



hochschulforum  
digitalisierung

Leitfaden | Januar 2019

# PEER-TO-PEER-BERATUNG ZU STRATEGIEN FÜR HOCHSCHULBILDUNG IM DIGITALEN ZEITALTER

---

## Allgemeiner Leitfaden

---

Florian Rampelt · Stifterverband

Dr. Jannica Budde · CHE

Stand: 07. Januar 2019

# INHALT

---

## HOCHSCHULFORUM DIGITALISIERUNG (HFD)

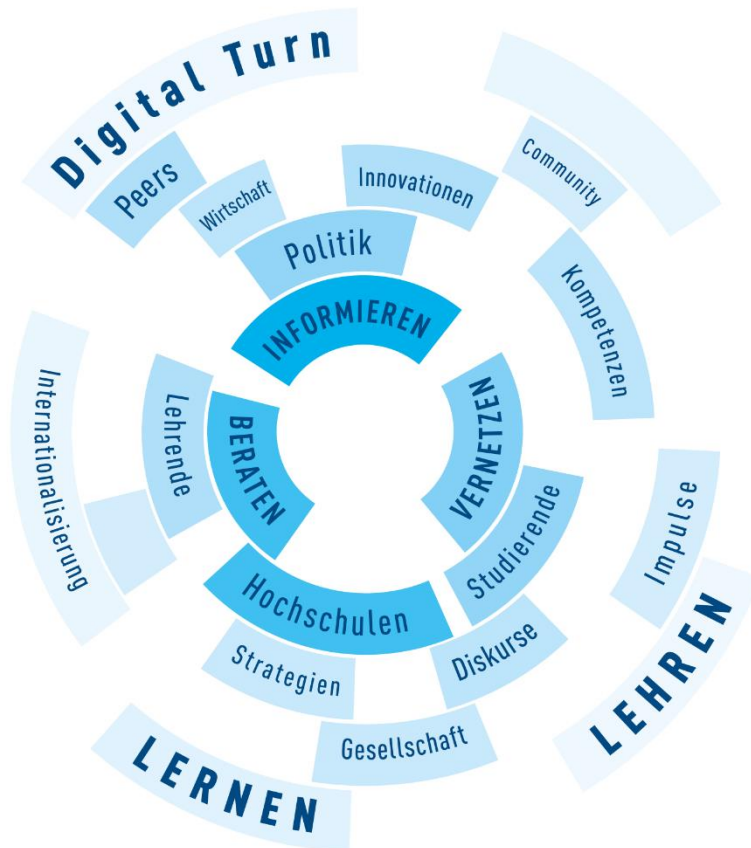
1. ZIELE DER PEER-TO-PEER-BERATUNG .....	1
2. ZUSAMMENSPIEL DER AKTEURE IM RAHMEN DER PEER-TO-PEER-BERATUNG.....	2
2.1 Hochschulinternes Projektteam und Hochschulleitung .....	2
2.2 Peers des Hochschulforums Digitalisierung .....	3
2.3 Begleitung durch das Hochschulforum Digitalisierung .....	4
<hr/>	
3. ELEMENTE UND PROZESS DER BERATUNG.....	4
3.1 Selbstreflexion.....	4
3.2 Hochschulbesuch.....	5
3.3 Beratungsbericht der Peers.....	5
3.4 Ausblick durch die Hochschule .....	5
3.5 Hochschulübergreifender Workshop.....	6
3.6 HFD-Strategiekonferenz & HFD-Community .....	6

## HOCHSCHULFORUM DIGITALISIERUNG (HFD)

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

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

Weitere Informationen sind verfügbar unter <https://hochschulforumdigitalisierung.de>.



# 1. ZIELE DER PEER-TO-PEER-BERATUNG

Die Peer-to-Peer-Strategieberatung des Hochschulforums Digitalisierung<sup>1</sup> ist ein Entwicklungsinstrument für Hochschulen, die den digitalen Wandel in der Hochschulbildung aktiv gestalten und insbesondere innovative, digital gestützte Lehr- und Lernszenarien in ihren institutionellen Strategien stärken möchten. Als solches richtet es sich gezielt an Hochschulleitungen als zentrale Akteure in einem von der gesamten Hochschule getragenen und gestalteten Prozess. Das Verfahren orientiert sich am Profil und der Zielsetzung der jeweiligen Hochschule.

