

Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit Spannungen innerhalb von Hochschulverbänden – eine Reflexion aus Perspektive der Verbundkoordination am Beispiel des Verbundprojektes Digitalisierung in Disziplinen Partizipativ Umsetzen :: Competencies Connected (D2C2)



Ella Lindauer¹ und Katrin Rockenbauch²

Abstract

In diesem Artikel reflektiert die Verbundkoordination des hochschulübergreifenden Verbundprojektes D2C2 über Herausforderungen bei der Koordination eines großen Hochschulverbundes. Dies geschieht auf Grundlage der Spannungsfelder in Hochschulverbänden, die von Bosse & Würmseer (2020) beschrieben wurden. Ziel des Artikels ist die Reflexion des eigenen Handelns im Sinne einer Beobachtung der eigenen Situation, um damit einen Beitrag zur Professionalisierung der Aufgaben von Verbundkoordinationen in Hochschulverbänden zu leisten und als Inspirationsquelle für die Forschung in diesem Feld zu dienen.

Keywords

Hochschulverbund; Hochschullehre; Spannungsfelder; Projektkoordination; Verbundbegleitung; Interventionen

- 1 Ella Lindauer
Kordinatorin des sachsenweiten Verbundprojektes D2C2 mit Fokus Qualitätssicherung, Geschäftsstelle der Hochschuldidaktik Sachsen, Leipzig
ella.lindauer@hd-sachsen.de
- 2 Dr.in Katrin Rockenbauch
Kordinatorin des sachsenweiten Verbundprojektes D2C2, Geschäftsstelle der Hochschuldidaktik Sachsen, Leipzig
katrin.rockenbauch@hd-sachsen.de

1. Hinführung

Die Anzahl von Hochschulverbänden steigt, was stark mit der Politik der Mittelgeber:innen zusammenhängt, die Verbundprojekte vermehrt fördert (Ladwig & Arndt 2021). Die Beforschung hochschulübergreifender Zusammenarbeit in ihren verschiedenen Konstellationen hat damit einen Aufschwung erfahren, wobei unterschiedliche Begrifflichkeiten für den formalen Rahmen der Zusammenarbeit verwendet werden (u.a. Maschwitz et al. 2019; Metag et al. 2018; Ladwig & Arndt 2021). Ladwig und Arndt (2021) nutzen den Terminus Verbund „als neutralste Bezeichnung“ (ebd., 107) und definieren Landeshochschulverbände als „regionale Zusammenarbeit im Rahmen von formalisierten Hochschulverbänden innerhalb der Grenzen einzelner Bundesländer“ (ebd., 12).

Als besonders divers wird die Rolle der Koordination von Hochschulverbänden beschrieben. In vielen Hochschulverbänden ist die Koordination Aufgabe der Geschäftsstelle, die wiederum als vermittelnde und moderierende Instanz zwischen der Leitungsebene und dem Gesamtverbund (operative Ebene) agiert (Bosse & Würmseer 2020, 19f.). So verhält es sich auch im Verbundprojekt „Digitalisierung in Disziplinen Partizipativ Umsetzen :: Competencies Connected“ (D2C2), das wir als Koordination aus der Geschäftsstelle der Hochschuldidaktik Sachsen (HDS) heraus begleiten. Dieser Artikel dokumentiert das an uns selbst wahrgenommene Handeln als Projektkoordination. Wir reflektierten dieses entlang

der drei Spannungsfelder nach Bosse und Würmseer (2020). Die gemeinsame Reflexion erfolgte in zwei Treffen nach zwei Jahren Verbundkoordination. Dabei entstanden drei den Spannungsfeldern zugeordnete Listen von Herausforderungen bzw. Empfehlungen zum Umgang mit diesen. Tätigkeiten, die wir den drei Spannungsfeldern nicht eindeutig zuordnen konnten, sind nicht Teil dieses Artikels. Wir betonen, dass es sich hierbei um keine wissenschaftliche Untersuchung handelt, sondern um eine Praxisreflexion. Mit der Offenlegung unserer projektspezifischen Herausforderungen und Interventionen sowie der daraus abgeleiteten Empfehlungen möchten wir zu einer weiteren Professionalisierung der Verbundarbeit und deren Koordination beitragen.

2. Konkretisierung

In diesem Kapitel stellen wir zunächst das Projekt D2C2 und die verschiedenen Spannungsfelder vor, bevor wir uns über den von Bosse und Würmseer erarbeiteten theoretischen Zugang unserem Agieren innerhalb des Verbundprojekts D2C2 nähern.

