Wirkungszusammenhänge nachgedacht“.

Wie sieht die RWTH in der Post-Pandemie aus? Was bleibt aus den Systemänderungen während COVID-19?

NETTEKOVEN: Wir bleiben eine der führenden technischen Hochschulen in Deutschland und Europa – und: Wir sind (noch) kreativer geworden. In der Folge sind unsere Angebote effizienter, aber gleichzeitig auch „haptischer“. Wir können was wir sind und was es bedeutet, bei uns zu studieren, zeigen, im Netz und vor Ort. Die Innovation steckt in der Mischung. Und sie hört nie auf.

DAS CENTER FÜR LEHR- UND LERN SERVICES (CLS)

Wenn der Professor als Avatar seine Studierenden im virtuellen Lernraum begrüßt, dann ist das bei Prof. Dr. Heribert Nacken keine Vision zukünftiger Lehre, sondern ein erfolgreiches Lehrkonzept in der Gegenwart. Der Wissenschaftler des Lehr- und Forschungsgebietes Ingenieurhydrologie schreitet gerne voran, wenn es um digitale Lehrkonzepte geht, und taucht nun auch als Avatar in die virtuelle Welt ein. Sein Projekt ist dabei vieles: international angelegt, digital, experimentierfreudig. Vor allem zeigt es, was möglich ist, wenn über innovative Lernmethoden gesprochen wird.

Das Fundament für Projekte wie dieses wird an der RWTH am Center für Lehr- und Lernservices gegossen. Am CLS werden sämtliche Services zur Verbesserung der Studienbedingungen und der Lehrqualität an der RWTH gebündelt. Soweit die Theorie. In der Praxis stehen Professor*innen im Green Room des Aufnahmestudios von Medien für die Lehre oder sie sprechen – insbesondere in der Frühphase der Pandemie – im zwangsweise leeren Hörsaal vor der Kamera.



Es werden Lernspiele, Serious Games, programmiert, in denen die Studierenden das Wissen, welches sie in ihren Vorlesungen und Seminaren gewinnen, spielerisch und vor allem lehrreich anwenden können.

Professor Nackens Avatare gab es schon vor der Pandemie. Sie sind auch kein Allheilmittel oder Maßstab für flächendeckende Lehre. Am Ende muss es der passende Mix im Stundenplan der Studierenden sein, der das Studium insgesamt attraktiv macht. Fortschrittliche Lehre kann viele Facetten haben, die Entwicklung hat begonnen. Die Pandemie hat sie beschleunigt.

POSITIVE ASPEKTE DER VERGANGENEN MONATE LANGFRISTIG ABSICHERN UND CHANCEN FÜR VERÄNDERUNGEN NUTZEN

EINE BEWERTUNG DER PODIUMSDISKUSSION „Ausblick: Was bleibt, wie es früher war“ DER MITGLIEDER DES SPRECHERTEAMS DER VEREINIGUNG DER KANZLERINNEN UND KANZLER DER UNIVERSITÄTEN DEUTSCHLANDS.

Wollte man ein erstes Fazit der Pandemie für die Universität in zwei Sätze fassen, dann könnten es diese sein: (1) Die Universitäten haben auch unter den Bedingungen der Pandemie vergleichsweise gut funktioniert. (2) Die Pandemie hat uns vor Augen geführt, was im virtuellen, digitalen und auf Abstand ausgerichteten Universitätsbetrieb nicht oder zumindest nicht auf wünschenswerte Weise funktioniert. So zufrieden man über den ersten Satz sein kann, so wichtig ist ein differenzierter Blick auf die im zweiten Satz zusammengefassten kritischen Erfahrungen.

LEHRE

In der Pandemie ist es gelungen, die Lehre in kürzester Zeit fast vollständig auf digitale Formate umzustellen. Ausnahmen bildeten Praxisveranstaltungen, die online nicht durchführbar sind. Der extrem kurzen Umstellungszeit, der teilweise noch geringen praktischen Erfahrung mit digitalen Lehrformaten und technischen Anlaufproblemen war es geschuldet, dass die Qualität der digitalen Lehre heterogen war. Die Neu- und Weiterentwicklung anspruchsvoller digitaler Lehr- und Lernkonzepte ist in vollem

Gang, ist aber vor allem für die Lehrenden mit einem erheblichen zeitlichen Mehraufwand verbunden.

