

# strategie digital

MAGAZIN FÜR HOCHSCHULSTRATEGIEN IM DIGITALEN ZEITALTER

AUSGABE #02 / MÄRZ 2022

---

## UNSERE VISION

Vom Blended Learning zur „Blended University“

---

## PROBLEM-BASED LEARNING

Bottom-Up zur „Blended University“ an der Universität Maastricht?



Hochschulforum  
Digitalisierung







# „BLENDED UNIVERSITY“

Liebe Leserin, lieber Leser,

wie sieht die Hochschule der Zukunft aus? Dieser Frage gehen wir als Hochschulforum Digitalisierung (HFD) seit unserem Start in 2014 nach. Welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung? Ist der Campus weiterhin Dreh- und Angelpunkt der Hochschulaktivitäten? Wie wird sich Lehren und Lernen in der Zukunft verändern? Welche Inhalte sollten vermittelt werden, um Studierende bestmöglich auf die Arbeitswelt vorzubereiten? Und zuletzt ganz aktuell: inwiefern hat die Corona-Pandemie die Voraussetzungen für Change-Prozesse verändert?

In dieser zweiten Ausgabe von *strategie digital* nähern wir uns diesen Fragen. Mit einem Fokus auf Studium und Lehre zeigen wir auf, wie die Hochschule der Zukunft aussehen kann und warum diese aus Sicht von Julius Friedrich, Janina Budde und mir ganz unmittelbar mit dem Begriff der „Blended University“ verbunden ist. Anhand verschiedener Cases berichten wir exemplarisch, an welchen Hochschulen bereits zukunftsfähige und richtungsweisende Konzepte durchgeführt werden. Dabei beschränken wir uns nicht nur auf Deutschland – wir blicken auch über die Landesgrenzen hinaus. An einigen Stellen finden Sie die Inhalte dann auch in der englischen Originalsprache. Unterfüttert werden die Good Practices mit einem Realitätscheck gemäß einer Studie des HIS-HE, das untersucht hat, wo die Hochschulen derzeit hinsichtlich verschiedener Zukunftskonzepte stehen. Und zu guter Letzt darf die Studierendenschaft nicht fehlen, die sowohl visuell – schauen Sie sich unter anderem das tolle Coverbild an! – als auch in einem Meinungsbeitrag ihre Sichtweise auf die Hochschule der Zukunft darlegt.

Sie finden in dieser zweiten Ausgabe von *strategie digital* zudem zwei neue Rubriken. Auf unserer bunten Doppelseite

„Nacherzählt“ lesen Sie allerlei Wissenswertes rund um die Digitalisierung in der (Hochschul-)Bildung. In unserer neuen Kolumne fragen wir jeweils eine Persönlichkeit aus dem Bildungssektor nach ihrer Meinung zum Themenschwerpunkt des Magazins. Den Auftakt bildet Prof. Dr. Peter-André Alt, Präsident der Hochschulrektorenkonferenz. Im Community-Teil des Magazins finden Sie – wie bereits in der ersten Ausgabe – zwei Interviews: Prof. Dr. Susanne Staude von der Hochschule Ruhr West berichtet aus Sicht einer Digitalisierungsexpertin, Prof. Dr. Stephan Jolie lässt uns an seinen Erfahrungen zu den Strategieprozesse im digitalen Zeitalter an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz teilhaben. Im letzten Abschnitt des Magazins informieren wir Sie wie gehabt über Aktuelles aus dem HFD.

Begleiten Sie uns auf dieser Reise zur „Blended University“ – unserer Vorstellung der Hochschule der Zukunft! Uns interessiert aber auch: Was ist Ihre Vision? Wo stimmen Sie mit uns überein? Inwiefern haben Sie andere Vorstellungen? Erzählen Sie uns diese gerne unter [strategie-digital@hochschulforum.org](mailto:strategie-digital@hochschulforum.org). Unter dieser Email-Adresse erreichen Sie uns auch für weitere Anmerkungen, Fragen oder wenn Sie in den Verteiler für weitere Ausgaben des Magazins aufgenommen werden möchten.

Eine inspirierende Lektüre wünschen



**Josephine Sames &  
das Strategieteam des HFD**

# INHALT #02

3 EDITORIAL

6 NACHERZÄHLT  
Zahlen, Daten und Fakten

---

## Schwerpunkt

8 ILLUSTRATIONEN ZUM THEMA „BLENDED  
UNIVERSITY“

12 VOM BLENDED LEARNING ZUR „BLENDED  
UNIVERSITY“  
von Jannica Budde, Julius-David Friedrich & Josephine Sames

22 GASTBEITRAG: ZUKUNFTSKONZEPTE FÜR  
LEHRE UND STUDIUM IN SICHT?  
von Astrid Book, Elke Bosse, Maren Lübcke & Klaus Wannemacher

30 KOLUMNE: EXPERT:INNENMEINUNGEN AUS DEM  
BILDUNGSSEKTOR  
von Peter-André Alt

32 DIE MACROMEDIA AUF DEM WEG ZUR „BLENDED  
UNIVERSITY“  
von Jannica Budde

38 PROBLEM-BASED LEARNING AN DER  
UNIVERSITÄT MAASTRICHT: BOTTOM-UP ZUR  
„BLENDED UNIVERSITY“?  
von Tina Basner & Inken Rabbel

46 INTERNATIONALE SPOTLIGHTS  
von Tina Basner & Inken Rabbel



51 DIE „BLENDED UNIVERSITY“ AUS  
STUDIERENDENPERSPEKTIVE

von Leonie Ackermann & Kevin Saukel

**Community**

54 PEER GEFRAGT!

mit Prof. Dr.-Ing. Susanne Staude

56 DREI FRAGEN ZUR DIGITALISIERUNG IN  
STUDIUM UND LEHRE

an Prof. Dr. Stephan Jolie

**HFD aktuell**

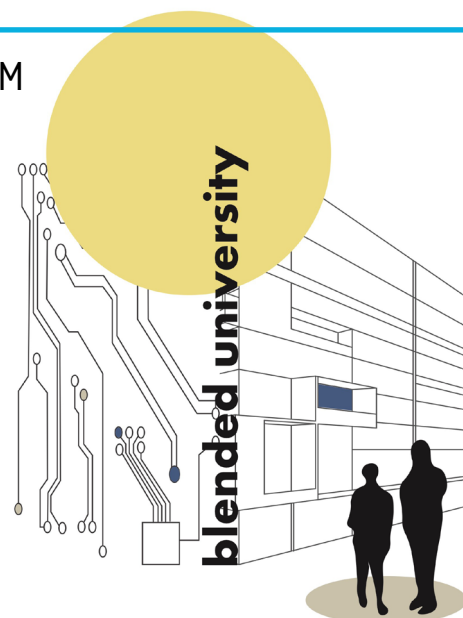
58 KOOPERATIONEN STRATEGISCH DENKEN

62 WEITERE NEWS AUS DEM HFD

67 CALL FOR GOOD PRACTICES

68 DAS STRATEGIETEAM

70 IMPRESSUM



# NACH- ERZÄHLT

Hier finden Sie Zahlen, Daten und Fakten rund um die Digitalisierung in der (Hochschul-) Bildung.

## AUSLANDSSEMESTER VOM HEIMISCHEN SCHREIBTISCH AUS

EINE DIGITALISIERTE UND GLOBAL VERNETZTE WELT ERFORDERT AUCH GLOBALE UND DIGITALE KOMPETENZEN. IST DIES AUCH OHNE AUSLANDSAUFENTHALT MÖGLICH? Dieser Frage hat sich die SRH Berlin University of Applied Sciences gewidmet und im Zuge dessen ein [Austauschprogramm](#) zusammen mit verschiedenen Partnerhochschulen entwickelt. Dieses *Virtual Exchange* Programm wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) über den Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) gefördert. Die im Rahmen des Programms entwickelten IVAC-Kurse und -Events (*International Virtual Academic Collaboration*) führten **Studierende aus diversen Regionen der Welt** unabhängig ihrer finanziellen, familiären, sprachlichen und kulturellen Hintergründe in einen digitalen Raum zusammen, in dem sie ihre Future Skills für die moderne Arbeitswelt auf- und ausbauen konnten.

Die begleitenden Evaluationen im Projekt bestätigen, dass insbesondere Kommunikations- und Kooperationskompetenzen bei den teilnehmenden Studierenden gefördert wurden. Die Autorinnen geben aber zu bedenken: Die Konzeptualisierung und Organisation der virtuellen Kurse müsse psychologisch gründlich durchdacht und geplant werden. Dabei sollten auch mögliche Konfliktpunkte wie verschiedene Zeitzonen und Arbeitsweisen bedacht werden. Werden diese Punkte beachtet, fördert Virtual Exchange nicht nur **berufliche Kompetenzen**, sondern regt bestenfalls auch **kritisches Denken** und die **demokratische Zusammenarbeit** an und trägt so zur Entwicklung aktiver und engagierter Bürger:innen bei – ein Aspekt, der mehr denn je bedeutsam erscheint. [1f]

## DIGITALE KOMPETENZEN IN DER LEHRER:INNEN-AUSBILDUNG

DIGITALKOMPETENZEN DER ZUKÜNFTIGEN LEHRER:INNEN SIND IMMER NOCH EINE PRIVATE ANGELEGENHEIT.

„Wenn es in diesem Tempo weitergeht, dann dauert es beispielsweise für das Lehramt an Gymnasien **bis ins Jahr 2040**, bis digitalisierungsbezogene Kompetenzen flächendeckend in der 1. Phase der Lehrer:innenbildung etabliert sind“, so lautet die Prognose der Autor:innen des [Policy Briefs](#) zur Studie bezüglich der digitalen Kompetenzen in der Hochschulausbildung. Zwar gäbe es einige politische Fördermaßnahmen und Impulse, aber Versprechen aus dem letzten Koalitionsvertrag, wie der Aufbau von Kompetenzzentren für die Lehrer:innenausbildung, sind noch immer nicht umgesetzt. Zudem legen die bisherigen Förderprogramme ihren Fokus auf die Infrastruktur. Dabei sollte klar sein, dass eine digitale Sozialisation nicht gleichbedeutend mit digitalen Kompetenzen ist. Die **digitale Medienkompetenz** ist laut den Studienergebnissen an 80 % der Hochschulen in den Bildungswissenschaften im Wahlpflichtbereich verankert, an 31,7 % der Hochschulen in allen Fachdidaktiken und **an nur 5 % der Hochschulen in allen Fachwissenschaften**. [If]

## E-READING – DIGITALISIERUNG DES LESENS

WIE LESEN WIR IN ZUKUNFT?

Im Rahmen einer [Studie](#) stellt die Europäische Initiative Evolution of Reading in the Age of Digitisation (E-READ) die Frage, wie sich das Lesen durch elektronische Endgeräte verändert und wie das zukünftige Lesen funktionieren soll. Grund ist: das Lesen an Bildschirmen nimmt zu, obwohl das analoge Lesen besonders für kognitive Leistungen – z. B. für die Konzentrationsfähigkeit, Gedächtnisleistung oder das „*deep reading*“ – einen unschätzbaren Wert hat. Daher müsse das analoge Lesen geschützt und **Strategien für das „deep reading“ in der digitalen Leseumgebung** entwickelt werden. Dass diese bereits frühzeitig durch Lehrer:innen und Pädagog:innen vermittelt werden sollten, ist nur eine der sechs Empfehlungen, die im Rahmen der Studie formuliert wurden. Weitere finden Sie in der Studie. [If]

## DIGITALISIERUNG DER HOCHSCHULEN DURCH CORONA

ZWEI JAHRE DIGITALE LEHRE: ALLES NEU ODER ALLES SO WIE IMMER – NUR IN MODERN?

In einem [Kooperationsprojekt](#) untersuchten das Bayerische Forschungsinstitut für Digitale Transformation (bidt) und das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF) die **Auswirkungen der Pandemie auf die Digitalisierung von Forschung und Lehre** an den Hochschulen. Befragt wurden 3.846 Professor:innen von Hochschulen in Bayern, Baden-Württemberg, Niedersachsen und Sachsen sowie 8.019 Hochschulabsolvent:innen aus Bayern, von denen knapp ein Viertel zum Befragungszeitpunkt ein weiteres Bachelor-/Masterstudium führten.

Ihre Ergebnisse: die digitale Umstellung war weitestgehend erfolgreich, die digitalen Lehrinhalte und -formate ähneln jedoch der analogen Lehre. Lehrende hätten fast keine Probleme mit der digitalen Lehrumstellung gehabt. Sowohl technische Aspekte als auch die schlechte Eignung der Lehrinhalte für die digitale Lehre seien aber allseits als Problem identifiziert worden. Studierende bemerken darüber hinaus vor allem die belastenden Grenzen soziodigitaler Interaktion. Nur knapp 20 % von ihnen gehen von einer funktionierenden sozialen Interaktion in der digitalen Lehre aus und nur **rund ein Drittel** der Absolvent:innen fühlt sich **„in hohem Maße“ auf die digitale Arbeitswelt vorbereitet**. [If]



Die pandemiebedingte Umstellung von Präsenz- auf Remote-Formate im Hochschulalltag hat gut funktioniert. Nun gilt es, die richtige Balance auszuhandeln.



## Auf unseren Aufruf, Illustrationen zum Thema „Blended University“ einzureichen, haben zahlreiche Studierende reagiert.

Wir hatten Studierende gefragt, wie eine Hochschule im digitalen Zeitalter aussehen kann bzw. was eine moderne Hochschule auszeichnet. Einige der Ergebnisse finden Sie nachfolgend, startend mit den vier Gewinnerinnen, die ein Preisgeld von 300 Euro für den ersten und je 100 Euro für den geteilten zweiten Platz erhalten. Herzlichen Glückwunsch und danke an alle Teilnehmenden für die spannenden Einblicke! Über das Magazin verteilt finden Sie einige der Illustrationen wieder – die Intention der Studierenden für ihre Illustration können Sie hier nachlesen.

### LINA OMARI (PLATZ 1 / COVER)

HOCHSCHULE MACROMEDIA, MEDIENDESIGN

„Im Zeitalter der Digitalisierung und vor allem in Zeiten der Pandemie, mussten viele Menschen insbesondere Student:innen auf die virtuelle Welt umswitchen. Das einzige Medium, welches uns in dieser Zeit stark verbunden hat, war lediglich ein Bildschirm, welcher uns zugleich das Gefühl von Einsamkeit und des Beisammensein geben konnte. In meiner Illustration steht das Tablet stellvertretend für ein Fenster, durch welches man in eine hoffentlich freudigere Zukunft blickt, aber symbolisiert auch das Medium, welches die ‚Blended University‘ in meinen Augen primär veranschaulicht.“



### AMANDA PÜSCHEL (PLATZ 2 / MAGAZIN, S. 45)

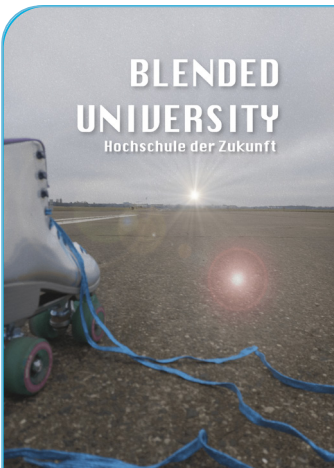
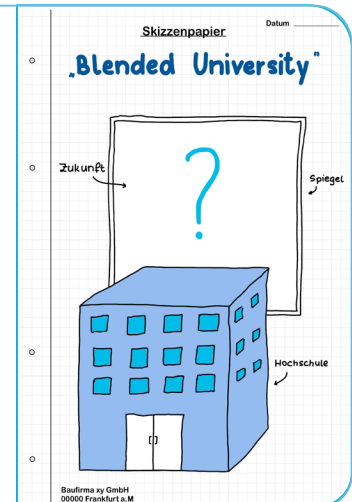
BURG GIEBICHENSTEIN KUNSTHOCHSCHULE HALLE, INDUSTRIEDESIGN

„Das Thema ‚Blended University‘ bedeutet für mich ein Ort mit Vielfalt. Ein Ort, an dem Kritik gewertschätzt wird und jeder Willkommen ist. Durch die Kombination aus Technologie und Natur wird eine Balance geschaffen, bei der wir unser bestes Potenzial erreichen können und die Natur inkludieren, anstatt sie auszuschließen.“

## SHIVON HANFLER (PLATZ 2 / MAGAZIN, S. 12)

HOCHSCHULE MACROMEDIA, MEDIENDESIGN

„Meine Illustration zum Thema ‚Blended University‘ zeigt die Skizze einer Universität / Hochschule der Zukunft. Die Universitäten und Hochschulen von Morgen existieren heute noch nicht. Niemand weiß, was in 10 Jahren der Standard sein wird, weshalb das zukünftige ‚Normal‘ in der Gegenwart noch nicht auf Papier gebracht werden kann. Die Skizze verdeutlicht, dass das Thema ‚Blended University‘ nur eine Idee ist, welche noch viele Prozesse und Entscheidungen durchlaufen muss bis sie zu einem finalen Projekt werden kann.“



## NIGJAR MARDUCHAEVA (PLATZ 2 / MAGAZIN, S. 50)

TECHNISCHE UNIVERSITÄT BERLIN, MEDIENWISSENSCHAFTEN

„[...] Der Raum für Studium und Lehre einer ‚Blended University‘ ist ein weites Feld und bietet diverse Bewegungsmöglichkeiten. Der Rollschuh ist eine Alternative zum alltäglich üblichen Schuhwerk, die u.a. die Geschwindigkeit der Fortbewegung beschleunigen kann. Ferner erfordert Rollschuhfahren, insbesondere bei Anfänger:innen, Mut und Übung zugleich. Eigeninitiative und Ausdauer sind auch in einer digitalisierten (Hochschul-)Welt trotz Optimierungen in der Technologie und somit oftmals Vereinfachung von Abläufen weiterhin wesentlich. Auch kann der Rollschuh als die spielerische und interaktive Komponente beim Blended Learning verstanden werden, sowie Fitness – mentale und/oder physische. Der noch nicht angezogene Schuh mit ungebundenen Schnürsenkeln lädt darüber hinaus zu Entscheidungsfreude und Tatendrang ein.“

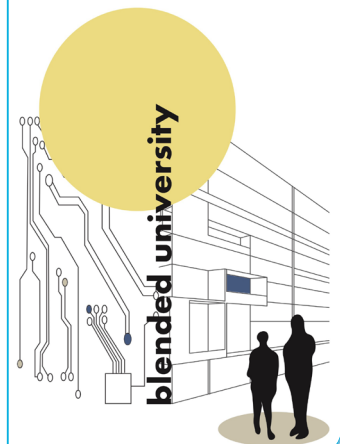
Hepp schreibt in seinem Buch: ‚Wir leben nicht in der digitalen Gesellschaft. Wir sind aber auf dem Weg dahin.‘ Dies kann als zutreffend auch im Hinblick auf die Zukunft der Hochschule(n) betrachtet werden. Damit die Hochschule der Zukunft wiederum ein spannender und sicherer Ort wird, lohnt es sich, digital ins Rollen zu kommen und dabei in Bewegung zu bleiben. Welches genau das individuelle Ziel ist, kann sich bei den Studierenden jeweils auf der ‚Fahrt‘ dorthin präzisieren. Die Sicht ist, wie auf der Illustration, schon einmal hell und frei. [...]“

Literatur: Hepp, A. (2021). Auf dem Weg zur digitalen Gesellschaft: Über die tiefgreifende Mediatisierung der sozialen Welt. Herbert von Halem Verlag.

## CONSTANZE LORENZ

BURG GIEBICHENSTEIN KUNSTHOCHSCHULE HALLE, KOMMUNIKATIONSDESIGN

„Die Pandemie zeigt, dass die Lehre an Hochschulen umstrukturiert werden muss. Die dauerhafte Digital-Lehre ist für jegliche Beteiligte eine Sackgasse. Meine Illustration trägt den Titel ‚Unity in Diversity‘. Nicht nur die Lehre muss diverser (digital und in Präsenz) gedacht und umgesetzt werden, sondern soll sich auch in der Gemeinschaft aus Lehrenden und Studierenden widerspiegeln. Die Illustration arbeitet mit wenigen Mitteln und soll auf diese Weise die Ziele repräsentieren, die nicht komplex erscheinen, jedoch leider noch nicht Grundtenor einer jeden Hochschule sind.“



## FIONA ZAWADIL

HOCHSCHULE DER BILDENDEN KÜNSTE ESSEN, DIGITAL MEDIA DESIGN

„[...] was ‚Blended University‘ für mich bedeutet: Und zwar das Ineinandergreifen von Online- und Präsenzlehre, sowie die intelligente Verknüpfung dieser beiden Strukturen durch Nutzung der Vorteile. Die Puzzleteile verdeutlichen dieses sich gegenseitig ergänzende Gefüge. Bei der Farbgebung habe ich Farben gewählt, welche sowohl Technik, als auch Zukunft vermitteln, da meiner Meinung nach das Konzept der ‚Blended University‘ die Zukunft ist und sich Online-Unterricht und Unterricht vor Ort sehr gut gegenseitig ergänzen können.“



## ALINA KLING

HOCHSCHULE MACROMEDIA, DESIGN

„Die Illustration soll darstellen, dass Menschen immer miteinander kommunizieren und arbeiten können, egal wo sie sich befinden. Sei es in der Uni oder von zu Hause, denn im Endeffekt sitzen alle am selben Tisch und das macht die ‚Blended University‘ aus.“







## HANNAH LEA KRÜGER

BURG GIEBICHENSTEIN KUNSTHOCHSCHULE HALLE, KOMMUNIKATIONSDESIGN

„Bei meiner Illustration geht es darum, Online- und Vorortformate als gleichrangige Optionen darzustellen, die als Einheit zusammen fungieren. Der Begriff ‚Präsenzlehre‘ ist meines Erachtens nicht zukunftsfähig, weil moderne Technologie es ermöglicht, digital zeitlich und virtuell räumlich präsent zu sein. Wenn die Corona-Pandemie den Universitäten für die Zukunft eines gelehrt haben sollte, dann ist es, Heterogenität in Lehr- und Lernsettings als Chance zu sehen, um Eigeninitiative und Flexibilität in der Bildung zu fördern.“

## KATARINA MAMURIN

HOCHSCHULE MACROMEDIA, DESIGN

„[...] Ich möchte mit meiner Illustration die Tatsache darstellen, dass die digitale Lernweise jeden Tag an Wichtigkeit gewinnt und einen großen Beitrag zum Lernen leistet. Für mich persönlich fühlt sich der digitale Lernumschwung sehr aufdringlich an, trotzdem akzeptiere ich diese Veränderung und kann der Tatsache nicht aus dem Weg gehen. Der Roboter soll die irgendwo schon künstliche Intelligenz unserer digitalen Geräte darstellen und die aufdringliche Atmosphäre der Digitalisierung. [...] Der Stift in der linken Hand des Roboters soll den Ausgleich von analogen und digitalen Lehrmaterialien und Präsenz- und Onlinelehre darstellen.“