2.1 Zum Projekt D2C2

Ziel des Projektes D2C2 ist es, Digitalität in der Lehre von fünf Fachbereichen (Ingenieurwissenschaften, Informatik, Kunst & Gestaltung, Gesundheit & Soziales sowie Psychologie) zu fördern, indem

sachsenweite Lehrenden-(Studierenden-)Netzwerke, sogenannte fachspezifische Professional Learning Communities (fPLC), aufgebaut werden. Vornehmlich sollen entlang von vier thematischen Schwerpunkten (Digital Turning Points, DTP) (digitalisierte Labore & Werkstätten (1), Vermittlung von Digital Skills (2), Erstellung eines digitalen Aufgabenpools in der Mathematik (3) und Digitales Prüfen (4)) die Entwicklung von innovativen Lehr-Lern-Szenarien vorangetrieben werden. Die entwickelten Szenarien werden entsprechend dem Ansatz Scholarship of Teaching and Learning (SoTL) pilotiert und evaluiert. Dazu sind an allen Verbundhochschulen Personen angestellt, die diese Entwicklungen begleiten und unterstützen (Digital Change Support, DCS). Die hellgrünen Kästchen in Abbildung 1 zeigen die Mitarbeitenden der drei Arbeitsgruppen (fPLC, DCS und DTP), die im engen Austausch mit der Koordination stehen und gemeinsam den Verbund D2C2 bilden (vgl. Webseite Projekt [D2C2](#)).

2.2 Spannungsfelder in Hochschulverbänden

Bosse und Würmseer (2020) haben im Rahmen einer qualitativen Untersuchung von 71 Hochschulverbänden spezifische Herausforderungen sowie die Spannungsfelder, in denen diese Herausforderungen eingebettet sind, herausgearbeitet. Sie beschreiben drei Spannungsfelder in der Verbundarbeit, in denen jeweils zwei entgegengesetzte Kräfte wirken:

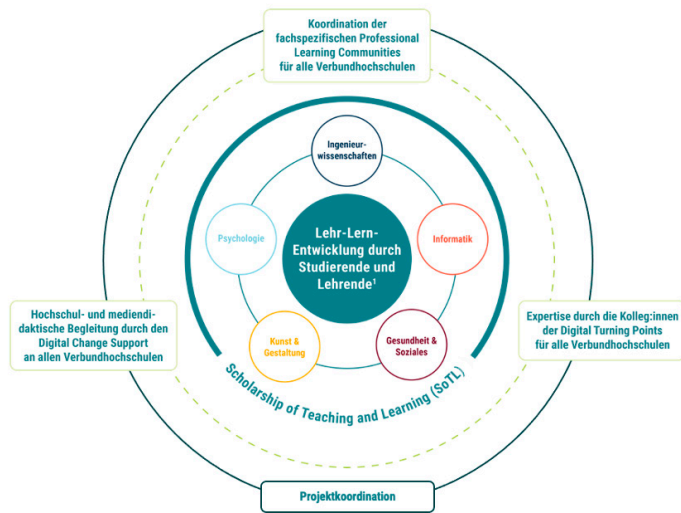


Abb. 1: Überblick zum Projekt D2C2

Unterschiedlichkeit vs. gemeinsame Ziele (1.), Konkurrenz vs. Kooperation (2.) sowie Wandel vs. Kontinuität (3.) und charakterisieren diese wie folgt (ebd. 25ff.):

1. Die Zusammenarbeit zwischen den Verbundhochschulen oder einzelnen Projektkolleg:innen wird zum einen beeinflusst von einer vielfältigen Verbundkonstellation aus unterschiedlichen Hochschultypen, Fachkulturen oder Statusgruppen und zum anderen von dem Anspruch, trotz dieser Unterschiedlichkeit an einem gemeinsamen Ziel

zu arbeiten (Unterschiedlichkeiten vs. gemeinsame Ziele).

2. Darüber hinaus sollen Organisationen, die zunächst mit bestimmten Alleinstellungsmerkmalen beispielsweise um Studierende konkurrieren, nun Erfahrungen und Ressourcen teilen oder gar Gemeinsames erarbeiten (Konkurrenz vs. Kooperation).
3. Zuletzt gilt es, die Stabilität des Verbunds zu erhalten und gleichermaßen in der Lage zu sein, interne und externe Veränderungen zu ermöglichen (Wandel vs. Kontinuität).

Wie stark die Spannungen bzw. Kräfte innerhalb eines jeden Spannungsfeldes wirken, variiert. So wird das erste Spannungsfeld beispielsweise dadurch beeinflusst, wie heterogen die einzelnen Verbundhochschulen und deren Zielstellungen sind. Bosse & Würmseer (2020) konstatieren, dass eine hochschulübergreifende Zusammenarbeit eines geeigneten Umgangs mit der Unterschiedlichkeit sowie ein Austarieren der gegensätzlichen Kräfte bedürfe (ebd., 30). In unserer Reflexion kamen wir zu dem Schluss, dass der Projektkoordination hierbei eine wesentliche Rolle zukommen kann.

Ziel des Artikels ist es daher, zum einen entlang der Spannungsfelder konkrete Herausforderungen in der Zusammenarbeit im Verbundprojekt D2C2 darzustellen. Zum anderen sollen die hauptsächlich von der Projektkoordination im Verbund initiierten oder geplanten Lösungsansätze zum Umgang mit diesen

Herausforderungen aufgezeigt werden. Für manche Herausforderungen lassen sich weitere Ursachen finden. Wir nehmen in diesem Perspektiven-Artikel jedoch primär Bezug auf die beschriebenen Spannungsfelder und möchten für die in ihnen enthaltenen bzw. durch sie entstehenden Problembereiche sensibilisieren.

