strategie digital

MAGAZIN FÜR HOCHSCHULSTRATEGIEN IM DIGITALEN ZEITALTER

AUSGABE #01 / OKTOBER 2021



NEUE LEADERSHIP-ANSÄTZE

Digitalität, Agilität und Ambidextrie als Ansatzpunkte für ein zeitgemäßes Leadership

HOW TO?!

5 Praxisbeispiele für Leadership im digitalen Zeitalter

Hochschulforum
Digitalisierung

INHALT #01

	03	EDITORIAL
SCHWERPUNKT	06	LEADERSHIP — VON DER THEORIE ZUR PRAXIS Barbara Wagner
	12	DIGITALITÄT, AGILITÄT UND AMBIDEXTRIE Gastbeitrag: Prof. Dr. Kerstin Mayrberger
	20	LEADERSHIP FÜR DIE DIGITAL SOUVERÄNE HOCHSCHULE Gastbeitrag: Prof. Dr. Ulf-Daniel Ehlers
	26	5 LEADERSHIP-ANSÄTZE FÜR DEN DIGITALEN WANDEL IN HOCHSCHULEN Dr. Christine Tovar & Anne Prill
COMMUNITY	30	PEER GEFRAGT! mit Prof. Dr. Kornelia Freitag
	32	DREI FRAGEN ZUR DIGITALISIERUNG IN STUDIUM UND LEHRE mit Prof. Dr. Jens Weiß
HFD AKTUELL	36	STANDORTBESTIMMUNG IN DER DIGITALISIERUNG
	39	WEITERE NEWS AUS DEM HFD
	43	CALL FOR GOOD PRACTICES
	44	DAS STRATEGIETEAM
	46	IMPRESSUM

LEADERSHIP

Liebe Leserin, lieber Leser,

passend zum Start der dritten Förderphase des Hochschulforums Digitalisierung (HFD) erweitern wir unser Repertoire – ein Magazin zur Digitalisierung in Studium und Lehre. Mit *strategie digital* möchten wir strategische Entscheider:innen und Interessierte an Hochschulen ansprechen. Wir – das Strategieteam des HFD – wollen unser Wissen und unsere Erfahrungen zu den strategischen Fragen rund um die Digitalisierung von Studium und Lehre einbringen, mit Perspektiven aus der Community und der Hochschulwelt ergänzen und Sie mit Neuigkeiten aus dem HFD-Strategie-Universum versorgen. Neben unserem fachlichen Anspruch wollen wir insbesondere das Netzwerk der engagierten Akteur:innen stärken, indem wir Sie zu Wort kommen lassen und auf diese Weise, ganz im Sinne des Peer-Learnings, Einblicke in verschiedene Herangehensweisen bieten. Ein großes DANKE richten wir daher an die engagierten Unterstützer:innen, die diese erste Ausgabe von *strategie digital* bereichern!

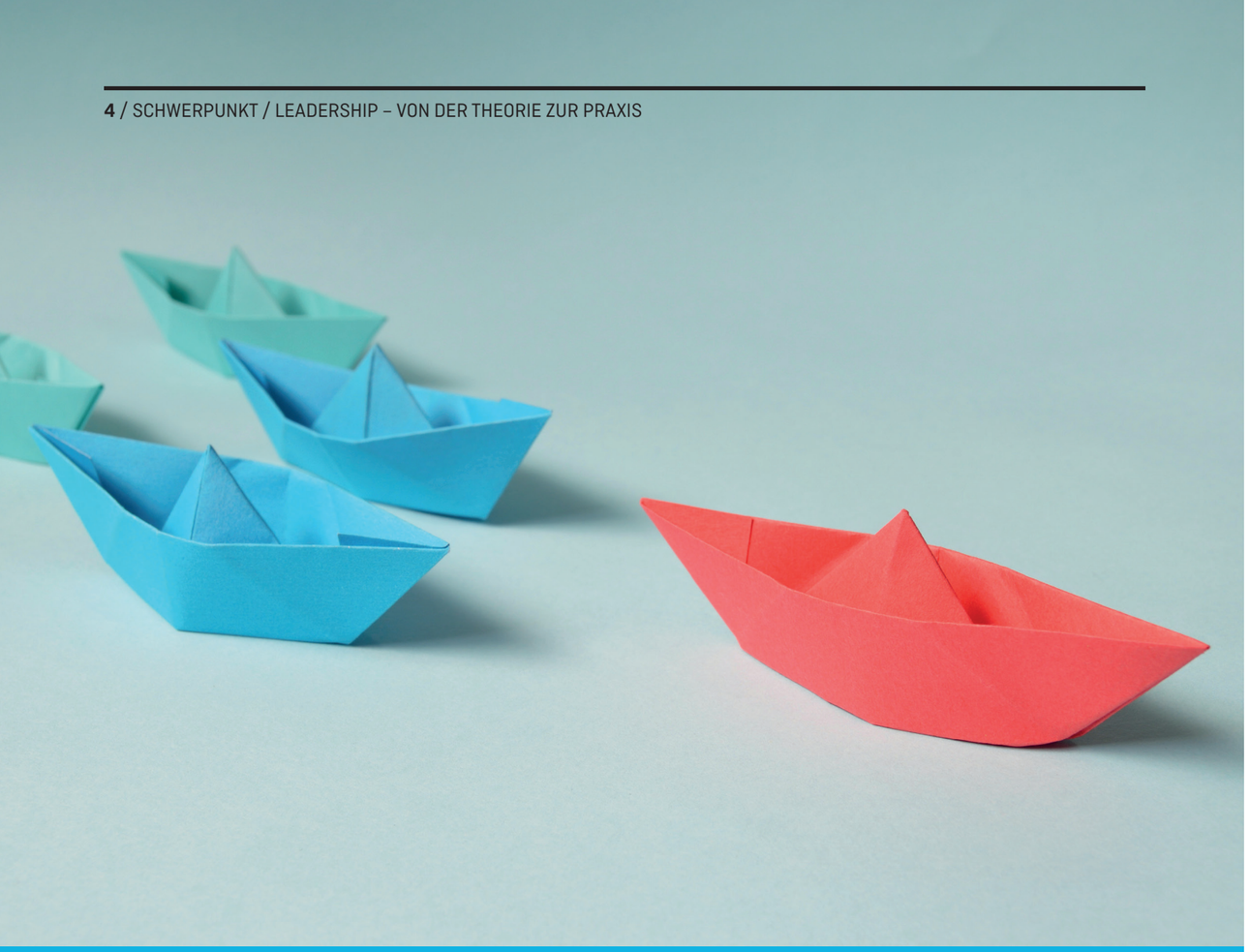
Was erwartet Sie in diesem Magazin? In jeder Ausgabe, die fortan jeweils zum Semesterstart erscheint, widmen wir uns einem Schwerpunktthema. Diesem nähern wir uns fachlich an, das heißt aus theoretischer und praktischer Perspektive, mit einem Mix aus HFD-internen Beiträgen sowie Sichtweisen aus der Community. Hinzu kommen Artikel, in denen wir eine:n Digitalisierungsexpert:in sowie eine Peer-to-Peer-Hochschule nach ihren Erkenntnissen und Lessons Learned aus ihren Strategieprozessen befragen. In kürzeren und längeren Beiträgen geben wir zudem einen Überblick, woran wir als Strategieteam derzeit arbeiten und wie Sie uns ansprechen können.

In dieser ersten Ausgabe von *strategie digital* dreht sich alles um das Thema „Leadership". Die strategische Ausrichtung von Hochschulen bzw. ihrer Teilbereiche ist unmittelbar verbunden mit dem Führungsverständnis ihrer Leitungspersonen. Dabei gibt es verschiedene Ansätze, die es lohnt, zu betrachten. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf Digital Leadership. Die Coronapandemie hat in den vergangenen anderthalb Jahren Themen wie die Notwendigkeit der Digitalisierung und schnellen Krisenbewältigung mit enormer Wucht auf die Agenden der Bildungsinstitutionen transportiert – vielfach ein Beschleuniger für die digitale Transformation. Doch was bedeutet es eine Hochschule zu führen, die sich in einem solchen Prozess befindet? Gibt es Erfolgsfaktoren für gutes Digital Leadership? Diese und mehr Fragen werden in den Leitartikeln von verschiedenen Autor:innen beantwortet. Ergänzt werden diese mit konkreten Erfahrungen zur Digitalisierung von Studium und Lehre von Prof. Dr. Jens Weiß (Hochschule Harz) und Prof. Dr. Kornelia Freitag (Ruhr-Uni Bochum). Abschließend finden Sie in der Rubrik „HFD aktuell" ebendas, was der Titel verspricht: einen bunten Überblick über alles, was bei uns im HFD gerade passiert. Dabei berichten wir von einer aktuellen Initiative mit engagierten Hochschulen zur Messung von Digitalisierungsfortschritten, von unserem University:Future Festival Anfang November sowie unserer kürzlichen Veröffentlichung der Community Working Group zum digitalen Prüfen.

Mit diesem Magazin möchten wir Sie inspirieren, informieren und Ihnen Anregungen mitgeben, wie Sie Strategie-Themen angehen können, aber auch, wen Sie ansprechen können, sollten Sie weiteren Austausch wünschen. Gespannt sind wir natürlich auch auf Feedback zu dieser ersten Ausgabe von *strategie digital*. Was ist gut gelungen? Was fehlt Ihnen noch? Lassen Sie uns unter strategie-digital@hochschulforum.org wissen, was Sie über unser Magazin denken – und ob Sie an weiteren Ausgaben interessiert sind. Wir nehmen Sie gerne in unseren Verteiler auf.

Eine inspirierende Lektüre wünschen

JOSEPHINE SAMES &
DAS STRATEGIETEAM DES HFD



LEADERSHIP – VON DER THEORIE ZUR PRAXIS

BRAUCHEN HOCHSCHULEN FÜHRUNG? UND FALLS JA, WIE KANN LEADERSHIP AN HOCHSCHULEN GELINGEN? DIE BEANTWORTUNG DIESER FRAGEN BAUT AUF DEN ERFAHRUNGEN DER PEER-TO-PEER-STRATEGIEBERATUNG DES HOCHSCHULFORUMS DIGITALISIERUNG AUF.

VON BARBARA WAGNER

In der Beratungspraxis der Peer-to-Peer-Strategieberatungen des Hochschulforums Digitalisierung (HFD) wird die große Bedeutung der Rolle von Leadership bei der strategischen Ausrichtung der Hochschule und insbesondere in, durch die digitale Transformation bedingten, notwendigen Veränderungsprozessen immer wieder deutlich. Die persönliche Haltung, die Fähigkeit, andere mitzunehmen, und das Handwerkszeug zur Übersetzung von Strategien in konkrete Strukturen und Maßnahmen sind nur einige Faktoren, die für die erfolgreiche Strategiebildung und -umsetzung an Hochschulen entscheidend sind. Gutes Leadership ist dabei keineswegs nur als Leitung „von oben" zu verstehen, sondern auch als wichtige Kompetenz für alle Statusgruppen.

In diesem Beitrag werden die in der jahrelangen Beratungspraxis des HFD gesammelten Erkenntnisse entlang der Theorien der populären Leadership-Ansätze zur lateralen, transaktionalen und transformationalen Führung reflektiert und diskutiert. Dabei soll beispielhaft und ganz praktisch aufgezeigt werden, welches Handwerkszeug Hochschulleitungen, Personen mit Führungs- und/oder Projektverantwortung, aber auch allen weiteren Hochschulangehörigen, bei der Führung in komplexen Organisationen, wie es Hochschulen sind, zur Verfügung steht.

WAS IST DIE PEER-TO-PEER-STRATEGIEBERATUNG?

Im Rahmen des Programms Peer-to-Peer-Strategieberatung begleitet das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) Hochschulen bei der Weiterentwicklung ihrer strategischen Ausrichtung. Dabei sollen Entscheider:innen an Hochschulen dazu befähigt werden, Digitalisierungsprozesse zielführend zu gestalten. Die Hochschulen sollen dabei unterstützt werden, nachhaltige Strukturen in Bezug auf die Digitalisierung in Studium und Lehre zu schaffen. Die Beratung wird seit 2017 angeboten, bis 2021 wurden insgesamt 24 Hochschulen begleitet. Die Digitalisierung in Studium und Lehre steht dabei thematisch im Fokus und ist Anlass für die Auseinandersetzung mit übergreifenden strategischen Fragestellungen der Transformation von Studium und Lehre. Die Hochschulen bringen passend zum individuellen Entwicklungsstand und Profil ihre Ziele und Schwerpunktthemen in die Beratung ein. Mit einem Peer-to-Peer-Ansatz werden die Hochschulen im Programm von Expert:innen der HFD-Community auf Augenhöhe beraten. Ein wichtiges Element der Peer-to-Peer-Strategieberatung ist die Beteiligung aller Statusgruppen, neben den Hochschulleitungen etwa auch Lehrende, Verwaltungsmitarbeitende und Studierende (vgl. Rampelt & Wagner, 2020). Weitere Informationen zur Peer-to-Peer-Strategieberatung finden Sie auch auf den Internetseiten des HFD unter: https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/peer2peer.

BRAUCHEN HOCHSCHULEN LEADERSHIP?

Die Frage, ob Hochschulen geführt werden müssen, soll hier kurz diskutiert und nicht als gegeben vorausgesetzt werden. Denn besonders an Hochschulen fühlen sich nicht nur die potenziell „Geführten", sondern auch Personen in Leitungsfunktionen mit diesem Konzept häufig unwohl (vgl. Baitsch, 2017). Woher kommt das und warum ist, im Vergleich zu vielen anderen Organisationen, Management und Führung an deutschen Hochschulen ein so sensibles Thema?

Kehm (2012) führt hier die Organisationswerdung von Hochschulen an, die durch Konzepte wie *Governance* und *New Public Management* (NPM) seit den 1970er Jahren vorangetrieben wurde. Hochschulen sollten flexibler auf sich verändernde Rahmenbedingungen, wie den stärkeren Wettbewerb – auch um finanzielle Mittel – die Forderung nach klarer Profilbildung und die gestiegenen Anforderung an Hochschulen als Akteure in der Wissensgesellschaft (*3rd Mission*), reagieren können. Die Organisationswerdung von Hochschulen ist jedoch als ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess nie abgeschlossen und kann es aufgrund der Autonomie der Lehrenden und Forschenden, der akademischen Selbstverwaltung und der teils fehlenden Steuerung auch nicht sein (vgl. Scherm & Jackenkroll, 2017). Viele Hochschulangehörige identifizieren sich aufgrund ihrer grundgesetzlich zugesicherten Freiheit von Forschung und Lehre (Art. 5 Abs. 3 GG) oft stärker über ihre eigene Profession und nicht primär über die Hochschule mit ihren institutionellen Zielen und Strategien (vgl. Kehm, 2012). In diesem, sehr komplexen, Umfeld agieren alle Hochschulangehörigen und Statusgruppen einer Hochschule. Gleichzeitig scheinen klassische Leadership-Modelle und Management-Methoden häufig nur unzureichende Antworten auf diese spezifischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen an Hochschulen zu liefern,



da ein Grundrecht wie die Freiheit von Forschung und Lehre nur schwer auf andere Tätigkeitsfelder zu übertragen ist.

Ist auf dieser Grundlage eine Abwesenheit von Leadership eine echte Option? Praxis und Theorie lassen den Schluss zu, dass Leadership an Hochschulen notwendig ist, um deren Kernaufgaben (Lehre, Forschung und Transfer) sowie die dafür notwendigen Supportfunktionen (Personal, Finanzen, Technik etc.) sicherzustellen (vgl. Baitsch, 2017; Scherm & Jackenkroll, 2017). Doch was Leadership genau bedeuten kann, muss, auch ausgehend von der Unterschiedlichkeit der Institutionen, immer wieder neu hinterfragt werden. Für die Diskussion über Leadership an Hochschulen im Kontext der Digitalisierung in Studium und Lehre sollen die im Folgenden diskutierten drei Ansätze eine besondere Berücksichtigung finden, die jeweils unterschiedliche Aspekte in den Mittelpunkt stellen, die alle wichtig für gute Führung an Hochschulen sein können.

WELCHE LEADERSHIP-ANSÄTZE STEHEN ZUR VERFÜGUNG?

Aus Ermangelung an etablierten „Educational-Leadership-Modellen", die die Rahmenbedingungen an (deutschen) Hochschulen berücksichtigen, werden für diesen Artikel populäre Leadership-Modelle herangezogen: die laterale Führung, die transaktionale Führung und die transformationale Führung.

