



Hochschulforum
Digitalisierung

DISKUSSIONSPAPIER NR. 6 / SEPTEMBER 2019

Strategische Weiterentwicklung von Studium und Lehre im digitalen Zeitalter: Handlungsfelder und Herausforderungen

Die Strategieentwicklung für eine digitalisierte Lebens- und Arbeitswelt nimmt seit einigen Jahren einen zunehmenden Stellenwert in hochschulpolitischen Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen ein. Doch welche Ziele verfolgen Hochschulen dabei und mit welchen Herausforderungen sehen sie sich konfrontiert? Im Rahmen einer qualitativen Analyse der Interessensbekundungen zur Peer-to-Peer-Strategieberatung des Hochschulforum Digitalisierung haben wir Herausforderungen und Handlungsfelder herausgearbeitet. Die zentralen Ergebnisse sind in diesem Diskussionspapier zusammengefasst.

AUTORIN

Ann-Kathrin Watolla, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Hamburg

1. Zielsetzung und methodisches Vorgehen

Die Peer-to-Peer-Strategieberatung des Hochschulforum Digitalisierung (HFD) ist ein Entwicklungsinstrument für Hochschulen zur strategischen Weiterentwicklung von Lehren und Lernen im digitalen Zeitalter.¹

In drei Ausschreibungsrunden konnten sich Hochschulleitungen für die Strategieberatung bewerben. Die eingereichten Interessensbekundungen der Jahrgänge 2017/18 und 2018/19 wurden im Rahmen der Analyse ausgewertet. In den beiden Jahrgängen haben sich insgesamt 81 verschiedene Hochschulen beworben. 48 Hochschulen haben einer wissenschaftlichen Auswertung zugestimmt und wurden in der Analyse berücksichtigt. Aufgrund dieser Datengrundlage sind die in diesem Diskussionspapier zusammengefassten Erkenntnisse lediglich als Tendenz zu verstehen und bilden nicht den Status Quo aller deutschen Hochschulen ab. Zudem ist in der Interpretation der Analyseergebnisse zu berücksichtigen, dass sich die in den Interessensbekundungen enthaltenen Angaben auf die Ausschreibungen für die Peer-to-Peer-Strategieberatung des Hochschulforum Digitalisierung beziehen. Insofern werden ggf. zentrale Aspekte jenseits von Studium und Lehre nicht explizit benannt oder ausgeführt.

Zahlen und Fakten zur Analyse

48 Interessensbekundungen

- davon 18 Universitäten, 29 Fachhochschulen/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, 1 Hochschule eigenen Typs
- davon 11 große Hochschulen, 20 mittelgroße Hochschulen, 17 kleine Hochschulen
- davon 2 private, 2 kirchliche und 44 öffentlich-rechtliche Hochschulen

Ziel der Analyse war es, zentrale strategische Handlungsfelder und Herausforderungen der Hochschulen in der strategischen Weiterentwicklung der Hochschullehre im digitalen Zeitalter zu identifizieren. Unter strategischen Handlungsfeldern werden dabei die gesetzten inhaltlichen Schwerpunkte in der Entwicklung einer Strategie für das digitale Zeitalter verstanden. Entlang dieser Handlungsfelder benannten Hochschulen in ihren Interessensbekundungen konkrete Ziele, die sie mit Digitalisierung in der Hochschullehre verfolgen. Die Herausforderungen werden dabei konkret aus den benannten Zielen der Hochschulen abgeleitet. Diese können sich auf die gesamte Hochschule oder auf eine spezifische Ebene (z.B. eine Akteursgruppe) beziehen.

Die Analyse der vorliegenden Interessensbekundungen wurde zweistufig durchgeführt. Im ersten Schritt wurden die benannten strategischen Herausforderungen und Handlungsfelder quantitativ erfasst. Im zweiten Schritt erfolgte eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Hier wurde die deduktive Kategorienanwendung sowie die induktive Kategorienentwicklung genutzt. Für die deduktive Kategorienanwendung wurde auf die in der Ausschreibung für die Peer-to-Peer-Beratung vorgegebenen Kategorien zurückgegriffen. Zudem wurden induktiv weitere Kategorien entwickelt, die einerseits die vorgegebenen Kategorien ergänzen und diese andererseits ggf. weiter

¹ <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/strategien-für-hochschulbildung-im-digitalen-zeitalter>

ausdifferenzieren. Entsprechend dem interpretativen Paradigma wurden alle identifizierten Kategorien inhaltsanalytisch beschrieben.