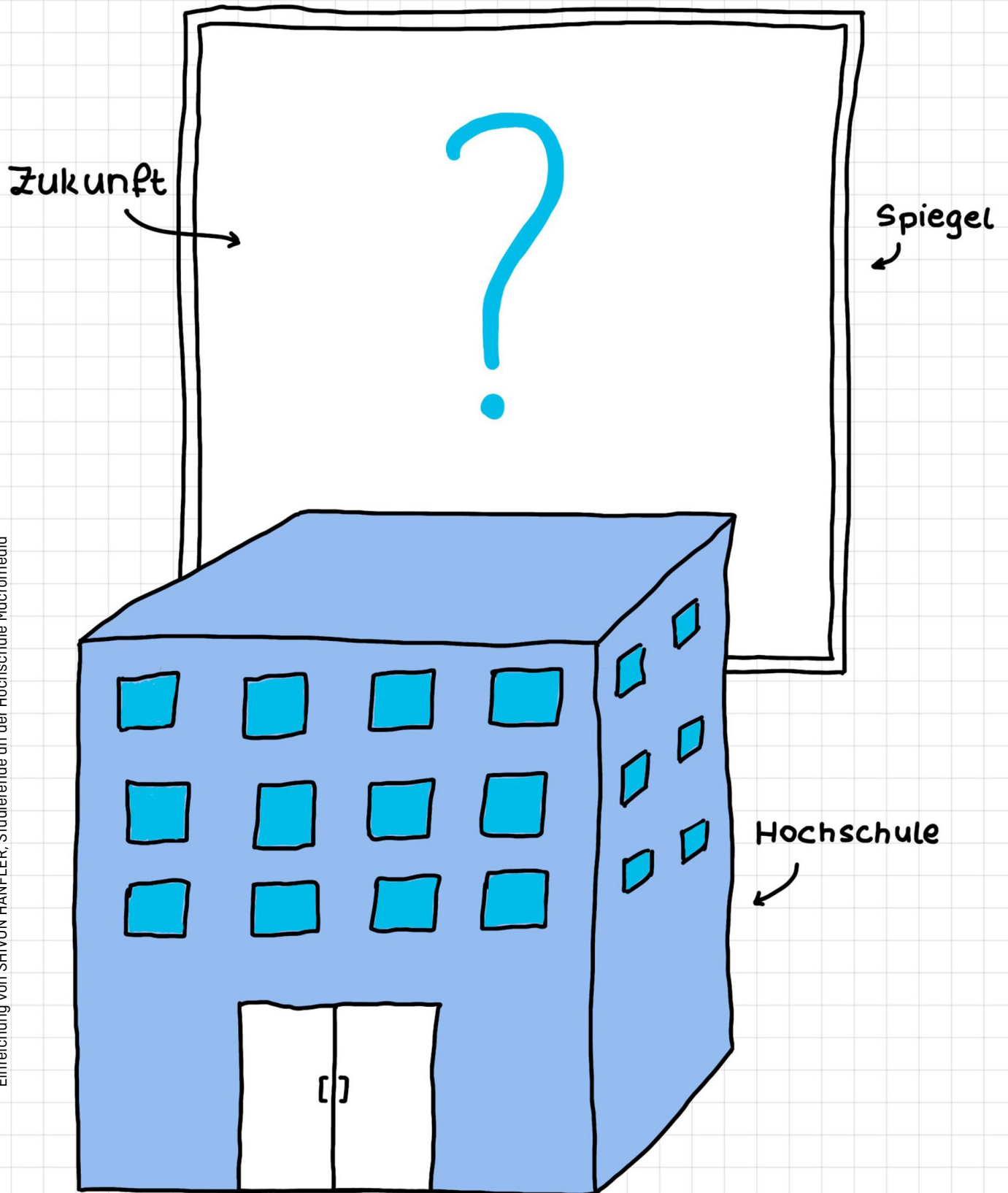


## MARIA VIKTORIA JUNKER

HOCHSCHULE MACROMEDIA, MEDIENDESIGN

„Bei meiner Illustration steht vor allem ‚Diversity‘ im Mittelpunkt. Eine ‚Hochschule der Zukunft‘ bedeutet für mich, dass sie für jeden offen steht. Im Zusammenhang dazu steht das Tablet für die Digitalisierung, die dafür sorgt, dass Menschen von der ganzen Welt verbunden werden können und gemeinsam miteinander und voneinander lernen können.“

# „Blended University“



Einreichung von SHIVON HANFLER, Studierende an der Hochschule Macromedia

# UNSERE VISION: VOM BLENDED LEARNING ZUR „BLENDED UNIVERSITY“

## Wie sieht die Hochschule der Zukunft aus?

**Wir sind uns sicher, die Zukunft der Lehre an Hochschulen wird weder in der reinen Präsenz liegen, die ohne digitale Medien auskommt, noch in der reinen Online-Lehre. Wir glauben, sie liegt vielmehr in der „Blended University“. Der folgende Text wagt einen visionären Blick in die Zukunft, wie die Hochschule von morgen aus Sicht der Autor:innen aussehen könnte.**

VON JANNICA BUDDE, JULIUS-DAVID FRIEDRICH & JOSEPHINE SAMES

Das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) beschäftigt sich seit seiner Gründung mit der Frage, wie die Zukunft der Hochschule aussieht. Digitalisierung bzw. digitaler Wandel ist hierbei das zentrale Stichwort. Doch gibt es ganz unterschiedliche Vorstellungen, was das, insbesondere für den Kontext von Studium und Lehre, eigentlich bedeutet. Gerade durch die Erfahrungen während der Pandemie befürchten viele Hochschulangehörige, dass der digitale Wandel (und das HFD gleich mit) die Hochschulen als Orte abschaffen und ausschließliche Online-Lehre als neues Normal etablieren will. Entsprechende Mythen zur Online-Lehre als zukünftiges Sparmodell müssen immer wieder aufs Neue widerlegt werden (siehe HFD Diskussionspapier 13:

[9 Mythen des digitalen Wandels in der Hochschulbildung](#)).<sup>1</sup> Vielmehr zeichnet sich unsere Vision von der Hochschule der Zukunft durch einen ausgewogenen Mix aus Präsenzlehre und digitalen Elementen aus. Allerdings nicht im Sinne einer Anreicherung (siehe Abb.1, S. 14), wie sie vor der Pandemie bereits 2016 an 73 % der Hochschulen Standard war – man denke an den Einsatz von Clickersystemen im Hörsaal, die Bereitstellung der Materialien über Lernmanagementsysteme oder Vorlesungsaufzeichnungen.<sup>2</sup> All dies hat aus unserer Sicht Studium und Lehre nicht wirklich verändert. Stattdessen war und ist bei vielen Expert:innen der Leitgedanke der letzten fünf bis zehn Jahre „Blended Learning“. Genau hier setzt unsere Vision einer „Blended University“ an.



### **VOM EMERGENCY REMOTE TEACHING ZUR „BLENDED UNIVERSITY“?**

Es liegen bereits zahlreiche Studien vor, inwiefern die Corona-Pandemie die Hochschullehre in den vergangenen zwei Jahren beeinflusst hat. Grundtenor ist: Die Ad-hoc-Umstellung auf Online-Lehre hat funktioniert. Manche sprechen sogar davon, dass die Pandemie als Katalysator für die Digitalisierung an Hochschulen fungiert hat.<sup>3</sup> Doch stimmt das wirklich? Was die Studien auch besagen: Es wurden vor allem technisch einfache Lösungen genutzt. So waren die primären Veranstaltungsformen Online-Seminare und Videokonferenzen – im Fall von 29 % der Studierenden umfasste dies alle, bei weiteren 23 % mehr als die Hälfte ihrer Veranstaltungen.<sup>4</sup> Auch Lehrvideos wurden gerne genutzt. In Summe also Formate, die analogen Vorlesungen ähneln und diese in den virtuellen Raum verlagern.<sup>5</sup> Eine didaktische Vielfalt an Online-Methoden konnte somit während der Pandemie noch keinen Einzug in die Hochschulen erfahren. Doch was bleibt

von den sogenannten „Corona-Semestern“? Im positiven Sinne kann man festhalten: Alle Lehrenden haben Erfahrungen mit der digitalen Lehre gesammelt und dieses kollektive Momentum kann genutzt werden, um gemeinsam über eine nachhaltige Hochschulbildung zu diskutieren. Auf der einen Seite ist eine gewisse Aufbruchstimmung zu erkennen, diesen Weg gemeinsam weiter zu beschreiten. So sagen nach einer aktuellen Studie nur 1 % der Hochschulleitungen, dass die Digitalisierung an ihrer Hochschule hinsichtlich der Lehrformate auf die pandemiebedingte Ausnahmesituation beschränkt bleiben soll.<sup>6</sup> In einer anderen Studie geben fast 60 % der Lehrenden an, dass sie motivierter sind als vor der Corona-Pandemie, digitale Lehre durchzuführen.<sup>7</sup> Auf der anderen Seite ist zugleich ein klarer Trend zu erkennen, dass sich die Hochschulen in Deutschland vor allem als Präsenzhochschulen verstehen. Deutlich wurde dies unter anderem im Juli 2021 mit den konkreten Vorbereitungen und dem Start eines Präsenzsemesters 2021/2022.<sup>8</sup> Wie passt das zusammen? Ist das gar ein Widerspruch?

## **ANREICHERUNG DIGITALER LEHRE AUS LEHRENDENPERSPEKTIVE**

**17 % der Hochschulen haben  
punktuell reine Online-Lehre**

**73 % der Hochschulen reichern die  
Lehre durch digitale Medien an**

**36 % der Hochschulen verfolgen  
einen Blended-Learning-Ansatz**

Vor dem digitale Sommersemester 2020 haben deutsche Hochschulen Digitalisierung vor allem genutzt, um Präsenzformate anzureichern. Rund ein Drittel der Hochschulen setzten auch sogenannte Blended-Learning-Ansätze ein, also die Verschränkung von Online- und Präsenzformaten. Reine Online-Lehre wurde bisher eher für spezielle Zielgruppen angeboten, etwa für Studierende, die ein berufsbegleitendes Studium absolvieren.

Quelle: Hochschulforum Digitalisierung: Organisation digitaler Lehre in den deutschen Hochschulen (Arbeitspapier 21, Juni 2016)

Abb. 1: Grafik aus CHEck „Digitalisierung an deutschen Hochschulen im Sommersemester 2020“, Juli 2020.



Studierende sollten bestmöglich auf eine digital geprägte Zukunft und Arbeitswelt vorbereitet werden.

### **DAS BESTE AUS BEIDEN WELTEN: BLENDED LEARNING**

Der vordergründige Gegensatz von Präsenz und Online ergibt sich nur, wenn man beides gegeneinander ausspielt. Dass beides jedoch wunderbar kombinierbar ist, zeigt der Ansatz des Blended Learnings, der in den vergangenen Jahren bereits vermehrt an den Hochschulen zum Einsatz gekommen ist. e-teaching.org versteht unter Blended Learning „[a]lle Lehrszenarien, die nicht ausschließlich face-to-face oder online stattfinden, [...] also als Kombination von virtuellen und nicht-virtuellen Lernsettings und Methoden“.<sup>9</sup> Präsenz und digitale Komponenten sollen dabei sinnvoll miteinander verzahnt werden. Blended Learning verbindet somit optimalerweise das Beste aus beiden Welten. So argumentiert auch Wannemacher bereits 2016: „Der Mehrwert einer funktional aufeinander abgestimmten Kombination der Präsenzlehre mit digitalen Elementen besteht darin, dass Vorteile der jeweiligen Lehrmodi und Methoden erhalten bleiben und deren Nachteile abgefedert oder vermieden werden können“.<sup>10</sup> So ermöglicht beispielsweise die Inverted-Classroom-Methode Selbstlernphasen, in denen die Studierenden die Lerninhalte flexibel nach ihren eigenen Bedürfnissen, z. B. via Video, bearbeiten können, während „unverändert ein intensiver Austausch zwischen Lehrenden und Studierenden im Rahmen der Präsenzphasen möglich ist“ (ebd.). Der Inverted Classroom ist wohl die bekannteste Ausprägung von Blended Learning. Bereits 2016 wurde Blended Learning im Rahmen einer Studie als strategisches Leitthema für Hochschulen identifiziert.<sup>11</sup> Den Ansatz hochschulweit zu

denken und diesen neben der Anwendung in der Lehre auch als strategischen Leitgedanken einzubinden, kann Synergien schaffen und Digitalisierung produktiv nutzbar machen – dies wird uns immer wieder unter anderem im Rahmen unserer [Peer-to-Peer-Strategieberatung](#) deutlich. Dennoch konnte sich der Blended-Learning-Ansatz, mit wenigen Ausnahmen, bislang nicht in der Breite durchsetzen. Aber was würde eine Umsetzung nun eigentlich für eine Hochschule bedeuten?

### **DIE „BLENDED UNIVERSITY“ ALS PARADIGMENWECHSEL**

Spinnt man die Gedanken vom Blended „*Learning*“ zur „*University*“ weiter, meint dies also die Kombination von digitalen und Präsenzelementen in allen Teilbereichen einer Hochschule. Neben dem Lehren und Lernen (und damit auch Prüfen!) umfasst dies ebenso die Verwaltung und Governance-Strukturen, die Forschung, die Third Mission etc. Die ganze Hochschule, mitsamt allen Institutionen und Teilbereichen, müsste sich danach ausrichten, den „Ort“ Hochschule nicht nur in Präsenz zu denken und zu leben, sondern Präsenz- und digitale Möglichkeiten miteinander zu verbinden – strategisch und operativ. Die Idee der „Blended University“ würde dann Auswirkungen auf die Kultur einer Hochschulen haben, auf die Servicestrukturen, die Raumgestaltung, das Rollenverständnis der Lehrenden und Lernenden und das alltägliche Miteinander aller Statusgruppen.

Die Hochschule der Zukunft sollte dabei im Kern nicht an der Frage ausgerichtet sein, wie viel Prozent der Lehre denn nun online oder am Campus stattfinden. Eine „Blended University“ sollte sich insbesondere an den Bedarfen ihrer Stakeholder orientieren. So sollte beispielsweise in der Lehre die Leitfrage sein, wie Studierende bestmöglich auf eine digital geprägte Arbeitswelt vorbereitet werden können, in der Zukunftskompetenzen wie Kreativität, kritisches Denken, Kollaboration und Kommunikation eine herausragende Bedeutung spielen.<sup>12</sup> In der Verwaltung stellt sich unter anderem die Frage, wie Lehrende und Mitarbeitende befähigt werden können, am digitalen Wandel teilzuhaben bzw. diesen zu gestalten. In unserer Vision reagiert die „Blended University“ somit nicht nur auf die digitale Transformation, sie gestaltet sie aktiv mit – ganz im Sinne einer Kultur der Digitalität.<sup>13</sup>

### UNSERE VISION EINER „BLENDED UNIVERSITY“

Wenn wir uns nun – gemäß des Schwerpunkts des HFD – auf den Bereich des Studiums und der Lehre fokussieren: Wie sieht also die Hochschule der Zukunft für uns aus? Zeichnen wir das Bild von Lehren und Lernen an der „Blended University“, dann geht es uns, wie bereits erwähnt, gar nicht so sehr um online oder Präsenz vor Ort. Es geht uns um eine neue Kultur des Lehrens und Lernens, die durch digitale Elemente unterstützt und ermöglicht wird. In diesem Verständnis sehen wir die Zukunft in der Anwendung aktivierender Lehr- und Lernmethoden, bei denen die Lehrenden Lernbegleiter:innen sind. Synchron und asynchrone Lernphasen, eigenständiges und selbstgesteuertes Lernen und Projektarbeit in Gruppen, interdisziplinäre und internationale Erfahrungen sind nur einige Elemente, die das



Während der Online-Semester konnte viel ausprobiert werden – welche Konzepte können erfolgreich in Blended-Formate überführt werden?

Studium der Zukunft prägen sollten. Die klassische Vorlesung, d. h. Frontalunterricht, hat nach unserem Verständnis weitgehend ausgedient, gibt es doch viel bessere digitale Methoden zur Wissensvermittlung, die sich dem individuellen Lerntempo der Studierenden anpassen können. Der Fokus von Studium und Lehre an der „Blended University“ liegt demnach in der Interaktion, in praxis- und anwendungsnaher Lehre. Problem-Based Learning, Design Thinking und weitere Methoden ermöglichen dabei eine neue Kompetenzorientierung der Lehrinhalte (siehe dazu auch den Case „Universität Maastricht“, ab S. 38).

Dieses neue Lehren und Lernen hat auch Auswirkungen auf die Gestaltung von Lernräumen und die Weiterentwicklung von Campus-Strukturen. Der Campus der „Blended University“ ist für uns ein Ort der Begegnung: ein Ort, der einlädt, sich auszutauschen, kreativ zu werden und dort gerne Zeit zu verbringen und mit Lern- und Arbeitsräumen, die sich, beispielsweise mit flexiblen Elementen, an die Bedarfe der Studierenden und Lehrenden anpassen – und nicht anders herum (siehe dazu den Case „Hochschule Macromedia“, ab S. 32). Auch hinsichtlich der Prüfungen (mit Rechtsfolgen) sind wir der Meinung, dass ein Umdenken stattfinden muss. Klassische Szenarien wie Klausuren, ja gar Multiple-Choice-Prüfungen, sollten der Vergangenheit angehören. Stattdessen sollten Prüfungen in den Vordergrund rücken, die kompetenzorientiert(er) sind. Mit einigen digitalen Szenarien in diese Richtung haben Hochschulen während der Pandemie bereits experimentiert. Das waren z. B. offene Prüfungsszenarien, wie digitale Open-Book- und Take-Home-Prüfungen,<sup>14</sup> die durch digitale Medien unterstützt werden können – aber nicht überwacht werden müssen! Oder warum nicht gleich komplett auf Prüfungen (mit Rechtsfolgen) verzichten? Semesterbegleitende Tests oder Reflexionsaufgaben wie (E-)Portfolios begleiten und unterstützen an der „Blended University“ Studierende in ihrem Lernprozess weitaus besser als die klassischen Massenklausuren. Projektarbeiten in Gruppen, klassische wissenschaftliche Seminararbeiten und mündliche Prüfungen ermöglichen es darüber hinaus, die Studierenden über realitätsnahe Settings auf die Arbeitswelt oder die Karriere in der Wissenschaft vorzubereiten.



## Hybride Lehre oder Blended Learning?

Ein Begriff, der seit Beginn der Corona-Pandemie rege genutzt wird, ist der der hybriden Lehre. Zunächst einmal bezog sich dieser auf den Versuch, Lehre gleichzeitig vor Ort und online durchzuführen, um so trotz Auflagen Präsenzlehre zu ermöglichen. Ob das didaktisch sinnvoll ist oder nur ein Notbehelf in den Ausläufen der Pandemie ist, bleibt abzuwarten. Der Begriff der hybriden Lehre scheint sich in den vergangenen Monaten mehr und mehr mit dem des Blended Learnings zu vermischen, wie eine aktuelle Studie des HIS-HE im Auftrag des HFD zeigt. Hybride Lehre wird damit gewissermaßen zum neuen Sammelbegriff für die Kombination aus Präsenz- und Online-Lehre, aber auch Blended Learning bleibt weiterhin ein fester Begriff im Repertoire der Hochschulmanager:innen. Die Studie zeigt aber auch, dass es weiterhin keine festen Definitionen gibt und die gesamte Auseinandersetzung mit Begrifflichkeiten zu Zukunftskonzepten und digitalisierten Formaten an Hochschulen „noch im Fluss“ ist (mehr dazu auch im Beitrag „Zukunftskonzepte in Sicht“, ab S. 21).

Was die Studie ebenfalls verdeutlicht: der Begriff der „Blended University“ wird bislang im Sprachgebrauch der Hochschulen nicht angewendet und scheint daher in der Verwendung noch eher auf den Bereich der Hochschulforschung beschränkt. Seyfali et al. (2020) legen hierfür eine erste Begriffsdefinition vor: Sie sehen in einer Blended University „eine ausgewogene Mischung aus Lernerfahrungen auf dem Campus und einem punktuellen digitalen Fernstudium“, das „durch leicht zugängliche, interaktive und personalisierte Lernangebote ein ebenso produktives wie inspirierendes Studium ermöglich[t]“.



Gefragt: Visionen für neue Wege der Wissenserschließung.

Für die Hochschule der Zukunft bedarf es auch eines an die Zukunft und den digitalen Wandel angepassten Bildungsverständnisses. Denn der Umgang mit Wissen ändert sich. Grundlagenwissen ist natürlich weiterhin wichtig, aber Formen der Wissenserschließung treten immer mehr in den Vordergrund.<sup>15</sup> Die „Blended University“ befähigt ihre Studierenden, sich ein Leben lang neues und sich immer wieder wandelndes Wissen anzueignen. Sie bereitet die Studierenden dabei nicht nur auf den Arbeitsmarkt 4.0 vor, sondern fördert sie in ihren Selbstkompetenzen und eröffnet ihnen eine erfolgreiche, verantwortungsvolle Teilhabe an der Gesellschaft der Zukunft – Humboldt 2.0 – wenn man so will.

Wir sehen in der „Blended University“ eine Hochschule der Zukunft, die auf alle diese Komponenten eingeht: ein ganzheitliches Modell, das die Vorteile und Möglichkeiten der Digitalisierung dort nutzt, wo sie aus dem Fall heraus nützen. Es geht nicht um die Diskussion, ob Präsenz-, Online- oder gar hybrides Angebot. Es geht um eine neue Lehr-, Lern- und Arbeitskultur. In Bezug auf die Lehre geht es insbesondere darum, Angebote passgenauer entlang der Bedarfe der Statusgruppen, den Anforderungen des digitalen

Wandels und der Realität der Arbeits- und Lebenswelt zu entwickeln – und zwar in allen Teilbereichen der Hochschule. Um dies für die gesamte Institution Hochschule angehen zu können, bedarf es einer strategischen Herangehensweise und Zielsetzung, die partizipativ mit allen Statusgruppen erarbeitet wird.

Für die tatsächliche Umsetzung gibt es zwei förderliche Grundprinzipien, nach denen sich die Hochschulen richten können: 1) Die Hochschule kann sich als Ganzes auf Konzepte und Standards (z. B. Problem-Based Learning oder alle Frontal-Impulse erfolgen als Lernvideo) einigen, die Blended Learning realisieren. 2) Die Hochschule baut Servicestrukturen auf und aus, um Lehrenden im Rahmen einer strategischen Leitidee die Möglichkeiten zu geben, ihre Lehre nach eigenen Ideen (digital) zu gestalten. In diesem Sinne wird den Lehrenden ein kleiner Schubs gegeben und ein Anreiz gesetzt, Lehre im Sinne der Strategie zu gestalten. Soll die „Blended University“ Realität werden, müssen sicherlich beide Prinzipien zum Tragen kommen. Fest steht: Macht es sich die Hochschulleitung zur Aufgabe, die Hochschule für das digitale Zeitalter aufzustellen, kommt sie an dem holistischen Ansatz der „Blended University“ nicht vorbei.//

<sup>1</sup> Friedrich et al., 2021

<sup>2</sup> Wannemacher, 2016, S. 19

<sup>3</sup> Goertz et al., 2021, S. 39; Deimann et al., 2020, S. 10;

Hofmann et al., 2021, S. 46

<sup>4</sup> Deimann et al., 2020, S. 18

<sup>5</sup> Hofmann et al., 2021, S. 32

<sup>6</sup> Lübcke et al., 2021, S. 24

<sup>7</sup> Kreulich et al., 2020, S.25

<sup>8</sup> Alt (2021)

<sup>9</sup> e-teaching.org, 2017

<sup>10</sup> Wannemacher et al., 2016, S. 15

<sup>11</sup> Wannemacher, 2016, S. 19

<sup>12</sup> Muuß-Merholz, 2017; Ehlers, 2019

<sup>13</sup> Stadler, 2018, S. 8-15

<sup>14</sup> Bandtel et al., 2021, S. 111ff.

<sup>15</sup> Metzner et al., 2019

#### DR. JANNICA BUDDÉ



ist Projektmanagerin im Hochschulforum Digitalisierung für das CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Sie ist zuständig für die Peer-to-Peer-Fachbereichsberatung, das HFD Strategie-Benchmark und weitere Transferaktivitäten im Bereich Strategie.

#### JULIUS-DAVID FRIEDRICH



ist Projektleiter im Hochschulforum Digitalisierung für das CHE Centrum für Hochschulentwicklung und baute federführend das Forum seit seiner Gründung 2014 mit auf. Er entwickelt Empfehlungen, zeigt Handlungsoptionen für Hochschulen und Politik auf, schreibt Studien und ist für die strategische Ausrichtung des Gesamtprojektes verantwortlich.

#### JOSEPHINE SAMES



ist Projektmanagerin im Hochschulforum Digitalisierung für das CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Sie ist zuständig für das Alumni-Programm der Peer-to-Peer-Hochschulen, das Magazin *strategie digital* sowie Öffentlichkeitsarbeit.