Warum gleich drei verschiedene Ansätze? Je nach institutionellen Rahmenbedingungen, (Leitungs-)Rolle an der Hochschule und situationsbedingt sind unterschiedliche Leadershipstile bzw. auch Management-Methoden gefordert, die sich nicht alleine aus einem Modell ableiten lassen, sondern erst in ihrer Verknüpfung umfassend Wirkung entfalten. „An Hochschulen stehen Lehre und Forschung in Spannung zu Verwaltung/ Management. Beide ‚Kulturen' benötigen unterschiedliche (Führungs-)Konzepte." (Zellweger & Thomann, 2019, S. 53)

ÜBERSICHT POPULÄRER LEADERSHIP-MODELLE

LATERALE FÜHRUNG

Laterale Führung – oder auch Führen ohne Macht – ist an Hochschulen aufgrund der bereits beschriebenen Rahmenbedingungen besonders relevant, da an Hochschulen als „unvollständige Organisationen" (Kehm, 2012) in Forschung und Lehre meist keine Weisungsbefugnisse bestehen. Klassische Management-Methoden der transaktionalen Führung und teilweise auch transformationale Elemente der Führung fallen also häufig als Handwerkszeug weg. Die laterale Führung setzt hier an und bietet Organisationen ohne Machtstrukturen Werkzeuge, um bessere Ergebnisse zu erzielen. Beim Konzept des lateralen Führens greifen die drei Mechanismen Verständigung, Macht und Vertrauen ineinander (vgl. Kühl, S., Schnelle, T. & Schnelle, W., 2004):

Verständigung	Verständigung bedeutet für lateral Führende für Irritation zu sorgen, um eingefahrene Denkmuster aufzubrechen. Ziel ist es, zumindest punktuell, für neue, gemeinsame Sichtweisen zu sorgen.
Macht	Lateral Führende gehen bewusst mit dem Faktor Macht um, sie analysieren die Machtverhältnisse und -spiele in Organisationen und nutzen den Faktor Macht produktiv, um Blockaden zu lösen und neue Handlungsoptionen zu schaffen.
Vertrauen	Vertrauen ist eine wichtige Basis, um Zusammenarbeit zu ermöglichen. Es wird durch erfahrungsbasierte, wechselseitige Vertrauensvorschüsse und das Vertrauen darauf, dass sich Vorleistungen später auszahlen, etabliert.

TRANSAKTIONALE FÜHRUNG

Die erste Unterscheidung zwischen transaktionaler und transformationaler Führung geht auf James MacGregor Burns zurück und wurde von Bruce Avolio und Bernard M. Bass (1991) zum *Full Range of Leadership*-Modell weiterentwickelt. Bei der transaktionalen Führung steht die Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden im Mittelpunkt. Dabei bietet die Führungskraft beispielsweise einen finanziellen Anreiz, der:die Geführte seine:ihre Produktivität (vgl. Scherm & Jackenkroll, 2017) . Bei der transaktionalen Führung werden vor allem die Elemente Zielsetzung, Struktur und Kontrolle genutzt (vgl. Winkler & Niedermeier, 2020):

Ziele	Die Ziel- und Ergebnisorientierung stehen im Mittelpunkt der transaktionalen Führung. Zielvereinbarungen regeln klar, welche Leistungen von Mitarbeitenden erwartet werden und mit welchen Vorteilen (z. B. Bonusleistungen, Beförderung) die Erreichung dieser Ziele einhergeht.
Struktur	Klare Verantwortlichkeiten für Ziele und die Kommunikation von Prioritäten geben Mitarbeitenden Orientierung. Definierte Prozesse sorgen für reibungslose Abläufe, besonders relevant für Routineaufgaben und wiederkehrende Prozesse.
Kontrolle	Kontrolle und die Messung bzw. Beurteilung von Arbeitsergebnissen, sind für das Prinzip der Belohnung eine unverzichtbare Grundlage. Kontrolle ist aber auch Grundlage für die Motivation von Mitarbeitenden, beispielsweise in Form von Leistungsfeedback im Rahmen von Mitarbeitergesprächen.

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

Die transformationale Führung rückt die Eigenschaften der Führungskraft selbst stärker in den Fokus. Geführt wird einerseits durch Vorleben und Inspiration und andererseits durch Anregung und Beachtung der Geführten (vgl. Bass, 2006). Mit den sogenannten vier I's werden die wesentlichen Elemente der transformationalen Führung beschrieben (vgl. Bass, 2006; Winkler & Bilhuber, 2014):

Idealized influence **(Vorbildfunktion)**	Die Führungskraft agiert glaubwürdig und als Vorbild für andere. Sie übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln und getroffene Entscheidungen. Die Haltung der Führungsperson ist nachvollziehbar und konsistent.
Inspirational motivation **(inspirierende Motivation)**	Die Führungskraft kommuniziert eine verbindende und inspirierende Vision und Mission einer Organisation. Durch die Vermittlung von Sinn soll die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden gesteigert werden. Wichtige Grundlagen dafür sind Vertrauen und Respekt.
Intellectual stimulation **(intellektuelle Anregung)**	Die Führungskraft regt Mitarbeitende an, den Status Quo zu hinterfragen und innovative Fähigkeiten einzubringen. So sollen neue Ideen entstehen, die zur Problemlösung und Verbesserung des Unternehmens beitragen.
Individualized consideration **(individuelle Unterstützung)**	Die Führungskraft agiert als Coach und Mentor. Sie geht auf die individuellen und situativen Bedarfe von Mitarbeitenden ein und entwickelt diese stärkenorientiert weiter. Unterschiede zwischen Teammitgliedern werden als Chance angesehen.

WELCHE ERKENNTNISSE KÖNNEN AUS DER BERATUNGSPRAXIS ABGELEITET WERDEN?

Das Thema Leadership steht in der Peer-to-Peer-Strategieberatung nicht an erster Stelle, da der Beratungsprozess insgesamt auf die breite Beteiligung aller Hochschulangehörigen ausgerichtet ist. Für das Verfahren und ganz besonders für die auf die Beratung folgenden Umsetzungsmaßnahmen sind jedoch verschiedenen Rollen notwendig, die aus Leadership-Perspektive höchst interessant sind: die verantwortliche Hochschulleitung, der:die Koordinator:in des Verfahrens an der Hochschule, die Mitglieder des Projektteams und weitere am Prozess beteiligte Personen verschiedener Statusgruppen. So ist die Vision und das Commitment der Hochschulleitung für den Beratungsprozess ebenso relevant wie die Fähigkeit der Projektkoordination, alle relevanten Statusgruppen einzubeziehen, zu motivieren und für Verständigung im Projektteam zu sorgen. Für die Akzeptanz und Wirkung der strategischen Prozesse ist wiederum die Beteiligung weiterer Statusgruppen und deren Beitrag im Beratungsprozess besonders wichtig. Führung ist also eine Kompetenz, die alle am Prozess Beteiligten benötigen. Die Beratungspraxis aus insgesamt 24 Verfahren zeigt, dass Empfehlungen der Peer-Expert:innen mit Bezug zu Leadership-Themen in allen Beratungsverfahren präsent sind. Die Hochschulen stehen bei der Strategieentwicklung zur Digitalisierung in Studium und Lehre vor sehr ähnlichen Herausforderungen. Daher hat das HFD gemeinsam mit Expert:innen der HFD-Community 14 strategische Handlungsfelder für die Digitalisierung in Studium und Lehre erarbeitet. Diese Handlungsfelder werden in den Beratungsverfahren zur Strukturierung der Analyse der Ausgangssituation und des Empfehlungsberichts der Peer-Expert:innen genutzt. Für den vorliegende Beitrag besonders relevant sind Empfehlungen aus den bisherigen Beratungsverfahren zu den folgenden Handlungsfeldern:

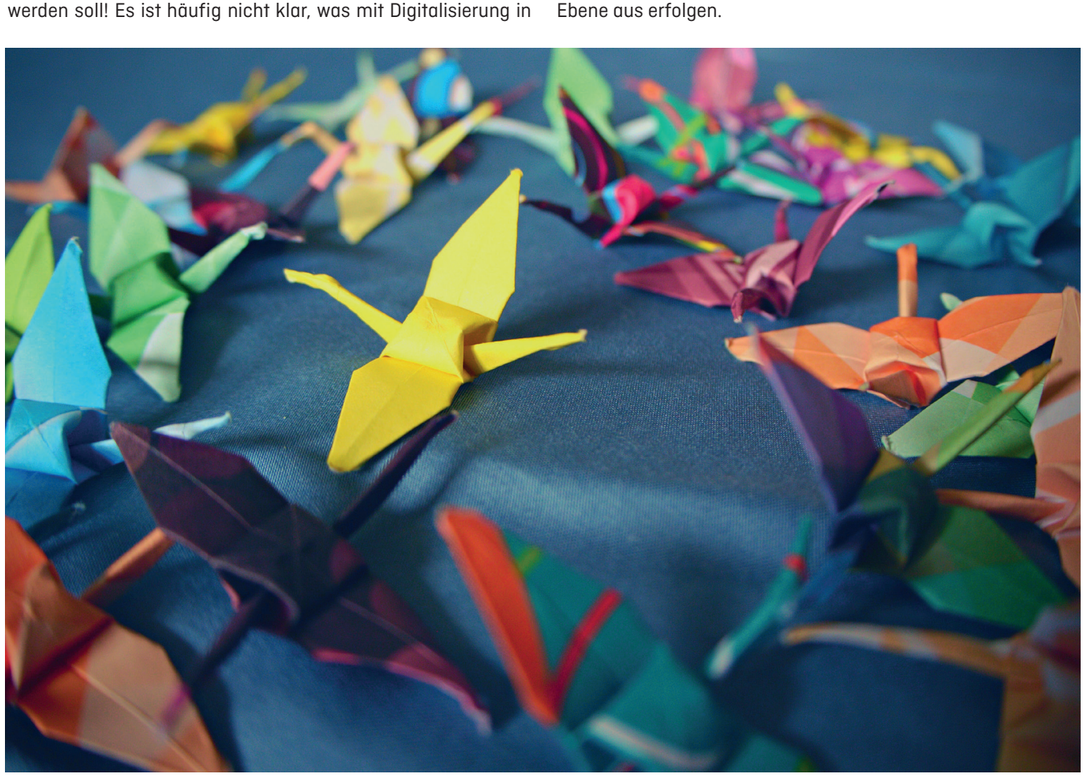
- Profilbildung der Hochschule
- Strategische Ziele für die Digitalisierung in Studium und Lehre
- Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen
- Interne Kommunikation

(Mehr Details zu Dimensionen und Handlungsfeldern finden Sie auf den Internetseiten des HFD unter: https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/strategische-handlungsfelder.)

Relevante Empfehlungen der Peer-Expert:innen werden nun im Kontext der vorgestellten Leadership-Theorien reflektiert.

LATERALE FÜHRUNG

Die laterale Führung ist für alle Statusgruppen an Hochschulen höchst relevant und Verständigung herbeizuführen ein zentrales Element der Peer-to-Peer-Strategieberatung. Durch externe Impulse und die interne Auseinandersetzung sollen eingefahrene Standpunkte aufgebrochen werden und neue gemeinsame Sichtweisen entstehen. Die zentrale Botschaft im Beratungsprozess lautet vielfach: Bitte verständigen Sie sich zunächst einmal darauf, worüber überhaupt gesprochen werden soll! Es ist häufig nicht klar, was mit Digitalisierung in Studium und Lehre gemeint ist oder welche übergeordneten Ziele durch Digitalisierung an der eigenen Hochschule erreicht werden sollen. Die Beteiligten haben teils festgefahrene und sehr unterschiedliche Vorstellungen von Digitalisierung in Studium und Lehre. Daher sollten Hochschulen Orte und Formate für den Austausch schaffen. In Strategieprozessen an Hochschulen ist es wichtig, die Interessen aller einzubeziehen und gemeinsame Ziele für die Digitalisierung in Studium und Lehre zu vereinbaren. Die Ausgestaltung im Detail kann und sollte jedoch innerhalb dieser Leitplanken im jeweiligen Fachbereich bzw. der zentralen Einrichtung erfolgen. Vertrauen hängt auf institutioneller Ebene häufig mit Transparenz zusammen und dem Wissen darum, nach welchen gemeinsamen Regeln gespielt wird. Die Schaffung von Transparenz fängt bei der Hochschulleitung an und kann durch partizipative und offene Strukturen unterstützt werden. Vertrauen auf individueller Ebene aufzubauen ist Beziehungsarbeit und kann von jeder Ebene aus erfolgen.





TRANSAKTIONALE FÜHRUNG

Wie bereits beschrieben, sind transaktionale Leadership-Elemente im Hochschulkontext nachrangiger zu betrachten. Die Beratungspraxis zeigt jedoch, dass klassische Management-Elemente wie Zielformulierungen, Kontrolle und Struktur auch bei Hochschulentwicklungsprozessen unverzichtbar sind. Anders als im klassischen Management werden Entscheidungen an Hochschulen über diese Elemente jedoch nicht vorrangig Top-Down getroffen, sondern meist ausgehandelt. Das gilt auch für die Definition von Zielen: diese sollten statusübergreifend erarbeitet und kommuniziert werden. Aber auch in partizipativen Prozessen muss die Hochschulleitung für eine gewisse Orientierung sorgen und den Rahmen vorgeben, das können übergreifende strategische Ziele oder ein gemeinsam geteiltes Narrativ sein. Zahlreiche Empfehlungen, die Peer-Expert:innen formulieren, zahlen auf den Punkt Struktur und Governance ein. Die Definition von Verantwortlichkeiten, Rollen, Entscheidungsbefugnissen und Aufgaben zur Prozesssteuerung ist ein entscheidender Faktor bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien. Dabei gilt es, an Hochschulen, zusätzlich zu Zuständigkeiten von Mandats- und Entscheidungsträger:innen, die Zuständigkeiten von Gremien klar zu definieren. Denn Unklarheiten bezüglich der Rollen, der operativen Handlungsfelder und der Verantwortlichkeiten gibt es sowohl auf zentraler als auch auf dezentraler Ebene. Die Reorganisation von Governance-Strukturen, wie sie teilweise angeregt wird, muss jedoch umgesetzt und durchgesetzt werden. Bei der Umsetzung solcher Vorhaben gilt es, Entscheidungen zu treffen und Strukturen im Sinne der Zielerreichung der Hochschule auszurichten.

Kontrolle als Element von Leadership – im Jahr 2021? Das klingt zunächst vielleicht veraltet, jedoch sollte Kontrolle keineswegs als negatives Element von Führung betrachtet werden. Auch auf individueller Ebene kann Kontrolle den „Geführten", je nach Reife und Erfahrung, Sicherheit und Orientierung vermitteln. Feedback ist häufig nicht ohne Kontrolle von Arbeitsergebnissen möglich. Auch auf institutioneller Ebene ist die Messbarkeit und damit auch die Kontrolle von Zielen ein wichtiges Führungselement. So empfehlen Peer-Expert:innen, Ziele für die Digitalisierung in Studium und Lehre mit quantitativen (Angebots-, Teilnehmenden-, Nutzungsstatistiken etc.) und qualitativen Instrumenten (Studierenden- und Lehrendenbefragungen, Evaluationen, Modulhandbüchern etc.) zu monitoren.

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

Im Sinne der transformationalen Führung sollten sich Hochschulleitungen und Personen in Leitungspositionen an Hochschulen ihrer Vorbildfunktion bewusst sein. Die Haltung, besonders zu transformativen Themen wie der Digitalisierung, sollte konsistent sein und Ziele für Veränderungsprozesse glaubwürdig vertreten werden. Die Beratungspraxis zeigt deutlich, werden noch so gute Ziele definiert, diese aber nicht von Hochschulleitungen, Leitungen zentraler Einrichtungen oder Dekan:innen glaubwürdig nachverfolgt und authentisch vertreten, sind auch strategische, strukturelle oder kulturelle Veränderungen für die Gesamtinstitution Hochschule oder ihre Teilbereiche nur schwer möglich. Ein im Rahmen der Peer-to-Peer-Strategieberatung diskutiertes Prinzip, ist die Verbindung von Top-Down- und Bottom-Up-Prozessen. Für Hochschulleitungen bedeutet das, dass es einerseits einer klaren Visionskraft bedarf (Top-Down), andererseits aber partizipative Prozesse (Bottom-Up) notwendig sind, um die transformativen Veränderungsprozesse in der Breite zu verankern. Hier ist es wichtig, alle Statusgruppen zu beteiligen, insbesondere

Studierende. Die Praxis zeigt, wie schwierig die Balance von Top-Down- und Bottom-Up-Prozessen ist. Beide sind für die Strategie- und Innovationsfähigkeit einer Hochschule in Zeiten der digitalen Transformation jedoch entscheidender denn je. Eine wertschätzende, transparente und inspirierende Kommunikation ist wichtige Voraussetzung, um andere mitzunehmen. So sollten in der Kommunikation negativ Bilder und Beispiele möglichst vermieden werden und Chancen statt Hürden betont werden. Wichtig ist ebenso die Fähigkeit zur Kommunikation einer verbindenden Vision für die Zukunft der Hochschule, um die Hochschulangehörigen zu motivieren und zur Identifizierung mit der Hochschule beizutragen. Zusätzlich sollte die Ansprechbarkeit von Entscheider:innen an Hochschulen für individuelle Anliegen von Hochschulangehörigen ermöglicht werden. Die Corona-Pandemie hat hier neue Perspektiven eröffnet. So eignen sich offene digitale Räume als niedrigschwelliges Gesprächsangebot.

ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK: VON DER TRANSFORMATIONALEN ZUR AGILEN FÜHRUNG AN HOCHSCHULEN?

In diesem Beitrag wurden Erfahrungen und Empfehlungen aus der Peer-to-Peer-Beratung des HFD beispielhaft auf mögliche Führungsstile von Leitungspersonal an Hochschulen übertragen. Laterale Führungselemente sind an Hochschulen nicht wegzudenken, die Verständigung auf gemeinsame Sichtweisen, Beziehungsaufbau und das Bilden von Allianzen sind wichtige Element in Organisationen ohne starke Steuerung. Die Herausforderung, auf institutioneller Ebene Ziele zu definieren und Governance-Strukturen zu etablieren – die Hochschule also zu managen – bleibt aufgrund der nicht abgeschlossenen Organisationswerdung voraussichtlich auch in Zukunft schwierig, aber notwendig zur Zielerreichung. Die transformationale Führung stellt daher nicht nur begrifflich einen besonders geeigneten Ansatz für Leadership im Kontext der digitalen Transformation von Hochschulbildung dar. Das inzwischen über 30 Jahre alte Modell beweist immer noch seine Gültigkeit und zeigt seine effektive Wirkung auf Commitment und Arbeitszufriedenheit, auch im Hochschulumfeld (vgl. Scherm & Jackenkroll, 2017). Es bedarf im Zeitalter der digitalen Transformation jedoch auch zeitgemäßer Aktualisierungen, die die transformationale Führung weiterdenken.

QUELLEN

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). The full range of leadership development programs: based and advanced manuals. Binghamton, New York: Bass, Avolio & Associates.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Psychology Press.

Baitsch, C. (2017). Führung an Hochschulen – Was bewegt die Akteure?. In: Truniger L. (Hrg.) Führen in Hochschulen. Springer Gabler, Wiesbaden.

Kehm, B.M. (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? – Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule'. In: Wilkesmann, U. & Schmid C.J. (Hrg.) Hochschule als Organisation. Organisationssoziologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kühl, S., Schnelle, T. & Schnelle, W. (2004). Führen ohne Führung. In: HarvardBusinessManager, H. 1/2004, S. 71-79.

Rampelt, F. & Wagner, B. (2020). Digitalisierung in Studium und Lehre als strategische Chance für Hochschulen: Strategie-, Struktur- und Kulturentwicklung gestalten. In R. Stang & A. Becker (Hrg.), Zukunft Lernwelt Hochschule: Perspektiven und Optionen für eine Neuausrichtung (S. 105-120). Berlin, Boston: De Gruyter Saur.

Scherm, E. & Jackenkroll, B. (2017). Führung in deutschen Universitäten. Eine Überprüfung des *„Full Range of Leadership"*-Konzepts. In: Beiträge zur Hochschulforschung. Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung.

Winkler, K. & Bilhuber, H. (2014). Führung oder Management – Was brauchen wir heute?, Journal of Applied Leadership and Management. Hochschule Kempten, Kempten, Vol. 3, S. 125-127.

Winkler, K. & Niedermeier, S. (2020). Führung in der digitalisierten Arbeitswelt. In: Wörwag S., Cloots A. (Hrg.) Arbeitskulturen im Wandel. Springer Gabler, Wiesbaden.

Zellweger, F & Thomann, G. (2019). Lateral führen an Hochschulen. In: Kels P., Kaudela-Baum S. (Hrg.) Experten führen. uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Springer Gabler, Wiesbaden.



DIGITALITÄT, AGILITÄT UND AMBIDEXTRIE

ANSATZPUNKTE FÜR EIN ZEITGEMÄSSES LEADERSHIP IM (HOCHSCHUL-)BILDUNGSBEREICH

Dieser Beitrag lädt dazu ein, mit *Agile Educational Leadership* eine veränderte und lösungsorientierte Perspektive auf Leadership in komplexen Handlungskontexten, wie es beim (Hochschul-)Bildungsbereich der Fall ist, einzunehmen und gemeinsam Schritt für Schritt die Zukunft der (Hochschul-)Bildung anzugehen.

VON PROF. DR. KERSTIN MAYRBERGER

Ausgehend von den Begriffen Digitalität, Agilität und Ambidextrie werden nachfolgend Überlegungen zum Ansatz und Rahmenwerk des *Agile Educational Leadership (AEL)* mit Fokus auf den Kontext der Hochschulbildung skizziert. Das Rahmenwerk ist spezifisch auf den Bildungsbereich ausgerichtet. Es soll dazu beitragen, mit den fortwährenden Entwicklungen des (Hochschul-)Bildungsbereichs, mit seinen dynamischen Kontextbedingungen und (hoch)komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen, zukunftsorientiert umgehen und handlungsfähig bleiben zu können.

Die Basis für diesen Magazinbeitrag sind die im Rahmen des Projekts DUA-Digitalität und Ambidextrie entstandenen Erkenntnisse. Diese sind offen und in einer ersten AEL-Buch-Version 1.0 frei unter https://agile-educational-leadership.de/ (Mayrberger, 2021) zugänglich.

LEADERSHIP IN EINER KULTUR DER DIGITALITÄT

Digitalität steht auch im (Hochschul-)Bildungsbereich für eine eher kulturwissenschaftliche Perspektive und Beschreibung des derzeitigen gesellschaftlichen Zustands. Digitalität baut auf Technisierung und Digitalisierung auf und meint das Aushandeln von Kommunikations- und Handlungsweisen. Letztlich beinhaltet sie die Frage, wie wir in der heutigen Gesellschaft leben, arbeiten und auch lernen wollen. Digitalität meint daher mehr als Digitalisierung und umfasst Praxis wie Praktiken in einer Kultur der Digitalität nach Felix Stalder (2019).

Stalder bringt den Zusammenhang von Digitalisierung, Digitalität und Bildungskontext am Beispiel der Hochschulbildung sehr gut auf den Punkt, wenn er herausstellt: „Die zentrale Herausforderung der Universitäten unter den durch die Digitalität veränderten Bedingungen ist nicht primär, welche Geräte nun angeschafft werden sollen, sondern wie sie ihre eigenen Praktiken unter diesen Bedingungen umgestalten sollen und wollen. […] Die Herausforderungen der Digitalität liegen also nicht primär auf technischer, sondern auf epistemologischer und organisatorischer Ebene. Nur wenn man darauf Antworten entwickelt, kann man die Infrastruktur so ausbilden, dass sie den veränderten Anforderungen an Lehre, Forschung und gesellschaftlicher Einbettung gerecht wird" (Stalder, 2018, S. 15). Diese wichtige Perspektive wird noch viel deutlicher an anderer Stelle von Stalder betont: „Technologien werden sozial interessant, wenn sie technologisch langweilig werden" (Stalder, 2019, S. 59).

Insofern greift bei der (Weiter-)Entwicklung des (Hochschul-)Bildungsbereiches, die alleinige Herstellung einer Infrastruktur – die zumeist auf der Mikroebene des Lehren und Lernens ansetzt – sowie der Begriff Digitalisierung oder digitale Lehre zu kurz (Mayrberger, 2020). Wenn es um die Zukunft des Bildungsbereichs geht, und hier setzt auch die Grundidee von *Agile Educational Leadership* im Kontext einer Kultur der Digitalität an, stehen die Interaktionen und die Personen in ihrer Diversität und ihrem jeweiligen Leadership für ihren Handlungsbereich im Zentrum. Technologien bilden die Basis, doch Digitalität steht für die Beziehungen, Interaktionen und Vernetzungen oder zusammengenommen Relationen zwischen Akteur:innen, die auch Technologie einschließen

DARUM LEADERSHIP ANDERS DENKEN UND LEBEN

Nicht erst mit, doch besonders durch die andauernde Pandemiesituation hat sich in aller Deutlichkeit gezeigt, dass zukunftsfähige Verbesserungen im Bildungsbereich auf allen Ebenen nötig sind, um dem gerecht zu werden, was Ziel und Idee nicht nur der Hochschulbildung sind: den Lernenden diversitätssensibel für eine noch ungewisse Zukunft zu ermöglichen, ihre Handlungsfähigkeit zu entwickeln, um die zukünftige Gesellschaft entlang demokratischer Prinzipien mutig und lösungsorientiert mitzugestalten.

Dafür braucht es auf allen Ebenen Engagement. Sei es bei den Lernmethoden und Curricula, den institutionellen und organisationalen Rahmen und Unterstützungssystemen, dem politischen Willen wie auch von allen beteiligten Akteur:innen. Dies umfasst die Lernenden, die Lehrenden, Mitarbeitende in der Administration und den Unterstützungsbereichen und auch diejenigen, die bisher Leitungsverantwortung übernommen haben. Dass dieser Auftrag derzeit nicht zu vollster Zufriedenheit erfüllt wird und offen bleibt, wie mit den bisherigen Ansätzen, Strukturen und Routinen zukünftig Bildung gemeinsam besser gestaltet werden kann, ist ein offenes Geheimnis.

Und so erscheint es, mit Blick auf die technologischen Veränderungen und die laufende Pandemie, zum Treffen und Umsetzen zeitnaher Entscheidungen sinnvoll, beim individuellen Leadership anzusetzen und dieses stärker horizontal und dezentral, verteilt auf alle Akteur:innen im Hochschulbildungsbereich, zu denken. Dies gilt es jetzt zu erproben, um wieder Luft und Raum für ein Agieren zu erschaffen – statt einzig im Reagieren zu verharren.

HERAUSFORDERUNG KOMPLEXITÄT

Der Titel dieses Beitrags enthält sicher einige Reizworte – allen voran Agilität, die 20 Jahre nach dem agilen Manifest (https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html) gar nicht mehr so neu ist, wie man meinen möchte. Und diese Reizworte könnten noch erweitert werden, beispielsweise um *#DigitalTurn*, *#NewLearning* oder ein *#NewNormal*. Doch, ob es nun diese Buzzwords sind, andere oder vorsorglich keine, um die Gemüter nicht unnötig zu erhitzen, wenn die grundsätzlichen Themen zur digitalen Transformation des Hochschulbildungsbereichs in der öffentlichen wie internen Diskussion angesprochen werden – es ändert nicht die aktuelle Realität. Es ist (nicht nur derzeit) komplex. Und so, wie die meisten Bildungsorganisationen im Moment aufgestellt sind oder ihren Rahmen interpretieren und danach handeln, funktioniert es nicht mehr. Es braucht veränderte Perspektiven – auch im Leadership.

Eine differenzierende Analyse der wahrgenommenen Umgebung, mit ihren Aufgaben und zu lösenden Herausforderungen und entsprechend passenden Handlungsweisen, bietet das sich iterativ entwickelnde Cynefin-Rahmenwerk von Snowden und Boone (2007). Die Kernidee liegt darin, für unterschiedlich bekannte und unbekannte oder mehrdeutige Kontexte entsprechende Entscheidungs- und Handlungsstrategien zu verfolgen, um situationsangemessen zwischen klassischen und agilen Vorgehensweisen zu differenzieren. In der letzten Version aus dem Jahr 2020 wird zwischen einfachen, komplizierten, komplexen und chaotischen Systemen sowie als fünfte Option verwirrenden Systemen unterschieden, die ungelöste Situationen tolerieren (siehe als Visualisierung u. a. unter https://www.cognitive-edge.com/the-cynefin-framework/ und für einen Praxistransfer auf Entscheidungsprozesse in Krisen auch Snowden & Rancati, 2021).

Gerade für komplexe Systeme, die im Bildungsbereich dominieren, werden agile Vorgehensweisen als sinnvoll erachtet. Aus Perspektive der Organisation und der Tradition von Hochschulen und Universitäten erfolgten erste, eher kritische Reflexion und Einordnungen der Rufe nach Agilität. Bisher wird vor allem auf Baeckers erste Einschätzung von 2017 verwiesen, die neben einer kritischen Perspektive auf die Wirkkraft der digitalen Transformation auf die Hochschulen, auch zu bedenken gibt, dass Hochschulen, so sie sich als Organisationen und nicht primär Institutionen verstehen, strukturell wie operativ sehr gute Voraussetzungen für agile Herangehensweisen mit sich brächten und Formen agilem Managements grundsätzlich gewachsen seien, „weil sie sie traditionell immer schon betreiben“ (Baecker, 2017, S. 22). Er stellt heraus, dass das den Hochschulen bereits innewohnende Potenzial stärker horizontal und netzwerkartig denn vertikal in Silos organisiert zu sein, vorhanden ist, wenngleich diesbezüglich noch hoher Handlungsbedarf erforderlich sei.

AGILITÄT ALS ANTWORT AUF KOMPLEXITÄT

Bei aller kritisch-analytischer Betrachtung stellt Baecker am Schluss seiner Erörterung entsprechend fest: „Die agile Hochschule wird in dem Maße unvermeidlich, wie die digitale Transformation der Gesellschaft weiter voranschreitet“ (ebd., S. 26). Dabei gibt es nicht die eine Definition von Agilität. So wird der Begriff Agilität neben seiner direkten Übersetzung in geschickt, beweglich oder wendig auch mit Attributen wie proaktiv, initiativ, kleinschrittig und flexibel in Verbindung gebracht. Die Kernidee von Agilität ist bis heute wertebasiert und an Prinzipien orientiert — und rückt nicht in erster Linie bestimmte Methoden oder Werkzeuge ins Zentrum. Es hat also auch viel damit zu tun, wie sich Personen entwickeln, positionieren oder miteinander umgehen möchten, während sie ein Produkt oder ein (Service-)Angebot für eine spezifische Zielgruppe erschaffen, wozu Lern- und Bildungsräume gezählt werden können. Entsprechend kann zwischen einem *being agile*, in Form von Werten und Prinzipien, und *doing agile*, in Form von Praktiken und Methoden, differenziert werden. Zugleich liegt in dieser Unbestimmtheit von Agilität für eine stimmige Adaption auf den Bildungsbereich mit seinen Anforderungen zugleich die Chance, es anders als in der agilen IT-Entwicklung anzugehen. Und ganz im normativen Sinne, der den Bildungsgedanken immer auch mitträgt, stärker agile Werte entlang eines *being agile* hervorzuheben. Häufig referenzierte Werte sind hier: Mut, Offenheit, Selbstverpflichtung (*Commitment*), Vertrauen, Fokus, Respekt, Kommunikation und Feedback (siehe ausführlicher Mayrberger, 2021, https://agile-educational-leadership.de/agilitaet/#herausforderung-agilität). Diese Werte, mit



entsprechenden Prinzipien, können für die jeweilige Bildungsinstitution und -organisation als Leitplanken für die Übernahme eines für sie passenden, gemeinsamen Leaderships dienen, um dann mit stimmigen Methoden und Praktiken horizontal und dezentral ins selbstorganisierte *doing agile* zu kommen, wozu beispielsweise kooperative, circlebasierte Methoden und kollaborative wie vernetzende Praktiken gehören können.

AMBIDEXTRIE FÜR WIDERSPRÜCHLICHE KONTEXTE

Wichtig ist, Agilität nicht allein mit Verweis auf die digitale Transformation und bestehende Dynamiken sowie die ablaufende Zeit für Transformationen zu begründen. Viel wichtiger erscheint es, die Relevanz von Agilität für potenziell emergente Praxis und Praktiken zum Finden neuer Lösungen oder gar Innovationen in komplexen Kontexten nach vorne zu stellen. Das Wissen um die Möglichkeiten von Ambidextrie kann hier für eine prozesshafte und nachhaltige Entwicklung entlastend wie herausfordernd sein. Dennoch bietet es eine Möglichkeit, entlang agiler Werte und Prinzipien, den Transformationsprozess mit allen Akteur:innen iterativ und inkrementell gemeinsam anzugehen.

Das Konzept der Ambidextrie entstammt der Managementlehre und Organisationstheorie und steht für den souveränen Umgang von Personen mit parallel existierenden, nicht aufzulösenden, widersprüchlichen Richtungen und Bereichen auf Ebene einer Organisation (organisationale Ambidextrie) oder auch auf Ebene einer oder der eigenen Person (individuelle oder personale Ambidextrie). Ambidextrie steht dem wörtlichen Ursprung entlehnt für Beidhändigkeit und meint damit die Kunst, als Führungskraft oder Entscheider:in im jeweils eigenen Handlungsbereich statt allein eine bevorzugte Seite vorzuziehen, metaphorisch gesprochen also allein die linke oder die rechte Hand zu nutzen, über die Kompetenz zu verfügen, beide Hände gleichermaßen souverän einsetzen zu können. Wird von

Ambidextrie gesprochen, wird zugleich mit Tushman (2020) auf zwei dafür konstituierende Modi verwiesen, die für das Spannungsfeld bestimmend sind: den Modus der Exploration (hier im Sinne von Neues erkunden oder innovieren) und den Modus der Exploitation (hier im Sinne von Optimierung). Genau in dieser ambidextren Perspektive wird ein möglicher Ansatzpunkt für die Gestaltung des (Hochschul-)Bildungsbereiches gesehen, um sich selbst und seine Bildungsangebote auf eine zukünftige Handlungsfähigkeit auszurichten – ähnlich wie Tushman es in einem Interview für heutige Unternehmen skizziert: „Ich kann nur sagen, dass die Zukunft nicht in der Exploitation liegt. Lediglich das Kerngeschäft aufzubauen, wird nicht genug sein in einer Welt der künstlichen Intelligenz, des Digitalen, der Offenheit, der Ökosysteme. Man sollte tunlichst herausfinden, wie man weiterhin das Kerngeschäft verfolgen und gleichzeitig Exploration forcieren kann" (Tushman, 2020, S. 8). Derzeit wird nach Duwe (2020) vor allem von einer organisationalen Ambidextrie, die sich in die drei Varianten sequenzielle, strukturelle und kontextuelle Ambidextrie differenziert, als eine Form gesprochen. Als alternative, bisher weniger verbreitete Form, weist sie auf eine Art intellektuelle, persönliche Form hin, die im Rahmen von *Agile Educational Leadership* als personale Ambidextrie betitelt wird.



