



W6: Zu Risiken und Nebenwirkungen von Anträgen. Aus Herausforderungen Chancen für neue Projekte kreieren.

Outcome-Dokumentation

Abstract	1
Outcome-Dokumentation	2
Auf dem (Hochschul-) Weg	3
Von der Vision zur Aktion	4
Outcome	5

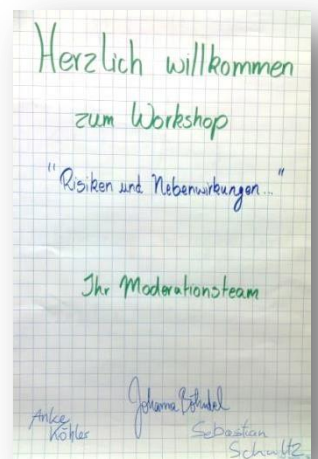
ABSTRACT

Projektmaßnahmen an Hochschulen zielen auf verschiedene Verbesserungen der strukturellen Bedingungen an Hochschulen und beginnen so häufig mit einem ersten Enthusiasmus über die neuen Möglichkeiten: Welche Chancen!

Doch das neue Projekt stellt alte Routinen in Frage, was nicht nur bequem ist; neue Mitarbeiter*innen müssen ihre Plätze finden; Mitarbeiter*innen vor Ort müssen diesen Platz schaffen. Im Hochschulalltag laufen die Gewohnheiten, die „ungeschriebenen Gesetze“, automatisch weiter; neue Maßnahmen müssen erst einmal den Takt und die Gepflogenheiten ihrer neuen Umwelt kennen lernen – sich einzulassen um mitspielen zu können. Welche Herausforderungen!

Herausforderung und Chance zugleich bestehen in weich formulierten Projektzielen. Was genau ist zu erreichen? Was war die Vision beim Antrag und was ist das Ziel der konkreten Umsetzung vor Ort? Wie kann das durchgeführt werden? Welche Informationen müssen fließen? Und von wem zu wem? Wie sehen die Interessen der „Neuen“, also der Projektmitarbeiter, und der „Alten“ genau aus? Wo erfährt man voneinander und von den je anderen Interessen, um miteinander zu arbeiten?

Mit kurzen Inputs zu Metamodellen geht es in diesem Workshop um die Auseinandersetzung und neue Zusammensetzung der eigenen Projekterfahrungen an Hochschulen von Seiten der – hoffentlich – heterogenen Teilnehmenden.



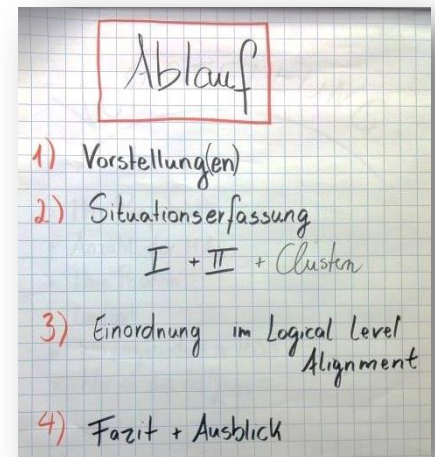
W6 Zu Risiken und Nebenwirkungen von Anträgen. Aus Herausforderungen Chancen für neue Projekte kreieren.

Anke Köhler (Europa-Universität Flensburg); Johanna Böhndel (FH Flensburg); Sebastian Schultz (Universität Potsdam)

Die Teilnehmenden des Workshops haben zahlreiche Erfahrungen in Projekten an Hochschulen gemacht – von Gelingensbedingungen sowie Störfanfälligkeiten. Wir möchten diese abfragen und gemeinsam im Workshop sammeln, strukturieren und mit einem Meta-Blick zu einem „Beipackzettel“ für Projekte zusammenführen. Projektmitarbeitern soll die Sammlung der typischen Probleme, die mit der auf die Hochschulpraxis gerichteten Projektarbeit einhergehen, helfen, die Widerständigkeiten der eigenen Arbeit anders zu lesen und damit umzugehen. Denn wer die Risiken und Nebenwirkungen kennt, kann sich auf sie einstellen und ihnen aufmerksam-vorbeugend begegnen. Auf der Ebene des Hochschulmanagement erleichtert die Lokalisation und Berücksichtigung typischer Probleme, die konzeptionelle Berücksichtigung. So können (wechselseitige) Frustrationen eingedämmt und mehr Zusammenwirken erreicht werden.