**LITERATURVERZEICHNIS**

- Alt, P.-A. (2021). Präsenzsemester ja – aber verantwortlich. In: Der Tagesspiegel, 28.07.2021. <https://www.tagesspiegel.de/wissen/unis-sorgen-fuer-den-winter-vor-praesenzsemester-ja-aber-verantwortlich/27458344.html>
- Bandtel, M. et al. (Hg.) (2021). Digitale Prüfungen in der Hochschule. Whitepaper einer Community Working Group aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD\\_Whitepaper\\_Digitale\\_Pruefungen\\_Hochschule.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_Whitepaper_Digitale_Pruefungen_Hochschule.pdf)
- Deimann, M. et al. (2020). Kurz & kompakt – Das digitale Sommersemester 2020: Was sagt die Forschung?. Hochschulforum Digitalisierung. [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/kurz\\_und\\_kompakt-Das\\_digitale\\_Sommersemester\\_2020.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/kurz_und_kompakt-Das_digitale_Sommersemester_2020.pdf)
- Ehlers, U.-D. (2019). Future Skills. Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. Karlsruhe: Springer VS. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-29297-3.pdf>
- Engel-Platz, D. (2021). „Wir bleiben eine Präsenzhochschule“. In: Stuttgarter Zeitung / Stuttgarter Nachrichten, 06.11.2021, S. 19. [https://www.dhbw-stuttgart.de/fileadmin/dateien/Medienberichte/Interviews\\_mit\\_Rektor\\_Prof.\\_Dr.\\_Joachim\\_Weber/Sonderbeilage\\_StZ\\_StN\\_EZ\\_2021\\_JW.pdf](https://www.dhbw-stuttgart.de/fileadmin/dateien/Medienberichte/Interviews_mit_Rektor_Prof._Dr._Joachim_Weber/Sonderbeilage_StZ_StN_EZ_2021_JW.pdf)
- e-teaching.org (Hg.) (2017). Blended Learning. [https://www.e-teaching.org/lehrszenarien/blended\\_learning](https://www.e-teaching.org/lehrszenarien/blended_learning)
- Friedrich, J.-D., Neubert, P., Sames, J. (2021). 9 Mythen des digitalen Wandels in der Hochschulbildung. Diskussionspapier Nr. 13. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/diskussionspapier-13-9-mythen-des-digitalen-wandels-der-hochschulbildung>
- Goertz, L., Hense, J. (2021). Studie zu Veränderungsprozessen in Unterstützungsstrukturen für Lehre an deutschen Hochschulen in der Corona-Krise. Arbeitspapier Nr. 56. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/studie-zu-ver%C3%A4nderungsprozessen-unterst%C3%BCtzungsstrukturen-f%C3%BCr-lehre-deutschen-hochschulen-der-corona>
- Hochschule Stralsund (Hg.) (2021). „Wir beginnen sicher in Präsenz“. <https://www.hochschule-stralsund.de/host/aktuelles/news/detail/n/wir-beginnen-sicher-in-praesenz/>
- Hofmann, Y. et al. (2021). Die Pandemie als Treiber der digitalen Transformation der Hochschulen? Einschätzungen aus der Sicht von Lehrenden und Studierenden. München: bidt - Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation. [https://www.bidt.digital/wp-content/uploads/2021/10/BIDT\\_IHF\\_Studie\\_Digitale-Transformation-der-Hochschulen.pdf](https://www.bidt.digital/wp-content/uploads/2021/10/BIDT_IHF_Studie_Digitale-Transformation-der-Hochschulen.pdf)
- Kreulich, K. et al. (2020). Hochschullehre in der Post-Corona-Zeit. Studie der bayerischen Hochschulen für angewandte Wissenschaften, Sommersemester 2020. Forschungs- und Innovationslabor Digitale Lehre (FIDL). [https://w3-mediapool.hm.edu/mediapool/media/baukasten/img\\_2/fidl/dokumente\\_121/FIDLStudiePostCoronaGesamt.pdf](https://w3-mediapool.hm.edu/mediapool/media/baukasten/img_2/fidl/dokumente_121/FIDLStudiePostCoronaGesamt.pdf)
- Lübcke, M., Bosse, E., Book, A., Wannemacher, K. (2021). Zukunftskonzepte in Sicht? Arbeitspapier Nr. 63. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/studie-zu-ver%C3%A4nderungsprozessen-unterst%C3%BCtzungsstrukturen-f%C3%BCr-lehre-deutschen-hochschulen-der-corona>
- Metzner, J. et al. (2019). Was bedeutet Hochschullehre im digitalen Zeitalter? Eine Betrachtung des Bildungsbegriffs vor den Herausforderungen der Digitalisierung. Arbeitspapier Nr. 50. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD\\_AP\\_Nr50\\_Hochschullehre\\_im\\_digitalen\\_Zeitalter\\_web.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_Nr50_Hochschullehre_im_digitalen_Zeitalter_web.pdf)

Muuß-Merholz, J. (2017). Die 4K-Skills: Was meint Kreativität, kritisches Denken, Kollaboration, Kommunikation? Hg. v. J&K – Jöran und Konsorten. <https://www.joeran.de/die-4k-skills-was-meint-kreativitaet-kritisches-denken-kollaboration-kommunikation/>

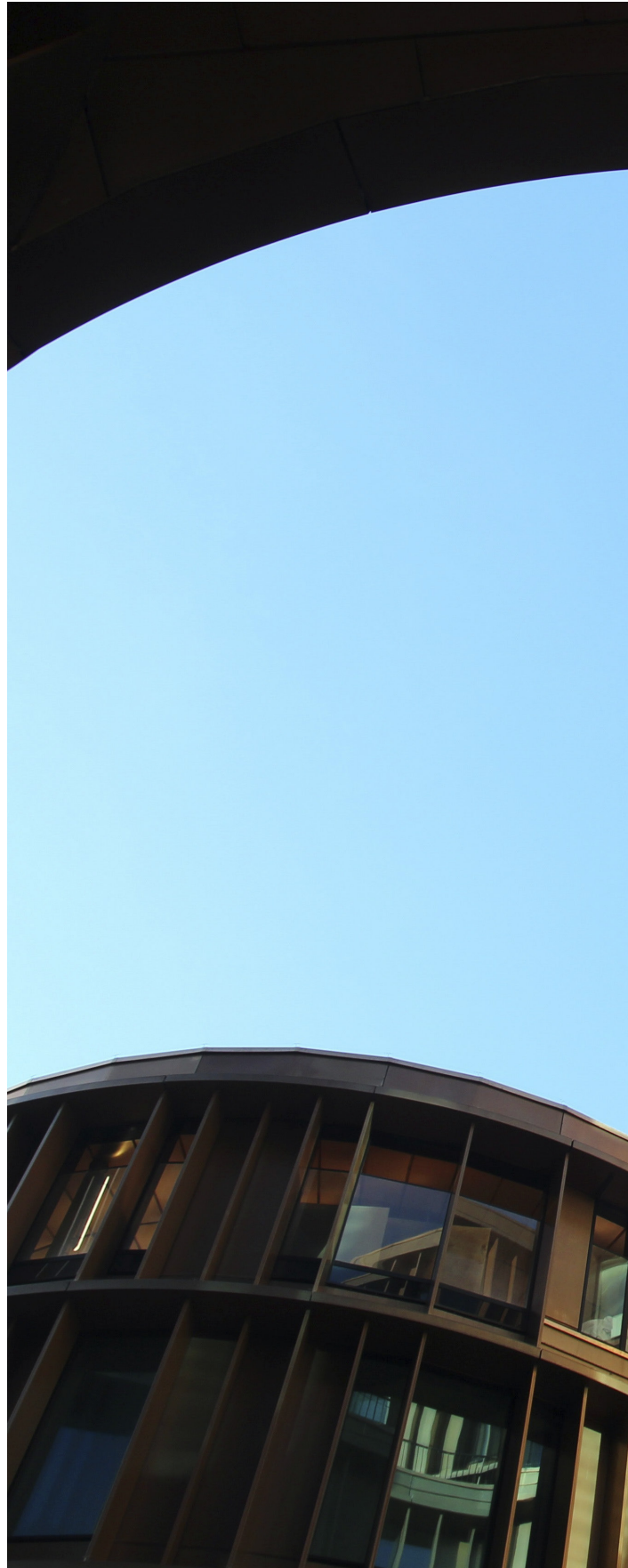
Seyfeli, F., Elsner, L., Wannemacher, K. (2020). Vom Corona-Shutdown zur Blended University? ExpertInnenbefragung digitales Sommersemester. Unter Mitarbeit von Franziska Bittl. Baden-Baden: Tectum Verlag.

Stalder, F. (2018). Herausforderungen der Digitalität jenseits der Technologie. In: Synergie - Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre (5). S. 8-15. <https://www.synergie.uni-hamburg.de/de/media/ausgabe05/synergie05.pdf>

Wannemacher, K. (2016). Organisation Digitaler Lehre in den Deutschen Hochschulen. Arbeitspapier Nr. 21. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/AP21-organisation-digitaler-lehre-deutschen-hochschulen>

Wannemacher, K. et al. (2016). Digitale Lernszenarien im Hochschulbereich. Arbeitspapier Nr. 15. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/digitale-lernszenarien-arbeitspapier-15>


Wie sieht die „Blended University“ aus? Wie werden sich Architektur und Lernräume in Zukunft verändern? Der Diskurs ist eröffnet.











Aufgabe nach den pandemiebedingten Online-Semestern: Visionen und Digitalisierungsstrategien schärfen und in Einklang bringen.

# ZUKUNFTSKONZEPTE FÜR LEHRE UND STUDIUM IN SICHT?

**Inwieweit der pandemiebedingte Krisenmodus bereits erlaubt hat, Zukunftskonzepte für die Gestaltung von Lehre und Studium zu entwickeln, beleuchtet eine bundesweite Online-Befragung von Hochschulleitungen des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE).**

VON ASTRID BOOK, ELKE BOSSE, MAREN LÜBCKE & KLAUS WANNEMACHER

Zu Beginn des dritten Jahres der Corona-Pandemie drängt sich die Frage auf, welche Auswirkungen die andauernde Ausnahmesituation auf den künftigen Hochschul- und Lehrbetrieb haben wird. Mittlerweile dürften die digital gestützten Lehraktivitäten vielerorts über das anfängliche „*emergency remote teaching*“ hinausgehen. Welche konkreten Veränderungen sich abzeichnen und welche strategischen Überlegungen aus den Krisenerfahrungen abgeleitet werden, ist allerdings noch weitgehend offen. Bereits im September 2021 hat HIS-HE deshalb eine bundesweite Online-Befragung von Hochschulleitungen für das Hochschulforum Digitalisierung durchgeführt, die sowohl den pandemiebedingten Veränderungen von Lehre und Studium nachgeht als auch Einschätzungen künftiger Entwicklungen erhebt.

Das Spektrum der Fragen reicht vom Lehren, Lernen und Prüfen über die Gestaltung der räumlich-technischen Infrastruktur und Supportangebote bis hin zu den strategischen Prozessen rund um die Digitalisierung und Lehrentwicklung, die in Reaktion auf die Krisenerfahrungen eingeleitet wurden bzw. abzusehen sind. An der Befragung haben sich 126 Hochschulen beteiligt, was 30 % aller vom Statistischen Bundesamt geführten Hochschulen entspricht. Besonders stark war die Beteiligung von Seiten der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften. Im Hinblick auf die Hochschulgröße überwiegt der Anteil kleiner Hochschulen (vgl. Abb. 1 und 2).

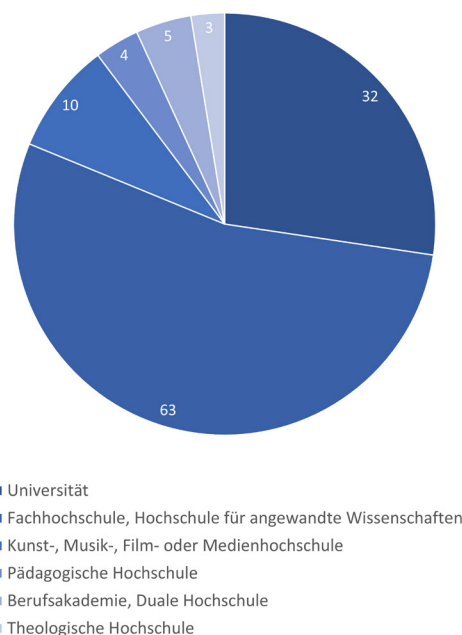


Abb. 1: Anzahl der befragten Hochschulleitungen nach Hochschultyp.<sup>2</sup>

### **IM WANDEL: „HYBRIDE LEHRE“ ALS SAMMELBEGRIFF**

Als Gesamttenor ist den Ergebnissen der Befragung voranzustellen, dass es insgesamt noch zu früh für ausgefeilte Konzepte und Zukunftsentwürfe an den Hochschulen zu sein scheint, wie der folgende Kommentar zur Befragung verdeutlicht: „Gegenwärtig ist der Alltag noch geprägt von sich ändernden Erlasslagen, die Belastung für die Lehrenden ist enorm, daher gibt es sehr unterschiedliche Ideen in den Köpfen, jedoch noch keinen systematisch begleiteten Diskurs mit dem Ziel der strategischen Ausrichtung, dieser wird gerade vorbereitet“. Zum Zeitpunkt der Befragung ist die Diskussion generell von der Idee der hybriden Lehre geprägt, womit ganz unterschiedliche Vorstellungen einer Kombination von Präsenz- und Online-Lehre verbunden sind. So kann es sich

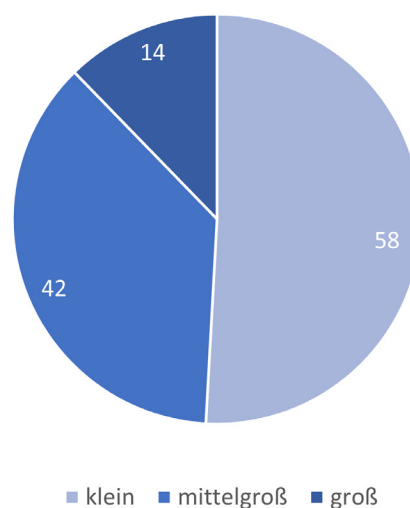


Abb. 2: Anzahl der befragten Hochschulleitungen nach Hochschulgröße.<sup>2</sup>

um die Wahlmöglichkeit handeln, an Lehrveranstaltungen vor Ort teilzunehmen oder sich digital zuzuschalten, es wird aber auch an den wechselnden Einsatz von Präsenz- und Online-Formaten gedacht. Welche Veränderungen darüber hinaus zu erwarten sind, zeigen die folgenden Ergebnisse mit Blick auf den Anteil der Präsenzlehre, die Prüfungsformate, die lehrbezogenen Rahmenbedingungen und die strategische Auseinandersetzung mit Digitalisierung und Lehrentwicklung.

### IN ZUKUNFT: DEUTLICH WENIGER PRÄSENZLEHRE

So vage bzw. unterschiedlich die Vorstellungen von hybrider Lehre auch ausfallen, fußen sie doch auf bereits erfolgten Veränderungen und ganz konkreten Zukunftserwartungen. Bis zu 85 % der Befragten geben an, dass vor allem Lehrformate, technisch-didaktische Supportangebote und die technische Infrastruktur im Zuge der Pandemie besonders weitreichend verändert wurden und auch zukünftig noch weiterzuentwickeln sind. Dies zeigt sich auch am künftigen Anteil von Präsenzlehre, der den Einschätzungen der Hochschulleitungen zufolge im Durchschnitt um 26,3 % geringer ausfallen wird als noch vor der Pandemie. Damit ist, über alle Hochschultypen hinweg, davon auszugehen, dass der durchschnittliche Anteil der Präsenzlehre von rund 85 % auf knapp 60 % sinken wird. Selbst die Kunst-, Musik- und Medienhochschulen, die bei der Umstellung auf digitale Lehre vor besonderen Herausforderungen stehen, rechnen im Durchschnitt mit einer Reduktion um 18,1 %, d. h. statt ehemals 93,7 % werden künftig nur noch 75,6 % der Lehre in Präsenz stattfinden. Somit wird die Lehre nach der Pandemie deutlich anders werden, als sie es vorher war. Sieht man sich die Antworten im Detail an, wird aber auch deutlich, dass die erwarteten Anteile an Online-, Präsenz- und Mischformaten unterschiedlich ausfallen, so dass mit einer größeren Vielfalt im Lehr-

betrieb zu rechnen ist. Individuelle Wege der Hochschulen zeichnen sich etwa darin ab, dass sich zwar Instrumente wie Lernplattformen und Videokonferenzen im Zuge der Pandemie breit etabliert haben, der künftige Einsatz von avancierteren Technologien (z. B. *Virtual/Augmented Reality*, *Learning Analytics*) jedoch unterschiedlich bewertet wird.

### WAS BLEIBT: AUCH WEITERHIN DIGITALE PRÜFUNGEN

Sehr individuell und unterschiedlich sind auch die Erfahrungen, die die Hochschulen in Bezug auf digitale Prüfungen gemacht haben (vgl. Abb. 3). Die Digitalisierung von Prüfungsformaten soll laut 39 % der Hochschulleitenden auf die pandemiebedingte Ausnahmesituation beschränkt bzw. lediglich punktuell beibehalten werden, während 46 % der Befragten die angestoßenen Veränderungen in diesem Bereich auch künftig vorantreiben möchten. Als erfolgreiche Formate haben sich dabei sowohl mündliche als auch schriftliche Distanzprüfungen ohne Überwachung (z. B. Take Home Exams) erwiesen. Zentren zum digitalen Prüfen vor Ort waren bereits bei 30 % der Hochschulen vor der Pandemie vorhanden und 10 % planen, diese in Zukunft einzurichten. Nicht nur die Lehre wird also digitaler, sondern auch die Prüfungen – trotz der häufig beklagten Rechtsunsicherheit.

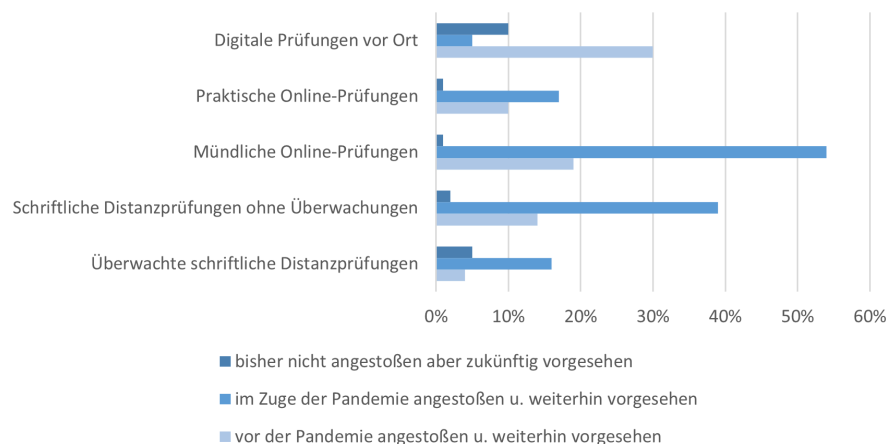


Abb. 3: Entwicklung von digital gestützten Prüfungsformaten.



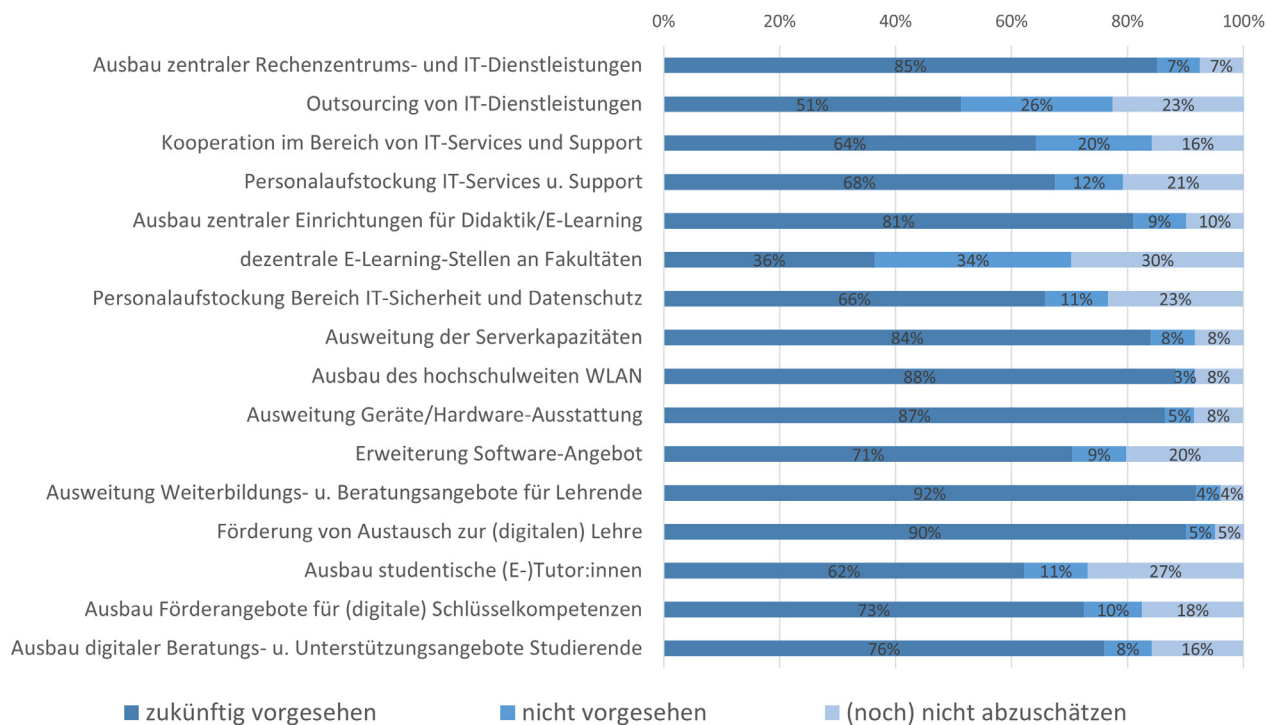


Abb. 4: Entwicklung von Infrastruktur und Support für Lehrende und Studierende.

### SCHWERER ABZUSCHÄTZEN: AUSGESTALTUNG DER LEHR-BEZOGENEN RAHMENBEDINGUNGEN

Die Einrichtung von Lehr-Lernräumen unterliegt naturgemäß anderen Dynamiken als Lehr- und Prüfungsformate und kann nicht so leicht angepasst werden. Den Angaben der Hochschulleitungen zufolge stehen offene Flächen für Kommunikation und Begegnung sowie Gruppenarbeitsflächen und Räume mit Videokonferenzsystemen an nahezu allen Hochschulen zur Verfügung. Maßnahmen, die mit besonderen konzeptionellen Überlegungen der Raumgestaltung verbunden sind, wie die Einrichtung von Kreativräumen zum Design Thinking, Innovation und Maker Spaces oder auch Lernzentren, sind zwar teilweise schon vor der Pandemie umgesetzt worden, für knapp ein Drittel der Hochschulleitungen ist die Entwicklung neuer Raumkonzepte aber noch nicht abzuschätzen.

Auch bei den IT- und Supportstrukturen gibt es einige Aspekte, die mit großen Unsicherheiten für einen nicht geringen Teil der Hochschulen belegt sind (vgl. Abb. 4). So ist häufig noch nicht absehbar, ob sich die Einrichtung von dezentralen E-Learning-Stellen an Fakultäten und Fachbereichen (30 %) sowie das Outsourcing von IT-Dienstleistungen (23 %) künftig lohnen würde. Fast genauso viele Hochschulleitungen haben beide Aspekte für sich schon abschlägig entschieden. Demgegenüber stehen 56 % der Hochschulen, die in Zukunft Outsourcing betreiben wollen. Größere Einigkeit zeigt sich wiederum darin, dass vor allem die Förderung von Angeboten für den Austausch zur digitalen Lehre sowie Weiterbildungs- und Beratungsangebote in Zukunft weiter ausgebaut werden sollen.

