



hochschulforum
digitalisierung

Nummer 38 | September 2018

HOCHSCHULSTRATEGIEN FÜR DIE LEHRE IM DIGITALEN ZEITALTER

Keine Strategie wie jede andere!

Autorinnen:

Isabel Schünemann · Stifterverband

Dr. Jannica Budde · CHE Centrum für Hochschulentwicklung

In Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten aus der Pilotphase der Peer-to-Peer-Beratung 2017/2018 des Hochschulforum Digitalisierung

Nummer 38 | September 2018

HOCHSCHULSTRATEGIEN FÜR DIE LEHRE IM DIGITALEN ZEITALTER

Keine Strategie wie jede andere!

Autorinnen:

Isabel Schünemann · Stifterverband

Dr. Jannica Budde · CHE Centrum für Hochschulentwicklung

In Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten aus der Pilotphase der Peer-to-Peer-Beratung 2017/2018 des Hochschulforum Digitalisierung

INHALT

1 EINLEITUNG	7
1.1 HINTERGRUND.....	7
1.2 STRUKTUR	8
<hr/>	
2 ÜBERGEORDNETE ERKENNTNISSE.....	11
3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	16
3.1 GRUNDLAGEN DER STRATEGIEENTWICKLUNG SCHAFFEN	16
3.2 ZIELE UND LEITLINIEN FORMULIEREN	17
3.3 ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND PARTIZIPATION ERMÖGLICHEN	20
3.4 STRUKTURENTSCHEIDUNGEN TREFFEN.....	22
3.5 LEHRENDE INFORMIEREN UND MOTIVIEREN	25
<hr/>	
4 MACHEN SIE MIT!	30

DAS HOCHSCHULFORUM DIGITALISIERUNG

Das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) orchestriert den Diskurs zur Hochschulbildung im digitalen Zeitalter. Als zentraler Impulsgeber informiert, berät und vernetzt es Akteure aus Hochschulen, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Das Hochschulforum Digitalisierung wurde 2014 gegründet. Es ist eine gemeinsame Initiative des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz. Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Weitere Informationen zum Hochschulforum Digitalisierung finden Sie unter <https://hochschulforumdigitalisierung.de>.

DIE PEER-TO-PEER-BERATUNG

Die Peer-to-Peer-Beratung des Hochschulforums Digitalisierung ist ein Entwicklungsinstrument für Hochschulen, die den digitalen Wandel in der Hochschullehre aktiv gestalten und digitales Lehren und Lernen in ihrer institutionellen Strategie stärken möchten. Als solches richtet es sich gezielt an Hochschulleitungen und der individuellen Zielsetzung der jeweiligen Hochschule aus.

UNSER DANK

Unser Dank für die Zusammenarbeit bei dieser Veröffentlichung gilt folgenden Expertinnen und Experten der Pilotphase der Peer-to-Peer-Beratung des Hochschulforum Digitalisierung:

Dr. Barbara Getto, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Learning Lab und Leitung e-Learning NRW, Universität Duisburg-Essen

Prof. Dr. Sönke Knutzen, Vizepräsident Lehre, Technische Universität Hamburg

Dr. Tina Ladwig, Projektleiterin Hamburg Open Online University HOOU@TUHH, Technische Universität Hamburg

Prof. Dr. Joachim Metzner, Rektor a.D., Technische Hochschule Köln

Prof. Dr. Heribert Nacken, Rektoratsbeauftragter für digitales Lehren und Lernen, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

Prof. Dr. Gudrun Oevel, Chief Information Officer (CIO), Universität Paderborn

Dr. habil. Malte Persike, Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Statistik und Methodenlehre des Psychologischen Instituts, Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Prof. Dr. Ralph Sonntag, Prorektor für Lehre und Studium, Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden

Prof. Dr. Eva Waller, Vizepräsidentin für Studium, Lehre und Internationales, Hochschule Bochum



EINLEITUNG

1 EINLEITUNG

1.1 HINTERGRUND

Der digitale Wandel verändert den Arbeitsmarkt fundamental. Laut World Economic Report werden alleine 65 % der Kinder, die heute in die Grundschule kommen, später in einem Job arbeiten, welcher derzeit noch nicht existiert.¹ Junge Menschen müssen daher auf eine Arbeitswelt im kontinuierlichen Wandel vorbereitet werden. Aber auch, um aktiv und verantwortungsvoll an einer Gesellschaft teilzuhaben, die immer stärker durch das Internet, soziale Plattformen und künstliche Intelligenz gestaltet wird, brauchen Menschen heute neue Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit digitalen Medien und Daten. Als zentraler Bildungsakteur kommt den Hochschulen im Kontext des digitalen Wandels daher eine maßgebliche Gestaltungsaufgabe zu, insbesondere in der Weiterentwicklung der Hochschullehre im digitalen Zeitalter.

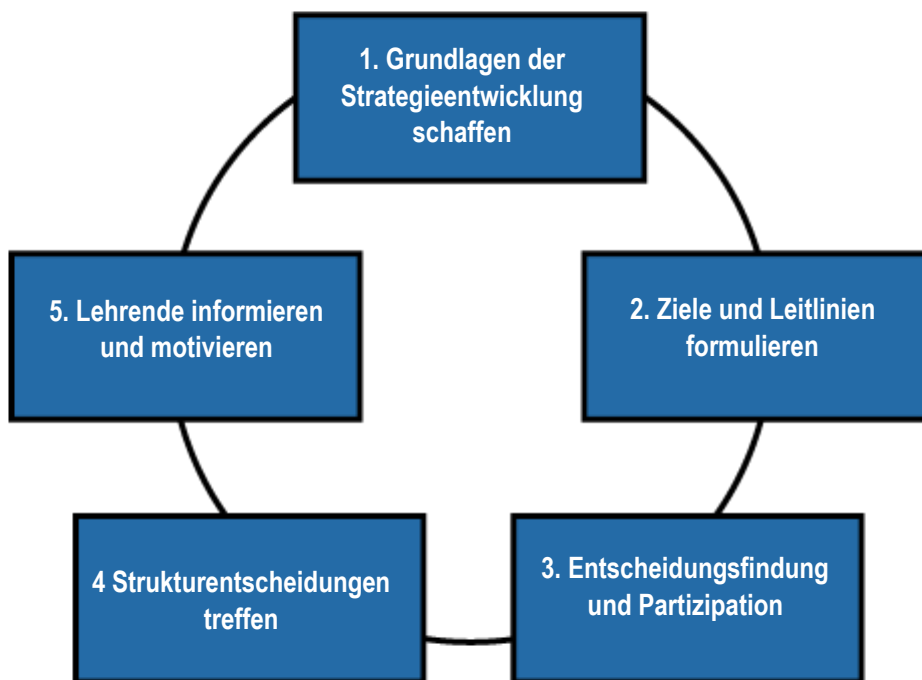
Dem digitalen Wandel entsprechende Lehre findet zunehmend Verbreitung an deutschen Hochschulen. Neben den „Vorreiter/innen“ des digitalen Wandels in der Lehre, die die Weiterentwicklung von Lehre, Didaktik und Curricula mit großem persönlichen Engagement vorantreiben, zeigen immer mehr Lehrende Interesse am Thema und werden dabei zunehmend von auf- und ausgebauten Medien- und Didaktikzentren unterstützt. Damit sind an vielen Hochschulen wichtige Grundlagen geschaffen, um den digitalen Wandel institutionell zu gestalten und in die Breite zu tragen. Der digitale Wandel für die Lehre bedeutet dabei weit mehr als eine explizite Digitalisierung des Lehrens und Lernens im Sinne von Online-Lehre. Vielmehr meint „Lehre im digitalen Zeitalter“ den Einsatz von Methoden des Lehrens und Lernens in Präsenz wie auch im virtuellen Raum, die der digitalen Welt gerecht werden und eng mit zeitgemäßen curricularen Inhalten und Studienmodellen verzahnt sind. Für diesen ganzheitlichen Wandlungsprozess der nächsten Jahre brauchen Hochschulen heute eine Strategie.

¹ World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Global Insight Report. Genf: WEF, S. 3. Online unter: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.

1.2 STRUKTUR

Das vorliegende Arbeitspapier bietet strategischen Entscheiderinnen und Entscheidern in Hochschulen Impulse und Orientierung, den digitalen Wandel in der Lehre erfolgreich zu gestalten. Das Papier reflektiert die Erfahrungen des Hochschulforum Digitalisierung seit seiner Gründung 2014 in der Begleitung der deutschen Hochschulen im digitalen Wandel. Insbesondere flossen die Erfahrungen aus der Pilotphase der Peer-to-Peer-Beratung des Hochschulforums in den Jahren 2017 und 2018 in das vorliegende Papier ein. Die Peer-to-Peer-Beratung ist ein Entwicklungsinstrument für Hochschulen, die den digitalen Wandel in der Hochschullehre aktiv gestalten und die Weiterentwicklung der

Felder der Strategieentwicklung



Lehre im digitalen Zeitalter in ihren institutionellen Strategien vorantreiben möchten. Im Jahr 2017/2018 wurden erstmals sechs deutsche Hochschulen unterschiedlicher Größe und Typs im Rahmen des Verfahrens begleitet, ihre Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter gemeinsam mit externen Expertinnen und Experten aus anderen Hochschulen, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft zu reflektieren und weiterzuentwickeln.²

Das Papier beginnt im Folgenden mit übergeordneten Erkenntnissen zur Strategieentwicklung für die Lehre im digitalen Zeitalter an deutschen Hochschulen. Es führt anschließend durch fünf Felder der Strategieentwicklung für die Lehre entlang der groben Phasen eines Strategieprozesses, wobei diese sich zeitlich teilweise überschneiden. Zu den unterschiedlichen Facetten dieser Phasen werden jeweils

² Weitere Informationen zur Peer-to-Peer-Beratung unter <https://hochschulforumdigitalisierung.de/peer2peer>.

Handlungsempfehlungen vorgestellt, die teilweise auf kleine, aber zentrale Elemente in der Strategieentwicklung verweisen und teilweise grundsätzlicher Art sind.