Im Folgenden widmen wir uns den einzelnen Spannungsfeldern.

3. Auseinandersetzung mit den Spannungsfeldern im Projekt D2C2

Für jedes Spannungsfeld erläutern wir zunächst, wie sich dieses in unserem Projekt zeigt und welche Herausforderungen sich ergeben. In einem weiteren Schritt kommen wir zu Umgangsweisen und Haltungen, die wir für hilfreich erachten oder beschreiben begünstigende Faktoren, von denen wir annehmen, dass sie die Spannung zwischen beiden Polen eines Spannungsfeldes ausgleichen können.

3.1 Unterschiedlichkeiten vs. gemeinsame Ziele

Wie zuvor ausgeführt, geht es bei diesem Spannungsfeld darum, trotz der Unterschiedlichkeiten der Verbundpartner:innen gemeinsam an Zielen zu arbeiten. Die Unterschiedlichkeiten zwischen

Hochschultypen, Strukturen, Prozessen, Kulturen und Fachbereichen und weiterer Dimensionen zeigen sich im Projekt D2C2 auf unterschiedlichen Akteur:innenebenen: auf Ebene der Projektleitungen, auf Ebene der Verbundmitarbeitenden und auf Ebene der Lehrenden (also z.B. Teilnehmenden in Lehrnetzwerken).

Aus den benannten Unterschiedlichkeiten resultierte vor allem in der Phase des Projektstarts ein sehr hoher Erklärungsbedarf (z.B. hinsichtlich der dem Antrag zugrunde liegenden Theorien, facheigener Denk- und Handlungsweisen u.ä.) auf allen Seiten, der viel Zeit benötigte und außerdem dem Wunsch und Zeitdruck, mit schnellen Schritten voranzukommen, widersprach. Wir nehmen wahr, dass falsche Vorannahmen z.B. über Prozessabläufe an anderen Hochschulen ein Fallstrick sein können, der manches Vorhaben von Mitgliedern einer einzelnen Hochschule scheitern lässt.

Welche Verhaltensweisen der Projektkoordination erachten wir in diesem Spannungsfeld als hilfreich bzw. zielführend, um den Unterschiedlichkeiten Raum zu geben? Welche weiteren begünstigenden Faktoren sehen wir? Es folgen unsere Schlussfolgerungen und Empfehlungen, die wir aus unseren positiven wie negativen Beobachtungen zum Umgang mit diesem Spannungsfeld benennen möchten:

Die Koordination sollte:

- Kolleg:innen am jeweiligen Hochschulstandort, die nicht in das Verbundprojekt involviert sind, dafür sensibilisieren, dass Verbundarbeit vor allem in der Anfangsphase Zeit braucht und z.B. adäquate Arbeitsweisen teilweise gemeinsam diskutiert werden müssen. Die einzelnen Hochschulziele stehen also zunächst im Hintertreffen, zugunsten der Festlegung konkreter gemeinsamer Projektziele und Arbeitsweisen.
- eine interessierte und verständnisvolle Haltung gegenüber den Verbundkolleg:innen bzw. deren Perspektive bzgl. der Eingebundenheit an der jeweiligen Hochschule einnehmen.
- sich bewusst machen, dass sich Umgebungsbedingungen an den Hochschulen ändern können und es daher hilfreich ist, sich mind. von Zeit zu Zeit diesbezüglich zu vergewissern.
- gemeinsame Ziele setzen, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit notwendig machen.
- Deadlines vereinbaren und nach Absprachen asynchrones Arbeiten ermöglichen.
- sich bewusst machen, dass die Zusammenarbeit in der Tendenz leichter bzw. einfacher wird, je länger man im Verbund zusammenarbeitet.
- Konzepte oder Prinzipien im Verbundantrag festlegen, die in allen Teilbereichen des Projektes Anwendung finden – in D2C2 z.B. SoTL und SoAD sowie Decoding the Disciplines (DtD) und Students as Partners (SaP). Diese Konzepte und

entsprechende Weiterbildungen schaffen Gemeinsamkeiten, weil diese überall Anwendung finden und der Austausch dazu als wertvoll erlebt wird.

- zu Projektbeginn Ist-Stands-Erhebungen zu den unterschiedlichen Zielen des Verbundprojektes durchführen, um Unterschiedlichkeiten bzw. Gemeinsamkeiten in Zahlen abzubilden und auf dieser Grundlage das weitere Vorgehen abzustimmen.
- im Verbundantrag Ziele formulieren, die
 - zum einen ausreichend Raum lassen, sodass einzelne Hochschulen ihre Interessen darin wiederfinden
 - und zum anderen ausreichend klar formuliert sind, sodass die Projektmitarbeitenden vor allem in der Phase des Projektstartes, bei dem eine Übersetzung und Aneignung der Projektziele durch die Mitarbeitenden stattfinden muss, hinreichend orientiert sind.
- unterschiedliche Formate der Zusammenkunft auf Ebene der Verbundkolleg:innen einführen/etablieren, die den formalen und informellen Austausch digital und in Präsenz ermöglichen und unterschiedliche Ziele fokussieren, bspw. informieren, weiterbilden, entwickeln, Feedback ermöglichen (vgl. Blogartikel zu Austauschformaten im digitalen Raum). Damit wird unterschiedlichen Bedarfen Raum gegeben und eine Arbeit an gemeinsamen Zielen ermöglicht.

