

Lessons learned – Was werden wir nach der Corona-Pandemie anders machen?

In außergewöhnlichen Situationen haben es auch kluge Worte und Weisheiten schwer. Als die Corona-Pandemie die Gemüter besonders belastete, nämlich während des Osterfests, erinnerten die Vereinigten Staaten, und natürlich auch das Fernsehen, an die besonderen Herausforderungen der Apollo 13-Mission. Wer den Namen Jim Lovell hört, denkt in diesem Zusammenhang gerne an einen Ausspruch, der für Innovationsseminare bestens geeignet scheint. Er lautet wie folgt: „There are three kinds of people in the world: those who make things happen, those who watch things happen and those who wonder what happened.“ Wer ehrlich zu sich selbst ist, muss aufgrund der Erfahrungen der vergangenen Wochen zu dem Ergebnis kommen: „Ich kann mich allen angesprochenen Zielgruppen zuordnen.“

Warum? Selten hat es so häufige Wechsel von Engagement und Enttäuschung, von Bewunderung und Verzweiflung, von Zuspruch und Ablehnung, von Euphorie und Skepsis, von Irrsinn und Hoffnung, von Egoismus und Altruismus gegeben.

Meine Erfahrungen und Schlussfolgerungen aus dem Manövrieren an und mit diesen Gegensätzen möchte ich in diesem Papier zusammenfassen.

Der digitale Sommer

Vor etwa einem Jahr habe ich im Rahmen einer nationalen Digitalisierungs-Tagung erstmals den Begriff „digitale Sattelzeit“ verwandt. Er sollte in Anlehnung an eine bedeutende Kategorie der Geschichtswissenschaft den Blick auf die Übergangsphase lenken, in der wir uns befinden und die Rolle des Hochschulforums Digitalisierung hervorheben. Als im März 2020 – mehr oder weniger aus heiterem Himmel – der Begriff „Nicht-Semester“ die Runde machte, fühlte ich mich an dieses Statement aus dem Februar 2019 erinnert. Ja, anstelle von Präsenz haben wir nun aus gutem Grund Distanz. Und Distance Learning war fast schon ein Begriff, der in der Mottenkiste verschwunden war. Aber die letzten Wochen hatten nun etwas von Aufbruchstimmung, die ich so in den mühsamen Fortschrittsjahren der Digitalisierung noch nicht erlebt habe. Ja, die Hochschulen Deutschlands sind zurzeit weitgehend leere Räume. Irgendwann werden wir diese Sondersituation in Bildbänden über das Jahr 2020 bestaunen dürfen. Aber trotzdem wird daraus kein Nicht-Semester, sondern eine anzunehmende Herausforderung. Jetzt sind wir gleichzeitig in einem digitalen Trainingslager und Ernstfall, jetzt ist die Zeit für die Entwicklung und Belastung digitaler Architekturen, jetzt ist nicht mehr von digitalen Verlierern und Gewinnern die Rede, sondern in gewisser Weise auch „digitale Solidarität“ gefragt. Wir werden erleben, was uns die analoge Lehre bedeutet, aber auch häufiger erkennen, was digital auch gut geht. Diese gegenseitige Wertschätzung wird zunehmen und uns im Jahr 2020 einen „digitalen Sommer“ bescheren – aber darüber hinaus neuen Esprit.

Delegation von Verantwortung

Am Beginn der nächsten Krisenkommunikation sollte nicht stehen, dass jede/r zunächst einmal das tut, was sie/er für richtig hält, bevor sie/er andere konsultiert. Gute Koordination

ist viel wert. Hochschulübergreifend setzt eine gelingende Abstimmung voraus, dass die Reihenfolge der Entscheidungen und die Zuständigkeit der verantwortlichen Ebenen möglichst frühzeitig kommuniziert werden. Viel Zeit wurde damit verbracht, über Dinge zu sprechen, die längst entschieden sein mussten. Das Hochschulwesen war in dieser Hinsicht nicht wesentlich besser als der Föderalismus. In diesem langen Ringen um Verbindlichkeit wäre eine bessere Ressortabstimmung auf der ministeriellen Ebene ebenso hilfreich gewesen. Hier rächt sich die Verteilung von Zuständigkeiten über mehrere Ministerien hinweg: Lehramt, Gesundheitsstudiengänge, Rechtswissenschaft - um nur einige Beispiele zu nennen. Insgesamt fehlte eine Entscheidungs- und Koordinationsstruktur für den Notfall.