**MIT VORSPRUNG: HOCHSCHULEN MIT DIGITALISIERUNGS-STRATEGIE**

Wie die Hochschulen die aufgezeigten Entwicklungen im Einzelnen erreicht haben bzw. weiter vorantreiben, ist von einer Vielzahl an Faktoren abhängig. Als besonders befruchtend hat sich aus Sicht der Hochschulleitungen beispielsweise das Engagement für digitale Lehre von Seiten der Lehrenden erwiesen. Zu den hinderlichen Faktoren zählen dagegen der Mangel an finanziellen Ressourcen und Fachpersonal sowie unklare bzw. starre rechtliche Rahmenbedingungen und Mängel im Bereich der Infrastruktur. Vor allem in den beiden erstgenannten Punkten sehen die Befragten konkreten Unterstützungsbedarf durch Bund und Länder. Neben diesen offenen Antworten der Hochschulleitungen zu den Einflussfaktoren bieten vergleichende Analysen näheren Einblick in das teilweise heterogene Bild und lassen erkennen, ob bestimmte Hochschulen ggf. besser auf die pandemiebedingten Anforderungen vorbereitet waren und auch zukünftig eigene Ent-

wicklungswege anstreben. Neben dem Fächerprofil der Hochschulen erweist sich insbesondere das Vorliegen einer Digitalisierungsstrategie als Merkmal, an dem sich Unterschiede in der Veränderungsdynamik festmachen lassen. Zwar ist die Digitalisierungsstrategie nicht als Grund für den in diversen Bereichen erkennbaren Entwicklungsvorsprung anzusehen, sie scheint aber Ausdruck einer besonderen Affinität für Digitalisierungsprozesse zu sein.

Etwa die Hälfte der befragten Hochschulen gab an, über eine Digitalisierungsstrategie zu verfügen, während sich diese bei der anderen Hälfte noch in Planung befindet bzw. gar nicht vorgesehen ist. Das Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie geht zugleich damit einher, dass Digitalisierung häufiger einen Schwerpunkt im Leitbild Lehre bildet, im Leitbild der Hochschule explizit als Profilvermerkmal geführt wird und digital gestützte Lehr- und Prüfungsformen eher in den Studien- und Prüfungsordnungen verankert sind als bei Hochschulen ohne Digitalisierungsstrategie (vgl. Abb. 5).

- Digitalisierung gehört zu den im Leitbild explizit genannten Profilvermerkmalen unserer Hochschule.\*
- Digitalisierung bildet einen Schwerpunkt im Leitbild Lehre unserer Hochschule.\*
- Die Digitalisierungsstrategie wurde/wird mit den FB, zentr. Einrichtungen, Lehrenden und Studierendenvertretungen erarbeitet.\*
- Die Digitalisierungsstrategie ist verbunden mit konkreten Schritten und Maßnahmen für ihre Umsetzung.\*
- Für die Digitalisierung stehen ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung.\*
- Für die Lehrentwicklung stehen ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung.\*
- Digital gestützte Lehr- und Prüfungsformen sind in d. Studien- und Prüfungsordnungen verankert.\*
- Expertise im Bereich digital gestützter Lehre wird in Berufungsverfahren gezielt berücksichtigt.\*
- Die Qualität digital gestützter Lehre wird im Rahmen des Qualitätsmanagements gezielt überprüft.\*
- Die Digitalisierung in Lehre und Studium trifft auf breite Akzeptanz der Lehrenden.\*
- Die Digitalisierung in Lehre und Studium trifft auf breite Akzeptanz der Studierenden.\*

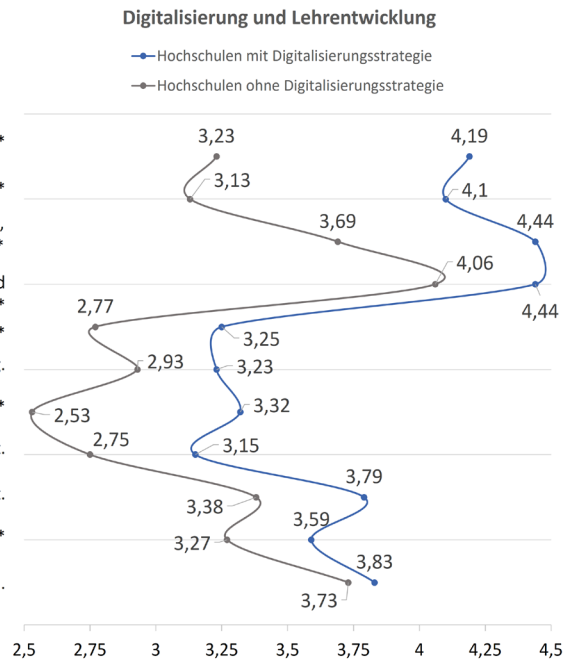


Abb. 5: Stand der Digitalisierung und Lehrentwicklung an Hochschulen mit und ohne Digitalisierungsstrategie (Darstellung der Mittelwerte auf einer 5-er Skala von 1= gar nicht zutreffend zu bis 5= sehr zutreffend).<sup>3</sup>

Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie haben die Digitalisierung der Lehre insgesamt häufiger schon vor der Pandemie mit Hilfe verschiedener Maßnahmen angestoßen als Hochschulen ohne Digitalisierungsstrategie. Neben der Kombination von Präsenz- und Online-Lehre, bei der Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie schon vor der Pandemie Erfahrungen gesammelt haben, gehört dazu auch der Einsatz von Virtual bzw. Augmented Reality und Learning Analytics. An Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie ist der künftige Einsatz dieser Technologien deutlich häufiger vorgesehen, während Hochschulen ohne Digitalisierungsstrategie dies vielerorts noch nicht abschätzen können.

Im Hinblick auf die Lehr- und Lernräume werden Unterschiede bei der technischen Ausstattung mit Videokonferenzsystemen, die Einrichtung von Makerspaces/Innovation Spaces und die Einrichtung von Lernzentren mit Arbeitsplätzen und Supportangeboten deutlich. Während viele Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie ihre Räumlichkeiten bereits vor der Pandemie mit Videokonferenzsystemen ausgestattet haben, wurden die Lehrräume an Hochschulen ohne Digitalisierungsstrategie häufiger erst während der Pandemie umgestaltet. Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie scheinen sich zudem eindeutiger für zentrale als für dezentrale Strukturen zu entscheiden. So ist im Hinblick auf die IT-Infrastruktur festzustellen, dass die Einrichtung dezentraler E-Learning-Stellen an Fakultäten bzw. Fachbereichen von Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie bisher weder angestoßen wurde noch künftig vorgesehen ist. Im Unterschied dazu ist dies von Hochschulen ohne Digitalisierungsstrategie überwiegend noch gar nicht abzuschätzen.

Jenseits der Gestaltung der Lehre und ihrer Rahmenbedingungen zeichnet sich der Entwicklungsvorsprung von Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie nicht zuletzt darin ab, dass sie in Reaktion auf die Pandemie zumeist geringfügige bzw. punktuelle Änderungen an ihrer Digitalisierungsstrategie vorgenommen haben. Dies lässt sich als Hinweis auf eine bereits erfolgte bzw. angelaufene strategische Auseinandersetzung um die künftige Gestaltung von Studium und Lehre werten, während Hochschulen ohne Digitalisierungsstrategie hier eher einen grundlegenden Nachholbedarf konstatieren.

### **VON DEUTLICHEN VERÄNDERUNGEN ÜBER ERSTE TRENDS HIN ZUR STRATEGISCHEN HOCHSCHULENTWICKLUNG**

Insgesamt verdeutlicht die Untersuchung, dass die Ausnahmesituation der Corona-Pandemie viele Handlungsfelder offengelegt hat, in denen sich ein mehr oder weniger großer Wandel vollzogen hat. Erwartungsgemäß sind die Veränderungen bei der Umstellung auf digital gestützte Lehrformate am größten, zusammen mit der notwendigen institutionellen Unterstützung in Form der Weiterbildung von Lehrenden und der technischen Infrastruktur. Dass es sich dabei um einen nachhaltigen Trend zu handeln scheint, legt vor allem die Einschätzung nahe, dass der künftige Anteil an Präsenzlehre im Durchschnitt bei knapp 60 % liegen wird. Dies bedeutet den Ergebnissen zufolge, dass Formate für die Kombination von Präsenz- und Online-Lehre, digital gestützte Prüfungen, didaktisch-technische Unterstützungsformate sowie die IT-Infrastruktur auch jenseits der pandemiebedingten Ausnahmesituation weiterzuentwickeln sind. Weniger greifbar ist bislang allerdings die Überführung und Integration all dieser Elemente in übergeordnete Zukunftskonzepte für die Hochschulbildung. Dazu muss aber statt der Krisenbewältigung der Mehrwert der Digitalisierung in den Mittelpunkt rücken und die Bedeutung des Präsenzbetriebs neu definiert werden.



Zeit für Neues: Mit Digitalisierung Zukunftskonzepte bewältigen.

## QUELLE

<sup>1</sup> Hodges, C. B., Moore, S., Lockee, B. B., Trust, T. & Bond, M. A. (2020). The difference between emergency remote teaching and online learning. Educause Review.

<https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>

## VERWEISE

<sup>2</sup> In neun bzw. zwölf Fällen liegen keine Angaben zum Hochschultyp bzw. zur Hochschulgröße vor. Zu Auswertungszwecken wurden die Angaben zu den drei Größenkategorien „klein“ (bis 4.999 Studierende), „mittelgroß“ (5.000 bis 19.999 Studierende) und „groß“ (mehr als 20.000 Studierende) zusammengefasst.

<sup>3</sup> Bei den mit \* gekennzeichneten Items unterscheiden sich die Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie statistisch signifikant von den Hochschulen ohne Digitalisierungsstrategie ( $\alpha=0,05$ ).

## DIE AUTOR:INNEN DER STUDIE DES HIS-INSTITUT FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG E. V. (HIS-HE)



### **ASTRID BOOK**

ist wissenschaftl. Mitarbeiterin. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Digitalisierung von Verwaltung, Studium und Lehre sowie in der Personalstrukturentwicklung.



### **DR. ELKE BOSSE**

ist wissenschaftl. Mitarbeiterin und zuständig für Forschungsprojekte zu Lehrentwicklung, Förderprogrammgestaltung, Studiengangevaluation und Qualitätsmanagement.



### **DR. MAREN LÜBCKE**

ist wissenschaftl. Mitarbeiterin und stellv. Leitung im Hochschulmanagement mit Forschungsschwerpunkten in Digitalisierung von Forschung und Lehre an Hochschulen.



### **DR. KLAUS WANNEMACHER**

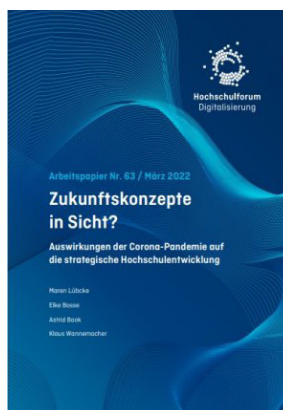
ist Seniorberater und Projektleiter im Hochschulmanagement mit Beratungsschwerpunkten in Digitalisierung der Hochschulen in Studium und Lehre, Forschung und Verwaltung.





## SIE MÖCHTEN DIE GANZE STUDIE LESEN?

Ausgangspunkt der Studie war die Frage, wie sich Hochschulen in Hinblick auf eine „Blended University“ und die damit verbundenen Zukunftskonzepte positionieren. Die Studie wurde vom HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE) im Auftrag des Hochschulforum Digitalisierung durchgeführt und kann [hier](#) abgerufen werden.



# EXPERT:INNENMEINUNGEN AUS DEM BILDUNGSSEKTOR

In unserer **Kolumne** fragen wir wechselnde Persönlichkeiten aus dem Bildungssektor nach ihrer Meinung zum Themenschwerpunkt des Magazins. Dieses Mal berichtet **Peter-André Alt** von seiner Vorstellung einer „**Blended University**“.



## Prof. Dr. Peter-André Alt

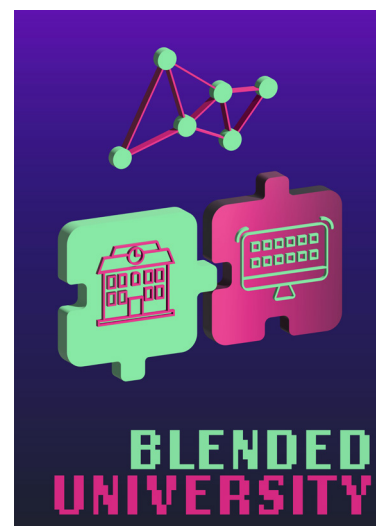
Jg. 1960, ist seit 1. August 2018 Präsident der Hochschulrektorenkonferenz. Von Juni 2010 bis Juli 2018 war Alt Präsident der Freien Universität Berlin. Er studierte Germanistik, Politische Wissenschaft, Geschichte und Philosophie. 1984 wurde er promoviert, die Habilitation erfolgte 1993. Seit 1995 ist Alt ordentlicher Professor für Neuere deutsche Literaturwissenschaft (an der Ruhr-Universität Bochum 1995-2002, an der Universität Würzburg 2002-2005, seit 2005 an der Freien Universität Berlin).

Hochschulen sind gleichzeitig vielfältige und ganzheitliche Institutionen. Sie werden von einer wachsenden Diversität ihrer Aufgaben bestimmt, die sie idealerweise nicht im Neben-, sondern im Miteinander bewältigen müssen. Als holistisch organisierte Organisationen sollen sie unterschiedliche Funktionsprozesse intern vernetzen und in Interaktionsprozessen vorantreiben. Im alten Modell Humboldts sind es Lehre und Forschung, die als komplementäre, sich wechselseitig befruchtende Bereiche gedacht werden. Heute kommen weitere Felder dazu: Führung und Kommunikation, Strategieentwicklung und Partizipation, Infrastruktur und Nachhaltigkeit, Wissenschaft und Gründungskultur bilden hier Komplemente, die sich im idealen Organisationsansatz einer Hochschule ergänzen.

Für die Balance zwischen Vielfalt und Ganzheitlichkeit spielt die Digitalisierung eine entscheidende Rolle. Sie unterstützt als technisches Mittel nicht nur Arbeitsprozesse, sondern fördert auch deren Neuorganisation. Das gilt für alle zentralen Sektoren einer Hochschule, ihre klassischen Bereiche wie Lehre und Forschung ebenso wie Internationalisierung, Kommunikation und Infrastrukturentwicklung. Zu den übergreifenden Effekten der Digitalisierung gehört es, dass sie die Beziehungen zwischen Wissenschaft und Administration bzw. Technik neu gestaltet. Früher waren diese Beziehungen sehr einfach geregelt: Verwaltung und Technik hatten dafür zu sorgen, dass der Betrieb möglichst reibungslos lief, indem sie die dazu notwendigen Rahmenbedingungen bereitstellten. Heute ist die digitale Administration von Forschung und Lehre viel näher an das herangerückt, was sie unterstützen soll. Diejenigen, die das Daten- und Instrumentenmanagement für digitale Forschung und Lehre betreiben, müssen ein wissenschaftliches Grundverständnis mitbringen, weil sie nicht, wie die Bürokraten des alten Systems, lediglich die Rahmenbedingungen für institutionelle Abläufe erzeugen. Wer für die digitale Infrastruktur, für Programme, Plattformen und Server zuständig ist, erfüllt Aufgaben nicht mehr nur im Sinne der reinen Ermöglichung; erforderlich ist ein tiefer Einblick in die Arbeitsprozesse selbst, in ihre Fragestellungen und Ziele.

**Die „Blended University“ ist in diesem Sinne eine Einrichtung, die Vielfalt und Ganzheitlichkeit durch die Organisation digitaler Arbeitsvorgänge verbindet – eine Institution, die Humboldt 2.0 verwirklicht.**

Ähnliches gilt für die Felder der Kommunikation und der Internationalisierung, wo mittlerweile die digitalen Formen der Informationsvermittlung einen großen Anteil der Tätigkeit ausmachen. Durch die Pandemie-Situation ist diese Entwicklung in den letzten zwei Jahren zusätzlich beschleunigt worden. Mit Blick auf die Organisationsstruktur der Hochschulen kann man sagen, dass es zu einer Entgrenzung kommt, bei der Zentrum und Peripherie, Kernbereich und Service nicht mehr so stark unterschieden werden, wie das früher der Fall war. Im Zuge der Digitalisierung aller Arbeitsbereiche rücken technische Administration und akademische Handlungsfelder zusammen. Die Wissenschaft braucht digitale Kompetenzen, die Technik wissenschaftliches Grundverständnis. Zu den Nebeneffekten dieser Entwicklung gehört es, dass traditionelle Arbeitsbeziehungen enthierarchisiert werden können. Die Kernaufgaben einer Hochschule lassen sich nur noch in Teams bewältigen, nicht mehr durch Einzelleistungen. Das gilt in stärkerem Maße als früher auch für die Forschung, die zwar weiterhin auf Geistesblitze Einzelner angewiesen bleibt, aber zunehmend als kooperativer Prozess verläuft. Die „Blended University“ ist in diesem Sinne eine Einrichtung, die Vielfalt und Ganzheitlichkeit durch die Organisation digitaler Arbeitsvorgänge verbindet – eine Institution, die Humboldt 2.0 verwirklicht.



Einrichtung von FIONA ZAWADIL, Studierende an der Hochschule der bildenden Künste Essen



# DIE MACROMEDIA AUF DEM WEG ZUR „BLENDED UNIVERSITY“

Blended Learning und Lernraumgestaltung als Teil der Hochschulstrategie

VON JANNICA BUDDÉ



Keyvisual der Hochschule Macromedia zum Konzept mPower

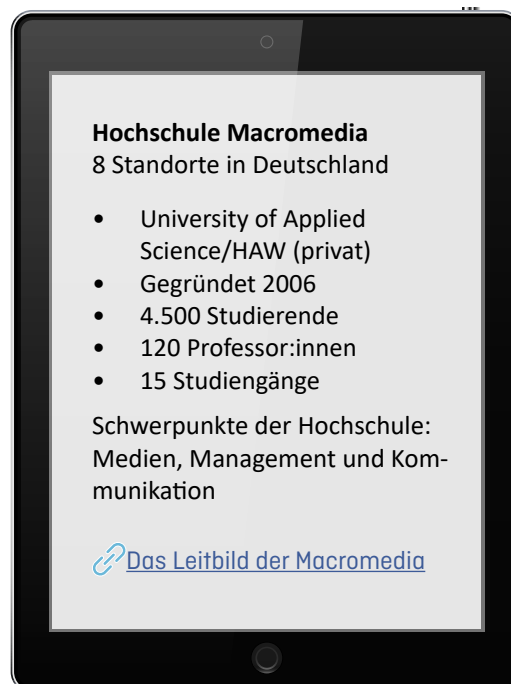


**Mitten in der Pandemie hat die private Hochschule Macromedia ihre Lehre konsequent auf Blended Learning umgestellt. Ein wichtiger Baustein dabei: die (Neu-)Gestaltung der Lernräume.**



Die Macromedia ist eine private Hochschule mit acht Standorten in Deutschland. Es werden praxisnahe Studiengänge in den Bereichen Management, Medien, Journalistik, Musik, Film, Kunst und Design angeboten. Die Mission ist klar formuliert: *Empowering students for a sustainable future* – Studierende werden zu Gestalter:innen des digitalen Wandels ausgebildet. Und das nicht nur für den späteren Beruf als Manager:in oder Designer:in – Studierende sollen befähigt werden, beruflich wie privat, umweltbezogene, wirtschaftliche und soziale Ziele im Sinne ökologischer Integrität, ökonomischer Lebensfähigkeit und einer chancengerechten Gesellschaft zu verfolgen, so das Leitbild der Hochschule. Im Fokus stehen die Förderung von Persönlichkeitsentwicklung und Anleitung zu informiertem, verantwortungsvollem Denken und Handeln. Dementsprechend heißt auch das neue Rahmenkonzept für zukunftsorientiertes Lernen und Lehren an der Macromedia *mPower* (also *empower*, engl. für befähigen). Dabei geht es der Hochschule um eine zentrale Dimension der strategischen Hochschulentwicklung, auch im Sinne ihrer Rolle in der Gesellschaft und dem Spannungsfeld zwischen einer Bildungsinstitution, einer Bildungsorganisation und einer lernenden Organisation. „Der Platz unserer Hochschule ist in der Mitte der Gesellschaft“, so Präsident Castulus Kolo. „Wir wollen nachhaltigen Wandel gestalten: als Akteur angewandter Forschung und Partner von Industrie und Scientific Community, als engagierter ‚Corporate Citizen‘ und als Bildungsanbieter, der Studierenden eine erfolgreiche, verantwortungsvolle Teilhabe an den Lebens- und Arbeitswelten der Zukunft eröffnet. Diesen holistischen Anspruch nennen wir: *mPower*.“

*mPower* ist aber mehr als ein Anspruch: Es ist ein konkretes didaktisches Konzept und gleichzeitig ein mehrstufiges Projekt (2020-2023), durch das die Macromedia zur *Blended*



Die Eckdaten der Hochschule Macromedia.

#### **Hochschule Macromedia** 8 Standorte in Deutschland

- University of Applied Science/HAW (privat)
- Gegründet 2006
- 4.500 Studierende
- 120 Professor:innen
- 15 Studiengänge

Schwerpunkte der Hochschule:  
Medien, Management und Kommunikation

[Das Leitbild der Macromedia](#)

ded Hochschule geworden ist. Die Didaktik steht hierbei im Zentrum. Orientierungspunkte für die gesamte operative Ausrichtung der Hochschule in Bezug auf Studienformate, Studienangebot und Services sind fünf klar festgelegte Grundprinzipien: Kompetenzorientierung, Future Skills, Lehr-/Lernmittel, Lernbegleitung und Lernumgebungen.



#### **WIE SIEHT BLENDED LEARNING AN DER MACROMEDIA GENAU AUS ?**

Grundlage des Blended-Learning-Modells ist die Definition von bestimmten Lehrformaten (Vorlesung, Seminar, Übung, Workshop) und Durchführungsformen (synchron, asynchron, onsite, online) (siehe Abb. 1).