PERSONALE AMBIDEXTRIE IM LEADERSHIP

Hinter dem Ansatz und Rahmen von *Agile Educational Leadership* steckt primär nicht die einzelne Methode, sondern vielmehr eine Haltung und ein Mindset der Offenheit und Flexibilität im Umgang mit Dynamiken und Transformationsprozessen. Diese ermöglichen es, innerhalb dieses Rahmens vielfältige, passende Methoden auszuwählen. Leitend ist hierbei die Frage, wie eine organisationale Ambidextrie und hier besonders die kontextuelle Variante durch eine möglichst souveräne personale Ambidextrie, orientiert an Werten und Prinzipien agilen

Leaderships, lösungsorientert – im wahrsten Sinne mit beiden Händen – und mit primären Blick auf die Menschen in der Organisation geschickt ausbalanciert werden kann. Insofern bietet dieser Ansatz Anknüpfungspunkte dafür, im Sinne eines konsequenten, integrierenden ‚sowohl als auch' zu denken und zu agieren und eben nicht in differenzbezogenen und abgrenzenden ‚entweder oder'-Sicht- und Handlungsweisen zu verharren. Bezogen auf die Person geht es also bei dieser Sicht auf Leadership primär um eine Rolle und Grundhaltung, die eine Person in ihrem Handlungsraum einnimmt und keine klassische Funktionsbezeichnung, eine Managementfunktion oder Leitungsposition mit Zuständigkeit in einer Hierarchiekette.

Mit organisationalem Blick stellt sich die Frage, welchen Rahmen die (Hochschul-)Bildungsinstitutionen als Organisation dafür bieten werden und bieten wollen. Denn Handlungsmöglichkeiten können durch die Art der vorhandenen wie auch gelebten Strukturen und Regeln gleichermaßen begrenzt und eröffnet werden. In jedem Fall stellt sowohl mit Blick auf Personen wie mit Blick auf die Organisation ein „Gleichermaßen" alle Beteiligten vor dieselbe Herausforderung. Etwas gleichermaßen oder, im übertragenen Sinne, mit beiden Händen gleich geschickt tun oder austarieren zu können, ist der Kerngedanke von organisatorischer wie personaler Ambidextrie – beides bringt einen äußeren wie inneren Konflikt mit sich, da hier im Grunde widersprüchliche Ansprüche stimmig ausbalanciert werden müssen. Es wird zunehmend eine Toleranz für genau solche widersprüchlichen Zustände, Konstellationen oder Momente erforderlich und auch eingefordert.

LEADERSHIP ZWISCHEN DUALITÄTEN

Die Frage nach Leadership stellt sich bei *Agile Educational Leadership* aus einem primär auf den Bildungsbereich bezogenem Interesse heraus. Aus diesem Grund geht es nicht allein um die Frage einer veränderten Unternehmensführung, Institutionenleitung oder Governance in Bildungsorganisationen, sondern auch um die Frage, wer in welchen Bereichen Leadership für die Verbesserung der (Hochschul-)Bildung übernehmen könnte. Mit *Agile Educational Leadership* wird im Kern die grundsätzliche Einschätzung Kotters (2015) für Organisationen aufgegriffen, die auch ambidextre Züge trägt. Er verdeutlicht, dass Unternehmen, wenn sie zukunftsfähig in der Dynamik komplexer Anforderungen bleiben wollen, mit der Dualität werden lernen müssen zu arbeiten, dass es pyramidenartige Strukturen und netzwerkartigen Strukturen gleichermaßen geben wird und sogar müsse. Dieser Dualität oder einem solchen dualen Betriebssystem einer Organisation, wie Kotter es nennt, könne mit Leadership eher als mit Management begegnet werden.

An diese Dualität knüpft *Agile Educational Leadership* ebenso an wie auch an der ambidextren Perspektive und fokussiert primär auf Leadership denn auf Management. Leadership unterscheidet sich plakativ betrachtet von Management dadurch, dass es stärker davon geprägt ist, Wandel und Transformation mit Blick auf das Zusammenspiel von Motivation und Ermöglichung von Entwicklung und Wachstum der Mitarbeitenden zu fokussieren. Es erfordert häufig neue, unbekannte Prozesse und findet entlang von Inspiration sowie Visionen und gemeinsam mit den beteiligten Akteur:innen statt. Management ergänzt Leadership, indem es für Ordnung, Konstanz und verlässliche wie optimierte Prozesse dort sorgt, wo bewährte Praktiken und routiniertes Handeln erforderlich sind, beispielsweise bei der Budgetierung, Personalplanung sowie Controlling.

Agile Educational Leadership greift diese Grundidee von Leadership auf, wenn hier Leadership statt Management priorisiert wird – wie auch von Leadership als bevorzugten Begriff vor Führung oder Führungskraft gesprochen wird, um einen teamorientierten und gemeinschaftlichen Netzwerkgedanken konsequent zu betonen. Dennoch wird davon ausgegangen, dass im Zuge der derzeitig notwendigen Transformation von (Hochschul-)Bildungsorganisationen aus einer Leadershipperspektive heraus, die sich an agilen Werten und Prinzipien orientiert, Kenntnisse von traditionellen Führungskonzepten für hierarchische Linien- oder Pyramidenorganisationen wichtig und hilfreich sind. Sie können dazu beitragen, in jeder Situation klug entscheiden zu können, welche konkrete Form von Leadership für eine jeweilige Bildungsorganisation mit ihren Werten, ihrer Kultur und Geschichte stimmig ist. Dabei ist es für ein *Agile Educational Leadership* nicht nur relevant, situativ entscheiden zu können, sondern die Entscheidung aus dem Kontext erstens agiler Werte, zweitens einer agilen Haltung und drittens eines agilen Mindsets heraus zu treffen. Entsprechend orientiert sich



der Rahmen *Agile Educational Leadership* an einem transformationalen Leadershipverständnis, das, im Gegensatz zum transaktionalen Leadership (was, genau genommen, eher als Management zu bezeichnen wäre), den integrativen Ansatz verfolgt, die Mitarbeitenden in ihren Einstellungen, Zielen und Werten derart einzubeziehen, dass diese sich mit denen der Organisation weiterentwickeln und über Werte und Sinn in der transformationalen Zielrichtung übereinstimmen.

Gute Entscheidungen zu treffen, ist die herausragende Leistung, die alle Personen in der (Bildungs-)Organisation zu erbringen haben. Doch so wie es wesentlich ist, sich über die Spannbreite möglicher und mitunter widersprüchlicher Perspektiven auf Leadership gewiss zu sein, ist es ebenso wichtig, sich der eigenen Widersprüche gewahr zu sein und sich selbst als Person in Interaktionskontexten zu kennen bzw. kennenzulernen. Die Anforderungen, die eine personale Ambidextrie an Personen stellt, bringt vor allem mit sich, durch vermehrte Personenorientierung in Form von Partizipation und darüber hinaus gar *Empowerment*, Verantwortungsabgabe zu kultivieren und es mit professioneller Gelassenheit nehmen zu können, Kontrolle abzugeben, Fehler konstruktiv zu nutzen und vielfach zu delegieren. Dieses souveräne Dazwischen erfordert klare eigene Vorstellungen von sich selbst als Leader:in, der oder die man sein möchte. Es kann, so die Annahme hier, besser gelingen, wenn man alle Extreme im Sinne eines transformationalen Leaderships kennt, um für die jeweils vorliegende Situation einschätzen zu können, welche Widersprüche miteinander verbunden werden müssen oder einer Integration bedürfen (siehe ausführlicher Mayrberger, 2021, https://agile-educational-leadership.de/leadership/).

FAZIT: AGILE EDUCATIONAL LEADERSHIP ALS EIN WEG

Agile Educational Leadership ist eine Einladung, gemeinsam und Schritt für Schritt bereits jetzt ins Machen für eine zukünftige Handlungsfähigkeit im (Hochschul-)Bildungsbereich zu kommen. Einem reflektierten Tun, das in einem souveränen ‚sowohl als auch' von Bekanntem und Neuem eine zukunftsfähige Normalität liegen kann. Der interdisziplinäre und mitunter transdisziplinäre Ansatz und Rahmen *Agile Educational Leadership* steht für ein spezifisches Agile Leadership und für eine Handlungsstrategie im Bildungsbereich. Er vereint agile Werte und Prinzipien in sich und bestärkt für den Umgang mit organisationaler und persönlicher Ambidextrie, um souverän gleichermaßen zwischen Hierarchien und Netzwerken agieren zu können.

Die Besonderheit von *Agile Educational Leadership* liegt eher darin, eine Rückbesinnung auf Ideen, Werte und Prinzipien hinter etablierten Schlagwörtern wie Agilität vorzunehmen und für den spezifischen Bildungskontext zu adaptieren, als mit einem für alle passenden Lösungsvorschlag aufzutreten. Denn *Agile Educational Leadership* wird auch von der mitunter idealistischen Idee getragen, die Chance zu sehen, nicht dieselben Fehler zu machen, wie sie bereits in Change- und Transformationsprozessen von Unternehmen vorgemacht wurden – allen voran Pseudoprozesse zu starten, die die postulierten Werte karikieren und so das Engagement der beteiligten Akteuer:innen durch kaum auszuhaltende Widersprüche zunichtemachen. Die Erfahrungen aus dem Bildungsbereich der letzten Monate zeigen, dass schon jetzt viele bereit wären, regelrecht mitzuziehen, denn sie haben gezeigt, dass sie es besser machen wollen und können – und bereits Verantwortung für ihren jeweiligen Handlungsbereich mittragen, von der Gestaltung der Lehre, der Bereitschaft anders zu Lernen, der Programm- und Prüfungsgestaltung bis hin zu Leitungen, die sich offen und flexibel zeigen. Es geht darum, gemeinsam ein ‚sowohl als auch' in der Komplexität vielfältiger Entscheidungs- und Handlungsoptionen zu sehen, auszubalancieren und aushalten zu können wie zu wollen, und auf diese Weise die passende Lösung für die komplexen Herausforderungen der eigenen Bildungsorganisation mit ihren Besonderheiten zu finden. Und genau darin liegt nun im Zuge der derzeitigen dynamischen Kontextbedingungen zugleich die große Chance dieser Zeit: Das Momentum, es gemeinsam anders zu machen. Und anzuerkennen, dass ein gutes Leadership auf allen Ebenen stattfindet und nicht allein an eine oder sehr wenige Personen und ihre Positionen gebunden sein sollte. Jede und jeder von uns gestaltet diese Zukunft mit – durch Handeln oder Abwarten.



PROF. DR. KERSTIN MAYRBERGER
lehrt seit 2014 an der Universität Hamburg. Dort ist sie als Professorin für Lehren und Lernen an der Hochschule mit dem Schwerpunkt Mediendidaktik und Forschungsfokus auf Digitale Transformation und Higher Education tätig. Zudem ist sie Gründerin des KM-Instituts für Digitalbildung.

QUELLEN

Baecker, D. (2017). Agilität in der Hochschule. Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung, 26(1), S. 19-28.

Duwe, J. (2020). Beidhändige Führung: Wie Sie als Führungskraft in großen Organisationen Innovationssprünge ermöglichen. Berlin: Springer Gabler.

Kotter, J. P. (2015). Accelarate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen. München: Vahlen.

Mayrberger, K. (2020). Digitalisierung und Digitalität in der Hochschulbildung. Bildung und Erziehung. 73, 2, S. 136-154.

Mayrberger, K. (2021). Agile Educational Leadership (AEL). https://agile-educational-leadership.de/.

Snowden, D. & Rancati, A. (2021). Managing complexity (and chaos) in times of crisis. A field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework. Publications Office of the European Union: Luxembourg, JRC123629.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. Harvard business review, 85(11), S. 68.

Stalder, F. (2018). Herausforderungen der Digitalität jenseits der Technologie. Synergie – Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre, 5, S. 8-15.

Stalder, F. (2019). „Den Schritt zurück gibt es nicht". Wie die Kultur der Digitalität das Wissen verändert und was das für die Bildung bedeutet. In E. Haberzeth, & I. Sgier (Hrsg.), Digitalisierung und Lernen. Gestaltungsperspektiven für das professionelle Handeln in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung (S. 44-61). Bern: Hep Verlag.

Tushman, M. (im Gespräch mit) T. Schumacher (2020). Ambidextrie gestern und heute. Ein Interview mit Mike Tushman. OrganisationsEntwicklung, 4, S. 4-9.

LEADERSHIP FÜR DIE DIGITAL SOUVERÄNE HOCHSCHULE

DIE CORONABEDINGTEN SOGENANNTEN "DIGITALEN SEMESTER" HABEN DOCH ETWAS GUTES: IN DEUTSCHLAND (UND AUCH IN EUROPA!) WIRD ENDLICH ÖFFENTLICH ÜBER HOCHSCHULLEHRE GESPROCHEN!

VON PROF. DR. ULF-DANIEL EHLERS



CORONA, ONLINE-LEHRE UND DIE FOLGEN

Normalerweise gibt es für die Qualität von Vorlesungen und Seminaren kaum Aufmerksamkeit – schon gar nicht offene Briefe hunderter Professor:innen oder reißerische Aufmacher in Tageszeitungen, wie sie kürzlich zu lesen waren. Der 16. März 2020 markiert also gewissermaßen den Beginn einer kleinen Revolution – und das nicht nur viral. Es ist der Beginn eines für die Hochschulen bislang nicht gekannten Perspektivwechsels, einer bisher nie dagewesenen Phase der Digitalisierung. Es ist der Tag, an dem die meisten Bundesländer in Deutschland den Präsenzbetrieb an allen Hochschulen einstellen – mit zunächst offenem Ende. Bedingt durch die Corona-Pandemie sind Hochschulen gezwungen, ab der zweiten Märzwoche 2020 alternative Lehrmodi zu finden, da Präsenzlehre nicht mehr möglich ist.

In Deutschland bedeutete dies, dass die derzeit 426 staatlichen und privaten Hochschulen und rund 2,9 Mio. Studierenden plötzlich ausschließlich online lehren und lernen sollten. Dieser Zustand hält zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Artikels im September 2021 noch an. Aufgrund der Lockerungen der Corona-Maßnahmen wird jedoch davon ausgegangen, dass hierbei hybride Formen zwischen kurzen Präsenzphasen in kleinen Gruppen und Online-Lernphasen möglich sein werden.

Ob ein „normaler" Hochschullehrbetrieb jemals wieder stattfinden wird, ist Thema vieler Diskussionen (Costello et al., 2020). Unter uns Hochschullehrer:innen zeichnen sich dabei im Wesentlichen drei Positionen ab: zunächst eine optimistisch-affirmative Position mit Aufrufen wie „Nutzt die Krise!" (DIE ZEIT, 18.3.2020) oder ähnlich positiven Einschätzungen (Die Welt, 2.5.2020) wie beispielsweise auch durch das Handelsblatt: „Corona ist die Chance für die Digitalisierung der Hochschulen!" (Handelsblatt, 20.4.2020). Aber es lässt sich auch eine deutlich kritischere Position ausmachen, die zum Durchhalten und Lernen aufruft. Ich bezeichne sie hier als kritisch-progressive Position, die sich in sehr konstruktiven Beiträgen äußert, beispielsweise zum hybriden Lehren von Sabine Kunst, Präsidentin der Humboldt Universität zu Berlin, von Martin Fries von der Universität Göttingen zur juristischen Ausbildung oder vom DAAD. Ebenfalls sind sehr kritische Stimmen zu hören, deren Sichtweise ich hier als konservativ-bewahrend charakterisieren möchte und die sich nicht zuletzt in Aufrufen gegen eine „Zwangsdigitalisierung" ausdrücken (Die Welt, 9.6.2020).