Starker Teamgeist und steigende Erwartungen

Im Zuge der Zuspitzung der Corona-Krise beschäftigte uns zunächst die Frage, was es eigentlich bedeutet, eine Universität gegebenenfalls zu schließen. In wenigen Tagen entwickelte sich eine Vorstellung von Notbetrieb - getrieben durch äußere Anlässe und innere Einsichten -, die in der Summe auch vergleichsweise wenige Reibungen erzeugte. Es war und ist ein Teamgeist spürbar, der auch durchaus jene erfasste, die aufgrund ihres Arbeitsspektrums im Home Office de facto nur sehr eingeschränkt ihre Dienstleistungen erbringen konnten. Manche sehnen ihre gewohnte Arbeitsumgebung zurück. Das ist sehr verständlich.

Es war dann auch die Nicht-Semester-Debatte, die das Ziel nach Erreichen des Notbetriebs noch deutlicher vor Augen führte: ein weitgehend digital organisiertes Semester. Eine unkomplizierte Zusammenarbeit in Verbindung mit flachen Hierarchien hat möglich gemacht, dass nur wenige Veranstaltungen verschoben werden mussten, und das Anfangscredo, gegebenenfalls auch mit niedrigschwelligen Angeboten operieren zu können, weitgehend verdrängt wurde. Es dominierte der Ansporn, es doch schaffen zu können. Irgendwann in diesem Prozess erinnerte ich mich an die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg: Die einen sorgen dafür, dass man nicht unzufrieden ist, die anderen dafür, dass die Zufriedenheit steigt. Der erste Komplex beschreibt also die Hygiene, das Umfeld, die Rahmenbedingungen, zu denen auch die Entlohnung gehört. Der zweite Bereich, die sogenannten Motivatoren, aber umfasst Felder wie Anerkennung und Verantwortung, selbstverständlich auch Phänomene wie Aufstieg und Erfolg. Nach dieser Pandemie wird es darauf ankommen, besonders in jenen Bereichen, die sich durch ein starkes Engagement ausgezeichnet haben, eine gute und neue Balance zwischen diesen Feldern zu finden. Denn zum Teamgeist gehört das gemeinsame Arbeiten an einem Schaltplan, der sprichwörtlich gelegentlich auch Kurzschlüsse herbeiführte. Die beteiligten Soft- und Hardwarekomponenten wurden auf eine harte Probe gestellt. Gelegentlich machte sich auch eine Anspruchsmentalität breit, die der Gesamtsituation nicht angemessen war. Die Art und Weise, wie damit umgegangen wurde, war gleichwohl ebenfalls vorbildlich.

Einfache Plattformen für komplexe Diskussionen

Die Laufwege der Kommunikation zwischen den Hochschulstandorten in Rheinland-Pfalz und dem zuständigen Ministerium waren gelegentlich holprig, von Beginn an fehlte eine klare

Koordination und Verantwortungsdelegation. Die Rahmenbedingungen müssen zukünftig klar kommuniziert werden, die Umsetzung erfolgt in Eigenverantwortung und unter Beachtung der lokalen Besonderheiten konsequent dezentral. Das Telefon ist ein bidirektionales Medium, für Abstimmungsprozesse, gerade auch im Rahmen von Telefonkonferenzen, eher ungeeignet. Webkonferenzen sorgen hier für deutlich mehr Ordnung und sie eröffnen zugleich die Präsentation und gegebenenfalls Bearbeitung wichtiger gemeinsamer Unterlagen.

Home Office

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war Home Office angesichts des relativ schnell erfolgten Notbetriebs fast alternativlos. Der Fokus lag auch nicht so sehr auf der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern als fast ebenso alternativlose Lösung auf unterschiedlich ausgeprägten Präsenzpfllichten zuhause, die aus dem weitgehenden Stillstand aller Funktionssysteme unserer Gesellschaft resultierten. Für die Arbeits- und Ablauforganisation kam dies völlig unvorbereitet. Aus den Erfahrungen dieses forcierten Zuhause-Arbeitens haben wir eher unverhofft gelernt, was unter schwierigen Bedingungen alles geht, was aber auch keineswegs auf Dauer gestellt werden darf. Zugleich traten Ungleichheiten zu Tage, die den fast schon vergessenen Digital Divide in der Belegschaft deutlich machte. Wenn die Arbeitsorganisation zukünftig weiter flexibilisiert werden soll, bedarf es hier deutlich weitreichender Investitionen, vor allem für das private Umfeld. Aber auch für die Büroausstattung vor Ort kann man aus dieser Krise lernen. Ich will nicht verhehlen, dass sich durchaus auch Ansätze für eine neue Form des Facility Managements ergeben könnten.