Die Peer-to-Peer-Beratung ermöglicht Hochschulen, ihre strategischen Ansätze für die Digitalisierung in Studium und Lehre sowie konkrete Maßnahmen zur Nutzung digitaler Lösungen in Studium und Lehre und weiteren Leistungsbereichen in einem gemeinsamen Prozess mit hochschulinternen Akteuren und externen Expert/-innen zu analysieren und zu reflektieren. Darüber hinaus können langfristige Ziele definiert und entsprechende Maßnahmen erarbeitet werden, um passende Strategien für Hochschulbildung im digitalen Zeitalter zu entwickeln.

Im Rahmen des Programms werden bestehende Aktivitäten und Strukturen sowie konkrete Maßnahmen zur Einbettung von digitalen Lösungen in Studium und Lehre sowie deren Verhältnis zu den von der Hochschule gesetzten Zielen analysiert. Die für das Beratungsverfahren gewählten hochschulspezifischen Schwerpunkte sollten im Kern auf Maßnahmen zur Digitalisierung in Studium und Lehre fokussieren, wobei andere Leistungsbereiche miteinbezogen werden können, sofern sie der Verbesserung von Studium und Lehre und deren Organisation dienen.

Auf Basis der gewählten Schwerpunkte bietet das Peer-to-Peer-Verfahren die Möglichkeit, gemeinsam mit externen Expert/-innen konkrete Herausforderungen oder Teilentwicklungen zu reflektieren, zu fokussieren und Erkenntnisse für die individuelle Strategieentwicklung zu generieren, welche wiederum in konkrete Maßnahmen übersetzt werden können. Die von der Hochschule im Rahmen des Beratungsverfahrens zur Verfügung gestellten Daten und Informationen werden streng vertraulich behandelt.

---

<sup>1</sup> Weitere Informationen sind verfügbar unter <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/strategien-hochschulbildung-digitales-zeitalter>.

## 2. ZUSAMMENSPIEL DER AKTEURE IM RAHMEN DER PEER-TO-PEER-BERATUNG

An der Peer-to-Peer-Beratung sind hochschulintern wie -extern unterschiedliche Akteure beteiligt. Als Entwicklungsinstrument für die gesamte Hochschule gestalten und leiten verantwortlich die Hochschulleitungen gemeinsam mit hochschulinternen Projektteams das Verfahren. Die externen Expert/-innen (“Peers“) fungieren als eine Art „Critical Friends“, die die Hochschulleitung und die Projektteams in der Weiterentwicklung von Strategien für Hochschulbildung im digitalen Zeitalter unterstützen. Auf Augenhöhe bringen sie ihre Expertise im Umgang mit den Herausforderungen des digitalen Wandels für Hochschulen ein und zeigen Potenziale und Entwicklungsoptionen zur strategischen Weiterentwicklung auf. Sie ermöglichen den Hochschulen damit eine vielfältige Perspektive auf ihre bestehenden Aktivitäten sowie geplante operative und strategische Maßnahmen. Als “Critical Friends“ sind die Peers dabei stets aufrichtig kritisch, unterstützend und ermutigend.

Die übergreifende Koordination des Peer-to-Peer-Verfahrens liegt beim Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) sowie beim Stifterverband. Mitglieder des Lenkungskreises bzw. der Geschäftsstelle des Hochschulforums Digitalisierung moderieren und unterstützen den Prozess.

---

### 2.1 HOCHSCHULINTERNES PROJEKTTEAM UND HOCHSCHULLEITUNG

Das hochschulinterne Projektteam ist ein zentraler Akteur im Prozess der Peer-to-Peer-Beratung. Es ist maßgeblich an einem erfolgreichen Beratungs- und strategischen Entwicklungsprozess beteiligt, der von der gesamten Hochschule getragen und gestaltet wird. Die Hochschule stellt das interne Projektteam zu Beginn des Verfahrens eigenständig zusammen. Wir empfehlen, dass zentrale Akteure im Bereich von Studium und Lehre und wichtige Vertreter/-innen aller für die Schwerpunkte des Beratungsverfahrens relevanten Statusgruppen im Projektteam beteiligt sind. Mögliche Mitglieder der Projektteams könnten sein: Leiter/-innen / zentrale Mitarbeitende von Support-/Beratungsstrukturen, Lehrende, Studierende (z. B. Vertreter/-innen oder Beauftragte des Studierendenparlaments bzw. -konvents), Dekan/-innen, Beiräte, Arbeitsgruppen, Leiter/-innen von Rechenzentren, Bibliotheken, Studierendenservice, International Office, etc.