Aus der Kombination dieser ergeben sich fünf verschiedene Szenarien, die an der Hochschule Macromedia in allen

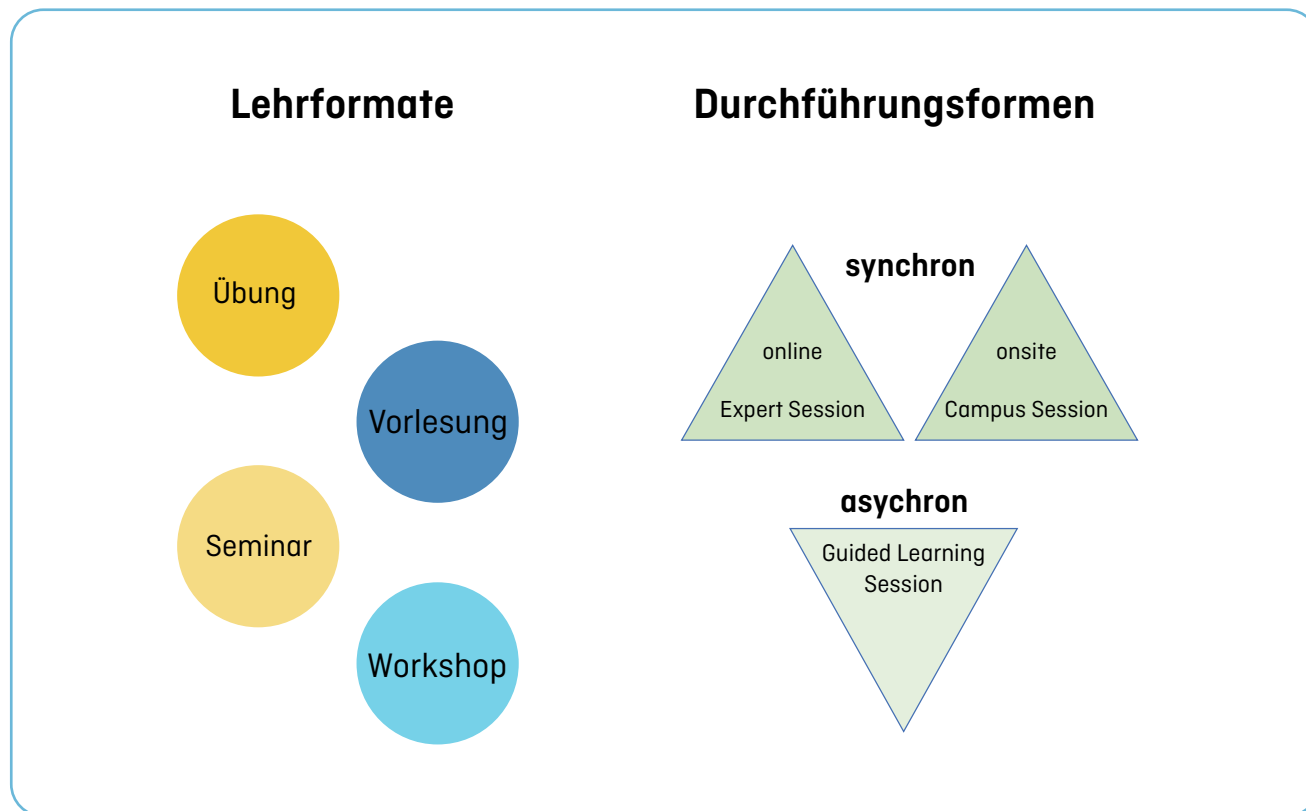


Abb. 1: Die Lehrformate und Durchführungsformen als Bestandteile des Blended-Learning-Konzepts an der Hochschule Macromedia.

Studiengängen auf alle Module übertragen wurden. Allerdings können nicht alle Lehrformate in allen Durchführungsformen stattfinden. Eine Vorlesung kann beispielsweise als „*Guided Learning Session*“, d. h. als Selbstlerneinheit, als Online-Vorlesung („*Expert Session*“) oder als „*Campus Session*“, d. h. als synchrone Veranstaltung vor Ort stattfinden. Als *Guided Learning Session* und als *Expert Session* findet die Vorlesung standortübergreifend statt. So können Studierende in Hamburg mit Kommiliton:innen aus München und Frankfurt gemeinsam lernen und auch Kurse bei Professor:innen besuchen, die nicht originär an ihrem Campus verortet sind. „Die campusübergreifenden Formate sind bisweilen in ihrem Koordinationsaufwand herausfordernd“, erläutert Campusedirektorin Merle Emre, „doch lohnt sich diese genauere Abstimmung der Lehrenden untereinander letztlich qualitativ für unsere Studierenden sehr.“ Es gibt aber auch Mischszenarien innerhalb einzelner Module, die eher für Seminare und Workshops

geeignet sind. Diese kombinieren Online- und Präsenzlehre sowie synchrone und asynchrone Arbeitsphasen. Das Inverted-Classroom-Modell ist dabei ein Grundprinzip und ein im Rahmenmodell definierter Erfolgsfaktor für das Lehren und Lernen an der Hochschule. Studierende erwerben ihr Wissen in Selbstlernphasen und mit Hilfe digitaler Plattformen und vertiefen es in synchroner Präsenz online oder vor Ort, häufig in Gruppenarbeit. Blended Learning an der Macromedia ist aber mehr als eine flächendeckende Verbreitung von Inverted-Classroom-Veranstaltungen. Das Konzept *mPower* zielt auf ein sinnvoll gestaltetes Nebeneinander von Online- und physischer Präsenz sowie synchronen Gruppen- und asynchronen Selbstlernphasen ab. Ausschlaggebend für die Wahl des passenden Szenarios sind inhaltliche und didaktische Kriterien. Das Blended-Learning-Konzept an der Macromedia Hochschule hat schließlich auch eine Veränderung der Rollen von Lernenden wie Lehrenden zur Folge: „Mit *mPower* fokussieren wir das aktive und eigenver-

antwortliche Lernen und die Lernbegleitung – beides Prinzipien, die optimal an unser Lehr-Lernverständnis an der Macromedia anknüpfen können“, so Emre.



### WAS HAT DAS MIT LERNRAUMGESTALTUNG ZU TUN?

Als eines der didaktischen Grundprinzipien ist die Schaffung geeigneter Lernumgebungen ein konkretes Teilprojekt innerhalb von *mPower*. Schon vor dem eigentlichen Projekt hat Merle Emre mit der experimentellen Umgestaltung einzelner Lernräume begonnen. Innovative Elemente und ein flexibles Setting sollten den Nutzenden einen Anstoß geben, ihr gewohntes Lehr-Lernverhalten zu ändern bzw. neue Lernszenarien auszuprobieren.

Die Lernraumexpertin hat hier also mit sogenannten Raumnudges gearbeitet. Das Prinzip des *Nudgings* (engl. für anstupsen) stammt aus der Verhaltensökonomie und lässt sich folgendermaßen grob zusammenfassen: Menschen können durch Anregungen in ihren Entscheidungen beeinflusst werden, ohne dass ihre Entscheidungsfreiheit eingeschränkt wird. Hierdurch soll die Macht der Trägheit überwunden werden – und zwar ohne Verbote und Gebote. Die Anwendung

dieses Prinzips an Hochschulen im Kontext von Lernraumgestaltung hat Emre beforscht und festgestellt, dass es längst auch an anderen Hochschulen stattfindet, jedoch bisher noch wenig strategisch verankert ist. (Emres Vortrag zu diesem Thema beim University:Future Festival 2021 finden Sie hier: [www.youtube.com/watch?v=w3\\_SdHn7FoY](http://www.youtube.com/watch?v=w3_SdHn7FoY).)

Als Emre 2019 in Hamburg als Campusdirektorin anfang, fand sie zwar modern ausgestattete, aber dennoch teils frontal ausgerichtete Räume mit statischen Tischreihen vor. Dies wollte die Hochschulmanagerin ändern. Schon mit relativ kleinen Änderungen der Raumausgestaltung hat sie Flexibilität und Multifunktionalität ermöglicht. Inspiration gaben hier Unternehmen wie Google und Facebook in unmittelbarer Nachbarschaft zum Campus in Hamburg: Wände sind beschreibbar, die Möbel können in verschiedene Richtungen gedreht werden, es gibt unterschiedliche Sitzhöhen. Pflanzen, Smartboards, Technik und ein bisschen Farbe runden die Raumgestaltung ab. „Das ist jetzt recht niedrigschwellig, äußerst intuitiv und funktioniert super“, so Emre. „Zugleich eröffnet sich mit ‚Lernraum‘ als einem der wichtigsten strategischen Handlungsfelder für Hochschulen der Zukunft ein unheimlich spannendes Forschungsfeld.“ Nachhaltigkeit ist hierbei ein wichtiges Stichwort. Die Räume können leicht neuen Bedarfen und didaktischen Konzepten angepasst wer-



Multifunktionaler Lernraum am Campus Hamburg der Hochschule Macromedia: beschreibbare Wand und unterschiedliche Sitzmöglichkeiten ermöglichen kreative und flexible Lernsettings.

den, ohne dass gleich umgebaut werden muss. Je flexibler der Raum, d.h. je weniger die Raumnutzungsart festgelegt ist, desto nachhaltiger ist er in seiner Nutzbarkeit. Ziel der Maßnahmen: Die Räume sollen Lernprozesse und die Kreativität der Studierenden anregen und alle Sinne ansprechen.

Daher ist der Lernraum ein wichtiges Element von *mPower* und wird auch in Zukunft weiter in einem Teilprojekt vorangetrieben. Viele der in Hamburg erprobten Prinzipien wurden bereits am neuen Campus in Frankfurt, der im Herbst 2021 eröffnet worden ist, direkt umgesetzt.



### **WIE WURDE DAS BLENDED-LEARNING-KONZEPT EINGEFÜHRT?**

Wie an jeder anderen Hochschule auch, wird die strategische Ausrichtung der Macromedia regelmäßig in der Hochschulleitung und den Gremien diskutiert und in strategische Entwicklungsprojekte übertragen. Weitere Impulse kamen aus der Galileo-Gruppe, zu der die Macromedia gehört. So kam es zur Entscheidung für ein Projekt zur nachhaltigen Implementierung von Blended Learning. Die Projektleitung wurde an Ute Masur (Vizepräsidentin für Lehre und Professurenentwicklung) und Merle Emre übertragen. Im Januar 2020 setzten sich beide dazu zum ersten Mal zusammen ...

... dann kam Corona. Doch die Pandemie und die Umstellung auf reine Onlinelehre bremsten das Projekt nicht etwa aus. Vielmehr wurde die Situation als Chance begriffen. Viele Hochschul- und Fachbereichsleitungen waren sich schon früh in der Pandemie bewusst, dass diese zu Änderungen, etwa bezüglich der Lernraumgestaltung, führen würde. Der Präsident der Macromedia, Castulus Kolo, setzte aber ein besonders ambitioniertes Ziel: Bereits zum Wintersemester 2020/21 sollte das neue Blended-Learning-Konzept starten.

Im Sommersemester 2020 erarbeiteten daher zunächst Ute Masur, Merle Emre und Tamara Ranner (damalige Studiendekanin der Fernlehreangebote) ein Konzept zur nachhaltigen Implementierung von Blended Learning. Dies beinhaltete nicht nur den skizzierten didaktischen Rahmen, sondern

auch eine geeignete Organisationsstruktur für das mehrstufige Projekt bis 2023. Entsprechend ist das Projekt charakterisiert durch eine thematische Ausdifferenzierung in Teilprojekte, unterschiedliche Ausbaustufen und die operative Teilhabe aller Bereiche der Hochschule (Akademia/Verwaltung/Management). Darüber hinaus gibt es eine begleitende Qualitätssicherung durch das Quality Education Management der Macromedia. Ziel ist die nachhaltige Implementierung von Blended Learning sowie die organisationsweite Gestaltung von innovationsförderlichen Rahmenbedingungen für eine neue Lernkultur. Dabei wird die Nachhaltigkeit dieser Strukturen angestrebt, um flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren, den Wandel in Gesellschaft und Arbeitswelt zu verstehen sowie diesen aktiv mitzugestalten.

Mit dem Wintersemester 2020/21 wurden alle Präsenz-Studiengänge im Bachelor und Master entsprechend dem didaktischen Konzept im Blended-Learning-Format angeboten. Dazu wurde für jedes Modul nach didaktischen Gesichtspunkten Durchführungsformen und Lehrformate (s. o.) festgelegt. Damit verbunden war eine enge kommunikative Begleitung für die verschiedenen Stakeholdergruppen. Die Lehrenden konnten ein semesterbegleitendes Weiterbildungsangebot nutzen und ihre Erfahrungen auf kollegialer Ebene teilen.

Eine erste iterative und mehrdimensionale Verfeinerung des Konzeptes (Didaktik, Technik, Organisation, Ökonomie, Kultur) erfolgte zum Semesterende. Mit diesen Erkenntnissen kam es dann zu einer weiteren Ausdifferenzierung in Teilprojekte mit den folgenden Schwerpunkten: Lernbegleitung und Studierendencoaching, Learning Spaces, Contententwicklung und -management, Hochschuldidaktische Weiterbildung und Digital Learning. Das Sommersemester 2021 stand ganz im Zeichen der Weiterentwicklung des didaktischen Rahmenkonzeptes insgesamt sowie der Konzepterarbeitung der Teilprojekte. Bis 2023 soll das Projekt mit seinen Teilprojekte fortgeführt werden.

Während die Entwicklung des Blended-Learning-Konzepts an der Macromedia vor allem Top-Down erfolgte, konnten viele Mitglieder der Hochschule schnell von dem neuen Konzept

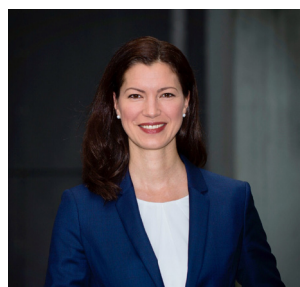


überzeugt werden. Viele Hochschulmitglieder engagieren sich mittlerweile in den Teilprojekten oder verstehen sich als Multiplikator:innen. Doch nach wie vor wird an der Hochschule der Diskurs über das neue System geführt und es muss weiter Überzeugungsarbeit geleistet werden: „Begeisterung für diesen Wandel zu säen und hochschulweites Engagement dafür zu ernten ist nicht weniger als ein Kulturwandel und die damit verbundene Organisationsentwicklung“, wissen Merle Emre und Ute Masur. Sie betonen daher die Bedeutung des Austausches und der Kommunikation mit allen Stakeholdern.

### FAZIT: WAS KÖNNEN STAATLICHE HOCHSCHULEN DARAUS LERNEN?

Viele der eingesetzten Instrumente sind sicherlich besonders für eine private Hochschule. Doch Merle Emre ist sich sicher, dass der eigentliche Veränderungsprozess unabhängig vom Hochschultyp stattfindet. „Jede Hochschule muss innovative Wege finden, um sich an den gesellschaftlichen Wandel anzupassen oder zukünftige Entwicklungen vorwegzunehmen.“ Wichtig sei vor allem die Bereitschaft und Motivation aller Beteiligten und das Commitment der Hochschule. „Der Veränderungsprozess muss von oben kommen, angeleitet durch die Hochschulleitung. Gleichzeitig muss er im Team mit den Fakultäten vorangetrieben und von allen Stakeholdern – insbesondere auch den Studierenden – getragen werden“, resümiert Emre das Verfahren. Dazu braucht es einerseits innovationsförderliche Rahmenbedingungen, komplexe Governancestrukturen und -prozesse sowie ein gutes Leadership (siehe [strategie digital #01](#)). Andererseits müssen die verschiedenen organisatorischen Beziehungen und Netzwerke berücksichtigt und organisatorische Spannungen überwunden werden. Dabei hilft die Einbettung von neuen innovativen Konzepten in eine umfassende Hochschulstrategie. Verschiedene Schwerpunkten sollten dieser in Teilstrategien untergeordnet werden. Aber auch die regelmäßige Neujustierung der Vision und die Vermittlung von Sinn und Zweck der Veränderungen geben allen Mitgliedern der Hochschule ein Leitbild für ein gemeinsames Handeln. Das Projekt *mPower* der Hochschule Macromedia – vom ersten Impuls über die Konzeptentwicklung zur flächendeckenden Ein-

führung an acht Standorten – zeigt einen erfolgversprechenden Weg zur „Blended University“ auf: Ein ganzheitlich gedachtes Konzept von Blended Learning, das online und offline, synchrones und asynchrones Lernen miteinander und vor allem immer didaktisch sinnvoll verknüpft. Es gibt hier kein Einheitsformat, sondern unterschiedliche Szenarien, die das Lernen abwechslungsreich gestalten und stets den Anspruch haben, den Studierenden das bestmögliche Lernerlebnis anzubieten.//



#### Im Gespräch mit Jannica Budde:

**Dr. Merle Emre** leitet seit 2019 den Hamburger Standort der Hochschule Macromedia. Die erfahrene Hochschulmanagerin ist seit über 16 Jahren an verschiedenen staatlichen, kirchlichen und privaten Hochschulen tätig. 2020 absolvierte sie berufsbegleitend ihren MBA in Hochschul- und Wissenschaftsmanagement.



#### **DR. JANNICA BUDDE**

ist Projektmanagerin im HFD für das CHE Centrum für Hochschulentwicklung, zuständig für die P2P-Fachbereichsberatung, HFD Strategie-Benchmark und weitere Transferaktivitäten im Bereich Strategie.

# PROBLEM-BASED LEARNING AN DER UNIVERSITÄT MAASTRICHT: BOTTOM-UP ZUR „BLENDED UNIVERSITY“?

Die Lehre in Maastricht bot schon immer viel Gestaltungsspielraum. Das bewährte sich auch in der Pandemie. Vielfältige digitale Formate haben Einzug in den Hochschulalltag gehalten und das soll zukünftig so bleiben: Nicht als Selbstzweck, sondern als Mehrwert.

VON TINA BASNER & INKEN RABEL

Das Hauptgebäude der Universität Maastricht



*„We do not see digitization as an end in itself, but as an opportunity to empower our students and to diversify our Problem-Based Learning-formats.“*

*Walter Jansen, Maastricht University*



Die Universität Maastricht ist international für innovative Lehr- und Lernkonzepte bekannt. Als eine der ersten Hochschulen weltweit entdeckte sie den Problem-Based-Learning-Ansatz für sich: Studierende

lernen selbstbestimmt und praxisorientiert in wechselnden Kleingruppen, die durch Tutor:innen begleitet, nicht aber geleitet werden.

Der innovative Charakter der Lehre zieht viele Studierende an. Auch unter internationalen Studierenden sind die Studienplätze an der Universität Maastricht begehrt: Das Studium lebt von persönlichem Austausch und physischer Interaktion in kleinen, agilen Lerngruppen, auf deren Bedürfnisse die Räumlichkeiten auf dem Campus zugeschnitten sind. Neben klassischen universitären Einrichtungen wie Bibliotheken oder Hörsälen bietet der Campus eine Vielzahl von Gruppenarbeitsräumen, die auf verschiedene Lehr-Lern-Konstellationen zugeschnitten sind. Im Skills Lab haben die Studierenden zudem Gelegenheit, Gelerntes praktisch anzuwenden und eigene Forschungsprojekte durchzuführen. Um den sich ändernden Bedürfnissen von Lehrenden und Lernenden dynamisch begegnen zu können, gründete die Universität Maastricht 2015 ein zentrales Institut: EDLAB – The Maastricht University Institute for

Education Innovation. EDLAB wirkt in alle Fakultäten der Universität hinein, berät Lehrende und Lernende und entwickelt bestehende und neue Lehr-Lern-Szenarien den Bedürfnissen aller Beteiligten entsprechend und Problem-Based-Learning-kompatibel weiter.

In der Digitalisierung der Lehre sah man vor Ausbruch der Corona-Pandemie vor allem eine Chance, die steigenden Studierendenzahlen zu bewältigen. Gerade im Kontext von Problem-Based Learning, das auf Kleingruppenarbeit in unterschiedlichsten Lernkonstellationen setzt und auf das die Räumlichkeiten auf dem Campus ausgerichtet sind, stand das didaktische Potenzial digitaler Formate zunächst weniger im Vordergrund. Dies änderte sich im weiteren Verlauf der Pandemie jedoch: Trotz aller Widrigkeiten mit denen sich Studierende und Lehrende während des Lockdowns im Frühjahr 2020 konfrontiert sahen, brachte die ad-hoc-Digitalisierung

Formaten hervor, die Problem-Based Learning erfolgreich digital interpretierten, darunter Flipped-Classroom-Formate oder neue Prüfungselemente, z. B. Blogbeiträge oder Audioformate. Diese positiven Erfahrungen schlugen sich inzwischen auch in der Universitätsstrategie 2022-2026 nieder: Zukünftig sollen digitale Formate einen gleichberechtigten Platz neben anderen Lehr-Lern-Szenarien im Problem-Based-Learning-Kontext erhalten. Die Prämisse dabei: Alles kann, nichts muss!



Die Eckdaten der Universität Maastricht.





Problem-Based-Learning-Tutorial an der Universität Maastricht.

Was es mit diesem Credo auf sich hat und welche Rolle EDLAB dabei einnimmt, darüber haben sich Tina Basner und Dr. Inken Rabbel vom Hochschulforum Digitalisierung mit Walter Jansen und Stella Wasenitz von EDLAB unterhalten. Was dabei deutlich wird: Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern ein wichtiger Baustein für qualitativ hochwertige Hochschulbildung.

*among students and teachers and recognized that, despite the difficulties they faced under the restrictions of the lockdown, there was also positive feedback on the new opportunities of digital teaching and learning elements. To explore the potential of digitized formats in the context of Problem-Based Learning, we set up the one-year research project EDvance, which focuses on good blended practices in education.*



**HFD:** *Problem-Based Learning is a way of learning which traditionally involves a lot of physical interaction among the students on campus. How did you realize the ad-hoc transformation of Problem-Based Learning to “digital-only”-settings under Covid-19 restrictions?*

**EDLAB:** *In the first instance, we had to cope with the new situation just like other universities. Our “emergency mode” included the immediate supply of video conference and digital collaboration tools, an online collection of knowledge and information resources on digital teaching and a comprehensive high-speed training for our educators. After this first phase of trouble-shooting, we started to reflect on the situation in more detail. We conducted surveys*

**HFD:** *Can you tell us a bit more about the EDvance project?*

**EDLAB:** *The aim of the project is to compile and disseminate evidence-based good practices in (blended) education, which support the Problem-Based Learning principles of constructive, contextual, collaborative, and self-directed learning (CCCS). The first findings of the project show that the Maastricht University community embraces the idea that the use of technology in education is a means to an end. Good practices in blended education start from having intended learning outcomes constructively aligned with the design, delivery and assessment of education. The output will contain examples of educational practices that teachers can easily integrate into their courses. The results of the EDvance project will be accessible on the EDLAB website by April 2022.*



**HFD:** *Based on your findings: Which blended learning formats worked well under Covid-19 restrictions, and why? Can you give us some insights into your lessons learned?*

**EDLAB:** *We consider the students' ability to deal with technologies within their studies and post-graduation as a learning outcome. So, we do not see digitization as an end in itself, but as an opportunity to empower our students and to diversify our Problem-Based Learning formats. Lectures in Problem-Based Learning, for example, are about the same as lectures in traditional educational models. Yet through a flipped classroom approach lectures become active and interactive, with regards to knowledge acquisition and collaborative creation of knowledge. Flipped classroom lectures give students a more active role with regards to deciding on the content, increasing the student's self-directedness, allowing them to better close knowledge gaps.*

*Another lesson learned refers to the formative assessment of the students. Formative assessment – in terms of formative feedback, intermediate tests, multiple test moments and methods – has already been an important aspect of assessment at Maastricht University. With blended tools in a remote learning setting, we saw an increase of asynchronous assessment (non-real time). We used more small, low-stake and open-ended assessments rather than one big exam at the end, e.g. through blog posts, creating wiki's, podcasts (also by tutors) or photologs. This increased the self-assessment through feedback and students commenting on each other's work. In a way, it initiated collaboration between students on the basis of students' asynchronous work rather than e.g. writing an individual paper. Students engaged with each other's material.*

**HFD:** *And how do you ensure that these positive effects remain?*

**EDLAB:** *What EDLAB provides is didactic know-how and space for knowledge co-creation, experimentation and consultation. With our teacher professionalization programs and our applied educational research, we create the*

### IM GESPRÄCH MIT UNS:



**Stella Wasenitz** lernte den Problem-Based-Learning-Ansatz als Studentin in Maastricht kennen. Nach ihrem Studium der Pädagogik und Bildung in den USA kehrte sie nach Maastricht zurück, wo sie seither für EDLAB Projekte zur Studierendenpartizipation betreut und den Lehrendensupport im Bereich *blended* Problem-Based Learning weiterentwickelt.



**Walter Jansen** ist bei EDLAB als Koordinator für den Bereich Innovationen in der Lehre tätig. In seinen Aufgabenbereich fällt neben der Strategieentwicklung auch die Konzeption, Koordination und Betreuung universitätsweiter Projekte und Aktivitäten zur Innovation der Lehre im Kontext von Problem-Based Learning.