OUTCOME-DOKUMENTATION

Wir haben uns für eine Outcome-Dokumentation entschieden, da es sich zeigte, dass keine inhaltlich einheitlichen „Ergebnisse“ sinnhaft erarbeitet werden konnten. Ziel war es, einen pragmatischen „Beipackzettel“ für das Schreiben von Projektanträgen und die Durchführung von Projekten gemeinsam zu entwickeln. Zu diesem Produkt ist es nicht gekommen, da, wie sich in einer Pilotierung bereits andeutete, das Anforderungs- und Problemgeflecht, in dem sich die einzelnen Agierenden finden, zuerst durchdrungen werden will. So ging es im Workshop vorrangig um die Prozess-Ebene, um einen solchen „Beipackzettel“ zu ermöglichen. Denn trotz augenscheinlich klarer Problembenennungen ist es ratsam, in einem ersten Schritt die Ebenen, auf denen sich die alltäglich auftretenden Herausforderungen befinden, zu identifizieren. Somit war das Ergebnis eine Sammlung von individuellen Positiva und Negativa der im Workshop vertretenen Projekt (-Mitarbeitenden) und die Vorstellung und die exemplarische Einordnung von einigen vorher identifizierten typischen Schwierigkeiten.



W6 Zu Risiken und Nebenwirkungen von Anträgen. Aus Herausforderungen Chancen für neue Projekte kreieren.

Anke Köhler (Europa-Universität Flensburg); Johanna Böhdnel (FH Flensburg); Sebastian Schultz (Universität Potsdam)

AUF DEM (HOCHSCHUL-) WEG

Wir, die Moderator*innen, hatten den Anspruch, mit den Teilnehmenden als beteiligten Expert*innen ins Gespräch zu kommen. Wir wollten Gelegenheit geben, die eigene Projektarbeit zu reflektieren und strukturieren – etwas, das nach unseren Erfahrungen im Alltagsgeschehen zu wenig oder gar keinen Raum findet. Notwendig war es dafür, in der Kürze der Zeit eine vertrauensvolle und konstruktive Atmosphäre zu schaffen und zu halten. Entsprechend der eigenen Wahrnehmungen und des Feedbacks konnte das mithilfe aller Beteiligten hervorragend umgesetzt werden. Inhaltlich dockte der Workshop direkt an die Keynote von Dr. Uwe Schmidt an¹.

Die Analyse der aktuellen Verortung innerhalb der jeweiligen Hochschule, der Arbeitsstrukturen und Stellen- bzw. Personenkonstellationen nahm den Großteil der Workshopzeit ein. Die Position der eigenen Person und der Stakeholder wurde zumeist individuell auf einem Flipchart erarbeitet **((1) Vorstellungen)**. Hierbei konnten die Teilnehmenden ersten Schwierigkeiten gewahr werden, durch beispielsweise Unklarheit von Strukturen oder Überlastung an bestimmten Stellen. Die Identifizierung, Klärung und Analyse sind unabdingbare erste Schritte zur Identifizierung und Lösung von Problemen in dem komplexen Arbeitskontext von Projekten (und nicht nur hier). Die Vorstellung im Plenum schaffte durch Rückfragen noch weitere Strukturierungsansätze, so dass die Stakeholder-Analysen teilweise noch in deren Verlauf umfangreicher und aussagekräftiger wurden. Die Fotos der eigenen Flipcharts erhalten alle Teilnehmenden individuell zugesandt.

Von der Personen- zur Projektorientierung geht es in der zweiten Phase **((2) Situationserfassungen)**. Die Teilnehmenden sammeln für sich und ihre Projektstätigkeit herausfordernde und gut funktionierende Situationen, Handlungsabläufe etc., die folgend von ihnen thematisch geclustert werden. Hierbei zeigen sich ebenfalls Kommunikationschürden. Eine der Hauptschwierigkeiten der Projektarbeit wird ganz plastisch erfahrbar: Je nach Perspektive und Kontext können die gleichen Worte ganz unterschiedliche Bedeutungen und Bewertungen erfahren, die nicht unmittelbar für das Gegenüber zugänglich sind. Der kommunikative Aushandlungsprozess ist von ebensolcher Bedeutung wie die inhaltliche Arbeit am Thema.

Die identifizierten, fokussierten Themenbereiche der Gruppe sind: Sichtbarkeit, Projektkommunikation, Führungskommunikation, Verbundkommunikation, Ziel-/ Maßnahmendefinition, Zeit und Abläufe, Haltung / ich / persönliche Entwicklung, Hochschulstrukturen, Projektstrukturen, Kapazitäten. Positiv werden insbesondere Verbundkommunikationen eingeschätzt, während (die Verortung in) Hochschulstrukturen als besonders schwierig eingeschätzt werden.² Dass Absprachen mit dem Projektträger und Verbundpartner*innen klarer wahrgenommen werden als innerhalb des Projekts und der Hochschule entspricht ebenfalls den Ergebnissen der Pilotierung.