Die Anzahl der Mitglieder im Projektteam bemisst sich an den entsprechenden Strukturen und Arbeitsprozessen der jeweiligen Hochschule und sollte eine arbeitsfähige Größe besitzen. Je besser zentrale Akteure und deren Perspektiven und Standpunkte bereits frühzeitig in den Prozess eingebunden werden, desto wahrscheinlicher ist die Tragfähigkeit des gesamten Verfahrens sowie die Umsetzung von Beratungsergebnissen in konkrete Maßnahmen.



## Peer-to-Peer-Beratung – Allgemeiner Leitfaden

Die Hochschulleitung muss als zentraler Akteur im Strategieprozess im Projektteam vertreten sein, um die Leitungsperspektive von Anfang an miteinzubinden, die relevanten Akteure zusammenzubringen und die nachhaltige strategische Weiterentwicklung der Hochschullehre sicherzustellen und mitzutragen.

Das Projektteam begleitet das Verfahren hochschulintern, erstellt die Selbstreflexion<sup>2</sup>, organisiert und bereitet den Workshop an der Hochschule vor und nach und begleitet ggf. Folgeprozesse. Entsprechend sollten dem Projektteam bzw. mindestens einer Person mit koordinierenden Aufgaben notwendige zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Die Hochschule benennt zeitnah nach ihrer Auswahl für das Verfahren eine/n Koordinator/-in, der bzw. die die Arbeit des Projektteams koordiniert und Ansprechpartner/-in für organisatorische Absprachen und inhaltliche Fragen zum Peer-to-Peer-Verfahren mit dem Hochschulforum Digitalisierung ist.

Die Zusammensetzung des Projektteams sollte wohlbedacht geschehen. Es zeigt sich, dass die Projektteams oft auch nach dem Verfahren bestehen bleiben und den Strategieprozess weiter maßgeblich mitgestalten.

---

### 2.2 PEERS DES HOCHSCHULFORUMS DIGITALISIERUNG

Das Peer-to-Peer-Verfahren wird durch ausgewählte Expert/-innen aus der Community des HFD unterstützt, die als sogenannte Peers in einem Selbstverständnis als „Critical Friends“ die Hochschulen dabei unterstützen, die durch die Digitalisierung entstehenden Chancen und Herausforderungen in die Strategieprozesse der Hochschulen zu integrieren. Mit ihrer Erfahrung in der Strategie- und Organisationsentwicklung, ihren fundierten Kenntnissen im Bereich digitaler Lehr- und Lernszenarien oder der Entwicklung und Nutzung neuer Technologien, sowie ihrem Wissen über Hochschulstrukturen und spezifische Profilbildungsoptionen (z. B. Internationalisierung, Weiterbildung, Lehrerbildung) begleiten sie die Hochschulen kritisch und produktiv im Peer-to-Peer-Verfahren. Das Team der Peers wird in enger Absprache mit der Hochschule passend zu ihrem spezifischen Hochschulprofil und basierend auf den entsprechend notwendigen Kompetenzbereichen der Expert/-innen zusammengestellt.

Auf Basis der Selbstreflexion formulieren die Peers Feedback und Impulse für den Besuch an der Hochschule und äußern konkrete Vorschläge für Fragen, Inhalte und Akteure im Rahmen der Gespräche bzw. Workshops. Darüber richten sie konkrete Rückfragen an die Hochschule, die der Klärung von Unklarheiten bzw. der Identifizierung zusätzlich zur Vorbereitung benötigter Informationen dienen.

Die Peers nehmen für den Hochschulbesuch eine aktive Expert/-innenrolle ein, die sich in Abhängigkeit von dem individuellen Konzept und den Zielen der Hochschule unterschiedlich ausgestalten kann. Im Anschluss an den Hochschulbesuch erarbeiten die Peers innerhalb von 6 Wochen einen Beratungsbericht, in dem sie strukturiert ihre Beobachtungen und Ergebnisse wiedergeben sowie konkrete Handlungsempfehlungen formulieren.

---

<sup>2</sup> Hierfür wird dem Projektteam ein besonderer Leitfaden zur Selbstreflexion zur Verfügung gestellt.

---

## 2.3 BEGLEITUNG DURCH DAS HOCHSCHULFORUM DIGITALISIERUNG

Das Peer-to-Peer-Verfahren wird sowohl organisatorisch als auch inhaltlich durch das Hochschulforum Digitalisierung begleitet. Dieses fungiert als zentrale Schnittstelle zwischen den ausgewählten Hochschulen und den Peers. Jede teilnehmende Hochschule hat eine/n Ansprechpartner/in im HFD, verortet beim Stifterverband oder dem CHE. Diese Person steuert den Gesamtprozess und unterstützt Hochschulen in der Erarbeitung der Selbstreflexion und der Organisation und Vorbereitung des Hochschulbesuchs. Die Koordinatorin bzw. der Koordinator beim HFD stehen jederzeit für Fragen, Anmerkungen und Rückmeldungen zur Verfügung.