Für wissenschaftliche Qualifikationsprozesse war und ist die Zeit ebenfalls eine Herausforderung. Der Gesetzgeber hat bereits reagiert. Hier werden wir im Rahmen unserer Möglichkeiten unterstützen.

Aufbau flexibler IT-Strukturen

Während dieses raschen Strukturwandels stand in der Regel zumeist ein „Wir brauchen...“ im Vordergrund. Es ging um die Bewältigung ungeahnter Mengenabfragen, um die Gewährleistung von Zugängen, um die Datensicherheit von unbekanntem Softwareprodukten, um Speicherlösungen, um Handreichungen für Aufzeichnungstools usw. Mit diesem Installationsmarathon verschoben sich aber auch schnell spürbar die Diskussionen von reinen Implementationsfragen hin zu qualitativen Überlegungen. Natürlich hatte man auch einen Systemzusammenbruch vor Augen oder – eher unausgesprochen – die Abhängigkeit von einer neuen Monokultur, die eben nicht mehr aus eigener Kraft am Leben gehalten werden kann. Die systemischen Abhängigkeiten werden besonders deutlich, wenn nahezu alles auf die Zwischenschaltung von Technik angewiesen ist. Auf Dauer steigert das die Vulnerabilität. Hier liegen Zukunftsaufgaben für die IT-Allianzen, die sich mittlerweile in Rheinland-Pfalz – und darüber hinaus – etabliert haben.

Datenschutz

Im Falle des Datenschutzes sind nahezu alle rheinland-pfälzischen Einrichtungen in den letzten Wochen auf Sicht gefahren. Hinzu kamen Berichte, die auf Sicherheitslücken und andere Gefährdungslagen, die im Umgang mit bestimmten Softwareprodukten auftreten können, hinwiesen. In dieser Gemengelage ist eine Vielzahl sehr pragmatischer Entscheidungen getroffen worden, ja, sie mussten getroffen werden, damit bestimmte Plattformen überhaupt zur Verfügung standen. Auch hier fielen die meisten Entscheidungen dezentral. Der Virtuelle Campus Rheinland-Pfalz war hilfreich, aber die erforderliche IT-Umwelt wurde weitgehend in Eigenregie aufgebaut. Hier sollte definitiv geprüft werden, was zukünftig dauerhaft zentral vorgehalten wird: Lizenzen, Speicher- und Rechenkapazitäten. Die vielfach geforderte europäische Lösung wäre hier ein definitiver Gewinn.

Ein IT-Investitionsprogramm

Die Digitalstrategie des Landes Rheinland-Pfalz sollte durch ein möglichst präzises und dauerhaftes, also nachhaltiges Investitionsprogramm in zentrale Felder der IT-Versorgung ergänzt werden. Es beginnt mit dem Campus-Management: das gesamte Dienstleistungs-Portfolio muss auf ein Minimum an Medienbrüchen reduziert werden. ERP heißen die „Zauber“-Buchstaben. Es geht weiter bei der Basisausstattung der Büroarbeitsplätze an den Hochschulstandorten, setzt sich fort bei der Gewährleistung guter Gelegenheitsstrukturen (z. B. Home Office, mobiles Arbeiten). Die ungleichen Bedingungen des Netzzugangs müssen auf absehbare Zeit der Vergangenheit angehören, Speicherprobleme sollten im 21. Jahrhundert nicht mehr auftreten. Die IT-Sicherheit muss personell und strukturell verankert werden, die Lehre und die Forschung benötigt virtuelle Umgebungen, die den Lehrenden und den Studierenden gute Bedingungen für Wissenschaft und den sich daran anschließenden Austausch gewährleisten. Das unerwartet eingetretene kollektive Selbstlernprogramm im Bereich der Digitalisierung wäre ein guter Einstieg in den systematischen Aufbau von Weiterbildungsangeboten, die auch virtuell verschiedenen Zielgruppen zugänglich sein können. Auch für das Studierendenmarketing, das Schnupperstudium, für Brückenkurse usw. - kurzum, für alle Themen, die seit langem vorwiegend debattiert wurden, sollten nun bald die Praxiserfahrungen dominieren.