Aus den Ergebnissen der Analyse wurden die folgenden acht zentralen Thesen zur Strategieentwicklung an deutschen Hochschulen abgeleitet.

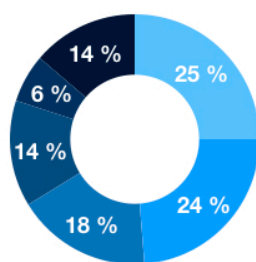
These 1: Digitalisierung in der Lehre wird von vielen Hochschulen noch als Selbstzweck angesehen.

Hochschulen sind zunehmend aufgefordert, Strategien für Digitalisierung zu entwickeln. So soll Digitalisierung strukturell in der Hochschullehre integriert werden. Durch diese externen Anforderungen, so scheint es, bleibt eine klare inhaltliche Auseinandersetzung mit der Bedeutung von Digitalisierung für die Hochschullehre zum Teil noch aus. Dies zeigt sich z.B. darin, dass das Themenfeld Digitalisierung nicht in allen Interessensbekundungen konkret mit hochschulstrategischen Zielen in Verbindung gesetzt wurde. Dies wird insbesondere deutlich in selbstreferentiellen Formulierungen, in denen Digitalisierung selbst zum Handlungsfeld der Hochschullehre ernannt wird. Dabei wird Digitalisierung als Kernaufgabe der Hochschule oder als Treiber für Veränderungsprozesse beschrieben. Die digitalisierte Hochschullehre wird oftmals als gegeben angesehen, ohne dass Digitalisierung für eine konkrete inhaltliche Zielsetzung eingesetzt und genutzt wird.

These 2: Durch Digitalisierung soll die Hochschullehre weiterentwickelt werden.

Die Weiterentwicklung von Hochschullehre durch Digitalisierung stellt für viele Hochschulen ein zentrales Ziel dar. Dabei umfasst der Begriff der Weiterentwicklung eine Vielzahl an Bedeutungen. Dazu gehören die Vorbereitung der Studierenden auf eine digitale Arbeitswelt, die Verbesserung der Lehre, die Flexibilisierung der Lehre, die Individualisierung der Lehre, die Erhöhung des Studienerfolgs sowie die inhaltliche Entwicklung der Studieninhalte in Form von Curriculumsentwicklung. Wie diese

Weiterentwicklung der Lehre im digitalen Zeitalter



- Vorbereitung der Studierenden auf eine digitale Arbeitswelt
- Verbesserung der Lehre
- Flexibilisierung der Lehre
- Individualisierung in der Lehre
- Erhöhung des Studienerfolgs
- Curriculumsentwicklung

Weiterentwicklung der Lehre konkret umgesetzt werden soll, bleibt dabei oftmals aus. Durch die Verwendung abstrakter Begriffe wie „Weiterentwicklung von Lehre“ kann vermutet werden, dass Hochschulen möglicherweise nicht unbedingt klar ist, welche konkreten Ziele sie mit Digitalisierung verfolgen möchten.

These 3: Hochschulen wollen Studierende auf eine digitalisierte Arbeitswelt vorbereiten.

Die Vorbereitung der Studierenden auf eine digitale Arbeitswelt wird in den analysierten Interessensbekundungen mit 20 Nennungen am häufigsten genannt. Hochschulen stellen hier vor