# 3. ELEMENTE UND PROZESS DER BERATUNG

Im Folgenden werden die zentralen Bausteine des Peer-to-Peer-Beratungsverfahrens erläutert und in den übergreifenden Beratungsprozesses sowie darauf aufbauende HFD-Aktivitäten eingeordnet.

---

## 3.1 SELBSTREFLEXION

Die Selbstreflexion ist zentrale Grundlage der Peer-to-Peer-Beratung zu Strategien für Hochschulbildung im digitalen Zeitalter. Die Erarbeitung der Selbstreflexion beginnt zeitnah nach der Auswahl der Hochschule auf Basis eines Leitfadens, der durch das Hochschulforum Digitalisierung zur Verfügung gestellt wird. In ihr wird zunächst der aktuelle strategische Entwicklungsstand der Digitalisierung an der Hochschule mit einem Fokus auf Studium und Lehre (und ggf. weitere Schwerpunktthemen) dokumentiert. Es sollten mindestens auch institutionelle Rahmenbedingungen des digital gestützten Lehrens und Lernens, das grundlegende Lehrprofil und die strategischen Zielsetzungen im Hinblick auf Digitalisierung in Studium und Lehre ausgeführt werden (Ausgangssituation).

Darauf aufbauen sollten perspektivische Entwicklungsziele, bereits geplante Maßnahmen und hochschulspezifische Herausforderungen formuliert werden (Zielsituation).

Damit dient die Selbstreflexion hochschulintern und auch dem Team der Peers („Critical Friends“) als erste Ausarbeitung der Ist-Soll-Analyse der Hochschule sowie der Vorbereitung auf den Peer-to-Peer-Beratungsbesuch. Darüber hinaus orientieren sich die gemeinsam abgestimmte Zielsetzung des Verfahrens sowie die Reflexion des Erreichten zum Abschluss des Beratungsverfahrens an den hier formulierten Zielsetzungen. Um die Grundlage für einen konstruktiven Prozess zu schaffen, werden die Hochschulen gebeten, ihre Ausgangssituation präzise darzustellen und die Herausforderungen der Hochschule möglichst konkret zu formulieren. Die Selbstreflexion wird ausschließlich dem Organisationsteam des Hochschulforums beim Stifterverband bzw. CHE sowie den Peers zugänglich gemacht.

---

### 3.2 HOCHSCHULBESUCH

Der Beratungsbesuch an der Hochschule dauert etwa eineinhalb Tage und wird durch die jeweilige Hochschule organisiert und begleitend durch das HFD koordiniert. Er besteht aus einem stärker strukturierten Ablauf am ersten Tag und einem individuell auf die Bedürfnisse, Herausforderungen und Ziele der Hochschule zugeschnittenen zweiten Tag. Auf Basis der Selbstreflexion skizziert die Hochschule bereits einen ersten Vorschlag für die Gestaltung des Hochschulbesuchs, den sie gemeinsam mit der Selbstreflexion der/dem Koordinator/-in des HFD und den Peers zur Verfügung stellt. Der konkrete Ablauf des Workshops wird anhand des Feedbacks und der Anregungen der Peers im Zusammenspiel zwischen dem HFD und der Hochschule ausgearbeitet. Dabei werden verschiedene Formate, etwa Gesprächsrunden oder Workshops, vorbereitet, die für die jeweilige Hochschule relevante Akteurskonstellationen abbilden und unterschiedliche methodische Ansätze verfolgen. Der Besuch wird durch einen Vertreter / eine Vertreterin des Hochschulforums Digitalisierung moderiert. Darüber hinaus wird der gesamte Besuch von dem Koordinator bzw. der Koordinatorin beim HFD dokumentiert und in erste Empfehlungs- und Formulierungsvorschläge für das Team der Peers eingearbeitet. Zum Ende des Beratungsbesuchs erfolgt ein internes Debriefing der Expertinnen und Experten zur Klärung gemeinsamer Schwerpunktsetzungen und Empfehlungen bzw. Formulierungen für den Beratungsbericht.

---

### 3.3 BERATUNGSBERICHT DER PEERS

Ausgehend von der Dokumentation des Hochschulbesuchs erstellt das Team der Peers gemeinsam mit dem HFD innerhalb von maximal 6 Wochen nach dem Hochschulbesuch einen Beratungsbericht. Maßgebliche Verantwortung für die Erarbeitung des Beratungsberichts auf Basis eines vom Hochschulforum erstellten Entwurfs und Protokolls hat dabei die Sprecherin bzw. der Sprecher der Gruppe.