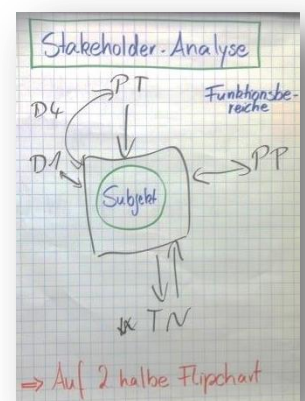


ABBILDUNG 1.
SITUATIONSERFASSUNG.

¹ Schmidt, Uwe (Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Leiter des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung): „Wie verändern Projekte die Hochschule?“. Die Perspektive der Hochschulforschung. Keynote. Hochschulwege 2015. Bauhaus-Universität Weimar. 09.03.2015.

² Gründe werden im Workshop nicht untersucht, dies erfolgt voraussichtlich im entsprechenden Artikel des Tagungsbands.

W6 Zu Risiken und Nebenwirkungen von Anträgen. Aus Herausforderungen Chancen für neue Projekte kreieren.

Anke Köhler (Europa-Universität Flensburg); Johanna Böhdnel (FH Flensburg); Sebastian Schultz (Universität Potsdam)

VON DER VISION ZUR AKTION

Hierfür stellt das Moderationsteam nun Dilts' Modell des *Logical Level Alignment*³ vor ((3) Einordnung ins Modell; ABBILDUNG 2). Dilts hat sich durch die logische Ebenen-Lehre von Gregory Bateson⁴ inspirieren lassen.

Die folgenden Kernfragen sollen Antragschreibenden, entscheidenden, koordinierenden, aber auch ausführenden Personen helfen, ihr Projekt konsistent durchzuführen. Konsistent meint, die logischen Ebenen in der Projektpraxis aufeinander abzustimmen. Die Bearbeitung der Kernfragen unterstützt sowohl die Projektplanung, kann aber auch, wie im Workshop geschehen, projektbegleitend eingesetzt werden. *An dieser Stelle sei dringend darauf hingewiesen, dass der Einsatz des Modells bitte nicht unreflektiert und ohne fachlichen Hintergrund geschieht. Das Modell ist kein einfach einzusetzendes Treatment; sondern ist mit Moderation, Zusammensetzung der Diskussionsrunde, methodischer und kontextueller Einbettung Teil eines Gesamtkonzepts.*

Nun die Kernfragen. In der Klärung der logischen Ebenen geht es darum, Handlungen mit einer Sinn stiftenden Vision in einer konkreten Umwelt stimmig zu verbinden.

- **Vision:** Was ist der Großauftrag hinter dem Projekt, die Idee?
- **Rollen-Identität:** Welchen Ort nimmt das Projekt in der Hochschule ein? Wie versteht sich das Projekt? Berater? Pionier? Lehrer?
- **Werte, Überzeugungen:** Was steht im Fokus des Projekts? Was ist der Projektleitung wichtig? Kompetenzorientierung, z.B. *Shift from Teaching to Learning*, Zusammenarbeit im Team, Anpassen in das Umfeld („Unauffälligkeit“) usw.
- **Fähigkeiten, Ressourcen:** Welche personalen, materiellen, aber auch ideellen Ressourcen stehen zur Verfügung? (Im Abgleich auch: fehlen oder werden gebraucht?)
- **Aktionen, Verhalten:** Was genau tut das Projekt? Beraten, lehren, forschen, organisieren, moderieren
- **Umwelt, Kontext:** In welchem Rahmen (zeitlich, räumlich)? Wo mit wem in welchen Intervallen in welcher Form?

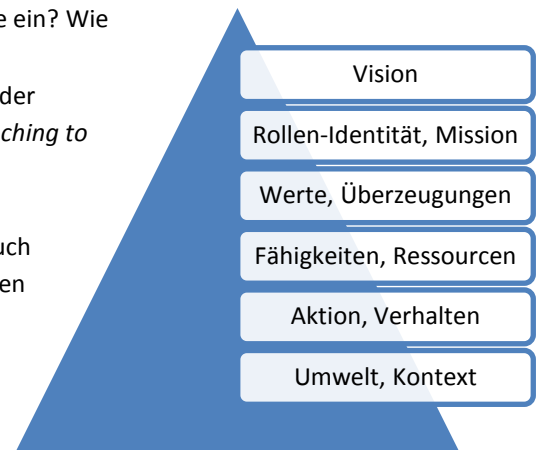


ABBILDUNG 2. DILTS' MODELL DES LOGICAL LEVEL ALIGNMENT.