allem die Kompetenzförderung von Studierenden in den Fokus. Diese zielt auf die sich durch Digitalisierung verändernden Anforderungen in der Berufswelt. Die benötigten Kompetenzen werden dabei unter Begriffen wie „Medienkompetenz“ oder „Digitale Kompetenzen“ zusammengefasst. Damit ist der kritische und kompetente Umgang mit digitalen Medien und Werkzeugen gemeint sowie die Befähigung, diese in verschiedenen Kontexten angemessen einsetzen zu können. Vereinzelt findet sich auch ein Hinweis auf die von der Kultusministerkonferenz beschriebenen Kompetenzen in ihrer Strategie „Bildung in der digitalen Welt“. Auf konkrete Kompetenzbereiche wird in den Interessensbekundungen jedoch nicht genauer eingegangen. Die Ausdifferenzierung der benötigten Kompetenzen steht somit noch aus und soll durch die Entwicklung von Kompetenzprofilen hinsichtlich der konkreten Anforderungen in der Berufswelt erfolgen. Allgemeines Ziel dieses Handlungsfeldes ist es, die Ausbildungsqualität in Hinblick auf eine digitale Lebens- und Arbeitswelt zu erhöhen.

These 4: Insbesondere für Universitäten dient Digitalisierung der Internationalisierung.

In den Interessensbekundungen der Universitäten nimmt Internationalisierung im Kontext von Digitalisierung einen besonderen Stellenwert ein. Dieses Handlungsfeld wird in 10 der 18 Interessensbekundungen von Universitäten benannt. Dabei sollen zum einen „incoming students“ auf das Studium an der deutschen Hochschule und zum anderen „outgoing students“ auf ihr Studium an einer ausländischen Hochschule vorbereitet werden. Zentral ist dabei der Austausch zwischen Studierenden und Hochschulen. Ein wichtiges Schlagwort in diesem Handlungsfeld ist „Internationalisierung at home“. Damit wird die Förderung von interkultureller und internationaler Kompetenz von Studierenden, die anderweitig keine Auslandserfahrungen sammeln können, durch digitale Medien bezeichnet. Auch die Verbesserung der internationalen Sichtbarkeit, insbesondere für das Recruiting ausländischer Studierender, wird in diesem Handlungsfeld als Zielsetzung benannt.

These 5: Die zentrale Herausforderung ist die Entwicklung und Formulierung einer konkreten nachhaltigen Zielsetzung/Strategie.

Am häufigsten wurde die Entwicklung einer Zielsetzung/Strategie als Herausforderung in den Interessenbekundungen benannt. Darunter verstehen die Hochschulen zum einen die Identifizierung von strategischen Zielsetzungen und Handlungsfeldern, die sie im Kontext der Digitalisierung fokussieren wollen. Zum anderen ist damit die Entwicklung einer passenden Strategie gemeint, die sowohl Kommunikationsstrategie als auch Aspekte des Change Management beinhaltet. Insbesondere die Verzahnung zwischen der strategischen Ebene der Hochschule als Gesamtorganisation und der individuellen Ebene der Lehrenden in ihrer Lehre steht hier im Fokus. An dieser Schnittstelle soll Digitalisierung als Entwicklungsthema in die Aktivitäten der gesamten Hochschule einzahlen. Als besondere Hindernisse werden dabei die häufig bestehenden projektbezogenen Fördermittel und die damit verbundenen zeitlich begrenzten Strukturen benannt. Langfristige Planungen sind unter diesen Rahmenbedingungen nur schwer möglich. Einzelne Aktivitäten können daher nur selten nachhaltig verankert werden und in die gesamte Hochschule wirken. Konkret sehen Hochschulen bei dieser Herausforderung den Bedarf, bestehende Aktivitäten zu bündeln, um hochschulweit entstehende Synergien nutzen zu können. Ferner versprechen sich Hochschulen von einer übergreifenden Zielsetzung, dass mehr Lehrende erreicht werden können und dadurch die Verstetigung und Skalierung bestehender Aktivitäten ermöglicht werden kann. Grundsätzlich soll eine solche hochschulweite Zielsetzung bzw. Strategie stets flexibel genug

gestaltet sein, um den fachspezifischen Bedarfen der einzelnen Fachkulturen ausreichend Handlungsraum einzuräumen.