Im Beratungsbericht wird eine Reflexion des Entwicklungsstandes, der Herausforderungen, der Möglichkeiten und der Ziele der Hochschule vorgenommen. Darauf aufbauend werden klare Handlungs- bzw. Umsetzungsempfehlungen formuliert. Der Bericht dient der Hochschule als Grundlage für die (Weiter-)Entwicklung ihrer Strategien für Studium und Lehre im digitalen Zeitalter sowie für deren operative Umsetzung. Die im Rahmen der Peer-to-Peer-Beratung entwickelten Handlungsempfehlungen sollen dabei auch konkrete Impulse für die weitere Prozessgestaltung innerhalb der Hochschule liefern.

---

### 3.4 AUSBLICK DURCH DIE HOCHSCHULE

Nachdem die Hochschule den Empfehlungsbericht erhalten hat, sollte von dem Projektteam noch ein kurzer Ausblick in Form eines "Action Plans" verfasst werden. In diesem skizziert die Hochschule auf 3-5 Seiten neben einer kurzen Reflexion der Peer-to-Peer-Beratung die nächsten Schritte in ihrem Strategie- und Umsetzungsprozess und gibt einen konkreten Ausblick darauf, welche im Beratungsbesuch und im Empfehlungsbericht erarbeiteten Schwerpunktsetzungen und Maßnahmen wie umgesetzt werden sollen.



---

### 3.5 HOCHSCHULÜBERGREIFENDER WORKSHOP

Nach Durchführung der Beratungsbesuche an allen sechs für eine Runde ausgewählten Hochschulen wird durch das HFD ein hochschulübergreifender Workshop für und mit allen beratenen Hochschulen organisiert. In diesem Rahmen haben die Hochschulen noch einmal die Möglichkeit, das eigene Verfahren gemeinsam zu reflektieren sowie Erfahrungen und Erkenntnisse im Rahmen des strategischen Entwicklungsprozesses für Hochschulbildung im digitalen Zeitalter auszutauschen. Der Workshop hat zudem die Vernetzung der Hochschulen untereinander zum Ziel. Ferner können die Hochschulen dem HFD Feedback zum Beratungsprozess insgesamt und Weiterentwicklungsmöglichkeiten geben.

Formal mit Abgabe des Beratungsberichts, spätestens aber mit ihrer (fakultativen) Teilnahme am hochschulübergreifenden Workshop endet die Beteiligung der Peers am Beratungsverfahren. Es ist grundsätzlich denkbar, mit einzelnen Hochschulen nochmals einen „Point of Contact“ mit ihren Peers zu schaffen, um über Fortschritte und weitere Herausforderungen in der Umsetzung konkreter Maßnahmen zu sprechen. Dies hängt vom Engagement der Hochschule und der Peers ab und kann individuell vereinbart werden. Dabei ggf. entstehende Kosten, zum Beispiel für Reisen oder Aufwandsentschädigungen, wären von der Hochschule selbst zu tragen.

---

### 3.6 HFD-STRATEGIEKONFERENZ & HFD-COMMUNITY

Das Beratungsverfahren hat mit einer Kick-off-Veranstaltung im Herbst 2019 einen gemeinsamen Auftakt für die Hochschulen (bei Interesse auch mit Beteiligung von Peers) und findet mit der Überreichung eines Zertifikats auf der HFD-Strategiekonferenz im Herbst 2020 sein offizielles Ende. Die Strategiekonferenzen des Hochschulforums Digitalisierung ermöglichen eine hochschulübergreifende Vernetzung und geben allgemeine Impulse zur strategischen (Weiter-)Entwicklung von Studium und Lehre im digitalen Zeitalter. Sie bieten den an der Peer-to-Peer-Beratung beteiligten Hochschulen eine Plattform für den weiteren Austausch und geben ihnen die Möglichkeit, ihre eigenen Erfahrungen mit der Community zu teilen. Die Konferenz wird Ende 2019 zum ersten Mal auch in einem internationalen Rahmen stattfinden.

Darüber hinaus sind alle am Beratungsverfahren beteiligten Akteure dazu aufgerufen, sich on- und offline aktiv in die HFD-Community einzubringen und auch über das Verfahren hinaus in unterschiedlichen Formaten selbst die Rolle von Expertinnen und Experten einzunehmen.