Die Beschränkungen des Online-Betriebs haben in besonderer Weise den Studienstart getroffen. Dies betraf nicht nur die Auswahl von Lehrveranstaltungen, sondern auch das Fehlen des persönlichen Kontakts mit anderen Studierenden und Lehrenden und den Wegfall der informellen Campus-Kultur.

MOBILE ARBEIT

Das mobile Arbeiten im Homeoffice ist für die meisten Mitarbeitenden eine kaum noch wegzudenkende Facette des eigenen Arbeitsplatzes geworden, auch wenn die Arbeitsmöglichkeiten vielfach noch technisch limitiert waren und ein Zusammentreffen von Homeoffice und Homeschooling für beides störend sein konnte. Die notwendige Verlagerung der Arbeit nach Hause hat im Übrigen noch einmal nachdrücklich bestätigt, dass dies bei weitgehend papierbasiertem Arbeiten nur in engen Grenzen möglich ist. In Bereichen, für die wegen der Art ihrer Aufgaben eine hybride Arbeitsweise notwendig war (z. B. Prüfungsämter),



Das SPRECHERTEAM DER VEREINIGUNG DER KANZLERINNEN UND KANZLER DER UNIVERSITÄTEN DEUTSCHLANDS (v.l.n.r.)
DIETER KAUFMANN, Kanzler der Universität Ulm,
DR. ANDREA BÖR, Kanzlerin der Freien Universität Berlin,
DR. WALTRAUD KREUTZ-GERS, Kanzlerin der Johannes Gutenberg-Universität Mainz,
DR. ROLAND KISCHKEL, Kanzler der Bergischen Universität Wuppertal

mussten Lösungen dafür gefunden werden, die Präsenzanteile flexibel an saisonale Arbeitsspitzen anzupassen. Schwierig gestaltete sich auch das Onboarding von neuen Mitarbeitenden, die ganz oder überwiegend online eingearbeitet werden mussten und daher kaum Zugang zu den dinglich gebundenen oder zu den informellen Aspekten des neuen Arbeitsplatzes finden konnten.

UNIVERSITÄT IM VIRTUELLEN RAUM

Durch die Verlagerung des universitären Lebens in den virtuellen Raum entfielen die Gelegenheiten für zufällige Begegnungen oder Gespräche, die am Rande von Treffen entstehen und diesen oftmals eine besondere Bedeutung geben oder den entscheidenden Kontext für das eigentlich Gesagte liefern. In den Beiträgen des Panels wurde dies vielfach als allgemeine Frage nach der Balance von Präsenz und Onlinewelt thematisiert und an Beispielen erläutert, an denen sichtbar wird, dass ein persönlicher Kontakt nicht verlustfrei durch Videomeetings und -konferenzen zu ersetzen ist. Als Ort des Diskurses und des Austausches profitieren die Universitäten erheblich vom Element

der physischen Anwesenheit, sei es bei der Generierung und Bearbeitung in der Forschung, Aufgabenerfüllung in den Administrationen sowie bei der Betreuung von Studierenden der Lehre. Im Sinne einer qualitativ guten universitären Lehre ist die Notwendigkeit persönlicher Begegnung von Lehrenden und Studierenden, auch untereinander, auf einem Campus geblieben. Die Universitäten müssen hierfür den passenden Raum bieten und zudem für sich klären, wie sie zukünftig ihr Selbstverständnis interpretieren und auslegen wollen.

ENTSCHEIDUNGSPROZESSE UND REGELUNGSDICHTE

Der durch die Pandemie ausgelöste Handlungsdruck hat in den Universitäten deutlich werden lassen, wie groß jedenfalls unter diesen besonderen Umständen der Wunsch nach Führung, Entscheidung und Wahrnehmung von Verantwortung in einem System sein kann, das sich ansonsten gerne als „loosely coupled“ begreift. Entscheidungsprozesse waren durch ihre Verlagerung in den virtuellen Raum jederzeit möglich, es war aber auch spürbar, dass besonders kritische Entscheidungsphasen ohne direkten persönlichen Kontakt herausfordernder

sind. Andererseits sind aus dem wahrgenommenen Bedarf neue oder veränderte Formate der Zusammenarbeit entstanden, unabhängig davon, ob sie hochschulrechtlich vorgesehen sind, beispielsweise auf Ebene der Fakultätsleitungen.