LEADERSHIP IN HOCHSCHULEN IN EINER DIGITALEN WELT

Wie können Hochschulleitungen nun auf diese Herausforderungen reagieren? Das Thema „Digital Leadership" in Hochschulen ist aus zweierlei Hinsicht herausfordernd: Zum einen ist es unklar. Handelt es sich wirklich um Konzepte des *„Digital Leadership"* oder eher um Konzepte des „Leadership im digitalen Zeitalter"? Zum anderen ist es dringend. Denn immer mehr Hochschulen finden sich mittlerweile im permanenten Wandel und Führungskräfte stehen im verzweifelten Bemühen, eine kohärente Strategie für digitale Transformation der Hochschule zu finden, zu verfolgen und diese auch nach außen deutlich zu machen. Zudem können Hochschulen nicht auf bestehende Traditionen oder Erfahrungen bei der digitalen Strategiefrage zurückgreifen. Zeigt sich doch in der aktuellen Diskussion um Hochschulstrategien, dass die digitale Transformation nicht ein Ziel an und für sich ist. Es wird deutlich, dass sich immer weniger Hochschulen eine digitale Strategie geben und immer mehr dazu übergehen, Digitalisierung als Mittel zu verstehen, um das eigene Hochschulprofil strategisch zu überdenken oder zu schärfen. Schünemann und Budde (2018) arbeiten pointiert heraus, dass das Ergebnis dabei oftmals in einer Strategie für Hochschulbildung in einer digitalen Welt besteht, aber eben gerade nicht in einer Strategie für Digitalisierung.

Die Erlangung digitaler Souveränität wird zu dem derzeit wichtigsten und dominantesten Thema in Debatten von Hochschulgremien. Digital Leadership – oder wie Hochschulen durch die digitale Transformation zu leiten sind, welches die richtigen Strategien, Konzepte, Anreize und Strukturen sind – steht im Mittelpunkt dieser komplexen Aufgabe für Hochschulleitungen. Ziel digitaler Souveränität ist dabei, mit den Gremien und Organen, den zentralen Einrichtungen, Leitungen und allen Mitgliedern ein gemeinsam geteiltes Verständnis über die Herausforderungen digitaler Transformation zu entwickeln, die Handlungsmöglichkeiten zu verstehen und Strukturen zu entwickeln, in denen diese verhandelt und mit hohem

Verbindlichkeitsgrad entschieden werden können – und dann auch die Bedingungen für die Umsetzung zu schaffen. Die plötzlich notwendige Digitalisierung der Lehre hat gezeigt, dass jeder einzelne dieser Schritte für Hochschulen eine – oft nicht einfach – lösbare Aufgabe ist.

Allein für den Bereich der Hochschullehre lassen sich dafür schon viele Fragen formulieren (ganz zu schweigen von anderen Handlungsbereichen): Was für Lehren werden aus den digitalen Semestern gezogen? Wie wird Online-Lehre in Zukunft das Bild des Studiums in Deutschland und Europa bestimmen? Welche Ausrichtung und Lehrprofile werden Hochschulen in Zukunft haben? Wie wird Studieren nach Corona aussehen und wie wird es sich verändert haben? Wie nehmen wir diejenigen mit, die das Onlinestudium nicht bewältigen konnten? Wie haben sich Beteiligungsformen der Statusgruppen der Hochschulen durch die digitalen Interaktionsformen verändert? Wo müssen sie unterstützt oder wieder hergestellt werden? Wie schnell und wie nachhaltig werden diese Veränderungen wirken? Lassen sich „digitale Gewinne" erkennen, also Erfahrungen, die aus der Situation gemachter Einschränkungen als durchaus vielversprechend oder positiv in die Phase nach Corona mitzunehmen sind?

In der gesellschaftlichen Debatte wird zudem immer deutlicher, dass die Folgen der Digitalisierung, die mit hoher Geschwindigkeit und weitreichend voranschreiten, derzeit noch gar nicht absehbar sind. Es wird klarer, dass die digitale Revolution mehr nach sich zieht als nur Industrie 4.0, nämlich geradezu eine neue Gesellschaftsformation 5.0, die insbesondere durch die Auflösung der für die Menschen bisher selbstverständlichen Differenz zwischen Realität und Fiktivität („Real Space" / „Cyber Space") gekennzeichnet sein wird (Aktionsrat Bildung, 2017). Der Aktionsrat Bildung wirft in seinem grundlegenden Gutachten bereits vor der Pandemie die Frage auf, ob sich vor diesem Hintergrund unser wenigstens 4.000 Jahre altes Verständnis des Menschen als autonom handelnde und auch verantwortliche Person halten lässt oder ob die „Ich-Diffusion" Gefahr läuft, das Bildungssystem zu einer reinen Institution der Erzeugung technologischer Kompetenz herabzuwürdigen, in der es nicht mehr um eine Sicherung der „Conditio Humana" gehen würde. Er betont, dass es die Aufgabe der für Gesellschaft und Bildung Verantwortlichen sein und bleiben muss, an diesem Konzept festzuhalten. Anschließend daran lässt sich die Notwendigkeit formulieren, dass Verantwortliche in Hochschulen, diese Verantwortung wahrnehmen und die digitale Transformation an ihren Institutionen im Sinne eines Leadership für die digital souveräne Hochschule gestalten.

HANDLUNGSRAHMEN FÜR DIE DIGITAL SOUVERÄNE HOCHSCHULE

Im Ergebnis eines digitalen Transformationsprozesses in Hochschulen geht es darum, sowohl neue und/oder geänderte Strukturen, Abläufe und Regeln für die hochschulischen Kernprozesses zu etablieren als auch darum, Commitment und Akzeptanz zu schaffen für neue und geänderte Werte, Alltagspraktiken (digitalen Handelns in Lehre, Forschung, der dritten Mission und Verwaltung) und auch dafür, welche neuen organisatorischen Symbole und Vorbilder entstehen (s. Abb. 1). Die unterschiedlichen Elemente und Dimensionen wurden bereits an früherer Stelle ausführlich ausgearbeitet und beschrieben, weswegen an dieser Stelle aufgrund des begrenzten Platzes darauf verwiesen wird (siehe dazu Ehlers 2008, 2010).

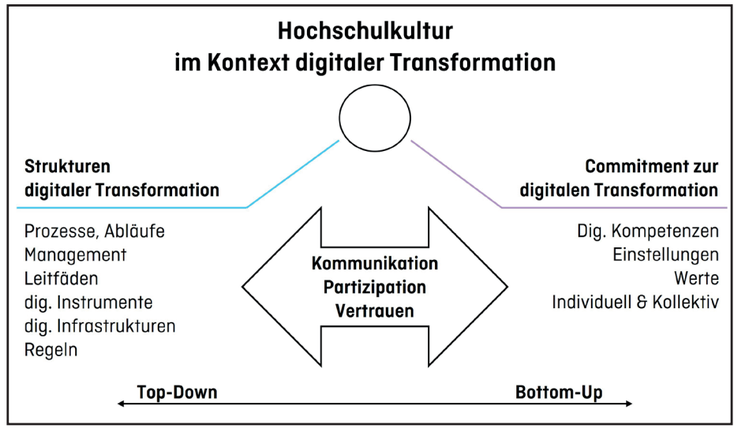


Abb. 1: Hochschulkultur im Kontext der digitalen Transformation (Ehlers et al., 2010).

Es geht nun darum, den Prozess der digitalen Transformation in diesem Sinne als umfassenden Wandlungsprozess der Organisationskultur zu verstehen, der sowohl die strukturellen Aspekte als auch die wert- und handlungsbezogenen Aspekte umfasst. Insbesondere wichtig ist es, geeignete Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen zu schaffen, damit die Organisationsmitglieder die neuen Strukturen, Regeln und Abläufe entsprechend mit individuellen und kollektiven Werten aufladen können.

Um das Ziel der digitalen Transformation der Hochschule zu realisieren und eine entsprechende Organisationskultur in der Hochschule mit neuen und geänderten, individuellen und kollektiven Wertvorstellungen zu erzielen, ist es wichtig, Kerndimensionen und Prozesse der Hochschule im Lichte der digitalen Transformation weiterzuentwickeln. Die folgende Aufstellung (s. Abb. 2) zeigt einen Handlungsrahmen mit Dimensionen auf, die für die digitale Transformation von Hochschulen Relevanz besitzen. Er besteht aus drei Teilen: Teil 1 ermöglicht es, die eigene Organisation im Hinblick auf digitale Transformation zu positionieren. Teil 2 beschreibt Dimensionen, die für das Erstellen einer Vision und Strategie für digitale Transformation von Bedeutung sind. Teil 3 beschreibt Dimensionen, die eine für die digitale Transformation günstige Kultur unterstützen.

Führungskräfte in Hochschulen, Präsidien und Rektoraten stehen vielfach in verzweifeltem Bemühen, eine kohärente Strategie für digitale Transformation der Hochschule zu finden, zu verfolgen und diese auch nach außen deutlich zu machen. Der Handlungsrahmen zeigt die Dimensionen, die in Hochschulen in den Blick genommen werden sollten, um einen umfassenden Transformationsansatz zu erarbeiten. Dies ist unabdingbar, wollen sie ihrer Verantwortung im Sinne eines Leadership für die digital souveräne Hochschule gerecht werden und die digitale Transformation aller Gesellschaftsbereiche nicht nur begleiten, sondern aktiv mitgestalten. Es gilt, diese Dimensionen sichtbar zu machen und in Austausch darüber zu kommen, wie zukunftsorientiertes Digital Leadership konkret stattfinden kann.

LEADERSHIP — HANDLUNGSDIMENSIONEN

TEIL 1: POSITIONIERUNG DER HOCHSCHULE

1. Ausmaß der Nutzung von digitalen Inhalten und Werkzeugen in der Lehre sowie für den digitalen *Student-lifecycle*
2. Hochschule hat Strukturen und Abläufe für Entwicklung und Einsatz digitaler Lehrinhalte verbindlich geregelt
3. Hochschulweiter Austausch über digitale Lehrpraxis und Umsetzung des digitalen *Student-lifecycle*
4. Integration digitaler Lernarchitekturen

TEIL 2: VISION UND STRATEGIE FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

1. Hochschulweit gemeinsam geteilte Vision digitaler Transformation
2. Integration von Konzepten digitaler Transformation in existierende Strategien und Richtlinien
3. Digitalisierung ist Teil der Geschäftsprozesse und des Geschäftsmodells der Hochschule
4. Allianzen und Partnerschaften in Bezug auf digitale Transformation der Hochschule
5. Wahrgenommene Relevanz digitaler Architekturen und des digitalen *Student-lifecycles* in der Hochschule

TEIL 3: IMPLEMENTIERUNG UND FÖRDERUNG DIGITALER TRANSFORMATION IN DER HOCHSCHULE

1. Hochschulweite Integration von Datenschutzregeln, *Intellectual Property Rights*, *Digital Rights Management* und Copyright-Regeln
2. Wertschätzung, Motivation und Incentivierungskonzepte für die Integration digitaler Medien und Werkzeuge in den Lehr-/Lernprozess sowie den digitalen *Student-lifecycle*
3. Nutzung digitaler Inhalte und Werkzeuge im Lehr-/Lernprozess
4. Foren, Werkzeuge und Strukturen, um Erfahrungen der Integration von Digitalisierung in die Lehre und den digitalen *Student-lifecycle* hochschulweit auszutauschen
5. Qualitätskonzeptionen für digitale Transformation der *Student-experience* in Lehre und Verwaltung und Forschung
6. Professionalisierung von Lehrenden und Mitarbeitenden für die digitale Transformation/Change Management
7. Digitale Kompetenzen
8. Unterstützungsarchitekturen/Coaching für die Entwicklung digitaler Praxis in Lehre und Verwaltung

Abb. 2: Handlungsrahmen mit Dimensionen für die digitale Transformation nach Ehlers.

QUELLEN

Aktionsrat Bildung (2017). Gutachten „Bildung 2030 – veränderte Welt. Fragen an die Bildungspolitik". https://www.aktionsrat-bildung.de/publikationen/gutachten/gutachten-bildung-2030-veraenderte-welt-fragen-an-die-bildungspolitik.html.

Costello, E., Brown, M., Donlon, E. et al. 'The Pandemic Will Not be on Zoom': A Retrospective from the Year 2050. Postdigit Sci Educ (2020). https://doi.org/10.1007/s42438-020-00150-3.

Ehlers, U.-D. (2009). „Understanding quality culture", Quality Assurance in Education, Vol. 17 Issue: 4, S. 343-363.

Ehlers, U.-D., Schneckenberg, D. (Hrsg.) (2010). Changing Cultures in Higher Education – Moving Ahead to Future Learning. A Handbook for Strategic Change. Springer International. New York.

Schünemann, I. & Budde, J. (2018). Hochschulstrategien für die Lehre im digitalen Zeitalter: Keine Strategie wie jede andere! (Arbeitspapier Nr. 38). Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.



PROF. DR. ULF-DANIEL EHLERS
ist Professor für Bildungsmanagement und lebenslanges Lernen und Leiter die Arbeitsgruppe NextEducation an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Seit Anfang 2021 ist er Scientific Director am PerspektivenLABOR des HoC (KIT). Er ist gewählter Vizepräsident von EURASHE und Direktor im Executive Committee des European Distance and E-Learning Network (EDEN).



5 LEADERSHIP-ANSÄTZE FÜR DEN DIGITALEN WANDEL IN HOCHSCHULEN

Von digitaler Souveränität bis Vertrauensmanagement – Praxisbeispiele zeigen, wie Leadership im digitalen Zeitalter gelingen kann.

VON DR. CHRISTINE TOVAR & ANNE PRILL



Viele Führungskräfte an Hochschulen waren und sind in der anhaltenden Corona-Pandemie besonders gefordert. Sie manövrierten ihre Mitarbeiter:innen, Hilfskräfte und Teams zunächst ad-hoc durch die Krise, waren mit neuen Herausforderungen konfrontiert, in denen Sie dennoch Sicherheit vermittelten und Führungsverantwortung zeigten. Wie haben die Erfahrungen aus der Pandemie das Führungsverhalten beeinflusst und welche Chancen ergeben sich daraus für eine dauerhafte Veränderung hin zu Digital Leadership- und New Work-Ansätzen an deutschen Hochschulen? Praxisbeispiele zeigen, wie Leadership im digitalen Zeitalter gelingen kann.



Wie in vielen Bereichen hat die Corona-Pandemie auch im Hochschulbetrieb gezeigt, wer gut (oder weniger gut) mit Ausnahmesituationen umgehen kann. Allen Involvierten wurde viel abverlangt, um quasi über Nacht Lehr- wie Arbeitsbetrieb digital umzustellen. Führungskräfte mit einer Vision für den digitalen Wandel an ihrer Hochschule, ihrem Fachbereich oder ihrer Arbeitsstelle konnten mitunter schneller reagieren als andere. Obwohl die Bewältigung der Krise noch frisch ist, gibt sie nun auch Raum für Veränderung. Insbesondere aktuelle Führungsthemen wie Digital Leadership und New Work erhielten dadurch einen Aufwind und wurden praktisch erlebbar.

Überall haben corona-bedingte Anpassungen des Arbeitsalltags für einen Schub in der Entwicklung der Arbeitskultur gesorgt. Dabei befindet sich die Arbeitswelt schon seit längerem in einem deutlichen Wandel. Der Arbeitsplatz Hochschule hat den Ruf, mit solchen Veränderungen langsamer umgehen zu müssen als Berufsfelder der freien oder Kreativwirtschaft. New Work wird manchmal als „Buzzword" benutzt, um Entwicklungen und Ansätze der Zukunft von Arbeit zu erklären. Dabei verfügt der Bereich Hochschule bereits über wichtige Merkmale dieser neuen Arbeitskultur. „Es geht um sinnstiftende Arbeit, die von Eigenverantwortung und Selbstständigkeit geprägt wird, die Mitarbeitende als Menschen mit all ihren beruflichen, privaten wie familiären Facetten begreift und die von Wertschätzung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden geprägt ist", wie Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer des CHE Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh, zentrale New Work-Ansätze zusammenfasst. So arbeiten Professor:innen, Wissenschaftler:innen und Lehrende häufig schon selbstorganisiert und selbstbestimmt, teilen sich ihre Arbeitszeit selbst ein und sind im Homeoffice gut organisiert. Beim Thema Führung scheinen Hochschulen ähnlich breit (oder nicht-breit) aufgestellt zu sein wie andere Organisationen. Die Corona-Situation war für Führungskräfte eine Phase großer Unsicherheit, nicht nur an Hochschulen. Der Umgang mit dieser Situation sowie anderen künftigen Unsicherheiten ist für „Digital Leader" entscheidend: hier zeigen sich Stärken und Schwächen in der Führungskultur einer Organisation. Dies gilt in Hochschulen nicht nur „ganz oben" im Rektorat oder Präsidium, sondern auch schon „im Kleinen": bei Lehrenden, die Tutor:innen-Gruppen führen, bei Verwaltungsteams, die organisiert werden müssen, oder auch in Forschungsteams, in denen Wissenschaftler:innen (Mit-)Verantwortung für wissenschaftliche Mitarbeiter:innen haben. Zudem verändert sich durch den digitalen Wandel der Anspruch an Personen mit Führungsverantwortung enorm. Kompetenzen wie Flexibilität, Eigenverantwortung und ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit sind gefragt. Im engen Zusammenhang mit dem New Work-Konzept steht auch der Umgang mit digitalen Medien und Arbeitsmethoden. Die folgenden fünf Leadership-Ansätze können Führungskräften in Hochschulen für den digitalen Wandel Orientierung bieten.