An einigen Stellen wird auf konkrete Beispiele einzelner Hochschulen verwiesen, um zu illustrieren, wie unterschiedliche Hochschulen die Gestaltungsoptionen des digitalen Wandels für sich nutzen. Die Illustrierung durch Beispiele kann dem Anspruch, alle Aktivitäten an deutschen Hochschulen abzubilden, nicht gerecht werden. Dennoch haben die Erfahrungen im Hochschulforum, insbesondere in der Peer-to-Peer Beratung gezeigt, dass die Nachfrage nach konkreten Beispielen, um von Anderen zu lernen, enorm und die Wirkung der Konkretisierung von Handlungsempfehlung durch Beispiele groß ist. Da wir im Hochschulforum an den Nutzen der Verbreitung solcher Beispiele glauben und immer daran interessiert sind, weitere kennenzulernen, lassen Sie uns gerne unter info@hochschulforumdigitalisierung.de Ihnen bekannte Beispiele zukommen.

A pair of hands is shown from the bottom, cupping a string of warm white LED lights. The background is a clear, light blue sky. Overlaid on the image is a white, semi-transparent geometric shape consisting of several overlapping squares and rectangles, creating a modern, abstract frame. The text is centered within this frame.

**ÜBERGEORDNETE
ERKENNTNISSE**

2 ÜBERGEORDNETE ERKENNTNISSE

Zur Einordnung der in Kapitel 3 folgenden Handlungsempfehlungen werden in diesem Kapitel die vier wichtigsten Erkenntnisse zum Stand der Strategieentwicklung für die Lehre im digitalen Zeitalter an deutschen Hochschulen vorgestellt. Es geht dabei einerseits um wichtige Grundannahmen zur Gestaltung des Strategieprozesses sowie die spezifische Ausgangslage in Deutschland im internationalen Vergleich.

Eine Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter ist nicht mit einer Digitalisierungsstrategie gleichzusetzen.

Deutsche Hochschulen haben in der letzten Dekade eine Vielzahl von Themen strategisch bewegt: Jenseits von Hochschulentwicklungsplänen und Exzellenzbestrebungen verlangten Querschnittsthemen wie Internationalisierung, Diversität, Familienfreundlichkeit oder Transfer eine erweiterte Strategiefähigkeit von Hochschulen. Hierfür wurden die Governancestrukturen und -prozesse an Hochschulen entsprechend weiterentwickelt. Doch während Strategiebildung in vielen Bereichen selbstverständlich geworden ist, haben die meisten deutschen Hochschulen keine dezidierte Lehrstrategie. Die Gestaltung der Lehre liegt in aller Regel beim einzelnen Lehrenden.

Der digitale Wandel wirft nun für viele Hochschulen Fragen auf, die eine strategische Herangehensweise an die Weiterentwicklung der Lehre erfordern. Dabei ist eine Unterscheidung zentral: Eine Digitalisierungsstrategie für die Lehre ist etwas anderes als eine Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter. Eine Digitalisierungsstrategie erfasst den digitalen Wandel häufig im engeren Sinne und fragt danach, wie bestehende Aktivitäten in der Lehre digitalisiert werden können. Sie läuft daher Gefahr, eher vom technisch Möglichen getrieben zu sein als von der Ausgangslage, dem Profil und den Zielen der Hochschule. Eine Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter leitet sich hingegen aus den Entwicklungen im digitalen Zeitalter ab. In ihr formuliert die Hochschule, wie sich ihre Ziele, ihr Profil und ihre Mission zum digitalen Wandel verhalten, wie sie ihre Stärken im digitalen Zeitalter ausbauen und Herausforderungen mithilfe der Digitalisierung begegnen möchte sowie welche Schlussfolgerungen das für die Gestaltung der Lehre hat. Sie stellt damit die Frage „Wofür beschäftigen wir uns mit dem digitalen Wandel?“ in den Mittelpunkt ihrer strategischen Aktivitäten.

Deutsche Hochschulen gestalten die Lehre im digitalen Wandel zumeist aus innerem Antrieb heraus. Es besteht kaum externer Handlungsdruck zur Neugestaltung der Lehre im digitalen Zeitalter.

Deutsche Hochschulen erleben in Bezug auf die Lehre im digitalen Wandel wenig Druck von außen. Die großen Treiber, die weltweit für Handlungsdruck zur Weiterentwicklung der Lehre im digitalen Zeitalter sorgen, treten in Deutschland nur bedingt beziehungsweise abgeschwächt auf. So entstehen insbesondere in den USA aufgrund der zunehmenden Herausforderung der Finanzierung von Bildung

günstige, skalierbare und vornehmlich digitale Lehr- und Lernangebote. In Entwicklungsländern ist der zentrale treibende Faktor der Digitalisierung der Zugang zur Hochschulbildung. Sowohl Zugang als auch Kosten des Studiums sind in Deutschland kein gravierendes Problem. Andernorts ist auch zu beobachten, dass ein starker nationaler und internationaler Wettbewerb, nicht zuletzt um Studierende, Innovationen in der Lehre vorantreibt. Zwar stehen auch deutsche Hochschulen Herausforderungen in der Finanzierung und im Wettbewerb gegenüber. Der Hochschulpakt konnte die stark gestiegene Studierendenquote der letzten Jahre und die damit einhergehende Herausforderung der Finanzierung jedoch weitestgehend abfedern. Durch das im internationalen Vergleich eher homogene deutsche Hochschulsystem gibt es auch kaum starken Wettbewerb um Studierende durch disparate Hochschulprofile. So kommen an der großen Mehrheit der deutschen Hochschulen rund zwei Drittel der Bachelor-Studierenden aus der jeweiligen Region, die Akademikerarbeitslosigkeit liegt bei unter 2 Prozent, und Typ und Renommee der Hochschule beeinflussen kaum die exzellenten Arbeitsmarktchancen deutscher Absolvent/innen.

Die Gestaltung der Lehre im digitalen Zeitalter wird an deutschen Hochschulen folglich weniger durch Entwicklungen außerhalb der Hochschulen bestimmt, sondern vielmehr durch innere Treiber gestaltet. Diese sind insbesondere der Wunsch vieler Hochschulen, der steigenden Diversität der Studierenden mit individuellen Lehr- und Lernangeboten sowie einer flexiblen Studienorganisation gerecht zu werden, die Internationalisierung zu fördern oder Studierende in der Entwicklung von Kompetenzen für die digitale Welt zu unterstützen. Den digitalen Wandel in der Lehre ohne Druck von außen gestalten zu können ist – das sei auch gesagt – gleichermaßen eine glückliche wie auch eine herausfordernde Ausgangslage für viele Hochschulen. Denn einerseits sind Hochschulen frei, im politisch gesetzten Rahmen, bei der Gestaltung der Lehre eigene Schwerpunkte und Ziele zu setzen. Andererseits muss jede Hochschule diese Schwerpunktsetzung im digitalen Zeitalter erst entwickeln und in ein Narrativ übersetzen, das alle Hochschulangehörige überzeugt, motiviert und welches dem digitalen Wandel Sinn gibt. Dadurch wird die Entwicklung einer Lehrstrategie für das digitale Zeitalter besonders bedeutsam: Es gibt nicht die eine Normstrategie, nach der sich das deutsche Hochschulsystem ausrichten kann oder sollte. Vielmehr wird eine Vielfalt von den jeweiligen Hochschulprofilen getriebenen Strategien entstehen, in denen sich der digitale Wandel, ein Konzept für die Lehre sowie Gesamtprioritäten der Hochschulen zu einer „Story“ verbinden.

Deutsche Hochschulen nutzen die Digitalisierung vorrangig zur Modernisierung ihrer Lehrmethoden und Curricula. Traditionelle Paradigmen der Lehre, des Prüfens und des Zertifizierens werden selten in Frage gestellt.

Die deutschen Hochschulen betrachten die Weiterentwicklung der Lehre im digitalen Zeitalter in der großen Mehrheit als Modernisierung: Vielerorts werden Vorlesungen durch Inverted-Classroom-Modelle ersetzt, virtuelle Labore ermöglichen allen Studierenden das Lernen an sonst zumeist mangelnden Laborarbeitsplätzen und an mancher Hochschule, wie der Beuth Hochschule in Berlin und der HTW Dresden, kann man Fertigkeiten wie Schweißen jetzt in der virtuellen Realität lernen. Auch die Curricula werden auf den neuesten Stand der Forschung und Entwicklung im jeweiligen Fach gebracht. Damit sind in der Breite der deutschen Hochschulen eher inkrementelle Innovationen zu beobachten, während es weltweit häufiger zu einer grundlegenden Diversifizierung des „Modells Vollzeitstudium“ kommt: So bietet zum Beispiel die Arizona State University das gesamte erste

Studienjahr online an.³ Nach erfolgreichem Bestehen des ersten Jahres kann man das Studium anschließend dort, oder an anderen amerikanischen Universitäten in Vollzeit fortsetzen. In einem ähnlichen Modell kann man am MIT gleich ohne High School und Bachelorabschluss direkt im zweiten Masterjahr einsteigen.⁴ Und es treten neue Akteure auf den akademischen Bildungsmarkt, wie beispielsweise MissionU, die gänzlich neue Studienmodelle anbieten, die in direkter Konkurrenz zu bestehenden Hochschulbildungsangeboten stehen.⁵ Darüber hinaus sehen wir auch in der Zertifizierung Innovationen: So entstehen immer mehr Plattformen, die große Datenmengen nutzen, um aus einzelnen Aktivitäten, Kursen und Berufserfahrungen von Studierenden komplexe Kompetenzprofile für diese zu erstellen, die als eine Art Zeugnis fungieren, um Studierenden Karriereoptionen zu vermitteln. Die größte unter ihnen, Portfolium, hat bereits mehr als drei Millionen Nutzer, und erreicht damit heute schon mehr Studierende, als es in Deutschland gibt.⁶ Zwar sehen wir auch in Deutschland Pilotprojekte an neuen flexibleren und offeneren Formen des Studierens und auch des Zertifizierens, beispielsweise in Form von Badges. Doch die grundlegende Idee, dass ein junger Mensch nach dem qualifizierenden Schulabschluss für einige Jahre physisch an eine Hochschule kommt und diese mit einer Bachelorurkunde verlässt, wird selten strukturell aufgebrochen. Darüber hinaus ist eine Diversifizierung des akademischen Bildungs- und Zertifizierungssystems durch den Eintritt neuer nationaler (privater) Institutionen und Plattformen noch kaum zu beobachten.