Während der Krise wurde deutlich, wie sehr die tägliche Arbeit in Lehre, Forschung und Verwaltung einer Universität einer hohen Regelungsdichte unterworfen ist, die unter den Handlungserfordernissen der Pandemie kontraproduktiv war. Masken wurden deshalb auch unter Zurückstellung des Vergaberechts beschafft, weil sie gebraucht wurden, für Schnelltests entstandene Kosten jenseits von Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit, Lizenzen für Videokonferenzsysteme trotz datenschutzrechtlicher Bedenken erworben – alles im Sinne des übergeordneten Ziels, den Lehr- und Forschungsbetrieb aufrechtzuerhalten.

FLEXIBILISIERUNG DER PROZESSE

Es hat sich gezeigt, dass in Zukunft Studium, Lehre, die Aufgabenerfüllung in den Administrationen und die Gremienarbeit digitaler und verteilter gestaltet werden müssen, um dem Wunsch der Studierenden und Beschäftigten nach einer höheren Flexibilität nachzukommen, aber auch um die Verwaltungs- und Entscheidungsprozesse in den Universitäten zu modernisieren. Formate digitaler Lehre werden die Präsenzlehre in Zukunft ergänzen, um flexibel auf Bedürfnisse von Studierenden, aber auch Lehrenden einzugehen, unabhängig von aktuellen äußeren Zwängen.

Aus der Umsetzung von Lösungen zur Aufrechterhaltung von Lehre und Forschung und aus der Arbeit in den Administrationen und Gremien sind Anforderungen für den zukünftigen und geregelten Betrieb der Hard- und Software erkennbar geworden. Diese werden nur mit einer Aufstockung von Budgets für Hard- und Software sowie für das IT-Personal zu erfüllen sein, was zusätzliche finanzielle Mittel erfordert. Neben den informationstechnischen Herausforderungen sind auch rechtliche Hürden zu nehmen, beispielsweise beim Datenschutz, bei der Akquirierung des benötigten Personals und in der Personalentwicklung – sowohl des wissenschaftlichen wie des Personals in Technik und Verwaltung.

Zudem ist es überfällig, überkomplexe, langwierige und nicht am eigentlichen Zweck ausgerichtete Verfahren auf den Prüfstand zu stellen. Für eine flächendeckende Einführung von mobilem bzw. verteiltem Arbeiten sind, neben rechtlichen Anforderungen, die operative Umsetzbarkeit bei Arbeitsabläufen, die Balance eines Anwesenheitserfordernisses und die zukünftige

zentrale und dezentrale Verortung der Aufgabenerfüllung zu prüfen und zu bestimmen.

UMSCHALTEN VON KRISENBEWÄLTIGUNG IN CHANCENSUCHE

Das Panel hat gezeigt, dass die skizzierten Veränderungen eher gelingen werden, wenn die Frage, was zur Bewältigung der Krise beigetragen hat, durch die Suche nach Chancen abgelöst wird. Am Beispiel der Arbeitsformen stellt sich dann weniger die Frage, wie das Homeoffice als Instrument eingesetzt wird, um die Arbeitnehmer*innen vor gesundheitsgefährdenden Sozialkontakten zu schützen. Wir sind vor allem auf der Suche nach den Chancen, dem Mehrwert in einem flexibilisierten Modell der Arbeitsorganisation. Bei Betrachtung virtualisierter Prozesse ist nicht entscheidend, dass sie eine Voraussetzung des mobilen Arbeitens sind, sondern eher, welche besonderen Qualitäten sie für den Outcome unserer Tätigkeit an den Universitäten ermöglichen.

BALANCE WIEDERGEWINNEN, NUR ETWAS ANDERS ...

Viele Beiträge des Panels waren durch ein Abwägen des Für und Wider geprägt, das Herausarbeiten einer Ausbalancierung gegenläufiger Anforderungen innerhalb der Universität. Auf der Ebene der Governance ist zu bestimmen, wie die „richtige“ Balance zwischen zentralen Steuerungsimpulsen und dezentraler Eigenverantwortung ausgestaltet werden kann. Mit Blick auf die Lehre, die Aufgabenerfüllung in den Administrationen oder die Gremienarbeit wird jeweils zu bestimmen sein, an welchen Stellen für das Gelingen eine persönliche, physische Anwesenheit unersetzlich ist und an welchen Stellen auf gleichwertige oder gar vorteilhaftere virtuelle Formate umgestellt werden sollte.