LÖSUNGSANSÄTZE FINDEN MIT DIGITALER SOUVERÄNITÄT

Es kommt für Führungskräfte, auch in Hochschulen, mehr denn je darauf an, sich ein gewisses Maß an digitaler Souveränität anzueignen. Dazu gehört nicht explizit, jedes neue Tool zu beherrschen. Wichtiger ist vielmehr, einen guten Überblick darüber zu haben, was digital machbar ist und eng mit den Vorreiter:innen und Digitalexpert:innen der eigenen Hochschule zusammenzuarbeiten, um Potenziale und Grenzen der vielfältigen Konzepte und Tools zu verstehen.

Mit dem ersten Lockdown im Sommersemester 2020 galt es auf einmal, intensiver online zu arbeiten als je zuvor: Statt Meetings vor Ort in der Hochschule abzuhalten, wurden die meisten Hochschulangehörigen zu routinierten Videokonferenz-Teilnehmer:innen; gemeinsame Dokumente sollten auf einmal

kollaborativ von verschiedenen Arbeitsplätzen aus erstellt werden. Wer schon zuvor in eine sichere, technische Infrastruktur investiert und Rahmenbedingungen für Innovationen aktiv mitgeschaffen hatte, war für die Verlagerung von Absprachen und Kollaboration in den virtuellen Raum relativ gut vorbereitet.



DURCH INTERNE KOMMUNIKATION DIE EIGENE POSITION STÄRKEN

Freier Zugang zu Informationen ist in einer von Unsicherheit geprägten Zeit immens wichtig. Führungskräfte sollten besser vorläufige Informationen unter Vorbehalt geben als keine. Transparenz und das Teilen von Erfahrungen und Austausch werden am besten vorgelebt, um damit zu einer offenen Kultur beizutragen. So erfuhr beispielsweise der Bereich der internen Kommunikation mit der Pandemie einen enormen Schub. Durch den Einsatz digitaler Plattformen und Medien können Hochschulleitungen intern viel schneller und direkter Sichtbarkeit erreichen. Corona-Updates wurden beispielsweise mittels regelmäßiger Videobotschaften vermittelt oder größere „Townhall Meetings" online abgehalten. Für Hochschulleitungen ist die Nutzung dieser digitalen Möglichkeiten eine große Chance, sich noch stärker als Führungskraft zu positionieren und zur Identifikation mit der Hochschule beizutragen.

Auch wenn zukünftig viele Begegnungen im digitalen Raum stattfinden – in der Zusammenarbeit von Menschen müssen nach wie vor der Mensch und das Menschliche im Vordergrund stehen. Empathische Führungskräfte finden Wege, ihre sozialen und kommunikativen Fähigkeiten in den digitalen Raum zu verlagern, was nicht immer einfach ist. Angebote regelmäßiger Erreichbarkeit (z. B. morgendlich oder wöchentlich) können dafür ein effektiver Ansatz sein. In ihrer Rolle als Director des Campus Hamburg der Hochschule Macromedia führte Dr. Merle Emre für die Verwaltungsmitarbeitenden ein morgendliches, digitales Stand-Up-Meeting ein, bei dem sich alle in Kürze auf den neuesten Stand bringen und operative Aufgaben abklären. Auch in Zukunft soll an dieser neuen Routine festgehalten werden. Solche festen Zeitfenster für Video- oder Telefon-Erreichbarkeit machen es Mitarbeiter:innen leichter, Kontakt aufzunehmen und bauen eine mögliche Hemmschwelle der Kommunikation ab. Regelungen, welche Informationen beispielsweise per E-Mail an alle geteilt werden oder wozu gechattet werden kann, mindern Unsicherheiten und Überforderung mit verschiedenen digitalen Kommunikationskanälen. Auch auf informellem Weg ist es für Personen mit Führungsverantwortung wichtig mitzubekommen, welche Themen gerade relevant sind. Ohne die Begegnung im Büroflur oder der Mensa, fällt der direkte Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen allerdings weg. Um diesen „Draht" nicht zu verlieren, bleibt es wichtig, die verschiedenen Akteur:innen aktiv abzuholen und einzubeziehen. Mit dem Umzug ins Digitale mussten schnell alternative Wege und Formate gefunden werden. Prof. Dr. Ralph Sonntag, Dekan der Fakultät Wirtschaftswissenschaften an HTW Dresden, führte virtuelle Kaffeerunden ein, um den informellen Austausch nicht aus den Augen zu verlieren. Durch regelmäßige Jour Fixes mit der Studierendenvertretung konnte er schneller Belange der Studierenden aufnehmen und gemeinsam Ideen besprechen.



DURCH LERNBEREITSCHAFT VERÄNDERUNGEN PROAKTIVER BEGEGNEN

Die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie haben auch einen generellen Effekt: Mit dem Erlebnis, aus der Krise heraus Entscheidungen zu treffen, sehen sich Führungskräfte in Hochschulen auch in Zukunft eher bereit, sich auf neue Arbeitsmethoden oder Prozesse einzulassen. Die Hürde, Veränderungen in einer digitalen Welt proaktiv zu begegnen, scheint nicht mehr so hoch. Aus der Not heraus war es auf Führungs-, Lehrenden- und Verwaltungsebene nötig, schnell neue Fähigkeiten zu erlernen. Hochschulmitarbeitende haben sich gegenseitig beispielsweise in Form von „Micro-Schulungen" unterstützt, Lehrende neue Online-Tools ausprobiert und genutzt. Die enorme Lernbereitschaft spiegelte sich auch im „Quickstarter Online-Lehre", dem gemeinsamem Qualifizierungsspecial von HFD, GMW und e-teaching.org wider. In diesem Online-Kurs wurden Lehrende, die bisher noch keine oder erst wenig Erfahrungen mit der Lehre mit digitalen Medien hatten, unterstützt, Konzepte zu entwickeln, um auch mit einfachen Mitteln gute Lehre online durchzuführen.

An der Universität Paderborn wurden vor allem neue niedrigschwellige Austauschformate, wie Foren und Chats, unter den Lehrenden geschaffen und sehr gut angenommen. Auch in Zukunft werden diese Angebote beibehalten, um das Thema der „gegenseitigen Hilfe" weiter zu etablieren. Aus Sicht von Prof. Dr. Gudrun Oevel, Chief Information Officer (CIO) der Universität Paderborn, profitierten davon besonders der wissenschaftliche Nachwuchs und diejenigen, die zum ersten Mal Erfahrungen mit digitalem Arbeiten und Lehren gemacht haben. Für Führungskräfte ist dies ein geeigneter Zeitpunkt, die Bereitschaft vieler Akteur:innen zu nutzen, um an einer neuen Führungs- und Organisationskultur mitzuarbeiten, sich gemeinsam neu auszurichten und das voneinander und miteinander Lernen nachhaltig zu fördern.

MIT VERTRAUEN VERÄNDERUNGSPROZESSE GESTALTEN

Auch außerhalb von Ausnahmesituationen, wie der erlebten Corona-Pandemie, bildet eine Kultur des Vertrauens eine gute Basis, gemeinschaftlich Veränderungsprozesse zu gestalten. Das schaffen Führungskräfte nicht durch Kontrollmechanismen, sondern durch die Bewertung von Arbeitsleistung als zentralem Aspekt von New-Work-Führung. So sind Mitarbeitende möglicherweise eher bereit, verschiedene Wege auszuprobieren, Risiken einzugehen und damit Innovationen zu beschleunigen. Konkret helfen hier gemeinschaftlich aufgestellte Spielregeln, beispielsweise in Bezug auf die Zusammenarbeit. Für Kolleg:innen, die das Arbeiten von Zuhause nicht gewohnt sind, kann es sinnvoll sein, die Erwartungen an eine virtuelle Zusammenarbeit festzulegen. Hierzu gehören z. B. Reaktionszeiten und telefonische Erreichbarkeit. Denn nicht wenige Menschen, die im Büro meist unter einer ‚sozialen Kontrolle' gearbeitet haben, setzt der Gedanke unter Druck, Zuhause nicht häufig genug erreichbar zu sein. Ein nachhaltiges Vertrauensmanagement etabliert sich durch das Wechselspiel von Vertrauensvorschuss und Vertrauensleistung. So wird Mitarbeitenden auf der einen Seite das Vertrauen zur flexiblen Gestaltung ihrer Arbeitszeit geschenkt. Auf der anderen Seite sind die Einhaltung der gemeinsam vereinbarten Spielregeln und die Dokumentation bestimmter Arbeitsprozesse wichtig, ohne dass ein Gefühl der Kontrolle entsteht. Das kann in der Organisation Hochschule Entscheidungen beschleunigen, Experimentierräume schaffen und die Selbstverantwortung auf allen Ebenen stärken.

AUF HERAUSFORDERUNGEN ZUGEHEN UND STRATEGISCHE WEICHEN STELLEN

New Work und Digital Leadership sind nicht länger Worthülsen, sondern wurden an vielen Stellen erlebbar. Diese Erlebnisse können langfristig zu neuen Mindsets in der Führungskultur führen. Hier gewinnen Faktoren wie flexible Arbeitszeitgestaltung und Partizipation von Mitarbeitenden immer mehr an Bedeutung. Digital Leader begleiten und organisieren diese Umgestaltung von Prozessen und Strukturen in Hochschulen engagiert und aktiv mit. Eigenschaften wie Innovationsgeist und Mut, sich auf neue Arbeitsmethoden einzulassen, stehen dafür im Vordergrund. Entscheidungsträger:innen in Hochschulen, mit einer Offenheit für aktuelle Entwicklungen, können die jüngsten Erfahrungen aus der Corona-Pandemie als Chance nutzen, um neue Organisationskulturen für den digitalen Wandel an Hochschulen zu etablieren. Aus der digitalen Zusammenarbeit entstand ein wichtiger Hebel, den Führungskräfte jetzt nutzen können, um auf strategischer Ebene wichtige Weichen für die Zukunft der Hochschule im digitalen Wandel zu stellen.



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. KORNELIA FREITAG
ist seit 2015 Prorektorin für Lehre und Internationales an der Ruhr-Universität Bochum. Sie habilitierte sich 2001 für amerikanische Literatur und Kultur an der Universität Potsdam. 2002 wurde sie von der Ruhr-Universität Bochum auf den Lehrstuhl für American Studies berufen.

***strategie digital*: Was haben Sie als Peer aus der Peer-to-Peer-Strategieberatung gelernt?**
Kornelia Freitag: Die Teilnahme an der Peer-Beratung hat mir gezeigt, dass – nicht nur aufgrund der Erfahrungen aus der Corona-Zeit, sondern auch bedingt durch neue technische Entwicklungen – Digitalisierungsstrategien nicht nur regelmäßig, sondern auch in kürzeren Abständen überarbeitet werden sollten. Dies werden wir an der Ruhr-Universität Bochum nun auch angehen.

***strategie digital*: Welcher Aspekt der Digitalisierung von Studium und Lehre wird aus Ihrer Sicht am meisten unterschätzt?**
Kornelia Freitag: Unterschätzt wird einerseits der zeitliche Aufwand, den Lehrende bei der Umstellung von Präsenzlehre auf digitale oder Blended-Formate haben, und andererseits der Bedarf an realen Räumlichkeiten für das „Senden“ und „Empfangen“ digitaler Angebote.

Der Wechsel in das Digitale erfordert dafür passende didaktische Konzepte. Dadurch erhöht sich der Zeitaufwand für die Vorbereitung erheblich: durch das Medium entstehende Defizite in der spontanen Kommunikation müssen ausgeglichen, zweckmäßige Tools ausgewählt, angemessene Leistungsüberprüfungen gefunden und der Aufwand für Studierende muss angepasst werden. Zu oft war im ersten „Corona-Semester“ der Zeitaufwand bei der Durchführung, sowohl für Lehrende als auch für Studierende, plötzlich viel höher als er es in Präsenz gewesen wäre. Dies müssen wir als Lehrende im Blick haben.

Und dass jetzt auch für online-gestützte Lehre räumliche Vorkehrungen auf dem Campus getroffen werden müssen, hat wohl kaum jemand vorausgesehen. Die Abstimmung von digitalen und Präsenz-Angeboten innerhalb eines Studiengangs erfordert Räumlichkeiten an den Hochschulen, aus denen sich Studierende an Online-Angeboten aktiv beteiligen können. Dies betrifft nicht nur Räume, die eine hybride Lehre („Wechselunterricht“) ermöglichen, sondern auch Aufenthaltsmöglichkeiten für Studierende, um z. B. zwischen Präsenzveranstaltungen an digitalen Angeboten auf dem Campus teilnehmen zu können oder wenn durch die Heimfahrt der Beginn des Online-Angebots verpasst würde.



***strategie digital*: Was möchten Sie einer Hochschule mitgeben, die sich jetzt auf den Weg macht?**
Kornelia Freitag: Digitalisierung von Studium und Lehre ist ein langfristiger Prozess, der in Stufen geplant werden muss und alle betrifft: Lehrende, Studierende und unterstützende Einheiten (inklusive des Qualitätsmanagements, der IT und der Hochschuldidaktik). Nur wenn alle mitgenommen werden, alle die Bedeutung von Digitalisierung in der Lehre verstehen, ressourcentechnisch unterstützt werden und abgestimmt zusammenarbeiten, wird der Prozess gelingen.

***strategie digital*: Aus welchem Führungsverständnis heraus lassen sich Strategieprozesse in Hochschulen erfolgreich gestalten?**
Kornelia Freitag: Ehrgeizige Ziele für die Digitalisierung von Studium und Lehre nutzen nichts, wenn nicht alle wissen, warum und wie sie verwirklicht werden sollen. Digitalisierung um der Digitalisierung willen wird misslingen. Es muss klar werden, wie alle Beteiligten – Lehrende, Studierende und unterstützende Einheiten – von den geplanten Maßnahmen profitieren und wie sinnvolle Ziele erreicht werden können. Daher lohnt sich partizipative Führung im Endeffekt immer – selbst wenn sie etwas länger braucht. [sam]

DAS KONZEPT DER PEER-TO-PEER-STRATEGIEBERATUNG

Die Peer-to-Peer-Strategieberatung des Hochschulforums Digitalisierung ist ein Entwicklungsinstrument für Hochschulen, die den digitalen Wandel in der Hochschullehre aktiv gestalten und digitales Lehren und Lernen sowie die Digitalisierung von Beratungs- und Unterstützungsstrukturen strategisch stärken möchten. Als solches richtet es sich gezielt an Hochschulleitungen und an der individuellen Zielsetzung und Profilbildung der jeweiligen Hochschule aus. Anhand eines vertraulichen, strukturierten Selbstberichts legen die ausgewählten Hochschulen die Grundlage für den Beratungsprozess.

Auf Basis des Berichts und in Absprache mit den Hochschulen werden zu den definierten Themenschwerpunkten passende Expert:innen als „Peers” ausgewählt und in den Beratungsprozess eingebunden. Anschließend bieten auf die Herausforderungen und Ziele der Hochschule zugeschnittene Beratungstage mit themenspezifischen Workshops an der Hochschule die Möglichkeit, Strategien, Ziele und Maßnahmen gemeinsam mit den „Peers” zu entwickeln, konkretisieren und reflektieren. Der abschließende Beratungsbericht der „Peers” hält die Ergebnisse und Empfehlungen strukturiert fest.

PROF. DR. KORNELIA FREITAG ALS PEER

Prof. Dr. Kornelia Freitag war im Jahr 2020/21 in die Peer-to-Peer-Strategieberatung der Universität Potsdam eingebunden. Dort beriet sie die Universität als eine von insgesamt vier Peers. Neben ihr unterstützten Prof. Dr. Sabine Seufert von der Universität St. Gallen, Dr. Hans Pongratz von der TU München sowie Titus Wiesner als studentischer Peer. Schwerpunkte der Beratung waren die Themen Governance-Strukturen und die Verknüpfung von Qualitätszielen in der Lehre.



DREI FRAGEN ZUR DIGITALISIERUNG IN STUDIUM UND LEHRE

mit Prof. Dr. Jens Weiß, Hochschule Harz

Die Rektoratsvilla der Hochschule Harz

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?**
Jens Weiß: Die Peer-to-Peer-Beratung hat genau in den zweiten Teil unseres dreijährigen Prozesses DigEL („Digitalisierte Elemente in der Lehre") gepasst. Die Beratung hat uns in einigen wichtigen Punkten bestätigt, uns aber auch an einigen Stellen geholfen, bisher zu wenig bearbeitete Themen zu erkennen und bearbeitbar zu machen. Wir haben in der Folge dann vor allem an einem Verständnis von „Digitalisierung der Lehre" gearbeitet, das zu uns – als kleine Präsenzhochschule – genau passt. Diese Überlegungen sind in eine Strategie zur Digitalisierung der Lehre eingeflossen, die 2019 im Senat der Hochschule verabschiedet wurde. Auf dieser Basis konnten dann organisatorische und personelle Voraussetzungen geschaffen werden, die letztlich bei der Umstellung auf die Online-Lehre im März/April 2020 ein wesentlicher Erfolgsfaktor waren. Die Fokussierung auf die Entwicklung von Lernszenarien als standardisierte Formate zur Nutzung digitaler Elemente in der Präsenzlehre, die ebenfalls von der Peer-to-Peer-Beratung angestoßen wurde, soll im nächsten Jahr, das heißt 2022, wieder aufgenommen werden.