- fördern bzw. befürworten, dass Veranstaltungsreihen für Lehrende etabliert werden, die die Unterschiedlichkeit im Verbund sichtbar werden lassen und dadurch der Synergie und Bereicherung dienen. Im Projekt D2C2 sind die Formate wie die Werkstatt- und Laborpause, in der Lehrende sachseweit und fachübergreifend Labor- und Werkstattarbeit online vorstellen (vgl. Webseite [Open Lab](#)).
- fördern bzw. befürworten, dass im Verbund Lösungen entwickelt werden, die für viele Lehrende in unterschiedlichen Fachbereichen nutzbar sind. Dazu zählt im Projekt D2C2 z.B. die Erarbeitung einer datenschutzkonformen [Quiz App](#).

Die geschilderten Maßnahmen und Verhaltensweisen tragen aus unserer Erfahrung dazu bei, dass das Spannungsfeld Unterschiedlichkeit vs. Gemeinsamkeit in einer für alle Beteiligten produktiven Balance gehalten werden kann. Als Projektkoordination sehen wir auf der einen Seite die Aufgabe, Gemeinsamkeiten aufzuzeigen, zu schaffen bzw. zu ermöglichen und auf der anderen Seite die Unterschiedlichkeiten anzunehmen und nutzbar zu machen.

3.2 Konkurrenz vs. Kooperation

Bei diesem Spannungsfeld geht es darum, dass Hochschulen sich in einer Konkurrenzsituation befinden und – abhängig von räumlicher Distanz sowie Forschungs- und Studienausrichtung – um

Ressourcen wie Gelder, Studierende und z.T. auch Arbeitskräfte konkurrieren (Bosse & Würmseer 2020; Kosmützky 2023). Wir beobachten, dass vor allem bei Hochschulen, die sich im Hochschultyp und in fachlichen Schwerpunkten ähneln, sich mit zunehmender räumlicher Nähe das Konkurrenzempfinden verstärkt. Kooperation und Konkurrenz schließen jedoch einander nicht aus, sondern sind „in spannungsreicher Gleichzeitigkeit aufeinander bezogen“ (Szöllösi-Janze 2021, 245).

Im Projekt D2C2 zeigt sich dieses Spannungsfeld bisher in unterschiedlichen Akteursgruppen. Beispielsweise schien innerhalb der Lehrenden-(Studierenden)-Netzwerke (fPLCs) die Skepsis anfänglich teilweise groß, was die Zusammenarbeit innerhalb einer hochschulübergreifenden fachspezifischen Gruppe von Lehrenden anbelangt. Der Wunsch einzelner Hochschulen, sich Standortvorteile durch ihre Alleinstellungsmerkmale zu sichern, ist möglicherweise in Fachbereichen, die einen starken Rückgang an Studierenden verzeichnen, besonders groß. Darin könnte ein geringeres Interesse gründen, an einem hochschulübergreifenden Lehrenden-Netzwerk teilzunehmen bzw. darin Inhalte zu teilen.

Ein weiteres Beispiel für dieses Spannungsfeld ist eine gemeinsame Befragung von Lehrenden und Studierenden, auf die sich innerhalb der Projektantragsphase alle Hochschulen einigten mit dem Ziel, den IST-Stand der Digitalisierung an den Verbundhochschulen zu erheben. Neben der Tatsache, dass zum

Start der „Befragung“ unterschiedliche Ergebnisse zum IST-Stand einzelner Verbundhochschulen vorlagen und die Mitarbeitenden eventuell eher zurückhaltend auf eine erneute Befragung zu diesem Thema reagiert hätten, war unser Eindruck auch, dass die beteiligten Hochschulen weniger Interesse an Vergleichsdaten zu diesem Thema haben könnten. Auch diese Vermutung führen wir auf die Konkurrenzsituation, in der sich die Hochschulen befinden, zurück.

Weiterhin erscheint auch das Teilen von an den einzelnen Hochschulen erarbeiteten Ergebnissen nicht immer selbstverständlich. Es bedarf der Nachfrage durch die Projektkoordination und z.T. auch des aufmerksamen Lesens von Tagungsbeiträgen von Verbundkolleg:innen, um Informationen zu erhalten. Ob sich hier Angst vor Konkurrenz verbirgt oder Verbundkolleg:innen sich des Wertes ihrer Ergebnisse für andere gar nicht so bewusst sind, wollen und können wir nicht beurteilen. Wir möchten für das Spannungsfeld, in dem sich die Kolleg:innen möglicherweise bewusst oder unbewusst befinden sowie für ein unter Umständen bestehendes Konkurrenzempfinden sensibilisieren.