FAZIT

Die Frage „Was bleibt, wie es früher war?“ lässt sich noch nicht abschließend beantworten, zumal die Universitäten weiterhin mit sich wöchentlich ändernden Anforderungen an einen Universitätsbetrieb unter Pandemiebedingungen umgehen müssen. Die Pandemie stellt uns aber einen wertvollen Erfahrungsraum zur Verfügung, ein deutlich erweitertes Erfahrungswissen für die Aufgaben der Zukunftsgestaltung. Dieses Erfahrungswissen gilt es wirksam zu sichern, damit es im Zuge der Rückkehr in den Normalbetrieb nicht wieder in Vergessenheit gerät.

LEHREN AUS DER CORONA-PANDEMIE

FOLLOW-UP-WORKSHOP-REIHE: DER ARBEITSKREIS FORTBILDUNG DER VEREINIGUNG DER KANZLERINNEN UND KANZLER DER UNIVERSITÄTEN DEUTSCHLANDS PLANT IN FORTSETZUNG DER VIRTUELLEN KANZLERJAHRESTAGUNG 2021 FÜR DAS JAHR 2022 VERSCHIEDENE VERANSTALTUNGEN ZUR VERTIEFTEN AUSEINANDERSETZUNG.

| Von Dr. Ulrike Graßnick, Kanzlerin Universität Trier und Leitung des Arbeitskreises Fortbildung

Diese Veranstaltungen sind als Follow-up-Workshop-Reihe unter der Bezeichnung „Die Corona-Pandemie und die Universitäten: Auswirkungen und Chancen für die postpandemische Hochschuladministration“ für die nächsten Jahre vorgesehen. Mit der Veranstaltungsreihe sollen spezifische Themen vertieft betrachtet werden, die im Rahmen der vier Panels der Jahrestagung diskutiert wurden. Es wird darum gehen, sowohl Stärken und Chancen als auch Schwächen und Risiken für das System Universität zu identifizieren und einzuordnen, wie resilient die Institutionen tatsächlich sind.

Die verschiedenen Panels bieten Ansatzpunkte für Themen der Veranstaltungsreihe:

STÄRKUNG WISSENSCHAFTS-KOMMUNIKATION UND KOMMUNIKATIONSPROZESSE

Die Kommunikation der Universitäten, sowohl intern als auch extern, muss sich zukünftig ändern. Zum einen hat die Corona-Pandemie gezeigt, dass die Wissenschaftskommunikation und hier vor allem die Vermittlung von Forschungsergebnissen in die breite Bevölkerung an

Bedeutung gewonnen hat. Die Pandemie hat auch gezeigt, dass sich zentrale und dezentrale Kommunikationsprozesse innerhalb der Einrichtungen ändern und verbessern müssen.

WEITERENTWICKLUNG DER LEHRE

Die Anforderungen von und an die Lehre wurden im Laufe der Krise neu justiert. Lehrende und Studierende sehen sich Herausforderungen durch die digitale Lehre gegenübergestellt, für die neue Infrastrukturen, Tools und rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen und neue Fähigkeiten vermittelt werden müssen.

GESTALTUNG DER ORGANISATION

Eine Re-Etablierung der Präsenzkultur an den Universitäten ist zukünftig mit einer Balance aus Anwesenheit und mobilem/verteiltem Arbeiten erforderlich. Das betrifft sowohl die Lehre, die Gremienarbeit als auch die Aufgabenerfüllung in den Administrationen und den dezentralen Bereichen. Neben erforderlichen Personalentwicklungsmaßnahmen zur Befähigung der Beschäftigten mit diesem „new normal“ muss auch eine Auseinandersetzung mit zukünftigen

Aushandlungskulturen und Entscheidungsstrukturen erfolgen.

RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen und Dysfunktionalitäten von Normen (z. B. Baurichtlinien, Datenschutz, arbeitsrechtliche Bestimmungen) schränken die Handlungsfähigkeit der Universitäten stark ein, verzögerten während der Krise Lösungen und führen zu einem hohen Maß an Bürokratie.

Eine Auswahl der Themen ist in den kommenden Monaten geplant und letztendlich mit der oben genannten Auswahl nicht abschlossen. Die einzelnen Veranstaltungen sind mit einer starken partizipatorischen Komponente angelegt, um einen Austausch anzuregen und gemeinsam Ansätze für Lösungen zu erarbeiten. Adressaten der Workshops sind dabei vor allem die Universitätskanzler*innen. Ein intensiver Austausch sowie Diskussionen zu Erfahrungen und Positionen werden durch externe Expert*innen und eine professionelle Moderation begleitet.