Die Peer-to-Peer-Beratung hat uns vor allem auch in den internen Diskussionen über die Digitalisierung in der Lehre sicherer gemacht. Wir haben gesehen, dass andere Hochschulen oder sogar große Universitäten an manchen Stellen ähnliche Probleme haben. Aber wir haben auch erkannt, wo unsere Stärken liegen und wie wir Digitalisierung zur Schärfung unseres Profils und zur Weiterentwicklung unserer Präsenzstudiengänge nutzen können.

***strategie digital*: Wenn Sie den Strategieprozess für die Digitalisierung in Studium und Lehre heute noch einmal anstoßen würden, was würden Sie anders machen?**
Jens Weiß: Unter gleichen Rahmenbedingungen würden wir den Prozess wohl wieder ganz ähnlich planen und organisieren. Wenn wir insgesamt mehr Zeit und Personalressourcen für den Digitalisierungsprozess zur Verfügung hätten, würden wir vermutlich vor allem das Thema „Digital Leadership" viel stärker aufgreifen und ganz grundlegend mit allen Fachbereichsleitungen und den die Lehre didaktisch unterstützenden Kolleg*innen angehen. Es lohnt sich sicher, mehr in die Entwicklung einer gemeinsamen Vorstellung von moderner, digitaler Didaktik und eines Leitbildes für die digitalisierte Lehre zu investieren, als uns das möglich war.

> *„Der Einbezug von Studierenden in Digitalisierungsprojekte, insbesondere als Berater:innen, hat sich außerordentlich bewährt."*

Der Einbezug von Studierenden in Digitalisierungsprojekte, insbesondere als Berater:innen, hat sich außerordentlich bewährt. Diese Möglichkeit hätten wir noch stärker nutzen können, aber auch dazu fehlten uns als kleiner Hochschule mit engem Stellenplan die Ressourcen, denn solche Projekte müssen auch übergreifend koordiniert werden. Und was wirklich nicht zu empfehlen ist, ist die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten mit Personalmangel im IT-Bereich oder im Rechenzentrum der Hochschule. Hier wäre ein deutlich früherer Ausbau der Unterstützung im technisch-didaktischen Bereich, aber auch im Administrationsbereich hilfreich gewesen.



PROF. DR. JENS WEISS
ist Professor für Verwaltungswissenschaften an der Hochschule Harz. Seit 2017 ist er als Prorektor für Hochschulentwicklung und Gleichstellung für die Digitalisierungsprojekte der Hochschule verantwortlich.

***strategie digital*: Welches Thema treibt Sie derzeit um?**
Jens Weiß: Nachdem wir nun – aus Sicht der Studierenden wie auch der Hochschulleitung und der meisten Dozent:innen – drei Semester sehr erfolgreich Online-Lehre betrieben und auch verschiedene hybride Szenarien ausprobiert haben, stehen wir vor der Frage, wie wir diese Erfahrungen in die Präsenzlehre einbringen um diese weiterzuentwickeln. Wir haben im Januar 2020 beispielsweise ein Konzept für *Active Learning Spaces* (*ALS*) entwickelt – da fragen wir uns jetzt, wie wir solche ALS auf Basis unserer neuen Erfahrungen realisieren wollen. Unsere Sicht auf die digitale Lehre und vor allem auch auf digitale Kollaboration zwischen Lehrenden und Lernenden, aber auch allein zwischen den Lernenden, hat sich in den letzten 1,5 Jahren erheblich verändert. Wir müssen jetzt darauf achten, dass



Studierende am Campus Wernigerode

„Es geht also darum, nach der ‚Expressdigitalisierung' […] zu sortieren, welche Erfahrungen guter Praxis wir dauerhaft beibehalten oder umsetzen wollen."

wir unser Wissen über digitale Lehre so einsetzen, dass wir damit einen Nutzen stiften und Lernertrag und -motivation optimieren. Gleichzeitig müssen wir Fälle, in denen didaktisch nicht optimale Präsenzlehre einfach nur in die digitale Welt transferiert wurde, anschauen und überlegen, was da besser zu machen ist. Es geht also darum, nach der „Expressdigitalisierung", die wir uns alle 2019 noch nicht vorstellen konnten, zu sortieren, welche Erfahrungen guter Praxis wir dauerhaft beibehalten oder umsetzen wollen.

Gleichzeitig wird es auch darum gehen, Fehlentwicklungen zu korrigieren. Wir glauben, dass Lernen und Studieren auch eine Einbettung in einen sozialen Kontext brauchen und dass dieser für Bachelorstudierende wichtig oder sogar entscheidend für den Studienerfolg ist. Und wir denken auch, dass wir als Präsenzhochschule am Besten in der Lage sind, diese guten Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Studium zu garantieren. [sam]

ZIELE DER PEER-TO-PEER-STRATEGIEBERATUNG AN DER HOCHSCHULE HARZ, 2018/19

1. HANDLUNGSFELD: WEITERENTWICKLUNG DER LEHRE

- Erhöhung des Mehrwerts der Lehre (z.B. durch Einführung neuer Lehr- und Lernformen) zur Qualitätssteigerung
- Anreicherung der Curricula (z.B. durch ergänzende mediale Inhalte und neue Prüfungsformen)
- Erhöhung von Fach- und Methodenkompetenz (z.B. durch den Einsatz digitaler Wissensvermittlungskonzepte) zur Verbesserung der Ausbildungsqualität

2. HANDLUNGSFELD: STEIGERUNG DER DIVERSITÄT VON STUDIERENDEN IM HINBLICK AUF INTERNATIONALISIERUNG

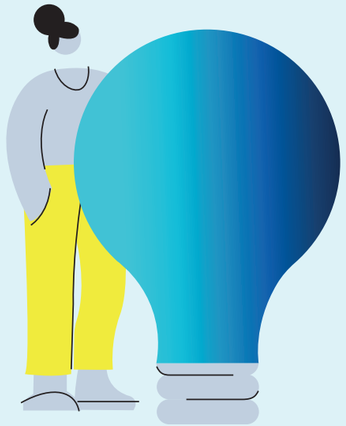
- Schaffung von Freiräumen für neue Lehrmethoden und Erfahrungen der Lehrenden
- Kollaboratives Lernen im digitalen und analogen Raum
- Individualisierte Lernerfahrungen zur Steigerung der Studierendenmotivation
- Zeitliche und räumliche Flexibilisierung des Studiums
- Aktivierung neuer Studierender im Rahmen medialer Lernerlebnisse
- Neue Raumplanungskonzepte für die Ausstattung von Lehr- und Lernräumen für das digitale Zeitalter

Die Hochschule Harz ist auf dem Weg, sich für eine digitalisierte Welt zu transformieren. [Symbolbild]

HFD AKTUELL

STANDORT-BESTIMMUNG IN DER DIGITALISIERUNG

DAS HFD STRATEGIE-BENCHMARK



DIE DIGITALE TRANSFORMATION AN HOCHSCHULEN IST ZU EINER WICHTIGEN FÜHRUNGSAUFGABE GEWORDEN. STRATEGIEN UND ZENTRALE EINRICHTUNGEN SIND TREIBER FÜR DIE ENTWICKLUNG VON STUDIUM UND LEHRE. GLEICHZEITIG IST ES EINE GROSSE HERAUSFORDERUNG, EINEN HOCHSCHULWEITEN ANSATZ FÜR DIE DIGITALISIERUNG VON STUDIUM UND LEHRE ZU ENTWICKELN UND UMZUSETZEN. DAS HFD STRATEGIE-BENCHMARK SOLL DABEI ORIENTIERUNG BIETEN.

VON DR. JANNICA BUDDE

Zur Unterstützung von Hochschulleitungen bei der digitalen Transformation sind in den vergangenen Jahren zahlreiche Instrumente entstanden. Mit diesen können Führungskräfte ihre strategischen Pläne reflektieren, Leerstellen identifizieren und relevante Informationen auf Basis von Kennzahlen (KPI) bewerten (Volungevičienė et al., 2021, S. 5). Auch das HFD hat ein Instrument zum Thema Digitalisierungsstrategie entwickelt: Das HFD Strategie-Benchmark fokussiert dabei auf Handlungsfelder in der strategischen Organisationsentwicklung hinsichtlich der digitalen Transformation in Studium und Lehre.

SELF-ASSESSMENT ALS TEIL EINES INSTITUTIONELLEN QUALITÄTSMANAGEMENTS

Digitalisierungsstrategien sollen die digitale Transformation an Hochschulen unterstützen und unter anderem digital-unterstütztes Lehren und Lernen erfolgreich an der eigenen Institution implementieren. Doch dazu gehört auch eine Vorstellung, wie dies von einer hochschulweiten Perspektive heraus aussehen soll. Diese Frage stellt sich beispielsweise das durch die European University Association (EUA) geleitete Projekts DIGI-HE: *„What does DELT [Digitally Enhanced Learning and Teaching] look like from an institution-wide perspective when successfully implemented in a mature way?"* (Volungevičienė et al., 2021, S. 22)

Bei der Beantwortung dieser Frage können verschiedene Frameworks, Self-Assessment- und Benchmark-Instrumente helfen. Sie basieren auf expliziten und in der Regel durch eine theoretische Perspektive abgesicherte Annahmen zur Digitalisierung an Hochschulen und strategischen Entwicklung. Von den 20 durch das Projekt DIGI-HE untersuchten Instrumenten reflektieren aber nur wenige auch eine institutionelle Perspektive auf Evaluation und Qualitätssicherung. Die Autor:innen der Studie machen deutlich, dass Self-Assessments zu DELT gerade in das institutionelle Qualitätsmanagement eingebunden und nicht als davon separate Aktivitäten betrachtet werden sollten.

Self-Assessment kann dabei unterstützen, die mit der Digitalisierung einhergehende institutionelle Weiterentwicklung einem Qualitätmanagement zu unterwerfen und Digitalisierungsstrategien bzw. Fortschritte in Bezug auf die digitale Transformation von Studium und Lehre „messbar" zu machen. Führungskräfte an Hochschulen können dadurch ihre Strategien wirksamer gestalten, Fortschritte an der eigenen Institution sichtbar machen und damit auch eine Legitimation nach innen und außen für die strategischen Maßnahmen schaffen. Diese Tools geben dabei aber selten selbst Handlungsanweisungen, sondern sollen dazu dienen, einen hochschulinternen Diskussions- und Austauschprozess anzuregen.

DAS HFD STRATEGIE-BENCHMARK

Mit dem HFD Strategie-Benchmark hat das Hochschulforum Digitalisierung gemeinsam mit dem Leibniz-Institut für Wissensmedien (IWM) in Tübingen ein Instrument zur Standortbestimmung der eigenen Digitalisierungsstrategien geschaffen. Das interaktive Online-Tool basiert auf einer Literaturrecherche zum Thema und verbindet diese mit den Praxiserfahrungen aus vier Jahren Peer-to-Peer-Strategieberatung.

So wurden im ersten Schritt elf Dimensionen identifiziert, in denen der aktuelle Stand im Strategieprozess auf einer Viererskala beurteilt werden kann: Ist etwas gerade in Planung oder gar schon erreicht? Wichtig ist dabei, dass das Instrument keine idealtypische Strategie abbildet, nicht alles wird auf jede Hochschule zutreffen können. Vielmehr soll es Orientierung im individuellen Strategieprozess geben und zur Reflexion anregen, wo Handlungsbedarf besteht. Weitere Handlungsfelder sollen sukzessive auf Basis von Studien und Literaturrecherchen ergänzt werden.

Neben der Funktion als internes Self-Assessment-Tool soll das HFD Strategie-Benchmark einen Vergleich mit anderen Hochschulen in Deutschland ermöglichen. Dazu wurde 2019 eine deutschlandweite Umfrage durchgeführt und diese Daten in das Tool als Vergleichsbasis eingespeist. Um diese Datenbasis zu erweitern und möglichst aktuell zu halten, können Hochschulen ihre Stände zum Strategieprozess regelmäßig updaten und dem Hochschulforum Digitalisierung per Knopfdruck zur Verfügung stellen.

Darüber hinaus gibt es mit dem Benchmarking-Club die Möglichkeit, sich direkt mit einer anderen Hochschule zu vergleichen. Dazu müssen lediglich die Daten der jeweiligen Hochschule, mit der man sich vergleichen möchte, im Tool vorhanden und freigegeben sein. Diese Funktion kann zum Beispiel beim Peer-Learning, wie dem Tandem-Programm HFDlead, genutzt werden.

Eine Account-Funktion ermöglicht es, die Daten im Tool zu speichern und abrufbar zu machen.



Das Strategie-Benchmark bietet die Möglichkeit eines bundesweiten Vergleichs innerhalb der 11 Dimensionen.

SELF-ASSESSMENTS UND BENCHMARKS ERFOLGREICH EINSETZEN

Auch wenn viele Hochschulleitungen Instrumente als sinnvoll erachten, die Daten für die Strategiediskussion erfassen, so haben bei einer Befragung im europäischen Hochschulraum nur 12 Prozent angegeben, bereits ein solches Instrument genutzt zu haben (Volungevičienė et al., 2021, S. 23). Das könnte möglicherweise daran liegen, dass die Verwendung solcher Tools häufig Zeit in Anspruch nimmt, die richtigen Instrumente ausgewählt werden müssen und die Ergebnisse des Self-Assessments in konkrete Handlungen übersetzt werden müssen.

Der DIGI-HE-Bericht gibt daher einige Empfehlungen zur Auswahl und Nutzung von Self-Assessment-Instrumenten. Davon sind die wichtigsten:

- Machen Sie sich bewusst, warum Sie das Self-Assessment durchführen wollen.
- Beachten Sie bei der Auswahl des richtigen Instruments, ob die für Sie relevanten Themenbereiche abgedeckt werden und machen Sie sich die Stärken und Schwächen des Instruments bewusst.
- Orientieren Sie sich an den Handreichungen und Anleitungen des jeweiligen Instruments.
- Legen Sie Verantwortlichkeiten für den Self-Assessment-Prozess fest.
- Etablieren Sie eine hochschulinterne Gruppe um das Self-Assessment.
- Treten Sie in Kontakt mit anderen Benutzer:innen des Instruments und tauschen Sie sich in einer größeren *Community of Practice* aus!



Die Autor:innen kommen zu dem Schluss, dass es nicht ausreichend sei, nur ein einziges Instrument zu nutzen. Vielmehr sei ein dialogischer *„pick and mix"*-Ansatz wesentlich produktiver. Das liegt auch darin begründet, dass die Handlungsfelder zwar relativ standortunabhängig sind, Hochschulen jedoch individuelle Lösungen für die digitale Transformation finden sollten.

EIN REIFEGRADMODELL FÜR DIE DIGITALISIERUNG AN HOCHSCHULEN?

Dies gilt auch für die Frage nach der Messbarkeit von Digitalisierungsfortschritten und den dahinterliegenden Prozessen. Digitalisierungsmaßnahmen und Entwicklungen, z.B. in Studium und Lehre, dürfen dabei aber nicht statisch oder linear fortschreitend betrachtet werden, wie die Corona-Semester gezeigt haben. Auch rein quantitative Kennzahlen sind nicht immer unbedingt aussagekräftig. Ein Reifegradmodell für die Digitalisierung an Hochschulen könnte hierbei ein guter Ansatz sein. So können auch die unterschiedlichen Ausgangspunkte an deutschen Hochschulen berücksichtigt werden, aber gleichzeitig ein gemeinsames Ziel identifiziert werden. Doch wie kann so etwas aussehen? Wer muss beteiligt werden und wo setzt man an? Wie können Indikatoren für die strategischen Ziele aussehen?

Mit diesen Fragen ist die HAW Hamburg auf das Hochschulforum Digitalisierung zugekommen. Am 8. September 2021 wurden Vertreter:innen von Hochschulen, die bereits an der Peer-to-Peer-Strategieberatung teilgenommen haben sowie Teilnehmer:innen des HFDlead-Programms zu dem Workshop „Digitalisierungsfortschritte messen" eingeladen, um sich dieser Herausforderung anzunähern. Hierbei wurde deutlich, dass viele Hochschulen bei diesem Vorhaben erst am Anfang stehen. Wichtig war auch die Erkenntnis: Es sollte klar sein, welche Fragen eigentlich beantwortet werden sollen. Eine Entwicklungsgemeinschaft aus dem oben genannten Personenkreis wird daher in den kommenden Monaten dieses Thema weiter begleiten. Die Teilnehmer:innen werden passende Instrumente und Prozesse an ihrer jeweiligen Hochschule erproben, sich gegenseitig im Sinne des Peer-Learnings unterstützen und allgemeine Erkenntnisse für Führungskräfte an Hochschulen ableiten, die dann durch das Hochschulforum Digitalisierung der Community zugänglich gemacht werden.