Welche Verhaltensweisen der Projektkoordination erachten wir in diesem Spannungsfeld als hilfreich bzw. zielführend? Welche weiteren begünstigenden Faktoren konnten wir aus unserer Arbeit identifizieren?

- Um die Zusammenarbeit zwischen Lehrenden unterschiedlicher Hochschulen zu fördern, hilft es, wenn nicht nur die Projektkoordination die Vorteile einer möglichen Kooperation kommuniziert. Im beschriebenen Projekt war es hilfreich, wenn Lehrende mit hoher Reputation in der jeweiligen Fachlehre die Herausforderungen in den Fachrichtungen offen ansprachen und betonten, dass in diesem Zusammenhang eine Zusammenarbeit mit Lehrenden anderer Hochschulen hilfreich sein könnte. Dazu gehört z.B., dass im hochschulübergreifenden Verbund ressourcenaufwändige Arbeiten an einem Fragenpool für Prüfungen oder auch ressourcenbenötigende Kapazitäten wie Rechenleistungen schneller oder einfacher umgesetzt werden können.
 - Auch erscheint die Kooperationsbereitschaft zwischen Lehrenden, die in den Grundlagenfächern lehren, größer als zwischen denjenigen, die in den Masterstudiengängen tätig sind. Zwar kann auch ein Mangel an Zeit als eine Ursache für ausbleibende Kooperationsbereitschaft angeführt werden. Vermutlich herrscht jedoch auf Ebene der Bachelorstudiengänge weniger Konkurrenz um die Studierenden und gemeinsame Themen in der Lehre (wie z.B. Vorkenntnisse der Studierende) begünstigen die Bereitschaft zum Austausch. Gemeinsame, niedrigschwellige Veranstaltungsreihen, in denen jede:r Lehrende etwas beitragen kann und darf, ermöglichen eine schrittweise Bewegung aufeinander zu.
 - Innerhalb der Projektantragsphase einigten sich die Stakeholder auf eine gemeinsame Befragung von Lehrenden und Studierenden (s.o.). Nach der eher verhaltenen Reaktion der Hochschulen zum geplanten Zeitpunkt der Konzeption der Befragung wurde eine Anpassung des Ziels der Befragung vorgenommen, die sich der zukünftigen Gestaltung der Hochschullehre in Sachsen auf Grundlage zweier Strategiepapiere des Wissenschaftsrates (Wissenschaftsrat 2022 a/b) widmete. Die daraus ableitbaren Entwicklungsziele können sowohl Grundlage für die Weiterentwicklung in den einzelnen Hochschulen sein als auch eine Grundlage für gemeinsame Argumentationen der Hochschulen gegenüber dem Ministerium bzw. in der Strategiebildung des Bundeslandes darstellen. Obwohl die Hochschulen in Konkurrenz stehen, gelingt es durch die Befragung, gemeinsame Herausforderungen aufzudecken, zu quantifizieren und eine gemeinsame Argumentationsgrundlage zu schaffen.
 - Gemeinsam hochschulübergreifend und systematisch der Beantwortung von innerhalb der Verbundtätigkeit aufkommenden Fragen oder Hindernissen in der hochschuldidaktischen bzw. hochschulischen Tätigkeit nachzugehen. (vgl. [Brenner et al. 2024](#) & [Beisenwenger et al. 2024](#)) Der Vorteil einer hochschulübergreifenden Erhebung im Verbund gegenüber einer Aktivität als einzelne Person oder Institution kann das Commitment der beteiligten Akteur:innen stärken.
- Dies kann ebenfalls als Steigerungsbeziehung (Kosmützky 2023) bezeichnet werden.
- Die Tatsache, dass nicht eine einzelne Hochschule, sondern die Geschäftsstelle der HDS – die mit allen sächsischen Hochschulen gleichberechtigt zusammenarbeitet – das Verbundprojekt koordiniert, sehen wir ebenfalls als Faktor, der das Konkurrenzempfinden vermindert. Zwar erfolgt die Anstellung der Kolleg:innen aus verwaltungstechnischen Gründen an einer der Hochschulen, doch agiert die Hochschuldidaktik Sachsen unabhängig von dieser Einrichtung. So etabliert sich nach unserem Eindruck mehr und mehr das Vertrauen, dass die HDS als eine Art Dachorganisation fungiert, die das Ziel hat, gute Hochschullehre im gesamten Bundesland zu fördern und für ALLE Hochschulen gleichermaßen da zu sein.