These 6: Der Stellenwert von Digitalisierung in der Lehre ist immer noch abhängig vom Engagement Einzelner

Die Analyse der Interessensbekundungen hat gezeigt, dass die Weiterentwicklung der Lehre durch Digitalisierung immer noch auf dem Engagement Einzelner beruht. Lehrende zu überzeugen stellt dabei in 14 Interessensbekundungen eine wichtige Herausforderung im Strategieentwicklungsprozess dar. Hochschulen geben an, dass Aktivitäten im Bereich der Digitalisierung in der Lehre bisher überwiegend auf das Engagement einzelner Lehrenden zurückzuführen sind. Solche Lehrenden besitzen entweder schon entsprechende Kompetenzen, digitale Medien in ihre Lehre zu integrieren oder sind bereit, diese eigenständig zu erwerben. In ihren Ausführungen bescheinigen die Hochschulen ihren Lehrenden häufig eine grundsätzliche Offenheit gegenüber dem Thema Digitalisierung in der Lehre. Allerdings wird auch die Skepsis vieler Lehrender beschrieben. Hierbei spielen vor allem Fragen des Nutzens und der Wirksamkeit von Digitalisierung in der Lehre sowie Unsicherheiten in Bezug auf Rechtsfragen oder Verwaltungsaufwand eine maßgebliche Rolle. Als Möglichkeit dieser Herausforderung zu begegnen wird die Entwicklung einer entsprechenden Strategie angesehen, in der die Möglichkeiten von Digitalisierung in der Lehre für die jeweilige Hochschule sichtbar gemacht werden. So soll eine Orientierung für die Realisierung von digitalen Lehr-/Lernszenarien geboten werden. Auch den Austausch zu fördern, um Einzelaktivitäten als Best-Practice Beispiele innerhalb der Hochschule stärker sichtbar zu machen wird als Maßnahme in den Interessensbekundungen benannt.

These 7: Gerade für kleine Hochschule stellt die Bereitstellung der benötigten Ressourcen eine große Herausforderung dar.

Da an den Hochschulen nur begrenzt Mittel zur Verfügung stehen, um die notwendigen Strukturen und Angebote für die Weiterentwicklung der Lehre im digitalen Zeitalter voranzutreiben, können Aktivitäten nur schwer in die Breite getragen werden. Besonders kleinen Hochschulen fehlen dabei sowohl finanzielle als auch personale Ressourcen. Dabei wird einerseits die Projektförderung vieler Aktivitäten angegeben, die keine langfristige Bereitstellung entsprechender Services zulässt. Insbesondere in Bezug auf technische Infrastruktur können sich die Hochschulen jedoch vorstellen, durch Kooperationen diese finanziellen Kosten zu verteilen und so für die einzelne Hochschule zu verringern. Andererseits kann aufgrund der begrenzten Haushaltsmittel auch nur eingeschränkt Support für die Aktivitäten der Lehrenden bereitgestellt werden. Hinsichtlich der personalen Ressourcen geben Hochschulen in den Interessensbekundungen an, dass das verfügbare Personal nicht ausreichend zeitliche Kapazitäten für die Entwicklung und Unterstützung digitaler Lehr-/Lernszenarien aufwenden kann und zusätzliches Personal nur über Drittmittel finanziert werden, wobei hier auch wieder die zeitliche Begrenzung zum Tragen kommt.

These 8: Die Strategieentwicklungsprozesse zu Digitalisierung in Studium und Lehre werden auf Hochschulleitungsebene sowohl geleitet als auch geführt.

Die Strategieentwicklungsprozesse der Hochschulen werden oftmals stark partizipativ gestaltet. Im Bewerbungsprozess für die Peer-to-Peer-Strategieberatung sollten Hochschulen dabei sowohl die verantwortliche Hochschulleitung als auch eine*n Ansprechpartner*in benennen. Die

verantwortlichen Hochschulleitungen sind dabei oft den Vizepräsidenten/Prorektoraten Studium und Lehre, Hochschulentwicklung und Verwaltung, Internationalisierung oder Digitalisierung/IT zugeordnet. Auffällig ist, dass auch auf Ebene der Ansprechpartner*innen in knapp der Hälfte aller Interessensbekundungen (44%) ein Mitglied der Hochschulleitung (Präsident*in/ Rektor*in oder Vizepräsident*in/ Prorektor*in) benannt wird. Dadurch wird deutlich, dass Digitalisierung in der Hochschullehre an deutschen Hochschulen mehrheitlich zentral in der Hochschulleitung verankert ist.