*basis for future-oriented teaching and learning and build upon the experience we made during the pandemic. The Maastricht University faculties have local support units when it comes to ICT [information and communications technology] and education, professionalization and educational quality. In addition to the existing support offer, the Technology Enhanced Education project, situated within EDLAB, coordinates resources and infrastructures to support the above activities and make them more accessible and visible within our university community.*

**HFD: What is your future vision and strategy for Problem-Based Learning at Maastricht University? Is the future blended?**

**EDLAB:** *The latest strategic program (2022-2026) indeed highlights Technology Enhanced Education, forging Problem-Based Learning and technology. However, there is no top down strategy enforcing a 'blended transformation', but we see a development towards an institutional knowledge – and digitisation infrastructure, allowing academic staff to integrate blended learning into their educational practice.*

**HFD: Where do you see the future role of EDLAB? How will EDLAB shape the digital transformation of Problem-Based Learning in Maastricht?**

**EDLAB:** *Our main goal is still the improvement of Problem-Based Learning as the core teaching and learning concept in Maastricht. EDLAB offers full support to elaborate and develop digital formats and provides respective information and know-how. We coordinate Maastricht University-wide innovation projects, offer consultancy on educational questions, provide funding for education innovation projects through our EDLAB grants and help to build infrastructure to put them into practice.*

*Nevertheless, on the precondition of existing institutional and faculty digital educational infrastructures and with the availability of teacher professionalization and support, it is up to our academic staff to integrate blended learning methods into their courses, related to the course learning goals, learning activities and assessment.//*



Moderne trifft Tradition: Zeitgemäße Lehr- und Lernformate in den wunderschönen alten Gebäuden der Universität Maastricht.





Problem-Based Learning, zu deutsch „Problembasiertes Lernen“, ist ein Lehr- bzw. Lernkonzept, das vorsieht, dass die Lernenden sich in kleinen Gruppen weitestgehend selbstständig eine vorgegebene Problemstellung erschließen und gemeinsam Lösungen erarbeiten. Neben den Fachinhalten ist das Erlernen von Future Skills ein wichtiges Ziel der Ausbildung. An der Universität Maastricht ist Problem-Based Learning von Anfang an fester Bestandteil des didaktischen Konzepts.

Die folgenden Aspekte sind kennzeichnend für Problem-Based Learning an der Universität Maastricht:

- Lernen in Teams von 10 bis 15 Studierenden
- Authentische Problemstellungen aus der fachlichen Praxis
- Begleitung (nicht: Leitung) durch Tutor:innen
- Asynchrone Selbstlernphasen im Wechsel mit intensiver Gruppenarbeit
- Lernen nach dem CCCS-Prinzip: *constructive* (konstruktiv), *collaborative* (kollaborativ), *contextual* (kontextgebunden) und *self-directed* (selbstgesteuert)



## Weitere Informationen finden Sie auf der Webseite und dem Youtube-Kanal der Universität Maastricht:

WEBSEITE:

<https://www.maastrichtuniversity.nl/pbl>

YOUTUBE-VIDEO ZU PBL:

<https://youtu.be/cMtLXXf9Sko>



**TINA BASNER**

ist seit 2021 beim Hochschulforum Digitalisierung für das CHE Centrum für Hochschulentwicklung tätig. Sie betreut den Querschnittsbereich Internationales und beschäftigt sich mit Strategien für die Digitalisierung in Studium und Lehre. Darüber hinaus begleitet sie den Think- and Do-Tank zum Thema Digitale Teilhabe.



**DR. INKEN RABEL**

betreut beim Hochschulforum Digitalisierung für die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) seit 2021 den Querschnittsbereich Internationales. Darüber hinaus begleitet sie die Entwicklung fachspezifischer Digitalisierungsansätze und betreut das Thema Digitale Barrierefreiheit.



Einreichung von AMANDA PÜSCHEL, Studierende an der Burg Giebigenstein Kunsthochschule Halle

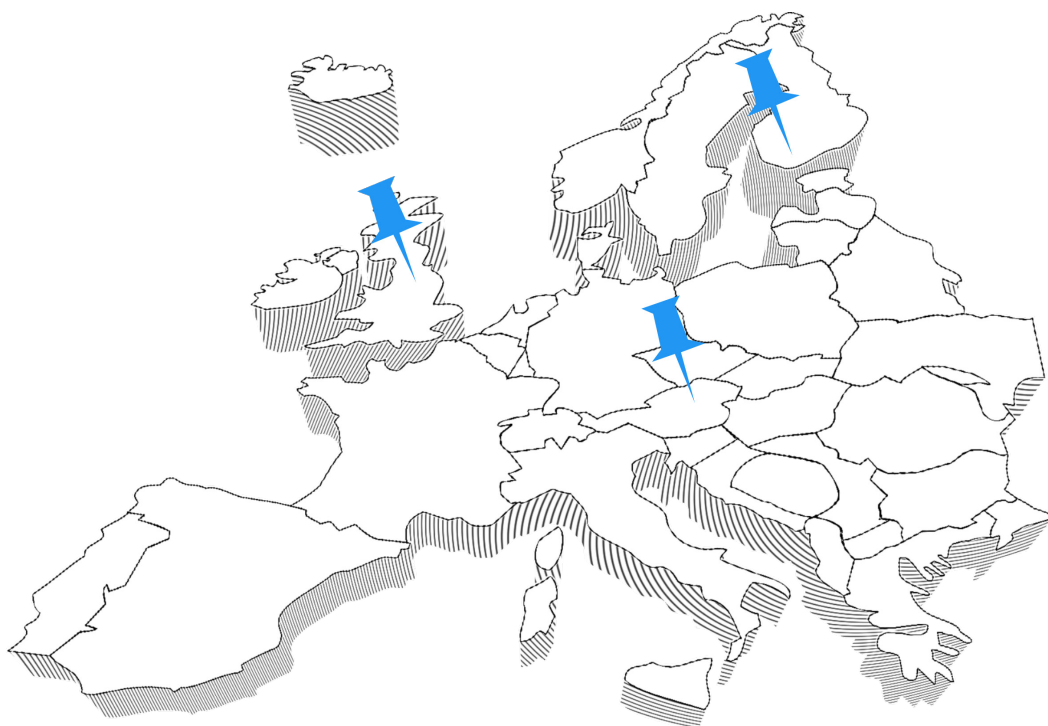




# „BLENDED UNIVERSITY“: INTERNATIONALE SPOTLIGHTS

Die digitale Transformation ist ein ganzheitlicher Veränderungsprozess, der in vielfältiger Weise gestaltet werden kann. Die folgenden Ansätze zeigen wie internationale Hochschulen die Potenziale der digitalen Transformation zur Weiterentwicklung ihrer Angebote und Strukturen nutzen.

VON TINA BASNER & INKEN RABBEL





## UNIVERSITY OF LEEDS, GROSSBRITANNIEN

DIE VISION: „WE WILL USE DIGITAL TECHNOLOGIES [...] TO PROVIDE AND ENRICH LEARNING OPPORTUNITIES [...], TO ENHANCE OUR RESEARCH ACTIVITY AND IMPACT TO TACKLE GLOBAL CHALLENGES, AND TO IMPROVE THE UNIVERSITY'S PROCESSES, INFRASTRUCTURE AND PHYSICAL ESTATE.“ (DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY 2020-2030)

Bereits 2013 veröffentlichte die University of Leeds eine Blended-Learning-Strategie. Diese hatte zunächst zum Ziel, den 38.000 Studierenden und 9.200 Mitarbeitenden eine inspirierende und zeitgemäße Lern- und Lehrerfahrung zu ermöglichen. Die Umsetzung der Strategie mündete in einen umfassenden Ausbau der Servicestrukturen. Als zentrale Institution wurde der Digital Education Service etabliert, der alle Themen von der technisch-didaktischen Beratung bis zur Umsetzung von Blended-Learning-Formaten betreut. Darüber hinaus hat der Digital Education Service in den letzten Jahren gemeinsam mit den Lehrenden eine breite Palette an Open Educational Resources (OER) entwickelt. Damit wird die University of Leeds ihrem Anspruch gerecht, qualitativ hochwertige Lehre weltweit zugänglich zu machen. Allein im Zuge der Corona-Pandemie sind mehr als 80 offene digitale Bildungsangebote entstanden. Die Online-Kurse erreichen über verschiedene Plattformen inzwischen mehr als zwei Millionen Lernende aus 236 Nationen. An diesen Erfolg möchte die University of Leeds mit ihrer Digital Transformation Strategy 2020-2030 anknüpfen. Diese zielt neben der fortlaufenden Erweiterung des fully-online-Portfolios auf einen ganzheitlichen Veränderungsprozess ab. Unter Einsatz innovativer Technologien und Netzwerke soll digital gestütztes Lernen und Arbeiten in einer einladenden physischen Umgebung möglich werden. Diese soll den sozialen Bedürfnissen der Hochschulangehörigen genauso gerecht werden wie den Kriterien nachhaltiger Raumentwicklung. Erste Projekte wurden bereits angestoßen und umgesetzt.

 Link zur Digital Transformation Strategy 2020-2030:

<https://spotlight.leeds.ac.uk/strategy-digital-transformation/index.html>

 Link zum Digital Education Service:

<https://digitaleducation.leeds.ac.uk/>

 Link zu Campus Development Projects:

<https://estates.leeds.ac.uk/campus-developments/projects/>

 Aufwändiges und professionelles YT-Video zur Digital-Strategie:

<https://youtu.be/w6lYJVF9eWM>



Stadtzentrum Leeds, Großbritannien



Universität Tampere: Installation

## TAMPERE UNIVERSITIES, FINNLAND

DAS CREDO: „THE MOST IMPORTANT THING IN DIGITALIZATION IS NOT [...] THE NUMBER OF GADGETS AND PROGRAMS, BUT THE ABILITY TO UTILIZE THEM.“  
[DIGITAL VISION 2023]

Bereits vor der Corona-Pandemie war die digitale Transformation als zentrale Querschnittsaufgabe in der Hochschulstrategie der Tampere Universities verankert. Der Hochschulverbund besteht aus einer Volluniversität und einer Fachhochschule und bietet 34.000 Studierenden und 4.700 Mitarbeitenden ein vitales Studien- und Arbeitsumfeld. Mit ihrem digitalen Campus und ihrer zukunftsgerichteten Organisationskultur sind die Tampere Universities auf dem Weg zur Hochschule der Zukunft. Erklärtes Ziel des Strategieprojekts „Digital Vision 2023“ ist eine verantwortungsvolle Digitalisierung in allen Wirkungsbereichen des Hochschulverbunds. Das heißt: digitale Transformation als Lehr- und Forschungsgegenstand, *blended* Studienangebote in der Lehre, Mitdenken von Digitalität in der Arbeits-, Kooperations- und Lernraumgestaltung, Bereitstellung von digitaler Infrastruktur und Know-How, die all das möglich machen. Die Flexibilisierung von Lern- und Arbeitswelten verstehen die Tampere Universities dabei als eines der großen Potenziale der digitalen Zukunft. Welche technischen Lösungen sich in der Umsetzung bewähren, erforscht und erprobt der Hochschulverbund als Teil einer staatlich geförderten Smart Campus-Initiative.



Link zu Digital Vision 2030:

<https://www.tuni.fi/en/about-us/digitalisation-development-project>



Link zum Smart Campus Network:


<https://smartcampus.fi/>




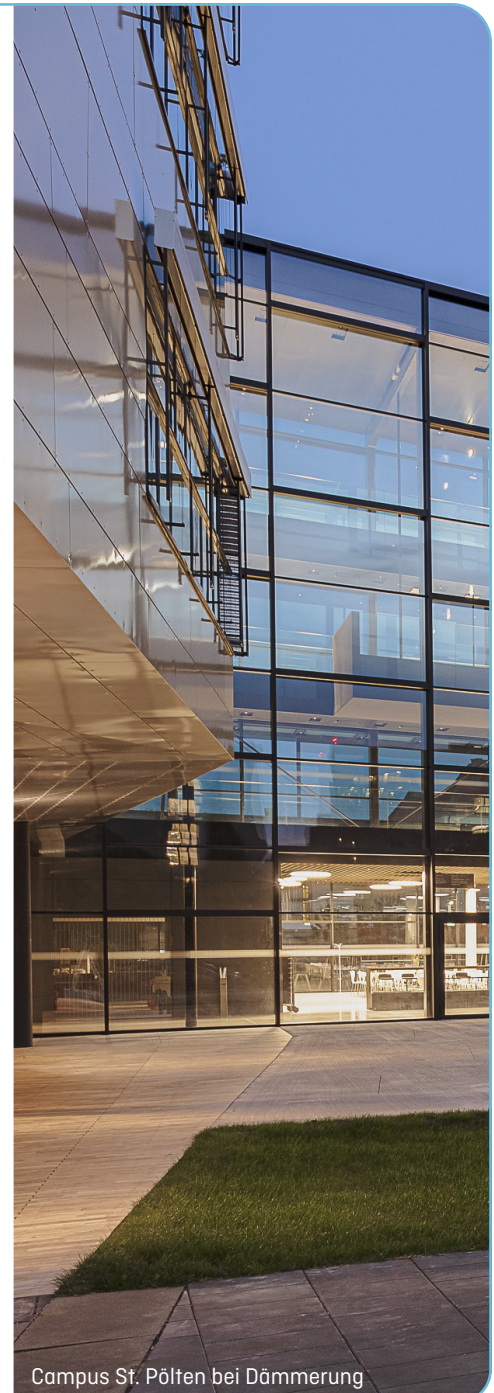
## FACHHOCHSCHULE ST. PÖLTEN, ÖSTERREICH

DIE MISSION: "DIGITALISIERUNG INTELLIGENT NUTZEN: DIE ARBEITSWEISE DER ZUKUNFT SELBST GESTALTEN, EINE OFFENE KOMMUNIKATIONSKULTUR LEBEN, DIGITALISIERUNG IN DER LEHRE VERANKERN."  
[MISSION STATEMENT 2021 ZUR DIGITALISIERUNG]

Seit vielen Jahren sind Blended-Learning-Formate fester Bestandteil der Lehre in St. Pölten. Ziel der österreichischen Fachhochschule mit rund 3.600 Studierenden und 370 Mitarbeitenden ist es, allen Studierenden eine inspirierende, qualitativ hochwertige und innovative Lehre anzubieten. Dabei hat sich die FH St. Pölten didaktisch vor allem dem Inverted-Classroom-Modell (ICM) und dem Game Based Learning (GBL) verschrieben. Inverted Classroom beschreibt ein Lehrkonzept, das Präsenz- und digitale Lernphasen sinnvoll miteinander verschränkt. Die Aneignung von Wissen geschieht vornehmlich im digitalgestützten Selbststudium, während Präsenzphasen der gemeinsamen Reflexion und Anwendung des Gelernten dienen. Game Based Learning zielt auf spielerisches Lernen ab und wird in St. Pölten unter Nutzung analoger und digitaler Techniken umgesetzt. Beide Ansätze ziehen sich quer durch das Studienangebot der Fachhochschule und werden technisch-didaktisch durch das Service- und Kompetenzzentrum für Innovatives Lehren und Lernen (SKILL) begleitet. SKILL bietet allen Lehrenden persönliche Beratung und Weiterbildung zu zahlreichen didaktischen Methoden, mit denen sich Lehrveranstaltungen in Präsenz, hybrid und online möglichst lerneffektiv und variantenreich gestalten lassen. Auch Workshops und Zertifikatslehrgänge zu hochschuldidaktischen Fragestellungen gehören zum Portfolio von SKILL.

 Link zu SKILL:  
<https://skill.fhstp.ac.at/>

 Link zum Selbstlernkurs ICM:  
<https://skill.fhstp.ac.at/startseite/methoden/inverted-classroom-model/#ICMKsmall>



Campus St. Pölten bei Dämmerung





# BLEND UNIVERSITY

Hochschule der Zukunft

Einreichung von NIWGJAR MARDUCHAEVA, Studierende an der Technischen Universität Berlin



# DIE „BLENDED UNIVERSITY“ AUS STUDIERENDEN- PERSPEKTIVE

**Wir wollten wissen, was Studierende über die Hochschule der Zukunft denken. Das Ergebnis: 1) Auf einen Aufruf, Illustrationen zu diesem Thema einzureichen, haben zahlreiche Studierende aus der ganzen Bundesrepublik reagiert (siehe S. 8-11). 2) Die beiden DigitalChangeMaker Leonie Ackermann und Kevin Saukel berichten in einem Meinungsbeitrag, wie sie sich eine „Blended University“ vorstellen.**

**Wir von *strategie digital* haben die beiden DigitalChangeMaker Leonie Ackermann und Kevin Saukel gefragt, welche Vorstellungen sie mit einer „Blended University“ verbinden. Nachfolgend lesen Sie ihre Antwort auf unsere Frage.**

LEONIE ACKERMANN, KEVIN SAUKEL:

Laut einer kürzlich erschienenen CHE-Studie wünschen sich Studierende auch in einer post-pandemischen Zukunft digital angereicherte Präsenzlehre oder Blended Learning-Angebote (CHE, 2022). Da nur Master-Studierenden aus MINT-Fächern befragt wurden, muss die Übertragbarkeit dieser Ergebnisse auf andere Fachkulturen und Studienabschnitte noch überprüft werden. Denn selbstständiges Lernen kann bei Master-Studierenden als selbstverständlicher vorausgesetzt werden als bei Studienanfänger:innen, die ihre akademische Soziali-

sation erst noch erwerben müssen. MINT-Studiengänge sind auch weniger seminarzentriert als geistes-, sozial- und humanwissenschaftliche Studiengänge.

Tatsächlich sind wir aber sicher, dass diese Ergebnisse auch in anderen Studierendengruppen replizierbar sind. Wenn auch das Schlagwort „Blended University“ erst seit kurzem diskutiert wird, wünschen sich Studierende schon lange eine ausgewogene Umsetzung der Digitalisierung auf dem Campus und in der Lehre, die sich den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts stellt. Dass zum Beispiel Vorlesungsaufzeichnungen und Bibliotheksbestände digital zugänglich gemacht werden sollen, war schon vor der Pandemie ein großes Thema.

Bereits 2020 adressierte der bundesweite Studierendenverband fzs im Positionspapier „Digitalisierung an Hoch-

schulen – Keine analogen Hochschulen in einer digitalen Welt“ den Mangel an ausreichender technischer Infrastruktur an Hochschulen (fzs, 2021). Insbesondere mit einem Blick auf die Anforderungen einer „Blended University“ besteht daher in der räumlich-technischen Infrastruktur an Hochschulen großer Nachholbedarf, um Blended Learning-Angebote auch inklusiv und studierendenfreundlich gestalten zu können. Denn aktuelle Forderungen wie flächendeckendes WLAN, ausreichend Steckdosen oder auch passende Lernräume sind immer noch aktuell und eine unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen einer „Blended University“.

Die Vision einer „Blended University“ muss sich jedoch auch auf soziale Räume beziehen. Onboarding-Prozesse für Studienanfänger:innen müssen demnach weitergedacht werden und auch soziale Lernräume in Blended Learning-Angeboten bedürfen einer gezielten didaktischen Planung, um den sozialen Anforderungen des Lernens und Studierens gerecht zu werden. Darüber hinaus eröffnet eine „Blended University“ auch neue soziale und didaktische Möglichkeiten.

Im Diskurs schwingt häufig auch die diffuse Hoffnung mit, dass der Ausbau von Blended Learning-Angeboten zu mehr Inklusion führt und dadurch der Heterogenität der Studierenden besser Rechnung getragen werden kann. Auch wenn Digitalisierung natürlich nicht alle Barrieren abbauen kann (viele liegt auch am vorherrschenden Mindset an den Hochschulen), sollten diese sozialen Punkte im Rahmen von „Blended University“-Strategien unbedingt adressiert werden. Barrierefreiheit muss Voraussetzung der „Blended University“ sein, kein nice-to-have.

Alte und neue digitale Möglichkeiten in der Lehre bieten dazu den Anstoß, Methoden und Ziele der Hochschuldidaktik im 21. Jahrhundert zu reflektieren. Diese Diskussion sollte über alle Statusgruppen hinweg geführt werden, mit Mut zur Innovation und Loslassen des Alten und Liebgewonnenen. Viel diskutiert wird über Sinn und Unsinn der Massenvorlesung und auch die Heilige Kuh der Massenklausur muss dringend auf den Prüfstand gestellt werden.

Zusätzlich wäre in unserer Vorstellung eine stärkere Internationalisierung oder hochschulübergreifende Zusammenarbeit in der Lehre und im Studium nicht mehr außergewöhnlich, sondern vielmehr alltäglich. Die Potenziale einer „Blended University“ liegen auf der Hand und umso mehr liegt es nun also an den Hochschulen und der Politik, welchen Weg sie einschlagen möchten. Wir sind gespannt, was die Hochschulen aus dieser Chance machen und wie sie sich den Herausforderungen stellen werden.//



Illustration von HANNAH LEA KRÜGER, Studierende an der Burg Giebichenstein Kunsthochschule Halle

## QUELLEN

CHE Centrum für Hochschulentwicklung (2022). Studierende wünschen sich auch nach der Pandemie mehr digitales Lernen. <https://www.che.de/2022/studierende-wuenschen-sich-auch-nach-der-pandemie-mehr-digitales-lernen/>

freier zusammenschluss von student\*innenschaften (fzs) (2021). Digitalisierung an Hochschulen – Keine analogen Hochschulen in einer digitalen Welt. <https://www.fzs.de/2021/09/16/digitalisierung-an-hochschulen-keine-analogen-hochschulen-in-einer-digitalen-welt-2/>



**DIE AUTOR:INNEN DES MEINUNGSBEITRAGS:****LEONIE ACKERMANN**

war Teil der studentischen DigitalChangeMaker-Initiative 2019/20. Sie studiert Computing in the Humanities M.Sc. an der Universität Bamberg, ist Mitglied der HRK-Kommission für Digitalisierung und unterstützt als studentische Hilfskraft die Frauenförderung der Bamberger Informatik-Fakultät.

**KEVIN SAUKEL**

war Teil der studentischen DigitalChangeMaker-Initiative 2020/21. Zurzeit studiert er jeweils im Bachelor Erziehungswissenschaften an der Goethe-Universität Frankfurt am Main und Wirtschaftsinformatik an der Technischen Hochschule Mittelhessen und arbeitet im Bildungs- und IT-Bereich.

**DIGITALCHANGEMAKER**

Die studentische Zukunfts-AG „DigitalChangeMaker“ bringt in die Arbeit des Hochschulforums Digitalisierung, innovative, kreative und engagierte Perspektiven aus unterschiedlichen Fachbereichen, Hochschulformen und Regionen ein. Die Studierenden arbeiten in agilen Teams an unterschiedlichen Themenschwerpunkten, entwickeln Visionen zur Hochschulbildung, bringen sich aktiv in den Diskurs um zeitgemäße Hochschulbildung ein bzw. stoßen Diskussionen an und setzen eigenen Veränderungsprojekte um. Gegründet wurde die Initiative 2018.



Weitere Informationen zur DigitalChangeMaker-Initiative finden Sie hier:



<https://hochschulforumdigitalisierung.de/changemaker>

**HOCHSCHULE 2038 – VISION VIDEO**

Wie sieht die Hochschule im Jahr 2038 aus? Was macht das Studium der Zukunft aus? Die jahrgangsübergreifende Vision AG der DigitalChangeMaker hat dazu ein Vision Video produziert.



Das Vision Video zur Hochschule der Zukunft finden Sie hier:



<https://www.youtube.com/watch?v=dUldPo5kYAU>

# PEER GEFRAGT!

In die Peer-to-Peer-Strategieberatung zur Digitalisierung von Studium und Lehre werden Expert:innen, sogenannte „Peers“, eingebunden. Diese beraten die Hochschulen auf Augenhöhe. Was wir von den Peers lernen können, fragen wir sie in diesem Interviewformat.



## **PROF. DR.-ING. SUSANNE STAUDE**

ist seit 2020 Präsidentin der Hochschule Ruhr West und war zuvor Vizepräsidentin für Studium und Lehre. Sie studierte Environmental Engineering in England, promovierte an der Universität Duisburg-Essen und wurde 2011 als Professorin für Thermodynamik berufen.