QUELLE

Volungevičienė, A., Brown, M., Greenspon, R., Gaebel, M. & Morrisroe, A. (2021). Developing a High-Performance Digital Education System: Institutional Self-Assessment Instruments. European University Association absl.



PEER-TO-PEER-STRATEGIEBERATUNG STARTET ERSTMALS MIT VERBUNDBERATUNG IN DIE 5. RUNDE

DIE PEER-TO-PEER-STRATEGIEBERATUNG GEHT IN DIESEM JAHR IN DIE 5. RUNDE. ES WERDEN FORTLAUFEND PEERS GESUCHT, DIE DIE HOCHSCHULEN MIT IHRER EXPERTISE BERATEN.

DAS KONZEPT DER PEER-TO-PEER-STRATEGIEBERATUNG

Die Peer-to-Peer-Strategieberatung des Hochschulforums Digitalisierung ist ein Entwicklungsinstrument und ein Begleitprozess für Hochschulen, die die Digitalisierung in Studium und Lehre in ihrer Institution strategisch stärken möchten. Im Rahmen der Beratung werden ausgewählte Hochschulen durch erfahrene Expert:innen, den sogenannten „Peers", in ihrer Strategieentwicklung auf Augenhöhe begleitet. So können Ausrichtung, Ziele und Prozesse im Bereich Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam reflektiert, konkretisiert und weiterentwickelt werden. In diesem Jahr nehmen vier Hochschulen und zum ersten Mal auch ein Verbund an der Beratung teil.



DIE AUSGEWÄHLTEN HOCHSCHULEN FÜR DAS JAHR 2021-2022

Die folgenden vier Hochschulen und erstmals ein Verbund wurden in dieser Runde von der Jury ausgewählt:

- Fachhochschule Bielefeld,
- Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder),
- Carl von Ossietzky Universität Oldenburg,
- Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd,
- Verbundantrag aller staatlichen Hochschulen in Schleswig-Holstein.

PEERS GESUCHT: TEIL DER PEER-TO-PEER-BERATUNG WERDEN

Haben wir Ihr Interesse am Programm geweckt? Wir suchen für die Begleitung der Peer-to-Peer-Beratung immer wieder Expert:innen in unterschiedlichen Rollen (z. B. Hochschulleitung, Support) sowie zu unterschiedlichen Schwerpunktthemen (z. B. Partizipation, Curriculumentwicklung). Wenn Sie Interesse an einer Rolle als Peer haben, registrieren Sie sich unter unserem Call for Experts. Verweisen Sie in den Bemerkungen einfach auf Ihren Wunsch, als Peer tätig zu werden, sodass wir bei Bedarf auf Sie zukommen können. [mda]



NEUES ALUMNI-PROGRAMM FÜR DIE PEER-TO-PEER-HOCHSCHULEN

DAS HOCHSCHULFORUM DIGITALISIERUNG BIETET AB SOFORT ALLEN HOCHSCHULEN, DIE AM PEER-TO-PEER-BERATUNGS-VERFAHREN TEILGENOMMEN HABEN, EIN ALUMNI-PROGRAMM AN. DAS AUFTAKTTREFFEN FINDET IM JANUAR 2022 STATT.

ALUMNI-HOCHSCHULEN MITEINANDER VERNETZEN UND VONEINANDER LERNEN

Ziel des neuen Alumni-Programms des Hochschulforums Digitalisierung ist es, auf den gemeinsamen Erfahrungsschatz aus der Peer-to-Peer-Strategieberatung aufzubauen und den Austausch hochschulübergreifend, über das Beratungsverfahren hinaus, zu fördern. Es sind regelmäßige Austauschtreffen sowie zielgruppen- und themenspezifische Informations- und Veranstaltungsformate geplant. Den Auftakt bildet das erste Alumni-Treffen im Januar 2022 in Frankfurt am Main. Eingeladen sind alle Hochschulen, die seit Beginn der Peer-to-Peer-Strategieberatung im Jahr 2017/18 an dieser teilgenommen haben.

WEITEREN HOCHSCHULEN EINBLICKE ERMÖGLICHEN

Das Erscheinen des Magazins *strategie digital* ergänzt das Alumni-Programm um einen weiteren Baustein: zwei Mal jährlich erhalten interessierte Hochschulen mit dem vorliegenden Magazin Informationen rund um die Strategieentwicklung an Hochschulen im digitalen Zeitalter, Einblicke in die Prozesse an anderen Hochschulen sowie News aus dem Strategie-Bereich des Hochschulforum Digitalisierung. Wie alle anderen Dokumente und Programme des HFD ist auch das Magazin frei verfügbar und somit auch über den Personenkreis der Peer-to-Peer-Alumni hinaus verfügbar.

Als weiteres Element sind Profilseiten der Alumni-Hochschulen auf der Webseite des Hochschulforum Digitalisierung in Planung. Auf diese Weise sollen interessierte Hochschulen Einblicke in die vielfältigen strategischen Prozesse und die unzähligen Lösungsmöglichkeiten rund um die Digitalisierung von Studium und Lehre erhalten – ganz im Sinne eines übergreifenden Peer-Learnings. [sam]





DIGITALE PRÜFUNGEN IN DER HOCHSCHULE

EINE EIGENS GEGRÜNDETE COMMUNITY WORKING GROUP VERÖFFENTLICHT EIN WHITEPAPER ZU DIGITALEN PRÜFUNGEN

NEUE AUSGANGSSITUATION FÜR PRÜFUNGEN DURCH CORONA

Prüfungen sind durch Corona zu einem „Hot Topic" geworden. Zahlreiche Möglichkeiten und Herausforderungen von Prüfungen im Kontext der Digitalisierung in Studium und Lehre wurden deutlich. Doch prägen weiterhin zahlreiche Unsicherheiten die hochschulische Praxis – sei es in der Lehre oder auf strategischer Ebene.

Im Frühjahr 2021 wurde eine Community Working Group ins Leben gerufen, um die vielfältigen Erfahrungen zu reflektieren und die Möglichkeiten für eine post-pandemische Hochschulwelt auszuloten. Über 80 Expert:innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz haben sich rund vier Monate in sechs Themengruppen mit verschiedenen Schwerpunktthemen auseinandergesetzt. Die Ergebnisse sind nun in einem HFD-Arbeitspapier veröffentlicht worden.

WHITEPAPER: „DIGITALE PRÜFUNGEN IN DER HOCHSCHULE"

Das Whitepaper versteht sich als Beitrag zur Gestaltung einer neuen Prüfungskultur für die digitale Hochschulbildung. Neben begrifflichen, didaktischen sowie organisatorischen und technischen Grundlagen werden sieben Prüfungsszenarien genauer vorgestellt. Das Arbeitspapier ist über die HFD-Webseite zugänglich. [JB]



ONLINE-KURS ZU DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN

IN EINEM ONLINE-KURS KONNTEN SICH INTERESSIERTE GRUNDLAGENWISSEN ZU DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN ANEIGNEN

STRATEGIE?! NEUEINSTEIGER:INNEN WILLKOMMEN

Im Sommer 2021 bot das Hochschulforum Digitalisierung ein onlinebasiertes Qualifizierungsangebot zum Themenfeld Entwicklung von Digitalisierungsstrategien im Bereich Studium und Lehre an. Der Kurs richtete sich vor allem an Einsteiger:innen und bestand aus sieben Sessions und der Teilnahme an einer Lerncommunity. Ziel des Kurses war die Vermittlung von Grundlagenwissen.

Knapp 500 Personen von ca. 200 Hochschulen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz hatten sich zu dem Kurs angemeldet. Ungefähr die Hälfte meldete sich auch für die Lerncommunities an. In diesen arbeiteten sie mit Hilfe eines Workbooks an unterschiedlichen Themenbereichen, reflektierten den Strategieprozess an ihrer Institution und lernten statusgruppenübergreifend voneinander.

SESSION-AUFZEICHNUNG VERFÜGBAR

Die Online-Sessions umfassten Themen wie strategische Ziele, Entscheidungsprozesse, Partizipation und Unterstützungsstrukturen. Expert:innen aus der HFD-Community stellten ihre Expertise und Praxisbeispiele zur Verfügung. Die Impulse sind weiterhin über die Webseite und den Youtube-Kanal des HFD einsehbar. [JB]

OPEN FOR DISCUSSION

VOM 2.-4. NOVEMBER 2021 FINDET DAS UNIVERSITY:FUTURE FESTIVAL STATT



NEUAUFLAGE DES ERFOLGREICHEN FESTIVALS

Open for Discussion – das ist 2021 das Motto des University:Future Festivals. Es steht für das gemeinsame Ausloten möglicher Zukunftsperspektiven der Hochschulbildung. Klar ist, dass es kein Zurück zum „alten Normal" geben kann. Jetzt ist der Zeitpunkt, die Hochschulwelt, auf dem Weg zur „Blended University", neu zu vermessen.

Die Frage von Veränderungsprozessen und dem strategischen Umgang mit ihnen diskutiert das Festival auf konzeptioneller wie praktischer Ebene im Track „Lead". Denn der digitale Wandel erfordert eine gezielte Organisationsentwicklung. Eine Reihe herausragender Speaker:innen wie Bundesbildungsministerin Anja Karliczek, Bildungsjournalist Jan-Martin Wiarda und die Rektorin der FernUni Hagen, Ada Pellert, runden das Programm ab.

ANMELDUNGEN FORTLAUFEND MÖGLICH

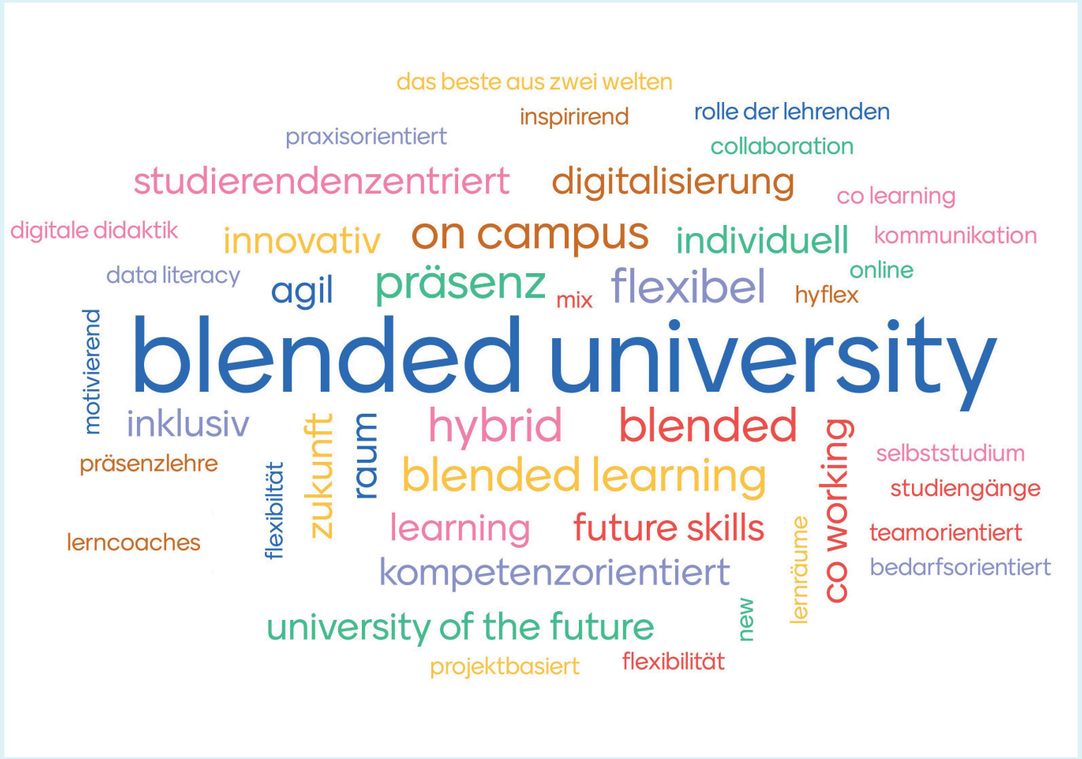
Die Teilnahme am University:Future Festival, das dieses Jahr erneut vollständig digital stattfindet, ist kostenlos. Veranstaltet wird das Festival vom Hochschulforum Digitalisierung in Partnerschaft mit der Stiftung Innovation in der Hochschullehre. Anmeldung und Infos: https://festival.hfd.digital/. [hnd]

CALL FOR GOOD PRACTICES

Wir suchen spannende Beispiele für die Hochschule von morgen!

Erproben Sie an Ihrer Hochschule die Verzahnung von digitalen und traditionellen Formaten auf Studiengangsebene? Integrieren Sie "Blended Learning"-Konzepte bereits flächendeckend? Oder stellen Sie derzeit auf neue Lehr-Lern-Räume um? Sind Future Skills bei Ihnen schon in den Curricula verankert?

Wir freuen uns über Ihre kleinen und großen Beispiele, wie die Hochschule im digitalen Zeitalter aussehen kann. Schreiben Sie uns unter strategie-digital@hochschulforum.org und erzählen Sie uns von Ihrer „Blended University"!



DAS STRATEGIETEAM

Wer steckt hinter dem Magazin *strategie digital*? Wer sind die Kolleg:innen, die im Hochschulforum Digitalisierung zum Themenbereich Strategie arbeiten? Wer ist Expert:in für welchen Bereich?



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



TINA BASNER
Projektmanagerin
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Monitoring
Internationales

tina.basner@che.de
0171 5324 042



DR. JANNICA BUDDE
Projektmanagerin
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

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

jannica.budde@che.de
05241 97 61 51



MALU AMANDA DÄNZER BARBOSA
Programmmanagerin
Stifterverband

Peer-to-Peer-Strategieberatung

MaluAmanda.DaenzerBarbosa@stifter-verband.de
0174 20 789 26



KATJA ENGELHAUS
Projektassistenz
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Magazin *strategie digital*

katja.engelhaus-schimke@che.de
05241 97 61 45



MELANIE EWERT
Programmmanagerin
Stifterverband

Peer-to-Peer-Strategieberatung

melanie.ewert@stifterverband.de
0172 2155392



JULIUS-DAVID FRIEDRICH
Projektleiter
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Strategische Ausrichtung Gesamtprojekt

julius-david.friedrich@che.de
05241 97 61 21



PHILIPP NEUBERT
Projektmanager
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Peer-to-Peer-Fachbereichsberatung
Innovation Hub: Chancengerechtigkeit

philipp.neubert@che.de
05241 97 61 45



ANNE PRILL
Projektmanagerin
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

HFDlead Netzwerk für Hochschulleitungen
Innovation Hub: Lernraumentwicklung

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
05241 97 61 59



BARBARA WAGNER (IN ELTERNZEIT)
Programmmanagerin
Stifterverband

Peer-to-Peer-Strategieberatung
EdTech-Kompass

barbara.wagner@stifterverband.de
0162 73 728 61

HFD MAGAZIN *strategie digital*
AUSGABE #01: LEADERSHIP
ERSCHEINUNGSDATUM: 21. OKTOBER 2021
TURNUS: HALBJÄHRLICH (OKT / APR)
1. DRUCKAUFLAGE: 1.500 EXEMPLARE

HERAUSGEBER
Hochschulforum Digitalisierung
Strategieteam
strategie-digital@hochschulforum.org

REDAKTION UND LEKTORAT (ALPHABETISCH)
Dr. Jannica Budde
Malu Amanda Dänzer Barbosa
Katja Engelhaus
Julius Friedrich
Philipp Neubert
Anne Prill
Josephine Sames, Chefredaktion
Barbara Wagner

ISSN (ONLINE): 2750-0993
ISSN (PRINT): 2750-0985

AUTOR:INNEN (ALPHABETISCH)
Dr. Jannica Budde (JB), Malu Amanda Dänzer Barbosa (mda), Prof. Dr. Ulf-Daniel Ehlers, Sebastian Horndasch (hnd), Prof. Dr. Kerstin Mayrberger, Anne Prill, Josephine Sames (sam), Dr. Christine Tovar, Barbara Wagner

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

DRUCK
Schmelter Medien KG, Verl

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: Barbara Ott, Wildfox Running, S. 19: Toni B. Gunner (https://mondkringel-photography.de/), S. 25: Fa. Fotografie Susanne Krum, S. 30: RUB, Marquard, S. 32-34: Hochschule Harz, S. 39: Alexander Rentsch für HTW Berlin, S. 40 unten: Josephine Sames, S. 44: Basner: Hardy Welsch; Budde, Neubert, Sames: CHE; Dänzer Barbosa: Sebastian Horndasch; Wagner: Damian Gorczany, Stifterverband.

Zitierhinweis: strategie digital. Magazin für Hochschulstrategien im digitalen Zeitalter (10/2021), Ausgabe #01, 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

STIFTERVERBAND
CHE Centrum für Hochschulentwicklung
HRK Hochschulrektorenkonferenz
Bundesministerium für Bildung und Forschung