KANZLERARBEITSKREIS FORTBILDUNG



24. und 25. MÄRZ 2022 IN LEIPZIG
WORKSHOP VERWALTUNGSDIGITALISIERUNG

www.uni-kanzler.de/was-wir-machen/die-arbeitskreise/ak-fortbildung
Weitere Termine werden auf der o.g. Homepage veröffentlicht

VEREIN ZUR FÖRDERUNG DES DEUTSCHEN & INTERNATIONALEN WISSENSCHAFTSRECHTS

Verein zur Förderung des
deutschen & internationalen
Wissenschaftsrechts

4. FEBRUAR 2022 ALS ONLINE-VERANSTALTUNG
PRÜFUNGEN IN DER CORONAZEIT

5. und 6. MAI 2022 IN FRANKFURT AM MAIN
GIBT ES EINE ANGEMESSENE AUFSICHT FÜR WISSENSCHAFTSEINRICHTUNGEN?

HERBST 2022 IN BERLIN
EXPERTOKRATIE



www.verein-wissenschaftsrecht.de

Weitere Termine werden auf der o.g. Homepage veröffentlicht

ZENTRUM FÜR WISSENSCHAFTSMANAGEMENT E. V.

20. MAI 2022 IN SPEYER
FESTAKT ZUM 20-JÄHRIGEN JUBILÄUM DES ZENTRUMS FÜR
WISSENSCHAFTSMANAGEMENT E. V. (ZWM)



www.zwm-speyer.de/weiterbildung

Weitere Veranstaltungen und Workshops werden auf
der o.g. neugestalteten Homepage veröffentlicht

IMPRESSUM

BEILAGE ZUR DUZ //
MAGAZIN FÜR WISSENSCHAFT & GESELLSCHAFT, 18. FEBRUAR 2022
DAS DUZ SPECIAL ERSCHEINT IN DER
DUZ VERLAGS- UND MEDIENHAUS GmbH.

HERAUSGEBER DIESER AUSGABE:
DIETER KAUFMANN, BUNDESPRECHER DER VEREINIGUNG
DER KANZLERINNEN UND KANZLER DER UNIVERSITÄTEN DEUTSCHLANDS
HELMHOLTZSTRASSE 16 // 89081 ULM
KANZLER@UNI-ULM.DE // WWW.UNI-KANZLER.DE

PROJEKTVERANTWORTUNG, TEXT UND REDAKTION:
NORMAN NITZSCHE, GESCHÄFTSSTELLE DER VEREINIGUNG
DER KANZLERINNEN UND KANZLER DER UNIVERSITÄTEN DEUTSCHLANDS

VERANTWORTLICHE DUZ SPECIAL-REDAKTION:
DUZ VERLAGS- UND MEDIENHAUS GMBH, BERLIN

KOORDINATION UND MARKETING: STEFANIE KOLLENBERG
S.KOLLENBERG@DUZ-MEDIENHAUS.DE

TEXT UND REDAKTION:
VERONIKA RENKES, V.RENKES@DUZ-MEDIENHAUS.DE

GESTALTUNG UND SATZ: AXEPTDESIGN, BERLIN
WWW.AXEPTDESIGN.DE

LAYOUTKONZEPTION: IRIS BECKER, BERLIN

FOTOS:
TITEL: PETER WINANDY // SEITE 3: ANDREAS SCHMITTER // SEITEN 4-11: ANDREAS SCHMITTER
UND NITZSCHE, UNIVERSITÄT ULM // SEITE 7: FOTODESIGN HARTMANN, MAINZ //
SEITE 12: MORGENSTERN, RWTH AACHEN // SEITE 15: NITZSCHE, UNIVERSITÄT ULM //
SEITE 18: EBERHARDT, UNIVERSITÄT ULM; SANDRO EILER

DRUCK: SDL DIGITALER BUCHDRUCK, BERLIN

VERLAG:
DUZ VERLAGS- UND MEDIENHAUS GMBH
KAISER-FRIEDRICH-STRASSE 90 // 10585 BERLIN
TEL.: 030 2129 87-0
INFO@DUZ-MEDIENHAUS.DE // WWW.DUZ-MEDIENHAUS.DE

DR. WOLFGANG HEUSER (GESCHÄFTSFÜHRER)
W.HEUSER@DUZ-MEDIENHAUS.DE

REDAKTIONSSCHLUSS:
DEZEMBER 2021 // © DUZ VERLAGS- UND MEDIENHAUS GmbH

ISBN: 978-3-96037-355-1