### **strategie digital: Was haben Sie als Peer aus der Peer-to-Peer-Strategieberatung gelernt?**

Susanne Staude: Als Peer habe ich Einblicke in die strategischen Überlegungen, aber auch in die konkrete Organisation und Umsetzung von Maßnahmen, an verschiedenen Hochschulen erhalten. Es ist spannend, das Vorgehen an der eigenen Hochschule vor dem Hintergrund dieser Einblicke zu reflektieren. In einigen Aspekten sehe ich uns als Hochschule Ruhr West (HRW) dadurch in unserer Herangehensweise bestärkt, in anderen Bereichen kann ich spannende Impulse für unsere Hochschule mitnehmen.

Durch die offenen und vertrauensvollen Gespräche mit den verschiedenen Akteur:innen an den Hochschulen, werden die unterschiedlichen Perspektiven für uns als Peers sehr sichtbar – oftmals viel deutlicher, als mir das an der eigenen Hochschule bewusst ist.

### **strategie digital: Welcher Aspekt der Digitalisierung von Studium und Lehre wird aus Ihrer Sicht am meisten unterschätzt?**

Susanne Staude: Bei dieser Frage würde ich als erstes gerne eine Rückfrage stellen: Von wem? Vielleicht unterschätzt die Hochschulleitung den Einfluss, den ihre Strategien und Maßnahmen auf das konkrete Handeln in der Vorlesung oder im Seminar hat. Lehrende unterschätzen vielleicht die Absolutheit, mit der das eigene Konzept hinterfragt und ganz neu entwickelt werden sollte, wenn Digitalisierung einen echten Mehrwert in der Lehre schaffen soll. Und Studierende unterschätzen vielleicht den Aufwand und die notwendige Selbst-

organisation, wenn sie fordern, Veranstaltungen theoretisch jederzeit und von jedem Ort aus besuchen zu können.

Am meisten aber beschäftigt mich, dass wir seit zwei Jahren fast ausschließlich über die Digitalisierung von Studium und Lehre sprechen, der Diskurs über Hochschullehre generell aber ganz leise geworden ist. Dabei sind dort aus meiner Sicht noch ganz viele Fragen offen: Können wir die Frage „Was ist gute Lehre?“ schon beantworten? Müssen wir nicht noch über Sinn und Unsinn von Prüfungen sprechen? Die Relevanz dieser Diskussion für die Digitalisierung wird aus meiner Sicht aktuell unterschätzt.

**strategie digital: Was möchten Sie einer Hochschule mitgeben, die sich jetzt auf den Weg macht?**

Susanne Staude: Die Frage der Partizipation ist in den Beratungsgesprächen immer wieder aufgekommen. Ich glaube, es lohnt sich, gleich zu Beginn des Prozesses zu überlegen: Wie können wir die Perspektiven der unterschiedlichen Stakeholder kennenlernen und wie gehen wir dann mit diesem Wissen um? Was sind die Erwartungen der Studierenden, Lehrenden, der Leitungsebene, aber auch der Mitarbeiter:innen in den lehrnahen (Verwaltungs-)Einrichtungen? Diese Erwartungen sind ja nicht einheitlich innerhalb der verschiedenen Akteursgruppen – es reicht daher oft nicht, wenn z. B. im Projektteam von jeder Stakeholder-Gruppe eine Person vertreten ist. An der Hochschule Ruhr West haben wir z. B. mit Losverfahren gearbeitet, also Studierende und Lehrende ausgelost und dann in einem moderierten Prozess mit dieser zufälligen Gruppe diskutiert. Dabei kommen dann u. a. noch mal andere Sichtweisen zutage als in den üblichen gewählten Gremien oder wenn sich die besonders interessierten Personen freiwillig melden.

**strategie digital: Stichwort „Blended University“: Wie stellen Sie sich eine Hochschule im digitalen Zeitalter vor?**

Susanne Staude: In meinen Zukunftsbildern ist die Ausprägung der Digitalisierung in Zukunft eine weitere Dimension der Diversität in der Hochschullandschaft. Grundsätzlich werden digitale Elemente dort eingesetzt, wo sie einen Mehrwert bieten, und Präsenz wird genauso bewusst genutzt. Dieser Mehrwert stellt sich für jede Hochschule, aber vielleicht auch für jedes Fach oder jeden Studiengang, in einer anderen Kombination von Digitalem und Präsenz dar. So stellen wir an

der HRW fest, dass für unsere überwiegend „First Generation“-Studierenden die akademische Integration eine große Aufgabe ist, bei der Präsenz sehr hilfreich ist. Da kann dann auch eine Erstsemester-Vorlesung mit relativ wenig Interaktion in Präsenz eine wichtige Aufgabe übernehmen – auch wenn sich eigentlich gerade eine unidirektionale Vorlesung besonders für ein digitales (asynchrones) Format eignen würde. Ich bin auf jeden Fall sehr gespannt, wie die „Blended Universities“ der Zukunft aussehen werden! [sam]



Abwechslung erwünscht! Je nach Lehrinhalt eignen sich digitale oder analoge Elemente besser.

**PROF. DR.-ING. SUSANNE STAUDE ALS PEER**

Im aktuellen Jahrgang der P2P-Strategieberatung 2021/2022 berät Susanne Staude die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Zuvor war sie im Jahr 2020/21 bereits in die Beratung der Hochschule Zittau/Görlitz eingebunden. Sie bringt insbesondere ihre Expertise hinsichtlich der strategischen Weiterentwicklung einer innovativen und modernen Hochschule sowie zu interdisziplinären Studiengangskonzepten und serviceorientierten Prozessen ein. Sie berät die Hochschulen als jeweils eine von insgesamt vier Peers.

Informationen zum Konzept und dem Ablauf der Peer-to-Peer-Strategieberatung finden Sie [hier](#).







# DREI FRAGEN ZUR DIGITALISIERUNG IN STUDIUM UND LEHRE

an Prof. Dr. Stephan Jolie, Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Studierende auf dem Campus der JGU

**Wie kann die Digitalisierung in Studium und Lehre an Hochschulen realisiert werden? Welche Erfahrungen haben sie auf ihrem Weg gemacht? In dieser Rubrik beantworten Vertreter:innen von Hochschulen Fragen zu Strategieprozessen im digitalen Zeitalter.**

**strategie digital: Was haben Sie aus der Peer-to-Peer-Strategieberatung gelernt?**

Stephan Jolie: Die Peer-to-Peer-Beratung hat uns als Universität dabei geholfen, zunächst einmal ganz ehrlich und möglichst unbefangen auf die Entwicklungen der vergangenen Jahre und Jahrzehnte zu schauen. Das ist ein Luxus, den man sich gerade bei so einem beschleunigten, ein Stück weit sich immer weiter beschleunigendem Thema, wie der Digitalisierung viel zu selten erlauben kann. Im Rahmen der Selbstreflexion haben wir einen kriti-

schen Blick auf das geworfen, was wir bisher getan und erreicht haben. Der Beratungsbesuch selbst hat uns dann vor allem geholfen, Rollen zu klären, ein klareres Bewusstsein des Gegenstromprinzips auf diesem Feld zu gewinnen, aber uns auch bestärkt und gezeigt, was uns schon gelungen ist. Die wichtigsten Dinge, die wir mitnehmen konnten, sind daher sicher: ein geschärfter Blick auf unsere eigene Position, Mut zur Veränderung und Rückenstärkung auch von außen für die wie immer heiklen inneruniversitären Change-Prozesse.



**strategie digital: Wenn Sie den Strategieprozess für die Digitalisierung in Studium und Lehre heute noch einmal anstoßen würden, was würden Sie anders machen?**

Stephan Jolie: Wir haben als Universität einen in jeder Hinsicht außergewöhnlichen Strategieprozess hinter uns gebracht – auch im Vergleich mit anderen Hochschulen in der Peer-to-Peer-Beratung: Wir sind 2019 in der dritten Runde der Beratung gestartet, um dann im März 2020 wenige Tage vor dem geplanten Peer-Besuch in den Notbetrieb zu gehen. Unsere Beratung erstreckte sich damit vom gefühlt geradezu prä-digitalen Jahr 2019 bis in die vierte Beratungsrunde im Jahr 2021, mitten in das zweite digitale Distanzsemester hinein. In dieser Hinsicht ist kaum etwas so gekommen, wie wir es geplant haben. Wenn wir jetzt aber ganz frei gestalten könnten, würden wir vielleicht noch früher und noch intensiver den Austausch mit den Studierenden suchen – etwa über ganz konkrete Projekte zur Gestaltung von Lernräumen – und sicher würden wir viel früher über Hybridität, über Mischverhältnisse und Übergänge von digitalem zu physischem Miteinander sprechen.

**strategie digital: Welches Thema treibt Sie derzeit um?**

Stephan Jolie: Die entscheidenden Themen für uns sind jetzt sicherlich drei: 1) Zunächst ist da die ganz praktische Perspektive, also die Frage, wie sich angesichts der Vielfalt von Anforderungen eine Priorisierung herstellen lässt, wie aus Ideen konkrete Maßnahmen und Arbeitsschritte werden. 2) Inhaltlich geht es dann vor allem um die Gestaltung und Nutzung des physischen Raums auf dem Campus, also die Weiterentwicklung der unmittelbaren Begegnungs-, Lern- und Arbeitsräume mit Blick auf die immer gegenwärtigere Einbindung digitaler Möglichkeiten. Das betrifft zum Beispiel die Auslagerung von reiner Wissensvermittlung, die mehr Interaktion in der Präsenzzeit, bzw. mehr Quality Time auf dem Campus möglich macht. Oder ebenso die unmittelbare Nutzung digitaler Kollaborationstools, Audience Response-Werkzeuge, die Umsetzung synchron hybrider Szenarien vor Ort. 3) Schließlich – und das ist für uns wahrscheinlich noch wichtiger – stehen wir vor der Herausforderung, unserem Bildungsverständnis auch in einer sich beschleunigenden Welt, unter den Bedingungen von Informationsflut und Medienwandel weiter gerecht zu werden, jungen Menschen die Kompetenzen mit auf den Weg zu geben, die sie brauchen, um souverän, kritisch und frei denken und handeln zu können. [sam]

**ZIELE DER PEER-TO-PEER-STRATEGIEBERATUNG AN DER JOHANNES GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ, 2019-21**

- (1) Optimierung von Supportstrukturen für den digitalen Wandel
- (2) Zentralisierung und Dezentralisierung von Supportstrukturen
- (3) Prozesse und Beratungsstrukturen zur langfristigen Begleitung des digitalen Wandels



**PROF. DR. STEPHAN JOLIE**

folgte 2007 dem Ruf auf die Professur für Literatur der älteren Epochen an die Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU). Seit 2018 ist er Vizepräsident für Studium und Lehre. In dieser Funktion leitete er die Projektgruppe „Digitaler Wandel in Lehre und Studium“, die JGU-seitig als zentraler Kreis in der Peer-to-Peer-Beratung fungierte.

# HFD AKTUELL

## KOOPERATIONEN STRATEGISCH DENKEN

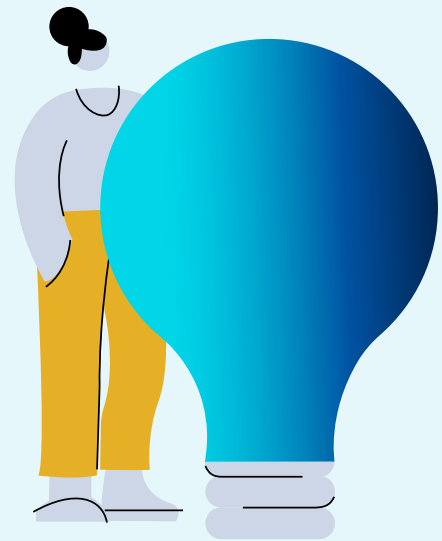
### STRATEGIEENTWICKLUNG IM VERBUND AM BEISPIEL DER P2P- BERATUNG IN SCHLESWIG-HOLSTEIN

**Kooperationen spielen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Aus strategischer Sicht sind sie wichtig für die einzelnen Hochschulen, gleichzeitig stärken sie das Profil einer Region. Zum ersten Mal begleitet das Hochschulforum Digitalisierung daher in der Peer-to-Peer-Strategieberatung einen Hochschulverbund.**

VON JANNICA BUDDE & MALU AMANDA DÄNZER BARBOSA

#### WARUM BRAUCHT DIE „BLENDED UNIVERSITY“ KOOPERATIONEN?

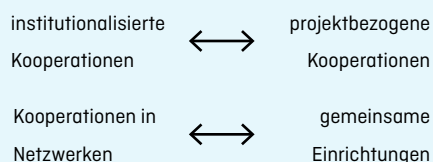
Die "Blended University" benötigt passende Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen, allen voran moderne IT-Infrastrukturen und -Services, (medien-)didaktische Unterstützung sowie Austausch- und Quali-



fizierungsprogramme für Lehrende. All diese Maßnahmen müssen mit den passenden finanziellen wie personellen Ressourcen (nachhaltig) ausgestattet sein – und hier liegt ein zentrales Problem für viele Hochschulen, insbesondere für kleine Hochschulen. Kooperationen können ein wichtiger Schlüssel sein, um Synergien zwischen Hochschulen zu schaffen und Ressourcen zu schonen.

#### ARTEN VON HOCHSCHUL- ÜBERGREIFENDEN KOOPERATIONEN

Netzwerk, Verbund, Allianz, ... Es gibt viele unterschiedliche Begriffe für Kooperationen zwischen Hochschulen, die alle eher unscharf definiert sind. Denn Kooperationen können sehr unterschiedliche Formen annehmen, die sich vor allem innerhalb von zwei Spannungsfeldern bewegen (vgl. Hener et al., S. 24ff.):



Wichtig hierbei ist jedoch immer, dass die rechtliche Eigenständigkeit der beteiligten Hochschulen gewahrt bleibt (vgl. Arndt et al., S. 30).

Interessant für die nachhaltige Gestaltung des digitalen Wandels sind natürlich vor allem institutionalisierte Formen, die im besten Fall auf unbegrenzte Zeit agieren. Hochschulen können beispielsweise zentrale Services und Einrichtungen gemeinsam betreiben. So teilen sich die Universität des Saarlandes und die htw saar ein Rechenzentrum in Saarbrücken. Der Multimedia Kontor Hamburg (MMKH) ist wiederum eine Ausgründung der sechs öffentlichen staatlichen Hamburger Hochschulen und unterstützt diese mit verschiedenen Dienstleistungen und koordiniert zugleich hochschulübergreifende Projekte zur digitalen Transformation in Lehre, Verwaltung und Forschung im Hochschulbereich.

Eine weitere Möglichkeit Kooperationen zu institutionalisieren sind Netzwerke und Verbünde. In den meisten deutschen Bundesländern wurden in den vergangenen 15 Jahren solche Kooperationen zur Unterstützung der Digitalisierung von Studium und Lehre auf den Weg gebracht (vgl. Arndt et al., S. 7) oder Landesinitiativen haben entsprechende Projekte gestartet. Landesnetzwerke dienen dabei dem Austausch von Lehrenden und Mitarbeitenden in Servicestrukturen (*Communities of*

*Practice*, z.B. [HessenHub](#)), bieten gemeinsame Qualifizierungsangebote für Lehrende (z.B. [eTeach-Netzwerk Thüringen](#)) und können zugleich auch hochschulübergreifende Projekte (z.B. [DH.NRW](#)) finanziell unterstützen. Charakteristisch für Netzwerke bzw. Verbünde ist der Gedanke der Kooperation und der gemeinschaftlichen (Weiter-)Entwicklung von Hochschulbildungskonzepten in Bezug auf den digitalen Wandel.

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

*Schünemann, Budde [2018], S. 23*

### **POTENZIALE, ERFOLGSFAKTOREN UND HERAUSFORDERUNGEN**

Die Leitideen von hochschulübergreifenden Kooperationen sind damit schon deutlich geworden: Es geht um das *Teilen* von vorhanden Ressourcen, Expertise und Erfahrungswissen, die Öffnung gegenüber den anderen Hochschulen oder neuen Zielgruppen sowie den Transfer von Erkenntnissen. Es sollen *Synergien* geschaffen werden, etwa durch die aktive Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Lehr-/Lernangeboten und Dienstleistungen. Außerdem spielt das Thema *Profilentwicklung* bei Hochschulkooperationen eine wichtige Rolle – sei es für die individuelle Hochschule oder für die Region. So sind strategische bzw. taktische Ziele wich-

tige Motive für den Aufbau von Kooperationen (vgl. Hener et al., S. 23). Arndt et al. identifizieren darüber hinaus als Viertes die *Adressat:innenorientierung* als zentrale Leitidee von Kooperationen. So können Hochschulen beispielsweise über Hochschulkooperationen der Heterogenität der Lernenden besser gerecht werden (vgl. Arndt et al., S. 64).

Für eine erfolgreiche Hochschulkooperation ist es jedoch wichtig, dass die beteiligten Hochschulen eine strukturelle und kulturelle Ähnlichkeit haben und über eine gemeinsame (transparente) Zielidentität im Verbund verfügen. Gerade bei Kooperationen zwischen HAWs und Universitäten ist darauf zu achten, dass Kooperationen auf Augenhöhe stattfinden und das Verhältnis zwischen Geben und Nehmen ausgeglichen ist. Weitere Herausforderungen, die eine Institutionalisierung von Kooperationen erschweren, sind infrastrukturelle Eigenheiten der Hochschulen sowie die besonderen Bedarfe der jeweiligen Fachkulturen.

Wichtig bei Kooperationen jeglicher Art ist ebenfalls die strukturelle Einbindung der beteiligten Hochschulen. Formale Abstimmungsprozesse und Kooperationsverträge sowie interne Kommuni-



kation sind wichtige Faktoren, die häufig viel Zeit in Anspruch nehmen. Beim e-Teach-Netzwerk-Thüringen gibt es daher neben einem Kernteam an jeder der beteiligten Hochschulen eine Person, die als Schnittstelle zum Netzwerk dient. Wichtig sind natürlich auch die Einbindung und das Commitment der Hochschulleitungen. Die (operativen) Schnittstellen müssen ein entsprechendes Mandat haben und im direkten Austausch mit der Hochschulleitung stehen. So werden Abstimmungsprozesse vereinfacht und sichergestellt, dass die Entwicklungen im Verbund auf die strategischen Ziele der Hochschule einzahlen.

Schlussendlich gilt es, bei Hochschulkooperationen den Spagat zu meistern zwischen der Handlungsfähigkeit des Verbundes und der Autonomie der einzelnen Hochschulen und Lehrenden. Hierbei spielen auch das Vertrauen und die Unterstützung durch die Landes(hochschul)politik eine wichtige Rolle (vgl. Arndt et al., S. 93).

*„Es geht daher weniger um die (Weiter-)Entwicklung digitaler Hochschulbildungskonzepte durch einen Verbund, sondern in einem Verbund.“*  
Arndt et al. [2021], S. 66

### **DIE P2P-BERATUNG IN SCHLESWIG-HOLSTEIN**

Dass hochschulübergreifende Kooperationen und landesweite Verbände bei der Gestaltung der Hochschule der Zukunft immer wichtiger werden, zugleich aber mit vielen Heraus-

forderungen einhergehen, zeigt sich darin, dass in der aktuellen Runde der Peer-to-Peer-Strategieberatung (P2P-Beratung), die im Herbst 2021 gestartet ist, zum ersten Mal ein Verbund beraten wird.

Im Bundesland Schleswig-Holstein haben sich zehn staatliche und staatlich anerkannte Hochschulen zusammengeschlossen und werden in dem Beratungsprozess des Hochschulforum Digitalisierung (HFD) gemeinsam an einer strategischen Stärkung der Digitalisierung in Studium und Lehre arbeiten. Hier stehen in erster Linie folgende Fragestellungen im Fokus:

- Wie soll die Zusammenarbeit im Rahmen der Digitalisierung in Studium und Lehre aussehen?
- Welche Rahmenbedingungen bedarf es hierfür, wo sind Grenzen?
- Wie können bestehende Aktivitäten zusammengetragen und Synergien geschaffen werden?
- Wie können Verbundprojekte langfristig niederschwellig und nachhaltig ermöglicht werden?

Dabei steht dieser Verbund, wie viele andere, vor einigen Herausforderungen. Diese sind beispielsweise rein operativer Natur, wenn es um die nachhaltige Finanzierung gemeinsamer Vorhaben geht oder die Umsetzungsspielräume im Hinblick auf die heterogene Hochschullandschaft im Land. So sind gleichwohl in Schleswig-Holsteins Hochschulen sehr unterschiedliche Größenordnungen hinsichtlich der Studierendenzahlen vertreten. Hochschulen mit einigen Hundert Studierenden bis hin zu Hochschulen mit Zahlen im fünfstelligen Bereich wollen gemeinsam eine Strategie zur Kooperation im Bereich der Digitalisierung in Studium und Lehre erarbeiten.

### **PROZESSGESTALTUNG FÜR DIE VERBUNDBERATUNG**

Im Angesicht der sich dadurch neu ergebenden Bedarfe und Herausforderungen wurde der Prozess der klassischen P2P-Beratung für die „P2P-Verbundberatung“ entsprechend angepasst und in sechs Meilensteine

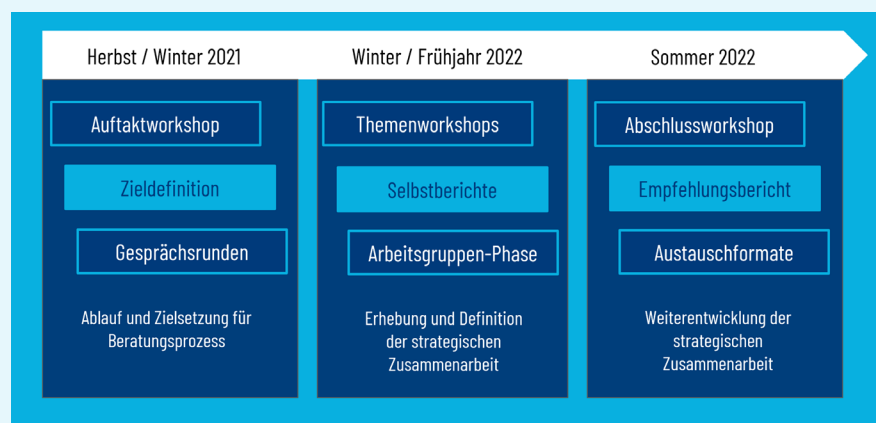


Abb. 1: Der zeitliche Ablauf der P2P-Verbundberatung für den Jahrgang 2021/2022.



unterteilt. Für die bereits hervor- gehobene gemeinsame Zielidentität beginnt der Beratungsprozess mit einem Workshop zur Zieldefinition (Meilenstein 1), in dem die gemeinsamen Schwerpunkte erfasst, geschärft und gewichtet werden. In einer anschließenden viermonatigen Phase widmen sich thematische Arbeitsgruppen kollaborativ den zuvor gemeinsam festgelegten Schwerpunktthemen (Meilenstein 2 und 4). Die Hochschulen entscheiden hierbei selbst, welche Personen sie in den Arbeitsgruppen einsetzen. Hinzu kommen externe Expert:innen – Peers –, die Expertise und Erfahrungen aus Kooperations- und Verbundprojekten mitbringen, um Impulse und neue Gedanken in den Diskurs einzubringen und gemeinsam mit den AG-Mitgliedern aktuelle Maßnahmen und Möglichkeiten zu reflektieren. Parallel erstellen alle Hochschulen einen kurzen Selbstbericht mit einer Ist-Soll-Analyse ihrer strategischen Auseinandersetzung mit der Digitalisierung in Studium und Lehre, anhand derer die Peers und das HFD stets auch die einzelnen Hochschulen im Verbund berücksichtigen können (Meilenstein 3).

Die in den Arbeitsgruppen erarbeiteten Ergebnisse werden an einem gemeinsamen Beratungstag (Meilenstein 5) diskutiert und in Hinblick auf das weitere Kooperationsgeschehen geschärft. Wie bei jeder P2P-Beratung erhält der Verbund zum Abschluss des Beratungsverfahrens einen Empfehlungsbericht, welcher die Eindrücke der Peers bündelt und zentrale Handlungsempfehlungen

zusammenfasst (Meilenstein 6). Im Anschluss an die Beratung wird perspektivisch ein Transfer der Erfahrungen aus dem Prozess wie auch der Empfehlungen der Peers auf Landesebene angestrebt, der die Ergebnisse nachhaltig in die Kooperationslandschaft Schleswig-Holsteins implementieren soll.