Die sogenannten Digital Natives sind im Lernen häufig wenig digital. Nicht zuletzt deshalb müssen sie in die Gestaltung der Lehre im digitalen Zeitalter eingebunden werden.

Viele Hochschulangehörige und Hochschulpolitiker/innen argumentieren, die Lehre an deutschen Hochschulen müsse digitaler werden, um der Lebensrealität junger Menschen, der Digital Natives, zu entsprechen. Manche Erfahrung in Hochschulen widerspricht dem jedoch: Selbst Studierende befürworten teilweise klassische Lehrkonzepte. Lehrende berichten immer wieder, dass sie für Inverted-Classroom-Modelle, in denen nicht mehr der Lehrende vor den Studierenden steht, sondern Studierende sich eigenständig und umfangreich zuhause vorbereiten und in der Präsenz intensiv gemeinsam am Kursthema arbeiten, von Studierenden mit schlechten Evaluationen abgestraft werden. Auch empirisch zeigt sich, dass Studierende nicht die treibende Gruppe für Innovationen in Lehre und

³ Im Rahmen der Global Freshman Academy der Arizona State University können Studierende ein Jahr Online-Einführungskurse belegen. Studierende zahlen hierfür 49 US Dollar, um ihre Identität zu bestätigen sowie 200 US Dollar pro Credit, sofern sie einen Kurs erfolgreich bestanden haben. Die Kosten für das erste Jahr liegen damit signifikant unter denen eines Vollzeitstudiums auf dem Campus. Wer das erste Jahr erfolgreich durchlaufen hat, erhält die Zulassung zum Studium an der Arizona State University, und das unabhängig von Noten, Testergebnissen und davon, ob überhaupt ein High-School-Abschluss vorliegt. Mehr zur Global Freshman Academy unter <https://gfa.asu.edu/how-it-works>.

⁴ Das MIT bietet derzeit vier so genannte MicroMasters an. Das Programm in „Data, Economics & Development Policy“ war das erste, das als Zulassung zum MIT qualifizierte. Nach erfolgreichem Bestehen der 5 Online-Kurse im MicroMaster-Programm kann man sich direkt für ein Graduiertenstudium am MIT bewerben. Ein High-School- oder Bachelor-Abschluss ist für die Zulassung nicht notwendig. Mehr dazu unter <https://micromasters.mit.edu/dedp/>.

⁵ MissionU bietet ein einjähriges, akademisches Programm in „Data Analytics & Business Intelligence“, in dem Studierende projektbasiert und online lernen. Das Programm soll eine Alternative zu einem 3-jährigen Bachelor-Studium und bessere Chancen auf einen Berufseinstieg bieten. Erst wenn dieser gelungen ist und Absolventen ein Jahresgehalt von über 50.000 US Dollar verdienen, werden Studiengebühren in Höhe von 15% des Bruttoeinkommens fällig. Auf die ersten 30 Studienplätze erhielt MissionU über 5.000 Bewerbungen. Mehr zu MissionU unter <https://www.missionu.com/>.

⁶ Portfolium ist eine e-Portfolio-Plattform, die große Datenmengen und Algorithmen nutzt, um Kompetenzprofile für Studierende zu erstellen. Studierende laden hierzu Hausarbeiten, Problem Sets und Präsentationen auf die Plattform. Auf Basis ihres Kompetenzprofils erhalten Studierende auch Vorschläge zur Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten sowie passende Jobangebote. Mehr zu Portfolium unter <https://portfolium.com/>.

Studium sind.⁷ Als diejenigen, die der digitale Wandel in der Lehre direkt berührt, sollten sie bei der Diskussion über die Hintergründe und Ziele neuer Wege in der Lehre dennoch von Anfang an eingebunden und in der Mitgestaltung begleitet werden. Sie können mit ihren Wünschen und Anforderungen an den digitalen Wandel in der Lehre eine wertvolle Perspektive in den Strategieprozess einbringen.

⁷ Vgl. Persike, M., Friedrich, J.-D. (2016). *Lernen mit digitalen Medien aus Studierendenperspektive*. Arbeitspapier Nr. 17. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. Online unter: https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_Nr_17_Lernen_mit_digitalen_Medien_aus_Studierendenperspektive.pdf.



HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

3.1 GRUNDLAGEN DER STRATEGIEENTWICKLUNG SCHAFFEN

Eine Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter zu entwickeln, ist eine neue Herausforderung für Hochschulen. Sie sollten sich daher den Grundlagen eines solchen Hochschulentwicklungsprozesses bewusst sein und diese hochschulintern kommunizieren.

Um eine Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter zu erarbeiten, sollten Hochschulen die Begriffe „Strategie“ und „Digitalisierung“ stets konkretisieren.

„Strategie“ wie auch „Digitalisierung“ beziehungsweise „digitale Lehre“ sind hochgradig besetzte, teilweise negativ wahrgenommene Begriffe. Die meisten Hochschulangehörigen haben sehr konkrete Vorstellungen, was mit diesen Begriffen gemeint ist. Jedoch werden diese zu selten ausgesprochen. Dies führt zu Missverständnissen, die der Erarbeitung einer Strategie entgegenwirken können. Die Herausforderung im Umgang mit diesen Begriffen zieht sich durch den gesamten Strategieprozess.

Daher sollten Hochschulen zu Beginn des Strategieprozesses Verständigung darüber herstellen, was hochschulintern unter diesen Begriffen verstanden wird. Im weiteren Strategieprozess sollten, wo immer möglich, Begriffe verwendet werden, die die Konstrukte „Strategie“ und „Digitalisierung“ unterbrechen und bezeichnen, was gemeint ist: So kann der Begriff „Strategie“ beispielsweise durch die konkrete Benennung der Erarbeitung von Zielen, Leitlinien und Maßnahmen für die Lehre der Hochschule im digitalen Zeitalter greifbar gemacht werden. Im Hinblick auf die „Digitalisierung“ oder „digitale Lehre“ kann es helfen, immer wieder aufzufordern zu explizieren, was darunter verstanden wird. Besonders häufig bezeichnet „digitaler Lehre“ solche Lehre, die gänzlich im virtuellen Raum stattfindet. Auch neue Lehr-/Lernkonzepte, wie ein Inverted-Classroom-Modell, sind nicht allen Hochschulangehörigen geläufig und unterliegen teilweise einem sehr unterschiedlichen Verständnis. Die implizite Annahme von Gesprächspartner/innen, dass die Lehre in Zukunft ausschließlich online stattfinden soll, kann ein Gespräch über die Weiterentwicklung der Lehre bereits im Keim ersticken. Umso wichtiger ist es, die Frage „Was verstehe ich bzw. was verstehen Sie gerade darunter?“ als zentrales Element über den gesamten Prozess der Weiterentwicklung der Lehre zu pflegen, um hochschulweit zu einem gemeinsamen Verständnis zu kommen.

Eine Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter ist mehr als ein Schriftstück. Sie sollte als gelebter Veränderungsprozess für die gesamte Hochschule betrachtet und gestaltet werden

Der Strategieprozess für die Lehre im digitalen Zeitalter sollte als ganzheitlicher Hochschulentwicklungsprozess verstanden werden. Die Ziele, Strukturentscheidungen und Maßnahmen, die diesen umfassen, betreffen nicht nur die Lehre im engeren Sinne, sondern die gesamte Hochschule. Folglich muss die Strategieentwicklung für einen solchen ganzheitlichen Entwicklungsprozess gemeinsam mit allen Akteuren der Hochschule gestaltet werden. Zum einen schlägt sich dies in konkreten Partizipations- und Beteiligungsformaten für alle Hochschulangehörigen und einer

strukturellen Verzahnung von Bottom-up- und Top-Down-Prozessen der Strategieentwicklung nieder. Zum anderen handelt es sich hierbei aber um einen ganzheitlichen Veränderungsprozess, der sich nicht nur in Abläufen und Maßnahmen widerspiegelt, sondern auch gelebt werden muss. In diesem ganzheitlichen Prozess ist von zentraler Bedeutung, dass auch parallelaufende Strategie- und Leitbildprozesse im Einklang mit einer Strategie für das digitale Zeitalter stehen.

Zwar sollte eine Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter auch immer verschriftlicht werden. Die Verschriftlichung einer Strategie steht dabei genau zwischen Aushandlungs- und Zielsetzungsprozessen auf der einen Seite und der Umsetzung konkreter Maßnahmen auf der anderen. Damit ist die Verschriftlichung einer Strategie ein zentrales Element des Prozesses. Dennoch sollten unter dem Begriff „Strategie“ vorrangig der ganzheitliche Hochschulentwicklungsprozess und der damit einhergehende Veränderungsprozess zusammengefasst werden.

Eine Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter muss nicht nur klar priorisieren, sie muss auch explizit benennen, was nicht prioritär ist und damit zurückgestellt wird.

Strategische Ziele zu setzen, muss auch immer bedeuten sich darauf festzulegen, welche Ziele und daraus abzuleitenden Aktivitäten nicht im Fokus stehen. Dies gilt insbesondere für den Umgang mit begrenzten Ressourcen. In der Vielfalt der Ziele, die Hochschulen heute in den unterschiedlichen Bereichen verfolgen, ist es besonders wichtig, nicht nur prioritäre, sondern auch nachgelagerte Zielsetzungen explizit zu benennen. Die Glaubwürdigkeit und der Erfolg einer Strategie liegen letztlich darin, dass sie realistisch umsetzbar ist.

Den Prioritätsgrad bestimmter Ziele klar zu kommunizieren, ist Aufgabe der internen Kommunikationspolitik: Häufig fühlen sich Hochschulangehörige von der Flut an hochschulinternen Nachrichten und neuen Strategiepapieren und Leitbildern überfordert. Die Hochschulleitung sollte die ausgehandelten obersten Ziele für die Weiterentwicklung der Lehre in E-Mails, sozialen Medien, Sitzungen und auf Veranstaltungen deutlich kommunizieren, sodass jede/r Hochschulangehörige/r diese kennt und sich dem Stellenwert dieser Ziele bewusst ist.

3.2 ZIELE UND LEITLINIEN FORMULIEREN

Die richtigen Ziele für die eigene Hochschule zu formulieren und daraus ein Narrativ abzuleiten, ist das zentrale Element der Weiterentwicklung der Lehre. Nur Ziele, die eine große Anzahl der Hochschulangehörigen überzeugen und diese motivieren, können die Weiterentwicklung der Lehre nachhaltig tragen.