Digitale Bibliothek

Eine geschlossene Bibliothek, vor allem, wenn es sich um eine Zentralbibliothek handelt, ist für eine Universität einem Herzstillstand vergleichbar. Die „Abwesenheits“-Universität hat uns vor Augen geführt, wie wichtig eine Campusatmosphäre ist. Sie hat aber auch – zumindest kurzfristig – Engpässe in der Informationsversorgung offenbart. Aber nicht nur das: Die digitale Welt rühmt gerne ihre Offenheit, die gelegentlich aber sehr teuer daherkommt. E-Book-Pakete und Datenbanken strapazieren die Bibliothekshaushalte der Hochschulen. Mühsame Urheberrechtsdebatten verhindern den uneingeschränkten Zugang und die Verwertung des vorhandenen Wissens. Das Akronym DEAL steht sinnbildlich für die Gesamtsituation. Es ist vor allem eine nationale Aufgabe. Aber vor Ort gilt es nun, eine Reform des Bibliotheksetats auf

den Weg zu bringen. Konkret muss es darum gehen, eine behutsame Umschichtung des Verhältnisses analog/digital zu vollziehen.

Digitale Didaktik

Im Rahmen des Dies academicus der Universität Trier hat ein Lehrpreis für die digitale Lehre eine erst junge Tradition. Vieles spricht dafür, zukünftig die Wertschätzung nicht alleine an das digitale Element zu knüpfen, sondern gute und innovative Lehre zu prämiieren. So heißt auch die Arbeitsstelle, die zu Beginn des Jahres 2020 als zentrale Einheit für die Lehrunterstützung und Lehrentwicklung an der Universität Trier ins Leben gerufen wurde. Es war kein vorausschauender Gehorsam, aber im Nachhinein wird diese Neuerung in ihrer Notwendigkeit in vielfacher Hinsicht bestätigt. Didaktik hat sich in der Vergangenheit häufig auf Seitenwegen austoben dürfen, sie wird in den kommenden Jahren stärker in das Zentrum der akademischen Lehre gerückt.

Prüfungswesen

Zum Studium gehört der Qualitätsnachweis. Einige konnten, als die Krise sich beschleunigte, die Vorbereitung auf eine Prüfung nicht mehr in die Praxis umsetzen. Wir mussten viele Sondertatbestände schaffen, kreative Übergangslösungen definieren, Richtlinien für E-Klausuren unter besonderen Bedingungen, für schriftliche Klausuren in großen Hörsälen usw. erarbeiten, Rahmenbedingungen für mündliche Prüfungen, z. B. auch im Rahmen einer Videokonferenz, festhalten. Aus der Not musste also auch hier eine Tugend gemacht werden. Aber entscheidend ist, dass auch hier ein fairer und gerechter Umgang mit allen Studierenden an oberster Stelle stehen muss. Niemand will hier nur einen Auftrag abfertigen, die Ernsthaftigkeit dieses Teils des Studiums muss absolut gewahrt werden, und es darf keine Scheindebatte über vermeintliche Äquivalenzlösungen geben. Und wenn es zu echten Engpässen im Bereich der Studierbarkeit gekommen ist, muss im Sinne der Betroffenen eine gute Lösung gefunden werden.

Die Not soll aber eben keineswegs dauerhaft zur Tugend gemacht werden. Deshalb ist es ratsam, die aktuelle Hochschulgesetznovelle des Landes Rheinland-Pfalz auch dazu zu nutzen, eine ergänzende Regelung für Notsituationen und den Umgang mit diesen zu integrieren. Nordrhein-Westfalen hat eine solche Regelung bereits.

Gremienarbeit

Die Universität ist auch eine Gremienuniversität. Die Funktionsweise dieser Steuerungs- und Diskussionsebene ist unerlässlich für den Dauerbetrieb einer akademischen Einrichtung. Viele Regelungen, insbesondere solche, die die Entscheidungsfindung und das Abstimmen über Vorschläge betreffen, rühren noch aus einer Zeit, in der es allenfalls erste Vorstellungen von digitalen Alternativen gegeben hat. Die Präsenzveranstaltung soll nach wie vor die erste Lösung sein, aber das Debattieren, Austauschen, Präsentieren usw. geht in virtuellen Umgebungen mittlerweile häufig auch sehr komfortabel. Insofern ist es nicht nur die

Grundordnung der Universität Trier, die in dieser Hinsicht einer Revision bedarf, sondern auch übergeordnete Regelwerke, beispielsweise das rheinland-pfälzische Hochschulgesetz. Hier benötigen wir die erforderliche Flexibilität nicht um der Flexibilität willen, sondern um zukünftig auf vergleichbare Situationen ohne lange und wiederkehrende Grundsatzdebatten reagieren zu müssen.