*„Wir wollen auf zukünftige Herausforderungen reagieren können, aber auch aktiv nachhaltig wirkende Digitalisierungsstrukturen aufbauen.“*  
*Dr. Christoph Jansen, LRK Schleswig-Holstein*

#### **AUSBLICK**

Ein erster Schritt mit allen im Verbund beteiligten Hochschulen ist schon gemacht: Bereits seit 2020 gibt es das [Future Skills-Projekt](#), eine gemeinsame Plattform der zehn Hochschulen in Schleswig-Holstein mit Online-Kursen zu digitalen Grundkompetenzen. Zudem gibt es den [Digital Learning Campus](#) als landesweites Projekt in Schleswig-Holstein, welches an allen Hochschulstandorten Lernräume zum Erwerb von digitalen und technologischen Kompetenzen schaffen will. Mit diesen Kooperationsprojekten treibt der Verbund das Thema der strategischen Zusammenarbeit zur Digitalisierung in Studium und Lehre zukunftsgerichtet im Land weiter voran. Im Rahmen der P2P-Verbundberatung soll dies auch auf strategischer Ebene weiterentwickelt werden. Eine gemeinsame Zielsetzung und das Engagement der Hochschulen stellt hierbei eine starke Basis für den weiteren Prozess dar. In-

wieweit die strategische Handlungsfähigkeit im Verbund und gleichzeitig die der einzelnen Hochschulen gelingen kann, wird sich zeigen.//

#### **QUELLEN**

Schünemann, I., Budde, J. (2018). Hochschulstrategien für die Lehre im digitalen Zeitalter: Keine Strategie wie jede andere!, Arbeitspapier Nr. 38. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD\\_AP\\_Nr38\\_Empfehlungen\\_Strategieentwicklung.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_Nr38_Empfehlungen_Strategieentwicklung.pdf)

Arndt, C., Ladwig, T., Trümper, S., Knutzen, S. (2021). Digitale Hochschulbildungskonzepte – Hochschulverbünde – Fachdisziplinen. Multidirektionale Transferprozesse als Übersetzungs- und Schnittstellenaufgabe. Hamburg: Technische Universität Hamburg. <https://doi.org/10.15480/882.3298>

Hener, Y., Eckardt, P., Brandenburg, U. (2007). Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen. Arbeitspapier No. 85. Gütersloh: CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung. [https://www.che.de/download/kooperationen\\_zwischen\\_deutschen\\_hochschulen\\_ap85-pdf/](https://www.che.de/download/kooperationen_zwischen_deutschen_hochschulen_ap85-pdf/)

Dornseiff, K., Groening, Y., Kassancke, S. (2016). Gelebte Kooperationsformen zwischen Hochschulen – Möglichkeiten der Ausgestaltung kritischer Erfolgsfaktoren anhand von Praxisbeispielen. In K. Dornseiff, H.C. Mayr, M. Pinzger (Hg.), Informatik 2016 (S. 967–979). Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V. <http://dl.gi.de/handle/20.500.12116/969>



## OPEN FOR DISCUSSION – GEDANKEN ZUM UNIVERSITY:FUTURE FESTIVAL 2021

IM NOVEMBER 2021 KAMEN AN DREI TAGEN KNAPP 500 SPEAKER:INNEN UND 2.800 AKTIVE TEILNEHMENDE ZUSAMMEN UND SPRACHEN ÜBER GEGENWART UND ZUKUNFT DER HOCHSCHULBILDUNG.

### DAS ZWEITE FESTIVAL IN PANDEMIEZEITEN

Den meisten Leser:innen ist das University:Future Festival (U:FF) sicher ein Begriff – auch an dieser Stelle wurde bereits berichtet. Das University:Future Festival war als eine digitale Veranstaltung mit Präsenzelementen konzipiert. Veranstaltet wurde es vom Hochschulforum Digitalisierung und der Stiftung Innovation in der Hochschullehre und fand im letzten Jahr bereits zum zweiten Mal statt.

### VIELFÄLTIGE INHALTE, VIELFÄLTIGES PUBLIKUM

Das Publikum war divers – doch die größte Teilnehmendengruppe stellten mit 41,7 Prozent Hochschulmanagement und -verwaltung. Auch inhaltlich spiegelte sich Diversität: In insgesamt acht Tracks beschäftigte sich das Programm mit den vielfältigen Themen der Hochschulbildung im digitalen Wandel. Der „Lead“-Track setzte sich direkt mit strategischen Fragestellungen auseinander, zum Beispiel der „Blended University“ (siehe dazu den [Tweet](#) von Kerstin Mayrberger zur [Panel Discussion „Sind wir auf dem Weg zur Blended University?“](#)). In „Campus“ ging es um Lernräume und Partizipation, in „Vision“ um Nachhaltigkeit und die Zukunft der Hoch-

schulbildung. Das Programm beruhte fast vollständig auf Einreichungen aus unserer Community. Eine Frage, die über vielen Programmpunkten stand: Wie kann Hochschulbildung inklusiv weiterentwickelt werden?

### DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

- Digital funktioniert. Und zwar sehr gut. Einzig das gemeinsame Gläschen am Abend lässt sich (noch) nicht übertragen.
- Community ist der Schlüssel: Wir haben die allermeisten Teilnehmenden durch unsere Kanäle sowie die unserer Partner erreicht.
- Es gibt ein großes Momentum für Veränderung. Das Engagement ist riesig. [hnd]

*„Dem Begriff Blended University kann ich derzeit sehr viel abgewinnen, weil er offen bleibt für das, was sich emergent entwickeln wird ...und das veränderte Verständnis von Präsenzuniversität spiegelt. Bin gespannt auf die Diskussion dazu! #UFFestival #DigitalTurn #Twittercampus“*  
 Tweet von Kerstin Mayrberger [@mayrberger], 3.11.2021



## HFDlead – DAS NETZWERK FÜR STRATEGIE & DIGITALISIERUNG

MIT HFDLEAD WERDEN ENTSCHEIDUNGSTRÄGER:INNEN ZUSAMMENGEBRACHT, DIE SICH AUF VERSCHIEDENEN EBENEN MIT DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN IN STUDIUM UND LEHRE AUSEINANDERSETZEN.

### EIN INTENSIVER AUSTAUSCH IM TANDEM

Seit 2019 hat das Hochschulforum Digitalisierung ein exklusives Netzwerk für Strategie und Digitalisierung etabliert. Ein gezielter Bewerbungs- und Matchingprozess bringt jeweils zwei Hochschulleitungen organisationsübergreifend zusammen. In diesen Tandems gelingt ein intensiver Austausch zwischen den Teilnehmenden mit einem etablierten Peer-to-Peer-Ansatz. Kern des Netzwerkprogramms sind die individuellen Sessions der Tandems. Das Programmjahr startet jeweils im September mit einem gemeinsames Kick Off, bei dem sich alle gematchten Teilnehmende persönlich kennenlernen und ihren Tandem-Prozess ausarbeiten. Über das Programmjahr verteilt bietet HFDlead zusätzlich ein strukturiertes Rahmenprogramm mit einem thematisch fokussierten Online-Meeting, einem 1,5-tägigen Retreat zum tandemübergreifenden Austausch sowie einer Abschlussveranstaltung.

### AB MAI 2022 FÜR DEN NÄCHSTEN JAHRGANG BEWERBEN

Die Bewerbungsphase für den 4. HFDlead-Jahrgang beginnt im Mai 2022. Alle relevanten Informationen zur Bewerbung

veröffentlichen wir auf unserer HFD-Webseite, in unserem Newsletter sowie auf unseren Social Media Kanälen. Unter [hochschulforumdigitalisierung.de/hfdlead](https://hochschulforumdigitalisierung.de/hfdlead) finden Sie weitere Informationen. Ansprechpartnerin für das HFDlead-Netzwerkprogramm ist Anne Prill. [pri]

### DAS SAGEN TEILNEHMENDE DES HFDLEAD-NETZWERK-PROGRAMMS

*„Ich fand den Austausch sehr bereichernd. Einerseits, weil wir in Bezug auf Gremienstrukturen und Organisationsformen vertraut genug waren, um sofort zu wissen, wovon die Rede war und es keines langen Abholprozesses bedurfte. Andererseits, weil wir institutionell und räumlich so weit voneinander entfernt waren, dass es unproblematisch war, frei miteinander zu sprechen und sich gegenseitig offene Ohren zu schenken.“*

Dr. Annabell Bills (Geschäftsführerin des Zentrums für Lernen und Innovation, FernUniversität in Hagen) und Prof. Dr. Thomas Schmidt (Vizepräsident, Hochschule Flensburg), Tandem aus dem 2. Jahrgang HFDlead





## STRATEGIE-CHECKLISTE FÜR DEKANATE

NEUES INSTRUMENT FÜR STRATEGIEPROZESSE IN FAKULTÄTEN UND FACHBEREICHEN

### REFLEXION: WAS BRAUCHT DER FACHBEREICH?

Dekanate haben die Aufgabe, zwischen Hochschulstrategie und zentralen Strukturen auf der einen und fachspezifischen Bedarfen und eigenen Strukturen auf der anderen Seite zu vermitteln. Um sie dabei zu unterstützen, hat das HFD eine [Checkliste](#) entwickelt. Entlang von zwölf Dimensionen können Entscheider:innen reflektieren, welche strategischen, strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen es auf Hochschul- und Fakultätsebene für die Lehre im eigenen Fach(gebiet) gibt und spezifische Handlungsbedarfe identifizieren.

### DAS HFD NIMMT DIE FÄCHER IN DEN BLICK

Seit vielen Jahren unterstützt das HFD Hochschulen bei der strategischen Weiterentwicklung der Digitalisierung von Studium und Lehre. Mit Start der dritten Förderphase nimmt das HFD nun auch die Fakultäten und Fachbereiche als wichtige Akteure in den Blick, um so strategische Entscheidungsprozesse an Hochschulen zu stärken. Im Rahmen der [Peer-to-Peer-Fachbereichsberatung](#) sollen dabei verschiedene Instrumente und Handlungsempfehlungen entwickelt werden. Die Checkliste ist als ein erster Aufschlag zu verstehen. [JB]



## SELBSTLERNKURS ZUM THEMA STRATEGIE

GRUNDLAGEN FÜR DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN FLEXIBEL ERWERBEN

### QUALIFIZIERUNGSANGEBOT IM BEREICH STRATEGIE

Seit 2021 bietet das HFD Qualifizierungsmaßnahmen zu Digitalisierungsstrategien in Studium und Lehre an. Der Online-Kurs „Grundlagen für Digitalisierungsstrategien in Studium und Lehre“ machte im Sommer den Auftakt. Neben den Online-Sessions gab es Lerncommunities, in denen sich die Teilnehmenden untereinander austauschen konnten. Rund 500 Personen nahmen an dem Kurs teil. Anstelle einer Wiederholung des Formats wurde der Kurs zu einem Online-Selbstlernkurs ausgebaut. Dieser steht [hier](#) als OER kostenfrei zur Verfügung.

### EIN FLEXIBLES LERNANGEBOT

Im Kurs können Akteur:innen an Hochschulen in sechs Lerneinheiten Grundlagenwissen zu Digitalisierung in Studium und Lehre erwerben. Die Themen sind Strategische Ziele, Entscheidungsprozesse, Partizipation, Innovationskultur, Unterstützungsstrukturen und Qualifikation. Die Lernmaterialien umfassen Aufzeichnungen von Impulsvorträgen und Good-Practice-Beispiele. Zur Vertiefung gibt es ein Workbook mit Kursaufgaben. Der Selbstlernkurs kann zeit- und ortsunabhängig bearbeitet werden. [JB, lio]



## HFDcon – DER COMMUNITY-DIALOG 2022

„BLENDED UNIVERSITY – WAS KOMMT, WAS BLEIBT?“ AM 30. JUNI 2022 FINDET DIE HFDCON WIEDER IN PRÄSENZ STATT

### KOMPLEMENTÄRE HOCHSCHULLEHRE

Nachdem die Hochschullehre in der Pandemie umfassend auf digitale Formate umstellen musste, kommt die Community endlich wieder in Präsenz zusammen. In spannenden Workshops werden wir uns mit Fragen der Neuausrichtung von Hochschullehre beschäftigen: Wie können digitale Lehre und Präsenzveranstaltungen zukünftig komplementär gestaltet werden? Wie kann sich die „Blended University“ in Zukunft aufstellen und dabei die guten Erfahrungen aus der digitalen Lehre mitdenken? Welche Erfordernisse sind damit etwa an Rahmenbedingungen wie Infrastruktur, Unterstützung der Lehrenden und Studierenden verbunden? Im engen Dialog entwickelt die Community gemeinsam Visionen für eine innovative und zukunftsorientierte Lehre.

### GEMEINSAM VISIONEN ENTWICKELN

Der intensive Austausch steht im Zentrum der HFDcon 2022, die vom HFD am 30. Juni 2022 im SANAA-Gebäude auf dem Gelände der Zeche Zollverein in Essen ausgerichtet wird. Die Teilnahme ist kostenlos. Informationen zum Programm und zur Registrierung folgen in Kürze [hier](#). [MR, LCG]



## JETZT BEWERBEN FÜR DIE P2P-BERATUNG

DIE PEER-TO-PEER-STRATEGIEBERATUNG GEHT IN DIE 6. RUNDE. BEWERBEN SIE SICH NOCH BIS ZUM 19. JUNI 2022.

### DIE BERATUNG

Die P2P-Strategieberatung unterstützt seit 2017 jährlich bis zu acht Hochschulen und Verbände in der strategischen Auseinandersetzung mit der Digitalisierung in Studium und Lehre. In diesem Sinne werden Ziele und Maßnahmen der jeweiligen Hochschule mit den internen Akteur:innen sowie externen Expert:innen („Peers“), welche als Critical Friends fungieren, reflektiert und weiterentwickelt.

### SEIEN SIE DABEI!

Bis zum 19. Juni 2022 haben Sie die Chance, eine Interessensbekundung für die Beratung einzureichen. Bewerben können sich alle staatlichen und staatlich anerkannten Hochschulen in Deutschland sowie Hochschulverbände. Hochschulen, die bereits in einer vorherigen Ausschreibungsrunde eine Interessensbekundung eingereicht haben und bisher nicht ausgewählt wurden, werden ebenso explizit dazu ermutigt, sich erneut zu bewerben. Alle weiteren Informationen finden Sie [hier](#) und in unserem offenen Info-Hangout am 19. April 2022 von 16 bis 17 Uhr. [mda, mew]



**CALL FOR VISION TEAMS!**

Mit HFDvisions gemeinsam Visionen für die eigene Hochschule entwickeln

INFO-EVENT AM  
1. APRIL

Hochschulforum  
Digitalisierung

The banner features a pink flower on the left, a dark blue rounded rectangle with a calendar icon and the text 'INFO-EVENT AM 1. APRIL', and the logo of the Hochschulforum Digitalisierung on the right.

## HFDvisions – VISIONEN ENTWICKELN

DAS HFD SUCHT VISION TEAMS ZUR KO-KREATIVEN ENTWICKLUNG VON ZUKUNFTSBILDERN

### PARTIZIPATIVER, STUDIERENDENZENTRIERTER VISIONSENTWICKLUNGSPROZESS

Wie sollen Hochschulen (in) der Zukunft aussehen und wie können wir die möglichen Zukünfte jetzt aktiv und partizipativ gestalten? Mit HFDvisions unterstützen das Hochschulforum Digitalisierung und die DigitalChangeMaker Hochschulteams in einem moderierten Innovationsprozess dabei, mutige Visionen für die eigene Hochschulen ko-kreativ und im Austausch mit Peers zu entwickeln und sich diesen zu nähern.

### CALL FOR VISION TEAMS

Teilnehmen können vier- bis sechsköpfige Hochschulteams. Hier sollten idealerweise Hochschulleitungsvertreter:innen, Mitarbeitende in strategischen Positionen und Studierende vertreten sein. Die Bewerbung per kurzer Interessenbekundung ist bis zum 6. Mai 2022 möglich. In einem [Info-Hangout](#) für Interessierte werden am 1. April um 13 Uhr Ziele, Zielgruppen und Prozessstruktur von HFDvisions vorgestellt und Fragen der Teilnehmenden beantwortet. Weitere Details zum Call for Vision Teams finden Sie unter: <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/news/call-hfdvisions>. [ydl]







MAGAZIN STRATEGIE DIGITAL - AUSGABE 3

## CALL FOR GOOD PRACTICES

**Wir sind interessiert an Ihren Erfahrungen mit Partizipationsprozessen an Hochschulen!**

Die dritte Ausgabe von *strategie digital* erscheint im Oktober 2022 und wird den **Themenschwerpunkt Partizipation** aufgreifen. Wir wollen uns anschauen, welche Möglichkeiten der Partizipation an Hochschulen bestehen, welche Akteure man keinesfalls außer Acht lassen sollte und wie die Partizipationsprozesse gezielt genutzt werden können, um die Strategiebildung im digitalen Zeitalter an der eigenen Hochschule voranzutreiben.

Wir sind neugierig: was sind Ihre kleinen und großen **Beispiele guter Partizipation**? Welche guten oder schlechten **Erfahrungen** haben sie bereits gesammelt? Wie immer sind wir besonders aus **strategischer Sicht** interessiert. Wie haben sich die Partizipationsprozesse in die Digitalisierungsstrategie Ihrer Hochschule eingefügt oder diese voran gebracht? Inwiefern wurden diese gezielt als strategisches Element eingesetzt?

**Erzählen Sie uns von Ihren Beispielen!** Wir freuen uns über Ihre kleinen und großen – auch anekdotischen – Erfahrungsberichte unter [strategie-digital@hochschulforum.org](mailto:strategie-digital@hochschulforum.org).

# DAS STRATEGIETEAM

Hier finden Sie die Kolleg:innen, die im Hochschulforum Digitalisierung zum Themenbereich Strategie arbeiten.

Wir möchten uns vorstellen und Sie einladen, uns zu kontaktieren. Melden Sie sich gerne, wenn Sie Fragen, Anmerkungen oder Ideen zur Zusammenarbeit haben – ganz egal, ob mit konkreten Rückmeldungen zum Magazin oder allgemein zur strategischen Auseinander mit der Digitalisierung von Studium und Lehre!



**TINA BASNER**  
Projektmanagerin  
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Internationales  
Digitale Teilhabe und Chancen-  
gerechtigkeit

[tina.basner@che.de](mailto:tina.basner@che.de)  
05241 97 61 63



**DR. JANNICA BUDDE**  
Projektmanagerin  
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Peer-to-Peer-Fachbereichsberatung  
HFD Strategie-Benchmark  
Qualifizierung

[jannica.budde@che.de](mailto:jannica.budde@che.de)  
05241 97 61 51



**MALU AMANDA DÄNZER BARBOSA**  
Programmmanagerin  
Stifterverband

Peer-to-Peer-Strategieberatung

[MaluAmanda.DaenzerBarbosa@stifter-  
verband.de](mailto:MaluAmanda.DaenzerBarbosa@stifterverband.de)  
0174 20 789 26



**KATJA ENGELHAUS**  
Projektassistentin  
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Magazin *strategie digital*

[katja.engelhaus-schimke@che.de](mailto:katja.engelhaus-schimke@che.de)  
05241 97 61 45



**MELANIE EWERT**

Programmmanagerin  
Stifterverband

Peer-to-Peer-Strategieberatung

[melanie.ewert@stifterverband.de](mailto:melanie.ewert@stifterverband.de)

0172 2155392



**JULIUS-DAVID FRIEDRICH**

Projektleiter  
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Strategische Ausrichtung Gesamtprojekt

[julius-david.friedrich@che.de](mailto:julius-david.friedrich@che.de)

05241 97 61 21



**ANNE PRILL**

Projektmanagerin  
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

HFDlead – Netzwerk für Hochschul-  
leitungen  
Innovation Hub: Lernraumentwicklung

[anne.prill@che.de](mailto:anne.prill@che.de)

05241 97 61 54



**JOSEPHINE SAMES**

Projektmanagerin  
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Alumni-Aktivitäten  
Magazin *strategie digital*  
Öffentlichkeitsarbeit

[josephine.sames@che.de](mailto:josephine.sames@che.de)

05241 97 61 59



**BARBARA WAGNER (IN ELTERNZEIT)**

Programmmanagerin  
Stifterverband

Peer-to-Peer-Strategieberatung  
EdTech-Kompass

[barbara.wagner@stifterverband.de](mailto:barbara.wagner@stifterverband.de)

0162 73 728 61



## HFD-MAGAZIN *strategie digital*

### AUSGABE #02: „BLENDED UNIVERSITY“

ERSCHEINUNGSDATUM: 21. MÄRZ 2022

TURNUS: FRÜHJAHR / HERBST

#### HERAUSGEBER

Hochschulforum Digitalisierung  
Strategieteam  
[strategie-digital@hochschulforum.org](mailto:strategie-digital@hochschulforum.org)

#### REDAKTION UND LEKTORAT (ALPHABETISCH)

Tina Basner  
Dr. Jannica Budde  
Malu Amanda Dänzer Barbosa  
Katja Engelhaus  
Melanie Ewert  
Julius-David Friedrich  
Anne Prill  
Josephine Sames, Redaktionsleitung

#### DRUCK

Schmelter Medien KG, Verl

#### AUFLAGE

1.500 Exemplare

#### AUTOR:INNEN (ALPHABETISCH)

Leonie Ackermann, Peter-André Alt, Tina Basner, Astrid Book, Elke Bosse, Jannica Budde [JB], Malu Amanda Dänzer Barbosa [mda], Yasmin Djabarian [ydj], Melanie Ewert [mew], Lennart Folgner [lf], Julius-David Friedrich, Luisa Gregory [LCG], Sebastian Horndasch [hnd], Lavinia Ionica [lio], Maren Lübcke, Anne Prill [pri], Inken Rabbel, Martin Rademacher [MR], Josephine Sames [sam], Kevin Saukel, Klaus Wannemacher

#### LAYOUT

Satz und Bildauswahl:  
Katja Engelhaus, Josephine Sames  
Vorlage: TAU GmbH, Berlin

#### ISSN

ONLINE: 2750-0993  
PRINT: 2750-0985



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.

#### BILDNACHWEISE

Cover: Lina Omari, S. 38: UM\_Mainbuilding\_Arjen Schmitz, S. 40, 42: Maastricht University / Philip Driessen, S. 48: Jonne Renvall, Tampereen yliopisto / Tampere University, S. 49: Peter Rauchecker, S. 51: Sarah Bernhardt, S. 54: henning:photographie/HRW, S. 56: Thomas Hartmann/JGU, S. 57: Andreas Funabashi / JGU, S. 65: Alexander Rentsch / HTW Berlin, S. 68: Basner: Hardy Welsch; Budde, Sames: CHE; Dänzer Barbosa: Sebastian Horndasch; Wagner: Damian Gorczany / Stifterverband

Zitierhinweis: *strategie digital*. Magazin für Hochschulstrategien im digitalen Zeitalter (03/2022), Ausgabe #02, Hochschulforum Digitalisierung.

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. Projektleiter: Oliver Janoschka, Julius-David Friedrich & Martin Rademacher.

[www.hochschulforumdigitalisierung.de](http://www.hochschulforumdigitalisierung.de)

## **DAS HOCHSCHULFORUM DIGITALISIERUNG**

Als bundesweiter Think and Do Tank führt das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) eine breite Community rund um die digitale Transformation an Hochschulen zusammen, macht Entwicklungen sichtbar und erprobt innovative Lösungsansätze. Dazu werden Akteure aus den Feldern Hochschulen, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vernetzt. Das 2014 gegründete Hochschulforum Digitalisierung ist eine gemeinsame Initiative des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