In der grundsätzlichen Ausrichtung der Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter sollten sich Hochschulen zunächst klar zwischen Modernisierung und Profilierung entscheiden.

Die Digitalisierung bietet unterschiedliche Wege der Weiterentwicklung der Lehre. Hochschulen sollten sich daher fragen, ob sie ihre Lehre zunächst auf dem neuesten Stand der Didaktik und Technik halten und hier mit anderen Hochschulen „mithalten“ möchten oder aber ob sie die Digitalisierung zur Profilierung der Hochschule auf unterschiedlichen Feldern nutzen möchten. Eine Hochschule kann

sich zum Beispiel fragen, ob sie zum landesweiten Vorreiter flexibler Studienmodelle werden möchte (Profilierung) oder ob sie zunächst dem Anspruch folgt, die Curricula und die Lehrmethoden auf den neuesten Stand der Forschung zu bringen (Modernisierung). In diesem Sinne regelt die Frage nach Modernisierung oder Profilierung eher den derzeitigen Anspruch, mit dem eine Institution an die Weiterentwicklung der Lehre herantritt, und weniger die inhaltliche Ausgestaltung der Ziele einer Hochschule.

Missverständnisse und damit auch hochschulinterne Konflikte drohen dann, wenn verschiedene Akteure/Akteurinnen Modernisierung oder Profilierung als unterschiedliche Ausrichtung anstreben, ohne dies explizit zu machen. Vielen Hochschulen hilft es daher, diese grundlegende Frage der Ausrichtung einer Strategie im Diskurs mit den Hochschulangehörigen zu beantworten. Häufig trägt die Entscheidung zwischen Modernisierung und Profilierung für die gesamte Hochschule. Sie kann allerdings auch auf Ebene der Fachbereiche bzw. Fakultäten diskutiert und entschieden werden und damit der Vielfalt innerhalb von Hochschulen gerecht werden, wobei dabei sichergestellt werden muss, dass unterschiedliche Herangehensweisen an eine Strategie im Gesamtkonzept der Hochschule für die Lehre im digitalen Zeitalter realisierbar sind. Besteht Klarheit darüber, welchen Anspruch die Hochschule im Rahmen des digitalen Wandels verfolgt, ist die Grundlage für die Konkretisierung von Zielen geschaffen.

Zielsetzungen für die Lehre im digitalen Zeitalter sollten positiv besetzt und mit der Situation der Hochschule verknüpft werden: entweder Herausforderungen lösen oder bisherige Stärken ausbauen.

In der Vielfalt der Fachkulturen und der Dezentralität der meisten deutschen Hochschulen ist eine der größten Herausforderungen im gesamten Strategieprozess, eine Zielsetzung zu definieren, die für die gesamte Hochschule tragfähig ist. Obschon auch im digitalen Zeitalter die Lehre der einzelnen Fächer und Fachbereiche bzw. Fakultäten immer noch unterschiedlichen Ziele und Methoden folgen wird, brauchen Hochschulen diese übergeordneten Ziele im Sinne eines Rahmens, um grundlegende Strukturentscheidungen zu treffen. Viele Hochschulen setzen sich daher das allgemeine Ziel, mithilfe der Digitalisierung die Lehre zu verbessern. Dies kann innerhalb der Hochschule allerdings als implizite Kritik an der bestehenden Qualität der Lehre verstanden werden und somit den weiteren Diskurs über die Weiterentwicklung der Lehre erschweren. Zudem ist dieses Verständnis zu allgemein, um handlungsleitend zu sein und bedarf einer Konkretisierung der Qualitätsdimensionen. Zielführender ist es daher zumeist, die Ziele für die Lehre im digitalen Zeitalter positiv zu besetzen. Dies kann dadurch geschehen, bisherige Herausforderungen mithilfe der Digitalisierung zu lösen oder aber bisherige Stärken der Hochschule im digitalen Zeitalter weiter auszubauen und dabei zu klären, welche Aspekte von Lehrqualität adressiert werden sollen.

Auf der einen Seite kann die Digitalisierung dazu beitragen, bestehende Herausforderungen in anderen Querschnittsfeldern zu lösen und Ziele in diesen Feldern zu erreichen: So ermöglicht die Digitalisierung beispielsweise neue Formen der Internationalisierung des Studienangebots oder kann mit einer technikgestützten Individualisierung des Lernens auch dazu beitragen, die steigende Diversität an deutschen Hochschulen zu bewältigen und den Studienerfolg zu erhöhen. Insbesondere vor dem Hintergrund der hohen Anzahl an strategischen Themen und Zielen an deutschen Hochschulen kann die Digitalisierung damit für die Weiterentwicklung anderer Ziele genutzt werden, um nicht als das „nächstes Thema auf der Liste“ empfunden zu werden. Eine umfangreiche Analyse des

Status Quo, wie etwa durch eine Befragung der Lehrenden und Studierenden, kann dabei helfen, zentrale Herausforderungen im Studienalltag und in der Erreichung von Zielen in anderen Querschnittsfeldern zu identifizieren.

Auf der anderen Seite können Hochschulen mit dem digitalen Wandel daran anknüpfen, was die Lehre an der Hochschule heute bereits besonders auszeichnet. Dies kann die Verzahnung von Forschung und Lehre sein, ein didaktischer Ansatz wie problem-based learning, die praxisnahe Ausbildung oder die persönliche Studierendenbetreuung. Der digitale Wandel ist hier Teil einer umfassenderen Strategie für die Lehre. Denn um in einer zunehmend durch die Digitalisierung geprägten Welt außerhalb der Hochschule weiterhin eine hohe Qualität an bedarfsgerechter Lehre anzubieten, muss sich auch die Lehre im Hinblick auf Inhalt, Methode und Schlüsselkompetenzen ändern. Hilfreich kann hier insbesondere der Verweis auf die Digitalisierung in der Berufswelt sein, und die Notwendigkeit der Hochschule, hierauf zu reagieren und Studierenden die passenden Kompetenzen zu vermitteln. Dies gilt insbesondere für die Lehrerbildung. Eine Strategie für Lehre im digitalen Zeitalter bezieht sich dann nicht nur auf die Frage wie, sondern auch was gelehrt und gelernt wird.

In der Abwägung zwischen „Herausforderungen lösen“ und „Stärken ausbauen“ sollten Hochschulen sich vor allem fragen, welcher Weg am besten an die konkrete Situation ihrer Hochschule anknüpft und für die gesamte Hochschule tragfähig ist.

Ein Mission Statement für die Lehre im digitalen Zeitalter sollte auf Ebene der gesamten Hochschule einen Leitrahmen setzen, der Fachbereichen bzw. Fakultäten richtungsweisend dabei unterstützt, konkrete fachbereichsspezifische Ziele zu entwickeln.

Ein Mission Statement bezeichnet das Leitbild oder die Werte, die sich eine Hochschule für die Lehre im digitalen Zeitalter gibt. Ein solches Leitbild sollte hochschulspezifisch und zukunftsorientiert in wenigen Stichpunkten Ziele für die Lehre im digitalen Zeitalter setzen. Ein zentraler Punkt eines solchen Leitbildes kann beispielsweise sein, explizit zu benennen, eine Präsenzhochschule zu sein und diesen Aspekt in der Lehre stärken zu wollen. Es kann sich auch auf die oben genannten Grundsatzentscheidungen wie beispielsweise die Frage nach Modernisierung oder Profilierung beziehen.

Ein Mission Statement sollte weniger als mehrseitige, abstrakte Beschreibung der Lehre begriffen werden, sondern in möglichst drei bis fünf Aussagen einen Leitrahmen für die Weiterentwicklung der Lehre abstecken. So hat beispielsweise die Beuth Hochschule in Berlin für sich folgende drei Leitziele erarbeitet: (1) die Stärkung der didaktischen Qualität im Hinblick auf Personalisierung, Individualisierung und Selbstlernkompetenzen, (2) die Unterstützung studentischer Diversität und (3) die Begleitung der Studierenden in einer vernetzten Arbeitswelt im Sinne der Berufsvorbereitung.⁸ Ein anderes Beispiel bietet die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), die in vier übergeordneten Zielen den Rahmen für die Weiterentwicklung der Lehre festhält. Diese sind (1) die Weiterentwicklung der Dualität von Studium und Berufsausbildung im Studienmodell der DHBW, (2) die Anreicherung der Lehrmethoden und der Studienorganisation mithilfe digitaler Medien, (3) der Nutzung von Synergien im State-University-System mit einer hohen Anzahl an Standorten in ganz Baden-Württemberg und (4) die Unterstützung und Förderung zunehmend heterogener Zielgruppen in der Studienvorbereitung und im Einstieg ins Studium.⁹

⁸ Mehr zu den Leitzielen und der Strategie der Beuth Hochschule unter <http://www.beuth-hochschule.de/de/4013/>.

⁹ Mehr zu den Zielen der DHBW unter <http://www.dhbw.de/die-dhbw/studium-und-lehre.html>.

Erst eine klare Zielrichtung, auf die sich die Hochschulgemeinschaft einigt, schafft den Rahmen für die Erarbeitung konkreter Ziele und Maßnahmen in den einzelnen Fachbereichen bzw. Fakultäten. Sie macht deutlich, welchen Weg die Hochschule in der Weiterentwicklung der Lehre verfolgt und eröffnet den Fachbereichen bzw. Fakultäten einen Leitrahmen, in dem diese spezifische Ziele und Maßnahmen für die eigene Lehre entwickeln können. Alle Beteiligten können sich im Veränderungsprozess auf die Einhaltung des Rahmens berufen, wodurch das Vertrauen in den Umgang mit Digitalisierung gestärkt werden kann.

3.3 ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND PARTIZIPATION ERMÖGLICHEN

Strategieentwicklung und -umsetzung für die Lehre im digitalen Zeitalter ist ein gemeinsamer Kraftakt der gesamten Hochschule. Grundlage für den Prozess sind daher klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen, aber auch Formate zum Austausch, in die alle Status- und Interessensgruppen eingebunden sind.

Es braucht eine klare Prozessverantwortung für die Verzahnung von Bottom-Up- und Top-Down-Prozessen der Weiterentwicklung der Lehre im digitalen Zeitalter, der ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen.