Unsere Aufgabe als Projektkoordination innerhalb dieses Spannungsfeldes beruht auf mehreren Mechanismen: Zum einen identifizieren und fokussieren wir Ziele, die über die Interessen einzelner Hochschulen hinausweisen. Auch dies ist ein Beispiel für eine Steigerungsbeziehung (Kosmützky 2023) und beschreibt, dass gemeinsam erreichbare Ziele für alle Partner:innen erstrebenswerter sind als Ziele, die von den Partner:innen allein erreicht werden können. Gleichermaßen gilt es, Möglichkeiten dafür zu schaffen, zunächst niedrigschwellig voneinander zu profitieren und zu lernen. Wir halten es außerdem für sinnvoll, ein Verständnis dafür zu ent-

wickeln, dass nicht alle Themen bzw. Ziele zu jedem Zeitpunkt „verbundfähig“ sind (nicht gemeinsam zu bearbeiten sind, u.a. wegen zu großer Konkurrenz), was z.B. bei einer Antragstellung zu beachten ist (vgl. ursprüngliches Ziel der Lehrenden- und Studierendenbefragung).

3.3 Wandel vs. Kontinuität

Wandel bedeutet Veränderung. Diese ermöglichen und fördern, leben oder einfach nur aushalten, steht – so die Idee dieses Spannungsfeldes – im Gegensatz zu Kontinuität im Sinne von Beständigkeit, Dauerhaftigkeit und Verlässlichkeit. Bosse und Würmseer (2020) thematisieren innerhalb dieses Spannungsfeldes als „gravierende Hindernisse vor allem den Wechsel in der Sprecher:innenposition bzw. den Hochschulleitungen, aber auch die Fluktuation in der Besetzung von Arbeitsgruppen und Geschäftsführung“ (ebd., 27) sowie „Veränderungen in der Finanzierung des Verbundes“ (ebd.).

Wir möchten an dieser Stelle bemerken, dass dieses Spannungsfeld nicht nur verbund- und hochschultypisch ist, sondern der Gegensatz von Wandel und Kontinuität in allen Lebensbereichen kollektiv wie auch individuell besteht. Darin sehen wir eine der größten Herausforderungen innerhalb des Projektverlaufes. Gesellschaftliche Herausforderungen und Möglichkeiten, die Menschen weltweit tangieren, beeinflussen den Wunsch nach Kontinuität der im Projekt involvierten Personen. So bestand inner-

halb der Pandemie die Notwendigkeit, sich sehr schnell an neue Umstände zu gewöhnen, die Lehre und das Lernen anzupassen und zum Teil mit nicht sehr befriedigenden Lösungen leben und arbeiten zu müssen. Dies vermuten wir als Grund dafür, dass es zumindest zum Projektstart zu einer Ablehnung weiteren Wandels kam. Diese postpandemische Müdigkeit Lehrender und Studierender erschwerte es, potenzielle Teilnehmende für ein Projekt zu gewinnen, das den Anschein machte, die Lehre noch weiter digitalisieren zu wollen. Noch eine weitere epochale Veränderung wirkte als Zäsur auf das System Hochschule: generative KI, also Tools wie ChatGPT standen im Herbst/Winter 2022 der Allgemeinheit zur Verfügung. So traten andere Themen aufgrund der wahrgenommenen Relevanz der KI zunächst in den Hintergrund.

Wie aber zeigt sich das Spannungsfeld spezifisch in unserem Projekt? Hinderlich und gleichermaßen dem Projektgeschäft immanent wirken sich die zahlreichen Stellenwechsel aus. Innerhalb von 30 Monaten vollzogen sich an acht von elf Verbundhochschulen Personalwechsel innerhalb der Gruppe der wissenschaftlich Beschäftigten. In der Gruppe der studentischen Beschäftigten sind noch mehr Wechsel zu verbuchen. Auch innerhalb der Hochschulleitungen ergaben sich seit der gemeinsamen Arbeit am Verbundantrag aufgrund der Dauer der jeweiligen Amtszeiten in mehr als zwei Drittel der Hochschulen Personalwechsel.

Als für viele Verbundkolleg:innen ebenfalls herausfordernd erwiesen sich die unterschiedlichen Projektphasen, die zum Teil sehr unterschiedliche Arbeitsaufgaben aber auch Rollen von den Verbundmitarbeitenden abverlangten.

Auch hier stellen wir wieder die Frage: Welche Verhaltensweisen der Projektkoordination sehen wir in diesem Spannungsfeld als hilfreich bzw. zielführend an? Welche weiteren begünstigenden Faktoren sehen wir?

- Es wirkt sich positiv aus, dass das Verbundprojekt innerhalb einer existierenden Struktur (HDS) etabliert wurde. Zu ermöglichen, dass Projektergebnisse nach Projektabschluss in bestehenden Strukturen fortgeführt werden, können zu einem Kontinuitätsempfinden beitragen. (z.B. fPLC, die zu dauerhaften Lehrnetzwerken in der HDS werden)
- Hilfreich war für D2C2, übergreifende Projektziele und theoretische Ansätze in den Antrag zu integrieren. Diese ziehen sich als roter Faden durch das Projekt und bieten gemeinsame Orientierungspunkte im gesamten Projektverlauf (vgl. 2.2).
- Förderlich und Kontinuität stärkend sind Vorerfahrungen bezüglich der Arbeit in Verbänden in der Hochschuldidaktik Sachsen und auch einiger Verbundmitarbeitenden in der Durchführung von Verbundprojekten.