Internationalisierung und Vernetzung

Zu den Verlierern der Pandemie gehören in der akademischen Welt im Jahr 2020 definitiv Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler, Austauschstudierende und Stipendiatinnen und Stipendiaten, die einen Teil ihrer Studienjahre an einem von ihnen präferierten Ort verbringen wollten. Auch internationale Forschungsaktivitäten, der Austausch auf internationalen Tagungen, die Austragung gemeinsamer Konferenzen usw. – diese besonderen Elemente des wissenschaftlichen Arbeitens vermissen gegenwärtig viele. Natürlich lässt sich unter diesen Bedingungen auch weiter forschen, aber ein Jahr nach dem Jubiläumsjahr Alexander von Humboldts spürt man, wie klein die Welt auf einmal, zumindest vorübergehend, wieder sein kann. Die Wertschätzung für das Internationale wird dadurch gewinnen. Aber in der aktuellen Situation muss der Blick auch auf alle gerichtet sein, die ihr Studium nicht außerhalb ihrer Heimatuniversität fortsetzen können. Das gilt für Incomings und Outgoings gleichermaßen.

Kooperation und Eigenständigkeit

Kooperation und Eigenständigkeit müssen sich nicht ausschließen. Die Situation der letzten Wochen hat mehrfach gezeigt, dass es gut ist, zu kooperieren, aber ebenso ist gezeigt worden, dass es gelegentlich gut ist, eigenständig handeln zu können. Der Zwang der Verhältnisse hat beides erforderlich gemacht. Viele Reaktionen waren ähnlich, manche haben leider zu unnötigen Vergleichen geführt und es lokal erschwert, bestimmte Entscheidungen konsequent durchzuhalten. Dass in solchen Situationen die Erfordernisse der Mitbestimmung gelegentlich kielgeholt wurden, ist nicht zu entschuldigen, aber keineswegs Ausfluss eines Eigenwillens, sondern der Dringlichkeit vieler schnell aufeinanderfolgender Momente geschuldet.

Auch die digitale Lehre selbst ist ein gutes Beispiel für das Zusammenfallen von Gemeinsamem und Individuellem: Ohne eine AG Digitale Lehre und das von dort aufgebaute Beratungsumfeld und -angebot wären einige nicht in die Lage versetzt worden, eigenständig weiterarbeiten zu können. Ohne den Erfahrungsaustausch in den digitalen Kursen selbst, also zwischen Lehrenden und Lernenden, wären manche kreativen Vorschläge wohl auch auf der Strecke geblieben.

Vielleicht ...

Vielleicht werden wir die Wahrnehmung unserer Außenwelt über einen geteilten Bildschirm, die vielen Office-Eindrücke und Wallpaper-Präferenzen bald vermissen. Aber die flexiblere

Gestaltung des Terminkalenders als Folge eines Mobilitätsverzichts sollte ein bleibender Gewinn sein. Videokonferenzen können nicht länger als zweitbeste Lösung beschrieben werden.

Vielleicht werden wir zukünftig besser erklären können, was Statik und Dynamik unterscheidet. In dieser Rasanz der Veränderung gab der Stillstand Raum für Kreativität und Ordnung. Ordnung und Fortschritt werden vorwiegend als Gegensätze gesehen und erlebt. Sie gehören in synchroner und diachroner Hinsicht zusammen.

Vielleicht sind in diesem ersten Rückblick auf die Corona-Pandemie nicht alle Errungenschaften und Nachteile angemessen gewürdigt worden. Aber in einem bin ich mir sicher: Wir mussten häufiger die Seiten wechseln und haben doch einiges auf den Weg gebracht. Wissenschaftshistoriker werden sich vielleicht irgendwann darüber wundern, was passiert ist.

Trier, den 13. Mai 2020
Prof. Dr. Michael Jäckel
Präsident der Universität Trier