Die Weiterentwicklung der Lehre im digitalen Zeitalter kann nur gelingen, wenn der Strategie- und Veränderungsprozess von allen relevanten Statusgruppen in der Hochschule getragen wird. Die übergeordnete Verantwortung für die strategische Weiterentwicklung der Lehre liegt aber beim Präsidium bzw. beim Rektorat. Dieses muss geschlossen hinter der grundlegenden Ausrichtung der Hochschule im Mission Statement stehen. Vielen Hochschulen hilft es in der strategischen Weiterentwicklung der Lehre, wenn ein Mitglied der Hochschulleitung für das Thema steht und dieses seitens der Hochschulleitung federführend verantwortet, beispielsweise die Präsidentin bzw. Rektorin oder der Vizepräsident bzw. Prorektor Lehre.

Eine Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter wird allerdings nie allein von der Hochschulleitung getragen oder gar gestaltet. Vielmehr müssen Bottom-Up- und Top-Down-Prozesse in der Gestaltung und Umsetzung der Strategie eng miteinander verzahnt werden. Nur so kann die Weiterentwicklung der Lehre nachhaltig gelingen. Während die Hochschulleitung den Rahmen für die Weiterentwicklung der Lehre setzt und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellt, liegt die Ausgestaltung der Strategie in den Fachbereichen bzw. Fakultäten und schlussendlich bei jedem einzelnen Lehrenden. Hierfür müssen Anreize, Freiräume, Mitgestaltungsmöglichkeiten und Kommunikationsformate geschaffen werden.¹⁰

¹⁰ Ein Beispiel für die Verzahnung von Bottom-Up- und Top-Down-Prozessen bietet die Beuth Hochschule: Eine Digitalisierungskommission hat die Leitziele für die Hochschule federführend erarbeitet. Die Fachbereiche wurden anschließend darin unterstützt, im Rahmen der Leitziele eine Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter an ihrem Fachbereich zu erstellen. Hierfür wurden Digitalisierungsbeauftragte in den Fachbereichen freigestellt. Die Ziele und Maßnahmen der Fachbereiche wurden schließlich zu einer kohärenten und realistisch umsetzbaren Gesamtstrategie zusammengeführt. Betreut haben den Prozess der Vizepräsident für Lehre und eine Professorin. Mehr zum Projekt „Digitale Zukunft“ der Beuth Hochschule unter <https://projekt.beuth-hochschule.de/digitale-zukunft/das-projekt>.

Die RWTH Aachen wählte einen anderen Weg der Verzahnung von Bottom-Up- und Top-Down-Prozessen: Hier hat der Rektor mit der klaren Vorgabe, dass „wenigstens die Hälfte aller unserer Lehrveranstaltungen in den nächsten 5 Jahren in der einen oder anderen Weise die neuen technischen Möglichkeiten aufgreifen wird, etwa um die Qualität des Lernens zu verbessern oder um die Reichweite und Hörerzahl zu erhöhen“, die Weiterentwicklung der Lehre im Gegenstromprinzip angeregt, die den Leitrahmen in Vision und Mission Statement ergänzt. Die Fakultäten wurden mithilfe zentral bereitgestellter Fördermittel und einer „Ermöglichungskultur“ darin unterstützt, die Weiterentwicklung der Lehre in diesem Rahmen frei zu gestalten. Mehr zur Strategie der RWTH Aachen unter <https://www.rwth-aachen.de/cms/root/Studium/Lehre/~hifu/Blended-Learning/>.

Für die Koordination und die Verzahnung von Bottom-Up- und Top-Down-Prozessen sollten klare Verantwortlichkeiten geschaffen sowie finanzielle und personelle Ressourcen bereitgestellt werden. Hochschulen lösen diese Aufgabe sehr unterschiedlich: Einige Hochschulen benennen beispielsweise eine Professorin im Sinne einer Präsidiums- bzw. Rektoratsbeauftragten als Koordinatorin, andere einen Referenten der Hochschulleitung. Insbesondere in kleinere Hochschulen kann auch das verantwortliche Mitglied der Hochschulleitung diese koordinierende Funktion selbst übernehmen oder es wird ein Lenkungs- oder Steuerungskreis eingesetzt, welcher den Prozess begleitet und aus Vertreter/innen der unterschiedlichen Fachbereiche bzw. Fakultäten und der zentralen Einrichtungen sowie der Hochschulleitung zusammengesetzt ist.

Zentral ist bei jeder begleitenden Struktur, dass eine nachhaltige Fortführung des Bottom-Up- und Top-Down-Prozesses der Strategieentwicklung und -umsetzung auch bei personellen Veränderungen, insbesondere in der Hochschulleitung, sichergestellt ist. Insofern bedarf es neben der persönlichen Verantwortung auch der strukturellen Verankerung des Gegenstromprozesses in (wiederkehrenden) Verfahrensabläufen.

Strategieentwicklung für die Lehre braucht Orte und Formate für den Austausch über die strategische Weiterentwicklung der Lehre im digitalen Zeitalter.

Ein großer Teil der Strategieentwicklung für die Lehre im digitalen Zeitalter sind hochschulinterne Zielfindungs- und Aushandlungsprozesse. Hierfür braucht es Orte und Formate des Austauschs. Zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen bzw. Fakultäten sind dies vornehmlich Zielvereinbarungs- und Strategiegespräche. Diese sollten Hochschulleitungen dafür nutzen, mit den Vertreter/innen der Fachbereiche bzw. Fakultäten Ziele für ihre Bereiche festzulegen ebenso wie Maßnahmen zur Umsetzung und ein Monitoring für die Erreichung der Ziele. Vertreter/innen der Fachbereiche bzw. Fakultäten sollten hier umgekehrt deutlich machen, welche Unterstützung sie zur Erreichung der Ziele von der Hochschulleitung benötigen.

Darüber hinaus können neue Orte und Formate des Austauschs über die strategischen Dimensionen der Weiterentwicklung der Lehre dabei helfen, für das Thema zu mobilisieren. Hochschulen berufen hierfür häufig eine Projektgruppe, einen Lenkungsausschuss oder eine Arbeitsgruppe ein. Teilweise bereiten solche Arbeitsgruppen Entscheidungen der bzw. zwischen Hochschulleitung und Fakultäten vor und begleiten die Umsetzung einer Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter. Bei der Zusammensetzung solcher Gruppen sollte stets auf eine Vielfalt aus unterschiedlichen Meinungen und Statusgruppen geachtet werden: Vorreiter/innen und Expertinnen und Experten des digitalen Wandels in der Lehre braucht es genauso wie die Meinungsführer/innen der Fachbereiche bzw. Fakultäten und konstruktive Skeptiker/innen. Hochschulmitglieder, die die Umsetzung neuer Lehr- und Lernszenarien begleiten, insbesondere Vertreter/innen aus Medien- und Didaktikzentren, sollten ebenso eingebunden sein. Auch Expertinnen und Experten aus anderen Hochschulen können zur Teilnahme eingeladen werden. Sie bringen eine wichtige Außenperspektive ein und können aus ihren Erfahrungen berichten. Studierende wie auch ein Mitglied der Hochschulleitung sollten stets ständige Mitglieder in einer solchen Arbeitsgruppe sein. Grundsätzlich gilt, dass bei der Zusammensetzung einer Arbeitsgruppe oder eines Lenkungsausschusses nicht das Prinzip Repräsentanz, sondern Expertise gilt.

Die Ergebnisse solcher projektförmigen Arbeits- und Austauschformate sollten stets in die Hochschulgremien für die Lehre zurückgespielt werden. Die Ergebnisse solcher Arbeitsgruppen oder Lenkungsausschüsse in den Gremien für die Lehre zu diskutieren, kann dabei helfen, in diesen eine neue Diskussionsebene zu erreichen. Auch partizipative Formate in Gremien, an denen sich alle Mitglieder

der Hochschule beteiligen können, können zur Mobilisierung für die strategische Weiterentwicklung der Lehre beitragen.

Eine explizite Vereinbarung über die Entscheidungsverantwortung zwischen den Fachbereichen bzw. den Fakultäten und der Hochschulleitung kann dabei helfen, ein Entscheidungsvakuum zu verhindern.

Häufig kommunizieren Hochschulleitungen den Eindruck, die Autonomie der Fachbereiche bzw. Fakultäten verhindere, dass seitens des Präsidiums oder Rektorats klare Ziele für die Weiterentwicklung der Lehre erarbeitet werden können. Umgekehrt erläutern aber Dekaninnen und Dekane sowie Professorinnen und Professoren, dass sie sich richtungsweisende Ziele wünschen, wohin sich die Lehre der Hochschule als Ganzes entwickeln soll. Um eine Situation zu verhindern, in der ein Entscheidungsvakuum entsteht, sollten ausdrückliche Entscheidungsverantwortlichkeiten und die damit einhergehende Budgetverantwortung geklärt werden.

Wie diese konkret aussehen, kann nur jede Hochschule für sich selbst entscheiden. Austauschformate wie beispielsweise ein Zukunftworkshop mit der Hochschulleitung und Vertreter/innen der Fachbereiche bzw. Fakultäten, aber auch Strategiegespräche zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen bzw. Fakultäten, können Formate für eine gemeinsame Verständigung hierüber sein. Grundsätzlich kann aber festgehalten werden, dass die Vereinbarung von Leitlinien, Leitzielen oder Werten, wie oben beschrieben vorrangig von der Hochschulleitung im Austausch mit allen Status- und Interessensgruppen der Hochschule gestaltet werden sollte. Im Rahmen dieser sollte jeder Fachbereich bzw. jede Fakultät sich dann eigene, messbar erreichbare Ziele geben, diese mit Maßnahmen unterlegen und die Umsetzung gestalten.

3.4 STRUKTURENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Sind die Ziele der Hochschule für die Lehre im digitalen Zeitalter entschieden, sollten mit langfristigen Strukturentscheidungen die Basis für die Weiterentwicklung der Lehre geschaffen werden. Dazu gehört die Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen ebenso wie die Nutzung von Kooperationen.

Hochschulen sollten die vorhandenen förderlichen Rechtsrahmen der Länder mutiger nutzen, um den Einsatz neuer Lehr- und Lernmethoden und die Weiterentwicklung der Curricula zu fördern.