- Zwecks Einarbeitung neuer Kolleg:innen wurde im zweiten Projektjahr ein Pat:innensystem etabliert mit dem Ziel, schnell persönliche Beziehungen innerhalb des Projektes aufzubauen und gleichermaßen den Informations- und Wissensfluss zu gewährleisten. Damit wollten wir die Einarbeitungszeit verbessern oder gar verkürzen und dem Wandel im Projekt durch Stellenwechsel begegnen.
- Sich wandelnde Projektphasen wurde seitens der Projektkoordination mit transparenter und stetiger Kommunikation begegnet. In manchen Arbeitsgruppen wurde immer wieder über Rollen und Rollenverständnisse diskutiert bzw. reflektiert.
- Geschaffene Projektarbeitsstrukturen bieten ein die Kontinuität wahrendes und damit vorhersehbares Gerüst:
 - alle 14 Tage versandte projektinterne Newsletter,
 - halbjährliche Präsenztreffen,
 - alle sechs Wochen stattfindende Online-Verbundtreffen,
 - wöchentlicher Kaffeepausch für den informellen Austausch zwischen Standorten und Personen
 - sowie projektinterne Weiterbildungsformate und kollegiale Beratung (mehr dazu [hier](#))
- Grundsätzlich geben regelmäßig stattfindende Projektbefragungen Aufschluss über die Sinnhaftigkeit von Arbeitsstrukturen. Von der Gesamtkoordination und den Projektmitarbeitenden nicht mehr notwendig empfundene Strukturen werden angepasst oder abgeschafft. Durch das Einholen der Meinung der Projektmitarbeitenden erleben diese keinen störenden Bruch von Kontinuitäten, wenn Arbeitsweisen geändert werden.
- Auch der Wechsel bei Prorektor:innen, die alle Mitglieder des Lenkungskreises sind, kann durch bestehende Dauerstrukturen besser bewältigt werden, da die Geschäftsstellenleitung der HDS immer Auftaktgespräche mit neu gewählten Mitgliedern innerhalb der Mitgliedshochschulen führt und hier auch zu bestehenden Projekten gebündelt informiert.
- Kontinuität ermöglicht auch der Kooperationsvertrag: Eine Festlegung auf z.B. gemeinsame Kommunikationstools und Wege der Wissensdistribution bereits im Vorfeld ermöglichen vor allem in der Projektanfangsphase Klarheit und Halt.
- Die Koordination sollte gesellschaftliche Veränderungen in die Projektaktivitäten und -inhalte aufnehmen. So wurde die Einführung von allgemein zugänglichen KI-Instrumenten unserer Kenntnis nach in allen Projektteilen aufgegriffen und diskutiert. An vielen Stellen wurden und werden Zusatzveranstaltungen angeboten wie z.B. Workshops für Lehrende zum Testen von „Möglichkeiten und Grenzen der KI im Fachbereich Kunst und Gestaltung“.

Wie bereits oben erwähnt, ist aus unserer Perspektive dieses von Bosse und Würmseer (2020) beschriebene Spannungsfeld nicht exklusiv verbundspezifisch. Kontinuität zu gewährleisten, um Innovation zu ermöglichen, gehört zu den Aufgaben von Leitungen auch außerhalb von Verbundprojekten. Dennoch erscheint es uns relevant, dem Umgang mit den projektspezifischen Besonderheiten (z.B. Stellenwechsel) Aufmerksamkeit zu schenken.

4. Fazit und Schlussfolgerungen

Die Spannungsfelder von Bosse und Würmseer (2020) bieten eine gewinnbringende Perspektive, mit der sich Herausforderungen bei der Zusammenarbeit in Hochschulverbänden betrachten lassen. Mit der vorliegenden Reflexion der Spannungsfelder in Hochschulverbänden wurden Einblicke in die spezifischen Herausforderungen im Verbundprojekt D2C2 gegeben und erste Maßnahmen bzw. Verhaltens-/Umgangsweisen, die wir als Projektkoordination ergriffen haben, aufgezeigt. Bei der Darstellung handelt es sich um eine subjektive Betrachtung unserer Projektstrukturen und -prozesse.

Durch das Anwenden der Theorie wurde uns deutlich, dass in Bezug auf unser Projekt in jedem Spannungsfeld eine dominante Kraft vorherrscht (Unterschiedlichkeit vs. Gemeinsamkeiten, Konkurrenz vs. Kooperation, Wandel vs. Kontinuität). Wir als Projektkoordination haben – zum Teil unbewusst, zum Teil

bewusst – das jeweilige Spannungsfeld entfaltet, in dem wir die jeweilige Gegenkraft „ins Spiel brachten“. So bemühten wir uns, eher die Pole Gemeinsamkeiten, Kooperation und Kontinuität zu stärken. Ziel der Entfaltung des jeweiligen Spannungsfeldes war es, die optimalen Verhältnisse in der Verbundarbeit zu schaffen. Ob die vorgefundenen Kraftverhältnisse in anderen Verbänden und in anderen Projektphasen ähnliche Tendenzen aufweisen, gilt es zu untersuchen. Darüber hinaus stellten wir fest, dass die Spannungsfelder ineinander übergehen oder sich gegenseitig beeinflussen. So kann die Erkenntnis, dass ein Thema im Verbund gemeinsam besser bearbeitet werden kann (Gemeinsamkeiten), das Konkurrenzempfinden mindern, selbst wenn das Konkurrenzverhältnis bestehen bleibt. In zukünftigen Analysen könnte die Interdependenz der Spannungsfelder mehr in den Fokus gerückt werden.