2. Fazit

Durch die Analyse der Interessensbekundungen und die Ableitung der acht zentralen Thesen konnten verschiedene Tendenzen der Hochschulentwicklung identifiziert werden. Die begrenzte Datengrundlage lässt zwar keine umfassenden Erkenntnisse zu, ermöglicht jedoch Einblicke in die zentralen Themen der Strategieentwicklung an deutschen Hochschulen.

So scheint es zentrale strategische Handlungsfelder und Herausforderungen zu geben, die vielen Hochschulen gemein sind. In der Formulierung einer Zielsetzung steht vor allem die Vorbereitung auf eine digitale Arbeitswelt im Vordergrund. Für Universitäten spielt zudem das Thema Internationalisierung auch im Kontext von Digitalisierung eine große Rolle. In den Beschreibungen zu der Zusammenführung beider Themenfelder zeigt sich auch, wie Digitalisierung als Instrument für die Internationalisierungsstrategie genutzt werden kann. Doch nicht immer werden solche klaren Handlungsfelder mit konkreten Zielen benannt. Trotz der Anforderungen an Hochschulen, sich mit Digitalisierung auseinander zu setzen, haben scheinbar noch nicht alle diesen Prozess angestoßen. Dies zeigt sich auch darin, dass formulierte Zielsetzungen zum Teil unkonkret bleiben. So wird z.B. die Weiterentwicklung der Lehre als wichtig angesehen, aber nur selten konkret benannt, was dies bedeutet und wie diese umgesetzt werden kann. Hier mag auch die Ressourcenknappheit eine Rolle spielen. Die Finanzierung durch Drittmittel ist dabei insofern problematisch, als Hochschulen nicht langfristig planen können und oftmals den nachhaltigen Erkenntnistransfer einzelner Aktivitäten und Projekte nicht sicherstellen können.

Die fehlende Konkretisierung zeigt sich auch in den strategischen Herausforderungen: Die Entwicklung einer klaren Zielsetzung/Strategie stellt Hochschulen vor die größte Aufgabe. Da sich die Hochschulen alle für die Strategieberatung des HFD beworben haben, scheint dies zunächst nicht überraschend. Damit gemeint sind häufig allerdings die Schwierigkeiten in der Entwicklung einer hochschulweiten Vision oder Zielrichtung. Die Frage, welche Bedeutung Digitalisierung in der Lehre einnimmt, scheint oftmals noch unbeantwortet zu sein. Auch die Förderung des Austauschs innerhalb der Hochschule und das Sichtbarmachen bestehender Aktivitäten und Erfahrungen scheint vielerorts noch ausbaufähig zu sein. Diese Prozesse müssen von Hochschulen stärker in den Blick genommen werden, damit Digitalisierung nicht zum Selbstzweck wird, sondern Hochschulen dabei helfen kann, ihre Ziele zu erreichen. So zeigen die benannten Themen auch, dass das Thema Digitalisierung mitunter lediglich der Anlass ist, um über Lehre ins Gespräch zu kommen. Anstatt sich also von externen Erwartungen und Anforderungen leiten zu lassen, sollten Hochschulen entsprechende Räume und Möglichkeiten schaffen, sich ihrer eigentlichen Ziele bewusst zu werden. Entsprechende Unterstützungsangebote wie die Strategieberatung des HFD können Hochschulen dabei unterstützen, Hochschullehre mit Digitalisierung neu zu gestalten.

Impressum

Diskussionspapiere des HFD spiegeln die Meinung der jeweiligen Autor*innen wider. Das HFD macht sich die in diesem Papier getätigten Aussagen daher nicht zu Eigen.



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren 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

Watolla, A. (2019). Strategische Weiterentwicklung von Studium und Lehre im digitalen Zeitalter: Handlungsfelder und Herausforderungen. Diskussionspapier Nr. 6. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. DOI: [10.5281/zenodo.3484719](https://doi.org/10.5281/zenodo.3484719).

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

Redaktion

Jannica Budde

Verlag

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

Layout

Vorlage: TAU GmbH • Köpenicker Straße 154a • 10997 Berlin

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