Viele Länder haben bereits erheblichen gesetzlichen Spielraum für die Weiterentwicklung der Lehre für ein digitales Zeitalter geschaffen, beispielsweise bei der Anrechnung von digitaler Lehre auf das Lehrdeputat oder der Möglichkeiten, Lehlfreisemester einzurichten.¹¹ An den Hochschulen sind diese allerdings häufig unbekannt und werden entsprechend kaum umgesetzt. Unsicherheiten in der Auslegung des rechtlichen Rahmens verhindern darüber hinaus die Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen für digitale Lehre an den Hochschulen. Hochschulen sollten sich über die Möglichkeiten des rechtlichen Rahmens informieren und daraus ableitend klare Regelungen für ihre Hochschule ableiten, insbesondere für die Anrechnung von digitaler Lehre auf das Lehrdeputat. Beim Austausch mit anderen Hochschulen im eigenen Land bzw. Hochschulen in anderen Ländern mit einem ähnlichen

¹¹ Eine Übersicht in Form einer Landkarte bietet der Abschlussbericht des Hochschulforums aus dem Jahr 2016. Hochschulforum Digitalisierung (2016). *The Digital Tum – Hochschulbildung im digitalen Zeitalter*. Arbeitspapier Nr. 28. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung, S.9. Online unter https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_Abschlussbericht_Kurzfassung.pdf.

Rechtsrahmen können Hochschulen voneinander lernen, welche Möglichkeiten es hier gibt und wie Hochschulen diese konkret für sich nutzen.

Gerade im Kontext der Digitalisierung sind Hochschulkooperationen der Schlüssel, um den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten, bestehende Formen der Zusammenarbeit auszubauen und neue Angebote zu entwickeln.

Das deutsche Hochschulsystem zeichnet sich nicht zuletzt durch die weite Verbreitung dezentral angebotener, qualitativ hochwertiger Hochschulbildungsangebote aus. Dabei stellt es allerdings eine Herausforderung dar, an den rund 400 deutschen Hochschulen die technische und mediendidaktische Infrastruktur aufzubauen, die es für die erfolgreiche Gestaltung des digitalen Wandels in der Lehre braucht. Für den Aufbau hochwertiger technischer und Support-Infrastrukturen sollten insbesondere kleinere Hochschulen daher auf Kooperationen setzen, entweder regional zwischen kleineren Hochschulen und großen Universitäten, wie an vielen Hochschulstandorten bereits üblich, oder auf regionaler und/oder Landesebene. Auch im Hinblick auf Konzepte zur Förderung der Lehre im digitalen Zeitalter, zum Beispiel bei der Ausbildung studentischer E-Tutor/innen oder Weiterbildungsangebote für Lehrende, sollten Hochschulen noch stärker miteinander arbeiten. Viele solcher Konzepte lassen sich gemeinsam gestalten, leicht auf andere Hochschulen übertragen oder können von einer Hochschule als Dienstleistung für eine andere erbracht werden. So werden Potenziale genutzt, gelungene Ideen verbreitet und Ressourcen effizient eingesetzt. Auch in der Lehre sollten Hochschulen den Einsatz digitaler Medien in Kooperationen stärker nutzen, beispielsweise um in „kleinen Fächern“ ein vollständiges Studienangebot anbieten zu können oder die „Internationalisierung at home“ durch internationale Lehrkooperationen zu fördern. Nicht zuletzt bieten sich im Hinblick auf den Rechtsrahmen Kooperationen auf Landesebene an, beispielsweise in Form einer landesweiten Rechtsberatung für Lehrende.

Entsprechend der langfristigen Zielsetzung der Hochschulen sollten frühzeitig Struktur- und Ressourcenentscheidungen getroffen werden.

Stehen die langfristigen Ziele der Hochschule fest, sollten zeitnah nachhaltige Strukturen geschaffen werden, die diesen entsprechen und welche die Erreichung der Ziele fördern. Dies betrifft vor allem die technische Infrastruktur, die Ausstattung von Lehr- und Lernräumen, die bauliche Architektur sowie die Organisation der Support-Einheiten, wie beispielsweise Medien- und Didaktikzentren. Darüber hinaus müssen Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele der Hochschulen mit substanziellen Ressourcen hinterlegt werden. Nur wenn auf konkrete Ziele auch entsprechende Struktur- und Ressourcenentscheidungen folgen, gewinnt die Strategie der Hochschule intern an Glaubwürdigkeit.

Konkret kann dies beispielsweise bedeuten, dass sich eine Hochschule, die den Schwerpunkt Internationalisierung ausbauen möchte, dafür entscheidet, nur noch ein Learning-Management-System zu betreiben, das die Erreichung der strategischen Ziele der Hochschulen in der Internationalisierung ermöglicht, und nicht wie bislang mehrere unterschiedliche Systeme. So werden Ressourcen frei, um das System nachhaltig zu betreiben und für die Zukunft aufzustellen sowie neue Lehr- und Lernkonzepte in der Internationalisierung umzusetzen.

Auch die Neustrukturierung der Support-Einheiten kann eine langfristige Strukturentscheidung sein. So können beispielsweise zentrale Strukturen dezentralisiert werden, um digitales Lehren und Lernen in den Fachbereichen bzw. Fakultäten zu fördern oder umgekehrt bislang vielfältige und dezentrale Strukturen in voneinander getrennten Medien- und Didaktikzentren zusammengelegt werden, um

Lehrenden reibungslose Unterstützung bereitzustellen. All diese Entscheidungen sind stets bezogen auf die jeweiligen Zielsetzungen zu treffen.

Für die nachhaltige Weiterentwicklung der Lehre im digitalen Zeitalter müssen Hochschulen und Länder gemeinsam die Stellenpläne an Hochschulen erweitern und Berufsbilder und Karrierepfade für wissenschafts-unterstützendes Personal schaffen.

Im Kontext des digitalen Wandels der Lehre entstehen ganz neue Berufsbilder an Hochschulen. Die traditionellen Aufgaben eines bzw. einer Lehrenden teilen sich immer weiter auf mehrere Personen unterschiedlicher Kompetenzen und Funktionen auf, die die Lehre gemeinsam gestalten. Insbesondere Mitarbeiter/innen in Medien- und Didaktikzentren sowie sogenannte Instruktionsdesigner/innen (aus dem Englischen: instructional designer) unterstützen mit ihren vielfältigen pädagogischen und didaktischen Kenntnissen die Gestaltung der Lehre.¹² Programmierer sorgen darüber hinaus an der Schnittstelle von Lehre und Technik für die notwendige technische Infrastruktur. Auf diese neuen Professionen zur Gestaltung und Unterstützung der Lehre sind die Stellenpläne der Hochschulen derzeit nicht hinreichend ausgelegt. Hochschulen sollten für diese Berufsbilder gemeinsam mit den Ländern nachhaltig Stellen und insbesondere Karriereoptionen entwickeln, die sich jenseits der klassischen akademischen Laufbahn bewegen und welche die Hochschule als Arbeitgeber langfristig attraktiv machen. Dies fördert nicht zuletzt die Wertschätzung für die Lehre in der immer noch stark forschungsorientierten Akademia.

Hochschulen sollten neben langfristigen Zielen und Maßnahmen auch Quick wins und Pilotprojekte identifizieren und diese zeitnah umsetzen.

Neben langfristigen Zielen und Maßnahmen ist es wichtig, im Rahmen des Strategieprozesses eine begrenzte Zahl sogenannter Quick wins zu identifizieren. Quick wins sind Maßnahmen, die sehr kurzfristig umsetzbar sind, beispielsweise in wenigen Wochen oder Monaten, und deren Erfolg möglichst breit in der Hochschule sichtbar wird. Mithilfe solch kurzfristiger Maßnahmen können die Bemühungen der Hochschule deutlich gemacht werden, in der Weiterentwicklung der Lehre voran zu schreiten. Darüber hinaus trägt die Umsetzung von Quick wins dazu bei, Akzeptanz für die nötigen Veränderungsprozesse für die Lehre im digitalen Zeitalter anzustoßen. Je nach Hochschulstrukturen und finanziellen Ressourcen können solche Quick wins beispielsweise die Erarbeitung einer Website mit guten Beispielen digitaler Lehre aus der eigenen Hochschule, die Erstellung einer WLAN-Landkarte der Hochschule durch Studierende, in der Abdeckungslücken identifiziert werden, das Aufsetzen eines kleinen Förderprogramms für Innovationen in der Lehre durch die Hochschulleitung oder die Einführung eines E-Learning-Labels zur Sichtbarmachung von digital unterstützter Lehre sein.^{13 14}

¹² Instruktionsdesign bezeichnet die systematische Planung, den Ablauf und die Auswertung von Lernumgebungen und Lernmaterialien. Instructional Designer/innen unterstützen dementsprechend Lehrende bei der Konzeption und Umsetzung von beispielsweise digital unterstützter Lehre. In Deutschland beginnen erste Hochschulen mit Schaffung solcher Stellen, beispielsweise die Universität Konstanz. Vgl. hierzu den Blogpost bei e-teaching.org mit der Ausschreibung unter https://www.e-teaching.org/news/eteaching_blog/instructional-designerin-fuer-virtuelle-lernszenarien-an-der-uni-konstanz-gesucht.

¹³ Alle Hochschulangehörigen der HTW Dresden können für innovative Lehrprojekte eine Förderung von bis zu 2.000 Euro erhalten. Die Zusammenarbeit der Fakultäten wird damit gefördert, dass fakultätsübergreifende Projekte mit bis zu 6.000 Euro gefördert werden. Mehr zur Gestaltung des Förderprogramms der HTW Dresden unter https://www.htw-dresden.de/fileadmin/userfiles/htw/docs/eCampus/foerderung_innovative_lehrformen.pdf.