Wir haben aufgezeigt, wie wir als Verbundkoordination im Ausbalancieren der widerstrebenden Kräfte Verantwortung übernehmen. Inwiefern sich das Balancefinden bzw. Ausbalancieren bereits als Aufgabenfeld einer Projektkoordination in Hochschulverbänden etabliert hat und welche weiteren Personen hierbei eine Rolle spielen könnten und sollten, gilt es in künftigen Forschungsvorhaben zu untersuchen. Die Ergebnisse würden spannende Ansatzpunkte zur weiteren Professionalisierung von Verbundkoordinierenden aufwerfen. Bei dem Versuch, das Schema der Spannungsfelder in einer dialogischen

Reflexion unseres Koordinationshandelns über die D2C2-Strukturen zu legen, sind wir zu einem tieferen Verständnis über die Zusammenhänge in unserem Verbund (und Hochschulverbänden allgemein) sowie der Rolle der Koordination gelangt. Trotz der Individualität bestehender Verbundprojekte hoffen wir, mit dieser retrospektiven Reflexion neue Impulse für eine differenzierte Analyse bestehender Spannungsfelder in Verbundprojekten sowie auf andere Projekte übertragbare Lösungsansätze bzw. Interventionen aufgezeigt zu haben.

Literatur

Beer, A., Henke, J. & Pasternak, P. (2020). Integrieren und Kommunizieren. Leitfaden und Toolboxen zur koordinativen Begleitung von Forschungsverbänden und Förderprogrammen. HOF-Handreichungen 13, Beiheft zu „die hochschule“ (2020).

Beisenwenger, A., Junge, S., Kleppsch, J., Schulze-Achatz, S., Speicher, C. & Weber, T. (2024). Students as Partners: Potenziale und Grenzen der Umsetzung in einem sächsischen Verbundprojekt. In: Perspektiven auf Lehre. Journal for Higher Education and Academic Development, 4(2), 39-50.

Bosse, E. & Würmseer, G. (2020). Hochschulverbünde. Ein aktueller Überblick zu Rahmenbedingungen, Organisation, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren lehrbezogener Zusammenarbeit. HIS-HE:Medium, 4. https://medien.his-he.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Medium/Medium_2020-04.pdf (18.01.2024)

Brenner, F., Wegner, G., Grunert, C. & Baier, J. (2024). Perspektivwechsel: SoTL und die Rolle von Hochschuldidaktiker:innen. In: Perspektiven auf Lehre. Journal for Higher Education and Academic Development, 4(2), 29-38.

Kosmützky, A. (2023). Konkurrenz und Kooperation im Hochschul- und Wissenschaftssystem: Neue Formen und ihre Folgen. IN: Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung, 1–17.

Ladwig, T. & Arndt, C. (2021). Landeshochschulverbünde in der digitalen Hochschulbildung. Ziele, Leitideen, Synergiepotenziale. In Hochschulforum Digitalisierung (Hrsg.), Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke. Springer Fachmedien Wiesbaden

Metag, S., Karl, K., Novy, K., Stöter, J. (2018). Vernetzung als Chance für Hochschulen? Essenzen zur Gestaltung eines hochschulischen Netzwerks. In: Sturm, N., Spenner, K. (eds) Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Springer VS, Wiesbaden. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-19180-1_15

Szöllösi-Janze, M. (2021). Archäologie des Wettbewerbs. Konkurrenz in und zwischen Universitäten in (West-)Deutschland seit den 1980er Jahren. Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, 69 (2), 241-276. DOI: <https://doi.org/10.1515/vfzg-2021-0015>

Wissenschaftsrat (2022a). Empfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre (Drs. 9699-22), Mai 2022. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2022/9699-22.html> (15.01.2024)

Wissenschaftsrat (2022b). Empfehlungen zur Digitalisierung in Lehre und Studium (Drs. 9848-22), Juli 2022 <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2022/9848-22.html> (15.01.2024)

Zitiervorschlag:

Lindauer, E. & Rockenbauch, K. (2024). Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit Spannungen innerhalb von Hochschulverbänden – eine Reflexion aus Perspektive der Verbundkoordination am Beispiel des Verbundprojektes Digitalisierung in Disziplinen Partizipativ Umsetzen :: Competencies Connected (D2C2). In: Perspektiven auf Lehre. Journal for Higher Education and Academic Development, 4(2), S. 1-9.

DOI: 10.55310/jfhead.49