Die Ebenen gewinnen von unten nach oben immer mehr Abstraktion bzw. von oben nach unten immer mehr Konkretion. So sind Umwelt und Handlung (Aktion, Reaktion) sehr konkrete Beschreibungen mit Zahlen, Daten, Fakten, Sinneseindrücken. Ressourcen bezeichnen nicht nur materielle Möglichkeiten, sondern auch ideelle Fähigkeiten. Auf höherer Ebene wird die Rollen-Identität bzw. Mission in Metaphern und Symbolen dargestellt; die Visions-Ebene meint die Zugehörigkeit zu einem übergeordneten Ganzen („*spirit*“) und muss nicht verbalisiert werden. Ein Leitbild würde auf der Ebene Identität/Mission formuliert werden.

Bei der Abstimmung der logischen Ebenen ist auf die Beständigkeit des Subjekts zu achten, d.h. es muss bestimmt werden, ob es um den einen Akteur/die eine Akteurin oder das Team, das Projekt, die Institution usw. geht, um die verschiedenen Ebenen für den bestimmten Akteur zu bestimmen.

Das Modell eignet sich auch, um in Diskussionen die Einhaltung der jeweiligen logischen Ebene zu achten bzw. Sprünge und Auslassungen zu erkennen, so dass Fragen und Antworten bzw. Aussage und Kritik dieselben

³ Dilts, Robert B. (1996): Von der Vision zur Aktion. In: *Visionary Leadership Skills. Creating a World to Which People Want to Belong*. Meta Publications, California.

⁴ Bateson, Gregory (1981): *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

W6 Zu Risiken und Nebenwirkungen von Anträgen. Aus Herausforderungen Chancen für neue Projekte kreieren.

Anke Köhler (Europa-Universität Flensburg); Johanna Böhndel (FH Flensburg); Sebastian Schultz (Universität Potsdam)

Bezugspunkte halten und so Verwirrung vermieden und ein Fortschritt in der Diskussion möglich werden kann. Das Modell bietet außerdem die Möglichkeit eines differenzierten Soll-Ist-Vergleichs auf allen Ebenen (die im Sinne einer SWOT-Analyse mit Gelegenheiten und Schwierigkeiten ergänzt werden können bzw. sollten).

OUTCOME

Das angedachte Prinzip des Workshops ging erfreulicherweise voll und ganz auf. Die Moderation bietet Raum, Zeit und Strukturierungsmöglichkeiten, um sich mit den Teilnehmenden auf Expert*innenebene über Durchführungen von Projekten und deren Möglichkeiten und Herausforderungen und klarere Ansatzpunkte für zukünftiges Handeln beim Schreiben von Anträgen oder Umsetzen von Projektaufgaben auszutauschen.

Die Teilnehmenden melden zurück, dass für sie die Gelegenheit sich für die Strukturierung der eigenen Arbeit einschließlich Positionierung und Analyse von Konstellationen und Erwartungen der erste Schritt ist, um sich nun im eigenen Arbeitskontext gezielter, bewusster aufzustellen. Die geschaffene und aufrecht erhaltene lockere, trotzdem zielgerichtete Atmosphäre ermöglicht oder erleichtert die Einzelarbeiten und Kooperationen den gesamten Workshop über. Die Notwendigkeit der Verbalisierung und Visualisierung von Problemfeldern und insbesondere Bereichen, in denen alles reibungsfrei abläuft, hilft den Blick von individuellen Schwierigkeiten auf größere Ordnungen innerhalb des Projekts bzw. der Institution zu lenken. Das Clustering zu Themenbereichen als nächster Schritt zeigt sich auch in dieser Gruppe v.a. als kommunikative, weniger als organisatorische Herausforderung. Das vorgestellte, exemplarisch eingesetzte Modell „Von der Vision zur Aktion“ (ABBILDUNG 2) wird einstimmig als Gewinn betrachtet, der die eigene Arbeit in naher Zukunft inspirieren und auch beim Herangehen an andere Problemstellungen genutzt werden kann. Die Hilfe zur Selbsthilfe, die im Projektkontext besonders wertvoll ist, wird von den Anwesenden für äußerst wertvoll befunden. Aus der Außenperspektive wurde angemerkt, dass in der hier zusammen getroffenen Gruppe (Anm. der Moderation: ebenso in der Pilotierung) der Blick sehr auf die eigene Person, die eigenen Probleme gerichtet war. Bis zum Blick von und auf die Vision bedarf es noch einiger Schritte der bewussten Projekt-Arbeit von Projekt-Mitarbeitenden.



ABBILDUNG 3. MODELL UND REALITÄT.

Wir bedanken uns für Ihr Interesse und stehen Ihnen gern für Rück- und weiterführende Fragen und Anmerkungen zur Verfügung.

Ihr Moderationsteam

Anke Köhler, Johanna Böhndel, Sebastian Schultz