¹⁴ Die Universität Paderborn hat beispielsweise ein solches Label 2016 im Rahmen der Strategieweiterentwicklung eingeführt. Das Label unterstreicht, in welchen Veranstaltungen digitale Lehr- und Lernszenarien als essentieller Teil der Lehre eingesetzt werden und in welchem qualitativen Umfang dies geschieht. Damit fördert das Label die Entwicklung und Verbreitung von digitaler Lehre, hilft, E-Learning-Promotoren zu identifizieren und erhöht die Transparenz für Studierende bei der

Neben kurzfristigen Maßnahmen stellen Pilotprojekte ein zentrales Element der Maßnahmen für die Weiterentwicklung der Lehre im digitalen Zeitalter dar. Statt neue Lehr- und Lernkonzepte gleich in der ganzen Hochschule zu verankern, können Hochschulen beispielsweise einen Studiengang oder einen Fachbereich bzw. eine Fakultät identifizieren, wo dies umgesetzt wird. Auch die Einführung neuer Studiengänge eignet sich dafür. Einzelne Pilotierungen sind zumeist schneller umzusetzen, als die Weiterentwicklung der Lehre in der Breite. Gemeinsam mit umfangreichen Kommunikationsmaßnahmen können solche Piloten außerdem nach innen wie außen große Strahlkraft verbreiten und damit zum Wandel in der Hochschule beitragen. Nicht selten motivieren einzelne Pilotierungen andere Bereiche der Hochschule dem guten Beispiel zu folgen. Die ideale Konstellation ist, wenn die Möglichkeit zur Pilotierung als Auszeichnung im internen Wettbewerb verstanden wird, zugleich deutlich wird, dass der Pilot bereits erste gute Ergebnisse erzielt und auch sichergestellt ist, dass das pilothaft gesammelte Wissen an die Nachfolgenden systematisch weitergegeben wird und interne Lerneffekte ermöglicht werden.

Zur Planung aller Maßnahmen kann es hilfreich sein, im Rahmen des Strategieprozesses einen Aktionsplan zu verfassen, in dem festgehalten wird, welche Maßnahmen die Hochschule kurzfristig (unter 3 Monaten), mittelfristig (3-12 Monate) und langfristig (> 12 Monate) umsetzen möchte, und welcher auch einzelne Pilotprojekte und hochschulinterne Verantwortliche und Partner für diese festhält.

3.5 LEHRENDE INFORMIEREN UND MOTIVIEREN

Damit eine Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter zum nachhaltigen Wandel der Lehre beiträgt, muss sie die Lehrenden erreichen. Dies stellt eine zentrale Herausforderung für viele Hochschulen dar.

Kommunikation! Kommunikation! Kommunikation!

Umfangreiche und zielgerichtete Kommunikation gehört zu jedem Strategieprozess. Dies umfasst die Kommunikation von Zielen, von Wertschätzung und von Good Practices. Für den Erfolg einer Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter ist zentral, dass alle Hochschulangehörigen über die Ziele der Hochschule informiert sind. In der Vielzahl der Kommunikationskanäle einer Hochschule kann das mühsam sein. Damit es dennoch gelingt, sollte sich die Hochschulleitung unmissverständlich mit den Zielen der Weiterentwicklung der Lehre identifizieren und den Fortschritt der Zielfindung und des Strategieprozesses bei jeder Gelegenheit zu einem Agendapunkt machen, insbesondere in Gremiensitzungen und in Ansprachen und Reden.

Darüber hinaus hat die deutliche Kommunikation von Wertschätzung für Innovationen in der Lehre durch die Hochschulleitung eine bedeutende Signalwirkung in die Hochschule hinein. In diesem Sinne sollte nicht nur die Einwerbung von Drittmitteln und die Platzierung wissenschaftlicher Papiere in international renommierten Journals gelobt und gefördert werden, sondern ausdrücklich auch Lehrpreise, die Lehrende erhalten haben, eingeworbene Drittmittel für Innovationen in der Lehre oder auch vorbildliche Lehrvorhaben innerhalb der Hochschule. Gerade an Universitäten geht es darum, den gleichrangigen Stellenwert der Lehre gegenüber der Forschung zu kommunizieren.

Nicht zuletzt haben viele Hochschulen bereits eine Vielzahl guter Beispiele für Lehr- und Lernformate im digitalen Zeitalter. Um diesen mehr Sichtbarkeit zu verleihen und das voneinander Lernen innerhalb

der Hochschule zu fördern, sollten Vernetzungsformate geschaffen werden, in denen diese sichtbar werden. Diese müssen niedrigschwellig gestaltet sein, sodass jede und jeder Lehrende diese informell aufsuchen kann, und zur Kultur der Hochschule passen. Die HTW Dresden hat beispielsweise die „Didaktische Stulle“ eingerichtet, bei der sich regelmäßig zum Mittagessen über didaktische Methoden und damit gemachte Erfahrungen ausgetauscht wird. Das Angebot an Vernetzungsformaten sollte offensiv kommuniziert werden. Die Beteiligung der Hochschulleitung und insbesondere der/des Prozessverantwortlichen als einfache Teilnehmer/innen kann dazu beitragen, solchen Formaten Wertschätzung beizumessen.

Mediendidaktischer, technischer und rechtlicher Support sollte so aufgestellt sein, dass Lehrende auf einen Blick die Unterstützung finden, die sie suchen.

Gerade große Forschungsuniversitäten haben in den letzten Jahren exzellente technische, mediendidaktischen und teilweise rechtlichen Support aufgebaut. Nicht selten sind unterschiedliche Unterstützungsangebote dabei in mehreren zentralen oder dezentralen Zentren verankert. Die bislang fehlende Priorität des Themas innerhalb der Hochschule, aber auch Unkenntnis über verfügbare Unterstützungsangebote innerhalb der Hochschule sowie ein Mangel an Klarheit von Ansprechpartner/innen führen allerdings häufig dazu, dass bestehende Support-Angebote noch nicht ausreichend angenommen werden. Dies kann unterschiedlich gelingen: Je nach internen Strukturen kann es beispielsweise eine/n zentrale/n Ansprechpartner/in seitens des Supports geben, die oder der Anliegen von Lehrenden an die Mitarbeiter/innen in den jeweiligen Zentren weiterleitet und dabei als Mittler/in fungiert. Auch eine gut strukturierte Website, die aus Perspektive der Lehrenden gestaltet ist, kann dabei helfen, interessierte Lehrende schnell zu unterstützen.

Einige Hochschulen richten darüber hinaus Ansprechpartner/innen in den Fachbereichen bzw. Fakultäten ein, die zwischen Fachkultur und Support-Einrichtungen vermitteln.¹⁵ Denn nicht selten kommt es zu Missverständnissen und Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den Support-Einrichtungen und den Fachdisziplinen. Ansprechpartner/innen in den Fachbereichen bzw. Fakultäten, die einerseits die Fachsprache der bzw. des Lehrenden beherrschen und andererseits über neue Lehr- und Lernformate sowie die Unterstützungsangebote seitens der Hochschule informiert sind, können hier eine Übersetzungsfunktion einnehmen. Darüber hinaus sollte ein mediendidaktisches Team mit möglichst diversen akademischen Hintergründen besetzt werden.

Anreize sollten nach den Prinzipien der lernenden Organisation gesetzt werden.

Hochschulen nutzen Lehrpreise, Wettbewerbe, Fördermittel und vieles mehr als Anreize für Lehrende zur Förderung von Lehr- und Lernszenarien im digitalen Zeitalter. Dies fördert nicht nur die Verbreitung neuer Lehrformate, sondern verleiht ihnen auch Sichtbarkeit und Wertschätzung. Bei der Gestaltung solcher Anreize sollte jedoch auch bedacht werden, dass die Hochschule als Organisation lernt. In diesem Sinne stellen die RWTH Aachen beispielsweise Fördermittel für Innovationen in der Lehre bereit, deren Gelingen oder Misslingen nach Umsetzung der Idee in einem kurzen Bericht verschriftlicht werden muss.¹⁶ Über diesen erfährt die zentrale Koordinierungsstelle des Förder-

¹⁵ An der RWTH Aachen heißen diese Personen offiziell „Kümmerer“. Sie sind erste/r Ansprechpartner/in für Kolleginnen und Kollegen, die sich für neue Lehr- und Lernszenarien interessieren, und geben Impulse in ihre Fakultäten. Im Sinne von Fachbereichs- bzw. Fakultätsbeauftragten unterstützen Fakultätskümmerer darüber hinaus die Studiendekane in der Strategieentwicklung.

¹⁶ Alle Lehr-/Lernprojekte, die im Rahmen des Exploratory Teaching Spaces der RWTH Aachen gefördert wurden, müssen einen Steckbrief erstellen, in dem knapp die Idee, der Verlauf des Projektes und das Ergebnis erfasst werden. Die Projekte sind auf einer strukturierten Website dargestellt und können nach unterschiedlichen Kriterien, wie Formate und Lehrszenarien, gefiltert

programms zum einen von erfolgreichen Lehr-/Lernprojekten, die es möglicherweise zu verbreiten gilt, und kann zum anderen verhindern, dass Ideen, die nicht funktioniert haben, mehrfach gefördert werden. Die TU Braunschweig hat gar ein Transferförderprogramm aufgesetzt, um gelungene Lehr-/Lernformate innerhalb der Hochschule zu verbreiten.¹⁷ Einige Hochschulen schaffen auch für Studierende Anreize zur Entwicklung von Innovationen in der Lehre.¹⁸ Wie auch immer ein solche Förderprogramme gestaltet sind: Für die Lehre im digitalen Wandel ist es unerlässlich, dass jede Hochschule langfristig Mittel für Lehrinnovationen bereitstellt. Nur mit ausreichend finanziellen Mitteln können die Weiterentwicklung der Lehre und ein Kulturwandel, der diese befördert, nachhaltig gestärkt werden. Wichtig ist bei jeder Form von Anreizen, dass der administrative Aufwand gering gehalten wird und die Schwelle zur Nutzung dieser niedrig ist.

Lehren und Lernen im digitalen Zeitalter braucht Vorbilder.

Im akademischen Betrieb wird der Publikationsliste nicht selten deutlich mehr Wertschätzung beigemessen als dem Engagement für die Lehre. Die Vorreiter/innen von Innovationen in der Lehre sind daher nicht immer auch die Meinungsführer/innen ihrer Fachkultur. Wenn die vielfach mit Lehrpreisen ausgezeichnete Professorin die nächste Innovation in der Lehre vorantreibt, kann das sogar demotivierend auf jene Lehrenden wirken, die mit neuen didaktischen Konzepten der digitalen Lehre weniger vertraut sind.

Insbesondere an Hochschulen mit ausgeprägter Forschungsorientierung kann es daher hilfreich sein, die Meinungsführer/innen der Fachkulturen zu identifizieren. Häufig sind dies besonders forschungsstarke, renommierte Professorinnen und Professoren. Diese gilt es für die Weiterentwicklung der Lehre im digitalen Zeitalter zu gewinnen. Mit solchen Vorbildern sollten vornehmlich Lehrende erreicht werden, die noch wenige Erfahrungen mit neuen Lehr- und Lernszenarien im digitalen Zeitalter gemacht haben und diesen womöglich auch skeptisch gegenüber stehen, die aber grundsätzlich daran interessiert sind, gute und innovative Lehre zu betreiben. In der Kommunikation von Vorbildern sollten daher immer solche Lehrprojekte herausgestellt werden, die nicht einzig durch das Engagement einzelner Lehrender entstanden sind, sondern in guter Zusammenarbeit mit den Unterstützungsstrukturen. So können hier gemachte Erfahrungen weitergetragen und Lehrende motiviert werden, Unterstützungsangebote anzunehmen.

Auch auf Seiten der Studierenden können und sollten Vorbilder aktiv gefördert werden. Einzelne Studierende zeigen häufig umfangreiches Engagement in der Weiterentwicklung der Lehre. Sie treiben eigene Projekte voran, mobilisieren andere Studierende und fordern aktive Lehrformate von ihren Lehrenden ein. Hochschulen sollten die Energie und das Engagement dieser Studierenden weiter fördern, indem sie Möglichkeitsräume für studentische Beteiligung und Eigeninitiative schaffen. Neben klaren und offensiv kommunizierten Ansprechpartner/innen für studentische Initiativen gehört dazu

werden. Einen Einblick gibt es unter <http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Studium/Lehre/Blended-Learning/Exploratory-Teaching-Space/~Ideq/Steckbriefe-der-ETS-Projekte/>.

¹⁷ Für das Transferförderprogramm der TU Braunschweig bewerben sich stets ein/e „Transfergeber/in“, der/die ein bestimmtes innovatives Lehr- und Lernkonzept bereits umgesetzt hat und ein/e „Transfernehmer/in“, der/die dieses in seiner/ihrer Lehre anwenden möchte. Das Team wird dann gemeinsam gefördert. Mehr zum Transferförderprogramm unter <https://www.tu-braunschweig.de/lehrende/foerderung/transferprogramm>.

¹⁸ Die Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt hat beispielsweise ein Förderprogramm, das die studentische Initiative für Innovationen in der Lehre unterstützt. Gefördert werden studentische Projekte und Initiativen, die beispielsweise mithilfe des Einsatzes digitaler Medien zur Verbesserung von Lehre und Studienbedingungen beitragen, innovative Lehrvorhaben durch Studierende ermöglichen oder die Stärkung digitaler Kompetenzen bei Studierenden fördern. Mehr zur Studentischen e-Learning Förderung (SeLF) der Universität Frankfurt unter http://www.studiumdigitale.uni-frankfurt.de/70097658/SeLF_Ausschreibung_2018.pdf.

auch eine Kultur, die von der Frage „Warum nicht?“ getrieben wird, und damit Wünsche und Ideen von Studierenden nicht hinterfragt, sondern zur gemeinsamen Gestaltung anregt.

Personalentwicklung kann ein großer Hebel für die Umsetzung einer Strategie für die Lehre im digitalen Zeitalter sein.

Hochschulen sollten die Spielräume der Personalentwicklung deutlich stärker nutzen, um den digitalen Wandel in der Lehre voranzutreiben. Dies kann zum einen über die Weiterbildung bestehenden Personals gelingen: Insbesondere für akademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte ein umfangreiches Weiterbildungsangebot geschaffen und gegebenenfalls verpflichtend eingerichtet werden. Häufig tragen diese Personen neue Ideen für die Weiterentwicklung der Lehre in ihre Lehrstühle und damit zu Professorinnen und Professoren. An Fachhochschulen und Hochschulen für angewandte Wissenschaften sollte daher möglichst nicht nur die technische und mediendidaktische Unterstützung ausgebaut werden, sondern auch der akademische Mittelbau. Zum anderen sollten Berufungen zur Weiterentwicklung des Personals genutzt werden: Die Erfahrungen von Bewerbern mit neuen Lehr- und Lernszenarien, die den Zielen der Hochschule entsprechen, sollten in Berufungsverfahren größere Berücksichtigung finden und die Bereitschaft, die Ziele der Weiterentwicklung der Lehre maßgeblich zu unterstützen, in der Berufsvereinbarung verankert werden. Darüber hinaus kann ein umfangreiches *Onboarding* für Neuberufene helfen, diese direkt mit den Zielen der Hochschule für die Lehre und den entsprechenden Unterstützungsangeboten und Anreizen vertraut zu machen. Nicht zuletzt sollte der Beitrag jedes einzelnen Professors bzw. jeder Professorin zur Erreichung der Ziele der Hochschule für die Lehre in den Zielvereinbarungen festgehalten werden.

Insbesondere Fachhochschulen und Hochschulen für angewandte Wissenschaften sollten außerdem die Einbindung ihrer Lehrbeauftragten professionalisieren. Wenn Lehrbeauftragte einen Anteil von bis zu 30 % der Lehre abdecken, müssen auch diese Teil des Entwicklungsprozesses werden, damit die Weiterentwicklung der Lehre gelingen kann. Es braucht daher eine bessere Betreuung der Lehrbeauftragten sowie mehr verbindlichen Vereinbarungen zur Ausgestaltung der Lehre. Auch die Entlohnung von Lehrbeauftragten sollte stärker an die Qualität und dem Beitrag zur Erreichung der Ziele der Hochschule gekoppelt werden. Damit Lehrbeauftragte den digitalen Wandel mitgestalten können, muss der entsprechende Support für die Umsetzung neuer Lehrformate auch für diese Gruppe geöffnet und transparent bereitgestellt werden.

A vintage typewriter with a light green body and a white keyboard is shown from a high-angle perspective. A person's hand is visible, typing on the keyboard. The typewriter is placed on a light-colored wooden surface. To the left of the typewriter, there is a white cup filled with a golden-brown liquid, likely tea, with a dried rosehip floating in it. The cup sits on a white saucer. The background is a light-colored wooden surface. The text "MACHEN SIE MIT!" is overlaid in the center of the image, enclosed in a white, irregular, multi-layered geometric shape.

MACHEN SIE MIT!

4 MACHEN SIE MIT!

Dimensionen und Indikatoren des digitalen Wandels in der Hochschullehre

Im Rahmen der Peer-to-Peer-Beratung unterstützt das Hochschulforum Digitalisierung bis 2020 jährlich sechs Hochschulen individuell bei ihrer Strategieentwicklung der Hochschullehre im digitalen Zeitalter. Da davon ausgegangen werden kann, dass eine Vielzahl von Hochschulen vor ähnlichen Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung steht, entwickelt das Hochschulforum Digitalisierung derzeit eine interaktive Toolbox, mit Hilfe dieser alle Hochschulen von den übergeordneten Erkenntnissen der Peer-to-Peer-Beratung profitieren können und für ihren eigenen Strategieprozess einsetzen können.

Ein wichtiger Aspekt dieser Toolbox ist eine Auflistung von *Dimensionen und Indikatoren für den digitalen Wandel an Hochschulen in der Hochschullehre*, die für Hochschulen als Orientierung dienen, um den Stand der Strategieentwicklung und -umsetzung für die Lehre im digitalen Zeitalter an der eigenen Institution selbst einzuschätzen und zu reflektieren¹⁹. Die von uns aufgestellten Dimensionen und Indikatoren haben keinen Anspruch darauf, Aktivitäten und Gestaltungsvarianten deutscher Hochschulen vollständig abzubilden, sondern sollen Anhaltspunkte liefern, um den jeweiligen Umsetzungsstand strukturiert zu reflektieren.

Unterstützen Sie uns!

Die Auflistung der Dimensionen und Indikatoren des digitalen Wandels in der Hochschullehre können Sie bereits auf der Webseite des Hochschulforums Digitalisierung in der aktuellen Beta-Version einsehen und für den Strategieprozess in der Lehre für Ihre Hochschule als Reflexionsinstrument nutzen.

<https://hochschulforumdigitalisierung.de/dimensionen-des-digitalen-wandels>

Gerne können Sie hier auch Kommentare mit Anregungen zu den Dimensionen und Indikatoren für die folgenden Überarbeitungen der Toolbox hinterlassen.

Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Ansprechpartnerin:

Dr. Jannica Budde

CHE Centrum für Hochschulentwicklung

jannica.budde@che.de

05241 9761-51

¹⁹ Vorbild für die Ausarbeitung der Dimensionen und Indikatoren ist insbesondere das Self-Assessment Tool für innovationsbezogene Aktivitäten von Hochschulen "HEInnovate", eine Initiative der Europäischen Kommission, an dessen Entwicklung das Hochschulforum Digitalisierung mitgewirkt hat. Weitere Informationen zum Projekt finden sich hier: <https://heinnovate.eu/en>.

IMPRESSUM



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz „Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 international“. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie falls gekennzeichnet einzelne Bilder und Visualisierungen

ISSN (Online) 2365-7081

4. Jahrgang

Zitierhinweis

Schünemann, I., Budde, J. (2018). *Hochschulstrategien für die Lehre im digitalen Zeitalter: Keine Strategie wie jede andere!*, Arbeitspapier Nr. 38. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. DOI: [10.5281/zenodo.2592258](https://doi.org/10.5281/zenodo.2592258)

Herausgeber

Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Hauptstadtbüro · Pariser Platz 6 · 10117 Berlin · T 030 322982-520 · info@hochschulforumdigitalisierung.de

Verlag

Edition Stifterverband – Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH
Barkhovenallee 1 · 45239 Essen · T 0201 8401-0 · mail@stifterverband.de

Layout-Vorlage

atelier hauer + dörfler gmbh · Charlottenstraße 17 · 10117 Berlin

Bilder

Titelbild: shutterstock.com, S. 6: Helloquence/unsplash.com; S. 9: Diego PH/unsplash.com; S. 14. Austris Augusts/unsplash.com; S. 28: rawpixel/unsplash.com

Das Hochschulforum Digitalisierung ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz. Förderer ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

www.hochschulforumdigitalisierung.de